

วัฒนธรรมองค์การกับผลสัมฤทธิ์การดำเนินงาน อำเภอเมืองนครปฐม

สุดารัตน์ โยธาภิบาล*

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ในการศึกษา 3 ประการ 1) เพื่อศึกษาระดับวัฒนธรรมองค์การ อำเภอเมืองนครปฐม 2) เพื่อศึกษาระดับผลสัมฤทธิ์การดำเนินงาน อำเภอเมืองนครปฐม 3) เพื่อศึกษาความเชื่อมโยงของวัฒนธรรมองค์การกับผลสัมฤทธิ์การดำเนินงาน อำเภอเมืองนครปฐม เป็นประโยชน์ในการบริหารงานขององค์การและการพัฒนาองค์การต่อไป โดยศึกษาจากตัวแปรวัฒนธรรมองค์การ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) โครงสร้างองค์การ (2) กระบวนการทำงานภายในองค์การ (3) นโยบายองค์การ (4) กลยุทธ์องค์การ ศึกษากับประชากรจำนวน 95 คน คือบุคลากรที่มีหน้าที่ปฏิบัติงานให้บริการประชาชน ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานไม่น้อยกว่า 1 ปี ประกอบด้วย ข้าราชการ พนักงานข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานรัฐวิสาหกิจและลูกจ้างชั่วคราว ศึกษาจากตัวแปรผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานขององค์การ ใช้เกณฑ์วัด คือ “ความพึงพอใจของผู้รับบริการ” แบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านกระบวนการบริการประชาชน (2) ด้านระบบการให้บริการประชาชน (3) ด้านเจ้าหน้าที่ที่ให้บริการประชาชน กลุ่มตัวอย่างที่ตอบปัญหาการวิจัยเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์การดำเนินงาน คือประชาชนที่มารับบริการที่อำเภอเมืองนครปฐมจำนวน 330 คน การวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือการวิจัยทั้ง 2 กลุ่ม

ผลการวิจัยพบว่า 1. วัฒนธรรมองค์การของอำเภอเมืองนครปฐมโดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง 2. ผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานของอำเภอเมืองนครปฐมโดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง 3. วัฒนธรรมองค์การมีความเชื่อมโยงกับผลสัมฤทธิ์การดำเนินงาน หมายความว่าวัฒนธรรมองค์การอาจมีส่วนส่งเสริมให้เกิดผลสัมฤทธิ์การดำเนินงาน

คำสำคัญ : วัฒนธรรมองค์การ ผลสัมฤทธิ์การดำเนินงาน อำเภอเมืองนครปฐม

* นักศึกษา หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

Abstract

This study contained 3 objectives: 1) To examine the level of organizational culture of Muang Nakhonpathom District Council, Nakhonpathom province, Thailand; 2) To examine the level of performance of Muang Nakhonpathom District Council; and 3) To examine the link between the organizational culture and performance, to develop the management of the organization. The study of organizational culture variables included 4 elements: (1) Organization Structure, (2) Processes within the Organization, (3) Organization Policy, and (4) Organizational Strategy. This research studied a population of 95 people who are responsible for public service offices, with a period of employment not less than 1 year. They included government employees: permanent government employees and temporary government employees. The performance variables of the organization measured the satisfaction of people, and was divided into 3 areas: (1) The process of public service, (2) The system of public service, and (3) The service provided by officers. The sample group for research into problems related to performance were 330 people utilizing the Muang Nakhonpathom District services.

This research used questionnaires as a tool to study both groups. Firstly, regarding organizational culture of Muang Nakhonpathom District, the overall average score was high. Secondly, for performance of Muang Nakhonpathom District, the overall average score was high. Thirdly, the organizational culture is linked to the performance. This means that the organizational culture may contribute to the performance.

Keyword: Organizational Culture/Performance/Muang Nakhonpathom District

บทนำ

ปัจจุบันองค์การหลายแห่งทั้งภาครัฐและภาคธุรกิจมักให้ความสำคัญต่อวัฒนธรรมองค์การและการมีอุดมการณ์ร่วมกันในการทำงานอย่างสร้างสรรค์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผลที่ตามมาคือทำให้องค์การมีวัฒนธรรมที่ดีและเข้มแข็ง และจะกลายเป็นกฎเกณฑ์ บรรทัดฐานให้บุคลากรในหน่วยงานนั้นปฏิบัติตามไปในแนวทางเดียวกันจนเกิดเป็นเอกลักษณ์เฉพาะขององค์การ โดยเฉพาะองค์การภาคธุรกิจเกี่ยวกับงานบริการนั้น ได้มุ่งเน้นการสร้าง “วัฒนธรรมการให้บริการ” ที่ให้ความสำคัญกับการตอบสนองลูกค้า องค์การจึงต้องเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพในงานบริการให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้ามากขึ้น ทำให้องค์การธุรกิจเหล่านั้นประสบความสำเร็จและสามารถยืนหยัดสร้างรากฐานที่มั่นคงมาได้จนถึงทุกวันนี้ ความสำเร็จขององค์การเหล่านั้นสามารถวัดได้จาก “ผลการดำเนินงาน” หรือ “ผลสัมฤทธิ์การดำเนินงาน” ขององค์การ

มีผลงานวิจัยมากมายที่แสดงให้เห็นถึงอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการบริหารงาน รวมทั้งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์การมีความสามารถในการแข่งขัน เช่น ในปี 1984 มีผลงานวิจัยค้นคว้าบริษัทที่ประสบความสำเร็จทางการบริหารงานอย่างสูงคืองานวิจัยของ Thomas J. Peters และ Robert H. Waterman Jr. ในหนังสือชื่อ In Search of Excellence ที่ได้ศึกษาจากบริษัท 75 แห่งที่ประสบความสำเร็จ ในจำนวนบริษัทเหล่านั้นมี 7 บริษัทที่ทำธุรกิจทางด้านบริการ เช่น บริษัท เดลต้า แอร์ไลน์ แมคโดนัลด์ และดิเนียโปรดักชั่น ทางผู้วิจัยได้สรุปข้อค้นพบว่าบริษัทที่ประสบความสำเร็จเหล่านี้มีวัฒนธรรมองค์การที่สำคัญ คือ การมุ่งเน้นกระบวนการทำงาน ให้ความสำคัญกับลูกค้า ดูแลเอาใจใส่พนักงานอย่างใกล้ชิด การมีรูปแบบการบริหารงานที่ชัดเจน และในปี 1994 James C. Collins และ Jerry I. Porras ได้ศึกษาบริษัทที่ประสบความสำเร็จ 18 แห่งและพบว่าปัจจัยที่ทำให้บริษัทประสบความสำเร็จอย่างมาก เช่น อเมริกัน เอ็กซเพรส บริษัทโฮอิ่ง บริษัทเฮวเลต แพคการ์ด หรือ วอล-มาร์ท คือการปลูกฝังวัฒนธรรมให้กับพนักงาน (อ้างถึงในนิสตาร์ก เวชยานนท์, 2542 : 13-19) เป็นที่ยอมรับว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยสำคัญในการผลักดันให้องค์การเกิดการขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมาย วิสัยทัศน์ขององค์การได้ เนื่องจากมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและความคิดของสมาชิกในองค์การให้ดำเนินไปในแนวทางเดียวกัน (อ้างถึงใน กัญญา วงศ์อุดร, 2549 : 38) นอกจากนี้ Denison Daniel R. (1990 : 4) และ David Parker (2007:181) ได้ศึกษาพบว่า มีงานวิจัยอีกส่วนหนึ่งได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ของ “วัฒนธรรมองค์การ” “การบริหารผลงานองค์การ” และ “ประสิทธิผล” ทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ จึงทำให้งานวิจัยที่จะศึกษาต่อไปนี้ได้รับการสนับสนุนว่าวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์การและมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารงาน

ในปัจจุบันจากการรับรู้ข่าวสารของประชาชนทั่วโลกเป็นไปอย่างกว้างขวางผลักดันให้ภาครัฐเริ่มให้ความสำคัญกับการปฏิรูประบบราชการและปรับปรุงการให้บริการให้ดีขึ้น ปัญหาด้านการบริหารงานภาครัฐที่ประสบในอดีตจนถึงปัจจุบันนี้ ได้แก่ การไม่สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนอย่างทันการณ์ งานล่าช้า ช้าช้อน ไม่มีประสิทธิภาพ มีกฎ มีระเบียบ ไม่ยืดหยุ่น ระบบการทำงานไม่โปร่งใสและไม่สามารถแก้ปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคมได้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและในสถานการณ์ที่มีการแข่งขันสูงและการสำรวจสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ปีพ.ศ.2550 “รายงานการศึกษาวิจัยเรื่องการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมในการทำงานที่ดีของ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย” พบว่าเกิดความไม่สอดคล้องกันระหว่างวัฒนธรรมและค่านิยมที่ข้าราชการให้ความสำคัญและยึดถือกับวัฒนธรรมและค่านิยมที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์การกล่าวคือ การปฏิบัติงานเชิงรุกกับการปฏิบัติงานอย่างมีศักดิ์ศรีของข้าราชการ มีอิทธิพลต่อระดับประสิทธิภาพขององค์การ แต่กลับพบว่า ข้าราชการได้ให้ความสำคัญและยึดถือเป็นวัฒนธรรมและค่านิยมการทำงานต่ำที่สุด ขณะที่วัฒนธรรมและค่านิยมอื่น ๆ ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์การน้อยกว่า แต่กลับได้รับความสำคัญและยึดถือปฏิบัติมากกว่า ความไม่สอดคล้องนี้จึงอาจนำไปสู่ปัญหาที่จะทำให้

การปฏิบัติงานในหน่วยงานของรัฐไม่บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

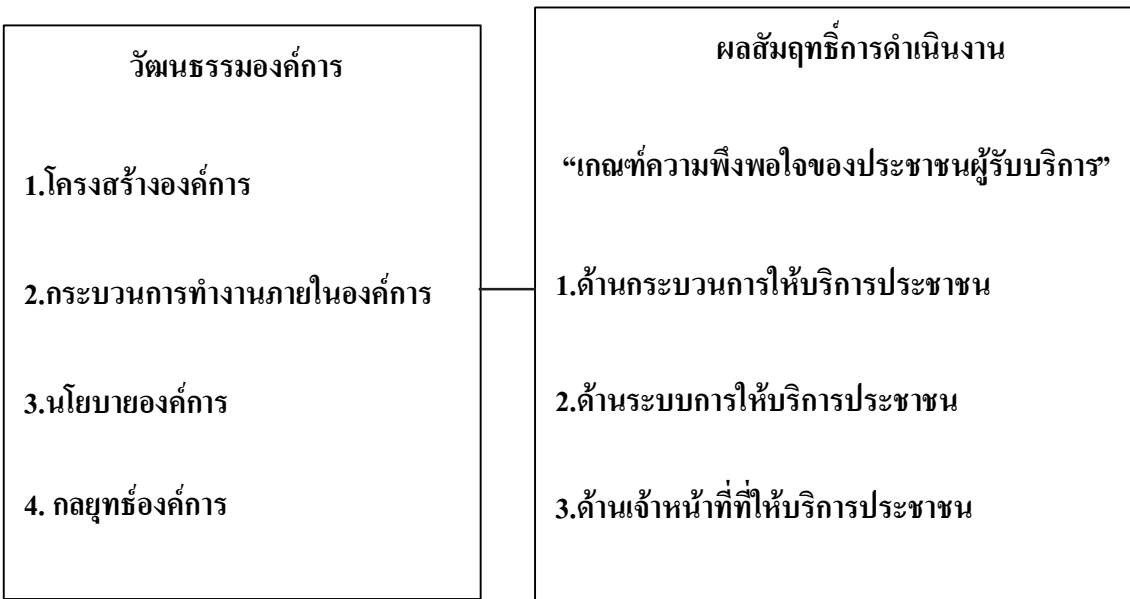
งานบริการภาครัฐส่วนหนึ่งคืองานในระบบการทะเบียนพื้นฐาน ประกอบด้วย ทะเบียนบ้าน ทะเบียนคน ทะเบียนคนเกิด ทะเบียนคนตาย ทะเบียนการย้ายที่อยู่ ทะเบียนชื่อบุคคล ทะเบียนสมรส ทะเบียนหย่า ทะเบียนบัตรประจำตัวประชาชน และทะเบียนเลือกตั้ง เป็นต้น เป็นงานบริการที่มีความสำคัญอย่างยิ่งงานหนึ่งที่รัฐมีหน้าที่จัดบริการสาธารณะให้แก่ประชาชน งานในแต่ละวันมีเป็นจำนวนมาก เป็นกิจการพื้นฐานของการบริหารรัฐกิจของรัฐบาลทุกประเทศ เพราะมีความสำคัญกับประชาชน รัฐบาลไทยมีเป้าหมายของงานบริการนี้เพื่อเกิดผลลัพธ์ 4 ประการคือ 1) การคุ้มครองสิทธิพื้นฐานของประชาชน 2) การพิสูจน์และยืนยันตัวบุคคลเพื่อการทำนิติกรรมที่ถูกต้อง 3) การรักษาความสงบเรียบร้อยและความมั่นคงภายในประเทศ 4) การนำข้อมูลพื้นฐานทางด้านประชากรศาสตร์ไปใช้ในการวางแผนพัฒนาประเทศ ทำให้เกิดระบบสำมะโนประชากรพื้นฐานโดยอัตโนมัติ (Automated Census System) จึงเป็นเหตุผลหนึ่งที่ทำให้สำนักบริหารงานทะเบียนต้องพัฒนางานบริการด้านทะเบียนและบัตรประจำตัวประชาชนให้ทันสมัยอยู่เสมอ และปัจจุบันทางสำนักทะเบียนยังได้ปรับตัวขยายขยายหน่วยงานให้ทำงานแบบเป็นเครือข่ายโดยการขอความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับงานบริการสาธารณะด้านอื่น ๆ จึงเกิด “ศูนย์บริการร่วม” ให้บริการร่วมกับสำนักทะเบียนในที่เดียวกันเพื่ออำนวยความสะดวกต่อการให้บริการประชาชนมากขึ้น นั่นหมายความว่ารวมถึงการพัฒนาและปรับปรุงวัฒนธรรมองค์การเกี่ยวกับการให้บริการประชาชนเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น ในกรณี กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย ได้มีการจัดทำเป็นเกณฑ์การวัดผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ.2551-2554 ด้านการพัฒนาระบบการให้บริการ ซึ่งได้นำมาใช้ในปัจจุบัน และให้ระดับอำเภอ นำไปปรับใช้ โดยจะวัดผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานจากผลการดำเนินงานโดยใช้เกณฑ์ความพึงพอใจของประชาชน เป็นที่ตั้ง

“อำเภอ” เป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่หลักในการดำเนินงานด้านการทะเบียนในราชการส่วนภูมิภาค ที่เข้าถึงการให้บริการประชาชนมากที่สุดในแต่ละจังหวัด สำหรับจังหวัดนครปฐม มีที่ทำการอยู่ “ที่ว่าการอำเภอเมืองนครปฐม” เป็นอำเภอใหญ่แห่งหนึ่งในภาคกลาง เนื่องจากมีจำนวนประชากรที่มีชื่ออยู่ในทะเบียนบ้านมากที่สุดถึง 80,001 คนขึ้นไป โดยมีการจัดให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน คือในส่วนงานของสำนักทะเบียนอยู่ภายใต้การควบคุมของศูนย์บริหารการทะเบียนภาค 7 จังหวัดนครปฐม มีการให้บริการด้านงานทะเบียนและบัตรประจำตัวประชาชนและงานบริการที่หลากหลายของศูนย์บริการร่วม เช่น ยื่นขอไฟฟ้า ประปา การชำระภาษีอากร การแจ้งเรื่องต่างๆ เป็นการปรับตัวของหน่วยงานในการทำงานแบบเครือข่ายตามแนวทางที่สำนักทะเบียน กรมการปกครอง วางไว้เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างทั่วถึงมากขึ้น ซึ่งสามารถให้บริการประชาชนได้ถึงวันละ 200-300 คน ทั้งนี้เนื่องจากผลจากการปรับปรุงหน่วยงานให้มีเอกลักษณ์และมีรูปแบบการให้บริการอำเภอที่ดี จึงมีลักษณะการบริหารคล้ายกับงานบริการของภาคเอกชน คือ มีงานบริการหลายประเภท ทำให้ประชาชนสะดวกในการใช้บริการมากขึ้น นอกจากนี้ทางหน่วยงานได้มี

การขยายหน่วยงานโดยการเปิดศูนย์บริการย่อยบนห้างสรรพสินค้า Big C จังหวัดนครปฐม เป็นที่ว่าการอำเภอเมืองนครปฐมแห่งที่ 2 ซึ่งเป็นการให้บริการประชาชนในรูปแบบเชิงรุก อำนวยความสะดวกในการเดินทางและการขอรับบริการที่รวดเร็วมากขึ้นกว่าการมีงานบริการสาธารณะด้านงานทะเบียนและบัตรรวมถึงงานบริการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเป็นศูนย์กลางเพียงแห่งเดียวเท่านั้น ทั้งนี้เพื่อรองรับประชาชนที่มาขอรับบริการจากที่ว่าการอำเภอเมืองนครปฐมที่มีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น สำนักทะเบียนและศูนย์บริการร่วม อำเภอเมืองนครปฐม จึงเป็นสิ่งที่ประชาชนพึงพอใจ จนได้รับรางวัลสำนักทะเบียนที่มีผลงานดีเด่นในปีพ.ศ. 2550 และรางวัลชนะเลิศประเภทสำนักทะเบียนอำเภอขนาดใหญ่ ปี พ.ศ. 2551 ซึ่งรางวัลเหล่านี้สะท้อนให้เห็นถึงความสามารถในการให้บริการของอำเภอเมืองนครปฐม ส่วนงานของสำนักทะเบียนและศูนย์บริการร่วม อำเภอเมืองนครปฐม ภายใต้คำขวัญที่ว่า “อำเภอยุคใหม่ บริการรวดเร็ว ทันสมัย ประทับใจ ” จึงเป็นเอกลักษณ์ในเรื่องรูปแบบของงานบริการที่มีความหลากหลาย มีเอกลักษณ์โดดเด่น ที่สามารถรวมงานบริการด้านทะเบียนและบัตรและงานบริการศูนย์บริการร่วมให้เป็นหนึ่งเดียวกันได้มากกว่าอำเภอเมืองในจังหวัดอื่น การที่อำเภอเมืองนครปฐม ได้รับรางวัลในงานด้านบริการนี้ ทำให้เห็นว่า “ผลการดำเนินงาน” ในลักษณะนี้มีความเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมการทำงานในองค์การหรือไม่ จึงเป็นประเด็นการวิจัยที่ผู้วิจัยให้ความสนใจเรื่องความเชื่อมโยงของวัฒนธรรมองค์การกับผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานด้านการให้บริการประชาชน” อำเภอเมืองนครปฐม

2. เพื่อศึกษาระดับผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานการให้บริการประชาชน อำเภอเมืองนครปฐม
3. เพื่อศึกษาความเชื่อมโยงของวัฒนธรรมองค์การกับผลสัมฤทธิ์การดำเนินงาน อำเภอเมืองนครปฐม

กรอบแนวคิดการวิจัย



วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับวัฒนธรรมองค์การ อำเภอเมืองนครปฐม
2. เพื่อศึกษาระดับผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานการให้บริการประชาชน อำเภอเมืองนครปฐม
3. เพื่อศึกษาความเชื่อมโยงของวัฒนธรรมองค์การกับผลสัมฤทธิ์การดำเนินงาน อำเภอเมืองนครปฐม

ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา

- (1) ตัวแปรวัฒนธรรมองค์การ ศึกษาผ่านองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ (1) โครงสร้างองค์การ (2) กระบวนการทำงานภายในองค์การ (3) นโยบายองค์การ (4) กลยุทธ์องค์การ
- (2) ตัวแปรผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานขององค์การ ใช้เกณฑ์วัด คือ “ความพึงพอใจของผู้รับบริการ” แบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านกระบวนการบริการประชาชน (2) ด้านระบบการให้บริการประชาชน (3) ด้านเจ้าหน้าที่ที่ให้บริการประชาชน
- (3) ศึกษาผลการดำเนินงานของอำเภอเมืองนครปฐมช่วงปี พ.ศ. 2552

ขอบเขตด้านพื้นที่และประชากร

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ศึกษาเฉพาะที่ว่าการอำเภอเมืองนครปฐม ประกอบด้วยหน่วยงานในสังกัด คือ สำนักทะเบียน 1 หน่วยงานบริการ และศูนย์บริการร่วม 9 หน่วยงานบริการ โดยแบ่งประชากรที่ใช้ในการศึกษาออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ ประชากรกลุ่มที่ 1 ประกอบด้วย ข้าราชการ พนักงานข้าราชการ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว พนักงานราชการ ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่ มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานไม่น้อยกว่า 1 ปี มีจำนวนทั้งสิ้น 95 คน ใช้ประชากรทั้งหมดในการศึกษา ประชากรกลุ่มที่ 2 ประกอบด้วย ประชาชนผู้รับบริการที่อำเภอเมืองนครปฐม ในส่วนงานบริการของสำนักทะเบียนและศูนย์บริการร่วม ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 330 คน

ขอบเขตด้านระยะเวลา

ช่วงระยะเวลาในการศึกษาค้นคว้าและเก็บข้อมูลเดือนเมษายน 2552 – มีนาคม 2553 (เริ่มเก็บข้อมูลหลังจากได้รับการรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน)

วิธีการดำเนินการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการวิจัยเพื่อศึกษาระดับวัฒนธรรมองค์การ อำเภอเมืองนครปฐม เพื่อศึกษาระดับผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานการให้บริการประชาชน อำเภอเมืองนครปฐมและเพื่อศึกษาความเชื่อมโยงของวัฒนธรรมองค์การกับผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานอำเภอเมืองนครปฐมและใช้วิธีการ

สัมภาษณ์ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องที่ปฏิบัติงานที่อำเภอเมืองนครปฐมเพิ่มเติม โดยผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ภายหลังการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามโดยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ร่วมกับข้อมูลเชิงปริมาณของวัฒนธรรมองค์การเพื่อประกอบการอภิปรายผลการศึกษาให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น และนำไปสู่การสรุปผลการศึกษาต่อไป

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 2 ชุด ดังนี้

แบบสอบถามชุดที่ 1 ใช้สำหรับบุคลากรของสำนักทะเบียนและศูนย์บริการรวม อำเภอเมืองนครปฐม เพื่อวัดระดับ “วัฒนธรรมองค์การ” ชุดคำถามประกอบด้วย 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 คือแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลข้อความลักษณะแบบเลือกตอบ จำนวน 7 ข้อ ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งงาน หน่วยงานที่ปฏิบัติงาน ประเภทงานที่ให้บริการ และระยะเวลาในการทำงาน เพื่อนำมาใช้ประกอบการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 2 คือ แบบสอบถามปลายปิดแบบเลือกตอบตามทัศนคติและความคิดเห็นที่มีต่อวัฒนธรรมองค์การ อำเภอเมืองนครปฐม จำนวน 29 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ ($\alpha = 0.950$)

ตอนที่ 3 คือแบบสอบถามปลายเปิดให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระหรือข้อเสนอแนะที่มีต่อวัฒนธรรมองค์การ อำเภอเมืองนครปฐม

แบบสอบถามชุดที่ 2 ใช้สำหรับประชาชนที่มาใช้บริการจากสำนักทะเบียนและศูนย์บริการรวม อำเภอเมืองนครปฐม เพื่อวัด “ผลสัมฤทธิ์การดำเนินงาน” ขององค์การจากความพึงพอใจของประชาชนที่มาใช้บริการ ชุดคำถามประกอบด้วย 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 คือ แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล ข้อคำถามลักษณะแบบเลือกตอบ จำนวน 6 ข้อ ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ สถานที่รับบริการ งานที่รับบริการ เพื่อนำมาใช้ประกอบการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 2 คือแบบสอบถามปลายปิดแบบเลือกตอบโดยให้แสดงความคิดเห็นและทัศนคติที่มีต่อผลสัมฤทธิ์การดำเนินงาน โดยวัดจากความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่องานบริการ อำเภอเมืองนครปฐมจำนวน 26 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ ($\alpha = 0.942$)

ตอนที่ 3 คือแบบสอบถามปลายเปิด ให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระหรือข้อเสนอแนะที่มีต่อการดำเนินงาน อำเภอเมืองนครปฐม

การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติโดยใช้โปรแกรมประมวลผลสำเร็จรูปสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ SPSS for Windows (Statistical Package for the Social Science) ประมวลผลและจัดทำตารางวิเคราะห์ทางสถิติ เพื่อนำเสนอและสรุปผลการวิจัย ส่วนสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ผลการวิจัยและการอภิปรายผล

(1) ระดับวัฒนธรรมองค์การ อำเภอเมืองนครปฐม

ผลการวิจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การอำเภอเมืองนครปฐม อภิปรายได้ว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง จากการศึกษาแต่ละด้านจะพบว่า โครงสร้างองค์การ กระบวนการทำงานภายในองค์การ นโยบายขององค์การและกลยุทธ์ขององค์การ มีสถานภาพอยู่ในระดับสูงทุกด้าน เมื่อพิจารณาตามแนวคิดของ Schein Edgar H. (1992:3-4) กล่าวว่า เหล่านี้เป็นองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ ที่เป็นรูปธรรม มองเห็นได้อย่างชัดเจน สิ่งเหล่านี้จึงสามารถระบุซึ่งภาพรวมหลักขององค์การได้ว่าเป็นเช่นใด ประกอบกับ แนวคิดของ Richard L. Daft (1998 : 369) กล่าวว่า วัฒนธรรมได้แสดงออกมาในหลายรูปแบบเกี่ยวข้องกับรูปแบบของกิจกรรมต่างๆ ในวงสังคมขององค์การและรูปแบบดังกล่าวนี้สามารถแปลความหมายแท้จริงที่อยู่เบื้องลึกของวัฒนธรรมองค์การนั้น ๆ และจากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง พบว่า “องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การเหล่านี้ได้กำหนดไว้อย่างชัดเจนตามแผนยุทธศาสตร์กรมการปกครอง ประจำปีพ.ศ. 2551-2554 ให้เป็นมาตรฐานหลักในการดำเนินงานและทางอำเภอเมืองนครปฐมได้มีการปรับเปลี่ยนองค์ประกอบทั้ง 4 ให้สอดคล้องกับการปกครองส่วนภูมิภาค (งานบริการของอำเภอ) ตามสภาพแวดล้อมของชุมชน ความต้องการและความจำเป็นของประชาชนจังหวัดนครปฐมเป็นหลัก” รายงานผลการดำเนินงานอำเภอเมืองนครปฐม (2552 :10) อธิบายว่า มาตรฐานที่ทางหน่วยงานได้กำหนดขึ้นมายังมีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการของเจ้าหน้าที่และผู้ที่เกี่ยวข้องกับอำเภอเมืองนครปฐมอย่างต่อเนื่องเพื่อสรุปแนวทางการดำเนินการบริการให้มีการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศด้านการบริการประชาชนต่อไปอีก ดังนั้นผลการวิจัยดังกล่าวจึงชี้ให้เห็นว่าทั้ง 4 องค์ประกอบเป็นวัฒนธรรมองค์การที่อำเภอเมืองนครปฐมได้สร้างขึ้นมาอย่างเป็นรูปธรรม มีความชัดเจน มีความเชื่อมโยงและเกี่ยวข้องกัน อย่างเป็นระบบ จนกลายเป็น เป็นกรอบเพื่อกำหนดเป็นมาตรฐาน “วัฒนธรรมการทำงาน” ขององค์การเพื่อให้บุคลากรยึดถือและปฏิบัติตามนั้นสอดคล้องกับการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกล่าวว่า “อำเภอเมืองนครปฐมมีการสร้างมาตรฐานในการทำงานขึ้นมาเพื่อเป็นหลักการทำงานของอำเภอเมืองนครปฐมให้เป็นแนวทางการบริหารงานอย่างเป็นรูปธรรม” จึงนับว่าแต่ละองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การเป็นรากฐานสำคัญเกี่ยวกับแนวความคิด การพัฒนางานบริการของอำเภอเมืองนครปฐม ตามแนวทางที่กรมการปกครองที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งทางอำเภอเมืองนครปฐมได้ปฏิบัติตามแนวทางนั้น ประกอบกับทางอำเภอเมืองนครปฐมยังมีเอกลักษณ์ด้านงานบริการประชาชนที่มีความคล้ายคลึงกับงานบริการภาคเอกชนแสดงว่าสามารถปรับตัวองค์การตามสภาพแวดล้อมของชุมชนที่กรมการปกครองวางไว้เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับประชาชนโดยใช้หลักการบริการของภาคเอกชนมาผสมผสานกับงานบริการของภาครัฐให้มีงานบริการที่หลากหลาย สามารถยืดหยุ่นได้แต่ไม่ขัดกับกฎหมายและระเบียบของทางราชการและมีการทำงานแบบเครือข่าย โดยยึดให้ประชาชนเป็นเป้าหมายหลักของการทำงาน เมื่อองค์การดำเนินงานหรือปฏิบัติตามจึงส่งผลให้เกิดวัฒนธรรมการทำงานที่ดีเกิดขึ้นจนปัจจุบันอำเภอเมืองนครปฐม

ได้กลายเป็นที่ยอมรับด้านงานบริการประชาชนพิจารณาได้จากการที่อำเภอเมืองนครปฐมได้รับรางวัลเกี่ยวกับงานบริการของอำเภอมากมาย รวมถึงรางวัลชนะเลิศประเภทสำนักทะเบียนอำเภอขนาดใหญ่ ปี พ.ศ. 2551

จากผลการวิจัยสามารถอธิบายได้ว่าอำเภอเมืองนครปฐมได้มีการสร้างวัฒนธรรมองค์การขึ้นมาได้โดยมีการถ่ายทอด “ค่านิยม” “ความเชื่อ” ลงไปด้วย ในประเด็นนี้จึงสอดคล้องกับงานวิจัยของ วุฒิสรรพ์ สุวรรณศิริ (2550) ที่ได้ทำการศึกษา “วัฒนธรรมการทำงานของพนักงานเทศบาลศึกษานิเทศสถานนครยะลา จังหวัดยะลา” ผลการศึกษาพบว่าวัฒนธรรมการทำงานเป็นแบบราชการเน้นกฎระเบียบ สำหรับ “ด้านความเชื่อ” เห็นว่าการแต่งกายเรียบร้อย จะสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กรและการทำงานให้สำเร็จก้าวหน้า ต้องเข้าหาผู้ใหญ่ ด้านการทำงานให้ชีวิตมีคุณค่าและเกิดประโยชน์ต่อตนเองมากกว่าเกิดประโยชน์ต่อสังคม ในส่วนของ “ค่านิยม” เกี่ยวกับการทำงานในเรื่องของการยื่นหยัดสิ่งที่ถูกต้อง เมื่อผู้บังคับบัญชาสั่งให้ทำผิดระเบียบ กล้าคัดค้าน ค่านิยมในเรื่องความรับผิดชอบ ถือว่าการตรงเวลาต่อนัดหมายเป็นสิ่งสำคัญ รวมถึงการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดีที่สุดต้องมีการประสานงานทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นจากข้อค้นพบดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าองค์ประกอบของวัฒนธรรมการทำงานแต่ละองค์ประกอบมาจากรากฐาน คือ “ค่านิยม” และ “ความเชื่อ” เพื่อให้บุคลากรในองค์การยึดถือและปฏิบัติร่วมกันจนเกิดเป็นบรรทัดฐานเดียวกัน ในที่สุดก็จะเป็นภาพลักษณ์ขององค์การวัฒนธรรมการทำงานในองค์การ สะท้อนให้เห็นว่าทั้งเทศบาลนครยะลาและอำเภอเมืองนครปฐมเป็นหน่วยงานภาครัฐที่ให้บริการประชาชนเช่นเดียวกันดังนั้นค่านิยม ความเชื่อ จึงได้ถูกกำหนดเป็นมาตรฐานการทำงาน แผนการดำเนินงาน จนกลายเป็น “วัฒนธรรมการทำงาน” แบบราชการที่บุคลากรยึดถือและนำมาปฏิบัติจนกลายเป็นเอกลักษณ์ของงานด้านบริการประชาชน ตามแนวคิดของ สุนทร วงศ์ไวศยวรรณ (2540 : 7-9) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ เป็นสิ่งที่มีตัวตน เป็นรูปธรรม สามารถควบคุมหรือจัดการได้ แสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์การที่ได้สร้างขึ้นมาได้ถูกใช้เป็นเครื่องมือทางการบริหาร การจัดการองค์การ สามารถทำหน้าที่ถ่ายทอดสื่อสาร วิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ เป้าหมายองค์การ ไปสู่บุคลากรทุกระดับ

ประเด็นข้างต้นจึงมีความเกี่ยวข้องกับงานวิจัยของกัญญา วงศ์อุดร (2549) ได้ทำการศึกษา “การสร้างวัฒนธรรมองค์กร กรณีศึกษา : บริษัท เอสซี แอสเสท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)” ผลการศึกษาพบว่า บริษัท เอสซี แอสเสท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) มีแนวคิดด้านวัฒนธรรมองค์กรว่าเป็นเครื่องมือที่สำคัญใน “การสื่อสาร” ให้พนักงานในบริษัทรับรู้และเข้าใจถึงความสอดคล้องกันระหว่างวิสัยทัศน์ ทิศทาง และวิธีการปฏิบัติในการดำเนินกลยุทธ์ธุรกิจที่เสริมสร้างความแข็งแกร่งให้องค์กรสามารถฟันฝ่าสภาวะการแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรงได้อย่างประสบความสำเร็จโดยมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่าง “เหนือความคาดหมาย” ดังนั้นจากข้อค้นพบดังกล่าวส่วนหนึ่งยังได้สะท้อนให้เห็นว่า ปัจจัยภายในขององค์การ เช่น โครงสร้างองค์การ กระบวนการทำงานภายในองค์การ นโยบายขององค์การ และกลยุทธ์ขององค์การ ต่างมีส่วนในแนวคิดเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรม

องค์การ สามารถทำให้เกิดการหล่อหลอมค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การให้ดำเนินไปทิศทางเดียวกัน ทำให้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ จากประเด็นดังกล่าวพบว่าทางอำเภอเมืองนครปฐมมี “การสื่อสาร” วัฒนธรรมองค์การ ไปยังผู้ปฏิบัติงานหรือบุคลากรทุกระดับ เข้าถึงผ่านสื่อประชาสัมพันธ์ต่างๆ เช่น แผ่นพับ แผ่นป้ายประชาสัมพันธ์ การจัดบอร์ด เว็บไซต์อำเภอเมือง การกล่าวถึงการดำเนินงานในองค์การในโอกาสต่างๆ เช่น การประชุมชี้แจงนโยบาย การสัมมนา การปฐมนิเทศ โดยเฉพาะการประชาสัมพันธ์การทำงานที่โดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางซึ่งเป็นนโยบายส่วนกลางได้กำหนดให้ทุกอำเภอยึดถือเป็นหลักปฏิบัติ สะท้อนออกมาจากผลการทำงานทุกฝ่ายเป็นไปตามมาตรฐานการทำงานตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ โดยมี “ค่านิยม” “ความเชื่อ” ที่ปรากฏหรือสอดแทรกอยู่ในมาตรฐานการทำงานไปสู่บุคลากรในองค์การ ตามแนวทางการด้านการบริการให้มีการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศด้านการบริการประชาชน ดังเช่น คำขวัญ “อำเภอยุคใหม่ บริการรวดเร็ว ทันสมัย ประทับใจ” “อำเภอในฝัน เพราะที่นี่ คือ บ้านของคุณ” จากประเด็นดังกล่าวอธิบายได้ว่าการสื่อสารวัฒนธรรมองค์การจะปลูกฝังและต่อยอดจนกลายเป็นจิตสำนึกด้านการให้บริการประชาชนที่อยู่ในจิตใจของบุคลากรทุกคนตลอดเวลา จนให้กลายเป็นความรู้สึกของทุกคนในอำเภอ ไม่ได้มาจากการบังคับ จึงทำให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานที่อำเภอเมืองนครปฐมเกิด “การรับรู้ร่วมกัน” ทั้งทั้งองค์การได้และบุคลากรในองค์การยอมรับและปฏิบัติร่วมกันจนกลายเป็น “ธรรมเนียมปฏิบัติ” (Norms) ที่กำหนดและกำกับทิศทางของคนในองค์การการปฏิบัติงานจึงดำเนินไปอย่างมีเป้าหมายมีทิศทางที่ชัดเจนได้ แสดงให้เห็นว่าโดยบุคลากรส่วนใหญ่ของอำเภอเมืองนครปฐมได้รับรู้มาตรฐานในการทำงาน บุคลากรจึงมีการปฏิบัติงานตามหน้าที่ ความรับผิดชอบของตนเป็นไปในแนวทางเดียวกัน นอกจากนี้ Senior Training (อ้างถึงใน กัญญา วงศ์อุตร, 2549: 50) กล่าวว่า “การที่จะทำให้อาเภอเมืองนครปฐมนั้นเข้าใจและร่วมมือกันผลักดันวัฒนธรรมองค์การให้เข้มแข็งได้เป็นเรื่องยากและต้องใช้เวลา วัฒนธรรมองค์การจึงเป็นสัญลักษณ์หรือเครื่องมือเพื่อโน้มน้าวให้พนักงานและผู้บริหารมีพฤติกรรม ความเชื่อ ค่านิยมที่จะร่วมกันปฏิบัติหน้าที่ต่อตนเองและต่อผู้อื่นในสิ่งที่ถูกต้องและเหมาะสม ดังนั้นผู้บริหารต้องให้การสนับสนุนทั้งนโยบายและงบประมาณเพื่อวางแนวทางการสื่อสารให้พนักงานทราบ” สาเหตุที่อาจทำให้วัฒนธรรมองค์การอำเภอเมืองนครปฐมไม่ได้อยู่ในระดับสูงที่สุดอาจมาจากการสื่อสารวัฒนธรรมองค์การ จากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องพบว่า “ผู้นำเป็นผู้ที่มีบทบาทมากในการประชาสัมพันธ์แต่ผู้นำไม่สามารถสื่อสารวัฒนธรรมองค์การไปสู่บุคลากรหรือผู้ปฏิบัติงานทุกระดับได้อย่างทั่วถึง เจ้าหน้าที่บางคนก็ไม่ทราบหรือไม่เข้าใจมาตรฐานหรือแนวทางที่กำหนดไว้อย่างแท้จริง หากไม่ได้เข้าร่วมประชุมหรือฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ เพราะมีการประชาสัมพันธ์อย่างไม่ต่อเนื่องหรือไม่มีเทคนิคการประชาสัมพันธ์ที่ดีและทันสมัยเท่ากับองค์การเอกชนและถูกจำกัดด้วยงบประมาณ” จึงแสดงให้เห็นว่าบุคลากรในองค์การต้องอาศัยระยะเวลาในการเรียนรู้และการซึมซับวัฒนธรรมองค์การอย่างค่อยเป็นค่อยไปกว่าวัฒนธรรมองค์การอำเภอเมืองนครปฐมจะเข้มแข็งมากกว่าที่เป็นอยู่จนมีความพร้อมในการปรับตัวได้ก็ต้องใช้เวลานานพอสมควร

และส่วนหนึ่งในงานวิจัยของวุฒิสรรพ์ สุวรรณศิริ (2550) ที่ได้ทำการศึกษา “วัฒนธรรมการทำงาน ของพนักงานเทศบาล ศึกษากรณีเทศบาลนครยะลา จังหวัดยะลา” ผลการศึกษาพบว่าเมื่อพิจารณา ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานเทศบาลนครยะลา พบว่าลักษณะงานหน่วยงานแห่งสุดท้ายก่อนปฏิบัติ งานที่สำนักงานเทศบาลนครยะลา คือ รับราชการ มีผลทำให้บุคลากรได้มีการซึมซับวัฒนธรรมการทำงาน แบบราชการมาก่อนแล้วจึงมีการปฏิบัติตามนั้น

เมื่อพิจารณาจากผลการวิจัยข้อมูลส่วนบุคคลของประชากรอำเภอเมืองนครปฐมที่ใช้ ในการศึกษา ประกอบด้วย ข้าราชการ พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว พนักงานรัฐวิสาหกิจ ที่อำเภอเมืองนครปฐม พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ “อายุ” ของบุคลากร และ “ระยะเวลา” ในการ ทำงานที่อำเภอเมืองนครปฐม อาจมีอิทธิพลต่อการรับรู้เรียนรู้และสั่งสมวัฒนธรรมองค์การได้ จากการ สัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องพบว่า “ประสบการณ์ในการทำงานเป็นสิ่งที่สั่งสมอยู่ในตัวของแต่ละคน ยิ่งทำงานด้านการบริการประชาชนนานเท่าใดยิ่งเข้าใจและซึมซับการบริการประชาชนมากเท่านั้น ส่วนอายุของแต่ละคนที่เพิ่มขึ้นจะทำให้รู้จักนำเอาประสบการณ์ทำงานที่ผ่านมานำมาพัฒนางานของตนเอง มีเหตุผลในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนและกล้าตัดสินใจมากขึ้น” จากประเด็นดังกล่าวสรุปได้ว่า “อายุ” ของบุคลากรส่วนใหญ่ที่อำเภอเมืองนครปฐม อยู่ในช่วงอายุ 31-40 ปีมากที่สุด ซึ่งเป็น ช่วงอายุที่กำลังอยู่ในวัยทำงานที่มีการเก็บเกี่ยวประสบการณ์และกำลังซึมซับวัฒนธรรมองค์การ ของหน่วยงาน ส่วน “ระยะเวลาในการทำงาน” พบว่าอยู่ในช่วงระหว่าง 1-10 ปีมากที่สุด จึงสะ- ทอนให้เห็นว่า เป็นช่วงเริ่มต้นในการเรียนรู้และซึมซับวัฒนธรรมองค์การของหน่วยงาน ดังนั้นจากผล การวิจัยบุคลากรจึงมีแนวโน้มที่จะสามารถรับรู้และทำความเข้าใจวัฒนธรรมองค์การได้ดีเป็นไปอย่าง รวดเร็วซึ่งไม่น่าจะเป็นปัญหาและอุปสรรคในการรับรู้วัฒนธรรมองค์การร่วมกันได้ ถึงแม้จะมีการ ประชาสัมพันธ์วัฒนธรรมองค์การที่ไม่ดีพอ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ อัจฉราวดี มณีวรรณ (2549:71) พบว่า “เนื่องจากผู้มีอายุน้อยจะสามารถรับรู้ ทำความเข้าใจ และสามารถปฏิบัติ ตามขั้นตอนต่างๆได้อย่างรวดเร็ว

ความเข้าใจมาตรฐานการทำงานร่วมกันได้อย่างรวดเร็ว จะทำให้มีการแสดงออกมาเป็น “พฤติกรรม” การทำงานในองค์การหรือวัฒนธรรมการทำงานให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน จนเกิดเป็น ภาพลักษณ์โดยรวมของบุคลากรซึ่งพฤติกรรมทำให้บริการของบุคลากรของอำเภอเมืองนครปฐม มีความเกี่ยวข้องกับงานวิจัยของสถาบันดำรงราชานุภาพ ร่วมกับกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงาน ปลัดกระทรวงมหาดไทย (2550) รายงานการศึกษาวิจัยเรื่อง “การสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรม ในการทำงานที่ดีของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย” ผลการศึกษาในส่วนการวิเคราะห์คุณลักษณะ ของข้าราชการตามตัวแบบ “I AM READY” คือ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ ได้แก่ ทำงานอย่าง มีศักดิ์ศรี ชยันตั้งใจทำงาน มีศีลธรรม ปรับตัวทันโลก รับผิดชอบต่อผลงาน ต่อสังคม มีน้ำใจและ กระทำกรที่เป็นประชาธิปไตย และทำงานมุ่งเน้นผลงาน พบว่าข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวง มหาดไทย มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับเกณฑ์ปานกลางและจากการสำรวจพบว่า

มีประเด็นวัฒนธรรมองค์การที่ควรปรับเปลี่ยนเพื่อให้สอดคล้องกับการบริหารราชการแนวใหม่เป็นลำดับแรกสุด 2 ประการ คือระบบเจ้าขุนมูลนายแบ่งพรรค แบ่งพวก และวัฒนธรรมยึดนายเป็นหลักมากกว่าผลผลิตของงาน เนื่องจากมีข้อมูลบ่งชี้ว่ามีอยู่ในเกณฑ์มากถึงมากที่สุด ดังนั้นจากข้อค้นพบดังกล่าวส่วนหนึ่งได้สะท้อนให้เห็นว่าลักษณะที่พึงประสงค์ของข้าราชการนี้กำหนดมาจากการ “ค่านิยม” “ความเชื่อ” ที่ดีให้กลายเป็นรูปธรรมชัดเจนเพื่อปรับเปลี่ยน “พฤติกรรม” การแสดงออกของบุคลากรในองค์การให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายหรือพันธกิจของหน่วยงาน เช่นเดียวกับอำเภอเมืองนครปฐมที่มีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การเพื่อกำหนดพฤติกรรมการทำงานที่ดีให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในองค์การได้ยึดถือและปฏิบัติตามสอดคล้องกับยุทธศาสตร์กรมการปกครองประจำปี พ.ศ.2551-2554 “เน้นความเป็นเลิศด้านการบริการประชาชน” ให้บุคลากรมีวัฒนธรรมการทำงานที่คล้ายกับภาคเอกชนมากขึ้น มีเป้าหมายคือมุ่งให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชนและเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจรัฐ ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่าบุคลากรของอำเภอเมืองนครปฐมได้ยอมรับ “ค่านิยม” “ความเชื่อ” ร่วมกันแสดงว่าบุคลากรสามารถปรับตัวให้มีพฤติกรรมแสดงออกที่ดีด้านงานบริการเช่นเดียวกับวัฒนธรรมการทำงานแบบภาคเอกชน จึงทำให้การทำงานเกิดความยืดหยุ่น เกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น จากรายงานผลการดำเนินงาน (2552:32) อธิบายว่าอำเภอเมืองนครปฐมมีการปรับ “พฤติกรรมการทำงาน” ของบุคลากรทั้งองค์การ ด้วยการจัดโครงการพัฒนาบุคลากรสู่ความเป็นเลิศด้านการให้บริการ เช่น มีโครงการฝึกอบรมการบริการสู่นวัตกรรมรูปแบบใหม่เชิงบูรณาการเป็นต้น ซึ่งโครงการเหล่านี้จะเป็นโครงการที่เน้นการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการทำงานโดยเน้นการทำงานเชิงคุณภาพมากกว่าเชิงปริมาณการทำงานและให้บุคลากรมีจิตสำนึกในการบริการจนเกิดเป็นความร่วมมือของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องให้ความร่วมมือและปฏิบัติตามมาตรฐานการทำงานแบบทีมงานที่ผลักดันและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของกรมฯ ไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ แต่สาเหตุที่ทำให้วัฒนธรรมองค์การอำเภอเมืองนครปฐมไม่ได้อยู่ในระดับสูงที่สุดอาจมาจากเกิดความประพฤติกที่ไม่เหมาะสมไม่ถูกต้อง มาจากบุคลากรเพียงบางคนในองค์การเท่านั้น ที่มี “ค่านิยม” “ความเชื่อ” ที่ผิดเพี้ยนไปจากมาตรฐานที่กำหนดไว้ เมื่อเกิดการยอมรับหรือเลียนแบบตามกันจึงเกิดเป็นพฤติกรรมแสดงออกที่เป็นภาพลักษณ์ขององค์การที่ไม่ดี ดังที่สมคิด บางโม (2551: 46) กล่าวว่า ความรู้สึกนึกคิดของบุคลากรยังมีผลกระทบต่อองค์การอีกด้วย เช่นในระยะเวลาที่องค์การก่อตั้งใหม่ย่อมจะมีแต่คนหนุ่มสาวเข้าทำงาน พอผ่านไประยะหนึ่ง คนหนุ่มสาวเหล่านั้นอายุสูงขึ้นความพึงพอใจและการปฏิบัติงานย่อมเปลี่ยนแปลงไป เป็นต้น ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การจากรุ่นหนึ่งไปยังอีกรุ่นหนึ่งในองค์การที่ต้องใช้ระยะเวลาในการถ่ายทอดและปลูกฝัง “ค่านิยม” “ความเชื่อ” ขององค์การระหว่างนี้อาจทำให้เกิดความผิดเพี้ยนไปจากมาตรฐานที่ดีได้ จากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง พบว่า เมื่อมีบุคลากรเข้ามาใหม่ บุคลากรที่ทำงานมาก่อนจะทำหน้าที่ในการถ่ายทอดวัฒนธรรมการทำงานด้วยการสอนงานแบบระบบพี่เลี้ยง โดยมีการถ่ายทอดเทคนิคการอำนวยความสะดวกให้กับเจ้าหน้าที่ใหม่เพื่อการบริการประชาชน จากประเด็นดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าอำเภอเมืองนครปฐม

ได้ถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การที่ดีให้แก่บุคลากรแต่ละคนจนเกิดการพัฒนาตนเองสู่ความเป็นเลิศด้านการบริการประชาชนอยู่เสมอ จึงเป็นเหตุให้วัฒนธรรมองค์การอำเภอเมืองนครปฐมมีความแข็งแกร่งและสามารถอยู่คู่กับองค์การได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ เป็นไปตามแนวคิดของ Jonh W. Newstrom and Keith Davis. (1993 : 59) กล่าวว่า “เมื่อเวลาผ่านไปวัฒนธรรมองค์การจะกลายเป็นสิ่งที่คงอยู่ตลอดไปกับองค์การโดยเป็นสิ่งที่ดึงดูดใจและรักษาบุคคลให้เป็นไปตามมาตรฐานของค่านิยมและความเชื่อ”

(2) ระดับผลสัมฤทธิ์การดำเนินงาน อำเภอเมืองนครปฐม

ผลสัมฤทธิ์การดำเนินงาน อำเภอเมืองนครปฐม โดยใช้เกณฑ์ “ความพึงพอใจของประชาชนผู้มารับบริการ” พบว่าประชาชนมีความคิดเห็นต่อผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานอำเภอเมืองนครปฐมโดยภาพรวมอยู่ในระดับสูงได้แก่ ด้านระบบการให้บริการประชาชน ด้านเจ้าหน้าที่ที่ให้บริการประชาชน ด้านกระบวนการให้บริการประชาชนอยู่ในระดับสูงทุกด้าน

สะท้อนให้เห็นถึง “คุณภาพการให้บริการ” สอดคล้องกับแนวคิดของ วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล (2549 : 23) กล่าวว่า คุณภาพบริการ หมายถึง การทำให้ลูกค้าพึงพอใจด้วยการทำให้ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าได้รับการตอบสนอง เช่น การส่งสินค้าที่ถูกต้อง ตรงเวลาที่ต้องการในราคาที่ย่อมเยาและด้วยการปฏิบัติอย่างสุภาพอ่อนโยน จากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องพบว่าอำเภอเมืองนครปฐมมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามนโยบายของผู้บังคับบัญชาโดยมีการวางกรอบการทำงานตามหลักแนวทางที่ผู้บังคับบัญชาการในทุกระดับกำหนดไว้ ทั้งนี้จะมุ่งให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในทางปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและบังเกิดผลเป็นรูปธรรม เป็นไปตามผลการวิจัยของ บุญชู ชาวเชียงขวาง (2541) ได้ทำการศึกษา “การประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้แรงงานต่อการรับบริการประกันสุขภาพในโรงพยาบาลเจ้าพระยามรราช จังหวัดสุพรรณบุรี ผลการศึกษาพบว่าประชาชนมีความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารจัดการด้านระบบ กระบวนการและเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการอยู่ในเกณฑ์ดีทุกคนและมีความพึงพอใจในการขอรับบริการโดยรวมอยู่ในระดับสูงทุกด้าน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ วิจิตร คุสมุก (2546) ได้ทำการศึกษา “ผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานตามนโยบายการสร้างหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า ณ วิทยาลัยแพทยศาสตร์ กรุงเทพมหานครและวชิรพยาบาล” ผลการศึกษาพบว่าผลการดำเนินงานตามนโยบายการสร้างหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้าของวิทยาลัยแพทยศาสตร์ กรุงเทพมหานครและวชิรพยาบาลมีผลสัมฤทธิ์ในระดับสูง ธรรมบุญ พันธุ์วิบูลย์ (2547) ได้ทำการศึกษา “ประสิทธิผลการให้บริการของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)” ผลการศึกษาพบว่า ภาพรวมของประสิทธิผลของการให้บริการอยู่ในระดับสูง และทิพย์อักษร จันท์ศิริ (2546) ได้ทำการศึกษา “ความพึงพอใจของประชาชนต่อบริการงานทะเบียนราษฎรในเทศบาลเมืองลพบุรี” ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจต่อการรับบริการงานทะเบียนราษฎรในเทศบาลเมืองลพบุรีอยู่ในระดับสูง หากตั้งข้อสังเกตจากงานวิจัยที่วัดผลการวิจัยวัดผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานจาก “ความพึงพอใจของประชาชน” พบว่างานที่เน้นการบริการจะทำให้ประชาชนหรือลูกค้ามีความพึงพอใจอยู่ในระดับสูง

แสดงว่าให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของประชาชนที่มารับบริการเป็นเป้าหมายหลักของการทำงาน จึงต้องมีการพัฒนางานบริการด้านต่าง ๆ ให้มีคุณภาพอยู่เสมอเช่นเดียวกับอำเภอเมืองนครปฐมแต่ผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานไม่ได้อยู่ในระดับสูงที่สุดอันเนื่องมาจากยังมีปัญหาและอุปสรรคภายในหน่วยงานอยู่บ้าง ซึ่งเกิดจากการแสดงความคิดเห็นของประชาชนที่มารับบริการ พบว่าโดยภาพรวมแล้วอำเภอเมืองนครปฐมให้บริการที่ดีมากแต่อาจมีข้อบกพร่องหรือไม่สมบูรณ์ในบางเรื่องเท่านั้น

ปัจจุบันอำเภอเมืองนครปฐมมีระบบงานบริการภาครัฐและภาคเอกชนรวมทั้งสิ้น 10 งานบริการ แบ่งเป็นงานบริการส่วนสำนักทะเบียน 1 งานบริการ และศูนย์บริการร่วม 9 งานบริการ ยึดเป้าหมายหลักการทำงาน คือ ประชาชน จึงมุ่งเน้นผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับประชาชนเป็นหลัก เป็นลักษณะการทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ 5 ประการ 1.ประชาชนได้รับบริการที่ตอบสนองต่อความต้องการ 2.ประสิทธิภาพในการทำงานสูง คือ ต้องรวดเร็วถูกต้อง 3.ประสิทธิผลเกิดเป็นรูปธรรม สามารถวัดผลได้และมีตัวชี้วัดที่แน่นอน 4.ประหยัดค่าใช้จ่ายและเวลาของประชาชนและราชการ 5.โปร่งใสสุจริต และเกิดความเป็นธรรมเท่าเทียมกัน โดยมีจังหวัดนครปฐมได้ดำเนินการสนับสนุนงานด้านบริการและพัฒนาระบบด้านการให้บริการอย่างต่อเนื่อง มีการจัดทำโครงการต่าง ๆ เพื่อเพิ่มคุณภาพด้านการให้บริการ เน้นความต้องการของประชาชนที่มารับบริการเป็นตัวชี้วัดการปรับปรุงระบบด้านการให้บริการสู่ความเป็นเลิศ ด้านการบริการประชาชน (Mission Statement) โดยจัดฝึกอบรมบุคลากรด้านการให้บริการทุกหน่วยงานที่เข้าร่วมกับอำเภอเมืองนครปฐมเพื่อเพิ่มทักษะการให้บริการที่มีศักยภาพและมีความชำนาญระดับมืออาชีพ มีการประเมินผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานอำเภอเมืองนครปฐมอย่างเป็นรูปธรรม ตามยุทธศาสตร์กรมการปกครอง ประจำปี พ.ศ.2551-2554 การพัฒนาระบบการให้บริการประชาชน โดยให้ “ผู้รับบริการมีความพึงพอใจ” เป็นยอดสูงสุดของปีรามิตกำหนดประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์ โดยมีเป้าหมายในปีพ.ศ.2552 ร้อยละ 85 โดยอำเภอเมืองนครปฐมได้มีการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานขึ้นเป็นประจำทุกปี โดยสำรวจความพึงพอใจและความต้องการของประชาชนที่มาใช้บริการที่อำเภอเมืองนครปฐมออกมาเป็นรายงานผลการดำเนินงานปี 2552 (ทำการสำรวจตั้งแต่เดือนเมษายนถึงมิถุนายน 2552) พบว่าประชาชนที่มาใช้บริการมีความพึงพอใจร้อยละ 86.29 ซึ่งผลการดำเนินงานที่ผ่านมาอยู่ในเกณฑ์ที่ดี จากจำนวนผู้ใช้บริการโดยรวมต่อวัน 300 คน ซึ่งผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานมากกว่าเป้าหมายของตามยุทธศาสตร์กรมการปกครองกำหนดไว้ จึงสอดคล้องกับผลการวิจัยฉบับนี้ได้ผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานอยู่ในระดับสูงเช่นกันแสดงให้เห็นว่าอำเภอเมืองนครปฐมสามารถรักษาระดับผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานโดยภาพรวมให้อยู่ในระดับสูงได้ตลอดมา

แต่ในส่วนงานบริการในส่วนศูนย์บริการร่วมอำเภอเมืองนครปฐมได้สำรวจความพึงพอใจของประชาชนที่มารับบริการที่อำเภอเมืองนครปฐม พบว่าระดับความพึงพอใจของประชาชนอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างน้อย ร้อยละ 65.3 ของประชาชนทั้งหมดที่มารับบริการคือ 300 คนต่อวัน แสดงให้เห็นว่าในรายละเอียดอำเภอเมืองนครปฐมบรรลุผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานที่ต่ำกว่าเป้าหมายยุทธศาสตร์กรมการปกครองวางไว้จึงทำให้ไม่ได้อยู่ในเกณฑ์ที่ดีที่สุดเช่นเดียวกับผลการวิจัยฉบับนี้ จากรายงาน

ผลการดำเนินงานอำเภอเมืองนครปฐม (2552:32) พบว่า โดยภาพรวมปัญหาที่พบมากในงานด้านบริการของอำเภอเมืองนครปฐม คือเจ้าหน้าที่มีจำนวนไม่เพียงพอในการขอรับบริการภายในหน่วยงาน ผู้ที่มาใช้บริการส่วนใหญ่นำเอกสารมาติดต่อไม่ครบจึงไม่สามารถขอรับบริการได้ จึงสร้างความไม่พึงพอใจแก่ผู้ที่มาขอรับบริการ จากรายงานผลการดำเนินงานอำเภอเมืองนครปฐม (2552:33) พบว่า ส่วนงานบริการในส่วนศูนย์บริการร่วมภายในอำเภอเมืองนครปฐมยังมีการประชาสัมพันธ์ยังไม่ทั่วถึง การออกแบบการประชาสัมพันธ์ยังไม่ทันสมัย ดังนั้นปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานดังกล่าวที่อำเภอเมืองนครปฐมได้สำรวจออกมาในภาพรวม ก็อาจเป็นสาเหตุที่ทำให้ผลการวิจัยฉบับนี้ได้ผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานของอำเภอเมืองนครปฐมไม่ได้อยู่ในระดับสูงที่สุด รวมถึงปัจจัยส่วนบุคคล ด้าน เพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ และ ประเภทงานที่มารับบริการ ที่แตกต่างกัน อาจส่งผลต่อระดับความพึงพอใจที่แตกต่างกันออกไป สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ทิพย์อักษร จันทร์ศิริ (2546) ได้ทำการศึกษา “ความพึงพอใจของประชาชนต่อบริการงานทะเบียนราษฎรในเทศบาลเมืองลพบุรี” ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา อาชีพ รายได้ต่อเดือน ที่แตกต่างกัน สร้างความพึงพอใจต่อการรับบริการงานทะเบียนที่แตกต่างกัน แสดงให้เห็นว่าประชาชนที่มารับบริการจากองค์การภาครัฐพบว่าปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีอิทธิพลต่อการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานที่ต่างกันออกไป แต่ขัดแย้งกับผลการวิจัยของ ธรรมบุญ พันธุ์วิบูลย์ (2547) ได้ทำการศึกษา “ประสิทธิผลการให้บริการของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)” ผลการศึกษาพบว่า เพศ อายุ ระดับการศึกษา และอาชีพต่างกันไม่มีผลต่อความคิดเห็นประสิทธิผลการให้บริการ จากผลการวิจัยข้างต้นพบว่าประชาชนที่มารับบริการจากองค์การภาคเอกชนแสดงว่าปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันไม่มีอิทธิพลต่อการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์การดำเนินงาน จากประเด็นดังกล่าวอธิบายได้ว่าองค์การเอกชนส่วนใหญ่มีการให้บริการที่มีวัตถุประสงค์เฉพาะเรื่องและมีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายอยู่ในระดับเดียวกันจึงเกิดความแตกต่างทางความคิดเห็นน้อย แต่หากเป็นองค์การภาครัฐกลุ่มเป้าหมาย คือ ประชาชน ที่มาใช้บริการมีหลายกลุ่ม มีความหลากหลาย จึงเกิดความแตกต่างของ เพศ อายุ การศึกษา อาชีพ รายได้ อย่างเห็นได้ชัด จึงอาจมีความต้องการแตกต่างกันออกไป รวมถึงงานบริการที่อำเภอมีหลายหน่วยงานเข้าร่วมบริการ การให้บริการแตกต่างกันออกไป ปัญหาและอุปสรรคในการรับบริการก็มีความแตกต่างกันออกไปด้วย ผู้มารับบริการจึงอาจมีความเห็นที่แตกต่างกันออกไป ความพึงพอใจในการรับบริการก็แตกต่างกันไป จึงอาจจะส่งผลกับผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานได้ เช่นเดียวกับอำเภอเมืองนครปฐมที่อาจทำให้ผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานไม่ได้อยู่ในระดับสูงที่สุด

(3) ความเชื่อมโยงของวัฒนธรรมองค์การกับผลสัมฤทธิ์การดำเนินงาน

ผลการวิจัยได้แสดงถึงภาพรวมด้านวัฒนธรรมองค์การและผลสัมฤทธิ์การดำเนินงาน อำเภอเมืองนครปฐม สามารถวิเคราะห์ถึงความเชื่อมโยงได้ว่า “วัฒนธรรมองค์การ” ซึ่งประกอบด้วย ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านกระบวนการทำงานภายในองค์การ ด้านนโยบายองค์การ ด้านกลยุทธ์องค์การ

มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับสูงทุกด้านและผลสัมฤทธิ์การดำเนินงาน ประกอบด้วย ด้านกระบวนการให้บริการประชาชน ด้านระบบการให้บริการประชาชน ด้านเจ้าหน้าที่ที่ให้บริการประชาชน ประชาชนที่มาใช้บริการมีความพึงพอใจอยู่ในระดับสูงทุกด้านอธิบายได้ว่าวัฒนธรรมองค์การกับผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานเป็นไปในแนวทางเดียวกัน จึงสรุปได้ว่าวัฒนธรรมองค์การมีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับผลสัมฤทธิ์การดำเนินงาน

เนื่องจากอำเภอเมืองนครปฐมบริหารจัดการองค์การด้วยการสร้างและกำหนดวัฒนธรรมองค์การขึ้นมาอย่างเป็นรูปธรรมและดำเนินการตามนั้นโดยดำเนินการตามยุทธศาสตร์กรมการปกครอง ประจำปี พ.ศ. 2551-2554 ตามแผนที่ยุทธศาสตร์ การพัฒนาระบบการให้บริการเพื่อความเป็นเลิศด้านบริการ ซึ่งมุ่งผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานสูงสุด คือผู้รับบริการมีความพึงพอใจ เป็นเป้าหมายหลักของการทำงาน ดังที่ Smircich (1983) และ W.G.Ouchi (1980) (อ้างถึงใน Denison Daniel R. ,1990 :8) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การทำให้เกิดความสำเร็จในการบริหารงานและช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรและประสิทธิผลให้เกิดขึ้นกับองค์กรได้ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ นฤมล ชุนถนอม (2551) ได้ทำการศึกษา “ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและประสิทธิภาพองค์การ: ศึกษากรณีสำนักงานเทศบาลตำบลในเขตอำเภอสามพราน” ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์การของสำนักงานเทศบาลตำบลในเขตอำเภอสามพรานโดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงและประสิทธิภาพองค์การของสำนักงานเทศบาลตำบลในเขตอำเภอสามพรานโดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในอันดับสูง ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิภาพองค์การของสำนักงานเทศบาลตำบลในเขตอำเภอสามพรานพบว่ามีความสัมพันธ์กันค่อนข้างมากและประสิทธิภาพองค์การของสำนักงานเทศบาลตำบลอ้อมใหญ่และสำนักงานเทศบาลตำบลสามพรานอยู่ในช่วงระดับเดียวกัน ดังนั้นจากข้อค้นพบดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าหาก “วัฒนธรรมองค์การ” มีประสิทธิภาพสูงจะทำให้เกิดประสิทธิภาพองค์การสูงตามไปด้วย ทั้งนี้เพราะวัฒนธรรมการทำงานในองค์การเป็นสิ่งที่ต้องมาจากรากฐาน คือ “ค่านิยม” และ “ความเชื่อ” ของบุคลากรในองค์การที่สอดคล้องอยู่ในวัฒนธรรมองค์การที่สร้างขึ้นทำให้ผู้ปฏิบัติงานต้องยึดถือและปฏิบัติร่วมกันจนเกิดเป็นบรรทัดฐานเดียวกัน คือการมุ่งผลสัมฤทธิ์การดำเนินงาน

ดังนั้นการรับรู้ร่วมกันของบุคลากรในองค์การนั้นต้องอาศัยการสื่อสารวัฒนธรรมองค์การไปสู่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนจึงอาจจะมีส่วนทำให้ผู้ปฏิบัติงานมุ่งผลสัมฤทธิ์การดำเนินงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของกัญญา วงศ์อุตร (2549) ได้ทำการศึกษา “การสร้างวัฒนธรรมองค์กร กรณีศึกษา : บริษัท เอสซี แอสเสท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)” ผลการศึกษาพบว่า บริษัท เอสซี แอสเสท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) มีแนวคิดด้านวัฒนธรรมองค์การเป็นเครื่องมือที่สำคัญใน “การสื่อสาร” ให้พนักงานในบริษัทรับรู้และเข้าใจถึงความสอดคล้องกันระหว่างวิสัยทัศน์ ทิศทาง และวิธีการปฏิบัติในการดำเนินกลยุทธ์ธุรกิจที่เสริมสร้างความแข็งแกร่งให้องค์กรสามารถฟันฝ่าสภาวะการแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรงได้อย่างประสบความสำเร็จโดยมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างเหนือ

ความคาดหวัง เกิดความร่วมมือในทุกระดับทั้งองค์กรเพื่อสร้างความเป็นหนึ่งเดียว เข้าใจเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งทราบถึงแนวทางการปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน พัฒนาศักยภาพของตนเองอยู่เสมอตลอดเวลาและพร้อมยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้” จากประเด็นดังกล่าวพบว่าการสื่อสารวัฒนธรรมองค์การจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีพฤติกรรมหรือการแสดงออกแบบเดียวกันจนเกิดเป็นภาพลักษณ์ “วัฒนธรรมการทำงาน” ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นอาจจะมีส่วนทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานขององค์กรสูงได้เช่นกัน แต่ทั้งนี้องค์การภาครัฐและภาคเอกชนอาจมีความแตกต่างกันในเรื่องของการสื่อสารวัฒนธรรมองค์การ องค์กรภาคเอกชนมีการประชาสัมพันธ์ ประกาศ แจ้งให้บุคลากรรับรู้ทั่วกันอย่างสม่ำเสมอจนฝังรากลึกในจิตใจของแต่ละคนได้อย่างรวดเร็วต่างจากองค์กรภาครัฐในส่วนการประชาสัมพันธ์ประกาศแจ้งให้รู้โดยทั่วกันนั้นไม่กว้างขวางพอทำให้บุคลากรในองค์กรต้องอาศัย “การเรียนรู้” และ “ระยะเวลา” ในการซึมซับวัฒนธรรมองค์การของหน่วยงานอย่างช้า ๆ อาจเป็นสาเหตุที่ทำให้บุคลากรนำวัฒนธรรมองค์การไปปรับใช้แล้วไม่เกิดผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานได้ จึงทำให้ผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานอำเภอเมืองนครปฐมที่ไม่ได้อยู่ในระดับที่สูงที่สุด

จากประเด็นข้างต้นอธิบายได้ว่าวัฒนธรรมองค์การและผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานอาจจะต้องสร้างขึ้นมาให้สอดคล้องกันเพื่อไปกำหนดทิศทางองค์การให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ประทับ ทองภู (2539) ได้ทำการศึกษา “ประสิทธิผลของระบบและกระบวนการให้บริการของกรุงเทพมหานคร ศึกษากรณี สำนักงานเขตปทุมวัน” ผลการศึกษาพบว่า ด้านระบบการให้บริการ ได้แก่ องค์ประกอบของระบบบริการ นโยบายและระเบียบในการบริการ มีโครงข่ายสัมพันธ์กันและทุก ๆ หน่วยต้องปฏิบัติหน้าที่ให้สมบูรณ์ในกิจกรรมบริการต่าง ๆ ด้านกระบวนการให้บริการ ซึ่งเป็นขั้นตอนการให้บริการต่อเนื่อง ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายด้านเวลาของบริการ ความชัดเจนในขั้นตอนปฏิบัติของบริการ ความสอดคล้องของทรัพยากรกับแนวทางการปฏิบัติในการบริการ ความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่กับความรับผิดชอบในการบริการ แสดงให้เห็นถึงประสิทธิผลของระบบและกระบวนการให้บริการ มีทั้งระดับงานบริการที่บรรลุสูงกว่าเป้าหมาย ระดับการบรรลุเท่าเป้าหมายและระดับการบรรลุต่ำกว่าเป้าหมาย จากประเด็นดังกล่าวพบว่าผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานและวัฒนธรรมองค์การขององค์กรภาครัฐทั้งอำเภอเมืองนครปฐมและสำนักงานเขตปทุมวันที่ได้สร้างขึ้นมามีแนวโน้มว่ามีความสอดคล้องกันสูง จึงอาจจะมีส่วนส่งเสริมซึ่งกันและกันทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์การเป็นหลักได้คือความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการด้านต่าง ๆ เป็นไปตามแนวคิดของ Senior Manager (อ้างถึงใน กัญญา วงศ์อุดร, 2549: 51) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นตัวสำคัญที่กระตุ้นให้องค์กรขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จเป็นตัวผลักดันองค์กรและมีส่วนช่วยในการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การโดยการต่อยอดกับพนักงานในหน่วยงานที่รับผิดชอบและต้องมีความชัดเจนในภาพรวมของวัฒนธรรมองค์การว่าจะไปทางไหน

ทั้งนี้การสร้างวัฒนธรรมองค์การขึ้นมาโดยนำ “ลักษณะเฉพาะของวัฒนธรรมองค์การ” มาเป็นแนวทางในการสร้างองค์ประกอบต่าง ๆ ของวัฒนธรรมองค์การขึ้นมาก็มีแนวโน้มที่จะสามารถสร้าง

ความพึงพอใจของลูกค้าได้มากขึ้น อาจจะทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานอยู่ในระดับที่สูงได้ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Denison Daniel.R.(1990) ได้ทำการศึกษา “วัฒนธรรมและประสิทธิภาพองค์การ กรณีศึกษาบริษัทต่างชาติในรัสเซีย” ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์การ การบริหารผลงานองค์การและประสิทธิผล ได้ค้นพบว่าวัฒนธรรมองค์การนั้นส่งผลต่อประสิทธิผล(Effectiveness)ขององค์การเป็นอย่างมาก ซึ่งทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานการให้บริการประชาชนได้ องค์การที่มีประสิทธิภาพสูงคือองค์การที่สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งกันได้ทั้งภายในและภายนอกองค์การได้อย่างลงตัวสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ดังนั้นในปัจจุบันกลยุทธ์ด้านวัฒนธรรมองค์การจึงทำให้นักวิชาการให้ความสำคัญมากขึ้นเรื่อยมาจนถึงปัจจุบันและงานวิจัยของ Michael A. Gillespie, Daniel R. Denison ,Stephanie Haaland , Ryan Smerek ,William S. Neale (2008) ได้ทำการศึกษา “ความเชื่อมโยงวัฒนธรรมองค์การและความพึงพอใจของลูกค้าในบริษัท 2 แห่ง” ผลการศึกษาพบว่าวัฒนธรรมของบริษัทเชื่อมโยงกับประสิทธิผลและในขณะที่สิ่งแวดล้อมการแข่งขัน ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นการให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพองค์การ ถึงแม้ว่าการศึกษาที่ตั้งขึ้นจะสะท้อนความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะสภาพแวดล้อมการทำงานและความสำคัญด้านประสิทธิผล องค์การแต่การแข่งขันมีความสำคัญมากและมีแนวโน้มที่จะส่งผลกระทบต่อ “บรรยากาศสำหรับบริการ” ก่อให้เกิดความพึงพอใจของลูกค้าที่รับบริการ จากประเด็นดังกล่าวพบว่าการนำลักษณะเฉพาะของวัฒนธรรมองค์การ คือการมีส่วนร่วม ความสอดคล้องต่อกัน ความสามารถในการปรับตัว การมุ่งเน้นที่พันธกิจ ความไม่แน่นอน มากำหนดทิศทางองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การด้านต่างๆ เกี่ยวกับงานบริการ อาจมีส่วนที่ทำให้สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์การคือเกิดบรรยากาศสำหรับการให้บริการลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เนื่องจากลักษณะเฉพาะของวัฒนธรรมองค์การทำให้การให้บริการยืดหยุ่นในการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม มีความสะดวก รวดเร็ว จนเกิดความสามารถในการแข่งขันกับองค์การอื่น ๆ ได้ จึงอาจจะทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานในระดับที่สูงได้เมื่อวัดจากความพึงพอใจของลูกค้าเช่นเดียวกับอำเภอเมืองนครปฐมที่นำลักษณะเฉพาะของวัฒนธรรมองค์การมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับการบริหารจัดการองค์การให้งานบริการคล้ายกับองค์การภาคเอกชนมากขึ้นด้วยการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นพันธกิจหลักขององค์การภายใต้บริบทของระบบราชการอย่างลงตัวคืองานบริการที่เน้นความสะดวก รวดเร็ว และยึดเอาความพึงพอใจและประโยชน์ของประชาชนเป็นเป้าหมายหลักของการทำงาน จึงเกิดศักยภาพ มีความพร้อมในการให้บริการประชาชนเชิงรุกตลอดมา มีความสามารถในการรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ ดังนั้นแสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์การทั้งองค์การภาครัฐและเอกชนต่างคำนึงถึงประโยชน์และคุณสมบัติเฉพาะของวัฒนธรรมองค์การซึ่งจะนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในทางปฏิบัติต่อไป ดังนั้นทั้งองค์การภาครัฐและองค์การภาคเอกชนจึงมีความเหมือนกันในเรื่องเป้าหมายการสร้างวัฒนธรรมองค์การเป็นแบบเดียวกัน คือ เน้นการสร้าง ความพึงพอใจของลูกค้าหรือประชาชนที่มารับบริการเป็นหลัก

จากผลการศึกษาอำเภอเมืองนครปฐมจึงพบว่าที่วัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับที่สูง สะท้อนให้เห็นว่าอำเภอเมืองนครปฐมปรับปรุงวัฒนธรรมองค์การจนทัดเทียมกับองค์การภาคเอกชนจึงอาจจะมีส่วนช่วยให้เกิดการผลักดันผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานในระดับที่สูงขึ้นตามเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้นวัฒนธรรมองค์การที่อำเภอเมืองนครปฐมสร้างขึ้นมาจึงเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานขององค์การได้ทั้งทางบวก(เกิดประโยชน์กับองค์การ)สอดคล้องกับงานวิจัยของแสงเดือน เสียมไหม (2540) ได้ทำการศึกษา “ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติงานในองค์การ ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างบริษัท กรุงเทพฯประกันชีวิต จำกัดและบริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด” ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การทั้ง 10 ปัจจัย ศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของบริษัท กรุงเทพฯประกันชีวิต จำกัด และ บริษัทเมืองไทยประกันชีวิต จำกัด เมื่อเปรียบเทียบปัจจัยวัฒนธรรมระหว่างบริษัท กรุงเทพฯประกันชีวิต จำกัด และ บริษัทเมืองไทยประกันชีวิต จำกัด พบว่า ความสอดคล้องระหว่าง 2 บริษัทเกี่ยวกับปัจจัยวัฒนธรรมที่มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติงานในองค์การ ได้แก่ นโยบายขององค์การ บรรยากาศขององค์การ การสนับสนุนทางการจัดการ ส่วนปัจจัยวัฒนธรรมที่ไม่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติงานในองค์การ คือ ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ การควบคุม ความไม่สอดคล้องกันของบริษัท กรุงเทพฯประกันชีวิต จำกัด และบริษัทเมืองไทยประกันภัย จำกัด คือ ปรัชญาขององค์การ ความซับซ้อนของโครงสร้างองค์การ ระบบการให้รางวัล ความเป็นผู้นำ การประสานงาน ดังนั้นจากข้อค้นพบดังกล่าวส่วนหนึ่งได้สะท้อนให้เห็นว่า ปัจจัย ด้านนโยบายขององค์การมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การ จากประเด็นดังกล่าวอธิบายได้ว่าวัฒนธรรมองค์การอาจมีส่วนส่งเสริมให้เกิดผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานอำเภอเมืองนครปฐมได้

แต่ทั้งนี้ผลการวิจัยฉบับนี้พบความว่าแนวโน้มความเชื่อมโยงของวัฒนธรรมองค์การและผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานไม่ได้อยู่ในระดับที่สูงที่สุด อาจเนื่องมาจากในทางปฏิบัติวัฒนธรรมองค์การที่สร้างขึ้นอาจเกิดปัญหาและอุปสรรคบางประการที่มาจาก เงื่อนไข กฎระเบียบ กฎหมาย ที่จำกัดขอบเขตการทำงานของบุคลากรหรือประชาชนผู้มารับบริการ จึงเกิดความไม่สะดวก เกิดความล่าช้าในการให้บริการประชาชนและทำให้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้จนอาจทำให้ผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานไม่ได้อยู่ในระดับที่สูงที่สุด ดังนั้นในขณะเดียวกันวัฒนธรรมองค์การอำเภอเมืองนครปฐมอาจส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานกับองค์การในทางลบ(เกิดผลเสียกับองค์การ)ได้ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ วิจิตรา กุสุมภ์ (2546) ได้ทำการศึกษา “ผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานตามนโยบายการสร้างหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า ณ วิทยาลัยแพทยศาสตร์ กรุงเทพมหานครและวชิรพยาบาล” ผลการศึกษาพบว่า ผลการดำเนินงานตามนโยบายการสร้างหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้าของวิทยาลัยแพทยศาสตร์กรุงเทพมหานครและวชิรพยาบาลมีผลสัมฤทธิ์ในระดับสูงแต่ไม่ได้อยู่ในระดับที่สูงที่สุดเนื่องจากนโยบายไม่ชัดเจนทำให้ประชาชนเข้าใจผิดคิดว่า 30 บาท รักษาทุกโรค

จากประเด็นดังกล่าวจึงสรุปได้ว่าอำเภอเมืองนครปฐมมีองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การที่สร้างขึ้นมามีมาตรฐานมีความเหมาะสมสูงจึงเกิดประสิทธิภาพสูงในการกำหนดวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรให้มีพฤติกรรมการทำงานเป็นไปในแนวทางเดียวกันจึงอาจนำไปสู่การขับเคลื่อนองค์การไปสู่เป้าหมายเดียวกันได้ และอาจจะทำให้เกิดผลผลิตและผลลัพธ์ที่สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ จนสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการได้ ซึ่งอาจจะมีส่วนส่งเสริมให้เกิดผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานขององค์การอยู่ในระดับสูงเช่นกัน

ข้อเสนอแนะจากการศึกษา (Recommendations)

(1) ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายที่จะทำให้อำเภอเมืองนครปฐม มีระดับวัฒนธรรมองค์การและผลสัมฤทธิ์การดำเนินงาน อำเภอเมืองนครปฐม อยู่ในระดับที่สูงขึ้น มีดังนี้

1) นโยบายในเรื่องการประชาสัมพันธ์ให้มีความทั่วถึง โดยจัดสรรงบประมาณด้านการสื่อสารหรือสร้างสื่อประชาสัมพันธ์วัฒนธรรมองค์การไปสู่ผู้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและทั่วถึง รวมถึงนโยบายการยกระดับผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานโดยนำเสนอข้อมูลข่าวสารกับระบบงานและขั้นตอนในการเข้ารับบริการของอำเภอเมืองนครปฐมแก่ประชาชนที่มารับบริการรับรู้โดยทั่วกัน จัดทำสื่อที่ทันสมัย น่าสนใจ มีประสิทธิภาพในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารไปสู่เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานและประชาชนอย่างทั่วถึง เช่น การพัฒนาเว็บไซต์อำเภอเมืองนครปฐมเพื่อเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ด้านงานบริการของอำเภอให้มากขึ้น จัดทำสื่อเคลื่อนที่สู่ชุมชน แผนผังทางเดินแสดงตำแหน่งหน่วยงานบริการประชาชนอย่างชัดเจน เป็นต้น

2) นโยบายในเรื่องการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การอำเภอเมืองนครปฐม โดยผลักดันให้เป็นวัฒนธรรมองค์การสร้างสรรค์ (Constructive Organizational Culture) ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานเป็นหลัก ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรให้มีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานมากขึ้น ทำให้บุคลากรรู้สึกยึดมั่นผูกพันกับองค์การ จึงควรนำไปเป็นหลักในการสร้างวัฒนธรรมองค์การขึ้นมา นโยบายในเรื่องการประเมินและควบคุมวัฒนธรรมองค์การกับผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานอำเภอเมืองนครปฐมอย่างต่อเนื่องในทุกขั้นตอนและทุกรายละเอียดมากขึ้น โดยการจัดทำตัวชี้วัดที่ชัดเจนทั้งในระดับบุคคลและในระดับองค์การ จัดให้มีการเชื่อมโยงกับระบบการให้รางวัลและบำเหน็จความชอบเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนอย่างเป็นธรรม ผลักดันนโยบายด้านธรรมาภิบาลในการจัดให้บริการสาธารณะกำหนดในแผนงาน โครงการ อย่างชัดเจน เพื่อปรับเปลี่ยน “ค่านิยม” “ความเชื่อ” “พฤติกรรม” ของบุคลากรให้มีคุณธรรมจริยธรรมตลอดเวลา รวมถึงนโยบายเรื่องการจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ให้เป็นช่องทางในการสื่อสารเพื่อการเรียนรู้และถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การได้มากขึ้น เช่น โครงการการจัดการความรู้ ช่วยเหลือบุคลากรเกิดการเรียนรู้ในองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การมากขึ้น นโยบายเรื่องโครงสร้างองค์การ ด้านการดำเนินการวิเคราะห์โครงสร้าง

องค์การและวิเคราะห์งานเพื่อพิจารณาตามความเหมาะสมของจำนวนอัตรากำลังและความเหมาะสมของผู้ปฏิบัติงานแต่ละตำแหน่ง ลดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะบุคลากรงานบริการของสำนักทะเบียนและศูนย์บริการร่วมยังไม่เพียงพอกับจำนวนประชาชนที่มารับบริการ จึงควรดำเนินการควบคุมข้อการสนับสนุนงบประมาณจัดจ้างลูกจ้างชั่วคราวเพิ่มขึ้น

3) นโยบายเรื่องผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานอำเภอเมืองนครปฐม โดยเพิ่มศักยภาพและความพร้อมด้านงานบริการประชาชน ดำเนินการควบคุมกับการจัดสรรงบประมาณจาก “แผนยุทธศาสตร์ประชาชนประชาชนอยู่ดีมีสุข” ปรับปรุงด้านงานบริการและขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงานภายในศูนย์บริการร่วมตามความเหมาะสม ทางด้านระบบการทำงานภายในองค์การ ด้านกระบวนการทำงานภายในองค์การและด้านเจ้าหน้าที่ให้บริการประชาชน ของศูนย์บริการร่วมทุกงานบริการให้มีความพร้อมและมีศักยภาพในการให้บริการประชาชนเช่นเดียวกับงานบริการด้านทะเบียน เช่น มีระบบบัตรคิวมีอุปกรณ์เครื่องมือการทำงานที่ทันสมัย เพื่อให้การบริการมีระเบียบมีขั้นตอนมากยิ่งขึ้นทั่วทั้งอำเภอเมืองนครปฐม โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบการให้บริการประชาชนที่ยังเป็นข้อบกพร่องหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน ควรมีนโยบายเรื่องเปิดขยายเวลาการให้บริการในช่วงพักเที่ยงให้เกิดความต่อเนื่องโดยจัดระบบการให้บริการประชาชนแบบหมุนเวียนทำงานแบบธนาคาร นโยบายเรื่องการพัฒนาบริการของศูนย์บริการร่วมให้เป็น “ศูนย์บริการร่วมแบบเบ็ดเสร็จ” สำหรับงานบริการที่มีขั้นตอนการให้บริการหลายขั้นตอน โดยจัดให้บริการแบบเบ็ดเสร็จแบบช่องทางด่วนในขั้นตอนเดียวสำหรับ 1 กระบวนงานบริการ เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องและเกิดความคล่องตัวในกระบวนการให้บริการประชาชนมากขึ้น ดังนั้นต้องมีนโยบายเรื่องประสานงานกับศูนย์บริการร่วมให้มีการปฏิบัติงานให้บริการประชาชนอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอมากขึ้นโดยการปรับโครงสร้างองค์การและกระบวนการทำงานภายในองค์การให้เหมาะสมกับการทำงานเป็นเครือข่าย ดำเนินการควบคุมกับการขอความร่วมมือจากหน่วยงานต้นสังกัดของศูนย์บริการร่วมในการจัดสรรเจ้าหน้าที่ประจำหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง นโยบายเรื่องการพัฒนาภูมิทัศน์โดยให้มีการขยายขยายหน่วยงาน เช่น การต่อเติมอาคารให้สูงขึ้นหรือขยายพื้นที่ให้กว้างขวางขึ้น เพื่อรวบรวมงานบริการของศูนย์บริการร่วมไว้ในที่เดียวกัน ทำให้สามารถรองรับจำนวนประชาชนที่เข้ามารับบริการในที่เดียวกันได้และเพื่ออำนวยความสะดวกให้ประชาชน รวมถึงนโยบายเรื่องการจัดบริการสาธารณะที่เสมอภาคมากขึ้นโดยจัดที่ว่าการอำเภอเมืองนครปฐมเอื้อต่อคนพิการให้ครบถ้วน เช่น การสร้างห้องน้ำสำหรับคนพิการ การให้บริการรถเข็น การจัดทำลาดรถเข็นสำหรับคนพิการ ทั้งนี้อำเภอเมืองนครปฐมควรใช้นโยบายจัดทำโครงการนำร่องก่อนนำไปปฏิบัติจริง เพื่อให้ทราบปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงหรือไม่จะได้ไม่สูญเสียงบประมาณและทรัพยากรในการสนับสนุนการดำเนินงานตามโครงการต่าง ๆ

(2) ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

หน่วยงานหรือองค์การที่เกี่ยวข้องกับอำเภอเมืองนครปฐม

1) กรมการปกครองควรเข้ามาตรวจสอบการทำงานทุกหน่วยงาน ทุกสังกัด ในอำเภอเมือง

นครปฐมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ทราบปัญหาหรืออุปสรรคในทางปฏิบัติที่อำเภอเมืองนครปฐมเมื่อรับนโยบายของกรมการปกครองมาปฏิบัติแล้วไม่บรรลุผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานตามเป้าหมายที่อำเภอเมืองนครปฐมได้ตั้งเป้าหมายไว้ จึงควรเร่งแก้ปัญหาด้วยการสร้าง “ค่านิยม” “ความเชื่อ” ให้เป็นการสร้างคุณลักษณะข้าราชการที่พึงประสงค์ในระดับอำเภอให้สอดคล้องกับภารกิจงานและสภาพแวดล้อมของอำเภอ ต่อไป

2) กรมการปกครองต้องให้ความสำคัญและให้ความสำคัญต่อเนื่องในการดำเนินการพัฒนาและส่งเสริมบุคลากร สร้างขีดสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของระบบราชการต่อไป รวมถึงพัฒนาวิธีการและแนวทางในการฝึกอบรมข้าราชการให้ครอบคลุมทุกสายงานอย่างเสมอภาคกัน โดยเฉพาะการพัฒนาข้าราชการของรัฐให้เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถพร้อมในการปฏิบัติงานเสมอ และเข้าไปวางแผนเพิ่มจำนวนเจ้าหน้าที่และจัดสรรเจ้าหน้าที่ที่ให้บริการประชาชนอย่างเหมาะสม

3) กรมการปกครองควรจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรอย่างเพียงพอเพื่อสนับสนุนพัฒนาอำเภอให้มากขึ้นกับโครงการ งานบริการต่างๆ ที่อำเภอเมืองนครปฐมได้จัดทำขึ้นอย่างเป็นทางการ รวมทั้งให้ความสำคัญกับสวัสดิการและค่าตอบแทนแก่ผู้ปฏิบัติงานให้มากขึ้นตามภารกิจงานที่แต่ละคนได้รับมอบหมายเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงานมากขึ้น

4) กรมการปกครองควรจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพด้านการบริการประชาชนในเรื่องความถูกต้องและความรวดเร็วเข้ามาเพื่อให้เกิดการตรวจสอบการบริการได้ชัดเจนขึ้น

ระดับผู้บริหาร

1) ผู้นำควรใช้ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปหรือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) มากขึ้น เพราะความสามารถของผู้นำมีผลต่อความสำเร็จของนโยบาย ซึ่งผู้นำจะมีบทบาทสำคัญในการผลักดันองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การและการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานบริการไปสู่ผู้ปฏิบัติงานให้ทั่วถึงในเชิงปฏิบัติมากขึ้น

2) ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนหรือจัดทำโครงการจัดระบบการให้รางวัลในการปฏิบัติงานเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจกับเจ้าหน้าที่ที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีอย่างต่อเนื่องให้มีความก้าวหน้าในตำแหน่งอาชีพการทำงาน

3) ผู้บริหารควรจัดให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการระดมความคิดเห็นเพื่อจัดทำ “ค่านิยมร่วม” ขึ้นในองค์การระดับอำเภอให้เป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อนำไปอ้างอิงและปรับใช้ในการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งผลสัมฤทธิ์การดำเนินงาน และหากต่อไปในอนาคตเกิดการเบี่ยงเบน “ค่านิยม” “ความเชื่อ” ของเจ้าหน้าที่ในองค์การไปจากมาตรฐานที่ดีที่กำหนดไว้ทำให้ผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานต่ำลง ผู้บริหารควรนำเสนอเป็นวาระเร่งด่วนที่ต้องผลักดันให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมภายใต้แผนยุทธศาสตร์ขององค์การ

4) ผู้บริหารทุกหน่วยงาน ทุกสังกัด งานบริการภายในอำเภอเมืองนครปฐมควรทำการสำรวจ

และดึงศักยภาพในการทำงานของบุคลากรออกมาใช้ประโยชน์ให้เกิดกับองค์การมากที่สุดให้เพื่อกระตุ้นให้เกิดผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานในบางประเด็นที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การในอำเภอเมืองนครปฐม

ระดับบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน (เจ้าหน้าที่ที่ให้บริการประชาชน)

1) หากเจ้าหน้าที่ที่ให้บริการประชาชนไม่สามารถดำเนินการตามกฎระเบียบหรือมาตรฐานที่วางไว้ควรมีการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าในการให้บริการประชาชนอย่างเหมาะสมทันที เช่น งานบริการที่มีหลายขั้นตอน ควรตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยการให้บริการจนเสร็จสิ้นกระบวนการใน 1 กระบวนการ โดยที่ไม่ต้องให้ประชาชนเสียเวลารับบัตรคิว ทุกขั้นตอนของการบริการ

2) เจ้าหน้าที่ควรหมุนเวียนสลับเปลี่ยนการทำงานในรูปแบบธนาคาร ให้ออกมาเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมการทำงาน เช่นการให้บริการในช่วงพักเที่ยงและการปฏิบัติงานในวันเสาร์

3) เจ้าหน้าที่ควรมีความพร้อมในการให้บริการที่เชื่อมต่อกันอย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดความร่วมมือ เกิดความพร้อมด้านการให้บริการด้านเอกสารของแต่ละหน่วยงาน ยึดรูปแบบการทำงานที่มีความเกื้อกูลสัมพันธ์กัน มีการประสานงานตามสายการบังคับบัญชาทั้งแนวตั้งและแนวนอนแล้วแต่ความเหมาะสม ให้สามารถยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์

4) เจ้าหน้าที่ที่มีหน้าที่ปฏิบัติงานให้บริการประชาชนควรยึดหลัก Service Mind คือการมีจิตใจเป็นผู้ให้บริการ คือเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานควรมีจิตสำนึกที่ดีต่องานบริการ ตระหนักว่าหน้าที่ของผู้ให้บริการที่ดีต้องมีพฤติกรรมอย่างไร มีบุคลิก กิริยา มารยาท และวาจา ในการแสดงออกต่อผู้รับบริการอย่างไรให้เหมาะสมและสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การที่อำเภอเมืองนครปฐมได้กำหนดไว้เป็นมาตรฐาน

5) บุคลากรทุกหน่วยงาน ทุกสังกัด ต้องทบทวนตนเองทั้งในเรื่องของวัฒนธรรมองค์การและผลสัมฤทธิ์การดำเนินงาน โดยพิจารณาปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานเพื่อดำเนินการแก้ไข รวมทั้งเข้าร่วมการกำหนดการสร้าง “ค่านิยม” “ความเชื่อ” ร่วมกันเพื่อนำไปสร้างคุณลักษณะที่พึงประสงค์ขององค์การในระดับอำเภอขึ้นมา โดยร่วมเผยแพร่ ธรรมรงค์ให้ยึดถือปฏิบัติร่วมกันต่อไป

(3) ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรมีการศึกษาวิจัยในเชิงคุณภาพในหัวข้อนี้อีกครั้งเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนและเป็นประโยชน์ในการนำเสนอเป็นต้นแบบ Best Practices (การปฏิบัติที่ดีที่สุดความเป็นเลิศ) ต่อไปให้อำเภออื่นๆ มาศึกษาดูงาน เพื่อนำไปปฏิบัติเป็นแบบอย่างต่อไปและการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาอำเภอเมืองนครปฐมเพียงแห่งเดียวซึ่งไม่สามารถให้ถึงภาพรวมหรือเอกลักษณ์งานบริการอำเภอได้ ดังนั้นในการทำวิจัยต่อไปควรขยายขอบเขตไปที่ระดับจังหวัดหรือในระดับท้องถิ่นภายในจังหวัดเดียวกันหรือต่างจังหวัดกันและนำมาเปรียบเทียบหาความแตกต่างของงานบริการในขอบเขตการปกครองที่แตกต่างกัน

เพื่อให้เห็นความแตกต่างของการจัดบริการสาธารณะในการให้บริการประชาชนว่ามีสาเหตุ ปัจจัยใดบ้างที่ทำให้เกิดความเหมือนและความแตกต่างกันทำให้เกิดการบริหารภายในองค์การและการให้บริการประชาชน เพื่อให้ได้ภาพรวมของวัฒนธรรมองค์การระดับอำเภอได้ชัดเจนขึ้น

2) เนื่องจากตัวชี้วัดของการวิจัยครั้งนี้อาจไม่ครอบคลุมตัวแปรบางตัว เช่น ยังขาดในเรื่องของหลักธรรมาภิบาล คือ เป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ ในการบริหารองค์การและการให้บริการประชาชนซึ่งมีความสำคัญอย่างมากต่อการจัดทำบริการสาธารณะ ดังนั้นหากมีการทำวิจัยครั้งต่อไป ควรกำหนดตัวชี้วัดในเรื่องหลักธรรมาภิบาลลงไปด้วย

3) จากผลการวิจัยอำเภอเมืองนครปฐมพบว่าทั้งผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานและวัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับสูงทุกด้านแต่ในทางปฏิบัติแล้วยังเกิดปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานอยู่ ดังนั้นจึงควรมุ่งศึกษาปัญหาและอุปสรรคของงานบริการในแต่ละงานบริการของศูนย์บริการร่วมที่อำเภอเมืองนครปฐมต่อไป ดังนั้นผู้วิจัยจึงเห็นว่าควรจะไปสร้าง Model หรือตัวแบบด้านการบริหารองค์การและการจัดการองค์การด้านการให้บริการประชาชนเพื่อแก้ปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ซึ่งจะสามารถทำให้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายบรรลุประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ในระดับที่สูงขึ้น

4) เนื่องจากการบริหารและจัดการการให้บริการประชาชนของอำเภอเมืองนครปฐมยังขาดกำลังคนในจำนวนที่เหมาะสมเพื่อการบริการประชาชน ผู้วิจัยเห็นว่าควรศึกษาต่อไปในเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของอำเภอเมืองนครปฐมต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- กัญญา วงศ์อุดร. (2549). การสร้างวัฒนธรรมองค์การ กรณีศึกษา บริษัท เอสซี แอสเสท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน). สารนิพนธ์การศึกษาตามหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ) โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ที่ว่าอำเภอเมืองนครปฐม. (2552). การจัดที่ว่าการอำเภอดีเด่นที่เอื้อต่อคนพิการ ปี 2552 ที่ว่าการอำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม.
- ธรรมบุญ พันธุ์บุญ. (2547). ประสิทธิภาพการให้บริการของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน). ภาคนิพนธ์การศึกษาตามหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (พัฒนาสังคม) คณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- นฤมล ชุนถนอม. (2551). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและประสิทธิภาพองค์การศึกษากรณีสำนักงานเทศบาลตำบลในเขตอำเภอสสามพราณ. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล.

- บุญชู ชาวเชียงขวาง. (2541). การประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้แรงงานต่อการรับบริการ
ประกันสุขภาพในโรงพยาบาลเจ้าพระยามรราช จังหวัดสุพรรณบุรี.
วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (สาธารณสุขศาสตร์)
สาขาเอกการบริหารสาธารณสุข บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ประทีป ทองภู. (2539). ประสิทธิภาพของระบบและกระบวนการให้บริการของกรุงเทพมหานคร
มหานคร ศึกษากรณี สำนักงานเขตปทุมวัน. วิทยานิพนธ์หลักสูตรพัฒนบริหารศาสตร
มหาบัณฑิต (พัฒนาสังคม) คณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- วิจิตรา กุสมภ์. (2546). ผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานตามนโยบายการสร้างหลักประกัน
สุขภาพถ้วนหน้า ณ วิทยาลัยแพทยศาสตร์ กรุงเทพมหานครและวชิรพยาบาล.
งานวิจัยตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย .
- วุฒิสรรพ์ สุวรรณศิริ. (2550). วัฒนธรรมการทำงานของพนักงานเทศบาล ศึกษากรณี
เทศบาลนครยะลา จังหวัดยะลา. ภาคนิพนธ์การศึกษาตามหลักสูตรศิลปศาสตร
มหาบัณฑิต (พัฒนาสังคม) คณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สมคิด บางโม. (2551). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์วิทย์พัฒน์ จำกัด.
- Daft Richard L. (1992). **Organization Theory and Design**. Singapore: Info Access &
Distribution.
- David Parker. (2007). **Organizational Theory Design and Change**. New Jersey: Pearson
Education.
- Denison Daniel R. (1990). **Corporate Culture and organizational Effectiveness**. New York:
John Wiley & Son.
- Jonh W. Newstrom , Keith Davis. (1993). **Organizational Behavior Human Behavior
at work**. United Stated of America .The McGraw-Hill Inc.
- Peter , Thomas J. and Robert H. Waterman , Jr. (1982). **In Search Exllence**.
New York: Haper and Row.
- Schein Edgar. H. (1992). **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco,
California : Jossey-Bass 1985 Inc.,Publishers.

วารสารวิทยบริการ
ปีที่ ๒๒ ฉบับที่ ๒ พฤษภาคม-สิงหาคม ๒๕๕๔

วัฒนธรรมองค์การกับผลสัมฤทธิ์ฯ
สุตารัตน์ โยธาบริบาล

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นางสาวสุตารัตน์ โยธาบริบาล
วัน เดือน ปีเกิด	10 สิงหาคม 2528
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	มหาวิทยาลัยมหิดล, พ.ศ. 2547-2550 ศิลปศาสตรบัณฑิต (สาขาวิชาภาษาไทย) เกียรตินิยมอันดับ 1 มหาวิทยาลัยมหิดล, พ.ศ. 2551-2553 ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์)
ที่อยู่ปัจจุบัน	163 ซอยกรุงธนบุรี 4 ถนนกรุงธนบุรี แขวงบางลำภูกลาง เขตคลองสาน กรุงเทพมหานคร 10600 ติดต่อ 089-440-8895, 083-448-2720, 02-860-6007
ตำแหน่งงานในปัจจุบัน	พ.ศ. 2552, อาจารย์ผู้ช่วยสอน สาขาวิชาภาษาไทย คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล และผู้ช่วยวิจัย คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล
