

วัฒนธรรมองค์การและปัจจัยที่กำหนด : ศึกษากรณีหน่วยงานภาครัฐ



นางสาวพรรณทิภา นิลโสภณ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2551

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ORGANIZATIONAL CULTURE AND ITS DETERMINANTS : A CASE OF
THAI GOVERNMENT ORGANIZATION



Miss Pantipa Nilsopon

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Public Administration Program in Public Administration

Department of Public Administration

Faculty of Political Science Chulalongkorn University

Academic Year 2008

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์

วัฒนธรรมองค์การและปัจจัยที่กำหนด : ศึกษากรณี

หน่วยงานภาครัฐ

โดย

นางสาวพรรณทิภา นิลโสภณ

สาขาวิชา

รัฐประศาสนศาสตร์

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

ศาสตราจารย์ ดร.ศุภชัย ขวาระประภาส

คณะกรรมการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้นำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโท



..... คณบดีคณะรัฐศาสตร์

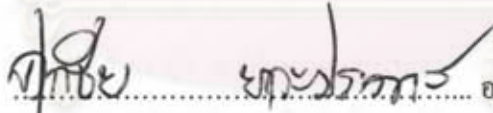
(ศาสตราจารย์ ดร.จรัส สุวรรณมาลา)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์



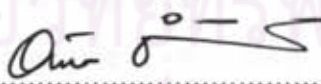
..... ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ประสิทธิ์ สวาสดีญาติ)



..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(ศาสตราจารย์ ดร.ศุภชัย ขวาระประภาส)



..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อัมพร ช้างรังลักษณ์)

นางสาวพรรณทิภา นิลโสภณ : วัฒนธรรมองค์การและปัจจัยที่กำหนด : ศึกษากรณีหน่วยงานภาครัฐ
(ORGANIZATIONAL CULTURE AND ITS DETERMINANTS : A CASE OF THAI
GOVERNMENT ORGANIZATION)

อ. ที่ปรึกษา : ศาสตราจารย์ ดร.ศุภชัย ขาวะประภาส, 191 หน้า

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีวัตถุประสงค์ ประกอบด้วย 1) เพื่อศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์การของหน่วยงานภาครัฐ 2) เพื่อวิเคราะห์หาปัจจัยที่กำหนดให้เกิดวัฒนธรรมองค์การดังกล่าว 3) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้มีอำนาจในองค์การที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การ และ 4) เพื่อทดสอบทฤษฎีแบบแผนทางวัฒนธรรมที่เหมาะสมของชาร์ลส์ แชนดี โดยผู้วิจัยกำหนดให้หน่วยงานภาครัฐแห่งหนึ่งที่เป็นหน่วยงานระดับกรมและมีลักษณะเป็นองค์การที่บริหารงานโดยผู้บริหารมาจากสายงานวิชาชีพเป็นหน่วยศึกษาวิเคราะห์ ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานว่า วัฒนธรรมองค์การของหน่วยงานราชการแห่งนี้มีวัฒนธรรมหลักเป็นวัฒนธรรมแบบคิออนิซุส เนื่องจากสายงานหลักส่วนใหญ่จะเป็นแพทย์ซึ่งเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญ และมีความเป็นวิชาชีพนิยม ส่วนวัฒนธรรมย่อย เป็นวัฒนธรรมแบบพอลโต เนื่องจากระบบงานของบทบาทหน้าที่ได้วางเงื่อนไขไว้แล้วอย่างเฉพาะเจาะจงใน “ใบพรรณานาหน้าทำงาน” และถูกรวบรวมเข้าไว้ด้วยกันโดยกฎระเบียบ ผู้วิจัยดำเนินการวิจัย โดยเริ่มจากการสัมภาษณ์เชิงลึก กลุ่มผู้บริหารระดับสูง กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ของสายงานหลักและสายงานสนับสนุน จำนวนทั้งสิ้น 20 ราย และสังเกตพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ จนกระทั่งได้แบบแผนที่คล้ายกันจึงนำวัฒนธรรมที่ค้นพบไปทดสอบ โดยใช้แบบสอบถามสายงานหลักจำนวน 50 ชุด และสายงานสนับสนุน จำนวน 50 ชุด เพื่อยืนยันข้อค้นพบด้วยกลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดใหญ่ขึ้น

ผลการวิจัยพบว่า 1) วัฒนธรรมองค์การของหน่วยงานราชการที่นำมาศึกษานี้ มีวัฒนธรรมหลักเป็นวัฒนธรรมแบบพอลโตและวัฒนธรรมแบบคิออนิซุส โดยมีวัฒนธรรมย่อยเป็นวัฒนธรรมแบบคิออนิซุส ซึ่งปฏิเสธสมมติฐานที่กำหนดไว้ 2) ปัจจัยที่กำหนดวัฒนธรรมองค์การ คือ ปัจจัยด้านความเป็นส่วนราชการ ปัจจัยจากวัฒนธรรมของสังคมระดับชาติ และปัจจัยด้านผู้มีอำนาจในองค์การ 3) ผู้นำแบบบิดาปกครองบุตร (Paternalism) ส่งผลให้เกิดวัฒนธรรมองค์การแบบคิออนิซุส ส่วนผู้นำแบบเน้นคนมากกว่างาน (Country club) ส่งผลให้เกิดวัฒนธรรมองค์การแบบคิออนิซุส 4) ทฤษฎีแบบแผนทางวัฒนธรรมที่เหมาะสมของชาร์ลส์ แชนดีสามารถอธิบายปรากฏการณ์และพฤติกรรมของคนในองค์การในประเทศไทยได้โดยภาพรวมเท่านั้น

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย คือ ผู้บริหารจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการเลือกสรรปัจเจกบุคคลให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์การ และต้องเปิดใจให้กว้างที่จะยอมรับความแตกต่างของวัฒนธรรมปัจเจกบุคคล โดยผู้บริหารสามารถใช้ปัจจัยที่กำหนดวัฒนธรรมองค์การเป็นเครื่องมือสำหรับการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ได้ ส่วนทางวิชาการควรมีการศึกษาแบบเดียวกันนี้ในองค์การที่มีผู้บริหารระดับสูงมาจากสายวิชาชีพอื่น เพื่อตรวจสอบความสามารถในการประยุกต์ใช้ทฤษฎีนี้ในองค์การประเภทอื่นต่อไป

ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
ปีการศึกษา 2551

ลายมือชื่อนิสิต.....พรรณทิภา นิลโสภณ.....
ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....ศุภชัย ขาวะประภาส.....

4981756024 : MAJOR PUBLIC ADMINISTRATION

KEY WORD : ORGANIZATIONAL CULTURE / ITS DETERMINANTS

PANTIPA NILSOPON : ORGANIZATIONAL CULTURE AND ITS DETERMINANTS :
A CASE OF THAI GOVERNMENT ORGANIZATION. THESIS ADVISOR : PROFESSOR
SUPACHAI YAVAPRABHAS Ph.D., 191 pp.

The objectives of this study are 1) to study characteristics of organizational culture of Thai government organization. 2) to explore those factors that determine such characteristics 3) to study organizational leadership which influences such organizational culture and 4) to test the Theory of Cultural Propriety proposed by Charles Handy. The researcher selected one Thai government Department of which the top leader is usually selected from the profession occupation to be the unit of analysis of this study. Drawn from the extensive review of related literature together with this researcher own experience, working hypothesis that this Department dominant culture is dionysus, and its subcultures is apollo was firstly proposed. Data were carefully collected, starting from in – depth interviewing of the top leader, his deputies , those in the position of middle management as well as those in the position of Mintzberg’s “Operating core”. Supporting staff of 20 persons were also interviewed by the researcher. Throughout the study, organizational behavior were also carefully observed and documented. Such interviews and observations were done until similar pattern were clearly emerged. This researcher had then used the questionnaire based on Charles Handy’s questionnaire to collect additional data from 50 operating core officers and 50 supporting staff officers. This was designed to see whether the data collected from questionnaire survey does confirm those findings from the interviews and observations.

The findings are the followings ; 1) this Thai government Department’s dominant culture is apollo and zeus, and its subcultures is dionysus, thus disconfirms the proposed working hypothesis 2) those factors which determine the organizational culture are the bureaucratic nature of the government department itself, the national culture of the society and the organizational leadership 3) paternalistic leadership often leads to zeus culture while country club leadership often cultivates dionysian culture and 4) the Theory of Cultural Propriety proposed by Charles Handy is able to offer the explanation only at the macro level.

From the findings, the researcher recommends that it’s essential for the top leader to put more emphases on and be more open with both individual and organizational culture both in the selection of the new organization members and in general management. The top leader may utilize those determining factors as a tool to create desired organizational culture. Moreover, the researcher also recommends that more studies on this topic should be conducted at other organizational settings.

Department Public Administration
Field of study Public Administration
Academic year 2008

Student’s signature.....*Pantipa Nilsoon.*
Advisor’s signature.....*Supachai Yavaprabhas*

กิตติกรรมประกาศ

ผู้ศึกษาวิจัยขอกราบขอบพระคุณ ศาสตราจารย์ ดร.ศุภชัย ยาวะประภาส อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้สนับสนุนให้ผู้วิจัยได้มีการสร้างกระบวนการคิดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ รวมทั้ง เป็นบุคคลสำคัญที่สร้างแรงบันดาลใจในการเรียนรู้ ตลอดจนให้คำปรึกษา คำแนะนำ ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาปฏิบัติในการดำเนินชีวิต ทั้งการศึกษาและการทำงานต่อไป และขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ประสิทธิ์ สวาสดีญาติ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ รวมทั้งให้คำแนะนำที่มีประโยชน์ในการวิจัยเรื่องวัฒนธรรมองค์การ ผู้วิจัยจึงจัดทำวิทยานิพนธ์ให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.อัมพร ช้างรังลักษณ์ ผู้สนับสนุนให้ผู้วิจัยเปิดกระบวนการทัศน์ใหม่ ๆ ในการเรียนรู้มากยิ่งขึ้น รวมทั้ง จุดประกายความคิดให้ผู้วิจัยค้นคว้าในมุมมองที่แตกต่างไปจากเดิม รวมถึง คณาจารย์ประจำภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ทุก ๆ ท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ คุณธรรม จริยธรรมให้ผู้วิจัยนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินชีวิต อีกทั้ง บุคลากรที่คณะรัฐศาสตร์ที่เป็นกำลังใจ และสนับสนุนการประสานงานเป็นอย่างดี อนึ่ง ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุนมูลนิธิ พันเอกจินดา ณ สงขลา ที่ได้มอบทุนในการจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ดร.ชนิดา จิตตรุทธะ ที่จุดประกายความสนใจ ทฤษฎีแบบแผนทางวัฒนธรรมที่เหมาะสมให้ผู้วิจัย และขอขอบพระคุณกลุ่มตัวอย่างทุกท่าน ที่กรุณาให้ข้อมูลที่สำคัญเพื่อนำมาดำเนินการศึกษาวิจัย รวมทั้ง บุคคลท่านอื่น ๆ ที่มีได้เอื้อนาม ณ ที่นี้ ซึ่งมีส่วนช่วยเหลือให้การศึกษาวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

สำคัญที่สุด ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ นายเลอพงศ์ นิลโสภณ และนางจรัส นิลโสภณ บิดาและมารดาที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จของผู้วิจัย โดยทั้งสองท่านได้มอบความรัก ความห่วงใย การดูแล ให้การอบรมสั่งสอน ปลูกฝังการศึกษา จริยธรรม และคุณธรรมที่งดงามให้ผู้วิจัย รวมทั้ง สนับสนุนให้ผู้วิจัยได้ทำตามความฝันและเป็นกำลังใจแก่ผู้วิจัยด้วยดีเสมอมา คุณประโยชน์ใดที่เกิดจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบให้บิดา มารดา ซึ่งเป็นบุคคลที่ผู้วิจัยเคารพรักอย่างยิ่ง

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญแผนภาพ.....	ญ
บทที่	
1 บทนำ	
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	12
1.3 ขอบเขตการวิจัย.....	12
1.4 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	13
1.5 สมมติฐานการวิจัย.....	15
1.6 ระเบียบวิธีดำเนินการวิจัย.....	16
1.7 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	17
1.8 ข้อตกลงเบื้องต้น.....	19
1.9 ข้อจำกัดของการวิจัย.....	19
1.10 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย.....	21
1.11 ลำดับขั้นในการเสนอผลการวิจัย.....	22
2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	
2.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร.....	24
2.2 แนวคิดหรือทฤษฎีวัฒนธรรมองค์กร.....	26
2.3 แนวคิดและทฤษฎีการสื่อสารในองค์กร.....	54
2.4 การออกแบบโครงสร้างองค์กร.....	58
2.5 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	60
3 วิธีดำเนินการวิจัย	
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	64
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	66

บทที่	หน้า
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	67
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	70
3.5 เณฑ์เทียบระดับความคิดเห็น.....	70
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	
4.1 วัฒนธรรมองค์การในการรับรู้ของบุคลากร.....	73
4.2 ปัจจัยที่กำหนดวัฒนธรรมองค์การ.....	94
4.3 สรุปผลการวิเคราะห์.....	101
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	104
5.2 อภิปรายผลการวิจัย.....	110
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	112
รายการอ้างอิง.....	115
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ก.....	119
ภาคผนวก ข.....	120
ภาคผนวก ค.....	178
ภาคผนวก ง.....	184
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	191

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1.1	เปรียบเทียบพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนปี พ.ศ.2535 และ พ.ศ.2551.....	5
3.1	แสดงกลุ่มตัวอย่างการวิจัยเชิงคุณภาพ.....	65
4.1	ตารางสรุปผลการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกการรับรู้วัฒนธรรม.....	73
4.2	ผลการสำรวจและวิเคราะห์วัฒนธรรม 4 แบบ จากแบบสอบถาม.....	78
4.3	ตารางสรุปผลการรับรู้วัฒนธรรมปัจเจกบุคคล.....	81
4.4	ตารางสรุปผลการรับรู้วัฒนธรรมองค์การจากแบบวัดความเหมาะสมทางวัฒนธรรมของชาร์ลส์ เฮนดี.....	88
4.5	ตารางสรุปความสอดคล้องของวัฒนธรรมองค์การกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลที่เหมาะสม	89
4.6	สรุปข้อมูลอายุราชการและระยะเวลาการรับราชการที่หน่วยงาน.....	91
4.7	แสดงผลการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกปัจจัยที่กำหนดวัฒนธรรมองค์การ	94
4.8	ตารางร้อยละแสดงความเห็นจากการสัมภาษณ์เชิงลึกปัจจัยที่กำหนดวัฒนธรรมองค์การ	98

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	62
2	แสดงโครงสร้างองค์การที่นำมาเป็นกรณีศึกษา.....	119



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 1

บทนำ

ในบทนี้ผู้วิจัยจะกล่าวถึงความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา จากการศึกษาที่ระบบราชการไทย ให้ความสนใจกับ “วัฒนธรรมองค์การ” มากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงกำหนด วัตถุประสงค์การวิจัย ขอบเขตของการวิจัย วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง สมมติฐาน หรือ Working Hypothesis ระเบียบวิธีการวิจัย นิยามศัพท์ที่เกี่ยวข้อง ข้อจำกัดในการวิจัย ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย บทสรุป และลำดับขั้นตอนการนำเสนอผลการวิจัยดังกล่าว

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2540 ผลของการอนุวัติให้เป็นไปตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ระบบราชการไทยมีการเปลี่ยนแปลงในหลายเรื่อง เช่น การปรับโครงสร้างกระทรวง ทบวง กรม การปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน การกระจายอำนาจการบริหารจากราชการส่วนกลางไปสู่ ส่วนท้องถิ่น¹ การปรับปรุงกระบวนการภายในเพื่อให้ได้บริการที่มีคุณภาพในระดับ มาตรฐานสากล การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี² (Good Governance) การปรับเปลี่ยน มุมมองที่มุ่งเน้นความสำคัญของประชาชน (Citizen Centric) การปรับลดขนาดกำลังคน ภาครัฐ การมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management – RBM) ผลกระทบจากสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ ทำให้การดำเนินงานของหน่วยงานราชการต้องปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา โดยแผน ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ ปี พ.ศ. 2546 – 2550 ได้กำหนดให้เรื่องปรับเปลี่ยนกระบวนการ

¹ ในทางปฏิบัติมีการดึงอำนาจจากส่วนภูมิภาคกลับมาที่ส่วนกลางด้วย โดยเฉพาะกระทรวงการคลัง หลักฐานปรากฏตามเว็บไซต์ของส่วนราชการต่างจังหวัด พบว่า หน่วยงานส่วนกลางในต่างจังหวัดมี มากกว่าหน่วยงานที่เป็นส่วนภูมิภาค

² การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ตามความหมายของกลุ่มองค์การภาครัฐ (Government Sector) คือ การมีรัฐบาลที่ดีมีการจัดการปกครองที่มีกติกากำกับดูแลผลประโยชน์ ของราษฎรโดยทั่วถึงกัน โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของประชาชนส่วนใหญ่ของประเทศมากกว่า ผลประโยชน์ของคนกลุ่มน้อย โดยการจัดให้มีมาตรฐานการกำกับดูแลการจัดการปกครองประเทศ ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวต้องมีความโปร่งใสตรวจสอบได้ โดยผู้รับผิดชอบพร้อมที่จะให้ถูก ตรวจสอบอย่างเหมาะสม (เจริญ เจษฎาวัลย์, 2545: 93-96)

เป็นประเด็นสำคัญเรื่องหนึ่งด้วย แต่การปรับเปลี่ยนการบริหาร “คน” หรือทรัพยากรบุคคลนั้น สำหรับ ภาคราชการแล้วถือได้ว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ช้า เนื่องจากเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการปรับเปลี่ยน กระบวนทัศน์ หรือค่านิยมในการปฏิบัติราชการ (สำนักงาน ก.พ., 2549: 1) หรือเรียกว่า “วัฒนธรรมองค์การ” ต่อมาเกิดกรอบแนวคิดของการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาระบบราชการ ต้องการปรับเปลี่ยนให้ข้าราชการเป็น ข้าราชการที่มีความเป็นมืออาชีพ เพื่อให้มีความสอดคล้องกับ การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่³ (New Public Management (NPM)) เพราะการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ในช่วงที่มีการปรับเปลี่ยนเป็นการแก้ไขระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน ช่วงปี พ.ศ.2545 ได้เขียนเรื่อง การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ และเรื่องของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ระบุอยู่ใน ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน การนำแนวคิดเหล่านี้มาปรับใช้ส่งผลให้ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2535 ล้าสมัย ดังนั้น จึงเกิดการปรับเปลี่ยนพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2551 เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับ พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน ไทยที่มีการแก้ไขแล้ว ในปี พ.ศ.2545 และมีแก้ไขเพิ่มเติมในปี พ.ศ.2550 เพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลในภาคราชการ สอดคล้องกับแนวทางการบริหารราชการแนวใหม่อย่างแท้จริง

ดังนั้น ระบบราชการไทยจึงมีการสร้างความรู้ความเข้าใจ เรื่องของ New Public Management (NPM) มากยิ่งขึ้น โดยการที่สำนักงาน ก.พ. จัดวิทยากรมาบรรยายให้ความรู้ ความเข้าใจกับข้าราชการ ซึ่งมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องและสำนักงาน ก.พ. ได้พยายามนำ Result Based Management (RBM) มาใช้ตั้งแต่ปี พ.ศ.2542 รวมทั้ง แนวคิดของ โรเบิร์ต แคปแลนด์ และ เดวิส นอร์ตัน (Robert Kaplan & David Norton) ซึ่งเป็นผู้บุกเบิกเรื่อง Balance Scorecard (BSC) เป็นครั้งแรกในปี ค.ศ.1992 (สุรพงษ์ มาลี, 2547: 32) เดวิส นอร์ตัน (David Norton) กล่าวใน บทนำของหนังสือ “The HR Scorecard : Linking People, Strategy and Performance” (Brian E. Becker, Mark A. Huselid and Dave Ulrich, 2001: Preface) โดยมีแนวคิดที่ว่า “ถ้าหากไม่สามารถ ประเมินผลการบริหารทรัพยากรบุคคล ก็จะไม่สามารถบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์การให้

³ การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) คือ การปรับเปลี่ยน กระบวนทัศน์และวิธีการบริหารงานจากเดิมที่ให้ความสำคัญต่อทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้า (Input) ตลอดจนอาศัยกฎระเบียบ เป็นเครื่องมือในการดำเนินงาน มุ่งเน้นที่วัตถุประสงค์และสัมฤทธิ์ผลของ การดำเนินงานทั้งในแง่ของผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) รวมทั้งความคุ้มค่าของเงิน (Value for Money) และการพัฒนาคุณภาพและสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนผู้รับบริการ โดย นำเทคนิค วิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่เข้ามาประยุกต์ใช้ให้มากขึ้น เช่น การวางแผนยุทธศาสตร์ การวัดและประเมินผลงาน การบริหารคุณภาพโดยรวมและการรื้อปรับระบบ (สำนักงาน ก.พ.ร., 2547)

เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรได้” ดังนั้น ระบบราชการจึงมีการนำ Balance Scorecard (BSC) เพื่อจะวัดความสำเร็จขององค์กรเอง และหน่วยงานราชการต่างมีความพยายามที่จะนำ Balance Scorecard (BSC) เชื่อมโยงจนมาถึงระดับบุคคลเป็น Individual Scorecard ซึ่งจะส่งผลให้ เรื่องของการพัฒนาคนมีความชัดเจนมากขึ้น เพราะว่าสามารถนำมาใช้เป็นแผนพัฒนา โดยพิจารณาจาก Individual Scorecard ก็สามารถทราบว่าแต่ละบุคคลจะต้องได้รับการพัฒนาอะไร เพิ่มเติม ซึ่งส่งผลให้มองเห็นภาพได้อย่างชัดเจน จึงนำมาจัดทำ Individual Developing Plan (IDP) เป็นการพัฒนาทักษากรมนุชย์รายบุคคล หมายความว่า ถ้าทราบช่องว่างของการพัฒนาสามารถ พัฒนาช่องว่างในการพัฒนาทักษากรมนุชย์ได้ดีเป็นรายบุคคล เพราะผลของงานก็เป็นผลของงาน รายบุคคล บุคลากรทุกคนในองค์กรทำงานแล้วมีผลงานที่ดี องค์กรก็จะบรรลุผลความสำเร็จด้วย เพราะองค์กรเป็นศูนย์รวมของคนที่มีเป้าหมายเดียวกัน

จากประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 เพื่อให้สอดคล้อง และรองรับกับการบริหารราชการตามแนวคิด การบริหารการจัดการภาครัฐแนวใหม่ และตาม หลักการของพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดินไทยที่มีการแก้ไขแล้วในปี พ.ศ.2545 และ มีการแก้ไขเพิ่มเติมในปี พ.ศ.2550 เหตุผลในการประกาศใช้พระราชบัญญัติฉบับนี้ คือ “โดยที่เป็นการสมควรปรับปรุงระบบการบริหารราชการให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล ที่มุ่งเน้น การจัดการภาครัฐให้สอดคล้องกับทิศทาง การนำพาประเทศไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน และ เพื่อให้การปฏิบัติราชการสามารถอำนวยความสะดวกและให้บริการแก่ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น สนับสนุนให้มีการมอบอำนาจให้ปฏิบัติราชการแทนได้กว้างขวางขึ้น เพื่อเน้น การบริการประชาชนให้มีความสะดวกและรวดเร็ว” (พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 7), 2550 : เล่ม 124 ตอนที่ 55 ก หน้า 10) พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2551 ได้สะท้อนถึงหัวใจของการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ว่ามีกระบวนการที่ต้องตระหนักเป็นสำคัญ ได้แก่ การสรรหา การพัฒนา การรักษาให้คงอยู่ และการนำไปใช้ประโยชน์ เพื่อให้ภาครัฐมี กำลังคนคุณภาพในแต่ละสายงานอย่างเพียงพอเหมาะสม สามารถเสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อพัฒนา ตนเอง พัฒนางานของตน ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามยุทธศาสตร์ที่องค์กรได้วางไว้ (ปรีชา วัชรภักย์, วรสาร หมายเหตุ ก.พ. ปีที่ 7 ฉบับที่ 2 : 2) สิ่งที่สะท้อนให้เห็นภาพของ NPM ในระบบราชการไทยอย่าง ชัดเจน เช่น การปรับโครงสร้างของระบบราชการจากที่มีลักษณะ โครงสร้างองค์กรที่ใหญ่และ รวมศูนย์อำนาจ (Centralized) เปลี่ยนเป็นการมุ่งเน้นกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่น (Decentralization) สาเหตุหนึ่งที่ดำเนินการเช่นนี้ เพราะว่าหน่วยงานภาครัฐต้องการให้ความสำคัญกับ ภาคประชาสังคม (Civil society) เพิ่มมากขึ้น จึงอาศัยกลไกในระดับท้องถิ่นที่มีความใกล้ชิดกับประชาชนมากกว่า อีกทั้ง ตัวอย่างของการที่นำการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ในมุมมองของความโปร่งใส

(Transparency) ของภาครัฐ เพื่อเปิดโอกาสให้สาธารณชนได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับนโยบาย และกระบวนการวิธีปฏิบัติด้านต่าง ๆ โดยเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วม และตรวจสอบกระบวนการดำเนินงานของภาครัฐได้อย่างเหมาะสม เป็นต้น

จากพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2551 นี้มีผลบังคับใช้ส่งผลให้เกิดระบบการจำแนกตำแหน่งใหม่ ซึ่งมีวัตถุประสงค์สำคัญที่มุ่งเน้นในการสร้างข้าราชการให้ทำงานแบบมืออาชีพมากยิ่งขึ้น โดยข้าราชการจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงตนเอง เนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน ใช้หลักสมรรถนะและเป็นการประเมินรายบุคคลในทุกระดับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง จนถึงระดับผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงการจัดกลุ่มงานว่าในแต่ละกลุ่มงานขาดสมรรถนะในด้านใดบ้าง และต้องมีการพัฒนาด้านใด สิ่งเหล่านี้เป็นกลไกที่ภาครัฐต้องการผลักดันให้ข้าราชการทุกคนมีความต้องการที่จะเข้ารับการฝึกอบรม เพื่อนำความรู้ที่ได้รับมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งระบบการกำหนดตำแหน่ง จัดประเภทตำแหน่งให้สอดคล้องกับลักษณะงานในปัจจุบัน โดยยกเลิก C (Common Level) จากเดิมกำหนดไว้ 11 ระดับ จะกำหนดเป็น 4 ประเภท ได้แก่ ตำแหน่งประเภททั่วไป ตำแหน่งประเภทวิชาการ ตำแหน่งประเภทอำนวยการ ตำแหน่งประเภทบริหาร (มาตรา 44 - 46) โดยมีสาระสำคัญในการกำหนดตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ ดังนี้

1. ตำแหน่งประเภทบริหาร คือ ตำแหน่งในฐานะผู้บริหารของส่วนราชการทั้งในราชการบริหารส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และในต่างประเทศ ทำหน้าที่กำหนดยุทธศาสตร์การบริหาร และกำกับการปฏิบัติราชการ หรือการนำนโยบายไปปฏิบัติในพื้นที่ต่าง ๆ โดยกำหนดระดับ ดังต่อไปนี้

- ก. ระดับต้น ตำแหน่งรองอธิบดีหรือเทียบเท่า
- ข. ระดับสูง ตำแหน่งปลัดกระทรวง รองปลัดกระทรวง อธิบดีหรือเทียบเท่า

2. ตำแหน่งประเภทอำนวยการ คือ ตำแหน่งในฐานะหัวหน้าหน่วยงานที่เป็นกอง และสูงกว่ากอง มีลักษณะงานจัดการและต้องกำกับ ตรวจสอบ และบังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชา โดยกำหนดระดับดังต่อไปนี้

- ก. ระดับต้น ตำแหน่งสำหรับหัวหน้าหน่วยงานที่เป็นกอง
- ข. ระดับสูง ตำแหน่งสำหรับหัวหน้าหน่วยงานที่สูงกว่ากอง

3. ตำแหน่งประเภทวิชาการ คือ ตำแหน่งที่จำเป็นต้องใช้ผู้สำเร็จปริญญาทางวิชาการตามที่ ก.พ. กำหนดปฏิบัติงานในหน้าที่ของตำแหน่งนั้น โดยกำหนดระดับ ดังต่อไปนี้

- ก. ระดับปฏิบัติการ (เดิมข้าราชการตำแหน่งระดับ 3-5)
- ข. ระดับชำนาญการ (เดิมข้าราชการตำแหน่งระดับ 6-7)

- ค. ระดับชำนาญการพิเศษ (เดิมข้าราชการตำแหน่งระดับ 8)
- ง. ระดับเชี่ยวชาญ (เดิมข้าราชการตำแหน่งระดับ 9)
- จ. ระดับทรงคุณวุฒิ (เดิมข้าราชการตำแหน่งระดับ 10)

4. ตำแหน่งประเภททั่วไป คือ ตำแหน่งที่ไม่จำเป็นต้องใช้ผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตามที่ ก.พ. กำหนดให้ปฏิบัติงานในหน้าที่ของตำแหน่งนั้น และไม่ใช่ตำแหน่งประเภทอำนวยการและประเภทบริหาร เป็นตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานสนับสนุน งานปฏิบัติของส่วนราชการ งานที่ต้องใช้ทักษะเฉพาะโดยกำหนดระดับ ดังต่อไปนี้

- ก. ระดับปฏิบัติงาน (เดิมข้าราชการตำแหน่งระดับ 1-4)
- ข. ระดับชำนาญงาน (เดิมข้าราชการตำแหน่งระดับ 5-6)
- ค. ระดับอาวุโส (เดิมข้าราชการตำแหน่งระดับ 7)
- ง. ระดับทักษะพิเศษ (เดิมข้าราชการตำแหน่งระดับ 8)

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535	พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551
1. จำแนกเป็น 11 ระดับ ตามมาตรฐานกลาง (Common Level)	1. จัดกลุ่มประเภทตำแหน่งตามลักษณะงาน เป็น 4 กลุ่ม
2. กำหนดสายงานจำนวนกว่า 400 สายงาน	2. กำหนดสายงานจำนวนกว่า 200 สายงาน
3. เน้นความชำนาญเฉพาะของสายอาชีพ (Specialization)	3. แนวคิด “บริหารผลงาน” (Performance Management)
4. บัญชีเงินเดือนเดียวสำหรับทุกตำแหน่ง	4. บัญชีเงินเดือนแยกตามประเภทตำแหน่ง
5. บัญชีเงินเดือนแบบ “ขั้น”	5. บัญชีเงินเดือนแบบ “ช่วง”
6. การกำหนดตำแหน่งเป็นหน้าที่ของ ก.พ.	6. การกำหนดตำแหน่งเป็นหน้าที่ของ อ.ก.พ. กระทรวง

ตารางที่ 1.1 เปรียบเทียบพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน

ปี พ.ศ.2535 และ พ.ศ.2551

ดัดแปลงจากเอกสารสำนักงาน ก.พ., 2551

ผู้วิจัยมีความเห็นว่า สิ่งเหล่านี้สะท้อนให้เห็นภาพของ การนำพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนปี พ.ศ.2551 เป็นเครื่องมือหนึ่งที่สามารถนำไปสู่ การสร้างวัฒนธรรมองค์การแบบใหม่ โดยมีความแตกต่างไปจากเดิม แต่จะเป็นอย่างไร จะต้องอาศัยระยะเวลาเป็นเครื่องพิสูจน์ต่อไป

จากทฤษฎีแบบแผนทางวัฒนธรรมที่เหมาะสม (The Theory of Cultural Propriety) ของชาร์ลส์ แฮนดี (Charles Handy, 1991) กล่าวถึงวัฒนธรรมแบบเน้นตัวตน หรือวัฒนธรรมแบบคิออนิซุสว่าบุคลากรจะบรรลุเป้าหมายที่ต้องการด้วยความสามารถของตนเอง และในขณะเดียวกันบุคลากรก็สามารถทำให้องค์กรโดยภาพรวมบรรลุเป้าหมายได้เช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดที่ต้องการสร้างวัฒนธรรมองค์การในระบบราชการไทยที่จะให้เกิดขึ้นใหม่ หากพิจารณาถึงวัฒนธรรมของการทำงาน การเข้าสู่ “สังคมฐานความรู้” (knowledge based society) (ศุภชัย ยาวะประภาส, 2546: 393-394) ซึ่งเป็นผลมาจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้ลักษณะของสังคมและวัฒนธรรมของไทยมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก การถ่ายทอดความคิด ค่านิยม ทักษะ และวัฒนธรรมผ่านทางข้อมูล ข่าวสาร จากจุดหนึ่ง บุคคลหนึ่งไปยังชุมชน สังคม และประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกทำได้ภายในระยะเวลาที่มีหน่วยนับเป็นวินาที อันเนื่องมาจากระบบอินเทอร์เน็ตที่สามารถเชื่อมโยงคนทั่วโลกเข้าไว้ด้วยกัน ส่งผลให้วัฏจักรของการเกิดองค์ความรู้ทางวิชาการสั้นลงด้วยสิ่งเหล่านี้ก่อให้เกิดคนรุ่นใหม่ในปัจจุบันมีความแตกต่างจากคนรุ่นก่อนอย่างมาก ความคิดในการพึ่งพาหน่วยงานลดน้อยลงเป็นลำดับ มีความต้องการที่จะเป็น “นาย” ของตัวเองเพิ่มมากขึ้น ต้องการความเป็นอิสระในการใช้ชีวิตส่วนตัว และชีวิตการทำงานสูงขึ้น ต้องการบริหารเวลาของตัวเองมีการตั้งคำถามและท้าทายความคิด ความเชื่อ กฎ ระเบียบเก่า ๆ พร้อมรับ และปรับเปลี่ยนให้เข้ากับวัฒนธรรมต่างชาติ มุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองให้เป็นมืออาชีพในวิชาชีพของตน (professional) โดยอาศัยการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต มีจิตวิญญาณของการแข่งขัน เชื่อมั่นในตัวเองสูง พร้อมทั้งจะกล้าคิดและทำในสิ่งใหม่ ๆ และกล้าเจรจาต่อรองเกี่ยวกับค่าตอบแทน ขณะเดียวกันผลจากแนวคิดของการปฏิรูประบบราชการ และการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจและสังคมโลก ก็ทำให้ความต้องการแรงงานเพื่อเข้าทำงานในองค์กรต่าง ๆ เปลี่ยนไปด้วยเช่นกัน องค์กรเริ่มปฏิเสธแรงงานที่มีความผูกพันกับองค์กร (loyalty) เพื่อนำระบบการจ้างงานแบบสัญญาจ้างมาทดแทนการจ้างงานแบบตลอดชีพ ที่จะก่อให้เกิดภาระค่าใช้จ่ายด้านสวัสดิการและค่าตอบแทน องค์กรเริ่มต้องการแรงงาน “พร้อมใช้” มีสมรรถนะสูง (competency) มากกว่าต้องการคนที่มีวุฒิการศึกษาสูงเพียงอย่างเดียว เพื่อลดความสูญเสียของค่าใช้จ่ายในการพัฒนาคนให้เหมาะกับงานและตัวองค์กรเอง โดยเฉพาะองค์กรภาครัฐจำเป็นต้องปรับแนวทางการบริหารงานบุคคล เพื่อให้สามารถดึงดูดคนที่มีสมรรถนะและความสามารถสูงเข้ามาปฏิบัติงาน โดยการปฏิรูปและพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลให้ตอบสนองกับความต้องการของแรงงานยุคใหม่ และลักษณะงานที่เปลี่ยนแปลงไปในยุคสังคมฐานความรู้

ทั้งนี้ เป็นที่ทราบกันโดยทั่วไปว่า ค่านิยม ความเชื่อ และแนวทางการทำงานของบุคคล มักจะเป็นลักษณะเฉพาะของบุคคล และมีความแตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นบุคคลในอาชีพใดก็ตาม และเมื่อบุคคลซึ่งเป็นบุคลากรภาครัฐได้ปฏิบัติงานร่วมกันในองค์กร ก็จะแสดงค่านิยม ความเชื่อ และแนวทางการทำงาน อันจะสะท้อนให้เห็นถึงวัฒนธรรมขององค์กรนั้น ๆ ซึ่งแตกต่างกันไปตามบริบทหรือปัจจัยแวดล้อมของแต่ละองค์กร เมื่อพิจารณาประเด็นของการศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์กร สุนทร วงศ์ไวยสุวรรณ (สุนทร วงศ์ไวยสุวรรณ, 2540: คำนำ) ผู้แต่งหนังสือเรื่อง วัฒนธรรมองค์กร แนวคิด งานวิจัย และประสบการณ์ ได้ให้ข้อสังเกตว่า “นักวิชาการในต่างประเทศได้ให้ความสนใจศึกษาวัฒนธรรมองค์กรมาตั้งแต่ต้นทศวรรษ 1980 ซึ่งได้รับความสนใจจากนักวิชาการหลายสาขาวิชา เช่น ทฤษฎีองค์กร พฤติกรรมองค์กร การบริหารการศึกษา นักวิชาการของประเทศสหรัฐอเมริกาและประเทศในทวีปยุโรปหลายประเทศ นับจากช่วงเวลานั้นจนถึงปัจจุบัน นักวิชาการเหล่านี้ได้ผลิตตำรา งานวิจัย บทความ และสิ่งพิมพ์อื่น ๆ เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรเป็นจำนวนมาก แต่สำหรับประเทศไทย แม้แนวคิดนี้ได้มีการนำมาศึกษากันแล้วก็ตาม แต่เท่าที่ผู้เขียนสำรวจข้อเขียนของนักวิชาการไทยด้วยวิธีอ่านจากวารสารทางวิชาการ วิทยานิพนธ์ในห้องสมุด ในหัวข้อนี้พบว่า บทความ หนังสือ งานวิจัย เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นภาษาไทยนั้นมีอยู่น้อยมาก ข้อเขียนที่มีอยู่ก็เป็นเพียงการกล่าวถึงแนวคิดนี้ในบางประเด็นเท่านั้น หรือไม่ก็เป็นข้อเขียนที่มีลักษณะเน้นการประยุกต์ใช้แนวคิดนี้ โดยไม่ได้ปูพื้นฐานให้แก่ผู้อ่านในเรื่องที่มาและหลักการเหตุผลเบื้องหลังแนวคิดอย่างชัดเจน” แต่จากการที่ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้เขียน (ทางโทรศัพท์ วันพุธที่ 16 เมษายน 2551) ผู้เขียนได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรในช่วง 10 ปี ต่อมา (พ.ศ.2540 – ปัจจุบัน) ว่านักวิชาการในประเทศไทยนั้นให้ความสนใจในการศึกษาค้นคว้าเรื่องวัฒนธรรมองค์กรเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากได้รับอิทธิพลจากการสื่อสารที่ทันสมัย เช่น อินเทอร์เน็ต จึงทำให้การเรียนรู้ได้รับการพัฒนาไปมากขึ้น และนักวิชาการไทยก็สนใจศึกษาประเด็นของวัฒนธรรมองค์กรเพิ่มมากขึ้นด้วย โดยมีการวิจัยทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

จากพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2551 สะท้อนให้เห็นว่าระบบราชการไทยมีการให้ความสำคัญกับเรื่องของวัฒนธรรมองค์กรมากยิ่งขึ้น โดยสังเกตได้จากการนำระบบบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ซึ่งให้ความสำคัญกับการบริหารอย่างมืออาชีพ (Professional management) กล่าวคือ เน้นความเป็นอิสระของผู้บริหารหน่วยงานภาครัฐในการใช้ดุลยพินิจตัดสินใจในการบริหารงาน เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงานที่สามารถนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จที่พึงประสงค์ เน้นการกำหนดวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติราชการที่ชัดเจน (Clear objectives) พร้อมทั้งกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จในการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการทั้งนี้ เพื่อให้การปฏิบัติ

ภารกิจของรัฐสามารถนำไปสู่ผลสำเร็จที่ต้องการ (Accountable for results) มากกว่าการให้ความสำคัญกับระเบียบปฏิบัติราชการหรือแบบแผนและขั้นตอนต่างๆ เป็นหลัก (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2547: 58-59) ซึ่งทางสำนักงาน ก.พ. มีการปลูกฝังค่านิยมดังกล่าว โดยการจัดบรรยายให้หน่วยงานราชการเห็นความสำคัญในการมุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ หรือวัฒนธรรมองค์การของข้าราชการไทยไปสู่การทำงานโดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์เพื่อประโยชน์กับประชาชนมากยิ่งขึ้น สิ่งเหล่านี้นำไปสู่ความสนใจของผู้วิจัยว่า เมื่อภาครัฐมีความต้องการที่จะปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ หรือสร้างวัฒนธรรมองค์การใหม่ให้เกิดขึ้นกับข้าราชการ เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์การเป็นข้าราชการมืออาชีพให้เกิดขึ้นนั้น การพิจารณาว่าวัฒนธรรมองค์การของหน่วยงานภาครัฐในปัจจุบันนั้นเป็นแบบใด และปัจจัยใดที่กำหนดให้เกิดวัฒนธรรมองค์การดังกล่าวให้เกิดขึ้น จะเป็นการสะท้อนปรากฏการณ์ความเป็นจริงในหน่วยงานภาครัฐที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน โดยมีทฤษฎีรองรับผลการศึกษาวิจัย สิ่งที่ค้นพบจะสามารถนำไปสู่การพิจารณาสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ประสงค์ให้เกิดขึ้นกับหน่วยงานภาครัฐได้ หรือถ้าวัฒนธรรมองค์การใดส่งเสริมการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้บริหารก็อาจพิจารณาหาวิธีการสืบสานวัฒนธรรมองค์การที่ต้องการนั้นไว้ อีกทั้ง คนที่มาจากวัฒนธรรมต่างกัน จะมีความคาดหวังในผลลัพธ์ของงาน รวมทั้งวิธีการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน การทำความเข้าใจวัฒนธรรมองค์การจะนำไปสู่การลดความขัดแย้งในองค์กร ที่เกิดจากความไม่เข้าใจทางวัฒนธรรมที่มีความแตกต่างกัน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาวัฒนธรรมองค์การของหน่วยงานภาครัฐ โดยนำหน่วยงานภาครัฐแห่งหนึ่ง ซึ่งมีลักษณะเป็นองค์การที่บริหารงานโดยผู้บริหารมาจากสายงานวิชาชีพเป็นหน่วยของการศึกษาวิเคราะห์

เนื่องจากทฤษฎีแบบแผนทางวัฒนธรรมที่เหมาะสมของ ชาร์ลส์ แอนดี ได้เสนอความแตกต่างของแบบแผนทางวัฒนธรรมขององค์การ 4 แบบ โดยแอนดีอาศัยการอธิบายด้วยวิธีการใช้ภาพอุปมาอุปไมยเชิงสัญลักษณ์ (symbolic analogies) ของเทพเจ้ากรีก 4 องค์ เพื่อให้เป็นตัวแทน (representative) หรือแบบจำลอง (model) ของวัฒนธรรมองค์การแต่ละแบบไม่ว่าจะเป็นคุณลักษณะ หน้าที่ บทบาท นิสัยใจคอ ความโปรดปรานและความสามารถของเทพเจ้าแต่ละองค์ ซึ่งแอนดีได้จำลองเอาคุณสมบัติเหล่านี้มาเป็นตัวแทนของแบบแผนทางวัฒนธรรมองค์การและคุณสมบัติของปัจเจกบุคคลที่อยู่ในองค์การแต่ละแบบนั้น ๆ โดยสามารถจำแนกคุณลักษณะสำคัญของเทพเจ้าต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่ความเข้าใจความคิดของการเปรียบเทียบการแบ่งวัฒนธรรมองค์การโดย ชาร์ลส์ แอนดี ได้ดังนี้

1) เทพเจ้าซีอุส (Zeus) เป็นใหญ่เหนือเทพทั้งปวงในตำนานของเทพเจ้ากรีก อยู่บนสวรรค์บนยอดเขาโอลิมปัส (Olympus) ทรงรักสัจจะและความเป็นธรรมอย่างที่สุด ทรงเกลียดชังคนโกง และคนโกหก เทพเจ้าซีอุส (Zeus) มีอสุนีบาต (Thunderbolt) เป็นอาวุธประจำกาย มีนกประจำ

พระองค์ คือ นกอินทรี มีสถานที่ศักดิ์สิทธิ์ที่ Arcadia, Crete, Dodona และ Rhodes ซึ่งจะมีการรำลึกถึงด้วยการจัดแข่งกีฬาโอลิมปิก 4 ปีต่อครั้งบนภูเขาโอลิมปัส เทพเจ้าซีอุส (Zeus) เป็นตัวแทนของวัฒนธรรมแบบสโมสร หรือวัฒนธรรมแบบซีอุสและปัจเจกบุคคลในแบบซีอุส

2) เทพเจ้าอพอลโล (Apollo) เป็นบุตรของเทพเจ้าซีอุส (Zeus) ลักษณะสำคัญของเทพเจ้าอพอลโล (Apollo) คือเป็นเทพเจ้าแห่งการทำนาย Delphi เป็นวิหารศักดิ์สิทธิ์ของพระองค์ ซึ่งที่นั่นจะมีนักบวชบอกคำทำนายของพระองค์ให้แก่ประชาชนที่มาสักการบูชา เทพเจ้าอพอลโล (Apollo) เป็นตัวแทนของวัฒนธรรมแบบเน้นตำแหน่ง หรือวัฒนธรรมแบบอพอลโลและปัจเจกบุคคลในแบบอพอลโลเนียน

3) เทพีเอธีน่า (Athena) เป็นบุตรของเทพเจ้าซีอุส (Zeus) โดยเป็นเทพีแห่งสงคราม ความเฉลียวฉลาด และศิลปศาสตร์ของกรีก ต้นไม้ศักดิ์สิทธิ์ของพระองค์คือต้นมะกอก เทพีเอธีน่าเป็นผู้มอบไฟให้กับมนุษย์เป็นองค์แรกทำให้เมือง Athens ได้ใช้ชื่อของพระองค์เป็นชื่อของเมืองเพื่อให้เกิดเกียรติ เทพีเอธีน่า (Athena) เป็นตัวแทนของวัฒนธรรมแบบเน้นงาน หรือ วัฒนธรรมแบบเอธีน่าและปัจเจกบุคคลในแบบเอธีเนียน

4) เทพดิออนิซุส (Dionysus) เป็นบุตรของเทพเจ้าซีอุส (Zeus) ที่พระองค์เนรมิตให้ไนস্যาดีส (Nysiades) เป็นกลุ่มดวงดาว เรียกว่า ไฮยาดีส (Hyades) เป็นผู้ที่ช่วยเลี้ยงดูทารกน้อยดิออนิซุส (Dionysus) ซึ่งต่อมาเป็นเทพครองผลองุ่น และเหล้าองุ่น โดยเป็นเทพที่รักการเดินทางท่องเที่ยวไปบนผืนดินที่กว้างใหญ่ เมื่อไปทางไหนก็จะนำสุราไปด้วย เทพดิออนิซุส (Dionysus) เป็นตัวแทนวัฒนธรรมแบบเน้นตัวตน หรือวัฒนธรรมแบบดิออนิซุส และปัจเจกบุคคลในแบบดิออนิเซียน

ผู้วิจัยมีความเห็นว่า องค์การบริหารโดยผู้บริหารมาจากสายงานวิชาชีพ⁴แห่งนี้ มีคุณลักษณะที่พิเศษต่างจากหน่วยงานภาครัฐทั่วไป ดังนี้

1) สายงานหลัก บุคลากรที่รับราชการในหน่วยงานราชการภาครัฐที่ผู้วิจัยดำเนินการศึกษานี้ เป็นบุคลากรที่ได้รับการหล่อหลอมทางวิชาชีพ ตั้งแต่เข้ารับการศึกษาจาก

⁴ ความเป็นส่วนราชการส่งผลให้มีการจัดองค์การจะเป็นแบบ Machine Bureaucracy มากกว่า Professional Bureaucracy การจัดโครงสร้างองค์การแห่งนี้ กลุ่มคนที่มีโอกาสในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง จะเป็นบุคลากรใน Strategic Apex และ Middle line ซึ่งก็คือลักษณะของ Machine Bureaucracy เพียงแต่บุคลากรที่อยู่ใน Strategic Apex and Middle Line เป็นคนที่มาจาก “สายวิชาชีพแพทย์” เท่านั้น

มหาวิทยาลัย และได้นำความรู้ที่ได้จากการศึกษามาประกอบวิชาชีพอย่างมีความเป็นมืออาชีพ⁵ ยกตัวอย่างเช่น แพทย์เมื่อเข้ารับราชการก็สามารถใช้วิชาความรู้ในการปฏิบัติหน้าที่ และสิ่งที่สำคัญคือตั้งแต่มีการก่อตั้งหน่วยงานเป็นต้นมา จนกระทั่งถึงปัจจุบันองค์กรแห่งนี้ สายงานหลักเฉพาะ แพทย์เท่านั้น จึงจะได้รับการบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงในองค์กรได้

2) สายงานสนับสนุน บุคลากรที่รับราชการในองค์กรจะมาจากจากหลาย ๆ สาขาวิชา เช่น รัฐศาสตร์ บริหารธุรกิจ ฯลฯ ซึ่งก็จะมีกรอบหรือวัฒนธรรมที่แตกต่างจากบุคลากรในสายงานหลัก โดยจะมีทั้งบุคลากรที่ได้รับการศึกษาทางวิชาชีพและสาขาทั่วไปรวมอยู่ด้วย แต่วิธีปฏิบัติที่ผ่านมา สายงานสนับสนุนจะไม่ได้รับการพิจารณาบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับสูงของหน่วยงาน ราชการภาครัฐที่ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาแห่งนี้

ความสำเร็จขององค์กรจะเกิดขึ้นได้ ก็ต่อเมื่อมีการช่วยเหลือสนับสนุนและประสานงาน ดำเนินการร่วมกัน ทำให้ผู้วิจัยสงสัยว่าวัฒนธรรมแบบใดที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันในองค์กรให้ ประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยมีความเห็นในเบื้องต้นว่าการค้นคว้าวัฒนธรรมองค์กรที่มีความเหมาะสมกับองค์กร นั้น จะช่วยให้สามารถออกแบบระบบและวิธีการทำงานที่ส่งผลให้ องค์กรประสบความสำเร็จในการบริหารงาน

จากทฤษฎีของ ชาร์ลส์ แอนดี ได้เสนอว่า แบบแผนทางวัฒนธรรมแต่ละแบบขององค์กรนั้น มีความเหมาะสมกับปัจเจกบุคคลที่มีแบบแผนอย่างเดียวกัน แต่ทั้งองค์กรและปัจเจกบุคคลอาจจะต้อง ปรับวัฒนธรรมให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม และกาลเทศะ ที่เปลี่ยนแปลงไป หรืออาจมี รูปแบบวัฒนธรรมที่ผสมผสานเทพเจ้ากรีกแต่ละองค์เข้าด้วยกัน เพราะแบบแผนแต่ละอย่างมีทั้งข้อดี และข้อจำกัดในการนำไปปฏิบัติ ตลอดจนเสนอให้เห็นถึงความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับระหว่าง ลักษณะของแบบแผนที่แตกต่างกันของวัฒนธรรมกับลักษณะของปัจเจกบุคคลที่ต่างกัน ซึ่งแต่ละ วัฒนธรรมต่างเรียกร้องปัจเจกบุคคลที่มีความเหมาะสมในการเข้าร่วมปฏิบัติงานในองค์กรแต่ละ แบบต่างกัน

ผู้วิจัยมีความเชื่อเหมือน ชาร์ลส์ แอนดี ว่า “แบบแผนทางวัฒนธรรมแต่ละแบบของ องค์กรนั้น มีความเหมาะสมกับปัจเจกบุคคลที่มีแบบแผนอย่างเดียวกัน แต่ทั้งองค์กรและปัจเจกบุคคล อาจจะต้องปรับวัฒนธรรมให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม และกาลเทศะ ที่เปลี่ยนแปลงไป” อีกทั้ง จากการพิจารณาวัฒนธรรมองค์กรภาครัฐที่กำลังจะเปลี่ยนไปนี้ มีส่วนคล้ายกับวัฒนธรรม

⁵ ความเป็นมืออาชีพ หมายถึง ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ มีความชำนาญ ในงานที่ต้องปฏิบัติ

แบบดิออนิซุส (Dionysus) ของทฤษฎีแบบแผนทางวัฒนธรรมที่เหมาะสมเป็นอย่างยิ่ง โดยชาร์ลส์ แฮนดี ได้แสดงข้อคิดเห็นไว้ว่า วัฒนธรรมองค์การแรกเริ่มจากวัฒนธรรมแบบซีอูส เช่นการเริ่มจากเป็นเจ้าของกิจการเล็ก ๆ ซึ่งยึดมั่นการทำงานธุรกิจการค้าโดยคำมั่นสัญญาต่อกัน จากนั้นก็จะมีการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การเป็นวัฒนธรรมแบบอพอลโล มีการยึดกฎระเบียบ ใบพรณานำที่งาน ซึ่งเมื่อมีการบริหารงานไปนาน ๆ จะมีความรู้สึกที่ไม่คล่องตัวในการบริหารจึงพัฒนาวัฒนธรรมองค์การเป็นแบบวัฒนธรรมแบบเอธีน่าเป็นการบริหารงานโดยมุ่งเน้นภารกิจเป็นสำคัญ และชอบที่จะแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นซึ่งถือเป็นความท้าทาย จากสังคมที่มีความเป็นปัจเจกมากยิ่งขึ้นส่งผลให้วัฒนธรรมองค์การพัฒนาเป็นวัฒนธรรมแบบดิออนิซุสซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่เน้นความเป็นตัวตนของตนเอง เน้นความเป็นมืออาชีพในการทำงานมากยิ่งขึ้น

ผู้บริหารระดับสูงอาจพยายามกำหนดวัฒนธรรมขององค์การที่ต้องการจะใช้บังคับคุณค่าและมาตรฐานพฤติกรรมขององค์การที่สะท้อนถึงวัตถุประสงค์ขององค์การได้ นอกจากนี้วัฒนธรรมองค์การของกลุ่มการทำงานภายในองค์การจะมีพฤติกรรมและปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันจะส่งผลกระทบต่อองค์การโดยรวม ซึ่งการวิจัยนี้ต้องการพิสูจน์ว่า แม้แต่ในหน่วยงานเดียวกันก็ยังมีทั้งวัฒนธรรมหลักและวัฒนธรรมย่อยซึ่งอาจมีความแตกต่างกันด้วยก็ได้ และถ้าสามารถค้นพบได้ว่าวัฒนธรรมองค์การของหน่วยงานที่ศึกษานั้นเป็นแบบใด เปรียบเสมือนกระจกสะท้อนสภาพความเป็นจริงให้หน่วยงานได้รับทราบ และถ้าสิ่งที่ค้นพบนั้นเป็นวัฒนธรรมที่หน่วยงานต้องการจะให้ดำรงอยู่ต่อไปก็สามารถนำไปสู่การสืบสานวัฒนธรรมองค์การ แต่ถ้าหน่วยงานต้องการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การก็สามารถเลือกสรรบุคคลที่คาดว่าจะมีค่านิยม ความเชื่อ วิธีคิด วิธีการทำงาน และประสบการณ์ในการดำเนินชีวิตที่ใกล้เคียงกับวัฒนธรรมองค์การที่ต้องการให้เกิดขึ้น ซึ่งการที่หน่วยงานมีบุคลากรที่มีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การจะก่อให้เกิดคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน และเป็นการลงทุนทางด้านทรัพยากรบุคคลอย่างเกิดประโยชน์สูงสุดด้วย

การทำงานในองค์การต้องมีการติดต่อประสานงานระหว่างกัน และมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน หรือบางหน่วยงานจะมีหน้าที่การให้บริการกับประชาชนผู้มาติดต่อราชการ ดังนั้นการสื่อสารในองค์การจึงมีความสำคัญ แต่เมื่อองค์การมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันอาจก่อให้เกิดความไม่เข้าใจกัน ดังนั้น การสื่อสารต่างวัฒนธรรม (intercultural communication) จึงเปรียบเสมือนสะพานเชื่อมความเข้าใจกันระหว่างวัฒนธรรมองค์การที่มีความแตกต่างกัน การสื่อสารที่เผชิญกับความแตกต่างทางวัฒนธรรมจึงต้องอาศัยความเข้าใจ และทักษะในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การค้นหาสะพานเชื่อมวัฒนธรรมนี้จะเป็นปัจจัยหนึ่งที่สามารถลดความขัดแย้งหรือความไม่เข้าใจกันของสมาชิกในองค์การได้ อีกทั้ง ยังเป็นการสร้างความเข้าใจและความยอมรับในวัฒนธรรมองค์การที่

มีความแตกต่างกันไป ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรมีประสิทธิภาพการทำงานที่ดียิ่งขึ้น อีกทั้งยังเพิ่มคุณภาพชีวิตที่ดีของการทำงานร่วมกันในองค์กรด้วย

ผู้วิจัยมีความตั้งใจว่า ผลการศึกษาวิจัยสามารถใช้ประโยชน์ในการสรรหาและเลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน โดยเลือกสรรบุคคลที่มีลักษณะสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งการได้บุคคลที่มีลักษณะสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร จะส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้น มีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดียิ่งขึ้น อีกทั้ง อาจช่วยรักษาบุคลากรในองค์กรไม่ให้ลาออกจากองค์กร ซึ่งเป็นวิธีการลงทุนทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างเกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้งมีความคาดหวังว่า งานวิจัยฉบับนี้ จะสามารถสร้างความเข้าใจในความแตกต่างกันทางวัฒนธรรมของปัจเจกบุคคล เพื่อลดความขัดแย้งของบุคลากรในองค์กร ที่ประสบปัญหาความไม่เข้าใจพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร ได้อีกทางหนึ่ง

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ในการศึกษาวิจัย เรื่อง วัฒนธรรมองค์กรและปัจจัยที่กำหนด เพื่อเป็นการหาคำตอบของลักษณะวัฒนธรรมองค์กรของหน่วยงานภาครัฐ รวมทั้งแสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กร โดยกำหนดวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย ดังนี้

- 1) เพื่อศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์กรของหน่วยงานภาครัฐ
- 2) เพื่อวิเคราะห์หาปัจจัยที่กำหนดให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรดังกล่าว
- 3) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้มีอำนาจในองค์กรที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร
- 4) เพื่อทดสอบทฤษฎีแบบแผนทางวัฒนธรรมที่เหมาะสมของชาร์ลส์ แอนดี

1.3 ขอบเขตการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดให้หน่วยงานภาครัฐแห่งหนึ่งที่เป็นหน่วยงานระดับกรม และมีลักษณะเป็นองค์กรที่บริหาร โดยผู้บริหารมาจากสายงานวิชาชีพเป็นหน่วยศึกษาวิเคราะห์ โดยมุ่งที่จะศึกษาว่า วัฒนธรรมองค์กรของหน่วยงานภาครัฐที่เป็นองค์กรบริหารงาน โดยผู้บริหารมาจากสายงานวิชาชีพนั้น จะมีวัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบใด และปัจจัยใดที่กำหนดให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรดังกล่าว โดยประเด็นสำคัญที่จะศึกษาได้แก่ วัฒนธรรมของการทำงานในองค์กร การมีปฏิสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน การติดต่อประสานงานกันระหว่างฝ่ายต่าง ๆ และภาวะผู้นำของผู้มีอำนาจในองค์กรที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร

1.4 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้อาศัยข้อมูลจากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง โดยการค้นคว้าทางเอกสาร (Documentary) เพื่อเป็นจุดเริ่มต้นของการค้นหาข้อมูลแหล่งกำเนิดของวัฒนธรรมองค์การ ลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่ศึกษาวิจัย รวมทั้ง ปัจจัยที่กำหนดวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งรายละเอียดจะนำเสนอในบทที่ 2 โดยผู้วิจัยขอกล่าวถึงวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปสู่การตั้งสมมติฐานต่อไป ดังนี้

1.4.1 แนวคิดของนักวิชาการ สุนทร วงศ์ไวยสุวรรณ

สุนทร วงศ์ไวยสุวรรณ กล่าวถึง แหล่งกำเนิดวัฒนธรรมองค์การที่สำคัญมี 5 แหล่ง คือ

- 1) วัฒนธรรมของสังคมในระดับต่าง ๆ
- 2) ลักษณะงานและสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน
- 3) ค่านิยม ความเชื่อ และวิสัยทัศน์ของผู้ก่อตั้งและผู้นำรุ่นแรก ๆ
- 4) ประสบการณ์จากการทำงานร่วมกันของสมาชิก
- 5) ค่านิยม ความเชื่อ และวิสัยทัศน์ของผู้นำรุ่นใหม่

1.4.2 แนวคิดของ Geert Hofstede

ศึกษาวัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมของประเทศ ซึ่งทำการสำรวจบริษัท IBM ใน 40 ประเทศ (Geert Hofstede, 1980) ได้สรุปมิติในการพิจารณาวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 4 มิติ คือ

- 1) การหลีกเลี่ยงความไม่มั่นคง (Uncertainty Avoidance)
- 2) ความเป็นชายหรือความเป็นหญิง (Masculinity – Femininity)
- 3) การเน้นปัจเจกชนหรือทำงานร่วมกัน (Individualism – Collectivism)
- 4) ความแตกต่างทางอำนาจ (Power Distance)

1.4.3 แนวคิดการแบ่งประเภทของวัฒนธรรมองค์การ

ริชาร์ด แอล. ดาฟ (Richard L. Daft, 1992) แบ่งประเภทของวัฒนธรรมองค์การ เป็น 2 แบบ คือ

- 1) วัฒนธรรมแข็ง (Strong culture) ซึ่งปีเตอร์สและวอเตอร์แมน (Peters & Waterman, 1982) ร่วมกันเขียนหนังสือชื่อ In Search of Excellence : Lessons from America's Best – Run Companies ซึ่งศึกษาพบว่า สาเหตุหนึ่งที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จเกิดจากการที่องค์กรเหล่านี้มีวัฒนธรรมองค์การที่แข็งแกร่ง (strong culture) วัฒนธรรมที่แข็งแกร่งทำให้นโยบาย

โครงสร้างองค์กร หรือกฎระเบียบที่เป็นทางการลดความสำคัญลง สมาชิกขององค์กรและผู้บริหารในองค์กรเหล่านี้ส่วนใหญ่รู้ว่าตัวเองควรทำอะไรในสถานการณ์ต่าง ๆ เกือบทุกสถานการณ์ เพราะมีค่านิยมหลัก (วัฒนธรรมองค์กร) ชี้แนะแนวทางให้องค์กร

2) วัฒนธรรมอ่อน (weak culture) หมายถึง องค์กรที่มีสมาชิกขององค์กร ไม่ได้ยึดถือค่านิยมหลักขององค์กรอย่างเคร่งครัดและอย่างกว้างขวาง

ทริสและบิเยอร์ (Trice & Beyer, 1993) กล่าวว่า องค์กรทั่วไปส่วนใหญ่จะมีวัฒนธรรมหลักและวัฒนธรรมย่อยพร้อมกันไป

1) วัฒนธรรมหลัก (dominant culture) หมายถึง ส่วนของวัฒนธรรมที่แสดงออกถึงค่านิยมหลักต่าง ๆ ที่สมาชิกขององค์กรส่วนมากยึดถือ เมื่อก้าวถึงบุคลิกขององค์กรจะหมายความถึงวัฒนธรรมหลัก

2) วัฒนธรรมย่อย (subcultures) ซึลและมาร์ติน (Siehl & Martin, 1984) เขียนบทความชื่อ The Role of Symbolic Management : How Can Manager Effectively Transmit Organizational Culture ซึ่งศึกษาพบว่า องค์กรมิใช่มีเพียงวัฒนธรรมหลักเท่านั้น แต่ยังประกอบด้วยวัฒนธรรมย่อยหลายวัฒนธรรมอยู่ร่วมกับวัฒนธรรมหลัก โดยองค์กรขนาดใหญ่จะมีวัฒนธรรมย่อยหลายวัฒนธรรมเกิดขึ้นได้ ซึ่งวัฒนธรรมย่อยนี้ถูกสร้างขึ้นมาจากกลุ่มของสมาชิกกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์กรที่ทำหน้าที่แตกต่างกัน

1.4.4 ทฤษฎีแบบแผนทางวัฒนธรรมที่เหมาะสม (The Theory of Cultural Propriety) ของชาร์ลส์ แฮนดี้ (Charles Handy, 1991) ซึ่งเสนอความแตกต่างของแบบแผนทางวัฒนธรรมขององค์กร 4 แบบ โดยแฮนดี้อาศัยการอธิบายด้วยการใช้ภาพอุปมาอุปไมยเชิงสัญลักษณ์ ของเทพเจ้ากรีก 4 องค์ เพื่อให้เป็นตัวแทน (representative) หรือแบบจำลอง (model) ของวัฒนธรรมองค์กรแต่ละแบบไม่ว่าจะเป็นคุณลักษณะ หน้าที่ บทบาท นิสัยใจคอ ความโปรดปรานและความสามารถของเทพเจ้าแต่ละองค์ ซึ่งแฮนดี้ได้จำลองเอาคุณสมบัติเหล่านี้มาเป็นตัวแทนของแบบแผนทางวัฒนธรรมองค์กรและคุณสมบัติของปัจเจกบุคคลที่อยู่ในองค์กรแต่ละแบบนั้น ๆ

1.4.5 แนวคิดและทฤษฎีการสื่อสารในองค์กร

จูดิทท์ อาร์. กอนดอนท์ และคณะ (Judith R. Gordon and associates, 1990) แบ่งรูปแบบของการติดต่อสื่อสารในองค์กร ซึ่งมี 5 รูปแบบ ดังนี้

- 1) รูปแบบลูกโซ่ (Chain)
- 2) รูปแบบวงล้อ (Wheel)
- 3) รูปแบบตัว Y (Y – shape)
- 4) รูปแบบวงกลม (Circle)
- 5) การสื่อสารแบบสมบูรณ์ (Completely connected/Diamond shape)

1.4.6 การออกแบบโครงสร้างองค์การ

โครงสร้างขององค์การอาจเป็นปัจจัยหนึ่งที่กำหนดวัฒนธรรมองค์การ ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำทฤษฎีของ เฮนรี มินท์ซเบิร์ก (Henry Mintzberg) ที่แบ่งองค์ประกอบขององค์การเป็น 5 ส่วน ดังนี้

- 1) กลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลัก
- 2) กลุ่มผู้ปฏิบัติงานระดับสูง
- 3) กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง
- 4) กลุ่มอำนวยการ
- 5) กลุ่มสนับสนุน

การทบทวนวรรณกรรมส่วนนี้ เพื่อนำมาวิเคราะห์เชื่อมโยงหาปัจจัยที่กำหนดวัฒนธรรมองค์การต่อไป

1.5 สมมติฐานการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีแบบแผนทางวัฒนธรรมที่เหมาะสมของ ชาร์ลส์ แอนดี มาพิสูจน์เพื่อทดสอบว่า ทฤษฎีแบบแผนทางวัฒนธรรมที่เหมาะสม ที่คิดค้นมาจากนักวิชาการชาวต่างประเทศ จะสามารถอธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์การของไทยได้หรือไม่

ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานว่า วัฒนธรรมองค์การของหน่วยงานราชการภาครัฐที่ผู้วิจัยนำมาศึกษาแห่งนี้ มีวัฒนธรรมหลัก (dominant culture) เป็นวัฒนธรรมแบบคิออนิซุส เนื่องจากสายงานหลักส่วนใหญ่จะเป็นแพทย์ซึ่งเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญ และมีความเป็นวิชาชีพนิยม ส่วนวัฒนธรรมย่อย (subculture) เป็นวัฒนธรรมแบบพอลโล เนื่องจากระบบงานของบทบาทหน้าที่ได้วางเงื่อนไขไว้แล้วอย่างเฉพาะเจาะจงใน “ใบพรรณานาหน้าทำงาน” และถูกรวบรวมเข้าไว้ด้วยกันโดยกฎระเบียบ

1.6 ระเบียบวิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ เริ่มต้นด้วยการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ซึ่งในระหว่างการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยใช้วิธีการสังเกตพฤติกรรมของผู้ให้สัมภาษณ์ร่วมด้วย ประกอบกับการใช้วิธีการสังเกตแบบมีส่วนร่วม เช่น สังเกตบรรยากาศการเข้าประชุม เมื่อเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์และการสังเกตแล้ว ผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยการอุปนัยเข้ากับทฤษฎี จากนั้น ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ดัดแปลงจากแบบสอบถามของเจ้าของทฤษฎี ชาร์ลส์ แชนดี เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลต่อไป เมื่อเก็บข้อมูลเสร็จสิ้นทั้งหมดแล้วจึงนำมาเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้มาจากการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณประกอบกัน เป็นการตรวจสอบว่าข้อมูลที่ได้มานั้นถูกต้องหรือไม่ (triangulation method) โดยการดำเนินการด้วยวิธีนี้จะทำให้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีความเที่ยง และลุ่มลึกมากขึ้น การดำเนินการศึกษาวิจัยด้วยวิธีการ 2 แบบ คือ

การศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยอาศัยการสืบเสาะ (Exploratory Research) มุ่งทำความเข้าใจว่า ปัจเจกบุคคลสร้างประสบการณ์ในชีวิตประจำวันของเขาอย่างไร และการกระทำหรือพฤติกรรมต่าง ๆ ในชีวิตประจำวันนั้น มีความหมายสำหรับผู้เป็นเจ้าของการกระทำนั้นอย่างไร ซึ่งพฤติกรรมของคนในองค์กรก็จะสะท้อนให้เห็นภาพวัฒนธรรมองค์กร ผู้วิจัยจะได้รับทราบปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นได้ อาทิเช่น การสำรวจเอกสาร (Document Research) การสังเกต (Observation) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In – depth Interview) และผู้วิจัยได้อาศัยการเข้าไปอยู่ในสถานการณ์จริงเพื่อให้ได้รับประสบการณ์ร่วมกัน หรือรับรู้ร่วมกัน (sharing intersubjectivity)

การศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยอาศัยแบบวัดความเหมาะสมของแบบแผนทางวัฒนธรรมขององค์กร ผู้วิจัยได้ดัดแปลงจากแบบสอบถามของ ชาร์ลส์ แชนดี โดยแจกแบบสอบถามดังกล่าวสาขานหลัก (เฉพาะสาขานแพทย์) จำนวน 50 ชุด สาขานสนับสนุน จำนวน 50 ชุด โดยแบบสอบถามจะแบ่งเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 พิจารณาวัฒนธรรมองค์กรของหน่วยงาน เพื่อสอบถามความเห็นของกลุ่มเป้าหมายว่า สถานการณ์ในปัจจุบันหน่วยงานภาครัฐที่ดำเนินการวิจัยนี้ ตามความคิดของกลุ่มเป้าหมายดังกล่าวมีความเห็นอย่างไร

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นส่วนตัวของกลุ่มเป้าหมายที่มีต่อคำหรือประโยคต่าง ๆ ที่กำหนดให้ เพื่อนำคำตอบที่ได้มาวิเคราะห์วัฒนธรรมของปัจเจกบุคคลต่อไปจากนั้นนำแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาค่าคะแนน ถ้าคะแนนรวมของข้อความแต่ละชุดค่า ก็แสดงว่าวัฒนธรรมนั้นเป็นวัฒนธรรมองค์กรของหน่วยงานนั้น และมีความเหมาะสมกับปัจเจกบุคคลนั้นมากที่สุด

การวิจัยโดยอาศัยข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เพื่อให้งานวิจัยมีความเที่ยงตรง (valid) และเป็นข้อมูลที่ลุ่มลึก (rich) ขึ้น เพื่อให้คำอธิบายมีความเที่ยงตรง ครบถ้วน ชัดเจนตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยรายละเอียดของระเบียบวิธีดำเนินการวิจัยปรากฏอยู่ในบทที่ 3

1.7 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งมีความเป็นนามธรรมค่อนข้างสูง ดังนั้น เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน ผู้วิจัยจึงกำหนดคำนิยามปฏิบัติการดังต่อไปนี้

1.7.1 วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง แบบแผนของพฤติกรรมของคนในองค์กรที่สร้างขึ้นจากคนในองค์กร โดยมีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ซึ่งยึดถือปฏิบัติกันมาจนเป็นธรรมเนียมปฏิบัติในองค์กรนั้นๆ

1.7.2 วัฒนธรรมแบบซีอุส (Zeus) หรือ วัฒนธรรมแบบสโมสร หมายถึง องค์กรที่มีลักษณะของการตัดสินใจอย่างรวดเร็ว และอาศัยการติดต่อสื่อสารโดยไม่มีแบบแผน เป็นลายลักษณ์อักษรเป็นการตัดสินใจโดยอาศัยสัญชาตญาณ และมีความเชื่อว่าความไว้วางใจดีกว่าสัญญาใดๆ ส่วนมากปรากฏในองค์กรธุรกิจขนาดเล็ก และธุรกิจแบบครอบครัว

1.7.3 วัฒนธรรมแบบอพอลโล (Apollo) หรือ วัฒนธรรมแบบเน้นตำแหน่ง หมายถึง องค์กรที่มีลักษณะเป็นระเบียบแบบแผนและระบบราชการ การบริหารใช้ระเบียบกฎเกณฑ์ (order and rule) ความมีเสถียรภาพ (stability) ของงานสูงสามารถทำนายล่วงหน้าได้ว่าจะต้องดำเนินการเป็นอย่างไรต่อไป เพราะบทบาทหน้าที่ได้กำหนดไว้อย่างแน่นอน ส่วนมากปรากฏในองค์กรแบบญี่ปุ่น⁶ (Japanese Organization)

⁶ องค์กรแบบญี่ปุ่นจะมีลักษณะสำคัญ คือ การจ้างงานแบบตลอดชีพ สมาชิกในองค์กรทำงานร่วมกันแบบเป็นทีม โดยบุคลากรสามารถทำงานทดแทนกันได้ การเลื่อนตำแหน่งเป็นไปอย่างล่าช้า การตัดสินใจในองค์กรเป็นการตัดสินใจด้วยมติเอกฉันท์ และการดูแลบุคลากรในองค์กรเป็นการดูแลทั้งบุคคลรวมถึงครอบครัวของบุคคลที่เป็นสมาชิกในองค์กรด้วย

1.7.4 วัฒนธรรมแบบเอธีน่า (Athena) หรือ วัฒนธรรมแบบเน้นภารกิจ หมายถึง การบริหารงานที่อาศัยทักษะ (skill) และความเชี่ยวชาญในงาน โดยมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นด้วยความคิดสร้างสรรค์ ส่วนมากปรากฏในองค์การแบบ การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์⁷ (Management By Objectives)

1.7.5 วัฒนธรรมแบบดิโอนิซุส (Dionysus) หรือ วัฒนธรรมแบบเน้นตัวตน เป็น วัฒนธรรมองค์การบริหารจัดการได้ยากที่สุด เพราะเป็นวัฒนธรรมที่มีปัจเจกบุคคลที่เป็นมืออาชีพ อยู่รวมกันอย่างหลวม ๆ มีสิทธิเสรีภาพในการทำงานมากและไม่ชอบฟังใคร ส่วนมากปรากฏ อยู่ในองค์การแบบวิชาชีพ (The Professional Organization) และองค์การในรูปแบบสัญญาจ้าง (Contractual Organization)

1.7.6 การสื่อสารต่างวัฒนธรรม หมายถึง กระบวนการแลกเปลี่ยนและตีความ สัญลักษณ์และบริบทหนึ่ง ๆ โดยบุคคลในกระบวนการสื่อสารนั้นมีความแตกต่างทางวัฒนธรรม มากในระดับที่มีการตีความและมีความคาดหวังเกี่ยวกับพฤติกรรมที่เหมาะสมแตกต่างกัน นำไปสู่ ความหมายที่ไม่เหมือนกัน

1.7.7 ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมหรือการแสดงออกของบุคคลซึ่งประกอบไปด้วยผู้นำและผู้ตาม โดยที่ผู้นำจะมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม และพฤติกรรมเหล่านี้จะก่อให้เกิดผล ตามที่ผู้นำต้องการ

1.7.8 ผู้มีอำนาจ หมายถึง บุคคลที่มีสิทธิหรือมีอิทธิพลที่สามารถบังคับให้ผู้อื่น ต้องยอมปฏิบัติตามไม่ว่าจะด้วยความสมัครใจหรือไม่

1.7.9 ปัจเจกบุคคล หมายถึง ลักษณะเฉพาะของบุคคล ซึ่งบุคคลแต่ละคนมีลักษณะ เฉพาะที่แตกต่างกันไป

1.7.10 แบบแผนทางวัฒนธรรมที่เหมาะสม หมายถึง การที่ปัจเจกบุคคลมีวัฒนธรรม ของปัจเจกบุคคลที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การ เพื่อเป็นปัจจัยในการส่งเสริมให้ปัจเจกบุคคล แสดงศักยภาพในการทำงานที่องค์การแห่งนั้นมากที่สุด

⁷ องค์การแบบการบริหาร โดยยึดวัตถุประสงค์ คือ องค์การที่ให้ความสำคัญกับการบริหาร ที่ยึดการกำหนดวัตถุประสงค์ของการทำงาน และมาตรฐานที่ใช้ในการประเมินความก้าวหน้า หรือ ความสำเร็จของงานร่วมกันระหว่างผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเหล่านั้น โดย แผนงาน และวิธีที่ใช้ในการประเมินผลจะถูกกำหนดขึ้นด้วยความร่วมมือกันของบุคลากรในทุก ระดับ ของสายการปฏิบัติงานภายใต้การทำงานร่วมกันเป็นทีม

1.7.11 ระบบราชการ หมายถึง ระบบความสัมพันธ์ที่มีระเบียบกฎเกณฑ์คอยกำกับไว้ อย่างแน่นอน คำว่า ระบบราชการ แวงซองต์ เดอ กูร์เนย์ (Vincent de Gournay) ชาวฝรั่งเศสเป็นผู้นำมาใช้เป็นคนแรก ในปี ค.ศ.1745

1.7.12 วิชาชีพนิยม หมายถึง สิ่งในกลุ่มคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งยึดถือว่า องค์ความรู้ หรือ ความรอบรู้เกี่ยวกับอาชีพของตนมีค่า และพยายามผลักดันให้สาธารณชนยอมรับสถานภาพอาชีพของตน นอกจากนี้ผู้ประกอบการวิชาชีพจะยึดมั่นอยู่กับกฎเกณฑ์ของการประกอบวิชาชีพ ปฏิบัติงาน และให้บริการด้วยจิตสำนึกในวิชาชีพ ตลอดจนมีความเป็นอิสระในการประกอบวิชาชีพ อันเนื่องมาจากการที่ผู้ประกอบการวิชาชีพมีความเชี่ยวชาญในการประกอบวิชาชีพของตนในระดับสูง

1.8 ข้อตกลงเบื้องต้น

1) ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวม โดยจะนำข้อมูลมาวิเคราะห์ในเชิงคุณภาพ ด้วยการอภิปรายเหตุผลและผลโดยใช้ตรรกะเป็นการ Analogy เปรียบเทียบประเด็นต่าง ๆ เข้ากับตัวแบบหรือทฤษฎี เช่น นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ โดยอาศัยการวิเคราะห์ส่วนประกอบทั้งหมดของข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ ซึ่งเป็นผลจากการพิจารณาโดยใช้เกณฑ์พื้นฐานทางทฤษฎีที่เกี่ยวข้องทั้งหมดในการเปรียบเทียบ แล้วจึงนำไปสู่การสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย คือ วิธีตีความสร้างข้อสรุปข้อมูลจากรูปธรรมหรือปรากฏการณ์ที่มองเห็น เพื่อนำไปสู่คำตอบ รวมทั้ง จะมีการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามที่ดัดแปลงจากแบบสอบถามของเจ้าของทฤษฎีแบบแผนทางวัฒนธรรมที่เหมาะสมของ ชาร์ลส์ แอนดี เป็นการวิจัยเชิงปริมาณส่วนหนึ่งด้วย

2) การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดให้สายงานหลักที่ผู้วิจัยจะดำเนินการศึกษาเฉพาะสายงานแพทย์เท่านั้น เพื่อเป็นการพิสูจน์ทฤษฎีแบบแผนทางวัฒนธรรมที่เหมาะสมของ ชาร์ลส์ แอนดี

1.9 ข้อจำกัดของการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณมาใช้ในการศึกษาแบบผสมผสานกัน โดยผู้วิจัยมีแนวคิดว่าการวิจัยเชิงคุณภาพนี้มีความเหมาะสมกับการศึกษาด้านวัฒนธรรมองค์การ เนื่องจาก จะสะท้อนปรากฏการณ์ทางสังคมได้อย่างเห็นภาพความเป็นจริงเหมาะสมสำหรับการศึกษาปรากฏการณ์ที่มีลักษณะเป็นนามธรรม โดยรวบรวมข้อมูล บันทึกข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลซึ่งการศึกษาองค์การตามวิธีนี้ มีข้อจำกัดที่เกิดขึ้น ดังต่อไปนี้

1. เนื่องจากเป็นการศึกษาในเชิงนามธรรม เมื่อต้องอธิบายความหมายหรือความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่สื่อให้เข้าใจได้ยาก อีกทั้ง การนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ โดยอาศัยการวิเคราะห์ส่วนประกอบทั้งหมดของข้อมูลที่

เก็บรวบรวมได้ ซึ่งเป็นผลจากการพิจารณาโดยใช้เกณฑ์พื้นฐานทางทฤษฎีที่เกี่ยวข้องทั้งหมดในการเปรียบเทียบ แล้วจึงนำไปสู่การสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย (analytic induction) ซึ่งการคิดแบบอุปนัย (induction) คือ การสรุปความคิดจากประเด็นย่อย ๆ มาสู่ประเด็นใหญ่ ๆ หรือจากกรณีเฉพาะ (specific) ไปสู่การมองภาพรวม (generalization) เป็นกระบวนการที่มีความเป็นนามธรรมสูง

2. ผลการวิจัยที่ค้นพบนำไปอ้างอิงหรือสรุปในกรณีศึกษาอื่นได้ไม่กว้างขวางแต่ก็สามารถนำไปประยุกต์เป็นเครื่องมือนำทางในการวิจัย (Heuristic Device) ใช้เพื่อนำไปสู่การศึกษาค้นคว้าต่อไป โดยอาจศึกษาวิจัยกับหน่วยวิเคราะห์อื่น เพื่อพิสูจน์เปรียบเทียบผลที่ได้จากการศึกษาวิจัยว่ามีความสอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยในครั้งนี้หรือไม่อย่างไร เพื่อเป็นการยืนยันในหลักทฤษฎีแบบแผนทางวัฒนธรรมที่เหมาะสมของ ชาร์ลส์ เฮนดี ให้มีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น

3. การศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพมักถูกสงสัยในความเที่ยงตรงของกระบวนการวิจัย รวมไปถึงการมีอคติ (bias) ของผู้วิจัยในการตีความหมายวิเคราะห์ข้อมูล อย่างไรก็ตามวิธีที่นักวิจัยเชิงคุณภาพใช้เพื่อให้เกิดความเที่ยงตรง (สฤงศ์ จันทวานิช, 2550: 206-208) มีดังนี้

1) ทดสอบให้แน่ใจว่าข้อมูลนั้นถูกต้อง ดังเช่นที่ ไวท์ (Whyte) ใช้ในงานวิจัยเรื่อง Street Corner Society (1955) โดยไวท์ได้ถกเถียงและซักถามผู้ให้ข่าวสำคัญเกี่ยวกับสิ่งที่เขาสังเกตเห็นและตีความหมาย เมื่อเขียนร่างรายงานจบเขาก็ให้ผู้ให้ข่าวสำคัญอ่านทบทวนว่า ข้อมูลและการตีความของเขาเที่ยงตรงตามที่สังคม “เด็กข้างถนน” ยึดถือเป็นแบบ แล้วจึงแก้ไขเป็นรายงานฉบับสมบูรณ์

2) พยายามขจัดที่มาของความไม่เที่ยงตรง ซึ่งมีอยู่ 2 ประการที่สำคัญ ได้แก่ ความไม่เที่ยงตรงของข่าวสารที่ผู้ถูกสัมภาษณ์ให้ข้อมูล และความไม่เที่ยงตรงจากการสังเกตของนักวิจัย

3) ควบคุมสถานการณ์วิจัยเพื่อให้ได้ข้อมูลที่เที่ยงตรง นั่นคือการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและความไว้วางใจระหว่างผู้วิจัยและผู้ถูกวิจัย (rapport) ใช้เวลาอยู่ในงานภาคสนามนานพอควรและอาศัยวิธีการสังเกตซ้ำ ๆ หลาย ๆ ครั้ง

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำการวิจัยเชิงปริมาณมาใช้ในการศึกษาด้วย เพื่อให้งานวิจัยมีความเที่ยงตรงมากยิ่งขึ้น แต่ก็ประสบปัญหาในการเก็บข้อมูลจากสายงานแพทย์ มีจำนวนประชากรที่ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลเพื่อการทำงานวิจัยนี้จำนวนน้อยมาก แต่ก็เป็นการสะท้อนปรากฏการณ์ทางวัฒนธรรมองค์กร ที่แสดงให้เห็นภาพของธรรมชาติของปัจเจกบุคคลของผู้ดำรงตำแหน่งในสายงานแพทย์ได้อย่างชัดเจน

1.10 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย

การวิจัยนี้เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์การของหน่วยงานภาครัฐแห่งหนึ่ง โดยนำทฤษฎีของชาร์ลส์ แอนดี มาศึกษาปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น โดยผู้วิจัยคาดหวังจะได้รับประโยชน์จากงานวิจัย ดังต่อไปนี้

ระดับผู้บริหาร

- 1) ผลที่ได้จากการศึกษาวิจัยนี้ ผู้บริหารสามารถทราบวัฒนธรรมองค์การของหน่วยงานภาครัฐที่มีลักษณะเป็นองค์การที่บริหารโดยผู้บริหารมาจากสายงานวิชาชีพ โดยสามารถนำผลการวิจัยมาเป็นเครื่องมือหนึ่งในการกำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคลภาครัฐได้
- 2) สามารถบริหารวัฒนธรรมที่มีความแตกต่าง โดยลดความไม่เข้าใจหรือความขัดแย้งทางวัฒนธรรมองค์การที่เกิดขึ้นได้
- 3) นำไปใช้ในการสรรหาและเลือกสรรบุคคลเข้ารับราชการ โดยเลือกสรรบุคคลากรที่มีแนวโน้มที่จะสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมกับหน่วยงานต่อไป
- 4) ผู้บริหารที่มีความเข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรมปัจเจกบุคคล โดยพยายามหาวิถีในการดึงศักยภาพของปัจเจกบุคคลที่มีวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลต่างกัน และสามารถบริหารความแตกต่างดังกล่าวได้ สิ่งนี้จะนำไปสู่ความสำเร็จของการบริหารจัดการต่อไป

ระดับผู้ปฏิบัติงาน

- 1) มีความเข้าใจปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์การ รวมทั้งมีความเข้าใจวัฒนธรรมองค์การที่มีความแตกต่าง ช่วยลดความขัดแย้งในองค์การทำให้ประสิทธิภาพการทำงาน และคุณภาพชีวิตของการทำงานดียิ่งขึ้น
- 2) สามารถค้นหาวัฒนธรรมที่มีความเหมาะสมกับตนเอง ถ้าบุคคลใดได้ทำงานที่มีความเหมาะสมกับวัฒนธรรมของปัจเจกบุคคลจะส่งเสริมให้แสดงศักยภาพในตนเองได้มากยิ่งขึ้น

ทางวิชาการ

- 1) ผลการวิจัยสามารถสะท้อนภาพของวัฒนธรรมองค์การของหน่วยงานที่ศึกษา เพื่อเป็นข้อถกเถียงหรือยืนยันในทฤษฎีแบบแผนทางวัฒนธรรมที่เหมาะสมของ ชาร์ลส์ แอนดี ที่เปี่ยมไปด้วยความสร้างสรรค์ให้นักวิจัยรุ่นใหม่ๆ ได้มีโอกาสคิดวิเคราะห์ เพื่อพิสูจน์หรือถกเถียงทฤษฎีนี้ต่อไป
- 2) การมีบริบททางสภาพสังคม ปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายนอก และปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายในที่แตกต่างกัน ทำให้นักวิชาการแต่ละท่านมีแนวคิดในการแบ่งประเภทของวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกัน เพื่อให้มีความสอดคล้องกับปัจจัยสภาวะแวดล้อมและบริบท

ทางสังคมนั่นเอง ดังนั้น การที่จะนำทฤษฎีแบบแผนทางวัฒนธรรมที่เหมาะสมของ ชาร์ลส์ แชนดี มาใช้ในการวิจัยจะนำไปสู่การพิสูจน์ว่า ทฤษฎีที่กำเนิดจากบริบท สภาพแวดล้อมทางสังคมที่แตกต่างจากหน่วยศึกษาวิจัย ผลของการศึกษาวิจัยนั้นจะยืนยันทฤษฎีหรือไม่ เพื่อนำไปสู่ข้อสรุปทางวิชาการต่อไป

1.11 ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิจัย

การนำเสนอวิทยานิพนธ์นี้ ผู้วิจัยได้ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอแบ่งออกเป็น 5 บท คือ

บทที่ 1 บทนำ

ในบทนี้ผู้วิจัยจะกล่าวถึงความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา จากการศึกษาที่สำนักงาน ก.พ. เริ่มให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กร และต้องการจะเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของหน่วยงานภาครัฐ โดยต้องการให้บุคลากรในองค์กรภาครัฐทำงานแบบ “ข้าราชการมืออาชีพ” โดยผู้วิจัยได้เลือกองค์กรภาครัฐแห่งหนึ่งที่มีคุณลักษณะ เป็นองค์กรที่บริหารโดยผู้บริหารมาจากสายงานวิชาชีพเป็นหน่วยของการวิเคราะห์ เพื่อพิสูจน์ทฤษฎีแบบแผนทางวัฒนธรรมที่เหมาะสมของ ชาร์ลส์ แชนดี เป็นการสืบเสาะวัฒนธรรมองค์กรของหน่วยงานราชการ โดยเนื้อหาในบทที่ 1 ประกอบด้วย ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา วัตถุประสงค์ของการวิจัย ขอบเขตการวิจัย วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง สมมติฐานการวิจัย ระเบียบวิธีดำเนินการวิจัย คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย ข้อตกลงเบื้องต้น ข้อจำกัดของการวิจัย ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย และลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิจัยดังกล่าว

บทที่ 2 แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้ผู้วิจัยจะนำเสนอผลการศึกษาเอกสาร ที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยวัฒนธรรมองค์กร แนวคิดและทฤษฎีวัฒนธรรมองค์กร แนวคิดและทฤษฎีการสื่อสารในองค์กร และการออกแบบโครงสร้างองค์กร และกรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework)

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยนำเสนอวิธีดำเนินการวิจัย จากประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และเกณฑ์เทียบระดับความคิดเห็น

บทที่ 4 ผลการศึกษาวิจัย

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับมาจากภาคสนาม ด้วยเครื่องมือ 2 ชุด และผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อค้นหาวัฒนธรรมองค์การในการรับรู้ของบุคลากร ปัจจัยที่กำหนดวัฒนธรรมองค์การ สรุปผลการวิเคราะห์ รวมทั้งทดสอบสมมติฐานในการวิจัยที่กำหนดไว้

บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยนำเสนอการสรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิเคราะห์ เพื่อนำไปสู่การยืนยันหรือปฏิเสธสมมติฐานที่กำหนดไว้ในข้างต้น

ภาคผนวก ก แสดงโครงสร้างองค์การของหน่วยงานราชการที่ผู้วิจัยดำเนินการศึกษา

ภาคผนวก ข เสนอคำสัมภาษณ์เชิงลึกของบุคลากรในหน่วยงานราชการที่ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาวิจัยโดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากภาคสนาม

ภาคผนวก ค เสนอแบบสอบถามที่ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลภาคสนามจากกลุ่มตัวอย่างสายงานหลัก

ภาคผนวก ง เสนอแบบสอบถามที่ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลภาคสนามจากกลุ่มตัวอย่างสายงานสนับสนุน

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 2

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัย รวมทั้งกระบวนการต่าง ๆ ดังรายละเอียดที่กล่าวไว้แล้วในส่วนแรกของบทที่ 1 นั้น ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามกระบวนการดังกล่าว โดยเนื้อหาสาระในการวิจัยของบทนี้ จะเป็นการนำเสนอแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย รวมทั้งผลงานวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาวิจัยครั้งนี้ มาสังเคราะห์สร้างกรอบแนวคิดที่ใช้ศึกษาวิจัยวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

- 1) ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ
- 2) แนวคิดและทฤษฎีวัฒนธรรมองค์การ
- 3) แนวคิดและทฤษฎีการสื่อสารในองค์การ
- 4) การออกแบบโครงสร้างองค์การ

การทบทวนวรรณกรรมดังกล่าวผู้วิจัยจะนำไปประมวลและสังเคราะห์ เพื่อนำเสนอเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย โดยตรวจสอบปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์การต่อไป

2.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

ผู้วิจัยได้รวบรวมความหมายของคำว่า “วัฒนธรรมองค์การ” จากนักวิชาการที่มีชื่อเสียง อาทิเช่น เอดกา ไชน์ (Edgar Schein) โรบบินส์ (Robbins) สุนทร วงศ์ไวศยวรรณ และพิทยา บวรวัฒนา เพื่อสังเคราะห์ความหมายของคำว่า “วัฒนธรรมองค์การ” โดยนักวิชาการที่ให้ ความหมายของคำว่า “วัฒนธรรมองค์การ” รายละเอียดดังนี้

เอดกา ไชน์ (Edgar Schein, 1991: 247 – 253) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่าเป็นคติฐานที่มีแบบแผน ซึ่งถูกประดิษฐ์ค้นพบหรือพัฒนาขึ้นมาจากการเรียนรู้โดยกลุ่มหรือองค์การ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหาการปรับตัวกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ และการบูรณาการภายในองค์การ แบบแผนของคติฐานดังกล่าวใช้งานได้ผลดีกระทั่งองค์การหรือกลุ่มเห็นพ้องต้องกัน ฉะนั้นคติฐานเหล่านี้จะถูกสอนหรือถ่ายทอดให้กับสมาชิกใหม่ เพื่อให้เป็นแนวทางในการรับรู้ คิด และรู้สึกอย่างถูกต้อง เมื่อต้องการตัดสินใจแก้ปัญหาในการบริหารงาน โดยไชน์ ได้แบ่งวัฒนธรรมออกเป็น 3 ระดับ คือ

ระดับที่ 1 สิ่งประดิษฐ์ (artifacts) และผลงานสร้างสรรค์ ประกอบด้วยเทคโนโลยี ศิลปะ และรูปแบบของพฤติกรรมที่ปรากฏให้เห็นได้

ระดับที่ 2 ค่านิยมร่วม (espoused values) เป็นความเชื่อที่อยู่บนพื้นฐานของความจริง และมีเหตุผลสนับสนุน เป็นความรู้สึคิดว่าควรจะเป็น เป็นสิ่งที่ทดสอบได้ในสภาพแวดล้อมทางกายภาพ และทดสอบได้ด้วยความเห็นที่สอดคล้องกันในสังคม มีค่านิยมในด้านต่าง ๆ

ระดับที่ 3 คติฐาน (basic assumptions) เป็นความคิด ความเชื่อ ที่ยอมรับกัน โดยความเชื่อที่ยอมรับนั้น ไม่มีข้อโต้แย้ง แบ่งออกเป็น 5 ด้าน คือ

- 1) ลักษณะความสัมพันธ์ขององค์การกับสิ่งแวดล้อม
- 2) สภาพที่เป็นจริง ความจริง เวลา ระยะทาง
- 3) คุณลักษณะและลักษณะพฤติกรรมของมนุษย์
- 4) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

روبินส์ (Robbins, 1996: 681) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่า เป็นความเชื่อร่วมกันของสมาชิกในองค์การซึ่งสะท้อนให้เห็น โดยผ่านกระบวนการทำงานและการปฏิบัติตนของสมาชิกในองค์การ วัฒนธรรมองค์การสามารถมีอิทธิพลหล่อหลอมทัศนคติและพฤติกรรมการแสดงออกของสมาชิกในองค์การ และเป็นการรับรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์การเกี่ยวกับค่านิยมที่องค์การให้ความสำคัญ

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540: 11) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ คือ สิ่งต่าง ๆ อันประกอบด้วยสิ่งประดิษฐ์ แบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ความเข้าใจ และข้อสมมติพื้นฐานของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ภายในองค์การ โดยค่านิยมนี้สุนทร วงศ์ไวยวรรณ ได้สังเคราะห์มาจากนักวิชาการชาวต่างประเทศ คือ คาเรนซีลและโจแอน มาร์ติน (Siehl & Martin, 1988: 79-103)⁸ เอ็ดการ์ ไชน์ (Schein, 1992: 12-14, 211-227)⁹

⁸ สนใจโปรดอ่าน Siehl, Caren and Martin, Joanne. "Measuring Organizational Culture : Mixing Qualitative and Quantitative Methods." In Inside Organization : Understanding the Human Dimension. Newbury Park, CA : SAGE, 1988

⁹ สนใจโปรดอ่าน Schein, Edgar H. Organizational Culture and Leadership. 2nd ed. San Francisco : Jossey – Bass, 1992

พิทยา บวรวัฒนา (2541: 130) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่าเป็นระบบความเข้าใจร่วมกัน (shared meaning) ระหว่างสมาชิกองค์การว่าควรปฏิบัติอย่างไร และองค์การที่คนทำงานอยู่นั้นมีลักษณะอย่างไร ความเข้าใจร่วมกันนี้เป็นความเข้าใจที่วิวัฒนาการมาในระยะเวลาอันยาวนานและปรากฏออกมาในรูปของแบบความเชื่อ (beliefs) สัญลักษณ์ (symbols) พิธีการ (rituals) นิทาน (myths) การเล่าเรื่อง และแนวทางการปฏิบัติ โดยคำนิยามนี้พิทยา บวรวัฒนา ได้สังเคราะห์มาจากนักวิชาการชาวต่างประเทศ คือ สเทท วิเจย์ (Sathe Vijay, 1983: 4-23)¹⁰ บี. เจ. ฮอดจ์ และวิลเลียม พี. แอนโทนี (B. J. Hodge & William P. Anthony, 1988: 472)¹¹ เอ็ดการ์ ไชน์ (Edgar H. Schein, 1985: 9)¹² เดวิด อาร์. ดินิสัน (David R. Denison, 1984: 25)¹³

โดยสรุป ในการศึกษาความหมายของวัฒนธรรมองค์การ สามารถกล่าวได้ว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง แบบแผนของพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ ที่สร้างขึ้นจากสมาชิกในองค์การ โดยมีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ซึ่งยึดถือปฏิบัติกันมาจนเป็นธรรมเนียมปฏิบัติในองค์การนั้น ๆ

2.2 แนวคิดหรือทฤษฎีวัฒนธรรมองค์การ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เริ่มทบทวนวรรณกรรมจากจุดเริ่มต้นการเกิดขึ้นของวัฒนธรรมองค์การ เพื่อค้นหาว่ามีแหล่งที่มาอย่างไร ซึ่งจะนำไปสู่พัฒนาการของวัฒนธรรมองค์การต่อไป ดังนี้

¹⁰ สนใจโปรดอ่าน Sathe Vijay, "Some Action Implications of Corporate Culture : A Manager's Guide to Action," *Organizational Dynamics* 12, No. 2 Autumn 1983

¹¹ สนใจโปรดอ่าน B. J. Hodge & William P. Anthony, *Organization Theory* Needham Heights, Massachusetts : Allyn and Bacon, Inc., 1988

¹² สนใจโปรดอ่าน Schein, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership* San Francisco : Jossey – Bass, 1985

¹³ สนใจโปรดอ่าน David R. Denison, "Bringing Corporate Culture to the Bottom Line", *Organizational Dynamics*, 13, No.2 Autumn 1984

2.2.1 แนวคิดของนักวิชาการสุนทร วงศ์ไวยวรรณ

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540: 121 - 136) ได้กล่าวถึงแหล่งกำเนิด วัฒนธรรมองค์การที่สำคัญมี 5 แหล่ง คือ

1. วัฒนธรรมของสังคมในระดับต่าง ๆ
2. ลักษณะงานและสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน
3. ค่านิยม ความเชื่อ และวิสัยทัศน์ของผู้ก่อตั้งและผู้นำรุ่นแรก ๆ
4. ประสบการณ์จากการทำงานร่วมกันของสมาชิกองค์กร
5. ค่านิยม ความเชื่อ และวิสัยทัศน์ของผู้นำรุ่นใหม่

จากแหล่งกำเนิดวัฒนธรรมองค์การทั้ง 5 แหล่งดังกล่าวมิได้แยกจากกันโดยสิ้นเชิง แต่จะมีความสัมพันธ์กันอยู่ เช่น ค่านิยม ความเชื่อของผู้ก่อตั้งและของสมาชิกใหม่ของหน่วยงานต่างก็ได้รับอิทธิพลจากค่านิยม ความเชื่อของสังคม หรือวัฒนธรรมของสังคม ข้อสังเกตประการหนึ่ง แหล่งกำเนิดวัฒนธรรมองค์การ 5 แหล่งดังกล่าวนี้ อาจเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลให้วัฒนธรรมองค์การมีความคล้ายกันหรือแตกต่างกัน เช่น บริษัท ก ดำเนินกิจการโรงแรมที่มีเจ้าของกิจการเป็นชาวญี่ปุ่น ส่วนบริษัท ข ดำเนินกิจการโรงแรมเช่นกันแต่มีเจ้าของกิจการเป็นชาวไทย ทั้งบริษัท ก และบริษัท ข นี้ อาจมีวัฒนธรรมองค์การบางอย่างในแง่ของการเป็นธุรกิจโรงแรมเหมือนกัน แต่ทั้ง 2 บริษัทอาจมีวัฒนธรรมองค์การบางอย่างที่ต่างกัน เพราะค่านิยม ความเชื่อ และวิสัยทัศน์ของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารกิจการได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมสังคมของประเทศไทย และวัฒนธรรมสังคมของประเทศญี่ปุ่น จึงส่งผลให้มีความแตกต่างกันในการบริหารงาน เป็นต้น หากกล่าวถึงแหล่งกำเนิดวัฒนธรรมองค์การทั้ง 5 แหล่ง มีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

1) วัฒนธรรมของสังคมในระดับต่าง ๆ คือ ค่านิยม ความคิด ความเชื่อ บรรทัดฐานในการประพฤติปฏิบัติของบุคคลากรทุกระดับในหน่วยงานได้รับอิทธิพลหรือได้รับการขัดเกลาจากวัฒนธรรมของสังคมระดับต่าง ๆ ที่บุคคลเหล่านี้กำเนิด และถูกอบรมสั่งสอนจนเติบโตขึ้นมา วัฒนธรรมของสังคมอาจแบ่งได้เป็น 5 ระดับ ดังนี้

- 1.1) วัฒนธรรมระดับนานาชาติ
- 1.2) วัฒนธรรมระดับชาติ
- 1.3) วัฒนธรรมระดับภูมิภาคและท้องถิ่น
- 1.4) วัฒนธรรมของธุรกิจอุตสาหกรรม
- 1.5) วัฒนธรรมของสาขาอาชีพ

สาระสำคัญเกี่ยวกับวัฒนธรรมของสังคมใน 5 ระดับ รายละเอียดดังนี้

1.1) วัฒนธรรมของสังคมระดับนานาชาติ ซึ่งจูเลียน สจิวต์ (Julian Steward) นำเสนอทฤษฎี Theory of Culture Change พิมพ์ในปี ค.ศ.1955 อธิบายว่า สภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันจะมีอิทธิพลทำให้วัฒนธรรมต่างกัน (อ้างถึงใน อมรา พงศาพิชญ์, 2547: 9) แต่การที่โลกก้าวไปสู่ยุคโลกาภิวัตน์ทำให้ประเทศต่าง ๆ มีการแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมของสังคมได้รวดเร็วขึ้น ในกรณีของประเทศกำลังพัฒนาจะได้รับความช่วยเหลือทางด้านเทคนิค การบริหารงานต่าง ๆ เช่น Balance Scorecard (BSC) โดยความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรม เป็นสิ่งที่จำเป็นมากในการบริหารและการพัฒนาต่าง ๆ เพราะแต่ละประเทศต่างมีวัฒนธรรมหลัก และวัฒนธรรมย่อยที่แตกต่างกันไป สิ่งเหล่านี้เป็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่เจ้าหน้าที่ของรัฐ ผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้ง ผู้บริหารจะต้องทำความเข้าใจวัฒนธรรมของแต่ละสังคมที่มีความแตกต่างกัน เพื่อปรับให้มีความสอดคล้องกับบริบททางสังคม ยกตัวอย่างเช่น ประเทศไทยยังมีระบบ ความผูกพันกับเครือญาติ ยกย่องผู้มีอำนาจตลอดจนมีลักษณะของปัจเจกชนนิยม (Individual) อยู่สูง หรือที่ชาวตะวันตกเรียกว่าเป็นโครงสร้างที่หละหลวม “loose structure” ลักษณะของวัฒนธรรมนี้อาจเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงระบบบริหารที่นำมาใช้ในประเทศไทยได้ (ไพบูลย์ ช่างเรียน, 2532: 47 – 54) ดังนั้น การนำเทคนิคการบริหารของต่างประเทศมาใช้ในสังคมไทย ส่งผลให้ วัฒนธรรมองค์การของหน่วยงานภาครัฐต้องปรับเปลี่ยนไปสู่แนวความคิดมุ่งเน้นพัฒนาข้าราชการ โดยยึดหลักสมรรถนะ (Competency) และการพัฒนาขีดความสามารถ (Capability) เพื่อให้ ข้าราชการเป็นผู้ปฏิบัติที่มีความรู้ (Knowledge Worker) สามารถปฏิบัติงานภายใต้หลักการบริหาร กิจการบ้านเมืองที่ดี และระบบบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ ข้าราชการไทยเป็นข้าราชการมืออาชีพ จึงสามารถสรุปได้ว่าวัฒนธรรมของต่างประเทศส่งผลต่อ แหล่งกำเนิดวัฒนธรรมองค์การของประเทศอื่นได้

1.2) วัฒนธรรมของสังคมระดับชาติ กรณีของประเทศไทย งานวิจัยด้าน วัฒนธรรมและบุคลิกภาพในสังคมไทย (อ้างถึงใน ยศ สันตสมบัติ, 2540: 185 - 186) ขึ้นแรก คือ วัฒนธรรมและพฤติกรรมของไทย (Thai Culture and Behavior) โดย รูท เบนดิกต์ (R. Benedict) ในปี ค.ศ.1943 ซึ่งเบนดิกต์ได้อาศัยข้อมูลจากงานเขียนเกี่ยวกับประเทศไทยทั้งที่เป็นภาษาอังกฤษ และภาษาเยอรมัน ตลอดจนถึงสัมภาษณ์คนไทยที่พำนักอาศัยในอเมริกาซึ่งเชื่อว่างานเขียนชิ้นนี้จะ เป็นการปูพื้นฐานของการศึกษาสังคมไทยต่อไป พื้นฐานที่เบนดิกต์กล่าว คือ ลักษณะพิเศษของ วัฒนธรรมไทยที่เห็นเด่นชัด 3 ประการ คือ คนไทยเป็นคนรักสนุก ใจเย็น และวัฒนธรรมไทย เป็นวัฒนธรรมที่ถูกครอบงำโดยผู้ชาย ลักษณะทั้ง 3 ประการนี้เป็นผลมาจากความเชื่อทาง

พุทธศาสนาและการเรียนรู้ทางสังคมของเด็ก ซึ่งแบบแผนการเลี้ยงดูเด็กในสังคมไทยให้กลายเป็นปัจเจกบุคคลค่อนข้างมาก คนไทยมักเลี้ยงลูกแบบปล่อยตามสบาย ความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้คนไทยมีความมั่นคงทางจิตใจ มีนิสัยร่าเริง สนุกสนานไม่ชอบการเผชิญหน้าและการใช้ความรุนแรง ซึ่งเมื่อพิจารณาถึงปัจจุบันวัฒนธรรมเหล่านี้ปรากฏอยู่ในหน่วยงาน หรือระบบอาวุโส และระบบอุปถัมภ์ที่ปรากฏเห็นได้ในหน่วยงานต่าง ๆ โดยบิดามารดามักสั่งสอนบุตรตั้งแต่เล็กว่าต้องมีสัมมาคารวะ ให้ความเคารพนับถือผู้ใหญ่ และช่วยเหลือเกื้อกูลในหมู่เครือญาติ เมื่อเข้าทำงานค่านิยมดังกล่าวจึงติดตัวบุคคลไปด้วย จากการศึกษาของคาคาร์ (Kakar, 1971 a. 1971 b. cited by Trice & Beyer, 1993: 49) พบว่า ค่านิยมในเรื่องอำนาจหน้าที่ เช่น การให้ความเคารพผู้อาวุโสที่ได้รับการอบรมสั่งสอนจากบิดามารดาในครอบครัวของคนญี่ปุ่น อินเดีย และตุรกีนั้น จะติดตัวบุคคลเข้าสู่องค์กรในการทำงานด้วย

1.3) วัฒนธรรมของสังคมระดับภูมิภาคและท้องถิ่น ในสังคมวัฒนธรรมระดับภูมิภาคและท้องถิ่นจะมีความแตกต่างกัน ซึ่งอาจส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของหน่วยงานนั้นด้วย เช่น การแต่งกายของข้าราชการส่วนกลางในสำนักงานใหญ่ จะมีความเป็นทางการมากกว่าข้าราชการที่อยู่ในส่วนภูมิภาค และในส่วนภูมิภาคจะมีการกำหนดวันที่จะต้องแต่งกายด้วยชุดพื้นเมืองของท้องถิ่นนั้นอาทิตย์ละ 1 วัน ยกตัวอย่างเช่น จังหวัดสุโขทัยข้าราชการจะแต่งกายด้วย “เสื้อพ่อขุน” ทุกวันอังคาร โดยผู้ว่าราชการจังหวัดจะสนับสนุนให้มีการแต่งกายด้วยชุดพื้นเมืองอาทิตย์ละ 1 วัน ซึ่งผู้ว่าราชการจังหวัดจะเป็นผู้กำหนดว่าควรแต่งกายชุดพื้นเมืองพร้อมกันวันใด เป็นต้น

1.4) วัฒนธรรมของธุรกิจอุตสาหกรรม องค์กรที่ประกอบธุรกิจประเภทเดียวกันมักจะมีวัฒนธรรมองค์การที่คล้ายกันในบางส่วน ทั้งนี้เนื่องจากองค์การจะต้องบริหารงานที่ต้องพบกับปัจจัยสถานะแวดล้อมที่คล้ายคลึงกัน จึงทำให้การแก้ไขปัญหาหรือการบริหารงานต้องอาศัยวิธีการที่คล้ายกัน หรือต้องมีการรวมกลุ่มกันเพื่อช่วยกันวางแผนทางบริหารงาน รวมทั้งแก้ไขปัญหาที่อาจพบได้พร้อม ๆ กัน เช่น ธุรกิจการล่องเรือชมแม่น้ำเจ้าพระยา จะมีการบริหารจัดการมาตรฐานด้านความปลอดภัยจากการล่องเรือ โดยมุ่งเป็นมาตรฐานเดียวกัน เพื่อให้ลูกค้าได้รับบริการที่มีความปลอดภัย ภาพลักษณ์ของเรือมีความทันสมัย พนักงานแต่งกายด้วยชุดที่สวยงาม เพื่อเป็นกลยุทธ์ให้ลูกค้าเข้ามาใช้บริการ เป็นต้น

1.5) วัฒนธรรมของสาขาอาชีพ กลุ่มสาขาอาชีพจะมีลักษณะเอกลักษณ์ ค่านิยม ความเชื่อ ธรรมเนียมปฏิบัติ วิธีการติดต่อสื่อสาร ที่มีความแตกต่างกัน คนที่ประกอบอาชีพเดียวกันจะพบปัญหาในการทำงาน หรือความกดดันต่าง ๆ คล้ายกัน ดังนั้น คนกลุ่มนี้จะต้อง

มีวิธีการเพื่อแก้ปัญหาในการดำเนินการต่าง ๆ เช่น นักกฎหมายจะต้องใช้ความแม่นยำจากตัวบทกฎหมาย รวมทั้งรายละเอียดครอบคลุม ปฏิภาณไหวพริบในการดำเนินงานเพื่อให้ชนะคดี จากสภาพแวดล้อม การดำเนินงานรวมทั้งวิธีการต่าง ๆ ที่ใช้แก้ไขปัญหา เมื่อพัฒนาขึ้นจะตกผลึกเป็นค่านิยม ความเชื่อ และธรรมเนียมปฏิบัติในกลุ่มบุคคลผู้ประกอบอาชีพนั้น ๆ ซึ่งการถ่ายทอดสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ไปสู่ สมาชิกใหม่ที่เข้าสู่สายอาชีพเดียวกันสามารถดำเนินการได้ 2 แนวทาง

แนวทางที่ 1 การปลูกฝังค่านิยม ความเชื่อ ธรรมเนียมปฏิบัติของอาชีพต่าง ๆ ในกระบวนการศึกษา หรือขณะที่บุคคลได้รับการฝึกอบรมการประกอบอาชีพนั้น ซึ่งเป็นการปลูกฝังค่านิยม ความเชื่อ จรรยาบรรณในการประกอบวิชาชีพ เมื่อบุคคลเหล่านี้สำเร็จการศึกษา และเข้าไปประกอบอาชีพในองค์กรต่าง ๆ ค่านิยม ความเชื่อ และจรรยาบรรณที่ถูกปลูกฝังนี้จะติดตัวบุคคลไปด้วย เช่น แพทย์ วิศวกร นักบัญชี นักกฎหมาย เป็นต้น

แนวทางที่ 2 กรณีที่บุคคลต้องไปประกอบอาชีพไม่ตรงกับสาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษามา บุคคลเหล่านี้จะไม่ได้รับการปลูกฝังค่านิยม ความเชื่อ ธรรมเนียมปฏิบัติของอาชีพ เหมือนในแนวทางที่ 1 แต่จะได้รับการถ่ายทอด เรียนรู้จากเพื่อนร่วมงานที่ทำงานนั้น อยู่ก่อน หรือจากประสบการณ์ที่ได้รับจากการดำเนินงาน บุคคลเหล่านี้จะเรียนรู้และรับค่านิยม ความเชื่อต่าง ๆ ของอาชีพที่ดำเนินการอยู่เป็นวิถีคิดวิธีการแก้ไขปัญหาการทำงานต่อไป

ข้อสังเกตประการหนึ่ง คือ การถ่ายทอดสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ไปสู่สมาชิกใหม่ที่เข้าสู่สายอาชีพทั้ง 2 แนวทาง ดังกล่าว เช่น แพทย์ นักกฎหมาย นักบัญชี จะเรียนรู้วิธีการทำงานจากที่ทำงานเหมือนกัน โดยศึกษาจากผู้ที่อาวุโสกว่าปฏิบัติอย่างไรก็ดำเนินการตาม แต่สิ่งที่แตกต่างของแนวทางการถ่ายทอดวัฒนธรรมของสาขาอาชีพ คือ แนวทางที่ 1 จะได้รับการศึกษาที่มีความเป็นวิชาชีพในผู้ปฏิบัติงานเป็นพื้นฐานที่สำคัญอยู่แล้ว ซึ่งจะมีค่านิยม ความเชื่อ จรรยาบรรณในการประกอบวิชาชีพ และสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานทางวิชาชีพที่กำหนดไว้ แต่ในขณะที่แนวทางการถ่ายทอดวัฒนธรรมของสาขาอาชีพ แนวทางที่ 2 ผู้ปฏิบัติงานจะต้องเรียนรู้ค่านิยม ความเชื่อ ธรรมเนียมปฏิบัติของอาชีพจากผู้ที่อาวุโสกว่าเป็นหลักในการปฏิบัติงาน

การที่แต่ละอาชีพมีค่านิยม ความเชื่อ วิถีคิด วิธีการทำงานที่แตกต่างกัน อาจทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลที่มีอาชีพต่างกันได้ องค์กรจะประกอบไปด้วยสายงานหลัก และสายงานสนับสนุน บุคคลที่มาจากต่างสาขาอาชีพจะมีค่านิยม ความเชื่อ ธรรมเนียมปฏิบัติที่แตกต่างกัน ผลคือแต่ละฝ่ายภายในองค์กรจะมีลักษณะเป็นวัฒนธรรมย่อย ซึ่งในบางครั้งอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งเนื่องจากความไม่เข้าใจกันทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน

2) ลักษณะงานและสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน คือ ลักษณะของงานที่หน่วยงานทำอยู่สามารถเป็นแหล่งกำเนิด หรือเป็นปัจจัยที่ทำให้วัฒนธรรมของแต่ละองค์กรมีส่วนแตกต่างกันและคล้ายกันได้ กล่าวคือ ถ้าหน่วยงานสองแห่งมีลักษณะงานแตกต่างกัน มักจะทำให้วัฒนธรรมองค์กรของหน่วยงานทั้งสองแตกต่างกันได้ ในทางกลับกันถ้าหน่วยงานทั้งสองแห่งมีลักษณะงานเหมือนกัน มักจะทำให้วัฒนธรรมองค์กรของหน่วยงานทั้งสองมีส่วนที่คล้ายคลึงกัน

3) ค่านิยม ความเชื่อ และวิสัยทัศน์ของผู้ก่อตั้งและผู้นำรุ่นแรก ๆ คือ ช่วงแรกเริ่มการก่อตั้งหน่วยงาน ผู้ก่อตั้งมักจะริเริ่มจากความคิดหรือมองเห็นช่องทางที่จะเสนอบริการหรือจำหน่ายสินค้าและเทคโนโลยีต่าง ๆ สมาชิกในองค์กรจะพยายามทำงานและเฝ้าดูความคิดของผู้ก่อตั้งว่าจะประสบความสำเร็จหรือไม่ ผู้ก่อตั้งพยายามกำหนดวัฒนธรรมองค์กรโดยใช้วิธีการต่าง ๆ เช่น ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง ให้รางวัลแก่พนักงานดีเด่น รวมทั้งใช้วิธีการปฐมนิเทศและการฝึกอบรมจัดเวลาสมาชิกในองค์กรให้มีวิถีชีวิตการทำงานตามที่ผู้ก่อตั้งมุ่งหวัง เมื่อเวลาผ่านไป ถ้าสินค้า บริการ หรือเทคโนโลยีนั้นได้รับการตอบรับจากลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ หน่วยงานมีรายได้ที่จะดำรงกิจการและขยายงานต่อไปได้ ในช่วงนี้ที่ความคิดและวิธีการทำงานของผู้ก่อตั้งรุ่นแรก ๆ จะได้รับการยอมรับจากสมาชิกในองค์กร ซึ่งเมื่อปฏิบัติต่อไปเรื่อย ๆ และประสบความสำเร็จจะทำให้ความคิด วิธีการทำงานนี้จะค่อย ๆ ตกผลึกฝังแน่นอยู่ในจิตใจของสมาชิกในองค์กร กลายเป็นวิถีคิด วิธีการทำงาน (วัฒนธรรมองค์กร) ที่สมาชิกในองค์กรใช้เป็นแนวทางสำหรับการดำเนินงานต่อไป

4) ประสบการณ์จากการทำงานร่วมกันของสมาชิกองค์กร กล่าวคือ ความเชื่อและวิสัยทัศน์ของผู้ก่อตั้งหน่วยงานในรุ่นแรก ๆ อาจจะประสบความสำเร็จแต่เมื่อกาลเวลาผ่านไป ความเชื่อและวิสัยทัศน์ดังกล่าวอาจไม่เหมาะสม หรือใช้ไม่ได้ผลในสภาพแวดล้อมหรือกาลเวลาที่เปลี่ยนไป ประสบการณ์หรือการเรียนรู้ใหม่ ๆ ของสมาชิกในองค์กรอาจเข้ามาแทนที่ค่านิยม ความเชื่อ และวิธีแก้ปัญหาแบบเก่าของผู้ก่อตั้งและผู้นำรุ่นแรก ๆ

5) ค่านิยม ความเชื่อ และวิสัยทัศน์ของผู้นำรุ่นใหม่ โดย ไชน์ (Schein, 1968) เรียกกลุ่มคนเหล่านี้ว่า creative individualism แต่การที่ผู้นำรุ่นใหม่ที่ไม่มีตำแหน่งบริหารจะประสบความสำเร็จในการมีส่วนกำหนดวัฒนธรรมใหม่นั้น ต้องมีปัจจัยหลายประการเกื้อหนุน เช่น ต้องมีความสามารถสูงในการชักจูงบุคคลอื่น มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และอาจต้องมีบุคคลอื่นที่สนับสนุนจำนวนมากพอที่มีอำนาจต่อรองได้และในจำนวนของบุคคลที่สนับสนุนนั้นจะต้องมีบุคคลที่มีอำนาจหน้าที่ หรือมีอิทธิพลสูงในหน่วยงานช่วยสนับสนุนอีกด้วย

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะพบว่าแหล่งกำเนิดวัฒนธรรมองค์การจะมาจาก 5 แหล่ง คือ

1. วัฒนธรรมของสังคมในระดับต่าง ๆ
2. ลักษณะงานและสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน
3. ค่านิยม ความเชื่อ และวิสัยทัศน์ของผู้ก่อตั้งและผู้นำรุ่นแรก ๆ
4. ประสบการณ์จากการทำงานร่วมกันของสมาชิกองค์การ
5. ค่านิยม ความเชื่อ และวิสัยทัศน์ของผู้นำรุ่นใหม่

ผู้วิจัยมีข้อสังเกตเกี่ยวกับแหล่งกำเนิดทางวัฒนธรรมองค์การทั้ง 5 แหล่งดังกล่าว ในอีกแง่มุมหนึ่ง ดังนี้

1. วัฒนธรรมของสังคมในระดับต่าง ๆ ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ระดับ คือ
 - 1.1 วัฒนธรรมระดับนานาชาติ
 - 1.2 วัฒนธรรมระดับชาติ
 - 1.3 วัฒนธรรมระดับภูมิภาคและท้องถิ่น
 - 1.4 วัฒนธรรมของธุรกิจอุตสาหกรรม
 - 1.5 วัฒนธรรมของสาขาอาชีพ

ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การแบ่งวัฒนธรรมของสังคมออกเป็น 5 ระดับดังกล่าว เป็นเพียงการแบ่งประเภทเพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจเท่านั้น แต่ในสภาพสังคมที่แท้จริงแล้วจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องซับซ้อนอย่างแยกออกจากกันได้ยาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งสังคมปัจจุบันอยู่ในยุคโลกาภิวัตน์ การเปิดรับกระแสสังคมต่าง ๆ จึงเกิดขึ้นได้ง่ายส่งผลให้มีการหลอหลอมประสานทางวัฒนธรรม (integration) ดังนั้น การแบ่งแยกระดับวัฒนธรรมทางสังคมอย่างสิ้นเชิงจึงเกิดขึ้นได้ยาก

2. ลักษณะงานและสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน ผู้วิจัยมีข้อสังเกตว่า ลักษณะงานและสภาพแวดล้อมที่เหมือนกันแต่ถ้ามีผู้บังคับบัญชาที่มีลักษณะภาวะผู้นำแตกต่างกัน ก็อาจส่งผลให้ลักษณะงานและสภาพแวดล้อมมีความแตกต่างกันด้วย เช่น ผู้บังคับบัญชาที่มีคุณลักษณะแบบเผด็จการ จะส่งผลให้ลักษณะการทำงานของผูปฏิบัติต้องดำเนินการตามที่คุณบังคับบัญชาสั่งการ และบรรยากาศการทำงานจะไม่มี การแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างจากผู้บังคับบัญชา เพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง เป็นต้น

3. แหล่งกำเนิดวัฒนธรรมองค์การที่กล่าวมาข้างต้นนั้น อาจไม่ได้เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลในการกำหนดวัฒนธรรมองค์การเสมอไป เนื่องจากสภาพความเป็นจริงในสังคมยังมีปัจจัยอื่น ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อปัจจัยที่เป็นแหล่งกำเนิดวัฒนธรรมองค์การ เช่น ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยด้านการเมือง

ปัจจัยด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัย เป็นต้น ดังนั้น การพิจารณาแหล่งกำเนิดวัฒนธรรมองค์การจะต้องให้ความสำคัญกับปัจจัยภายนอกอื่น ๆ ที่ส่งผลกระทบด้วย

การทราบแหล่งกำเนิดทางวัฒนธรรมองค์การจะนำไปสู่ การวิจัยหาปัจจัยที่กำหนดให้เกิดวัฒนธรรมองค์การ และสามารถนำมากำหนดเป็นแนวทางในการนำวิธีการบริหารงานที่มีความเหมาะสมกับองค์การต่อไป เนื่องจากแหล่งกำเนิดวัฒนธรรมองค์การอาจเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่กำหนดวัฒนธรรมองค์การ หากสามารถสืบเสาะเพื่อยืนยันได้ว่าปัจจัยใดที่กำหนดวัฒนธรรมองค์การ จะสามารถนำไปสู่การสร้างกลไกในการบริหารเพื่อกำหนดปัจจัยที่ต้องการสืบสานวัฒนธรรมองค์การต่อไป

2.2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

ผู้วิจัยจะกล่าวถึง แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การที่นำมาใช้ในงานวิจัยฉบับนี้ โดยเลือกนักวิชาการที่เป็น authority มานำเสนอ ซึ่งจะมีประเด็นแนวคิดเกี่ยวกับมิติของความแตกต่างทางวัฒนธรรม แนวคิดและทฤษฎีการแบ่งประเภทของวัฒนธรรมองค์การ

2.2.2.1 แนวคิดเกี่ยวกับมิติของความแตกต่างทางวัฒนธรรม (Dimensions of Cultural Variability)

มิติของความแตกต่างทางวัฒนธรรมนั้นมีนักวิชาการชาวต่างประเทศให้ความสนใจศึกษา เช่น คลัคฮอร์นและสตร็อดเบ็ก (Kluckhohn & Strodtbeck, 1960)¹⁴ เกรท เฮอร์ปสเทท (Geert Hofstede, 1980, 1983) แต่ผลงานของเกรท เฮอร์ปสเทท เป็นนักวิชาการที่ authority มากที่สุดสาระสำคัญสรุปได้ ดังนี้

เกรท เฮอร์ปสเทท (Geert Hofstede, 1980, 1983) นักวิจัยชาวเนเธอร์แลนด์ ศึกษาเกี่ยวกับมิติทางความแตกต่างทางวัฒนธรรมของแต่ละประเทศ โดยศึกษากลุ่มเป้าหมายพนักงานบริษัท IBM ซึ่งเริ่มค้นคว้าเก็บข้อมูลในปี 1980 ทั้งหมด 40 ประเทศ ใน 3 ทวีป และศึกษาเพิ่มอีก 3 ประเทศ ในปี 1983 (อ้างถึงใน เมตตา วิวัฒนานุกูล (กฤตวิทย์), 2548: 66-72)

การวิจัยของ Hofstede อธิบายถึงความแตกต่างเกี่ยวกับบรรทัดฐาน (norms) ในแต่ละประเทศ ซึ่งส่งผลให้รูปแบบการดำเนินชีวิตของผู้คนในแต่ละประเทศ หรือ

¹⁴ สนใจโปรดอ่าน Kluckhohn, F. R., & Strodtbeck, F. L. Variations in value orientations.

แต่ละท้องถิ่นมีความแตกต่างกันและรูปแบบการดำรงชีวิตนี้มีผลทำให้วัฒนธรรมแต่ละท้องถิ่นมีความแตกต่างกันออกไป

Hofstede ได้แบ่งมิติทางวัฒนธรรมเป็น 4 มิติใหญ่ คือ

มิติที่ 1 เน้นความเป็นปัจเจกบุคคล (individualism) และการเน้นความเป็นกลุ่ม (collectivism)

มิติที่ 2 ความแตกต่างระหว่างอำนาจของแต่ละบุคคลในสังคม (Power Distance)

มิติที่ 3 การเน้นลักษณะความเป็นชาย (Masculinity) และการเน้นลักษณะความเป็นหญิง (Femininity)

มิติที่ 4 การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance)

สาระสำคัญของมิติทางวัฒนธรรมแบ่งออกเป็น 4 มิติ ดังนี้

มิติที่ 1 เน้นความเป็นปัจเจกบุคคล (individualism) และการเน้นความเป็นกลุ่ม (collectivism)

การเน้นความเป็นปัจเจกบุคคล (individualism) เป็นกลุ่มสังคมหรือวัฒนธรรมที่ถือเอาจุดมุ่งหมายสูงสุด (goal) ของปัจเจกบุคคลเป็นสำคัญ Hofstede อธิบายว่า ผลของการวิจัยพบว่า สหรัฐอเมริกา ออสเตรเลีย อังกฤษ แคนาดา เนเธอร์แลนด์ เป็นประเทศที่มีวัฒนธรรมในรูปแบบนี้สูงกว่าชาติอื่น ๆ การเปลี่ยนกลุ่มเกิดขึ้นง่าย เช่น เปลี่ยนงาน หรือเปลี่ยนพรรคพวกในการทำงานได้อย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งจะอยู่กับกลุ่มที่มีอุดมการณ์ ความคิด สอดคล้องกับตนเท่านั้น อัตราการแข่งขันจึงสูง เนื่องจากความสำเร็จวัดจากความโดดเด่นของคนทั่วไป ลักษณะของคนส่วนมากจะเน้นความสำคัญ ความสนใจของตนเองและครอบครัวเป็นใหญ่ เน้น “I” identity มากกว่า “We” identity

การเน้นความเป็นกลุ่ม (Collectivism) ตรงกันข้ามกับสังคมกลุ่มแรก ประเทศแถบเอเชีย โคลัมเบีย อเมริกาใต้ เป็นตัวอย่างของกลุ่มสังคมที่ยึดระบบพวกพ้องเป็นหลัก จุดมุ่งหมายของกลุ่มเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของสมาชิก ทำให้อุดมการณ์ของผู้คนขึ้นอยู่กับ การสร้างความสำเร็จร่วมกันให้แก่กลุ่ม ลักษณะของวัฒนธรรมประเภทนี้ เห็นความสำคัญของ “We” identity มากกว่า “I” identity เกิดการจับกลุ่มคนที่มีค่านิยมความคิดเดียวกันเข้าด้วยกันจึงเกิดลักษณะกลุ่มเขา – กลุ่มเรา และให้ความสำคัญกับกลุ่มสังคมที่ตนเป็นสมาชิกอยู่อย่างไม่เท่ากัน วัฒนธรรมที่เน้นความเป็นกลุ่มมีความสัมพันธ์กับค่านิยมเรื่องอาวุโสส่วนใหญ่มีการเรียงลำดับ

ตำแหน่ง ลำดับชั้น นิยมเจ้านายและยศฐาบรรดาศักดิ์ และเน้นความมีอาวุโส รวมทั้งเน้นความกตัญญู ให้เชื่อฟังคำสอนและคำสั่งของผู้ใหญ่ อ่อนน้อมถ่อมตนและมีความสุขภาพ

การเรียนรู้ถึงความแตกต่างกันในข้อนี้ จะทำให้การสื่อสารกับคนที่อยู่ต่างวัฒนธรรมกันเข้าใจกันได้มากขึ้น เพราะในขณะที่คนจากวัฒนธรรมหนึ่งมีความคาดหวังถึงผลที่จะได้ว่าจะนำมาซึ่งความปลอดภัย ความเหมาะสม รวมถึง การคำนึงถึงความนิยมสนใจของสมาชิกอื่น ๆ ในกลุ่มแต่คนอีกวัฒนธรรมกลับมุ่งหวังความสำเร็จอำนาจ และสนองความสนใจของแต่ละบุคคล หากเราไม่รู้ถึงความแตกต่างของความคาดหวังเหล่านี้ ก็จะทำให้เกิดปัญหาการสื่อสาร

มิติที่ 2 ความแตกต่างระหว่างอำนาจของแต่ละบุคคลในสังคม (Power Distance)

ในสังคมที่มีความแตกต่างกันสูง (high power distance) คนจะยอมรับว่าอำนาจนั้นเป็นส่วนหนึ่งของสังคม และการแบ่งอำนาจให้แต่ละคน แต่ละบทบาท แต่ละตำแหน่งนั้นไม่เท่ากัน กลุ่มที่มีความแตกต่างทางอำนาจต่ำ (low power distance) เชื่อว่า อำนาจที่มีควรจะใช้อย่างเหมาะสมตามกฎหมาย พ่อแม่ในวัฒนธรรมที่มีความแตกต่างกันสูงจะเลี้ยงลูกให้เชื่อฟัง ในองค์การลูกน้องก็จะกลัวการขัดแย้งกับเจ้านาย ดังนั้น สมาชิกใน High Power Distance Culture จะไม่ตั้งคำถามต่อคำสั่งของผู้บังคับบัญชา แต่คาดหวังว่าผู้บังคับบัญชาจะบอกเขาว่าต้องทำอะไร ในขณะที่สมาชิกใน Low Power Distance Culture หากเห็นว่าไม่ถูกต้องจะตั้งคำถามว่าทำไมตนจึงต้องทำตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา

มิติที่ 3 การเน้นลักษณะความเป็นชาย (Masculinity) และการเน้นลักษณะความเป็นหญิง (Femininity)

ในที่นี้ไม่ได้หมายถึงวัฒนธรรมผู้ชายกับผู้หญิง แต่หมายถึงลักษณะมุมมองของลักษณะความเป็นชายและลักษณะความเป็นหญิง สังคมแบบ Masculinity เป็นวัฒนธรรมที่มีค่านิยมในการแสดงอำนาจ เป็นสังคมที่เน้นการแข่งขัน ต้องการอิสรระมองว่างานเป็นศูนย์กลางของชีวิต โดยวัดจากความสำเร็จทางวัตถุ ส่วนสังคมแบบ Femininity เน้นความอะลุ่มอล่วยให้ความสำคัญต่อคุณภาพการดำรงอยู่ การใช้ชีวิตและความสัมพันธ์มากกว่าความสำเร็จทางวัตถุ

มิติที่ 4 การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance)

ลักษณะคนหรือสังคมที่หลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง (High – Uncertainty Avoidance) พื้นฐานความคิดของคนกลุ่มนี้ตั้งอยู่บนความไม่มั่นใจใน ความเปลี่ยนแปลงในอนาคต ต้องการความปลอดภัยและมั่นคงในชีวิต ไม่เชื่อมั่นว่าความเปลี่ยนแปลง จะนำไปสู่สิ่งที่ดีขึ้น สังคมรูปแบบนี้จะแสดงการต่อต้านความเปลี่ยนแปลงอย่างเต็มที่ สังคมจะ เชื่อถือบุคคลที่มีคุณวุฒิ วิทยุสูง หรือผู้เชี่ยวชาญ และไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของคนรุ่นใหม่ เท่าไรนัก ในการทำงานต้องการข้อมูลการวางแผนอย่างเป็นทางการ และมักไม่ชอบร่วมงานกับผู้ที่ มีอายุน้อยกว่า ทั้งนี้เพื่อป้องกันความขัดแย้งหรือเพื่อประสิทธิภาพของการเจรจาต่อรองต่าง ๆ ให้ดี ยิ่งขึ้น ส่วนลักษณะสังคมที่หลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำ (Low –Uncertainty Avoidance) สังคม ประเภทนี้จะชอบความท้าทายไม่ยึดติดกับกฎต่าง ๆ เท่าไรนัก การทำงานไม่จำเป็นต้องมี กฎระเบียบอย่างเคร่งครัด มีทัศนคติที่ดีต่อคนรุ่นใหม่ เชื่อถือในความสามารถของบุคคล

ผู้วิจัยมีข้อสังเกตว่า ความหลากหลายทางวัฒนธรรมนั้นมีอยู่มาก การจัดแบ่ง ประเภททางวัฒนธรรมออกเป็นมิติต่าง ๆ ของ Hofstede เป็นการศึกษาที่พยายามใช้ข้อมูลทางสถิติ เพื่อตรวจสอบค่านิยมทางวัฒนธรรมที่ปรากฏในแต่ละประเทศ แต่ก็ไม่อาจสรุปได้ว่าทุกคนใน ประเทศจะมีวัฒนธรรมตามมิติที่ Hofstede นำเสนอ อีกทั้ง งานวิจัย Hofstede เป็นการศึกษาเฉพาะ พนักงานบริษัท IBM สิ่งที่ Hofstede ค้นพบเป็นงานวิจัยที่สะท้อนค่านิยมที่เป็นภาพรวมของ พนักงานบริษัท IBM เท่านั้น แต่ไม่อาจสรุปได้ว่าพนักงานบริษัทอื่น ๆ ที่เป็นบริษัทข้ามชาติ เช่นกันจะมีมิติวัฒนธรรมองค์การตามที่ Hofstede สรุปไว้หรือไม่

ต่อมาในปี 1988 Hofstede และ Bond เพิ่มมุมมองจากวัฒนธรรม ตะวันออกจากลักษณะข้อเป็นมิติที่ 5 ซึ่งเป็นความแตกต่างระหว่างการเน้น “คุณธรรม” (virtue) และการเน้น “ความจริง” (truth) เช่น การปกปิดความจริงเพื่อให้สังคมสงบสุข หรือการพยายาม พูดยุติธรรมซึ่งอาจมีผลกระทบต่อสังคม และการเน้นผลหรือเป้าหมายระยะยาว หรือระยะสั้น แต่ มิติที่ 5 ไม่ได้ได้รับความนิยมนักวิชาการ ส่วนใหญ่ยังนิยมศึกษา 4 มิติแรกเป็นหลัก ผู้วิจัยมี ข้อสังเกตว่า มิติที่ 5 ดังกล่าวเป็นการมองวัฒนธรรมองค์การในเชิงปรัชญามากขึ้น เพราะคณะวิจัย มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อศึกษาวัฒนธรรม ความเชื่อ ค่านิยมของชาวจีนบนฐานของลักษณะข้อ ด้วยการวิจัยในสิ่งที่ปรัชญาจึงอาจเป็นสาเหตุให้มิติที่ 5 นี้ ไม่ได้ได้รับความนิยมจากนักวิชาการ

ผู้วิจัยทบทวนวรรณกรรม เพื่อนำไปสู่การศึกษามิติความแตกต่างทาง วัฒนธรรม และแสดงให้เห็นความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การในมิติต่าง ๆ ที่มีความแตกต่างกัน เนื่องจากความแตกต่างทางวัฒนธรรมของแต่ละประเทศ อาจเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อ

วัฒนธรรมองค์การในประเทศนั้น ๆ ได้ หากผลการวิจัยพบว่าวัฒนธรรมของประเทศส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การนั้น จะเป็นหลักฐานยืนยันแหล่งกำเนิดวัฒนธรรมองค์การตามที่ได้ทบทวนวรรณกรรมในตอนต้น ซึ่งประเด็นวัฒนธรรมของประเทศนั้น เป็นปัจจัยที่ผู้บริหารควบคุมหรือสร้างกลไกบริหารได้ยากกว่าปัจจัยอื่น แต่ผู้บริหารจะสามารถทำความเข้าใจปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์การ โดยได้รับผลกระทบจากปัจจัยด้านวัฒนธรรมของประเทศได้ สิ่งนี้อาจเป็นประโยชน์ในการบริหารจัดการความแตกต่างทางวัฒนธรรมองค์การที่มีสาเหตุจากวัฒนธรรมของประเทศได้

2.2.2.2 แนวคิดและทฤษฎีการแบ่งประเภทของวัฒนธรรมองค์การ

การทราบถึงแนวคิดและทฤษฎีการแบ่งประเภทของวัฒนธรรมองค์การจะช่วยให้ผู้วิจัยมองเห็นภาพในการสืบเสาะวัฒนธรรมองค์การต่อไป โดยที่มีทฤษฎีมารองรับผลการวิจัย ซึ่งผู้วิจัยนำแนวคิดของนักวิชาการ ริชาร์ด แอล. ดราฟ (Richard L. Daft, 1992) ทริคส์ และบีเยอร์ (Trice & Beyer, 1993) ชาร์ลส์ แฮนดี (Charles Handy, 1991) มาเป็นเครื่องมือหนึ่งในการสืบเสาะวัฒนธรรมองค์การ โดยเริ่มศึกษาจากแหล่งกำเนิดวัฒนธรรมองค์การดังที่กล่าวในข้างต้น จากนั้น ผู้วิจัยศึกษาการแบ่งประเภทของวัฒนธรรมองค์การ เนื่องจากต้องการทราบวัฒนธรรมหลัก และวัฒนธรรมย่อย โดยผู้วิจัยมีความเชื่อเหมือนชาร์ลส์ แฮนดีว่า แบบแผนทางวัฒนธรรมแต่ละแบบขององค์การนั้น มีความเหมาะสมกับปัจเจกบุคคลที่มีแบบแผนอย่างเดียวกัน ซึ่งผู้วิจัยจะกล่าวถึงในลำดับถัดไป

ริชาร์ด แอล. ดราฟ (Richard L. Daft, 1992) แบ่งประเภทของวัฒนธรรมองค์การเป็น 2 แบบ (อ้างถึงใน พิทยา บวรวัฒนา, 2547: 132-133) คือ

1) วัฒนธรรมแข็ง ซึ่งปีเตอร์สและวอเตอร์แมน (Peters & Waterman, 1982) ร่วมกันเขียนหนังสือชื่อ In Search of Excellence : Lessons from America's Best – Run Companies (อ้างถึงใน สุนทร วงศ์ไวยวรรณ, 2540: 84) หนังสือเล่มนี้ได้ศึกษาบริษัทระดับแนวหน้าของอเมริกา 62 บริษัท เพื่อหาสาเหตุที่ทำให้บริษัทเหล่านี้ประสบความสำเร็จจากการศึกษาพบว่า สาเหตุหนึ่งมาจากการที่บริษัทเหล่านี้มีวัฒนธรรมองค์การที่แข็งแกร่ง โดยวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งทำให้องค์กรมีนโยบาย โครงสร้างองค์การ หรือกฎระเบียบที่เป็นทางการลดความสำคัญลง สมาชิกขององค์การและผู้บริหารในบริษัทเหล่านี้ ส่วนใหญ่รู้ว่าตัวเองควรทำอะไรในสถานการณ์ต่าง ๆ เกือบทุกสถานการณ์ เพราะมีค่านิยมหลัก (วัฒนธรรมองค์การ) ชี้แนะแนวทางให้องค์การ ดังนั้น จึงสามารถสรุปว่าวัฒนธรรมแข็ง คือ วัฒนธรรมองค์การที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางจากสมาชิกขององค์การ เป็นวัฒนธรรมที่สมาชิกขององค์การยึดถือค่านิยมหลักขององค์การอย่างเคร่งครัด และเป็นวัฒนธรรมที่มีลักษณะที่ชัดเจน องค์การที่มีวัฒนธรรมแข็ง จะมีประสิทธิผลขององค์การได้

ต่อเมื่อวัฒนธรรมขององค์กรมีความเหมาะสมกับระบบการผลิต สภาพแวดล้อม กลยุทธ์ที่องค์กรนั้นใช้

ผู้วิจัยขอตั้งข้อสังเกตว่า วัฒนธรรมองค์กรมิใช่คำตอบของความสำเร็จทางการบริหารงานทั้งหมด การบริหารงานให้องค์กรประสบความสำเร็จนั้นมีปัจจัยหลายประการแต่วัฒนธรรมองค์กรเป็นเพียงปัจจัยหนึ่งที่เอื้อให้ผู้บริหารสามารถบริหารงานในองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้

2) วัฒนธรรมอ่อน หมายถึง องค์กรที่มีสมาชิกขององค์กรไม่ได้ยึดถือค่านิยมหลักขององค์กรอย่างเคร่งครัดและอย่างกว้างขวาง และไม่สามารถแยกแยะได้ว่าอะไรสำคัญกว่าอะไร ตัวอย่างองค์กรที่มีวัฒนธรรมอ่อน ได้แก่ องค์กรที่มีอายุน้อยหรือองค์กรที่มีการเข้าออกของสมาชิกตลอดเวลา ในองค์กรประเภทนี้ สมาชิกขององค์กรยังมีประสบการณ์ไม่เพียงพอที่จะมาสร้างความเข้าใจร่วมกันในเรื่องต่าง ๆ ขององค์กรได้

ทริคส์และบิเยอร์ (Trice & Beyer, 1993) กล่าวว่า องค์กรทั่วไปส่วนใหญ่จะมีวัฒนธรรมหลักและวัฒนธรรมย่อยพร้อมกันไป ดังนี้

1) วัฒนธรรมหลัก (dominant culture) หมายถึง ส่วนของวัฒนธรรมที่แสดงออกถึงค่านิยมหลักต่าง ๆ ที่สมาชิกขององค์กรส่วนมากยึดถือ เมื่อกล่าวถึงบุคลิกขององค์กรจะหมายความถึงวัฒนธรรมหลัก

2) วัฒนธรรมย่อย (subcultures) ซีลและมาร์ติน (Siehl & Martin, 1984) เขียนบทความชื่อ The Role of Symbolic Management : How Can Manager Effectively Transmit Organizational Culture ซึ่งศึกษาพบว่า องค์กรมิใช่มีเพียงวัฒนธรรมหลัก (dominant culture) เท่านั้น แต่ยังประกอบด้วยวัฒนธรรมย่อยหลายวัฒนธรรมอยู่ร่วมกับวัฒนธรรมหลัก (อ้างถึงในสุนทร วงศ์ไวยวรรณ, 2540: 90) โดยองค์กรขนาดใหญ่จะมีวัฒนธรรมย่อยหลายวัฒนธรรมเกิดขึ้นได้ ซึ่งวัฒนธรรมย่อยนี้ถูกสร้างขึ้นมาจากกลุ่มของสมาชิกกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์กรที่ทำหน้าที่แตกต่างกัน วัฒนธรรมย่อยนี้อาจเกิดขึ้นทั้งในแนวนิ่ง คือ วัฒนธรรมองค์กรที่เกิดตามสายบังคับบัญชา และแนวนอน คือ วัฒนธรรมองค์กรที่เกิดจากการประสานงานระหว่างแผนกตามโครงสร้างองค์กร เช่น ฝ่ายงานคลัง กับฝ่ายการเจ้าหน้าที่จะมีวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน

ชาร์ลส์ แฮนดี (Charles Handy, 1991) เสนอทฤษฎีแบบแผนทางวัฒนธรรมที่เหมาะสม จากหนังสือ “Gods of Management, Third Edition published in Great Britain in 1991 by Business Books Limited” โดยนำรูปแบบและโมเดลที่ถือเป็นสัญลักษณ์ของเทพเจ้าที่แตกต่างกัน

และเป็นตัวแทนของวัฒนธรรมองค์กรต่าง ๆ ที่มีความหลากหลาย ถ้าเรียกรวม ๆ กัน คือ ทฤษฎีแบบแผนทางวัฒนธรรมที่เหมาะสม ซึ่งหมายความว่า สิ่งที่สำคัญคือการนำเอาวัฒนธรรมที่เหมาะสมมาใช้กับสถานที่ ๆ ลงตัวต่อเป้าหมายตามความเหมาะสมนั้น นับว่าเป็นทฤษฎีซึ่งให้นิยามอย่างกว้าง ๆ ที่เสนอข้อคิด ข้อเสนอแนะให้ผู้บริหารออกความเห็นอย่างสร้างสรรค์ ความสับสนทางด้านวัฒนธรรมคือภัยร้ายที่ทำลายองค์กรในการประกอบภารกิจ ซึ่งอาจจะปรากฏให้เห็นจากประสิทธิภาพการทำงานที่ด้อยลง หรือการใช้ทรัพยากรอย่างไร้ค่า หรือการส่งมอบงานที่ล่าช้าไป สิ่งเหล่านี้ทำให้ประสิทธิภาพขององค์กรลดลง การมีวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เหมาะสมส่งผลให้เกิดค่าใช้จ่ายในการแก้ปัญหาในองค์กร และที่รุนแรงที่สุดคือ อาจจะทำให้องค์กรเสียหาย ผู้บริหารที่ดีจะตระหนักอยู่เสมอว่าองค์กรนั้นมีวัฒนธรรมแบบใด ซึ่งต้องตระหนักว่าการเลือกวัฒนธรรมองค์กรบางครั้งอาจจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง ข้อสำคัญ คือ การตระหนักถึงวัฒนธรรมของแต่ละวัฒนธรรมหรือวิธีการบริหารจัดการนั้น ไม่มีวัฒนธรรมใด หรือวัฒนธรรมที่ไปผสมผสานกับวัฒนธรรมอื่น ๆ จะไม่ดีไปเสียหมด แต่อาจจะไม่เหมาะสมต่อสถานการณ์ในช่วงนั้น สิ่งที่ไม่ชอบในวัฒนธรรมอื่น ๆ ไม่ได้หมายความว่าไม่ดี เพียงแต่ไม่เหมาะกับบุคคลนี้เท่านั้น และหลักการนี้เรียกว่า ทฤษฎีแบบแผนทางวัฒนธรรมที่เหมาะสม โดยสาระสำคัญมีดังนี้ (อ้างถึงใน สมพงษ์ สุวรรณจิตกุล, 2550)

1. วัฒนธรรมแบบซีอุส (Zeus) หรือ วัฒนธรรมแบบสโมส



รูปภาพที่สื่อถึงเทพเจ้าซีอุส คือ โยแมงมุมที่เชื่อมโยงกัน องค์กรใดที่ยึดหลักการบริหารตามเทพองค์นี้ จะเหมือนกับองค์กรอื่น ๆ ทั่วไป คือ มีการแบ่งงานแยกเป็นแผนกหรือแยกการผลิตสินค้าออกไปอย่างชัดเจน เส้นการจัดแบ่งภาระหน้าที่การงานมาจากศูนย์กลางเป็นหลัก เหมือนกับผังการทำงานขององค์กรทั่วไป แต่สำหรับมิติทางวัฒนธรรมแล้ว เส้นต่าง ๆ เหล่านี้ที่ลากไปลากมาไม่ได้ให้นัยถึงความสำคัญ แต่เส้นที่ให้นัยแห่งความสำคัญคือเส้นที่เป็นตัวล้อมรอบเส้นอีกที คือ เส้นที่ล้อมรอบจุดกลางของเส้นโยแมงมุม เพราะเส้นนี้คือเส้นของอำนาจและบารมี ถ้าเส้นนี้ยังห่างจากจุดกลางเท่าใด ความสำคัญของอำนาจและบารมีก็ลดน้อยลงไปด้วย ความสัมพันธ์กับตัวแมงมุมมีความสำคัญมากในวัฒนธรรมนี้ และมีความสำคัญมากกว่าตำแหน่งที่ได้รับการแต่งตั้ง

เทพซีอุส คือ เทพแห่งเทพเจ้าทั้งปวง และชาวกรีกโบราณเลือกหรือหาเทพเจ้าของตนเองเพื่อมาเป็นตัวแทนความคิดความศรัทธาหรือมุมมองที่พวกเขามีต่อโลก เทพเจ้าซีอุสคือเทพที่พำนักอยู่ที่ภูเขาโอลิมปัสที่เวลาพิโรธแล้วจะบัญชาสายฟ้าฟาดต่อมวลมนุษย์ แต่เมื่อเวลาโสมนัสก็จะทรงสรงน้ำด้วยทองคำ ทุกสรรพสิ่งมีความยำเกรงต่อเทพซีอุส ที่ได้รับการเคารพและบางครั้งก็ได้รับความรัก พระองค์ทรงเป็นตัวแทนของประเพณีเก่าแก่ คือ หัวหน้าที่ครอบครัวยุคที่มีอำนาจสูงสุด

ตามประวัติที่เป็นมานั้น วัฒนธรรมเช่นนี้เรามักพบในองค์กรที่ส่วนมากเริ่มจากธุรกิจเล็ก ๆ ก่อน โดยมีสมาชิกและกลุ่มเครือข่ายช่วยกันสร้างธุรกิจดังกล่าวขึ้นมา วัฒนธรรมแบบซีอุสถือว่าเป็นการสร้างกระบวนการในการตัดสินใจได้อย่างเร็วที่สุด สถานการณ์ใด ๆ ก็ตามที่ใช้ความเร็วในการตัดสินใจเป็นสิ่งสำคัญ ถือว่า วัฒนธรรมนี้เหมาะสมที่สุด แต่ความเร็วไม่ได้รับประกันว่าคุณภาพจะดี เพราะเรื่องนั้นต้องอาศัยคนในของกลุ่มเทพซีอุสว่าจะมีประสิทธิภาพแค่ไหน การสรรหาและการสืบทอดความสำเร็จจากการหาคนมีฝีมือจึงถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหารองค์กรแบบนี้ โดยต้องใช้ความพยายามและเวลาในการทำให้ภารกิจนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ วัฒนธรรมขององค์กรแบบนี้ อาศัยความเร็วในการส่งข่าวและแลกเปลี่ยนข่าวสารให้กันและกันแบบไม่ธรรมดา คือ การตัดสินใจของพนักงานนั้นสามารถทำได้โดยอิสระ ซึ่งวัฒนธรรมแบบนี้อาจจะดูโหดร้ายถ้าตัดสินใจผิดพลาด แต่การตัดสินใจแบบนี้ไม่จำเป็นต้องมีการบันทึกภายใน หรือต้องมีคณะกรรมการอย่างเป็นทางการ วัฒนธรรมแบบซีอุสนี้มีการใช้เอกสารน้อยกว่าองค์กรอื่น ๆ ที่ใช้วัฒนธรรมแตกต่างกัน การบริหารแบบเทพซีอุสนั้นมักจะอาศัยความไวใจและความเป็นกันเองเป็นปัจจัย แต่ถ้าใครทำให้สมาชิกในวัฒนธรรมนี้มีความรู้สึกที่ไม่ได้รับความไวใจต่อไป ผู้นั้นก็จะถูกขับไล่ออกจากกลุ่มทันที

วัฒนธรรมแบบซีอุสนี้ถือว่าใช้ต้นทุนในการบริหารไม่สูงนัก เพราะการไวใจกันและกันนั้นถูกกว่าการใช้กระบวนการในการควบคุมโดยงบประมาณ ค่าใช้จ่ายที่ของวัฒนธรรมแบบซีอุสนี้จะมีค่าใช้จ่ายทางโทรศัพท์ที่สูงกว่าค่าเดินทาง เพราะมีการใช้โทรศัพท์ในการติดต่อสื่อสารเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจอย่างรวดเร็ว เนื่องจากวัฒนธรรมนี้มองว่าความเร็วสำคัญกว่าการที่จะต้องลงรายละเอียด ถือว่าเป็นวัฒนธรรมที่นำทำงานมากเพราะเป็นวัฒนธรรมที่ให้คุณค่าแก่บุคคลให้โอกาสในการตัดสินใจในการทำงานและให้รางวัลตอบแทนต่อผลงานที่ออกมา

วัฒนธรรมแบบซีอุสนี้อาศัยเครือข่ายของมิตรสหาย ซึ่งปัจจุบันอาจจะถูกมองว่าไม่มีความเหมาะสม เพราะเป็นการใช้ระบบอุปถัมภ์โดยไม่ยึดถือผลงานเป็นหลัก และมองว่า

การบริหารแบบนี้แทบจะกลายเป็นการตามลัทธิผู้นำ ซึ่งการจะเลือกใครมาทำงานก็เลือกปฏิบัติเฉพาะพวกตนเอง แต่ข้อดีของวัฒนธรรมแบบนี้ คือ การไว้เนื้อเชื่อใจกันระหว่างบุคคลซึ่งเป็นสิ่งที่มีค่า

1.1 วิถีคิดในเรื่องความคิดและการเรียนรู้

ความคิดของวัฒนธรรมแบบซีอูส คือ การใช้ความคิดที่รวดเร็วและมาจากความรู้สึกนึกคิดของแต่ละบุคคล ซึ่งจะดำเนินไปอย่างรวดเร็วในภารกิจต่าง ๆ แต่ถ้าไม่ประสบความสำเร็จจากภารกิจนั้น ก็จะทำการเคลื่อนที่ไปสู่ภารกิจอื่นอย่างรวดเร็ว วิธีการบริหารแบบนี้ถือว่าเป็นคุณสมบัติของซีอูโอโดยส่วนใหญ่ ซึ่งมีคำถามที่น่าสนใจว่า “เหมาะสมหรือไม่สำหรับคนที่ดำรงตำแหน่งระดับสูงขนาดนี้” ผู้บริหารที่นิยมการบริหารแบบเทพซีอูสนั้นไม่สนใจเรื่องตรรกะ เรื่องการวิเคราะห์ หรือเรื่องของเหตุและผล แต่พวกเขาเรียนรู้แบบการลองผิดลองถูก ซึ่งเป็นสิ่งที่พวกเขาอยากให้คนอื่นทำตามโมเดลแบบลองผิดลองถูกเช่นกัน นักบริหารในวัฒนธรรมของเทพซีอูส จะไม่ถามว่า “ตอนนี้ทฤษฎีเขาใช้อะไรกัน” แต่จะถามว่า “ตอนนี้มีอะไรหรือเปล่า” และการประชุมมักจะเกิดขึ้นที่โต๊ะอาหารมากกว่าจะเป็นห้องประชุม เพื่อเสนอความคิดเห็นใหม่ ๆ โดยการเรียนรู้ของวัฒนธรรมแบบซีอูสนั้น มักจะเป็นความลับการประกาศให้ใคร ๆ ทราบว่าตนเองกำลังเรียนรู้เพิ่มขึ้นจะแสดงให้เห็นถึงความอ่อนแอของตน

1.2 อิทธิพลที่ได้รับและการเปลี่ยนแปลง

ในวัฒนธรรมแบบซีอูสการควบคุมทรัพยากร และการเป็นผู้ได้รับการยกย่องว่าเป็นผู้มีบารมี คือ ปัจจัยสำคัญในการนำพาองค์กรไปสู่ทิศทางที่ได้วางไว้ ยิ่งถ้าเคยประสบความสำเร็จมาก่อนหน้านี้ อาจจะทำอะไรที่แปลกใหม่ก็จะได้รับการยอมรับ วัฒนธรรมแบบนี้ทำให้ต้องเล่นการเมืองในองค์กร และความสำเร็จนั้นขึ้นอยู่กับว่าสิ่งที่ทำอยู่ในสายตาของผู้มีอำนาจหรือไม่ จึงเห็นได้ว่า นายทางการเมืองมีผลต่อองค์กรวัฒนธรรมแบบซีอูสเป็นอย่างมาก

1.3 การสร้างแรงจูงใจและผลตอบแทน

บุคลิกของวัฒนธรรมแบบซีอูส คือ การครองอำนาจเหนือผู้คน และเหตุการณ์ต่าง ๆ ซึ่งจะมีความรู้สึกดีมากกว่าความสำเร็จนั้นมาจากการกระทำของบุคคลเพียงผู้เดียว การบริหารวัฒนธรรมแบบซีอูส จึงมีแนวคิดที่ว่าอำนาจที่มีเพื่อเข้าไปแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่สามารถแก้ไขได้มีความสำคัญมาก การจำกัดหน้าที่ความรับผิดชอบหรือการมีข้อจำกัดต่าง ๆ ที่ส่งผลให้บุคคลนี้ไม่สามารถดำเนินการได้ เป็นการบั่นทอนศักยภาพตนเองและทำให้แรงจูงใจของตนเองมีน้อยลง ในวัฒนธรรมของการบริหารแบบเทพซีอูสนั้น เงินเป็นสิ่งที่ถูกยกย่องมาก เพราะแสดงสัญลักษณ์ของ

ความสำเร็จ โดยการใช้เงินเพื่อเป็นรางวัลตอบแทน ซึ่งเงินถือว่าเป็นปัจจัยเกื้อหนุนให้เกิดแรงจูงใจที่ตีมาก

2. วัฒนธรรมแบบอพลโล (Apollo) หรือ วัฒนธรรมแบบเน้นตำแหน่ง



เทพเจ้าอพลโล คือ เทพเจ้าแห่งความเป็นระเบียบเรียบร้อย และมีกฎเกณฑ์ในการทำงานหรือบริหารงาน และเป็นวัฒนธรรมที่ตั้งสมมติฐานว่า มนุษย์นั้นโดยธรรมชาติเป็นผู้ที่มีเหตุผลและทุก ๆ อย่างสามารถถูกนำไปวิเคราะห์ตามหลักของตรรกะ และการจัดผังของการทำงานจะถูกแบ่งย่อย ๆ เป็นเฉพาะ ๆ ไป จนเห็นภาพหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรในองค์กรอย่างชัดเจน ซึ่งกำหนดและกำกับโดยกฎระเบียบขององค์กร ที่ออกมาเป็นรูปแบบของ ใบพรรณานำที่งาน คู่มือ งบประมาณ เป็นต้น

สัญลักษณ์หรือภาพของวัฒนธรรมองค์กรนั้นคือวิหารกรีก และจุดเด่นคือเสาที่ค้ำวิหาร ซึ่งเสาวิหารนี้เป็นตัวแทนของหน้าที่และหน่วยงาน หรือบทบาทของพนักงานหรือผู้บริหารในองค์กร เสาเหล่านี้จะมาบรรจบกันแค่เพียงตอนส่วนบนสุดของเสาเท่านั้น ส่วนอื่นไม่ได้มีการประสานหรือติดต่อกันเลย โดยส่วนบนคือส่วนที่ผู้บริหารระดับสูง คณะกรรมการเท่านั้นที่จะมาพบกัน และตัวเสาค้ำชูเหล่านี้ก็ถูกเชื่อมด้วยลวดเหล็กที่รัดตึงด้วยกฎเกณฑ์และกระบวนการวิธีต่าง ๆ การพัฒนาสายอาชีพ คือ พยายามที่จะขึ้นไปที่สูงของเสาให้ได้ คือ พยายามก้าวขึ้นไปสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร ดังนั้นจึงเรียกรวมวัฒนธรรมองค์กรชนิดนี้ว่าเป็นระบบการทำงานแบบเป็นขั้นเป็นตอน (bureaucracy) ซึ่งคำว่าระบบขั้นตอนนั้นอาจจะเป็นคำที่ไม่นิยมใช้กันในหลักการบริหารในช่วงหลัง ๆ เนื่องจากเมื่อกล่าวถึงระบบราชการจะเห็นภาพของความล่าช้าในการทำงานด้วยมีกฎระเบียบขั้นตอนการทำงานที่มากเกินไป แต่ระบบขั้นตอนก็มีคุณประโยชน์ และมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะต้องตั้งอยู่บนสมมติฐานว่า “สิ่งที่ทำในวันนี้กับวันพรุ่งนี้จะไม่มีความแตกต่างกัน” วัฒนธรรมองค์กรแบบนี้จะไม่มีความเป็นปัจเจกบุคคล และบุคลากรในองค์กรสามารถถูกเปลี่ยนตัวได้อย่างง่ายดาย เพราะบุคลากรไม่ได้เป็นตัวกำหนดกระบวนการทำงาน แต่มีระบบเป็นสิ่งกำหนด โดยบุคลากรเป็นส่วนหนึ่งของระบบหรือส่วนหนึ่งของจักรกลในองค์กรเท่านั้น และบุคลากรอาจถูกเครื่องจักรมาแทนก็ได้ ซึ่งระบบนี้ให้ความรู้สึกดีว่ามี

ความมั่นคงไม่มีการเปลี่ยนแปลง บุคคลที่นิยมวัฒนธรรมแบบนี้ไม่ชอบที่จะต้องเสนอความเห็นหรือความคิดริเริ่มอะไรออกมา ปล่อยให้ผู้ที่ทำหน้าที่มีตำแหน่งระดับสูงเป็นคนคิดคนทำดีที่สุด

วัฒนธรรมแบบอพอลโลสร้าง ความมั่นใจทางด้านจิตวิทยาและทางด้านพันธสัญญาที่พนักงานและองค์กรมีต่อกันและกัน เพราะเทพอพอลโลนั้น คือ เทพแห่งความเมตตาปราณีตามความเชื่อของกรีกโบราณ เป็นผู้ปกป้องต่อเด็กเล็กและเป็นผู้คงไว้ซึ่งกฎเกณฑ์ เมื่อได้เข้าเป็นสมาชิกของวิหารกรีกแห่งเทพอพอลโลแล้ว ก็จะทำให้มีความมั่นใจในชีวิตสถานะของพนักงานในองค์กร ตัวอย่างเช่น พนักงานหน่วยงานของรัฐซึ่งงานที่ทำนั้น ไม่มีคู่แข่ง เพราะธรรมชาติของงานนั้นมีลักษณะที่ผูกขาด หรือองค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่องในอดีตจากการผลิตสินค้าหรือบริการ องค์กรแบบนี้จะชื่นชมบุคคลที่เสนอแนวคิดเดิม ๆ ที่เหมือนกับมาตรฐานเดิม ๆ บุคคลนี้ จะได้รับการยกย่องเพราะแสดงว่าเข้าใจวิสัยทัศน์และทิศทางขององค์กร

ระบบของวัฒนธรรมแบบอพอลโลจึงเป็นการบริหารที่มีประสิทธิภาพมาก แต่ต้องอยู่ที่เงื่อนไขว่าทุกอย่างสามารถคาดการณ์ได้ และสิ่งที่บุคลากรในวัฒนธรรมนี้ไม่ชอบ คือ การเปลี่ยนแปลง แต่ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงขึ้นมา บุคคลในวัฒนธรรมนี้จะเพิกเฉยต่อการเปลี่ยนแปลง หรืออาจจะทำสิ่งเดิมๆ ให้มากยิ่งขึ้นเพื่อเป็นการตอบย้ำว่าไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น เวลาที่วัฒนธรรมแบบอพอลโล ถูกท้าทายจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรุนแรง เช่น การเปลี่ยนรสนิยมของลูกค้า การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี การปรับสภาพการเงินใหม่ขององค์กร กรณีเหล่านี้ องค์กรจะโต้ตอบโดยระดมความร่วมมือระหว่างแผนกให้มาทำงานร่วมกัน เพื่อพยายามรักษาสถานะข้างล่างให้มั่นคงมากที่สุด ถ้ามาตรการดังกล่าวนี้ไม่ประสบความสำเร็จ องค์กรก็จะต้องประสบปัญหาการล้มละลาย เปรียบเสมือนวิหารทั้งหมดก็ต้องพังลงจากเสาที่ไม่แข็งแรง

2.1 วิธีคิดในเรื่องความคิดและการเรียนรู้

วิธีคิดวัฒนธรรมแบบอพอลโลนั้นมีตรรกะหลักวิเคราะห์และเป็นไปตามระบบแนวคิดของวัฒนธรรมแบบอพอลโลเป็นแบบขั้นตอน คือ เหตุการณ์เกิดขึ้นได้เพราะถูกกำหนดหรือมีการวางแผนมาก่อนล่วงหน้า คำว่าประสิทธิภาพวัฒนธรรมแบบอพอลโล หมายถึง ความสามารถในการที่ดำเนินกระบวนการที่ซ้ำ ๆ โดยไม่ต้องไปหาวิธีใหม่ในการบริหารจัดการ องค์กรของการเรียนรู้วัฒนธรรมแบบอพอลโลจึงเป็นแบบการสะสมความรู้ของคนรุ่นเก่า ไปสู่คนรุ่นใหม่ ถ้ามีความรู้เพิ่มเติมขึ้นถือว่าการต่อยอดความรู้ การใช้ทรัพยากรมนุษย์สามารถนำไปฝึกอบรม หรือนำพนักงานจากแผนกหนึ่งไปสู่แผนกหนึ่งตามแต่ความต้องการขององค์กร เพราะทรัพยากรมนุษย์ถือว่าเป็นทรัพยากรชนิดหนึ่งที่สามารถเปลี่ยนให้ไปดำเนินการที่หน่วยงานใดขององค์กรก็ได้

2.2 อิทธิพลที่ได้รับและการเปลี่ยนแปลง

องค์การวัฒนธรรมแบบพอลโลนิยม “อำนาจในการสั่งการ” ซึ่งเป็นตัวกำหนดทิศทางขององค์การนี้ให้ความสำคัญกับตำแหน่งหน้าที่เป็นตัวกำหนดทิศทาง วัฒนธรรมองค์การแบบนี้เน้นไปที่ตำแหน่ง (role culture) เหมาะแก่การดูแลควบคุมเมื่อกระบวนการในการตัดสินใจเสร็จสิ้นลง การเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การแบบพอลโลจึงต้องเปลี่ยนตำแหน่งและหน้าที่ความรับผิดชอบออกไปให้หมด หรือเปลี่ยนโครงสร้างใหม่

2.3 การสร้างแรงจูงใจและการให้ผลตอบแทน

วัฒนธรรมแบบพอลโลชอบความเป็นระเบียบ มีทิศทางที่เป็นเฉพาะเจาะจง สามารถคาดการณ์อะไรได้ล่วงหน้า มีบทบาทหน้าที่ชัดเจน ความรู้สึกต่อความมีเสถียรภาพต่อบทบาทหน้าที่ของบุคลากรที่มีในองค์การ ความรู้สึกที่สามารถคาดการณ์สิ่งต่าง ๆ ได้ การยอมรับกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่องค์การได้วางไว้ถือเป็นจิตสำนึกของวัฒนธรรมองค์การแบบพอลโล จิตสำนึกดังกล่าวที่เป็นนามธรรม ได้แสดงออกมาเป็นรูปธรรม เช่น ใบพรณานำทำงาน สัญญาหรือพันธะของบริษัท กฎหมายแรงงาน สวัสดิการ และการให้รางวัลแก่พนักงานเป็นไปตามตำแหน่งและขั้นตอน โดยแสดงออกเป็นสัญลักษณ์ เช่น รถประจำตำแหน่ง ค่าใช้จ่ายที่ผู้บริหารมีสำหรับดูแลลูกค้า ห้องพักของผู้บริหารตามโรงแรมหรู ๆ

3. วัฒนธรรมแบบเอธีน่า (Athena) หรือ วัฒนธรรมแบบเน้นภารกิจ



วัฒนธรรมแบบเอธีน่ามีความแตกต่างจากวัฒนธรรมอื่น ๆ ในเรื่องการบริหาร โดยทั่วไปการบริหารเน้นไปที่การแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้ภารกิจลุล่วงไปได้จนสำเร็จ ขั้นตอนแรกคือการรู้ว่าปัญหาอยู่ที่ไหน และขั้นตอนที่สอง คือ สรรหาทรัพยากรต่าง ๆ เช่น ทรัพยากรมนุษย์ เครื่องมือและเงินทุนมาเป็นองค์ประกอบในการแก้ไขปัญหา และผลของการบริหารวัดได้จากผลลัพธ์ที่ออกมา คือ ปัญหาได้ถูกแก้ไขแล้ว ภาพสัญลักษณ์เปรียบได้กับตาข่าย ที่ดึงเอาทรัพยากรต่าง ๆ จากปัจจัยหลาย ๆ ด้านในองค์การมาแก้ปัญหาของส่วนต่าง ๆ ในกระบวนการดำเนินงานให้เรียบร้อย ศูนย์อำนาจจึงมาจากตรงกลางของตาข่ายที่ทุกส่วนตัดเข้าหากัน ไม่ใช่มาจากส่วนบนสุดขององค์การ จึงไม่เหมือนกับวัฒนธรรมแบบพอลโล หรือมาจากส่วนบนสุดเหมือนอย่างของวัฒนธรรมแบบซีอัส องค์การลักษณะของวัฒนธรรมแบบเอธีน่านี้ จึงเป็นลักษณะแบบเครือข่ายที่มี

โครงสร้างที่หลวม แต่ละหน่วยงานของโครงสร้างดังกล่าวนี้มักจะมีอิสระไม่ได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา แต่มีหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน การบริหารงานแบบวัฒนธรรมแบบเอธินานี้ ถือว่าเป็นงานที่ต้องอาศัยทักษะตนเองโดยเฉพาะ คือ ต้องใช้ความสามารถของตนเองจริง ๆ ความอาวุโส อายุงาน การมีเส้นสายในองค์กร ไม่มีคุณค่า เพราะความสามารถในการทำงานเท่านั้นจึงจะทำให้ประสบความสำเร็จ คือ ต้องมีความคิดที่ดี เสนอสิ่งใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร จึงจัดว่าเป็นองค์กรแบบเปิดโอกาสให้กับคนหนุ่มสาวหรือคนที่มีความคิดใหม่ ๆ อยู่เสมอ ต้องถือว่าเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ดี แต่ต้องรู้จักธรรมชาติงานและการทำงานร่วมกัน ที่มีเป้าหมายร่วมกันนำไปสู่การสร้างพันธกิจขององค์กรร่วมกัน การขัดแย้งขัดขานเหมือนวัฒนธรรมแบบซีอุสหรือวัฒนธรรมแบบพอลโลจึงมีไม่มาก เนื่องจากการทำงานเป็นแบบอาศัยความสามารถ การเมืองในองค์กรจึงมีน้อย แต่พนักงานจะต้องมีความเคารพซึ่งกันและกัน ซึ่งจะให้ความช่วยเหลือกันและกันด้วย เพราะงานกำหนดด้วยทีมที่มีความสามารถ ไม่ใช่ตำแหน่งของคนที่ทำงาน

วัฒนธรรมแบบเอธินานี้จึงมีต้นทุนที่ค่อนข้างสูง เพราะคนที่มาทำภารกิจนี้ก็ต้องมีประสบการณ์สูง ซึ่งปัญหาที่เกิดขึ้นมานั้นไม่ใช่จะสามารถแก้ไขได้เลยทันที จะต้องใช้เวลาหรือต้องมีการทดลองผิดลองถูกทำให้จะต้องมีค่าใช้จ่าย ดังนั้น วัฒนธรรมแบบเอธินานี้มักเกิดขึ้นในขณะที่องค์กรกำลังขยายตัวหรือมีการสรรหาสินค้าหรือการบริการใหม่ขึ้นมา องค์กรมักจะสามารถกำหนดราคาที่สูงได้ในตอนแรก เพราะสินค้าหรือบริการในตอนแรก ๆ นั้นมีลักษณะเหมือนสินค้าแบบผูกขาด เช่น การแนะนำสินค้าทางด้านเทคโนโลยีหรือการบริการแบบใหม่ ๆ ขึ้นมา ดังนั้น ต้นทุนที่สูงก็จะถูกทดแทนด้วยรายได้ที่สูงเข้ามาด้วย การบริหารวัฒนธรรมแบบเอธินานี้ มักจะไม่คงทนถาวร เพราะไม่มีแบบแผนในการบริหารอย่างเป็นระเบียบอย่างวัฒนธรรมแบบพอลโล การบริหารที่เน้นวัฒนธรรมแบบเอธินาในระยะยาวต่อมาอาจจะต้องอาศัยการบริหารวัฒนธรรมแบบซีอุสมาดำเนินการ สรุปว่า วัฒนธรรมแบบเอธินานี้มีวงจรชีวิตที่ค่อนข้างสั้น จึงเหมาะต่อวัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นไปที่ภารกิจ

3.1 วิถีคิดและการเรียนรู้

เทพีเอธินา คือ เทพีแห่งการแก้ปัญหา โดยมีความเชื่อว่า ปัญหาสามารถแก้ไขได้อย่างดีถ้านำบุคลากรที่มีความสามารถหลาย ๆ ฝ่ายมาทำงานร่วมกัน และต้องไม่ขัดแย้งกัน การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องจึงมีความสำคัญต่อการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น การฝึกอบรมใช้วิธีดำเนินการเป็นกลุ่มการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อการสร้างแรงจูงใจ วัฒนธรรมแบบเอธินามองว่าบุคลากรมีความสำคัญมาก และเป็นผู้ที่สร้างความแตกต่างให้กับองค์กรได้ สามารถทำงานตามภารกิจต่าง ๆ ได้ มีความยืดหยุ่นสูงซึ่งจะมีการตกลงกันระหว่างผู้ปฏิบัติการกับฝ่ายผู้บริหารว่าจะ

ดำเนินการในทิศทางใด ความคิดริเริ่มต่อโครงการต่าง ๆ จากผู้ปฏิบัติจะได้รับการยอมรับด้วยความยินดีจากผู้บังคับบัญชา และได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาเพื่อที่จะสร้างการพัฒนาตนเอง และการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันในองค์กร จะได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง

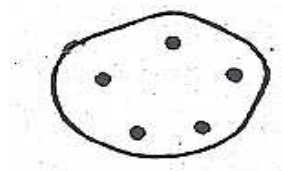
3.2 อิทธิพลที่ได้รับและการเปลี่ยนแปลง

วัฒนธรรมองค์กรแบบเอธิน่า จะให้ความสำคัญกับการแก้ไขปัญหาและความเชี่ยวชาญของบุคลากรในองค์กร การพูดคุยหรือการหารือเป็นสิ่งที่วัฒนธรรมองค์กรนี้ต้องการให้เกิดขึ้น บทบาทของวัฒนธรรมแบบเอธิน่าจึงประกอบด้วยภารกิจต่าง ๆ เพื่อหาทางแก้ไขปัญหาโดยอาจจะมีการเชื่อมโยงฝ่ายต่าง ๆ เข้าด้วยกันในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะปัญหาหรือเรื่องของเทคโนโลยีใหม่ ๆ และหลักวิธีการตลาดใหม่ ๆ ที่อาจจะต้องพึ่งพากันและกัน เพื่อให้บรรลุภารกิจ

3.3 การสร้างแรงจูงใจและการให้ผลตอบแทน

วัฒนธรรมแบบเอธิน่าชอบความหลากหลาย และไม่ชอบสิ่งที่เป็นเรื่องวิธีการปฏิบัติแบบเหมือนเดิม แต่มีความสามารถในการแก้ปัญหา มากกว่าที่จะเป็นผู้สร้างความแตกต่าง วัฒนธรรมที่ชอบสร้างความแตกต่าง คือ วัฒนธรรมแบบซีอุส แต่ไม่มีความถนัดในการแก้ไขปัญหา วัฒนธรรมแบบเอธิน่านี้ยกย่องบุคลากรที่มีความสามารถและมีประสบการณ์ การเลือกสรรบุคลากรจะคัดเลืออกจากความสามารถของบุคลากร ไม่นิยมระบบอุปถัมภ์ซึ่งเป็นหลักคิดที่แตกต่างจากวัฒนธรรมแบบซีอุส บุคลากรในวัฒนธรรมแบบนี้จะหาความก้าวหน้าให้กับตนเองเสมอและเดินหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง แนวคิดวัฒนธรรมแบบเอธิน่าชอบความหลากหลายต่อสถานการณ์ต่าง ๆ เพราะท้าทายความสามารถของตนเอง และมองว่าการพิจารณาบุคคลนั้นต้องมาจากผลงาน บุคลากรในวัฒนธรรมแบบนี้ชอบความไม่แน่นอนของชีวิตการทำงานเพราะมีความคิดว่า “สิ่งนี้คือความท้าทาย”

4. วัฒนธรรมแบบดิออนิซุส (Dionysus) หรือ วัฒนธรรมแบบเน้นตัวตน



เทพดิออนิซุส เป็นเทพแห่งเหล้าไวน์และดนตรี ดังนั้น จึงถือว่าเป็นเทพที่มักจะแสดงการเป็นตัวของตัวเองมากที่สุด หรือเป็นเทพที่เชื่อว่าโลกนี้ขึ้นอยู่กับเราเป็นผู้กำหนด ไม่ได้

ขึ้นอยู่กับคำบัญชาของพระเจ้าองค์ใด และเชื่อว่าสาเหตุที่มนุษย์เราหรือสรรพสิ่งใดก็ตามอุบัติขึ้นมาได้นั้น เป็นเพราะความบังเอิญ และเราเองที่เป็นคนกำหนดชะตาของเราบนโลก แต่ในขณะเดียวกันโดยหลักปรัชญาความเชื่อดังกล่าวก็ไม่ได้หมายความว่าเราควรใช้ชีวิตแบบเสเพลสุกเพียงอย่างเดียว ซึ่งเอ็มมานูเอล ค้านท์ (Immanuel Kant) นักปราชญ์ก็เคยกล่าวว่า มนุษย์มีความสุขและทุกข์คล้ายกัน และสิ่งที่มนุษย์ปฏิบัติและปรารถนานั้นก็มีวัตถุประสงค์เดียวกัน และมนุษย์ก็จะพึ่งพาซึ่งกันและกันเสมอ ไลน์และความสนุกสนานจากการดื่มไวน์จะไม่ก่อให้เกิดผลงานอะไร จนกว่าใครจะผลิตไวน์ขึ้นมาและบุคคลนั้นจะต้องมีความสามารถพิเศษ ภาพสัญลักษณ์ของวัฒนธรรมแบบดิวอนิซุสนี้ คือ รูปกลุ่มดาวบนท้องฟ้าที่ต่างก็มีตำแหน่งที่ชัดเจนและมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน ในลักษณะของหมู่ดาวในเอกภพ

วัฒนธรรมแบบดิวอนิซุสเชื่อว่า บุคลากรจะบรรลุเป้าหมายที่ต้องการด้วยความสามารถของตนเอง และในขณะเดียวกันบุคลากรก็สามารถทำให้องค์กรโดยภาพรวมบรรลุเป้าหมายได้เช่นกัน ตัวอย่างเช่น อาชีพแพทย์ จะเห็นเป็นรูปธรรมของวัฒนธรรมแบบเน้นตัวตน ซึ่งถือว่าเป็นวัฒนธรรมที่ยอดเยี่ยมาก เพราะเป็นการดึงเอาความสามารถของคนออกมาแสดงให้ได้ประจักษ์อย่างดีที่สุด ในการทำให้องค์การบรรลุถึงเป้าหมายได้ ต้องถือว่าเป็นวัฒนธรรมองค์กรแบบ “มีอาชีพ” เพราะบุคลากรสามารถรักษาเอกลักษณ์ของตนเองและอิสรภาพของตนเองได้เหมือนเดิม และมีความรู้สึกนึกคิดได้ด้วยตัวเอง แต่ในขณะเดียวกันเขาก็เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่ทำให้ให้องค์การประสบความสำเร็จได้

วัฒนธรรมแบบดิวอนิซุสจึงไม่ยอมรับการมี “ผู้บังคับบัญชา” นอกเสียจากการให้ความร่วมมือกับผู้บังคับบัญชาเพื่อทำให้เป้าหมายงานบรรลุจุดมุ่งหมาย และค่าของคนอยู่ที่ผลของงาน ผู้บริหารขององค์กรนี้ไม่สามารถไปกำหนดการดำเนินการใด ๆ เพราะบุคลากรแต่ละคนต่างมีความสามารถและกำหนดแผนการทำงานของตนเองได้ ผู้บริหารจะต้องได้รับการเห็นด้วยจากผู้ถูกบริหารเสียก่อนจึงจะดำเนินการต่อไปได้อย่างสะดวก ไม่ใช่เป็นการบริหารแบบใช้กฎเกณฑ์หรืออำนาจจากตำแหน่ง จุดเด่นของวัฒนธรรมแบบดิวอนิซุสนี้ คือ การบริหารแบบใช้ระบอบประชาธิปไตยค่อนข้างสูงมาก แต่อาจจะสร้างความยากลำบากในการบริหารงานของผู้บริหารที่ไม่มีความเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรแบบนี้ การบริหารงานจะมุ่งเน้นการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งส่งผลให้ข้อขัดแย้งในเรื่องเป้าหมายขององค์กรมีน้อยมาก อย่างไรก็ตาม องค์กรมักจะมุ่งเน้นเป้าหมายร่วมกันขององค์กรมากกว่าเป้าหมายของปัจเจกบุคคล

4.1 วิถีคิดและการเรียนรู้

แนวคิดของวัฒนธรรมแบบดิวอี้จะยึดถือแนวความคิดของตนเอง หรือเรียนรู้ด้วยประสบการณ์ตนเอง โดยเฉพาะบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งสูง ๆ มักจะมีแนวโน้มที่มีความคิดแบบนี้ บุคคลในลักษณะนี้จึงมักถูกมองว่าเป็นคนประเภท หยิ่งยโส ไม่น่าคบ วิธีคิดหรือการเรียนรู้ของวัฒนธรรมแบบดิวอี้ จึงเรียนรู้จากประสบการณ์ และบุคคลที่มีวิถีคิดแบบเทพดิวอี้ เมื่อได้เรียนรู้รู้อย่างเข้าใจแล้วก็มักจะเปลี่ยนงานนั้นไป ไม่ยอมปฏิบัติงานที่ได้เรียนรู้หมดแล้ว และก็ไม่อาจจะไม่ทำงานในองค์กรนี้ต่อไปโดยลาออกจากงาน ซึ่งทำให้องค์กรรู้สึกอึดอัดต่อพฤติกรรมดังกล่าวมาก บุคคลที่มีแนวคิดวัฒนธรรมแบบดิวอี้ไม่ชอบคำสั่งขององค์กรที่จะมาวางแผนกำหนดอนาคตของพวกเขา เพราะบุคคลเหล่านี้ต้องการโอกาสในการแสดงออก แต่ต้องแสดงออกในวิถีของพวกเขา โดยคนเหล่านี้อาจจะกล่าวถึงงานใหม่ การเดินทางค้นคว้าสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ หรือต้องการให้องค์กรส่งไปศึกษาหาข้อมูลทำการวิจัยใหม่ ๆ คือ จ้างให้ไปเสาะหาสิ่งใหม่ ๆ ที่ทำง่าย หรือเรียนรู้หลักสูตรใหม่ ๆ เป็นหลักสูตรสั้น ๆ ที่พวกเขาเลือกและเห็นว่าสามารถนำมาพัฒนาองค์กรต่อไปได้

4.2 อิทธิพลที่ได้รับและการเปลี่ยนแปลง

การสร้างอิทธิพลทางความคิดให้กับบุคคลที่มีแนวคิดวัฒนธรรมแบบดิวอี้ นั้น เป็นเรื่องยาก เพราะบุคคลกลุ่มนี้จะไม่ยอมรับอำนาจเบ็ดเสร็จขององค์กร และไม่มีการใด ๆ ที่องค์กรจะจัดการได้ แนวคิดอย่างวัฒนธรรมแบบดิวอี้จะเคารพสิ่งที่มีความเป็นปัจเจกบุคคล แต่องค์กรไม่อาจสามารถทำความเข้าใจได้ว่า บุคคลในวัฒนธรรมองค์กรแบบนี้มีความชื่นชมยกย่องสิ่งใด เช่น อาจจะยกย่องบุคคลที่มีความสามารถหรือยกย่องบุคคลที่มีอุปนิสัยบุคลิกภาพที่ดี ซึ่งการที่แนวคิดของวัฒนธรรมแบบดิวอี้ไม่สามารถจะคาดการณ์ได้ จึงทำให้แนวคิดของคนเหล่านี้มีอิทธิพลในการดำเนินกระบวนการปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง ซึ่งเป็นสาระสำคัญต่อวัฒนธรรมองค์กรแบบนี้ การที่จะเปลี่ยนแนวคิดจะต้องเกิดจากการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ไม่ใช่เกิดจากการบังคับ จึงเห็นได้ว่าการบริหารบุคลากรที่มีแนวคิดวัฒนธรรมแบบดิวอี้เป็นเรื่องยาก องค์กรวัฒนธรรมแบบดิวอี้จึงมักถูกบริหารแบบตัวต่อตัว ผู้บังคับบัญชาจะสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นราย ๆ ไป การประชุมจะหมายถึงการนำข้อมูลของแต่ละฝ่ายมาหาบทวิเคราะห์ร่วมกันต่อไป หรือการหารือเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน นำไปสู่การหาทางออกให้กับเป้าหมายที่ได้วางไว้แต่ก่อนหน้าแล้ว

4.3 การสร้างแรงจูงใจและการให้ผลตอบแทน

วัฒนธรรมแบบคิออนิซุสมีความเป็นตัวของตัวเองมากที่สุดรวมทั้งคาดเดาได้ยาก และชอบที่จะพัฒนาการทำงานโดยมุ่งหวังให้ผลงานนั้นดีขึ้น โดยไม่คิดพึ่งพาอำนาจจากใคร และไม่ต้องการให้ใครรู้ แต่ถ้าใครได้นำแนวความคิดของพวกเขาไปใช้และเกิดผลดีขึ้น ย่อมหมายความว่าพวกเขาได้ทำภารกิจสำเร็จแล้ว วัฒนธรรมแบบคิออนิซุสไม่ชอบการโฆษณา ผลงานตนเองอย่างวัฒนธรรมแบบเอซีน่า และวัฒนธรรมแบบคิออนิซุสนี้จะเคารพต่อเสรีภาพมาก เช่น เสรีภาพในการแสดงความคิดเห็น และเสรีภาพในการพูดหรือการแสดงออกและเหนือสิ่งอื่นใด คือ เสรีภาพของการมีเวลาให้กับตนเอง การเข้าร่วมทำกิจกรรมในชุมชนมักจะปรากฏออกมาในวิถีของการให้คำปรึกษาหรือเสนอความเห็น แต่ไม่ต้องการที่จะเข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมแบบต้องออกหน้าออกตา

เนื้อหาสาระที่แท้จริงของการทำงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ คือ การสร้างความเป็นเอกภาพของวัฒนธรรมองค์กร คือ องค์กรใดเห็นว่าเทพเจ้าองค์ใดเหมาะสมก็ให้เลือกวัฒนธรรมนั้นไป การเลือกวัฒนธรรมเดียวที่ทุกคนเห็นพ้องต้องกัน คือ การสร้างความสิ้นเปลืองในการทำงานให้กับองค์กรเพื่อความมีประสิทธิภาพ แต่ปัญหาจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อองค์กรนำเทพเจ้าหลายองค์มาใช้ในสถานที่เดียวกัน ทำให้เกิดความขัดแย้งในการทำงาน ถ้าความสามัคคีนำมาซึ่งประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขององค์กรแล้ว จะหมายความว่า องค์กรต่าง ๆ ที่เลือกการบริหารตามแต่บุคลิกของเทพเจ้านั้นให้มีความเหมาะสมกับบุคลิกของบุคลากรและผู้บริหารขององค์กร

องค์กรต้องการความชัดเจนว่าจะเลือกวัฒนธรรมองค์กรแบบใด แต่ในความเป็นจริงหรือในทางปฏิบัติแล้ว บุคลากรในฐานะปัจเจกบุคคลหรือในฐานะขององค์กรนั้น ไม่สามารถมีเทพเจ้าเพียงองค์เดียวได้ เพราะองค์กรอาจจะต้องมีวัฒนธรรมองค์กรที่มีความแตกต่างกัน การที่จะทำให้องค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรเพียงหนึ่งเดียวจึงเป็นเรื่องที่ยากในเชิงปฏิบัติ ดังนั้น จึงทำให้เกิดปัญหาเรื่องการสร้างแรงจูงใจ รวมทั้งคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน

การทำงานด้วยกันแบบความสามัคคี ถือว่าเป็นดัชนีวัดคุณภาพที่ดีขององค์กร แต่ที่ต้องขึ้นอยู่กับบริบทขององค์กรด้วยว่าอยู่ในวัฒนธรรมองค์กรแบบใด การมอบผลตอบแทนหรือการเลื่อนตำแหน่งให้กับผู้บริหารหรือบุคลากรในวัฒนธรรมองค์กรแบบพอโลอาจจะได้รับความยินดี แต่ในวัฒนธรรมแบบซีอูสนั้น วิธีการดังกล่าวอาจจะไม่ได้รับการยอมรับเลย

5. การเชื่อมวัฒนธรรมองค์การเข้าด้วยกัน

การสร้างความสัมพันธ์ในการทำงาน หมายถึง การนำวัฒนธรรมองค์การในรูปแบบต่าง ๆ มาเชื่อมโยงกัน มิฉะนั้นแต่ละหน่วยงานก็ยังคงทำงานตามแบบฉบับของวัฒนธรรมตนเอง โดยการประสานงานจะไม่เกิดขึ้น การสร้างความแปลกแยกในองค์การนำมาซึ่งความเสียหายขององค์การโดยรวม การนำวัฒนธรรมต่าง ๆ มาเชื่อมโยงกันเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างมาก และถือว่าการสร้างความเชื่อมโยงที่มีประสิทธิภาพนั้น ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ (สมพงษ์ สุวรรณจิตกุล, 2550: 104-119) ดังนี้

1) การไว้วางใจซึ่งกันและกันระหว่างวัฒนธรรมของการทำงานที่แตกต่างกัน :

วัฒนธรรมของแต่ละองค์การย่อมมีการทำงานและประสานงานที่แตกต่างกันจากองค์การอื่น วัฒนธรรมแบบซิวสจะยึดถือการไว้วางใจ เชื่อใจ มีความเห็นอกเห็นใจและรู้จักกัน ในขณะที่วัฒนธรรมแบบพอลโลจะยึดเรื่องตำแหน่งของผู้บริหารก็จะยึดกฎเกณฑ์นั้น เป็นไปตามที่ได้วางไว้หรือไม่ วัฒนธรรมแบบเอธิน่ามักจะข้องเกี่ยวกับเรื่องปัญหาใหม่ ๆ มีการวางแผนอย่างรอบคอบ โดยใช้ข้อมูลในอดีตมาเป็นทิศทางสำหรับการดำเนินการในอนาคต วัฒนธรรมแบบคือนิซุสจะประสานหาความร่วมมือระหว่างหน่วยต่าง ๆ ซึ่งวัฒนธรรมหนึ่งอาจนำมาสู่ความขัดแย้งของอีกวัฒนธรรมหนึ่ง ขั้นตอนแก้ปัญหานี้ คือ ความพยายามในการสร้างความเชื่อมโยงให้แต่ละวัฒนธรรมที่จะทำงานให้กันและกันได้ มิฉะนั้นเกลียวของความไม่ไว้วางใจกัน (the spiral of distrust) ก็จะทวีคูณมากยิ่งขึ้น เพราะสิ่งที่เราเรียกว่า การประสานความร่วมมือกันในการคิดของเราอาจจะเป็นการแทรกแซงในความคิดของหน่วยงานอื่น วัฒนธรรมของการไว้วางใจกันถือว่าเป็นข้อกำหนดขั้นแรกที่จะสร้างความสมดุลในองค์การ เป็นตัวเชื่อมโยงให้เกิดการทำงานในองค์การให้ประสบความสำเร็จ

2) สะพานเชื่อมต่อระหว่างกัน : ทฤษฎีขององค์การนิยามกล่าวถึง “ความแตกต่าง”

ในองค์การ ยังมีความแตกต่างกันมากเรื่องของคน การทำงาน ความคิด และเรื่องอายุงานของแต่ละคนจำเป็นที่จะต้องทำการบูรณาการของฝ่ายต่าง ๆ มากขึ้น โดยการสร้างความสมดุลให้เกิดขึ้น ทฤษฎีขององค์การจึงเน้นว่า ถ้ามีวัฒนธรรมองค์การมากขึ้นจำนวนสะพานที่จะต้องเชื่อมต่อระหว่างกันก็จะต้องมีมากขึ้นด้วย คำว่า “สะพานที่ต้องเชื่อมต่อนี้” คือ การทำสำเนาเอกสารเวลามีการติดต่อกันจากฝ่ายคณะกรรมการต่าง ๆ เพื่อประสานงานกันและกันของกลุ่มในแต่ละกลุ่ม หรือทีมในแต่ละทีมให้ทำงานด้วยกัน โดยอาศัยสะพานเชื่อมให้หน่วยงานต่าง ๆ เหล่านี้สร้างภารกิจร่วมกัน

ถ้าปราศจากสะพานเชื่อมวัฒนธรรมต่าง ๆ ในองค์กร ทำให้ต่างฝ่ายต่าง ดำเนินการส่งผลให้ประสิทธิภาพของการทำงานในองค์กรลดลง หรือการทำงานแบบต่าง วัฒนธรรมนี้จำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารระดับสูงสุดมาสั่งการเอง ซึ่งทำให้โครงสร้างองค์กรขาด ความสำคัญไป

องค์กรแบบแมทริกซ์ (matrix organization) ที่ให้หน่วยงานต่าง ๆ มาทำงาน ร่วมกัน ภายใต้การดูแลของหัวหน้าโครงการ คือ การสร้างสะพานเชื่อมที่มีประสิทธิภาพ การออกแบบขององค์กรดังกล่าวหมายถึง วัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกันในแต่ละหน่วยงานสามารถ เชื่อมโยงให้ทำงานเป็นทีมได้ และแต่ละทีมนั้นก็ขึ้นอยู่กับว่า ผู้นำทีมสามารถสร้างสะพาน เชื่อมต่อระหว่างแต่ละหน่วยงานได้ดี มีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด เพื่อให้ทุกคนเห็นว่ามี เป้าหมายร่วมกัน ในขณะที่เดียวกันนี้สะพานจะสร้างความสมดุลระหว่างกลุ่มหน่วยงาน (function group) กับฝ่ายผู้ดูแลโครงการให้มีคุณภาพ คือ ถ้าเน้นการให้อำนาจกับทางฝ่ายผู้ดูแลโครงการ มากไป อาจทำให้กลุ่มหน่วยงานมีความรู้สึกว่าคุณคนอยู่ในตำแหน่งที่อ่อนแอ แต่ถ้าเราให้ ความสำคัญกับฝ่ายหน่วยงานมากไป กลุ่มที่จะพยายามเชื่อมต่อหรือสร้างตัวสะพานให้เกิด ความร่วมมือกันก็จะมีความอ่อนแอไปเช่นกัน

การสร้างสะพานอีกลักษณะ คือ อาศัยวิธีการ (method) ซึ่งโดยสาระแล้วมี 3 วิธี คือ

1) การจัดกลุ่ม (grouping) : การนำหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกันและมีปัญหา ในขณะนั้นมาจัดอยู่ในกลุ่มเดียวกัน เพื่อแสวงหาเป้าหมายเดียวกัน

2) การใช้ข้อมูลส่วนกลาง (central information) : ด้วยวิธีดังกล่าวนี้ข้อมูลต่าง ๆ ที่จำเป็นในการสร้างความร่วมมือกันก็สามารถถูกส่งไปตามหน่วยงานต่าง ๆ ในรูปของเอกสารหรือ ในรูปของข้อมูลผ่านระบบคอมพิวเตอร์ จากหน่วยงานระดับสูงมาถึงระดับกลางและมาถึง ระดับล่าง เพื่อทำให้ข้อมูลที่จำเป็นจะต้องรู้นั้นถูกเชื่อมโยงกันได้ การรับรู้ข้อมูลข่าวสารแต่เนิ่น ๆ จะช่วยให้องค์กรเข้าสู่กระบวนการตัดสินใจได้ดีขึ้น

3) การประสานงานระหว่างกัน (liaison) : เป็นภารกิจในการสร้างสะพานเพื่อ การเชื่อมต่อระหว่างกันได้ยากที่สุด คือ เป็นการอาศัยบุคคลหนึ่งไปบอกอีกบุคคลหนึ่งว่าเขากำลัง ทำอะไรอยู่ และต้องการทำอะไรต่อไป และอะไรที่ทำไมได้ การประสานงานระหว่างกันอาจจะ ถูกนำมาเชื่อมโยงกัน การกำหนดดูแลของคณะกรรมการในบริษัท จากข้อมูลที่ได้รับมาหรือข้อมูล ที่มีอยู่แล้วในมือแล้วนำข้อมูลนั้นไปบอกกล่าวระหว่างบุคคลต่อบุคคลว่าภารกิจนั้นอยู่ในสถานะใด และความร่วมมือระหว่างกันเป็นอย่างไร นับว่าเป็นการสร้างสะพานมนุษย์เพื่อให้ภารกิจใน การดำเนินการระหว่างแผนกได้บรรลุผล การเชื่อมวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกันผู้ที่มีหน้าที่นี้

อาจจะได้รับการขนานนามว่า เป็นผู้เชื่อมสะพานแคว่งองค์กร และเป็นผู้ที่มีบทบาทที่เด่นชัดมีความสำคัญต่อองค์กรที่ยุ่ยกยับซบซ้อนในสภาวะปัจจุบัน สาเหตุที่บุคคลดังกล่าวได้รับการเคารพเป็นเพราะว่า นอกจากเขาจะต้องมีความเชี่ยวชาญต่อทักษะต่างๆ โดยเฉพาะทักษะทางด้านการผูกความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่อบุคคลแล้ว เขาจะต้องเป็นบุคคลที่มีจิตใจหนักแน่นรับแรงกระแทกจากส่วนงานต่างๆ ได้ และสามารถทำตัวอยู่ในวัฒนธรรมที่แตกต่างได้อย่างดี ซึ่งเป็นเรื่องค่อนข้างยากที่จะให้บุคคลใดก็ตามปรับตัวเป็นคนที่มีหลายวัฒนธรรมในตัวเองในเวลาเดียวกัน ปัจจุบันสามารถพบบุคลากรในบทบาทดังกล่าวได้จากผู้ที่ดำรงตำแหน่งซุเปอร์ไวท์เซอร์หรือผู้บริหารระดับล่าง

3) ชุมภาษาเดียวกัน : องค์กรที่ใช้ภาษาเดียวกันก็จะดำเนินการไปในทางเดียวกัน ศัพท์สแลง คำตามกระแสที่ตั่งกัน ปัจจุบันในองค์กรล้วนต้องการเน้นไปที่วัตถุประสงค์ และการมีส่วนร่วมในการทำงาน สภาพแวดล้อมของการทำงานที่ดี ภาษาเปรียบได้กับกลไกชนิดหนึ่งที่สามารถสร้างความเชื่อมโยงได้ เช่น มีการเน้นคุณภาพมากกว่าปริมาณ ซึ่งจะพบว่าภาษาที่ใช้ในองค์กรนั้นก็เน้นไปเรื่องคุณภาพ การทำให้ผสมผสานกับบุคคลอื่นหรือหน่วยงานอื่นในองค์กร โดยใช้ชุดภาษาให้เหมือนกันจะทำให้การสร้างคุณภาพในองค์กรนั้นบรรลุเป้าหมายได้ ถ้าทั้ง 3 องค์ประกอบนี้ไม่สามารถถูกนำไปใช้ได้ ความเฉื่อยชาในองค์กรก็จะเกิดขึ้น ส่งผลให้เกิดการบริหารงานที่ทำแบบมั่วๆ ไม่มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ดังนั้น ความเฉื่อยชา คือ ความเสียหายของการขาดคุณภาพ

ความเฉื่อยชาในองค์กรมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1) ความเฉื่อยชาด้านการจัดทรัพยากรบุคคล : องค์กรที่มีการบริหารงานที่ดีจะมีการเตรียมพร้อมในการรับมือกับปัญหาการระดมทรัพยากรให้เตรียมพร้อม เช่น บุคลากรอาจลาป่วยหรือลางานเพื่อไปพักผ่อน องค์กรควรจะต้องหาวิธีการเตรียมพร้อมกับปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากบุคลากรไม่เพียงพอในการปฏิบัติงาน

2) ระบบ : ระบบที่ถูกออกแบบขึ้นมาในองค์กรเพื่อรองรับปัญหาทางด้านปฏิบัติการอาจจะไม่มีความยืดหยุ่นพอต่อขนาดของการปฏิบัติงานต่างๆ ที่ไม่เหมือนกัน และการสั่งงานอาจจะถูกกระทำไปโดยไม่เหมาะสม เช่น ปริมาณงานมีจำนวนไม่มากแต่ใช้ทรัพยากรมากเกินไป

3) ระยะเวลา : ถ้าองค์กรมีเวลามากพอในการบริหารจัดการ องค์กรนั้นก็สมารถจะทำให้เรื่องปัจจัยความเฉื่อยชาต่างๆ นั้นลดน้อยลงได้

4) รายได้ที่ผิดพลาด : รายได้ส่วนเกินที่องค์กรได้รับสามารถนำไปใช้ทดแทนในส่วนต่างๆ ที่เสียหาย ขาดทุน หรือต่อรายจ่ายที่มีความผิดพลาดได้

5) ข้อผิดพลาด : ความเฉื่อยชาที่นำมาซึ่งความผิดพลาดมักจะทำให้ทำอะไรก็ได้ลดลง แต่ข้อผิดพลาดนั้นจะต้องไม่รุนแรงเพื่อจะได้หาทรัพยากรอื่น ๆ มาทดแทนได้

วัฒนธรรมองค์การต่าง ๆ มีแนวโน้มเรื่องความเฉื่อยชาไม่เหมือนกัน เช่น วัฒนธรรมองค์การแบบซีอูสเน้นเรื่องการใช้จ่ายที่ไม่มีความเหมาะสม วัฒนธรรมแบบพอลโลมีแนวโน้มต่อความเฉื่อยชาทางด้านระบบและความเฉื่อยชาทางด้านทรัพยากรมนุษย์ วัฒนธรรมแบบเอธิน่ามีความโน้มเอียงต่อการใช้กำลังสมองหรือความสามารถของบุคลากร ส่วนวัฒนธรรมแบบคือนิซุสต้องเผชิญปัญหาทางด้านเงื่อนไขหรือข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น เป็นต้น

ถ้าหากสมาชิกในองค์การมีความเฉื่อยชา (apathy) มากเกินไปจะเกิดรูปแบบพฤติกรรมที่น่ากลัวมาก ยกตัวอย่างเช่น องค์การใดสมาชิกไม่มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ และไม่แสดงความสนใจหรือความห่วงใยในวัฒนธรรมองค์การของตน สมาชิกมีสภาพขาดความตระหนักรู้ในการรักษาวัฒนธรรมองค์การ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะส่งผลให้วัฒนธรรมองค์การนั้นสูญสิ้นได้ (dead culture) (จุฑาพรรษ์ (จามจุรี) ผดุงชีวิต, 2551: 12)

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีการแบ่งประเภทของวัฒนธรรมองค์การ โดยผู้วิจัยนำแนวคิดของนักวิชาการ ริชาร์ด แอล. ดราฟ (Richard L. Daft, 1992) ทริกส์และบีเยอร์ (Trice & Beyer, 1993) มาวิเคราะห์พบว่า เมื่อเริ่มแรกองค์การจะมีวัฒนธรรมแบบอ่อนเกิดขึ้นก่อน ซึ่งสมาชิกขององค์การยังไม่ยึดถือค่านิยมหลักขององค์การอย่างเคร่งครัด และไม่สามารถแยกแยะได้ว่าอะไรสำคัญกว่าอะไร จนกระทั่งองค์การมีอายุเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ บุคลากรทุกคนในองค์การจะทำหน้าที่สร้างรวมทั้งหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์การให้พัฒนาไปอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้้องค์การสามารถดำรงอยู่ได้ในสถานะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยที่สมาชิกในองค์การนั้นอาจไม่ทราบว่าได้มีส่วนในการสร้าง พัฒนา ดำรงรักษาวัฒนธรรมองค์การของหน่วยงาน จนกระทั่งวัฒนธรรมองค์การจะมีการพัฒนากลายเป็น วัฒนธรรมแข็ง ซึ่งเป็นวัฒนธรรมองค์การที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางจากสมาชิกในองค์การ โดยวัฒนธรรมองค์การที่เกิดขึ้นนี้ สมาชิกในองค์การจะยึดถือค่านิยมหลักขององค์การอย่างเคร่งครัด และเป็นวัฒนธรรมที่มีลักษณะที่ชัดเจน

องค์การที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงาน จะมีโครงสร้างองค์การที่มีขนาดใหญ่ และมีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้้องค์การขนาดใหญ่้องค์การหนึ่งสามารถมีวัฒนธรรมองค์การได้หลายแบบพร้อมกันไป ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท ดังนี้

1) วัฒนธรรมหลัก คือ บุคลิกขององค์กรที่แสดงออกถึงค่านิยมหลักของสมาชิกในองค์กรส่วนใหญ่ยึดถือ

2) วัฒนธรรมย่อย คือ วัฒนธรรมองค์การที่ถูกสร้างขึ้นมาจากกลุ่มของสมาชิกกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์กรที่ทำหน้าที่แตกต่างกัน ซึ่งองค์การขนาดใหญ่จะมีวัฒนธรรมย่อยหลายวัฒนธรรมเกิดขึ้นได้

เมื่อองค์กรมีวัฒนธรรมแข็ง หรือเรียกว่า คติฐาน (basic assumptions) (Edgar Schein, 1991: 247-253) แต่ด้วยลักษณะงานและสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานที่แตกต่างกัน เป็นปัจจัยที่กำหนดให้วัฒนธรรมของแต่ละองค์กรมีส่วนแตกต่างกันและคล้ายกันได้ อีกทั้ง การมีบริบททางสภาพสังคม ปัจจัยสถานะแวดล้อมภายนอก และปัจจัยสถานะแวดล้อมภายในที่แตกต่างกัน ทำให้นักวิชาการแต่ละท่านมีแนวคิดในการแบ่งประเภทของวัฒนธรรมองค์การที่ต่างกัน เพื่อให้มีความสอดคล้องกับปัจจัยสภาพแวดล้อมและบริบททางสังคมนั่นเอง ดังนั้น การที่จะนำข้อคิดที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมนี้ไปประยุกต์ใช้ในงานวิจัย ผู้วิจัยจะต้องมีความระมัดระวังด้วยต้องคำนึงถึง หลักการและแนวคิดของต่างประเทศนั้นเกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมที่มีความแตกต่างจากประเทศไทย อย่างไรก็ตามการศึกษาวิจัยต่าง ๆ นั้นสามารถนำหลักการและทฤษฎีที่มีอยู่มาประยุกต์เป็นเครื่องมือแนวทางในการวิจัย (Heuristic Device) ใช้เพื่อนำไปสู่การศึกษาค้นคว้าต่อไป โดยผู้วิจัยมีความสนใจทฤษฎีแบบแผนทางวัฒนธรรมที่เหมาะสม ของ ชาร์ลส์ แชนดี ด้วยมีความเชื่อเหมือนกันว่า “แบบแผนทางวัฒนธรรมแต่ละแบบขององค์กรนั้นมีความเหมาะสมกับปัจเจกบุคคลที่มีแบบแผนอย่างเดียวกัน แต่ทั้งองค์กรและปัจเจกบุคคลอาจจะต้องปรับวัฒนธรรมให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม และกาลเทศะ ที่เปลี่ยนแปลงไป” โดยการวิจัยนี้ต้องการพิสูจน์ทฤษฎีแบบแผนทางวัฒนธรรมที่เหมาะสมว่า ทฤษฎีที่กำเนิดจากบริบท สภาพแวดล้อมทางสังคมที่แตกต่างกัน ผลของการศึกษาวิจัยนั้นจะยืนยันทฤษฎีนี้หรือไม่ ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมประเด็นแนวคิดเกี่ยวกับมิติของความแตกต่างทางวัฒนธรรม แนวคิดและทฤษฎีการแบ่งประเภทของวัฒนธรรม เพื่อเป็นเครื่องมือหนึ่งในการสืบเสาะวัฒนธรรมองค์การที่ต้องการศึกษาวิจัยต่อไป

2.3 แนวคิดและทฤษฎีการสื่อสารในองค์กร

การสื่อสารเป็นเครื่องมือที่สำคัญ ในการสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกัน และเป็นสื่อกลางที่สามารถถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การระหว่างสมาชิกในองค์กรได้ ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจรูปแบบของการสื่อสารที่ใช้ในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะเกิดขึ้นเมื่อผู้ที่สื่อสารสามารถเข้าใจความคิด ความต้องการ ค่านิยม วัฒนธรรมองค์การซึ่งกันและกัน

จูดิทท์ อาร์. กอนดอนท์ และคณะ (Judith R. Gordon and associates, 1990: 319)

ให้ความหมายของการสื่อสารในองค์กร คือ กระบวนการติดต่อส่งผ่านข้อมูล ความคิด ความเข้าใจ หรือความรู้สี่กระหว่างบุคคล ซึ่งการสื่อสารจะมีองค์ประกอบ 4 ประการ คือ ผู้ส่งสาร (Sender) สาร (Message) ช่อง (Communication channel) ผู้รับสาร (Receiver)

กริซ สืบสนธิ์ (2525: 9) ให้ความหมายของการสื่อสารในองค์กร คือ กระบวนการของการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างหน่วยงาน และบุคลากรทุกระดับภายในองค์กรซึ่งมีความสัมพันธ์กัน ภายใต้สภาพแวดล้อม บรรยากาศขององค์กรและสังคม ซึ่งสามารถที่จะแปรปรวนไปได้ตามสถานการณ์

ออสโม ไวโอ (Osmo Wiio, 1978) ให้กฎเกณฑ์เกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อช่วยเป็นแนวทางในการวิจัยต่อไป ดังนี้ (อ้างถึงใน กริซ สืบสนธิ์, 2525: 5-6)

1. หากผู้สื่อสารไม่ระมัดระวัง ไม่มีความสังเกต ขาดความชำนาญ การสื่อสารจะมีโอกาสล้มเหลวได้มาก ความล้มเหลวจากการสื่อสารเกิดได้จาก สภาพวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน การใช้ถ้อยคำที่ผิดจากความหมายที่ผู้รับเข้าใจ
2. ถ้าสาระในการติดต่อสื่อสารสามารถตีความได้หลายแง่มุม ให้พึงระวังก่อนว่าสารนั้นอาจถูกตีความไปในทิศทางที่เป็นอันตรายได้เช่นกัน อุปสรรคในการติดต่อสื่อสารที่มีอยู่นั้นจะส่งผลให้เกิดการเข้าใจสารผิดมากยิ่งขึ้น และทำให้ขาดการพิจารณาประเด็นที่ดีของสารที่ผู้ส่งได้ส่งไป
3. ผู้ส่งสารอาจส่งสารโดยไม่ได้คิดลึกซึ้งเพราะไม่มีความรู้มาก แต่ผู้รับสารมีความรู้ความถนัดในเรื่องถ้อยคำสำนวนมากกว่า ส่งผลให้มีการตีความสารนั้นไปจนเกินเลย มากเกินกว่าความหมายที่ผู้ส่งสารต้องการสื่อสารให้เข้าใจ
4. จากจำนวนข่าวสารที่มีมากในปัจจุบัน จึงเป็นการยากที่จะติดต่อสื่อสารให้มีประสิทธิภาพทั้งหมด การสื่อสารที่มากเกินไปหรือน้อยเกินไปเป็นอันตรายให้กับองค์กรได้เหมือนกัน

จูดิทท์ อาร์. กอนดอนท์ และคณะ (Judith R. Gordon and associates, 1990: 369)

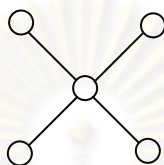
แบ่งรูปแบบของการติดต่อสื่อสารในองค์กร ซึ่งมี 5 รูปแบบ ดังนี้

1. รูปแบบลูกโซ่ (Chain)



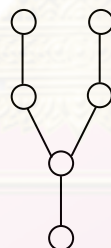
การสื่อสารรูปแบบนี้ข่าวสารข้อมูลจะถูกส่งผ่านสมาชิกของกลุ่มต่อกันไปเรื่อยๆ จากคนหนึ่งไปสู่อีกคนหนึ่งทีละลำดับ

2. รูปแบบวงล้อ (Wheel)



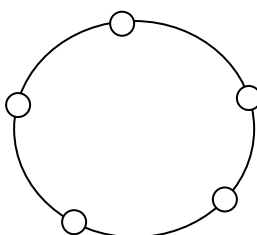
การส่งข้อมูลข่าวสารจะมีสมาชิกคนใดคนหนึ่งเป็นตัวกลางในการรับและส่งข้อมูล สมาชิกคนอื่น ๆ จะต้องติดต่อกับผู้ที่เป็นศูนย์กลาง และจะไม่มี การติดต่อสื่อสารกันโดยตรงของสมาชิก

3. รูปแบบตัว Y (Y – shape)



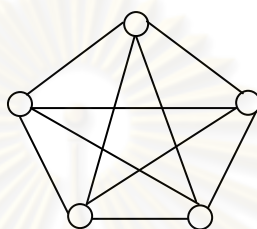
รูปแบบการสื่อสารนี้จะคล้ายกับรูปแบบการสื่อสารแบบวงล้อ จะแตกต่างในแง่ที่ว่า การติดต่อรูปแบบตัว Y นี้จะมีคนที่เป็นตัวเชื่อมระหว่างสมาชิกมากกว่า 1 คน แต่จะมีสมาชิกคนหนึ่งที่มืบทบาทในการเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกมากกว่า คือ คนที่เป็นตัวเชื่อมตรงจุดต่อของตัว Y

4. รูปแบบวงกลม (Circle)



การสื่อสารลักษณะนี้ในกลุ่มจะคล้ายกับรูปแบบลูกโซ่ เพียงแต่ปลายของการสื่อสารสามารถติดต่อกันได้เป็นวงกลม การส่งผ่านข้อมูลข่าวสารของสมาชิกจะสามารถวนกลับไปจุดเริ่มของผู้ที่ส่งข้อมูลอีกครั้งหนึ่ง

5. การสื่อสารแบบสมบูรณ์ (Completely connected/Diamond shape)



รูปแบบการสื่อสารแบบนี้จะเป็นการสื่อสารทุกช่องทาง คือ สมาชิกทุกคนสามารถติดต่อสื่อสารกับสมาชิกอื่นทุกสมาชิกในองค์การได้โดยตรง รูปแบบนี้จะไม่มีการเป็นศูนย์กลางของข้อมูล

การสื่อสารทั้ง 5 รูปแบบนี้มีลักษณะที่แตกต่างกันในแง่ของความเร็วและความถูกต้องของการส่งข่าวสาร การสนองตอบต่อความพึงพอใจของสมาชิกในองค์การซึ่งสามารถสรุป ลักษณะสำคัญได้ 2 ประการ (เสนาะ ตีเขาว์, 2530: 271-272) คือ

1. รูปแบบของเครือข่ายการสื่อสารที่มีลักษณะแบบรวมอำนาจ (Centralized network) ได้แก่ การสื่อสาร 3 รูปแบบ คือ การสื่อสารรูปแบบลูกโซ่ (Chain) รูปแบบตัว Y (Y-shape) และรูปแบบวงล้อ (Wheel) การสื่อสารแบบรวมอำนาจแสดงให้เห็นลักษณะโครงสร้างของความเป็นผู้นำในกลุ่มอย่างชัดเจน ลักษณะการเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นให้เห็นได้อย่างชัดเจน เพราะบุคคลที่อยู่ตรงกลางที่เป็นศูนย์กลางของกลุ่มจะได้รับข้อมูลต่าง ๆ ที่เป็นปัญหามากกว่าสมาชิกคนอื่น ๆ ข้อมูลประเภทนี้จะทำให้บุคคลดังกล่าวมีอำนาจควบคุมและบงการความสำเร็จให้กับงานของกลุ่ม นอกจากนี้ยังสามารถยึดครองเครือข่ายงานที่สำคัญ ดังนั้นการตัดสินใจของบุคคลนี้จะก่อให้เกิดผลกระทบต่องานของกลุ่มได้มากกว่าคนอื่น ๆ แต่การสื่อสารแบบนี้จะส่งผลให้สมาชิกมีความสัมพันธ์ต่อกันในทางลบ เพราะสมาชิกต้องรอรับคำสั่งหรือการตัดสินใจจากบุคคลที่เป็นผู้นำของกลุ่มเท่านั้น ซึ่งเหมาะสำหรับงานประจำที่อาศัยข้อมูลเพียงด้านเดียวเท่านั้น

2. รูปแบบของเครือข่ายการสื่อสารที่มีลักษณะแบบกระจายอำนาจ (Decentralized network) ได้แก่ การสื่อสาร 2 รูปแบบ คือ รูปแบบวงกลม (Circle) และการสื่อสารแบบสมบูรณ์ (Completely connected/Diamond shape) การสื่อสารแบบกระจายอำนาจสร้างความพอใจให้สมาชิกในกลุ่มได้มากกว่าการสื่อสารแบบรวมอำนาจ การสื่อสารแบบกระจายอำนาจจะมีประสิทธิภาพสูงในการแก้ปัญหาที่มีความยุ่งยากซับซ้อน และต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่าย มีการเฉลี่ยข้อมูล เฉลี่ยการตัดสินใจ และเฉลี่ยความเป็นผู้นำไปส่วนต่างๆ ของกลุ่ม ดังนั้น จึงไม่เกิดความหนาแน่นของกิจกรรมการสื่อสาร ณ จุดใดจุดหนึ่งของกลุ่ม

โดยสรุป การสื่อสารในองค์กรมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดความเข้าใจกันระหว่างสมาชิกในองค์กร อีกทั้ง เป็นการสร้างผู้มีอำนาจให้เกิดขึ้นในองค์กรได้อีกทางหนึ่ง การสื่อสารที่มีลักษณะแบบรวมอำนาจ (Centralized network) เป็นการสร้างอำนาจให้บุคคลที่อยู่ตรงกลางที่เป็นศูนย์กลางของกลุ่มจะได้รับข้อมูลต่าง ๆ ที่เป็นปัญหามากกว่าสมาชิกคนอื่น ๆ ส่งผลให้เป็นผู้มีอำนาจได้มากกว่าสมาชิกคนอื่นในองค์กร ดังนั้น การที่องค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกันจะต้องคำนึงถึงวิธีการสื่อสารให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับลักษณะวัฒนธรรมองค์กร โดยสามารถใช้การสื่อสารในองค์กรเป็นสะพานเชื่อมความเข้าใจระหว่างวัฒนธรรมองค์กรได้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องร่วมกัน นำไปสู่ประสิทธิภาพของการดำเนินงานต่อไป

2.4 การออกแบบโครงสร้างองค์กร

โครงสร้างขององค์กร เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้บริหารและพนักงานขององค์กร การออกแบบโครงสร้างองค์กรเป็นแบบแนวตั้งหรือแนวนอน หรือ แบ่งตามหน้าที่หรือแบ่งตามแผนก ฯลฯ จะมีผลต่อสายการบังคับบัญชา อำนาจการตัดสินใจ การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่ง การประสานงาน การใช้กฎระเบียบและวิธีปฏิบัติของบุคคลในตำแหน่งหน้าที่ต่างๆ ภายในองค์กร อันส่งผลต่อทัศนคติ ความพึงพอใจ และผลผลิตของบุคลากร

ส่วนประกอบขององค์กร

ตามทัศนะของ Henry Mintzberg องค์กรประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยอีก 5 ส่วน (<http://masterclub.multiply.com/journal>) ได้แก่

- 1) กลุ่มปฏิบัติงานหลัก
- 2) กลุ่มผู้ปฏิบัติงานระดับสูง
- 3) กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง
- 4) กลุ่มอำนวยการ
- 5) กลุ่มสนับสนุน

กลุ่มจะมีความสำคัญและหน้าที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งในแต่ละกลุ่มอาจมีบทบาทครอบงำองค์การได้ และการมีอิทธิพลครอบงำนั้นจะทำให้โครงสร้างขององค์การเปลี่ยนแปลงไปดังนี้

1) กลุ่มปฏิบัติงานหลัก (Operating Core)

กลุ่มปฏิบัติงานหลัก เป็นหัวใจหลักขององค์การ มีหน้าที่ในการหาปัจจัยในการผลิตผลิตสินค้า จำหน่ายสินค้า หรือกลุ่มที่ให้บริการในหน่วยงานภาครัฐซึ่งส่งผลต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ของหน่วยงานโดยตรง

การมีอิทธิพลต่อโครงสร้างองค์การ

องค์การทางวิชาชีพ (Professional Bureaucracy) เน้นที่กลุ่มปฏิบัติงานหลักโดยกระจายอำนาจให้ฝ่ายบริหาร เน้นการรับผู้ชำนาญการจากภายนอกที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาทำงาน เน้นความสามารถมากกว่าการแบ่งงานกันทำ

2) กลุ่มผู้ปฏิบัติงานระดับสูง (Strategic apex)

กลุ่มผู้ปฏิบัติงานระดับสูง เป็นผู้รับผิดชอบในการบริหารจัดการองค์การนั้นทั้งหมด มีหน้าที่บริหารงานโดยตรง การจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะกับองค์การ การพัฒนากลยุทธ์องค์การ เช่น ผู้บริหารระดับสูง

การมีอิทธิพลต่อโครงสร้างองค์การ

องค์การแบบโครงสร้างอย่างง่าย (Simple Structure) เน้นที่กลุ่มปฏิบัติงานระดับสูง โดยไม่มีความซับซ้อนและกฎระเบียบมากนัก มีความคล่องตัว ผู้ปฏิบัติงานรายงานต่อผู้บริหารระดับสูงเพียงคนเดียว เหมาะกับองค์การขนาดเล็ก หรือองค์การที่เพิ่งเริ่มตั้ง

3) กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง (Middle Line)

กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง เป็นผู้เชื่อมโยงระหว่างกลุ่มผู้ปฏิบัติงานระดับสูงกับกลุ่มปฏิบัติงานหลัก ทำหน้าที่ประสานงานระหว่างสายการบังคับบัญชา บริหารความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน กำหนดกลยุทธ์การปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงาน

การมีอิทธิพลต่อโครงสร้างองค์การ

องค์การแบบแยกหน่วยงาน (Divisional Structure) เน้นที่กลุ่มปฏิบัติงานระดับกลาง โดยเปิดโอกาสให้หน่วยงานในกลุ่มปฏิบัติงานหลักแยกหน่วยกันกับการบริหารอย่างอิสระ ฝ่ายบริหารจะมีสายบังคับบัญชาจากบนลงล่าง ฝ่ายปฏิบัติงานเน้นกฎระเบียบ เหมาะกับองค์การที่เน้นการกระจายผลผลิต

4) กลุ่มอำนวยการ (Techno-Structure)

กลุ่มอำนวยการ เป็นผู้ให้คำปรึกษาในการพัฒนาองค์การให้ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น ทำหน้าที่เป็นผู้ออกแบบ วางแผน แก้ไข เทคนิคการทำงานให้การอบรมความรู้และทักษะการทำงาน เป็นที่ปรึกษาด้านเทคนิคการทำงาน

การมีอิทธิพลต่อโครงสร้างองค์การ

องค์การแบบเครื่องจักรกล (Machine Bureaucracy) เน้นที่กลุ่มอำนวยการ โดยจะมีการแบ่งงานกันทำตามหน้าที่อย่างชัดเจน แบ่งแยกหน่วยงานอย่างชัดเจน เน้นการรวมอำนาจสู่ศูนย์กลาง เหมาะกับองค์การขนาดใหญ่ที่ใช้เทคโนโลยีแบบประจำ

5) กลุ่มสนับสนุน (Support Staff)

กลุ่มสนับสนุน เป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่ไม่ได้อยู่ในสายงานหลักขององค์การ ทำหน้าที่เป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่ไม่ได้อยู่ในสายงานหลักขององค์การ เช่น เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์

การมีอิทธิพลต่อโครงสร้างองค์การ

องค์การเฉพาะกิจ (Adhocracy) เน้นที่กลุ่มสนับสนุน กระจายอำนาจ โดยเป็นองค์การแบบชั่วคราว เมื่อทำกิจกรรมบรรลุตามเป้าหมายแล้วก็จะยกเลิกไป จะมีความแตกต่างในแนวราบมาก สายการบังคับบัญชา ระเบียบน้อย มีความยืดหยุ่นสูง เหมาะกับองค์การที่สิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

2.5 กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า จุดเริ่มต้นของการเกิดวัฒนธรรมองค์การนั้นมาจาก 5 แหล่ง คือ

1. วัฒนธรรมของสังคมในระดับต่าง ๆ
2. ลักษณะงานและสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน
3. ค่านิยม ความเชื่อ และวิสัยทัศน์ของผู้ก่อตั้งและผู้นำรุ่นแรก ๆ
4. ประสบการณ์จากการทำงานร่วมกันของสมาชิกองค์การ
5. ค่านิยม ความเชื่อ และวิสัยทัศน์ของผู้นำรุ่นใหม่

เมื่อเริ่มแรกองค์การจะมีวัฒนธรรมแบบอ่อนเกิดขึ้นก่อน ซึ่งสมาชิกขององค์การยังไม่ได้ยึดถือค่านิยมหลักขององค์การอย่างเคร่งครัด และไม่สามารถแยกแยะได้ว่าอะไรสำคัญกว่าอะไร จนกระทั่งองค์การมีอายุเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ สมาชิกในองค์การจะทำหน้าที่สร้างรวมทั้งหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์การให้พัฒนาไปอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้้องค์การสามารถดำรงอยู่ได้ในสภาวะแวดล้อม

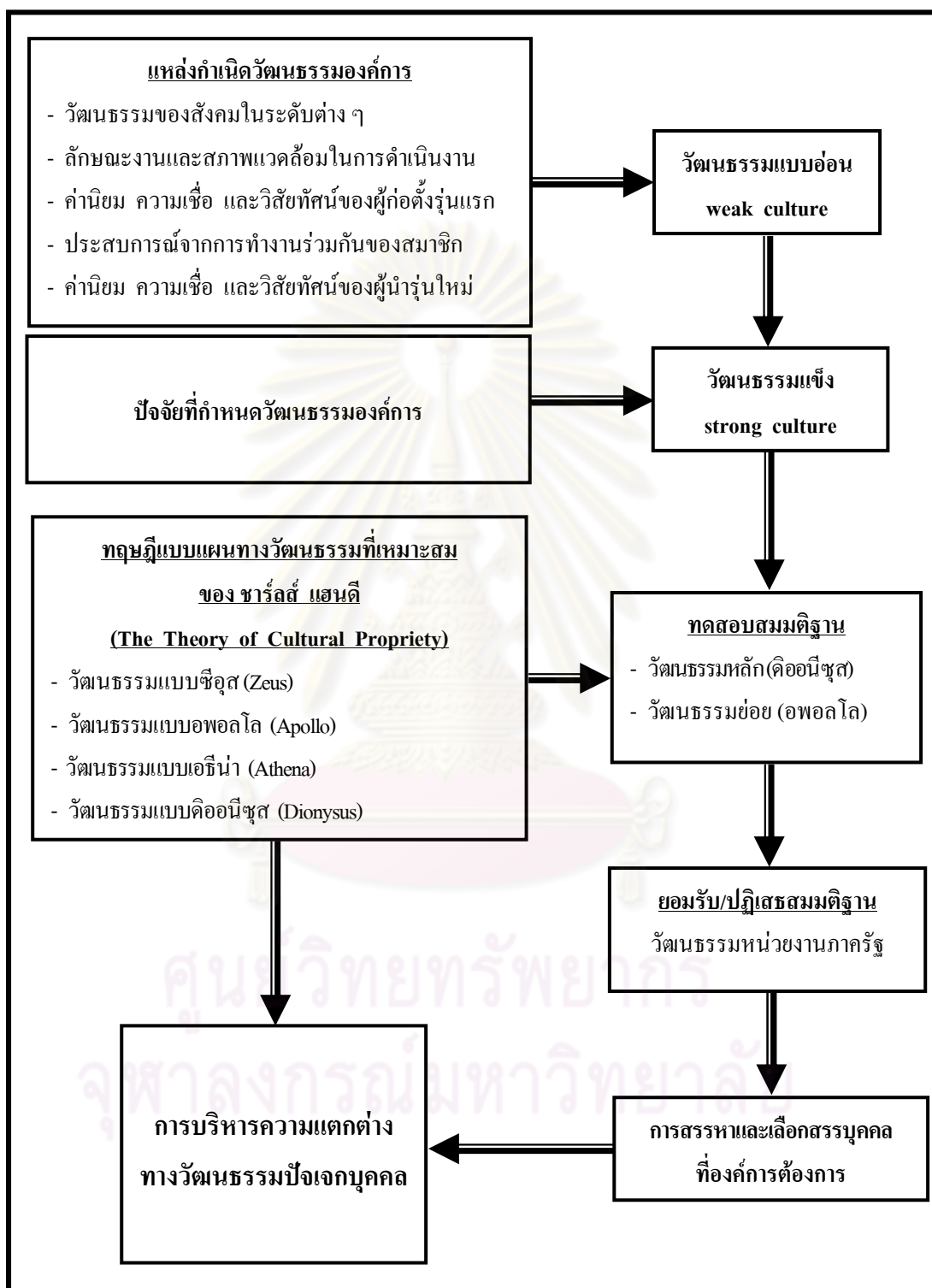
ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยที่สมาชิกในองค์กรนั้นอาจไม่ทราบว่า ได้มีส่วนในการสร้าง พัฒนา ดำรง รักษาวัฒนธรรมองค์การของหน่วยงาน จนกระทั่งวัฒนธรรมองค์การจะมีการพัฒนากลายเป็น วัฒนธรรมแข็ง ซึ่งเป็นวัฒนธรรมองค์การที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางจากสมาชิกในองค์กร โดยวัฒนธรรมองค์การที่เกิดขึ้นนี้ สมาชิกในองค์กรจะยึดถือค่านิยมหลักขององค์การอย่างเคร่งครัด และเป็นวัฒนธรรมที่มีลักษณะที่ชัดเจน

องค์การที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงาน จะมีโครงสร้างองค์การที่ใหญ่และมีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้้องค์การขนาดใหญ่้องค์การหนึ่งสามารถมีวัฒนธรรมองค์การได้หลายแบบพร้อมกันไป ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท ดังนี้

1) วัฒนธรรมหลัก คือ บุคลิกขององค์การที่แสดงออกถึงค่านิยมหลักที่สมาชิกในองค์กรส่วนใหญ่ยึดถือ

2) วัฒนธรรมย่อย คือ วัฒนธรรมองค์การที่ถูกสร้างขึ้นมาจากกลุ่มของสมาชิกกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์กรที่ทำหน้าที่แตกต่างกัน โดย้องค์การขนาดใหญ่จะมีวัฒนธรรมย่อยหลายวัฒนธรรมเกิดขึ้นได้

เมื่อ้องค์การมีวัฒนธรรมแข็งหรือเรียกว่า วัฒนธรรมแกนกลางแล้ว แต่ด้วยลักษณะงาน และสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานที่แตกต่างกัน เป็นปัจจัยที่ทำให้วัฒนธรรมของแต่ละ้องค์การมีส่วนแตกต่างกันและคล้ายกันได้ อีกทั้ง การมีบริบททางสภาพสังคม ปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายนอก และปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายในที่แตกต่างกัน ทำให้นักวิชาการแต่ละท่านมีแนวคิดในการแบ่งประเภทของวัฒนธรรม้องค์การที่แตกต่างกัน เพื่อให้มีความสอดคล้องกับปัจจัยสภาพแวดล้อมและบริบททางสังคมนั้นเอง ผู้วิจัยมีความสนใจทฤษฎีแบบแผนทางวัฒนธรรมที่เหมาะสมของ ชาร์ลส์ แชนดี ด้วยมีความเชื่อเหมือนกันว่า “แบบแผนทางวัฒนธรรมแต่ละแบบของ้องค์การนั้นมีความเหมาะสมกับปัจเจกบุคคลที่มีแบบแผนอย่างเดียวกัน แต่ทั้ง้องค์การและปัจเจกบุคคลอาจจะต้องปรับวัฒนธรรมให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม และกาลเวลาที่เปลี่ยนแปลงไป” โดยการวิจัยนี้ต้องการพิสูจน์ว่า ในหน่วยงานเดียวกันจะมีวัฒนธรรม้องค์การที่เหมือนกัน หรือแตกต่างกันหรือไม่อย่างไร และปัจจัยใดที่กำหนดวัฒนธรรม้องค์การดังกล่าว ผู้วิจัยได้ประมวลความคิดจากการทบทวนวรรณกรรมสรุปเป็นกรอบแนวคิด ดังแผนภาพที่ 1



แผนภาพที่ 1: กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากกรอบแนวคิดในการวิจัยที่ประมวลจากการทบทวนวรรณกรรมนั้น ผู้วิจัยจะนำมาเป็นหลักในการดำเนินการวิจัย รวมทั้งพิสูจน์สมมติฐานที่กล่าวไว้ในบทที่ 1 เพื่อทดสอบทฤษฎีแบบแผนทางวัฒนธรรมที่เหมาะสมของชาร์ลส์ แชนดี ผู้วิจัยมีความเห็นว่า กระบวนทัศน์ใหม่ของการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยการเลือกสรรบุคคลที่มีความเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์การจะสามารถพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลภาครัฐให้เกิดขึ้น เพื่อเป้าหมายความสำเร็จของสมาชิกในองค์การร่วมกัน โดยผู้วิจัยจะกล่าวถึงวิธีดำเนินการวิจัยในบทที่ 3 ต่อไป



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมในบทที่ 2 เพื่อนำมาสังเคราะห์สร้างกรอบแนวคิดสำหรับการค้นคว้าพัฒนาระบบองค์การ โดยมีประเด็นเกี่ยวกับความหมายของวัฒนธรรมองค์การ แนวคิด และทฤษฎีวัฒนธรรมองค์การ แนวคิดและทฤษฎีการสื่อสารในองค์การ รวมทั้ง การออกแบบ โครงสร้างองค์การ จากนั้น ผู้วิจัยนำการทบทวนวรรณกรรมในบทที่ 2 เป็นเครื่องมือหนึ่งสำหรับการค้นคว้าพัฒนาระบบองค์การ ซึ่งในบทนี้ผู้วิจัยจะนำเสนอวิธีดำเนินการวิจัย จากประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และเกณฑ์เทียบระดับความคิดเห็น ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเริ่มจากการสัมภาษณ์เชิงลึก จนกระทั่งได้ “แบบแผน” ที่คล้ายกันจึงนำไป “ทดสอบ” โดยใช้แบบสอบถาม เพื่อขยายผลการศึกษาออกไป และขณะเดียวกัน ก็เพื่อ “ยืนยัน” สิ่งที่ได้จากการสัมภาษณ์และการสังเกตของผู้วิจัยว่าข้อมูลที่ได้จากการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณได้ข้อค้นพบที่มีความสอดคล้องกันหรือไม่ อย่างไร โดยผู้วิจัยได้แบ่งประชากรออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

ประชากรกลุ่มที่ 1 คือ บุคลากรในสายงานหลักซึ่งกำหนดเป็นสายงานแพทย์¹⁵ เท่านั้น จำนวนทั้งสิ้น 247 คน

ประชากรกลุ่มที่ 2 คือ บุคลากรในสายงานสนับสนุน จำนวนทั้งสิ้น 725 คน

¹⁵ สาเหตุที่ผู้วิจัยกำหนดที่จะศึกษาเฉพาะแพทย์ เนื่องจากองค์การแห่งนี้เป็นองค์กรที่ผ่านมา แพทย์เท่านั้นจึงสามารถขึ้นดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงในองค์การแห่งนี้ได้ ตามภาคผนวก ก

จากนั้น ผู้วิจัยได้ดำเนินการสุ่มตัวอย่างตามเป้าประสงค์ จากกลุ่มตัวอย่างโดยผู้วิจัย กำหนดเกณฑ์ในการเลือกกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ กลุ่มสายงาน ระดับการปฏิบัติงาน และระยะเวลาของการรับราชการ เนื่องจากเห็นว่า การอยู่ในหน่วยงานมานานย่อมซึมซับ และสะท้อน “แบบแผน” “วิธีปฏิบัติ” ของหน่วยงานได้ละเอียดลึกซึ้งกว่าผู้ที่เพิ่งเข้ามาเป็นสมาชิกใหม่ โดยสามารถแบ่งประเภทของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

กลุ่มตัวอย่างการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยดำเนินการสุ่มตัวอย่างที่จะดำเนินการศึกษา โดยแบบสัมภาษณ์เชิงลึกกึ่งมีโครงสร้าง ดังต่อไปนี้

กลุ่มตัวอย่าง	สายงานหลัก	สายงานสนับสนุน
กลุ่มผู้บริหารระดับสูง	4 ราย	
กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง	4 ราย	4 ราย
กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน	4 ราย	4 ราย
รวมทั้งสิ้น	20 ราย	

ตารางที่ 3.1 แสดงกลุ่มตัวอย่างการวิจัยเชิงคุณภาพ

กลุ่มตัวอย่างการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยสุ่มตัวอย่างจากประชากร โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสม คือ กลุ่มสายงานหลัก จำนวน 50 คน กลุ่มสายงานสนับสนุน จำนวน 50 คน ซึ่งผู้วิจัยใช้แบบวัดความเหมาะสมของแบบแผนทางวัฒนธรรมองค์กร ที่ดัดแปลงจากทฤษฎีแบบแผนทางวัฒนธรรมที่เหมาะสม ของ ชาร์ลส์ แอนดี ที่ได้นำเสนอรายละเอียดไปแล้วในบทที่ 2 เพื่อเป็นการทดสอบทฤษฎีดังกล่าว

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยเลือกใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล รายละเอียดตามภาคผนวก ข โดยมีประเด็นในการสัมภาษณ์แบ่งเป็น 2 ส่วนดังต่อไปนี้

คำถามส่วนที่ 1 คือ คำถามเพื่อพิจารณาวัฒนธรรมองค์การ โดยเป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์ ได้แก่ ประวัติการศึกษา การบรรจุสอบรับราชการ ประสบการณ์การทำงานในอดีตถึงปัจจุบัน กระบวนการเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน การสร้างอิทธิพลทางความคิดให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการทำงาน การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

คำถามส่วนที่ 2 คือ คำถามเกี่ยวกับการพิจารณาปัจจัยที่กำหนดวัฒนธรรมองค์การ ได้แก่ การสัมภาษณ์ให้แสดงความเห็นถึงลักษณะเด่นของวัฒนธรรมองค์การของหน่วยงานภาครัฐแห่งนี้ และการให้แสดงความเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ว่าปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้มีผลต่อวัฒนธรรมองค์การหรือไม่ อย่างไร ซึ่งปัจจัยด้านต่าง ๆ รวม 6 ปัจจัย ได้แก่

- ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ¹⁶ หรือปัจจัยด้านความเป็นส่วนราชการ
- ปัจจัยด้านกลยุทธ์
- ปัจจัยด้านจำนวนสมาชิกในองค์การ
- ปัจจัยด้านเทคโนโลยี
- ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน และ
- ปัจจัยด้านผู้มีอำนาจ

การวิจัยเชิงปริมาณ หลังจากผู้วิจัยได้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์และการสังเกตพฤติกรรมของคนในองค์การแห่งนี้แล้ว ผู้วิจัยจึงดำเนินการใช้แบบวัดความเหมาะสมของแบบแผนทางวัฒนธรรมองค์การ ที่ดัดแปลงจากทฤษฎีแบบแผนทางวัฒนธรรมที่เหมาะสมของชาร์ลส์ เฮนดี ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาปรับปรุงให้แบบวัดความเหมาะสมของแบบแผนทางวัฒนธรรมองค์การดังกล่าวสามารถอ่านได้เข้าใจง่ายขึ้น โดยได้ผ่านการตรวจสอบอย่างละเอียดแล้วจาก อาจารย์ที่ปรึกษา

¹⁶ จากการเก็บข้อมูลผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์โดยใช้คำว่า “ปัจจัยด้านโครงสร้าง” เพื่อการสื่อสารกับกลุ่มบุคคลเป้าหมายในการให้สัมภาษณ์ได้มีความเข้าใจตรงกัน โดยผู้วิจัยกำหนดความหมายทางนัยยะสำคัญว่าปัจจัยด้านโครงสร้างนั้นหมายถึงปัจจัยด้านความเป็นส่วนราชการ ซึ่งในงานวิจัยฉบับนี้ต้องการสื่อสารให้ผู้อ่านมองเห็นภาพของความเป็นส่วนราชการที่สะท้อนคุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์การได้อย่างชัดเจน

คือ ศ.ดร.ศุภชัย ยาวะประภาส ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบวัดความเหมาะสมของแบบแผนทางวัฒนธรรมองค์การ เพื่อเป็นการทดสอบทฤษฎีของชาร์ลส์ เฮนดี ในการแยกแบบแผนทางวัฒนธรรมทั้ง 4 ประเภทออกจากกันอย่างชัดเจน และเพื่อเป็นการเก็บข้อมูลให้ตรงกับกลุ่มเป้าหมายที่กำหนดไว้ จึงได้จัดทำแบบวัดความเหมาะสมของแบบแผนทางวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 2 แบบ คือ แบบที่ 1 เป็นภาษาอังกฤษ เพื่อใช้เก็บข้อมูลเฉพาะกลุ่มเป้าหมายในสายงานหลัก แบบที่ 2 เป็นภาษาไทย เพื่อใช้เก็บข้อมูลจากสายงานสนับสนุน ซึ่งการที่ผู้วิจัยใช้แบบวัดความเหมาะสมเป็นภาษาอังกฤษ เพื่อลดโอกาสจากบุคคลอื่นที่ไม่ใช่แพทย์ดำเนินการกรอกข้อมูลแทนตามภาคผนวก ก และภาคผนวก ง ตามลำดับ

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยทำการสำรวจสถานการณ์จริงเพื่อศึกษาปรากฏการณ์ โดยเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก และแบบวัดความเหมาะสมของแบบแผนทางวัฒนธรรมองค์การเพื่อค้นหาวัฒนธรรมองค์การและปัจจัยที่กำหนด เริ่มดำเนินการด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นสายงานหลักและสายงานสนับสนุน โดยแบ่งออกเป็นกลุ่มผู้บริหารระดับสูง กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง และกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน รวมจำนวนทั้งสิ้น 20 ราย ผู้วิจัยเริ่มดำเนินการจากการสัมภาษณ์เชิงลึกที่มีโครงสร้างเพื่อเป็นการเปิดประเด็นในการสัมภาษณ์ และสอบถามให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ หลังจากนั้น ผู้วิจัยใช้แบบวัดความเหมาะสมของแบบแผนทางวัฒนธรรมองค์การ ที่ดัดแปลงจากแบบวัดของชาร์ลส์ เฮนดี โดยแจกแบบสอบถามดังกล่าวให้สายงานหลัก (เฉพาะสายงานแพทย์) จำนวน 50 ชุด และสายงานสนับสนุน จำนวน 50 ชุด ต่อจากนั้นจึงนำแบบสอบถามที่เก็บคืนมาได้ไปประมวลผลเพื่อสรุปว่า ค่าที่ได้จากตัวเลขสะท้อนให้เห็นวัฒนธรรมองค์การของหน่วยงานที่ศึกษาเป็นอย่างไร และปัจเจกบุคคลที่อยู่ในองค์กรดังกล่าวมีวัฒนธรรมเป็นแบบใด เพื่อเป็นการทดสอบสมมติฐานที่กำหนดไว้ รวมทั้งทดสอบทฤษฎีของชาร์ลส์ เฮนดี ต่อไป

การที่ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลโดยใช้เครื่องมือทั้ง 2 ประเภท เป็นการศึกษาในเชิงคุณภาพ และเชิงปริมาณประกอบกัน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีทั้งความลุ่มลึก และมีความเที่ยงตรง สามารถสะท้อนคุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์การที่ทำการศึกษาวิจัยได้จริงและถูกต้อง

กระบวนการวิจัย ผู้วิจัยเริ่มจากการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยการไปแนะนำตัวกับบุคคลเป้าหมายที่ผู้วิจัยจะดำเนินการสัมภาษณ์ เพื่อสอบถามความสมัครใจในการให้ข้อมูล โดยอธิบายวัตถุประสงค์ของการดำเนินการวิจัยให้ทราบ จากนั้น ผู้วิจัยสอบถามว่าบุคคลเป้าหมายต้องการให้ผู้วิจัยดำเนินการทางเอกสารเพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลอย่างเป็นทางการในการวิจัยหรือไม่ เพื่อที่จะ

ดำเนินการขอสัมภาษณ์เชิงลึก แต่จากการดำเนินการที่ผ่านมาผู้วิจัยได้รับความร่วมมือจากบุคคลเป้าหมายในการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เป็นอย่างดี ยกเว้น สายงานหลักกลุ่มผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งผู้วิจัยจะกล่าวถึงลำดับต่อไป เมื่อผู้วิจัยแนะนำตัวกับบุคคลเป้าหมายพร้อมแจ้งวัตถุประสงค์การวิจัยให้ทราบแล้ว บุคคลเป้าหมายทั้งหมดมิได้ให้ผู้วิจัยทำหนังสือเป็นลายลักษณ์อักษรในการขอสัมภาษณ์แต่อย่างใด

หลังจากนั้น ผู้วิจัยจึงขอนัดวัน – เวลา ที่จะดำเนินการสัมภาษณ์ตามที่บุคคลเป้าหมายสะดวก เมื่อเริ่มกระบวนการสัมภาษณ์ผู้วิจัยแจ้งขออนุญาตที่จะบันทึกเสียงในการสนทนา เพื่อผู้วิจัยจะสามารถเก็บรายละเอียดของบทสัมภาษณ์ได้ครบถ้วน รวมทั้ง ผู้วิจัยจะมีเวลาสังเกตพฤติกรรมของผู้ให้สัมภาษณ์ อีกทั้ง สามารถใช้เทคนิคในการสนทนาเพื่อสร้างความสบายใจในการสนทนาอย่างเป็นกันเองมากยิ่งขึ้น ซึ่งผู้วิจัยต้องพิจารณาการวางตัวให้เหมาะสมกับสถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์ด้วย เพื่อที่จะสร้างความไว้วางใจและความพึงพอใจที่จะอธิบายประเด็นคำถามของผู้วิจัยอย่างเป็นธรรมชาติมากที่สุด ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกท่านอนุญาตผู้วิจัยสามารถบันทึกเสียงการสัมภาษณ์ได้ โดยผู้วิจัยได้อธิบายให้ทราบว่า ผู้วิจัยจะไม่ระบุชื่อของผู้ให้สัมภาษณ์ ซึ่งเป็นจรรยาบรรณของนักวิจัยที่จะไม่สร้างความเสียหายให้เกิดขึ้นกับผู้ให้สัมภาษณ์ จากนั้นผู้วิจัยดำเนินการสนทนาอย่างเป็นธรรมชาติกับผู้ให้สัมภาษณ์ ซึ่งมีประเด็นคำถามต่าง ๆ แล้วดำเนินการสนทนาตามประเด็นให้มีความต่อเนื่อง สัมพันธ์กันกับเนื้อหาของผู้ให้สัมภาษณ์ กลุ่มผู้บริหารระดับสูง และกลุ่มสายงานสนับสนุนได้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลเป็นอย่างดี

สายงานหลักเป็นกลุ่มตัวอย่างที่เข้าถึงได้ยาก ผู้วิจัยต้องดำเนินการโดยไปแนะนำตัวกับผู้ที่มีอำนาจในที่ทำงานนั้น รวมทั้ง อธิบายวัตถุประสงค์ของการดำเนินการวิจัย ซึ่งผู้มีอำนาจมีความเข้าใจและให้ความอนุเคราะห์กับผู้วิจัยเป็นอย่างดี โดยไม่ต้องให้ผู้วิจัยดำเนินการเรื่องหนังสือขออนุญาตที่เป็นลายลักษณ์อักษรแต่อย่างใด จากนั้น ผู้มีอำนาจในที่ทำงานนั้นได้แนะนำผู้วิจัยกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นแพทย์ จึงสามารถดำเนินการเก็บข้อมูลได้ และผู้วิจัยได้เข้าไปสัมผัสกับสถานที่สำหรับเป็นที่พักของแพทย์หลังจากการทำงาน จึงมีโอกาที่จะสังเกตพฤติกรรมต่าง ๆ ของแพทย์ได้มากยิ่งขึ้น

หลังจากผู้วิจัยเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกเสร็จสิ้นแล้ว จึงเริ่มดำเนินการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยดำเนินการแจกแบบสอบถามด้วยตนเอง เพื่อที่จะสามารถอธิบายตอบข้อสงสัยของกลุ่มเป้าหมายได้ การเก็บข้อมูลสายงานสนับสนุนโดยใช้แบบสอบถามนั้นมีบางรายที่ไม่เข้าใจ ผู้วิจัยก็จะไปอธิบายให้ทราบ และมีบางรายที่ดำเนินการมาผิดแต่ผู้วิจัย

ดำเนินการเข้าไปอธิบายให้เข้าใจด้วยความสุภาพและอ่อนน้อม จึงทำให้แบบสอบถามที่ได้รับคืนจากสายงานสนับสนุนมีความสมบูรณ์ แต่เก็บได้ไม่ครบเนื่องจากบางรายขอนำกลับไปกรอกข้อมูลที่บ้านแล้วเกิดการสูญหาย

ส่วนสายงานหลักประสบปัญหาการเก็บข้อมูลมาก เนื่องจากสายงานหลักมีความเป็นปัจเจกบุคคลสูง ครั้งนี้ไม่ให้ความร่วมมือกับผู้วิจัย กลุ่มเป้าหมายสายงานหลักโดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มผู้บริหารระดับกลาง ให้ผู้วิจัยไปดำเนินการจัดทำหนังสือที่ขออนุญาตอย่างเป็นทางการในการขอเก็บข้อมูลโดยการแจกแบบสอบถาม แต่แพทย์บางรายกล่าวไว้ว่า ถึงแม้ผู้วิจัยจะไปดำเนินการเรื่องหนังสือขออนุญาตที่เป็นลายลักษณ์อักษรมาเรียบร้อยแล้ว ก็จะไม่ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลอยู่ดี แต่ผู้วิจัยก็ได้ดำเนินการจัดทำหนังสือทางราชการขออนุญาตอย่างเป็นทางการ ก็ปรากฏว่าในกระบวนการนำเสนอเรื่องเอกสารเพื่อขออนุญาตหน่วยงานแห่งนี้มีการซื้อเรื่องไปมา ผู้วิจัยจึงตัดสินใจให้ผู้มีอำนาจในองค์กรให้ความช่วยเหลือผู้วิจัย จึงทำให้เอกสารทางระบบราชการผ่านการอนุมัติไปได้ แต่เมื่อผู้วิจัยไปดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามกับสายงานหลักก็ประสบปัญหาอีกครั้ง เมื่อแพทย์อีกรายก็ให้ไปขออนุมัติหนังสืออีกหนึ่งเรื่อง คือ ต้องการหนังสือรับรองความมีจริยธรรมของผู้วิจัยจากทางมหาวิทยาลัยมารับรองการทำงานวิจัยครั้งนี้ด้วย ซึ่งเมื่อผู้วิจัยมาคิดวิเคราะห์แล้ว มีความเห็นว่า ปัจเจกบุคคลแบบดิออนีเซียนไม่สามารถใช้อำนาจบังคับสั่งการจากผู้บังคับบัญชาได้ การให้ความร่วมมือจะเกิดขึ้นก็จากความเต็มใจที่จะให้ความร่วมมือกับผู้วิจัยเท่านั้น ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเปลี่ยนสถานที่เก็บข้อมูล โดยดำเนินการเก็บข้อมูลจากสถานที่ทำงานอื่น แต่หน่วยงานอยู่ในโครงสร้างองค์กรแห่งเดียวกัน¹⁷ ผู้วิจัยใช้วิธีการเข้าไปแนะนำตัวให้บุคคลเป้าหมายทราบ และแจ้งวัตถุประสงค์ของการทำวิจัย แต่ครั้งนี้ก่อนที่จะแจกแบบสอบถามผู้วิจัยจะสอบถามก่อนทุกครั้งด้วยว่า “ท่านสะดวกที่จะกรณารอกแบบสอบถามให้หรือไม่” แม้ผู้วิจัยจะใช้วิธีการที่สอบถามความสมัครใจก่อนดำเนินการแจกแบบสอบถาม แต่ก็ไม่สามารถที่จะเก็บแบบสอบถามคืนกลับมาได้ครบ เนื่องจากวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลแบบดิออนีเซียนนี้ บริหารจัดการได้ยากที่สุด ซึ่งตรงตามทฤษฎีของชาร์ลส์ แฮนดี ได้ระบุไว้ ข้อสังเกตอีกประการหนึ่งที่ผู้วิจัยค้นพบ คือ การเก็บข้อมูลกับกลุ่มผู้บริหารระดับสูงนั้น เป็นสิ่งที่กระทำได้ง่ายกว่าการเก็บข้อมูลกับสายงานหลักกลุ่มอื่น ๆ แม้ว่าจะเป็นแพทย์เหมือนกัน แต่จะมอบความอนุเคราะห์ในการให้ข้อมูล

¹⁷ องค์กรภาครัฐจะมีโครงสร้างองค์กรที่มีหน่วยงานหลาย ๆ แห่งรวมกัน เรียกว่า อยู่ในส่วนราชการเดียวกัน หรือสังกัดเดียวกัน ติดตามรายละเอียดได้จาก ภาคผนวก ก

เกี่ยวกับงานวิจัยเป็นอย่างดี และไม่ต้องใช้หนังสือที่เป็นทางการในการขอความอนุเคราะห์ การให้ข้อมูลแต่ประการใด สิ่งนี้อาจเป็นการสะท้อนปรากฏการณ์ของวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลแบบซีอุสของผู้บริหารระดับสูง โดยผู้วิจัยจะได้นำเสนอข้อมูลจากที่ดำเนินการเก็บรวบรวมมาได้ในลำดับถัดไป

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก การสังเกต และแบบสอบถามมาวิเคราะห์ข้อมูล โดยการอุปนัยเข้ากับทฤษฎี จากนั้น ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์มาเปรียบเทียบกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่เก็บรวบรวมจากการวิจัยเชิงคุณภาพ และการวิจัยเชิงปริมาณประกอบกัน เป็นการตรวจสอบว่าข้อมูลที่ได้นั้นนั้นถูกต้องหรือไม่ การดำเนินการวิธีนี้จะทำให้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีความเที่ยง และลุ่มลึกมากขึ้น รายละเอียดดังต่อไปนี้

3.4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการวิเคราะห์แบบอุปนัย (สุทนต์ จันทวานิช, 2550: 131) โดยตีความสร้างข้อสรุปข้อมูลจากรูปธรรมหรือปรากฏการณ์ ที่สามารถสังเกตได้จากการเก็บข้อมูล เพื่อนำมาสร้างข้อสรุปซึ่งข้อสรุปที่ยังไม่ได้รับการตรวจสอบจะเป็นสมมติฐานชั่วคราว แต่เมื่อสามารถทดสอบยืนยันแล้ว จะมีการพัฒนาสมมติฐานจากสิ่งที่เป็นนามธรรมให้มีความเป็นรูปธรรมที่เห็นภาพชัดเจนมากขึ้น

3.4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

จากแบบวัดความเหมาะสมของแบบแผนทางวัฒนธรรมองค์การ ผู้วิจัยนำข้อมูลทั้งหมดที่ได้จากการสำรวจภาคสนาม โดยแบบสอบถามจะแบ่งเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 พิจารณาวัฒนธรรมองค์การของหน่วยงาน เพื่อสอบถามความเห็นของกลุ่มเป้าหมายว่า สถานการณ์ในปัจจุบันหน่วยงานภาครัฐที่ดำเนินการวิจัยนี้ ตามความคิดของกลุ่มเป้าหมายดังกล่าวมีความเห็นอย่างไร

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นส่วนตัวของกลุ่มเป้าหมายที่มีต่อคำหรือประโยคต่าง ๆ ที่กำหนดให้ เพื่อนำคำตอบที่ได้มาวิเคราะห์วัฒนธรรมของปัจเจกบุคคลต่อไปจากนั้น นำแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาค่าคะแนน ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้

3.5 เกณฑ์เทียบระดับความคิดเห็น

การกำหนดเกณฑ์เทียบระดับความคิดเห็น สร้างขึ้นโดย ชาร์ลส์ แอนดี นักวิชาการเจ้าของทฤษฎีแบบแผนทางวัฒนธรรมที่เหมาะสม สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดกลุ่มประเภทวัฒนธรรมองค์การ โดยกำหนดเกณฑ์ดังต่อไปนี้

- 1) ข้อความในประโยค (ก) แสดงให้เห็นลักษณะของวัฒนธรรมแบบซีอุส
- 2) ข้อความในประโยค (ข) แสดงให้เห็นลักษณะของวัฒนธรรมแบบพอลโล
- 3) ข้อความในประโยค (ค) แสดงให้เห็นลักษณะของวัฒนธรรมแบบเอธิน่า
- 4) ข้อความในประโยค (ง) แสดงให้เห็นลักษณะของวัฒนธรรมแบบคือนีซุส

เมื่อรวมคะแนนแล้วคะแนนรวมของข้อความแต่ละชุด ต่ำ แค่นั้น ก็แสดงว่าวัฒนธรรมนั้นเป็นวัฒนธรรมองค์การของหน่วยงานที่ศึกษาวิจัยนี้ และมีความเหมาะสมกับปัจเจกบุคคลนั้นมากที่สุด เช่น คะแนนรวม 9 คะแนน จากข้อความชุด (ก) ซึ่งเป็นคะแนนรวมที่ต่ำสุดเท่าที่จะเป็นไปได้ หมายความว่า วัฒนธรรมองค์การหรือปัจเจกบุคคลนี้มีวัฒนธรรมแบบซีอุส

กล่าวโดยสรุป ผู้วิจัยได้นำเสนอเนื้อหาในบทที่ 3 ประเด็นของประชากรและกลุ่มตัวอย่างซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งประชากรออกเป็น 2 กลุ่ม คือ สายงานหลัก และสายงานสนับสนุน โดยผู้วิจัยเก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก การสังเกต และแบบสอบถาม เพื่อนำมาเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องได้ เป็นการตรวจสอบว่าข้อมูลที่ได้มานั้นถูกต้องหรือไม่ triangulation method¹⁸ การดำเนินการวิธีนี้จะทำให้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีความเที่ยงตรงและกลุ่มลึกมากขึ้น เพื่อให้คำอธิบายมีความเที่ยงตรง ครบถ้วน ชัดเจนตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยสำหรับวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพผู้วิจัยเลือกใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกและการสังเกต ส่วนเครื่องมือสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยใช้แบบวัดความเหมาะสมของแบบแผนทางวัฒนธรรมองค์การ โดยผู้วิจัยได้ดัดแปลงจากแบบสอบถามของ ชาร์ลส์ แอนดี ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก จนกระทั่งได้ “แบบแผน” ที่คล้ายกันจึงนำไป “ทดสอบ” โดยใช้แบบสอบถาม เพื่อขยายผลการศึกษาออกไป และขณะเดียวกันก็เพื่อ “ยืนยัน” สิ่งที่ได้จากการสัมภาษณ์และการสังเกตของผู้วิจัยว่าข้อมูลที่ได้จากการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ ได้ผลการวิจัยที่มีความสอดคล้องกันหรือไม่ อย่างไร โดยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกมาวิเคราะห์ด้วยการอภิปรายเหตุและผล โดยใช้ตรรกะเปรียบเทียบประเด็นต่างๆ

¹⁸ triangulation method เป็นการตรวจสอบแบบสามเส้าด้านระเบียบวิธีวิจัยโดยมีที่มาจากนาวิทยาศาสตร์ทางทหารที่ใช้จุดอ้างอิงหลายจุดในการหาตำแหน่งของเรือหรือวัตถุในมหาสมุทร เมื่อสรุปตำแหน่งของวัตถุที่พบจะส่งสัญญาณที่ค้นพบเมื่อลากเส้นจะพบว่าเป็นรูปสามเหลี่ยม เมื่อนำคำนี้มาใช้ในงานวิจัย คือ การตรวจสอบข้อมูลที่ผู้วิจัยได้มานั้นถูกต้องหรือไม่ (Denzin 1970 อ้างถึงใน สุกวงศ์ จันทวนิช, 2550: 129) โดยงานวิจัยฉบับนี้เครื่องมือการวิจัย คือ 1. การสัมภาษณ์ 2. การสังเกต 3. แบบสอบถาม

เข้ากับตัวแบบหรือทฤษฎี ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้วิจัยใช้แบบวัดความเหมาะสมของแบบแผนทางวัฒนธรรมองค์กร ที่ได้ดัดแปลงจากแบบสอบถามของ ชาร์ลส์ แอนดี นักวิชาการเจ้าของทฤษฎีแบบแผนทางวัฒนธรรมที่เหมาะสมซึ่งได้กำหนดเกณฑ์เทียบระดับความคิดเห็นเพื่อจัดกลุ่มประเภทวัฒนธรรมองค์กร รายละเอียดตามที่กล่าวไว้ข้างต้นนี้ เมื่อเสร็จสิ้นกระบวนการดังกล่าวแล้วผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ จะได้ผลการวิจัยที่มีความสอดคล้องกันหรือไม่ อย่างไรนั้น ผู้วิจัยจะนำเสนอในบทที่ 4 ต่อไป



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากข้อมูลที่ได้โดยการสัมภาษณ์และสำรวจด้วยแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้นำไปประมวลผลและวิเคราะห์ตามวิธีการ ซึ่งรายละเอียดต่างๆ เหล่านี้ได้กล่าวไว้ในบทที่ 3 ในส่วนของบทที่ 4 นี้ จะนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยเริ่มจากวัฒนธรรมองค์การของหน่วยงานตามการรับรู้ของสมาชิกในองค์กร ปัจจัยที่กำหนดวัฒนธรรมองค์การ และสรุปผลการวิเคราะห์ ตามลำดับดังต่อไปนี้

4.1 วัฒนธรรมองค์การในการรับรู้ของบุคลากร

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งมีโครงสร้าง ผู้วิจัยนำข้อมูลมาวิเคราะห์ในเชิงคุณภาพด้วยการอภิปรายเหตุและผล โดยใช้ตรรกะเปรียบเทียบประเด็นต่าง ๆ เข้ากับตัวแบบหรือทฤษฎี แล้วจึงนำไปสู่การสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย เพื่อให้สามารถอธิบายสมมติฐานที่มีความเป็นนามธรรมให้มีความเป็นรูปธรรมได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น สิ่งนี้จะนำไปสู่การยืนยันหรือปฏิเสธสมมติฐานการวิจัยชั่วคราวที่กำหนดไว้ โดยสามารถสรุปเปรียบเทียบข้อมูลได้ ดังตารางต่อไปนี้

กลุ่มตัวอย่าง	การรับรู้วัฒนธรรม ปัจเจกบุคคล	จำนวน ราย	การรับรู้ วัฒนธรรมองค์การ	จำนวน ราย
ผู้บริหารระดับสูง	วัฒนธรรมแบบซีอุส	4	วัฒนธรรมแบบซีอุส	4
ผู้บริหารระดับกลาง สายงานหลัก	วัฒนธรรมแบบซีอุส	2	วัฒนธรรมแบบซีอุส	4
	วัฒนธรรมแบบคิออนิเซียน	2		
ผู้ปฏิบัติงานสายงานหลัก	วัฒนธรรมแบบคิออนิเซียน	4	วัฒนธรรมแบบซีอุส	4
ผู้บริหารระดับกลาง สายงานสนับสนุน	วัฒนธรรมแบบพอลโลเนียน	3	วัฒนธรรมแบบซีอุส	2
	วัฒนธรรมแบบคิออนิเซียน	1	วัฒนธรรมแบบพอลโล	2
ผู้ปฏิบัติงาน สายงานสนับสนุน	วัฒนธรรมแบบซีอุส	1	วัฒนธรรมแบบซีอุส	3
	วัฒนธรรมแบบพอลโลเนียน	2	วัฒนธรรมแบบพอลโล	1
	วัฒนธรรมแบบคิออนิเซียน	1		
รวมจำนวนทั้งสิ้น		20 ราย		

ตารางที่ 4.1 ตารางสรุปผลการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกการรับรู้วัฒนธรรม

จากตารางผลการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างเพื่อค้นหาการรับรู้วัฒนธรรมปัจเจกบุคคล และวัฒนธรรมองค์การนั้น พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่แบ่งเป็น 3 ประเภท คือ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้ปฏิบัติงานนั้น มีวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลที่แตกต่างกัน สรุปได้ดังนี้

- 1) ผู้บริหารระดับสูง มีวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลแบบซีอุส
- 2) ผู้บริหารระดับกลางสายงานหลัก มีวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลแบบซีอุส - คิโอนิเซียน
- 3) ผู้บริหารระดับกลางสายงานสนับสนุน มีวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลแบบอพอลโลเนียน
- 4) ผู้ปฏิบัติงานสายงานหลัก มีวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลแบบคิโอนิเซียน
- 5) ผู้ปฏิบัติงานสายงานสนับสนุน มีวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลแบบอพอลโลเนียน

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ทั้งหมด เมื่อนำทฤษฎีแบบแผนทางวัฒนธรรมที่เหมาะสม มาวิเคราะห์ร่วมด้วยแสดงให้เห็นว่า การรับรู้วัฒนธรรมองค์การของหน่วยงานแห่งนี้ มีวัฒนธรรมองค์การแบบซีอุสเป็นวัฒนธรรมหลักที่ชัดเจน สะท้อนจากคำสัมภาษณ์ดังนี้ “คนใกล้ชิดผู้มีอำนาจจะได้รับการพิจารณาในอันดับแรก คนเก่งจะได้รับการพิจารณาอันดับต่อมา คนพยายามจะถูกพิจารณาในอันดับสุดท้าย ดังนั้น คนไม่เก่งนั้นไม่ใช่ว่าจะอยู่เป็นอันดับสุดท้าย ถ้าคนไม่เก่งนั้นเป็นคนที่ใกล้ชิดผู้มีอำนาจก็就会被พิจารณาเป็นอันดับแรก” โดยการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของบุคลากรในองค์การ มีความเห็นตรงกันว่า วัฒนธรรมองค์การของหน่วยงานแห่งนี้ คือ ความเป็นพี่เป็นน้อง และผู้วิจัยสังเกตคำพูดของแพทย์ที่อาวุโส จะเรียกแพทย์ที่อาวุโสน้อยกว่าว่า “น้อง” สิ่งนี้เป็นการแสดงออกให้เห็นเป็นรูปธรรมที่ผู้วิจัยสามารถสังเกตได้ ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ข้อมูลว่า “ความเป็นพี่เป็นน้องนี้ คือ วัฒนธรรมองค์การที่แข็ง ถ้าใครมาอยู่ก็ต้องพยายามปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์การนี้ได้ แต่ถ้าใครไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์การได้นั้นก็ต้องย้ายไป หรือไม่ก็ต้องทนอยู่ ซึ่งเมื่ออยู่ไปนาน ๆ ก็จะมีการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์การนี้ ผู้บริหารระดับสูงมีความเห็นว่าวัฒนธรรมองค์การแบบความเป็นพี่เป็นน้องนี้เป็นสิ่งที่ดี คือ เป็นการช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างรุ่นพี่รุ่นน้องในที่ทำงาน ซึ่งรุ่นพี่ก็จะสามารถให้คำแนะนำวิธีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ แต่ในกลุ่มระดับผู้ปฏิบัติงานจะมีความคิดอีกแบบ คือ มีความเห็นว่า วัฒนธรรมแบบความเป็นพี่เป็นน้องนี้ เหมือนกับระบบอุปถัมภ์ และการใช้อำนาจในการสั่งการ เป็นระบบของผู้ใหญ่สั่งการ เมื่อผู้ใหญ่สั่งการให้ดำเนินการอย่างไรก็ต้องดำเนินการตามคำสั่งนั้น ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ซึ่งผู้วิจัยได้ลองตั้งประเด็นคำถามว่า ถ้าสมมติว่าผู้มีอำนาจสั่งการให้ดำเนินการในสิ่งที่ไม่ถูกต้องขัดกับระเบียบ ผู้ให้สัมภาษณ์ในสายงานสนับสนุนส่วนใหญ่มีความเห็นว่า จะดำเนินการตามคำสั่ง แม้ว่าสิ่งที่จะต้องดำเนินการนั้นจะเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้องตามระเบียบ โดยคิดว่าผู้มีอำนาจที่สั่งการหรือผู้บังคับบัญชาในระดับสูงกว่าจะสามารถปกป้องตนเองได้

วัฒนธรรมการทำงานของสายงานสนับสนุน จากการสังเกตของผู้วิจัย รวมทั้งวิเคราะห์จากคำสัมภาษณ์พบว่า สายงานสนับสนุนจะมีการปฏิสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงานกันมากกว่าสายงานหลัก โดยมีการใส่ใจรายละเอียดเรื่องของผู้อื่นค่อนข้างมาก สะท้อนจากคำสัมภาษณ์ว่า “ถ้าคนมีเวลาว่างมากชอบยุ่งเรื่องของคนอื่นก็ขอให้มีคนน้อย ๆ จะดีกว่า” ประเด็นความภูมิใจในการได้ทำงานในหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบนั้น จากการสัมภาษณ์ผู้วิจัยได้สังเกตพฤติกรรมของการตอบคำถามของสายงานสนับสนุน โดยได้ตั้งประเด็นคำถามว่า อีก 5 ปีข้างหน้าคิดจะไปทำงานด้านใด หรือต้องการจะไปดำรงตำแหน่งใด ปรากฏว่า สายงานสนับสนุนมีความคิดเห็นว่า “การทำงานสายงานสนับสนุนนี้ไม่สามารถไปทำงานอย่างอื่นได้ เนื่องจากไม่ได้เรียนจบตามสายงานที่องค์การนี้ให้ความสนับสนุน” โดยสะท้อนจากคำสัมภาษณ์ว่า “สายงานหลักผู้ใหญ่ไม่รับฟังความคิดเห็นของสายงานสนับสนุน และเป็นวัฒนธรรมที่ทำให้เกียรติกับสายงานหลักเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะพวกแพทย์ เป็นการให้เกียรติระดับอาวุโสตามสายการบังคับบัญชามาก” โดยผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงพฤติกรรมของความน้อยใจทางน้ำเสียง ซึ่งผู้ที่แสดงพฤติกรรมรวมทั้งความคิดเห็นดังกล่าวนี้ มีทั้งผู้ที่อยู่ในกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารระดับกลางสายงานสนับสนุน และผู้ปฏิบัติงานสายงานสนับสนุน ความเครียดในการทำงานของสายงานสนับสนุนเกิดจากการเมืองในองค์กร สะท้อนจากคำสัมภาษณ์ว่า “คนมักเอาอารมณ์และความรู้สึกเข้ามาเกี่ยวข้องทำให้งานมีปัญหาได้ เช่น ถ้ารู้สึกไม่ชอบใครก็นำมาใส่กับเรื่องงานทำให้งานสะดุดไม่ราบรื่น ใช้อารมณ์ความรู้สึกของตัวเองมาเป็นตัวชี้วัดในการทำงาน”

การสร้างอิทธิพลทางความคิดให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของสายงานสนับสนุน ในกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารระดับกลางสายงานสนับสนุน มีความเห็นแตกต่างจากกลุ่มตัวอย่างผู้ปฏิบัติงานสายงานสนับสนุน โดยผู้บริหารระดับกลางสายงานสนับสนุน มีความคิดเห็นว่า อยากเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานแต่ผู้บังคับบัญชาไม่ให้การสนับสนุน ส่วนกลุ่มตัวอย่างผู้ปฏิบัติงานสายงานสนับสนุน มีความคิดเห็นว่าการทำงานนั้นมีระเบียบแบบแผนที่ต้องปฏิบัติตาม และงานที่ปฏิบัติอยู่ก็ยังไม่มีความชำนาญที่เพียงพอจึงไม่คิดที่จะอยากเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน

แรงจูงใจของสายงานสนับสนุน จากกลุ่มตัวอย่างให้ความเห็นว่า ต้องการสวัสดิการให้มากขึ้นกว่าเดิม ต้องการความยุติธรรมโปร่งใสในการพิจารณาความดีความชอบ และผู้ที่อยู่สายงานสนับสนุนนี้มีความอ่อนใจที่มีความมั่นคงในอนาคตที่ได้จากการรับราชการ รวมทั้ง การที่อยู่ในสายงานสนับสนุนไม่ต้องเดินทางไปดำรงตำแหน่งที่จังหวัดอื่น ทำให้ได้อยู่กับครอบครัวก็เป็นแรงจูงใจให้ทำงานในองค์กรแห่งนี้ด้วย

วัฒนธรรมการทำงานของสายงานหลัก พบว่า สายงานหลักจะใช้วิชาชีพที่ได้รับการศึกษา มาปฏิบัติงาน รวมทั้งอาศัยประสบการณ์ที่ได้รับจากการทำงานเป็นการเพิ่มความชำนาญทาง วิชาชีพ สะท้อนจากคำสัมภาษณ์ว่า “แพทย์ส่วนใหญ่ก็อยากที่จะทำงานในสิ่งที่เขาสนใจอยากทำจึง เลือกที่จะไปอยู่ที่โรงพยาบาลขนาดใหญ่เพื่อที่จะมี case ที่จะได้เรียนรู้ให้มากยิ่งขึ้น” และจากการ ได้ไปสัมภาษณ์แพทย์ที่เริ่มบรรจุเข้ารับราชการใหม่ๆ ปรากฏว่า สายงานหลักระดับปฏิบัติงานจะมี อุดมการณ์ในความเป็นแพทย์อยู่มาก สะท้อนจากคำสัมภาษณ์ว่า “การเป็นแพทย์ไม่ได้รับรักษาโรค ทางกายเพียงอย่างเดียวจะต้องรักษาโรคทางใจด้วย การรักษาต้องนำใจเขามาใส่ใจเราจะทำให้ คนไข้หายจากโรคได้เร็วยิ่งขึ้น” จากการศึกษาวิจัยไปสังเกตพฤติกรรมของสายงานหลักที่ห้องพัก แพทย์ ปรากฏว่า ก่อนที่จะเข้าพบแพทย์ได้นั้นจะต้องผ่านเลขาแพทย์ก่อนจึงจะสามารถเข้าพบได้ ช่วงเวลาพักของแพทย์ผู้วิจัยพบว่า แพทย์จะนำประวัติคนไข้มาอ่านแล้ววิเคราะห์การรักษา โดย บางครั้งก็จะมีการมาสอบถามรวมทั้งแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับแพทย์ที่มีอาวุโสสูงกว่า ซึ่งสิ่งนี้ เป็นพฤติกรรมที่เหมือนกับช่วงที่เป็นนักศึกษาแพทย์ โดยสะท้อนจากคำสัมภาษณ์ประเด็นการหล่อหลอม ความเป็นแพทย์ว่า “กระบวนการเรียนในมหาวิทยาลัยนั้นมีการหล่อหลอมความเป็นแพทย์ โดยการพูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันระหว่างอาจารย์อาวุโสกับนิสิต และสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการแพทย์เพื่อฝึก ให้นักศึกษาแพทย์ มีกระบวนการทางความคิดให้มากขึ้น ซึ่งการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน ระหว่างอาจารย์อาวุโสกับนักศึกษาแพทย์นั้น จะไม่มีอะไรถูกหรืออะไรผิด แต่จะเป็นการเน้นการสร้าง ให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ทางความคิดของนักศึกษาแพทย์ให้เกิดขึ้น” สามารถสรุปได้ว่า วัฒนธรรมการทำงานของสายงานหลักนั้น จะเกิดจากประสบการณ์การทำงาน และการแลกเปลี่ยน ความรู้ประสบการณ์ร่วมกัน แต่เมื่อถึงเวลาที่ปฏิบัติงานแล้วนั้น แพทย์จะเป็นผู้ที่ตัดสินใจที่จะ ดำเนินการด้วยตนเอง สะท้อนจากคำสัมภาษณ์ว่า “ส่วนใหญ่ก็จะจัดการแก้ไขปัญหาที่พบเอง”

การสร้างอิทธิพลทางความคิดให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของสายงานหลัก แสดงความเห็นตรงกันว่า ถ้าจะมีการเปลี่ยนแปลงการทำงานถ้าเป็นสิ่งที่ดีก็เห็นด้วย แต่ถ้าเปลี่ยนที่ไม่มีเหตุผลจะต้องมาพูดคุย กันก่อน หรือถ้าจะเปลี่ยนแปลงก็ควรจะนำมาบูรณาการกันเพื่อให้เกิดสิ่งใหม่จะดีกว่า การทำงาน ต้องมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ โดยต้องมีการพิจารณาตลอดว่าสิ่งที่ทำอยู่นี้เหมาะสมหรือไม่ ระยะเวลาที่นานราชการพบปัญหาท้าทาย คือ โลกมีการเปลี่ยนแปลงเร็วมากโดยไม่มีกฎเกณฑ์ ดังนั้น สิ่งที่กำหนดเป็นกฎเกณฑ์ในราชการนั้นจะไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ ทำให้จะต้องมีการปรับเปลี่ยน

แรงจูงใจของสายงานหลักมีความคิดเห็นตรงกันว่า แรงจูงใจไม่ได้อยู่ในรูปของเงิน แต่เป็นความต้องการที่ได้ไปเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาตนเองอยู่เสมอ สะท้อนจากคำสัมภาษณ์ว่า “อยากที่จะไปเรียนสิ่งที่เป็นจุดด้อยเพิ่มเติม เพราะคิดว่าถ้าได้ไปศึกษาเพิ่มเติมจะทำให้กลับมาทำงานได้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น” การทำงานที่น่าสนใจ ไม่ใช่เป็นการทำงานแบบซ้ำ ๆ เดิม ๆ จะเป็นแรงจูงใจในการทำงานที่ดีที่สุด การได้รับมอบหมายงานที่มีความท้าทายความสามารถมากยิ่งขึ้นจะเป็นแรงจูงใจที่นำไปสู่การทำงานอยู่ในองค์กรเดิม

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการด้วยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ ประกอบกัน โดยผู้วิจัยเริ่มจากการสัมภาษณ์เชิงลึก จนกระทั่งได้ “แบบแผน” ที่คล้ายกันจึงนำไป “ทดสอบ” โดยใช้แบบสอบถาม เพื่อขยายผลการศึกษาออกไป และขณะเดียวกันก็เพื่อ “ยืนยัน” สิ่งที่ได้จากการสัมภาษณ์และการสังเกตของผู้วิจัยว่าข้อมูลที่ได้จากการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณได้ข้อค้นพบที่มีความสอดคล้องกันหรือไม่ อย่างไร ดังนั้น ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ผู้วิจัยวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรในการรับรู้ของบุคลากรโดยใช้ทฤษฎีแบบแผนทางวัฒนธรรมที่เหมาะสม ซึ่งชาร์ลส์ แชนดี เจ้าของทฤษฎีแบบแผนทางวัฒนธรรมที่เหมาะสมได้กำหนดแบบวัดความเหมาะสมของแบบแผนทางวัฒนธรรมขององค์กร ผู้วิจัยได้นำมาดัดแปลงเพื่อให้ง่ายขึ้นในการทำความเข้าใจ โดยมีประเด็นคำถามใน 9 เรื่อง ได้แก่

- 1) หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา
- 2) ลูกน้อง
- 3) สมาชิกที่ดีขององค์กรที่ควรให้ความสำคัญอันดับแรก
- 4) บุคคลที่ทำงานได้ดีในองค์กร
- 5) การปฏิบัติขององค์กรต่อปัจเจกบุคคลในองค์กร
- 6) การควบคุมและรูปแบบของอิทธิพลที่องค์กรใช้กับปัจเจกบุคคล
- 7) การใช้อำนาจในการควบคุม
- 8) หลักเกณฑ์ที่ใช้ในการบังคับบัญชา
- 9) การแข่งขันในองค์กร

แบบสอบถามดังกล่าวนี้ ดร.ชนิดา จิตตรุทธะ ผู้จัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลในการรับรู้ของสมาชิกองค์กร : ศึกษากรณี องค์กรภาครัฐ องค์กรเอกชน และองค์กรภาคประชาสังคมในประเทศไทย เคยใช้แบบวัดความเหมาะสมของแบบแผนทางวัฒนธรรมองค์กรในการดำเนินการศึกษาวิจัยมาก่อนแล้ว

แบบวัดที่ใช้เป็นเครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยเนื้อหา 2 ส่วน

ส่วนที่ 1 พิจารณาวัฒนธรรมองค์การ

ส่วนที่ 2 พิจารณาวัฒนธรรมปัจเจกบุคคล

การวิจัยดังกล่าวจะดำเนินการโดยการแจกแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม คือ กลุ่มสายงานหลัก (แพทย์) และกลุ่มสายงานสนับสนุน คือ สายงานที่ไม่ได้ปฏิบัติงานในสายวิชาการทางด้านสาธารณสุข จำนวนกลุ่มตัวอย่างละ 50 ชุด รวมแจกแบบสอบถามทั้งสิ้น 100 ชุด จากการแจกแบบสอบถามได้รับแบบสอบถามสายงานหลักคืนกลับมา 16 ชุด สายงานสนับสนุนคืนกลับมา 47 ชุด จากปรากฏการณ์นี้เป็นสิ่งสะท้อนให้เห็นวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลแบบคิออนิเซียนได้อย่างหนึ่ง คือ มีความเป็นตัวตนอย่างแท้จริง ไม่สามารถบังคับสั่งการได้ สิ่งที่จะกระทำเกิดขึ้นได้จากความเต็มใจที่จะดำเนินการให้เท่านั้น สายงานแพทย์เป็นสายงานที่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้ยากมาก เพราะมีความเป็นตัวของตัวเองสูง จากการสัมภาษณ์กับผู้เป็นแพทย์ ได้มีการให้ความเห็นว่า แพทย์จะไม่ชอบอ่านหนังสือเวียน ดังนั้น แบบสอบถามที่ใช้จึงมีปัญหาในการเก็บข้อมูล สิ่งนี้แสดงให้เห็นถึงการสื่อสารในสายงานแพทย์นั้น ไม่นิยมใช้ลายลักษณ์อักษรในการสื่อสาร ซึ่งการสื่อสารที่ใช้ในสายงานแพทย์มักจะใช้การพบหน้าในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน สิ่งนี้คล้ายกับการสื่อสารในวัฒนธรรมแบบคิออส ข้อมูลที่ผู้วิจัยรวบรวมได้จากแบบสอบถามสรุปได้ ดังนี้

กลุ่มตัวอย่าง	การรับรู้วัฒนธรรม ปัจเจกบุคคล	จำนวน ราย	การรับรู้ วัฒนธรรมองค์การ	จำนวน ราย
สายงานหลัก	วัฒนธรรมแบบคิออส	-	วัฒนธรรมแบบคิออส	2
	วัฒนธรรมแบบพอลโลเนียน	2	วัฒนธรรมแบบพอลโล	10
	วัฒนธรรมแบบเอธิเนียน	6	วัฒนธรรมแบบเอธิน่า	2
	วัฒนธรรมแบบคิออนิเซียน	8	วัฒนธรรมแบบคิออนิซุส	2
สายงาน สนับสนุน	วัฒนธรรมแบบคิออส	8	วัฒนธรรมแบบคิออส	11
	วัฒนธรรมแบบพอลโลเนียน	25	วัฒนธรรมแบบพอลโล	24
	วัฒนธรรมแบบเอธิเนียน	14	วัฒนธรรมแบบเอธิน่า	10
	วัฒนธรรมแบบคิออนิเซียน	-	วัฒนธรรมแบบคิออนิซุส	2

ตารางที่ 4.2 ผลการสำรวจและวิเคราะห์วัฒนธรรม 4 แบบ จากแบบสอบถาม

จากแบบวัดความเหมาะสมของแบบแผนทางวัฒนธรรมองค์การ ปรากฏว่า สายงานหลักมีวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลแบบคือนิเชียน สายงานสนับสนุนมีวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลแบบพอลโลเนียน ส่วนการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ทั้งสายงานหลักและสายงานสนับสนุนมีความเห็นว่า องค์การที่ศึกษาวิจัยนี้มีวัฒนธรรมองค์การแบบพอลโล จากการวิเคราะห์ข้อมูลตามแบบสอบถามจะเห็นว่า ผลการวิเคราะห์วัฒนธรรมปัจเจกบุคคลทั้งสายงานหลักและสายงานสนับสนุนได้ผลการวิเคราะห์ที่ตรงกันกับเครื่องมือที่ใช้อีกชุดหนึ่ง คือ การสัมภาษณ์เชิงลึก ส่วนผลการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การตามการรับรู้ของบุคคลในองค์กรนั้น ได้ผลการวิเคราะห์ที่แตกต่างกัน โดยเครื่องมือชุดที่ 1 แบบสัมภาษณ์เชิงลึก ได้ผลการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การของหน่วยงานเป็นวัฒนธรรมองค์การแบบซีอุส แต่เมื่อใช้เครื่องมือชุดที่ 2 คือ แบบสอบถาม ปรากฏว่า วัฒนธรรมองค์การของหน่วยงานเป็นวัฒนธรรมแบบพอลโล ผู้วิจัยขอตั้งข้อสังเกตว่า จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า “วัฒนธรรมความเป็นพี่เป็นน้อง สืบเนื่องมาจากวัฒนธรรมของสังคมไทยที่จะให้ความเคารพผู้อาวุโส” ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมจะเห็นได้ว่า แหล่งกำเนิดวัฒนธรรมองค์การแหล่งหนึ่งคือ วัฒนธรรมของสังคมระดับสังคมระดับชาติ โดยบิดามารดามักสั่งสอนบุตรตั้งแต่เล็กว่าต้องมีสัมมาคารวะ ให้ความเคารพนับถือผู้ใหญ่ และช่วยเหลือเกื้อกูลในหมู่เครือญาติ พอโตขึ้นเข้าโรงเรียนครูอาจารย์ก็ตอกย้ำค่านิยมดังกล่าวด้วยการสอนให้เคารพครูอาจารย์ และผู้ที่อาวุโสกว่า รวมทั้งสอนให้รักเพื่อนฝูงและสถาบันที่ตนศึกษา ดังนั้น เมื่อเข้าสู่วัยทำงาน ค่านิยมระบบอาวุโสและระบบอุปถัมภ์จึงติดตัวบุคคลไปด้วย ผลก็คือ กลายเป็นวัฒนธรรมในหน่วยงานที่คนประพฤติปฏิบัติกัน ดังจะเห็นได้จากการที่ผู้น้อยไม่กล้าคัดค้านความคิดเห็นของผู้ใหญ่ แต่ด้วยการจัดองค์การที่เป็นแบบระบบราชการ (bureaucracy) ซึ่งเป็นข้อเสนอของ Max Weber (ค.ศ.1864-1920) ได้เสนอความคิดการจัดองค์การแบบระบบราชการว่าเป็นวิธีการจัดองค์การที่มีประสิทธิภาพเหนือกว่าวิธีอื่นใด สังคมที่ดีต้องมีการจัดการบริหารในหน่วยงานของรัฐให้เป็นไปตามหลักขององค์การแบบระบบราชการ (มานิจ วราภักย์, 2545: 18-19, 29) ซึ่งองค์การแบบระบบราชการนี้ประกอบด้วย

1. สายการบังคับบัญชา อำนาจการบังคับบัญชาและการตัดสินใจรวมศูนย์อยู่เฉพาะระดับบน และลดลงตามลำดับจากบนลงล่าง
2. อำนาจสั่งการ ผู้บังคับบัญชาในแต่ละชั้นจะได้รับมอบหน้าที่และรับมอบอำนาจจากองค์การในการสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทภารกิจที่ได้รับมอบหมาย
3. แบ่งหน้าที่ตามความชำนาญ บุคลากรจะปฏิบัติงานในส่วนที่มีหน้าที่ตรงตามความรู้ความชำนาญ
4. ความเสมอภาค องค์การปฏิบัติต่อบุคลากรในองค์การอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่เลือกปฏิบัติ

5. กฎระเบียบ ทุกคนอยู่ภายใต้กฎระเบียบเดียวกัน และต้องประกาศกฎระเบียบเป็นลายลักษณ์อักษร ระเบียบกฎเกณฑ์จะครอบคลุมทั้งในเรื่องบทบาทหน้าที่ของแต่ละตำแหน่ง ขั้นตอนการปฏิบัติงาน วินัย ข้อห้าม และบทลงโทษ

6. สายงานหลักและสายงานสนับสนุน คือ สายงานหลักปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับวัตถุประสงค์ของการก่อตั้งองค์กรนั้น ส่วนสายงานสนับสนุนก็จะปฏิบัติงานที่สนับสนุนสายงานหลัก

การทำงานในระบบราชการนั้น มีกฎระเบียบต่าง ๆ มากมาย องค์กรแบบราชการ เชื่อว่าการสร้างขั้นตอนมากมายนี้จะสามารถป้องกันความผิดพลาดของมนุษย์ในองค์กรได้ ระหว่างเหตุผลกับกฎระเบียบ องค์กรแบบราชการเลือกที่จะยึดกฎระเบียบมากกว่าเหตุผล ทั้ง ๆ ที่เมื่อเริ่มต้นกฎระเบียบก็มาจากเหตุผล แต่พอเวลาผ่านไป สภาพแวดล้อมเปลี่ยนไป เหตุผลกับกฎระเบียบก็ไม่รองรับกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปแล้ว กฎระเบียบจะต้องบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรและพิมพ์บนแผ่นกระดาษสมาชิกในองค์กรก็จะยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติ

ใครจะทำอะไร	ให้ไปดูระเบียบ
ใครจะขออนุญาต	ให้ไปดูระเบียบ
ใครผิดใครถูก	ให้ไปดูระเบียบ
แต่ถ้าไม่มีระเบียบ	ให้ไปร่างระเบียบ ¹⁹

จากประสบการณ์ที่ผู้วิจัยไปเก็บข้อมูลภาคสนาม พบว่าคำว่า “ระเบียบ” นี้ไม่สามารถไปบังคับสั่งการสายงานหลักได้ แม้ผู้วิจัยจะดำเนินการจัดทำหนังสือขออนุญาตในการเก็บข้อมูลกับแพทย์ปรากฏว่า หนังสือที่ขออนุญาตและมีลายลักษณ์อักษรของผู้บังคับบัญชาที่ให้ความอนุเคราะห์ให้เข้าไปเก็บข้อมูลได้ ก็ไม่สามารถบังคับให้สายงานหลักปฏิบัติตามได้ คือ ถ้าแพทย์จะปฏิบัติก็ต้องเพราะว่าเป็นความต้องการของแพทย์จริง ๆ ที่จะให้ข้อมูล สิ่งนี้เป็นวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลแบบดื้ออ้อนเนียนอย่างแท้จริง

¹⁹ ในองค์กรแบบราชการจะให้ความสำคัญกับเอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษรมาก ซึ่งมานิจวารภาคย์ เขียนในหนังสือเพื่อเปรียบเปรยไว้ว่า “พระเจ้าอยู่บนกระดาน” สนใจโปรดอ่าน มานิจวารภาคย์, 2545: 28-33

ผลการวิเคราะห์จากเครื่องมือแบบสอบถาม ปรากฏว่า วัฒนธรรมองค์การของหน่วยงานแห่งนี้มีวัฒนธรรมองค์การแบบพอลโล ซึ่งมีความสอดคล้องกับทฤษฎีของชาร์ลส์ เฮนดี แต่จากเครื่องมืออีกชุดหนึ่ง คือ การสัมภาษณ์เชิงลึก ให้ผลการวิเคราะห์ออกมาว่าองค์การแห่งนี้มีวัฒนธรรมองค์การแบบซีอุส จากผลการวิเคราะห์ที่ออกมาในลักษณะนี้ เนื่องจากปัจจัยผู้มีอำนาจเป็นปัจจัยที่กำหนดวัฒนธรรมองค์การ โดยผู้วิจัยจะกล่าวถึงปัจจัยที่กำหนดวัฒนธรรมองค์การในลำดับถัดไป

ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ในกลุ่มตัวอย่างแต่ละระดับ อาจจะมีวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลที่มีความแตกต่างกันด้วยก็ได้ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก มาวิเคราะห์ข้อมูลได้ผลการวิเคราะห์ ดังนี้

กลุ่มตัวอย่าง	การรับรู้วัฒนธรรมปัจเจกบุคคล
ผู้บริหารระดับสูง	วัฒนธรรมแบบซีอุส
ผู้บริหารระดับกลางสายงานหลัก	วัฒนธรรมแบบซีอุส - วัฒนธรรมแบบดิอานิเซียน
ผู้ปฏิบัติงานสายงานหลัก	วัฒนธรรมแบบดิอานิเซียน
ผู้บริหารระดับกลางสายงานสนับสนุน	วัฒนธรรมแบบพอลโลเนียน
ผู้ปฏิบัติงานสายงานสนับสนุน	วัฒนธรรมแบบพอลโลเนียน

ตารางที่ 4.3 ตารางสรุปผลการรับรู้วัฒนธรรมปัจเจกบุคคล

จากตารางสรุปการศึกษาวิเคราะห์การรับรู้วัฒนธรรมปัจเจกบุคคล เมื่อนำมาวิเคราะห์รวมกับการทบทวนวรรณกรรมในบทที่ 2 ที่ผ่านมานั้น สามารถวิเคราะห์ได้ ดังนี้

กลุ่มผู้บริหารระดับสูง

กลุ่มผู้บริหารระดับสูงมีการรับรู้วัฒนธรรมปัจเจกบุคคลแบบซีอูส โดยผู้วิจัยขอตั้งข้อสังเกตว่า จากประสบการณ์การรับราชการที่ต้องอาศัยระยะเวลา จึงจะสามารถดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงในองค์กรได้ สิ่งนี้อาจส่งผลให้ใช้การตัดสินใจด้วยสัญชาตญาณ ของผู้บริหารระดับสูง หรือเรียกว่า ประสบการณ์ทางวิชาชีพเกิดขึ้นในการทำงานได้มาก เพราะกลุ่มผู้บริหารระดับสูงก็คือแพทย์ที่มีกระบวนการทำงานโดยการตัดสินใจจากประสบการณ์การรักษาคนไข้ ดังนั้น สิ่งนี้อาจเป็นการหล่อหลอมวัฒนธรรมของกลุ่มผู้บริหารระดับสูง สะท้อนจากคำสัมภาษณ์ “ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการดูแลรักษาผู้ป่วยทำให้สร้างประสบการณ์ ในการทำงาน ต่อมาเมื่อก้าวสู่ตำแหน่งระดับผู้บังคับบัญชา ก็ใช้หลักสามัญสำนึกในการบริหารงาน” และข้อสังเกตอีกประการหนึ่ง คือ การที่องค์กรจะต้องรับมือกับสถานการณ์ของปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว จึงต้องอาศัยผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ เพื่อที่จะแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้าได้ อย่างทันท่วงที สะท้อนจากคำสัมภาษณ์ “จากการที่องค์กรต้องพบสถานการณ์ที่ต้องการความช่วยเหลือจากผู้มีประสบการณ์ด้านต่าง ๆ ก็จะได้รับความช่วยเหลือจากอาจารย์ผู้ใหญ่ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้ชำนาญ ในเรื่องนั้น ๆ เข้ามาช่วยเหลือทันทีด้วยความมีหลักผู้อาวุโส (seniority) ที่รุนแรง คือ ถ้ามีอะไรที่รุ่นพี่ขอเรื่องมาทุกคนต่างมีความยินดีที่จะให้ความช่วยเหลือ ในขณะที่เดียวกันสิ่งใดที่รุ่นน้องขอความช่วยเหลือ รุ่นพี่ก็มีความยินดีที่จะให้ความช่วยเหลือ” ปัจจัยดังกล่าวนี้อาจส่งผลให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรแบบซีอูสได้

เมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบกับการจัดแบ่งวัฒนธรรมออกเป็น 4 แบบของ เกรท เฮอร์ปสเตท พบว่า มีลักษณะคล้ายกับวัฒนธรรมการเน้นลักษณะความเป็นหญิง เนื่องจากปัจเจกบุคคลแบบซีอูสมีลักษณะการตัดสินใจอย่างรวดเร็วบนฐานข้อมูลที่ได้รับ ซึ่งเป็นการตัดสินใจโดยมีความอ่อนไหวได้ง่าย ข้อมูลมีความไม่แน่นอนสูงเพราะมีความเร็วเข้ามาเกี่ยวข้อง ส่วนรูปแบบของการสื่อสารเป็นรูปแบบของเครือข่ายการสื่อสารที่มีลักษณะแบบรวมอำนาจ (Centralized network) การสื่อสารแบบนี้แสดงให้เห็นลักษณะการเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นให้เห็นได้อย่างชัดเจน เมื่อนำทฤษฎีภาวะผู้นำของเบลคและมูตันมาวิเคราะห์ประกอบกัน ปรากฏว่า วัฒนธรรมปัจเจกบุคคลแบบซีอูสนี้คล้ายกับผู้นำแบบบิดาปกครองบุตร (Paternalism) ผู้นำแบบนี้ต้องการให้ผู้ปฏิบัติงานเคารพ เชื่อฟัง มักดูแลผู้ปฏิบัติงานในลักษณะของบิดากับบุตร แต่จะเข้มงวดให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระทำตามสิ่งที่ผู้นำต้องการโดยมีความเห็นว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้อง เมื่อวิเคราะห์องค์การแห่งนี้พบว่า องค์กรแห่งนี้ จะต้องเผชิญกับการต้องแก้ไขปัญหาที่เข้ามาเกินกว่าที่จะสามารถทำนายล่วงหน้าได้

การตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงที่มีความรู้ประสบการณ์จะช่วยให้แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างทันทั่วถึง ดังนั้น ลักษณะวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลแบบซีอูสนี้จึงมีความเหมาะสมกับองค์กรแห่งนี้

กลุ่มผู้บริหารระดับกลางสายงานหลัก

กลุ่มผู้บริหารระดับกลางสายงานหลัก มีการรับรู้วัฒนธรรมปัจเจกบุคคลแบบซีอูสและวัฒนธรรมแบบคิอูนิเซียน ผู้วิจัยขอตั้งข้อสังเกตว่า ผู้บริหารระดับกลางสายงานหลักนี้มีโอกาสที่จะขึ้นดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงต่อไปในอนาคตได้ ดังนั้น ผลการวิเคราะห์จึงพบว่า ผู้บริหารระดับกลางสายงานหลักนี้มีวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลแบบซีอูสรวมอยู่ด้วย สะท้อนจากคำสัมภาษณ์ “การทำงานต้องมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ โดยต้องมีการพิจารณาตลอดว่าสิ่งที่ทำอยู่นี้เหมาะสมหรือไม่ และปัญหาที่เกิดขึ้นนี้จะเป็นสิ่งที่สะท้อนว่าสิ่งที่ทำไปนั้นเหมาะสมหรือไม่ ภายหลังจากปัญหาที่พบบ่อยคือ โลกมีการเปลี่ยนแปลงเร็วมาก โดยไม่มีกฎเกณฑ์ ดังนั้น สิ่งที่กำหนดเป็นกฎเกณฑ์ในราชการนั้น อาจไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ ทำให้จะต้องมีการปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลาการทำงานตามกฎเกณฑ์นั้นตอบปัญหาไม่ได้ เพราะสิ่งที่กำหนดมานั้นเป็นสิ่งที่ล้าสมัยทั้งสิ้น” ส่วนวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลแบบคิอูนิเซียนนี้ เป็นวัฒนธรรมที่แสดงความเป็นวิชาชีพนิยมของผู้ที่เป็นแพทย์ ตามทฤษฎีแบบแผนทางวัฒนธรรมที่เหมาะสมของชาร์ลส์ เฮนดี สะท้อนจากคำสัมภาษณ์ “เรียนรู้การทำงานด้วยตนเองเป็นส่วนใหญ่ รวมทั้งใช้ความรู้ที่ได้เรียนมามาใช้ในการทำงาน”

หากเปรียบเทียบทฤษฎีการแบ่งวัฒนธรรมของ เกรท เฮอร์ปสแตท พบว่า ตรงกับมิติเน้นความเป็นปัจเจกบุคคล (individualism) สังคมประเภทนี้จะเน้นการแข่งขัน การรวมกลุ่มหรือความจงรักภักดีต่อองค์กรอยู่ในระดับต่ำ เพราะคนจะสนใจความสำคัญของปัจเจกบุคคล ทุกคนจะยึดมั่นในอุดมการณ์ของตน ถือสิทธิส่วนบุคคลเป็นสำคัญ มีความคิด ค่านิยม การตัดสินใจด้วยตนเอง ส่วนประเด็นรูปแบบของการสื่อสารมีลักษณะแบบกระจายอำนาจ (Decentralized network) การสื่อสารแบบนี้มีประสิทธิภาพสูงในการแก้ไขปัญหาที่มีความยุ่งยากซับซ้อน และต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่าย สิ่งเหล่านี้ส่งผลให้สร้างความเป็นวิชาชีพนิยมในการทำงาน เมื่อนำทฤษฎีภาวะผู้นำของเบลคและมูตันมาวิเคราะห์ ปรากฏว่า ผู้นำที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลแบบคิอูนิเซียน คือ ผู้นำแบบเน้นคนมากกว่างาน (Country club) เพราะลักษณะของคิอูนิเซียน บุคลากรแต่ละคนต่างมีความสามารถและกำหนดแผนการทำงานของตนเองได้ ผู้บริหารจะต้องได้รับการเห็นด้วยจากผู้ถูกบริหารเสียก่อนจึงจะดำเนินการต่อไปได้อย่างสะดวก ไม่ใช่เป็นการบริหารแบบใช้กฎเกณฑ์หรืออำนาจจากตำแหน่ง ดังนั้น การพยายามทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลแบบคิอูนิเซียน เกิดความพึงพอใจจะเป็นการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีในที่ทำงาน

กลุ่มผู้ปฏิบัติงานสายงานหลัก

กลุ่มผู้ปฏิบัติงานสายงานหลัก มีการรับรู้วัฒนธรรมปัจเจกบุคคลแบบคิออนีเซียน ซึ่งมีลักษณะที่มีความเป็นปัจเจกบุคคลสูง เน้นความเป็นตัวตนมีอิสระไม่ขึ้นกับผู้อื่น การปฏิบัติงานใช้วิชาชีพที่ได้เรียนมาเฉพาะทางและมีความชำนาญในอาชีพสูง สะท้อนจากคำสัมภาษณ์ “การทำงานนั้นจะใช้ความรู้ที่ได้จากการศึกษามาดำเนินการ แต่ถ้าต้องการปรึกษาจะมีแพทย์รุ่นพี่หรือแพทย์ที่ปรึกษาให้คำแนะนำ ซึ่งส่วนใหญ่แล้วจะเรียนรู้การทำงานด้วยตนเองเป็นส่วนใหญ่ รวมทั้งใช้ความรู้ที่ได้เรียนนำมาใช้ในการทำงาน” ส่วนอิทธิพลที่สร้างการเปลี่ยนแปลงนั้น วัฒนธรรมปัจเจกบุคคลแบบคิออนีเซียน จะต้องเป็นผู้ตัดสินใจในสิ่งที่ต้องการจะเปลี่ยนแปลงเอง ด้วยมีความเห็นว่สิ่งที่เปลี่ยนแปลงนั้นมีความเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน คือ เมื่อเปลี่ยนแปลงแล้วจะทำให้ดีขึ้นกว่าเดิม ซึ่งการตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลงจะไม่เกิดขึ้นโดยผู้ที่บังคับบัญชาสั่งการ สะท้อนจากคำสัมภาษณ์ “การทำงานในสายงานแพทย์น่าจะมีการพัฒนา เช่น ส่งเสริมให้มีการวิจัย และถ้าผู้บังคับบัญชาสั่งการให้มีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานใหม่ จะต้องพิจารณาก่อนว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบไหน ต้องมีการมาพูดคุยกันในเรื่องข้อมูลว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นจะทำให้ดีขึ้นจริงหรือไม่ แต่ถ้าการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นสิ่งที่ดีก็จะเห็นด้วย แต่ถ้าการเปลี่ยนแปลงนั้นไม่เห็นด้วยก็ต้องมาพูดคุยกัน”

หากเปรียบเทียบทฤษฎีการแบ่งวัฒนธรรมของ เกรท เฮอร์ปสแตท พบว่าตรงกับมิติเน้นความเป็นปัจเจกบุคคล ส่วนประเด็นรูปแบบของการสื่อสารมีลักษณะแบบกระจายอำนาจ ทฤษฎีภาวะผู้นำของเบลคและมูตันมาวิเคราะห์ ปรากฏว่า ผู้นำที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลแบบคิออนีเซียน คือ ผู้นำแบบเน้นคนมากกว่างาน ดังที่กล่าวมาแล้วในกลุ่มผู้บริหารระดับกลางสายงานหลัก

กลุ่มผู้บริหารระดับกลางสายงานสนับสนุน และกลุ่มผู้ปฏิบัติงานสายงานสนับสนุน

ทั้งสองกลุ่มนี้มีการรับรู้วัฒนธรรมปัจเจกบุคคลแบบเดียวกัน คือ วัฒนธรรมปัจเจกบุคคลแบบพอลโลเนียน จะมีลักษณะที่ยึดมั่นการทำงานตามกฎระเบียบแบบแผน โดยมีการกำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร สะท้อนจากคำสัมภาษณ์ “วิธีการสอนงานให้ผู้มาบรรจุใหม่โดยนำตัวอย่างมาให้ศึกษา และถ้าไม่เข้าใจก็ให้ซักถาม และบอกขั้นตอนการทำงานโดยมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานที่เป็นลายลักษณ์อักษรไว้ให้ศึกษาด้วย” ซึ่งการสื่อสารในองค์กรเน้นการใช้รูปแบบทางการที่เป็นลายลักษณ์อักษร จากบทสัมภาษณ์ ประเด็นที่ผู้วิจัยตั้งคำถามว่า หากต้องปฏิบัติตามคำสั่งที่ไม่ถูกต้องตามระเบียบจะดำเนินการตามคำสั่งนี้หรือไม่ ปรากฏว่า ผู้ให้ข้อมูลตัดสินใจที่จะดำเนินการตามคำสั่งโดยจะต้องมีลายลักษณ์อักษรของผู้สั่งการนั้นด้วย สะท้อนจากคำสัมภาษณ์ “ถ้าเลี้ยงไม่ได้ก็จะทำตามให้ผ่าน ๆ ไป โดยหาช่องว่างของกฎระเบียบ ซึ่งผู้สั่งการจะต้องมี

ลายเซ็นต์เป็นลายลักษณ์อักษรด้วย เพราะคิดว่าเมื่อผู้มีอำนาจสั่งให้ทำก็จะต้องมีช่องทางที่จะหลบหลีกทางกฎระเบียบอยู่แล้ว ดังนั้น การมีเอกสารที่มีลายเซ็นต์จะเป็นเกราะป้องกัน” สิ่งนี้สะท้อนให้เห็นภาพของชาวอพลโลเนียนที่ยึดลายลักษณ์อักษรในการทำงาน รวมทั้งวิธีการคิดตัดสินใจด้วย ส่วนบุคลากรในองค์กรถือเป็นส่วนหนึ่งของระบบเท่านั้น ซึ่งอาจมีการเปลี่ยนให้เครื่องจักรทำงานแทนก็ได้ ระบบนี้มีส่วนคิดที่มีความมั่นคงไม่มีการเปลี่ยนแปลง บุคคลที่ชอบวัฒนธรรมแบบนี้ไม่ชอบที่จะเสนอความเห็นริเริ่มอะไรใหม่ ๆ ขึ้นมา ปล่อยให้ผู้มีตำแหน่งในระดับสูงเป็นคนคิดตัดสินใจดีที่สุด

เมื่อเปรียบเทียบกับการจัดแบ่งวัฒนธรรมของ เกรท เฮอร์ปสเดท พบว่า มีลักษณะมิติที่ความแตกต่างระหว่างอำนาจของแต่ละบุคคลในสังคม (Power Distance) คือ ในองค์กรผู้ได้บังคับบัญชาจะกลัวการขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชา เกิดความเกรงใจไม่กล้าขัดใจ สังคมขององค์กรนี้มีความแตกต่างกันสูง (high power distance) บุคลากรในองค์กรจะยอมรับว่าอำนาจนั้นเป็นส่วนหนึ่งของสังคม การแบ่งอำนาจให้อำนาจแต่ละคน แต่ละบทบาทไม่เท่ากัน สิ่งนี้สะท้อนให้เห็นภาพความแตกต่างของสายงานหลักและสายงานสนับสนุนได้อย่างชัดเจน รูปแบบการสื่อสารมีลักษณะแบบรวมอำนาจ แสดงให้เห็นลักษณะการเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นได้ชัดเจน เมื่อนำทฤษฎีภาวะผู้นำของเบลคและมูตันมาวิเคราะห์ประกอบกัน ปรากฏว่า วัฒนธรรมปัจเจกบุคคลแบบอพลโลเนียนนี้คล้ายกับผู้นำแบบบิดาปกครองบุตร ผู้นำแบบนี้ต้องการให้ผู้ปฏิบัติงานเคารพเชื่อฟัง มักดูแลผู้ปฏิบัติงานในลักษณะของบิดากับบุตร โดยสายงานสนับสนุนนี้เปรียบเสมือนบุตรที่ต้องเชื่อฟังสายงานหลักที่เปรียบเสมือนบิดา สิ่งเหล่านี้ผู้วิจัยสังเกตได้จากพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรเมื่อเข้าประชุม โดยผู้วิจัยเข้าไปสังเกตการณ์อยู่ในเหตุการณ์ ปรากฏว่า สายงานสนับสนุนจะให้เกียรติสายงานหลักเป็นอย่างมาก ซึ่งตรงกับคำสัมภาษณ์ที่เก็บข้อมูลได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก สายงานสนับสนุนจะมีการรายงานข้อเท็จจริงต่าง ๆ รวมทั้ง ระบุปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเพื่อสรุปให้สายงานหลักรับทราบ แต่กระบวนการคิดการตัดสินใจที่แท้จริงแล้วมาจากสายงานหลักทั้งสิ้น แม้บางครั้งสายงานสนับสนุนไม่เห็นด้วยและมีการแสดงความคิดเห็น แต่ท้ายที่สุดแล้วนั้นก็ต้องปฏิบัติตามที่สายงานหลักให้หลักการในการปฏิบัติสำหรับเรื่องนั้น ๆ แทบจะกล่าวได้ว่า ระบบการบริหารงานบุคคลในองค์กรแห่งนี้ กระบวนการคิดการตัดสินใจนั้น กำหนดมาจากสายงานหลักในระดับผู้บริหารทั้งสิ้น สิ่งนี้สะท้อนให้เห็นภาพขององค์กรที่บริหารโดยผู้บริหารมาจากสายงานวิชาชีพได้อย่างแท้จริง แต่ผู้วิจัยขอตั้งข้อสังเกตว่า องค์กรที่บริหารโดยผู้บริหารมาจากสายงานวิชาชีพ มีความจำเป็นหรือไม่ที่สายงานหลักจะต้องมีอำนาจในการสั่งการทั้งหมดในองค์กร หากเป็นเช่นนี้ วัฒนธรรมองค์กรที่สำนักงาน ก.พ.

ต้องการสร้างความเป็นมืออาชีพให้กับข้าราชการนั้นจะเกิดขึ้นได้หรือไม่ ผู้วิจัยเห็นว่าเป็นสิ่งที่น่าสนใจในการศึกษาค้นคว้าต่อไป

ผู้วิจัยวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การในการรับรู้ของบุคลากรโดยใช้ทฤษฎีแบบแผนทางวัฒนธรรมที่เหมาะสม ซึ่งชาร์ลส์ แชนดี เจ้าของทฤษฎีแบบแผนทางวัฒนธรรมที่เหมาะสมได้กำหนดแบบวัดความเหมาะสมของแบบแผนทางวัฒนธรรมองค์การ ผู้วิจัยได้นำมาดัดแปลงเพื่อให้ง่ายขึ้นในการทำความเข้าใจ โดยมีประเด็นคำถามใน 9 เรื่อง ตามที่ได้กล่าวไว้แล้วตอนต้นสามารถสรุปได้ ดังนี้

การพิจารณาวัฒนธรรมองค์การ	การรับรู้วัฒนธรรมองค์การของสายงานหลัก	การรับรู้วัฒนธรรมองค์การของสายงานสนับสนุน
1) หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาที่ดี	เข้มแข็ง กล้าตัดสินใจ มั่นคง และยุติธรรม ปกป้องลูกน้อง ใจกว้าง และผ่อนผันให้อภัยกับลูกน้องที่จงรักภักดี	เข้มแข็ง กล้าตัดสินใจ มั่นคง และยุติธรรม ปกป้องลูกน้อง ใจกว้าง และผ่อนผันให้อภัยกับลูกน้องที่จงรักภักดี
2) ลูกน้องที่ดี	มีความรับผิดชอบและพึงพาได้ รู้จักหน้าที่และความรับผิดชอบ ต่องานและหลีกเลี่ยงการกระทำที่ขัดขวางหรือผิดพลาดความหมายของผู้บังคับบัญชา	มีความรับผิดชอบและพึงพาได้ รู้จักหน้าที่และความรับผิดชอบ ต่องานและหลีกเลี่ยงการกระทำที่ขัดขวางหรือผิดพลาดความหมายของผู้บังคับบัญชา
3) สมาชิกที่ดีขององค์การที่ควรให้ความสำคัญอันดับแรก	ความต้องการส่วนตัวที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของปัจเจกบุคคลในองค์การ	หน้าที่ ความรับผิดชอบ และความต้องการของตัวเอง และมาตรฐานที่เป็นแบบแผนทางพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ

การพิจารณาวัฒนธรรมองค์การ	การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ของสายงานหลัก	การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ของสายงานสนับสนุน
4) บุคคลที่ทำงานได้ดีในองค์การ	มี ประ ส ท ธิ ภาพ และ มี ความสามารถในเรื่องของ สัมพันธภาพที่เป็นส่วนตัว ด้วยความผูกพันอย่างแรงกล้า กับความเจริญเติบโตและการ พัฒนาความสามารถของ ปัจเจกบุคคล	เป็น ผู้ มี ความ สามารถ เชี่ยวชาญในทางเทคนิค และมี ประสิทธิภาพด้วยการยอม ผูกพันตัวเองเข้ากับการ ปฏิบัติงานให้สำเร็จ
5) การปฏิบัติขององค์การต่อ ปัจเจกบุคคลในองค์การ	เป็น ไป ด้วย ความ ใ ว้ วาง ใจ เวลาและพลังงานขององค์การ จะถูกใช้ไปโดยอำนาจในการ จัดการของผู้บริหาร	เป็นผู้ร่วมงานซึ่งปฏิบัติงาน ด้วยภาระผูกพัน ด้วยทักษะ ความชำนาญและความสามารถในการ แก้ไขปัญหาทั่วไป
6) การควบคุมและรูปแบบของ อิทธิพลที่องค์การใช้กับปัจเจกบุคคล	การปฏิบัติซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับ บุคคล โดยอาศัยเรื่องของ เศรษฐกิจ และอำนาจในทาง การเมือง ในการบังคับด้วย กฎหมายให้เกิดขั้นตอน ในการปฏิบัติงาน	การได้รับรางวัลหรือการลงโทษ โดยการปฏิบัติที่เป็นเรื่อง ส่วนบุคคล เป็นกรณีไป หรือ โดยอาศัยอำนาจบารมีของ ผู้นำ
7) การใช้อำนาจในการควบคุม	เป็น เรื่อง ที่ ถูก ต้อง ตาม กฎระเบียบ ในการที่ใครคนหนึ่ง จะควบคุมการกระทำของ ผู้อื่นถ้าบทบาทของบุคคล นั้นกำหนดให้เขาสามารถ รับผิดชอบในการสั่งการผู้อื่น	เป็น เรื่อง ที่ ถูก ต้อง ตาม กฎระเบียบ ในการที่ใครคนหนึ่ง จะควบคุมการกระทำของ ผู้อื่นถ้าบุคคลนั้นมีอำนาจ มากกว่าและมีอิทธิพลอยู่ใน องค์การนั้น

การพิจารณาวัฒนธรรมองค์การ	การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ของสายงานหลัก	การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ของสายงานสนับสนุน
8) หลักเกณฑ์ที่ใช้ในการบังคับ บัญชา	การแบ่งหน้าที่และความ รับผิดชอบอย่างเป็นทางการ ในระบบงาน	การแบ่งหน้าที่และความ รับผิดชอบอย่างเป็นทางการ ในระบบงาน
9) การแข่งขันในองค์การ	เป็นไปเพื่อสถานภาพของ ตำแหน่งที่สูงขึ้น ในระบบที่ เป็นทางการ	เป็นไปเพื่อสถานภาพของ ตำแหน่งที่สูงขึ้น ในระบบที่ เป็นทางการ

ตารางที่ 4.4 ตารางสรุปผลการรับรู้วัฒนธรรมองค์การจากแบบวัดความเหมาะสม ทางวัฒนธรรมของชาร์ลส์ เสนดี

จากผลการวิเคราะห์ตามตารางที่ 4.4 พบว่า สายงานหลักและสายงานสนับสนุนมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การแบบอพอลโลเหมือนกัน จากแบบสอบถามที่คืนกลับมาแบ่งออกเป็นสายงานหลัก 16 ชุด สายงานสนับสนุน 47 ชุด ผู้วิจัยได้วิเคราะห์วัฒนธรรมของปัจเจกบุคคลพบว่า สายงานหลักมีวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลแบบคิออนิเซียน ส่วนงานสนับสนุนมีวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลแบบอพอลโลเนียน เมื่อนำมาวิเคราะห์หาความสอดคล้องทางวัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมของปัจเจกบุคคล สรุปได้ดังนี้

ศูนย์วิทยุทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

กลุ่มตัวอย่าง	ความสอดคล้องของวัฒนธรรมองค์การกับ วัฒนธรรมปัจเจกบุคคลที่เหมาะสม	จำนวน (ราย)
สายงานหลัก	วัฒนธรรมแบบพอลโล – วัฒนธรรมแบบพอลโลเนียน	2
	วัฒนธรรมแบบเอชีน่า – วัฒนธรรมแบบเอชีเนียน	2
	วัฒนธรรมแบบคิอีนีซุส - วัฒนธรรมแบบคิอีนีเซียน	1
	รวม	5
สายงานสนับสนุน	วัฒนธรรมแบบซีอูส – วัฒนธรรมแบบซีอูส	3
	วัฒนธรรมแบบพอลโล – วัฒนธรรมแบบพอลโลเนียน	14
	วัฒนธรรมแบบเอชีน่า – วัฒนธรรมแบบเอชีเนียน	3
	รวม	20

**ตารางที่ 4.5 ตารางสรุปความสอดคล้องของวัฒนธรรมองค์การกับ
วัฒนธรรมปัจเจกบุคคลที่เหมาะสม**

จากตารางที่ 4.5 ดังกล่าวพบว่า สายงานสนับสนุนมีบุคลากรที่มีความสอดคล้องทางวัฒนธรรมองค์การกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลที่เหมาะสมมากกว่าสายงานหลัก ซึ่งรับรู้วัฒนธรรมองค์การแบบพอลโลและมีวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลแบบพอลโลเนียน โดยสายงานหลักรับรู้วัฒนธรรมองค์การแบบพอลโล – เอชีน่า ซึ่งมีวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลแบบพอลโลเนียน – เอชีเนียน ซึ่งผู้วิจัยมีข้อสังเกตว่า จำนวนของบุคลากรมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลที่มีความเหมาะสมสอดคล้องกันจำนวนค่อนข้างน้อย สิ่งนี้อาจเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งของบุคลากรในองค์การได้ สะท้อนจากคำสัมภาษณ์ของผู้บริหารระดับสูง กล่าวว่า “จะเน้นเรื่องความสามัคคีของคนในองค์การให้มากยิ่งขึ้น” ซึ่งคำกล่าวนี้สะท้อนให้เห็นภาพของสมาชิกในองค์การขาดความสามัคคี

ผลการวิเคราะห์สามารถสรุปได้ว่า สมาชิกในองค์การแห่งนี้รับรู้วัฒนธรรมองค์การแบบพอลโลซึ่งเป็นวัฒนธรรมแบบแข็งที่เกิดจากระบบราชการที่มีอำนาจหน้าที่ตามสายการบังคับบัญชา เมื่อผู้วิจัยใช้เครื่องมือการสัมภาษณ์เชิงลึก จึงพบว่า อำนาจหน้าที่ที่ได้รับตามกฎหมายที่เกิดตามสายการบังคับบัญชานี้มีวัฒนธรรมแบบซีอูสแฝงอยู่อย่างไม่สามารถแยกออกจากกันได้ ผู้วิจัยพบว่า วัฒนธรรมแบบซีอูสนี้เกิดขึ้น

จากวัฒนธรรมของสังคมไทย ซึ่งสืบเนื่องมาจากวัฒนธรรมของสังคมไทยที่จะให้ความเคารพผู้อาวุโส สะท้อนจากคำสัมภาษณ์ “วัฒนธรรมองค์กร คือ ความเป็นพี่เป็นน้อง ซึ่งสืบเนื่องมาจากวัฒนธรรมของสังคมไทยที่จะให้ความเคารพผู้อาวุโส” แต่ระบบราชการมีระเบียบกฎเกณฑ์ กฎหมายรองรับ ความถูกต้องในการดำเนินงาน ซึ่งระบบราชการที่มีการเลือกสรรบุคคลเข้ารับราชการ โดยสำนักงาน ก.พ. ที่มีความเป็นกลางและสร้างความภาคภูมิใจให้กับผู้ที่สอบเข้ารับราชการได้เป็นอย่างดี สะท้อนจากคำสัมภาษณ์ “การเข้ารับราชการเป็นการสร้างความภูมิใจที่ได้ใช้ความสามารถอย่างแท้จริงในการเข้ารับราชการได้ โดยไม่ต้องไปต่อสู้กับเส้นสายในการสอบ หรือไม่ต้องต่อสู้กับค่านิยมของสังคมที่นิยมรับสมัคร แต่ผู้ที่จบจากสถาบันการศึกษาจากจุฬาฯ หรือธรรมศาสตร์ ซึ่งค่านิยมของสังคมนี้เมื่อเข้ามากรุงเทพฯ นั้น เห็นได้อย่างชัดเจนจากการสมัครงานในภาคเอกชน”

จากการวิเคราะห์ระบบการสรรหาบุคลากรเข้ารับราชการของสายงานสนับสนุน ปรากฏว่า ผู้ที่อยู่ในสายงานสนับสนุนมีความภูมิใจเป็นอย่างมาก ที่สอบเข้ารับราชการได้ด้วยการใช้ความรู้ความสามารถของตนเองอย่างแท้จริง โดยไม่มีระบบอุปถัมภ์เข้ามาเกี่ยวข้อง เป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นว่า ระบบการสอบเข้ารับราชการโดยสำนักงาน ก.พ. เป็นระบบที่มีความยุติธรรมในการเลือกสรรบุคคลเข้ารับราชการอย่างแท้จริง ส่วนระบบอุปถัมภ์นั้นจะเกิดขึ้นภายหลังจากการที่บุคลากรได้เข้ามาอยู่ในระบบราชการ และมีการทำงานผ่านไประยะเวลาหนึ่ง ผู้วิจัยมีความเห็นว่า จากวัฒนธรรมความเป็นพี่เป็นน้องนี้ อาจเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลให้เกิดระบบอุปถัมภ์ขึ้นในองค์กร ดังนั้น ระยะเวลาที่รับราชการในหน่วยงานภาครัฐแห่งนี้ น่าจะเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นภาพวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการสืบค้นได้อีกทางหนึ่ง จากเก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก สามารถจำแนกอายุราชการของกลุ่มเป้าหมาย ดังตารางต่อไปนี้

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

กลุ่มตัวอย่าง	อายุราชการ (ปี)	ระยะเวลาการรับราชการ ที่หน่วยงาน (ปี)
กลุ่มผู้บริหารระดับสูง		
ลำดับที่ 1	34	30
ลำดับที่ 2	33	1
ลำดับที่ 3	34	4
ลำดับที่ 4	31	3
กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง		
<u>สายงานหลัก</u>		
ลำดับที่ 1	17	13
ลำดับที่ 2	29	25
ลำดับที่ 3	19	5
ลำดับที่ 4	32	28
<u>สายงานสนับสนุน</u>		
ลำดับที่ 1	16	12
ลำดับที่ 2	13	12
ลำดับที่ 3	37	34
ลำดับที่ 4	21	11
กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน		
<u>สายงานหลัก</u>		
ลำดับที่ 1	1	7 เดือน
ลำดับที่ 2	2	1
ลำดับที่ 3	6 เดือน	6 เดือน
ลำดับที่ 4	5 เดือน	5 เดือน
<u>สายงานสนับสนุน</u>		
ลำดับที่ 1	6	6
ลำดับที่ 2	3	3
ลำดับที่ 3	28	28
ลำดับที่ 4	20	20

ตารางที่ 4.6 สรุปข้อมูลอายุราชการและระยะเวลาการรับราชการที่หน่วยงาน

จากข้อมูลอายุราชการและระยะเวลาการรับราชการในองค์การดังกล่าว พบว่า ผู้บริหารระดับสูง ที่มีจำนวนปีที่เข้ารับราชการในหน่วยงานนี้มาก จะมีความรักองค์การเปรียบเสมือนองค์การเป็นบ้าน ในขณะที่ผู้บริหารระดับสูงที่เริ่มเข้ามาดำรงตำแหน่งในหน่วยงานจะเป็นผู้ที่อยู่ระหว่างการซึมซับวัฒนธรรมองค์การของหน่วยงานแห่งนี้ สะท้อนจากคำสัมภาษณ์ว่า “ส่วนสายงานแต่ละสายงานนั้นจะมีวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกัน แต่วัฒนธรรมองค์การของหน่วยงานนี้จะต้องมีเพียงหนึ่งเดียว โดยเจ้าหน้าที่จะเรียนรู้บรรทัดฐานของหน่วยงานนั้น”

สายงานหลัก กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน จะมีอุดมการณ์ในการทำงานทางวิชาชีพสูง สะท้อนจากคำสัมภาษณ์ว่า “แพทย์ไม่ได้รับการรักษาโรคทางกายเพียงอย่างเดียวจะต้องรักษาโรคทางใจด้วย การรักษาต้องนำใจเข้ามาใส่ใจเรา จะทำให้คนไข้หายจากโรคได้เร็วยิ่งขึ้น” อีกทั้ง เมื่อผู้วิจัยตั้งประเด็นคำถามถ้ามีคำสั่งให้ปฏิบัติงานในสิ่งที่ขัดกับระเบียบท่านจะตัดสินใจอย่างไร ทุกท่านที่ให้ข้อมูลตรงกันว่า “จะไม่ปฏิบัติตาม”

เมื่อพิจารณานำทฤษฎีแบบแผนทางวัฒนธรรมที่เหมาะสมของชาร์ลส์ แอนดี มาวิเคราะห์ร่วมกับอายุราชการ พบว่า เมื่อสมาชิกในองค์การอยู่กับระบบราชการนาน ๆ จะมีวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลแบบซื่อสุมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอตั้งข้อสังเกตว่า อาจเป็นเพราะการทำงานอยู่ในองค์การเป็นระยะเวลาอันยาวนาน จะมีการรู้จักสนิทสนมกันระหว่างสมาชิกในองค์การจากการที่ต้องติดต่อประสานงานกัน มีการสื่อสารกันทั้งกลุ่มที่อยู่สายงานเดียวกัน และกลุ่มที่อยู่ต่างสายงาน ความรู้จักสนิทสนมนี้เมื่อรวมเข้ากับพื้นฐานวัฒนธรรมทางสังคมไทยที่ปลูกฝังให้มีความเคารพผู้อาวุโส และผู้อาวุโสก็จะช่วยเหลือเกื้อกูลผู้น้อย สิ่งนี้เป็นปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลแบบซื่อสุให้เกิดขึ้นได้ ซึ่งวัฒนธรรมแบบซื่อสุไม่ใช่สิ่งที่เลวร้ายเสมอไป เพราะเมื่อระบบราชการกล่าวถึงคำว่า “ระบบอุปถัมภ์” คำนี้ดูจะเป็นคำที่น่ารังเกียจสำหรับคนในระบบราชการ แต่ก็ก็เป็นสิ่งที่คนในระบบราชการชอบนำมาปฏิบัติกันมากที่สุด ผู้วิจัยขอยกประเด็นคำว่า “ระบบอุปถัมภ์” กับคำว่า “อภิชนาธิปไตยกับประชาธิปไตย” เพื่อให้เห็นภาพของส่วนดีในระบบอุปถัมภ์ พวกอภิชนาธิปไตย(aristocracy) นั้นเชื่อว่าระบอบการปกครองที่ดีจะต้องมาจากคนที่มีความสามารถ ซึ่งเป็นกลุ่มคนที่สมควรมีสิทธิในการปกครองเท่านั้น โดยเห็นว่าระบอบประชาธิปไตยเป็นระบอบที่ไม่สามารถหาคนที่มีความรู้ความสามารถมาปกครองประเทศ (ชานาญ จันทรเรือง, หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจฉบับประจำวันพุธที่ 2 กรกฎาคม 2551) การที่พวกอภิสิทธิ์ชนที่ต้องการให้คนกลุ่มน้อยที่เชื่อว่ามีความสามารถเหนือประชาชนธรรมดาสามัญเข้ามาปกครองประเทศ จึงขัดต่อหลักความเสมอภาค เพราะเท่ากับการไม่ยอมรับศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ ซึ่งเป็นสิ่งที่ขัดต่อสภาพอันแท้จริงของมนุษย์ ในบางครั้งการปกครองแบบประชาธิปไตยอาจไม่สามารถคัดเลือกคนที่มีความสามารถเข้า

มาปกครองประเทศได้สมบูรณ์ร้อยเปอร์เซ็นต์ แต่การที่ให้บุคคลซึ่งเป็นตัวแทนของประชาชนนำความต้องการของประชาชนมาใช้ได้ ย่อมดีกว่าการที่ได้คนที่มีความสามารถแต่ใช้ความสามารถนั้นหาประโยชน์เข้าสู่ตัวเอง โดยไม่ฟังเสียงของประชาชน

พวกอภิชนาธิปไตยมักชอบอ้างว่ามนุษย์โดยทั่วไปนั้นไม่มีความรู้ความสามารถ ไม่มีความเข้าใจ และไม่ทราบความต้องการของตัวเอง ฉะนั้น ประชาธิปไตยหรือการปกครองโดยประชาชนจึงเป็นการปกครองที่ไม่มีประโยชน์เพราะประชาชนเป็นกลุ่มคนที่ไร้คุณภาพ ไม่สมควรที่จะมาปกครองประเทศ คนที่มีความเหมาะสมที่จะมาปกครองประเทศก็คือชนชั้นนำ ซึ่งแนวความคิดของพวกอภิชนาธิปไตยนี้กล่าวได้ว่าไม่ตรงกับความจริงสักเท่าใด เพราะในแต่ละประเทศก็มีคนที่มีความรู้ความสามารถอยู่ทั่วไป และคนต่างๆเหล่านี้ก็เป็นบุคคลธรรมดาที่ได้รับการยอมรับจากประชาชน และทำให้ประชาธิปไตยสามารถดำเนินไปด้วยดี ในทางปฏิบัติระบอบอภิชนาธิปไตยกลับสร้างความเสียหายให้แก่ประเทศมาหลายประเทศ อาทิ ญี่ปุ่น หรือเยอรมนี ในช่วงสงครามโลกครั้งที่ 2 เป็นต้น ในหลายครั้งเราอาจได้ยินข้อกล่าวหาที่ว่า ประชาธิปไตยเป็นระบอบที่ไม่มีประสิทธิภาพ ล่าช้า ไม่รวดเร็ว ซึ่งก็อาจจะเป็นความจริงอยู่บ้าง เพราะกระบวนการของประชาธิปไตยต้องอาศัยความเห็นชอบ ต้องศึกษาความต้องการและรับฟังเสียงต่างๆจากประชาชน แต่ระบอบประชาธิปไตยเป็นระบอบที่มีความก้าวหน้าอย่างสม่ำเสมอ ตรงข้ามกับระบอบอภิชนาธิปไตยหรือเผด็จการ ซึ่งอาจจะสัมฤทธิ์ผลต่างๆ ในเวลาอันสั้น แต่ความก้าวหน้าต่างๆนั้นไม่ยั่งยืน อาทิ อาณาจักรไรซ์ของเยอรมนีสามารถคงอยู่ได้เพียง 6-7 ปี ส่วนประเทศอังกฤษหรือสหรัฐอเมริกาที่ยึดถือประชาธิปไตยเป็นหลักยังคงมีความก้าวหน้าอยู่อย่างสม่ำเสมอ แม้แต่เยอรมนีหรือญี่ปุ่นที่เปลี่ยนมาเป็นประชาธิปไตยภายหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ก็มีความเจริญก้าวหน้าอย่างเห็นได้ชัด

จากบทความดังกล่าวข้างต้นของ ชำนาญ จันทร์เรือง ผู้วิจัยมีความเห็นว่าองค์กรที่บริหารโดยผู้บริหารมาจากสายงานวิชาชีพ บุคลากรในสายงานหลัก (แพทย์) จะมีความคิดแบบอภิชนาธิปไตย คือคิดว่าเป็นบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่มากกว่าคนในสายงานสนับสนุน เป็นผู้ที่มีความเป็นอภิสิทธิ์ชนเหนือกว่าบุคลากรสายงานอื่น ๆ ความคิดการตัดสินใจของแพทย์จะเป็นสิ่งที่ถูกต้อง เพราะเป็นผู้ที่มองเห็นภาพของการบรรลุวิสัยทัศน์ที่ต้องการจะให้เกิดขึ้น จนกระทั่งมองข้ามความสามารถของสายงานสนับสนุนไป แต่ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ระบอบอภิชนาธิปไตยนี้มีส่วนดีตรงที่ ถ้าผู้บริหารมองเห็นคุณค่าของคนดีที่มีความเหมาะสมจะสนับสนุนให้ดำรงตำแหน่งระดับสูงต่อไป จะส่งผลให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้า ประเด็นนี้ผู้วิจัยตั้งคำถามผู้บริหารระดับสูง แต่ผู้บริหารระดับสูงแสดงความคิดเห็นว่า “ในองค์กรแห่งนี้ คนดีไม่ได้รับการสนับสนุนในการทำงานให้

มีความเจริญก้าวหน้า จึงจะต้องมีการส่งเสริมคนคิดคนเก่ง” ผู้วิจัยมีความเห็นว่า หากระบบอุปถัมภ์ ถูกนำมาใช้ในการสนับสนุนคนคิดคนเก่งนี้ ระบบอุปถัมภ์ก็จะเป็นสิ่งที่ดีในระบบราชการ

ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ปัจจัยด้านผู้มีอำนาจนี้ จะเป็นปัจจัยที่กำหนดวัฒนธรรมองค์การ ให้เกิดขึ้นได้มาก แต่ปัจจัยที่กำหนดวัฒนธรรมองค์การไม่ได้มีเพียงปัจจัยเดียว ดังนั้น ผู้วิจัยจึง ค้นหาปัจจัยอื่นที่กำหนดวัฒนธรรมองค์การซึ่งผู้วิจัยจะกล่าวถึงในลำดับถัดไป

4.2 ปัจจัยที่กำหนดวัฒนธรรมองค์การ

การวิเคราะห์หาปัจจัยที่กำหนดวัฒนธรรมองค์การ ผู้วิจัยได้กำหนดประเด็นเพื่อนำไปสู่การค้นหาปัจจัยที่กำหนดวัฒนธรรมองค์การ รายละเอียดได้นำเสนอไว้แล้วในบทที่ 3 ปัจจัยด้านต่าง ๆ เหล่านี้ ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งมีโครงสร้าง และการสังเกตพฤติกรรมของผู้ให้สัมภาษณ์ประกอบกัน เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์ค้นหาปัจจัยที่กำหนดวัฒนธรรมองค์การสรุปข้อมูลได้ ดังนี้

ประเภทกลุ่มตัวอย่าง	โครงสร้างองค์การ	กลยุทธ์	จำนวนสมาชิกในองค์การ	เทคโนโลยี	สภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน	ผู้มีอำนาจ
ผู้บริหารระดับสูง	2 ราย	4 ราย	3 ราย	2 ราย	2 ราย	4 ราย
ผู้บริหารระดับกลาง สายงานหลัก	1 ราย	2 ราย	2 ราย	3 ราย	3 ราย	4 ราย
ผู้ปฏิบัติงาน สายงานหลัก	2 ราย	-	2 ราย	2 ราย	4 ราย	4 ราย
ผู้บริหารระดับกลาง สายงานสนับสนุน	1 ราย	1 ราย	-	1 ราย	-	4 ราย
ผู้ปฏิบัติงาน สายงานสนับสนุน	-	-	1 ราย	1 ราย	-	4 ราย
รวมทั้งสิ้น	6 ราย	7 ราย	8 ราย	9 ราย	9 ราย	20 ราย

ตารางที่ 4.7 แสดงผลการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกปัจจัยที่กำหนดวัฒนธรรมองค์การ

จากตารางผลการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง เพื่อค้นหาปัจจัยที่กำหนดวัฒนธรรมองค์การนั้น ปรากฏว่า ปัจจัยด้านผู้มีอำนาจเป็นปัจจัยที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นตรงกันมากที่สุด ว่าเป็นปัจจัยที่กำหนดวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งข้อมูลที่ค้นพบนี้มีความสอดคล้องกับข้อมูลที่ค้นหาวัฒนธรรมองค์การโดยใช้เครื่องมือแบบสอบถามที่ผู้วิจัยดัดแปลงจากแบบวัดความเหมาะสมทางวัฒนธรรมของชาร์ลส์ เชนดี ตามที่ผู้วิจัยกล่าวไว้ในบทที่ 3 จากผลการวิเคราะห์ สามารถสรุปผลการวิจัยได้ว่า วัฒนธรรมองค์การของหน่วยงานภาครัฐแห่งนี้มีวัฒนธรรมองค์การแบบชีอุส

การวิเคราะห์ปัจจัยที่กำหนดวัฒนธรรมองค์การ

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อพิจารณาปัจจัยที่กำหนดวัฒนธรรมองค์การตามที่กล่าวถึงในตอนต้น ดังนี้

(1) ปัจจัยด้านความเป็นส่วนราชการ

จากการทบทวนวรรณกรรมในบทที่ 2 กล่าวถึงประเด็นการออกแบบโครงสร้างองค์การตามทัศนะของเฮนรี มินท์ซ์เบิร์ก จากที่ผู้วิจัยวิเคราะห์แล้วพบว่าหน่วยงานที่นำมาศึกษาวิจัยนี้เป็นแบบ machine bureaucracy โดยผู้บริหารมาจากสายงานวิชาชีพ จากการที่ผู้วิจัยสังเกตพฤติกรรมในองค์การ พบว่า องค์การภาครัฐแห่งนี้จะให้เกิดกับสายงานแพทย์เป็นอย่างสูง จากการประชุมในหน่วยงานก็จะมอบให้แพทย์เป็นผู้มีอำนาจตัดสินใจ เช่น เรื่องการบริหารงานบุคคล การจัดโครงสร้างองค์การ ซึ่งคำให้สัมภาษณ์ของสายงานสนับสนุนกล่าวว่า “การพิจารณาการเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ ควรจะมาจากคนที่เป็นผู้บังคับบัญชาระดับสูงของหน่วยงานที่ต้องรับผิดชอบนั้น เป็นผู้คิดและนำเสนอความคิดเห็นร่วมกันมากกว่าที่จะไปยึดติดในการให้อำนาจการตัดสินใจจากบุคคลที่เป็น “แพทย์” เพียงคนเดียว”

สมาชิกในองค์การมีความเห็นว่า ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การนี้เป็นปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์การน้อยมาก เนื่องจากวัฒนธรรมองค์การเกิดขึ้นจากพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ แต่การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การจะส่งผลกระทบต่อความรู้สึกของคน เช่น การปรับโครงสร้างองค์การอาจส่งผลให้มีตำแหน่งที่ก้าวหน้าขึ้น คนนี้ก็จะมีความรู้สึกที่ดีกับองค์การ การปรับโครงสร้างจริง ๆ นั้นก็เกิดขึ้นไม่บ่อยนัก ซึ่งส่งผลกระทบต่อบุคลากร คือ ปรับแล้วถ้าคนในหน่วยงานต้องทำงานหนักขึ้นเหนื่อยขึ้น ก็ส่งผลให้ความผูกพันของเพื่อนร่วมงานห่างเหินไป ดังนั้นโครงสร้างองค์การก็ส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์การได้

(2) ปัจจัยด้านกลยุทธ์

สมาชิกในองค์การส่วนใหญ่ มีความเห็นว่า กลยุทธ์และวิสัยทัศน์ในองค์การจะถูกกำหนดมาจากผู้บริหารระดับสูงในองค์การเท่านั้น ถ้าหากเป็นไปได้อยากให้สมาชิกในองค์การทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การร่วมกัน เพื่อจะได้มีความรู้สึกที่เป็นเจ้าของวิสัยทัศน์ร่วมกัน สิ่งนี้จะมีส่วนสำคัญที่จะผลักดันให้สมาชิกในองค์การร่วมกันทำงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ส่วนประเด็นของปัจจัยด้านกลยุทธ์จะมีอิทธิพลในการกำหนดวัฒนธรรมองค์การหรือไม่นั้น จากคำสัมภาษณ์มีความเห็นว่า “การเปลี่ยนวิสัยทัศน์เป็นเพียงการเปลี่ยนคำพูดให้ดูสวยหรูมากกว่าวัฒนธรรมองค์การขึ้นอยู่กับคน ถ้าคนมีพฤติกรรมที่ยังเหมือนเดิมวิสัยทัศน์ก็ไม่อาจเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การได้”

(3) ปัจจัยด้านจำนวนสมาชิกในองค์การ

เมื่อก้าวถึงองค์การแห่งนี้กลุ่มผู้บริหารระดับกลางและกลุ่มผู้บริหารระดับสูงจะมองภาพองค์การเป็นภาพรวมทั้งหมด แต่กลุ่มผู้ปฏิบัติงานจะมองภาพองค์การเฉพาะหน่วยงานหลักขององค์การเท่านั้น คือ จะเห็นความสำคัญของหน่วยงานที่ทำหน้าที่ด้านวิชาการมากกว่าหน่วยงานที่ทำหน้าที่สนับสนุนการทำงานขององค์การ และจำนวนอัตรากำลังหรือจำนวนสมาชิกในองค์การที่เพิ่มขึ้นหรือลดลงนั้น ไม่ส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์การมากนัก โดยให้ความเห็นว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นเรื่องของ “พฤติกรรมของคน”

(4) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี

องค์การภาครัฐในปัจจุบันมีการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการทำงานมากยิ่งขึ้น รวมทั้ง มีการนำระบบอินเทอร์เน็ตมาเป็นเครื่องมือสื่อสาร แต่จากการสัมภาษณ์กลุ่มสายงานหลักจะเน้นการสื่อสารแบบพบหน้ากัน โดยตรงเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งการสื่อสารแบบนี้มีข้อดี คือ สารที่ได้รับจะมีความคลาดเคลื่อนน้อย ความผิดพลาดที่เกิดจากการสื่อสารไม่ตรงกันจะต่ำ ผู้วิจัยมีความเห็นว่า สิ่งนี้อาจเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อความสำเร็จในองค์การด้วย เพราะเรื่องที่ต้องมีการตัดสินใจที่ถูกต้อง แม่นยำ รวดเร็ว เพื่อให้ทันกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นนั้น การใช้วิธีการสื่อสารโดยตรงกับผู้ที่มีความรู้ ความชำนาญ มีประสบการณ์จะทำให้การตัดสินใจที่ถูกต้องนั้นมีเปอร์เซ็นต์ที่สูง จากการทบทวนวรรณกรรมในบทที่ 2 ประเด็นการสื่อสารในองค์การนั้น พบว่า องค์การแห่งนี้ใช้รูปแบบของเครือข่ายการสื่อสารที่มีลักษณะแบบรวมอำนาจ (Centralized) ซึ่งการสื่อสารแบบนี้จะแสดงให้เห็นลักษณะ โครงสร้างของความเป็นผู้นำในองค์การได้อย่างชัดเจน ลักษณะการเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นให้เห็นได้อย่างชัดเจน เพราะบุคคลที่อยู่ตรงกลางที่เป็นศูนย์รวมของกลุ่มจะได้รับข้อมูลต่าง ๆ ที่เป็นปัญหามากกว่าสมาชิกคนอื่น ๆ ดังนั้น การตัดสินใจของบุคคลนี้จะก่อให้เกิด

ผลกระทบต่องานของกลุ่มได้มากกว่าคนอื่น ๆ เรื่องของการสื่อสารนี้เป็นสิ่งที่สำคัญมากเพราะการสื่อสารในองค์กรจะเป็นสะพานเชื่อมความเข้าใจระหว่างวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้เกิดความเข้าใจระหว่างวัฒนธรรมที่มีความแตกต่างกันได้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันซึ่งจะนำไปสู่ประสิทธิภาพของการดำเนินงานต่อไป

จากการสัมภาษณ์ประเด็นปัจจัยด้านเทคโนโลยี ส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า ปัจจัยด้านเทคโนโลยีส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรน้อยมาก และแสดงความเห็นว่า ปัจจัยด้านเทคโนโลยีจะส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรต่อเมื่อคนนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นเครื่องมือเพื่อช่วยในการติดต่อสื่อสาร ดังนั้น ปัจจัยด้านเทคโนโลยีจะส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรก็ต่อเมื่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นเครื่องมือสำหรับการติดต่อสื่อสาร

(5) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน

ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน เช่น การจัดวางตำแหน่งของโต๊ะทำงาน อาคารสถานที่ สนามหญ้า สวนหย่อม เป็นต้น ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่แสดงความเห็นว่าสภาพแวดล้อมทางกายภาพส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรน้อยมาก แต่สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ดีจะส่งผลต่อคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน และจะเป็นปัจจัยหนึ่งที่เอื้อต่อการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลที่สูงขึ้นได้

(6) ปัจจัยด้านผู้มีอำนาจ

จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกท่านมีความเห็นตรงกันว่า ปัจจัยด้านผู้มีอำนาจเป็นปัจจัยที่กำหนดวัฒนธรรมองค์กรได้มากกว่าปัจจัยอื่น ๆ ซึ่งวิธีการสร้างอำนาจในองค์กรมี 3 วิธีหลัก ๆ (อัมพร ชำรงลักษณะ, 2551: 167 -168) ดังนี้

1. อำนาจหน้าที่ตามสายบังคับบัญชา (Hierarchical Authority)

อำนาจสามารถสร้างขึ้นมาด้วยการเข้าไปดำรงตำแหน่งที่มีอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการในการให้คุณและโทษแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และตัดสินใจต่าง ๆ ทั้งนี้จะเป็นที่ยอมรับแก่ทุกคน เพราะเป็นตำแหน่งที่ถูกต้องชอบธรรมมีอำนาจหน้าที่ และขอบเขตอำนาจระบุไว้อย่างชัดเจน

2. การควบคุมทรัพยากร (Control of Resources)

อำนาจที่สร้างขึ้นจากการได้ครอบครองทรัพยากรที่หาได้ยาก (Scarce) และมีความสำคัญ (Important) ต่อองค์การอย่างมาก เช่น เป็นบุคลากรที่มีทักษะในการทำงานสูงมากที่หาบุคคลอื่นเทียบได้ยาก และมีความจำเป็นต่อการทำงานขององค์การ อาทิ แพทย์ผู้มีความชำนาญ

ในวิชาชีพ บางครั้งการได้ทราบข้อมูลบางอย่างที่จำเป็นต่อการตัดสินใจในองค์กรก็สามารถเพิ่มอำนาจได้

3. การเป็นศูนย์กลางของเครือข่าย (Network Centrality)

บุคคลที่ไม่ได้อยู่ในตำแหน่งผู้บริหารก็สามารถสร้างอำนาจได้ ถ้าอยู่ในตำแหน่งที่เปิดโอกาสให้สร้างอำนาจได้ ถ้าบุคคลนี้ไม่ยอมเปิดเผยให้ผู้อื่นทราบวิธีการทำงานที่มีความสำคัญต่อองค์กร ผู้บริหารอาจจะต้องตัดสินใจเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์หรือนโยบายและต้องพึ่งพามุขคนนี้มากขึ้น

จากข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่มีความเห็นว่า อธิปไตย คือ ผู้มีอำนาจในองค์กร เมื่อพิจารณาวิธีการสร้างอำนาจในองค์กรตามข้างต้นแล้ว พบว่า ผู้มีอำนาจในองค์กรมีแหล่งกำเนิดของอำนาจ มาจากอำนาจหน้าที่ตามสายบังคับบัญชา (Hierarchical Authority) ซึ่งอำนาจนี้จะเป็นที่ยอมรับแก่ทุกคน เพราะเป็นตำแหน่งที่ต้องขอขบธรรมมีอำนาจหน้าที่ และขอบเขตอำนาจระบุไว้อย่างชัดเจน ส่วนปัจจัยที่กำหนดวัฒนธรรมองค์กรสามารถจำแนกเปรียบเทียบเป็นร้อยละของจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ให้สัมภาษณ์ แสดงดังตารางต่อไปนี้

ประเภทกลุ่มตัวอย่าง	จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่กำหนด (ราย)	ร้อยละของจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ให้สัมภาษณ์					
		โครงสร้างองค์กร	กลยุทธ์	จำนวนสมาชิกในองค์กร	เทคโนโลยี	สภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน	ผู้มีอำนาจ
ผู้บริหารระดับสูง	4	50	100	75	50	50	100
ผู้บริหารระดับกลาง สายงานหลัก	4	25	50	50	75	75	100
ผู้ปฏิบัติงาน สายงานหลัก	4	50	-	50	50	100	100
ผู้บริหารระดับกลาง สายงานสนับสนุน	4	25	25	-	25	-	100
ผู้ปฏิบัติงาน สายงานสนับสนุน	4	-	-	25	25	-	100

ตารางที่ 4.8 ตารางร้อยละแสดงความเห็นจากการสัมภาษณ์เชิงลึกปัจจัยที่กำหนดวัฒนธรรมองค์กร

จากตารางเปรียบเทียบเป็นร้อยละ แสดงผลการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกสรุปปัจจัยที่กำหนดวัฒนธรรมองค์กร ได้ ดังต่อไปนี้

- กลุ่มผู้บริหารระดับสูง ให้ความสำคัญสูงสุดกับปัจจัยด้านกลยุทธ์ และปัจจัยด้านผู้มีอำนาจ เป็นปัจจัยที่กำหนดวัฒนธรรมองค์กร
- กลุ่มผู้บริหารระดับกลางสายงานหลัก ให้ความสำคัญสูงสุดกับปัจจัยด้านผู้มีอำนาจ เป็นปัจจัยที่กำหนดวัฒนธรรมองค์กร
- ผู้ปฏิบัติงานสายงานหลัก ให้ความสำคัญสูงสุดกับปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน และปัจจัยด้านผู้มีอำนาจเป็นปัจจัยที่กำหนดวัฒนธรรมองค์กร
- ผู้บริหารระดับกลางสายงานสนับสนุน ให้ความสำคัญสูงสุดกับปัจจัยด้านผู้มีอำนาจ เป็นปัจจัยที่กำหนดวัฒนธรรมองค์กร
- ผู้ปฏิบัติงานสายงานสนับสนุน ให้ความสำคัญสูงสุดกับปัจจัยด้านผู้มีอำนาจเป็นปัจจัยที่กำหนดวัฒนธรรมองค์กร

เมื่อวิเคราะห์หาปัจจัยที่กำหนดวัฒนธรรมองค์กร พบว่า ปัจจัยด้านผู้มีอำนาจเป็นปัจจัยที่กำหนดวัฒนธรรมองค์กรได้ 100% ส่วนกลุ่มผู้บริหารระดับสูงในองค์กรนอกจากจะให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านผู้มีอำนาจแล้ว ปัจจัยด้านกลยุทธ์ก็เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่กลุ่มผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญ ผู้วิจัยมีความเห็นว่า เนื่องจาก ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ที่มีอำนาจในการกำหนดนโยบายบริหารองค์กร อีกทั้ง จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าในองค์กรแห่งนี้ผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้ที่กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร คำสัมภาษณ์ของผู้บริหารระดับสูง “วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร โดยสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรไปในวิสัยทัศน์เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรนั้นให้เกิดขึ้นได้” สะท้อนให้เห็นว่าองค์กรแห่งนี้ต้องการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรใหม่ให้เกิดขึ้น เพราะปกติทุกองค์กรจะมีค่านิยมหลัก การกำหนดวิสัยทัศน์หรือกลยุทธ์จะต้องกำหนดให้สอดคล้องกับค่านิยมหลัก ยกเว้น ถ้าผู้บริหารเห็นว่า ค่านิยมหลัก ไม่เอื้อต่อการทำงานก็ต้องเปลี่ยน สิ่งนี้มีความสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของผู้ปฏิบัติงานสายงานสนับสนุน ดังนี้ “สายงานหลักผู้ใหญ่ไม่รับฟังความคิดเห็นของสายงานสนับสนุน และเป็นวัฒนธรรมที่ทำให้เกียรติกับสายงานหลักเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะพวกแพทย์ซึ่งเป็นการให้เกียรติระดับอาวุโสตามสายการบังคับบัญชามาก แต่ทางองค์กรก็มีการแก้ไขปัญหานี้โดยพยายามสร้างความสัมพันธ์ให้รู้สึกเป็นที่เป็นนื่องกัน เช่น การประชุมจะมีการเน้นย้ำเรื่องส่งเสริมความเป็นที่ เป็นนื่อง ผู้อำนวยการจะเรียกอธิบดีว่า อาจารย์ เพื่อให้เกิดความรู้สึกเป็นที่ เป็นนื่อง” จากคำสัมภาษณ์นี้แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารระดับสูงต้องการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรที่สายงานหลัก โดยเฉพาะแพทย์จะมีอำนาจการบริหาร และ

การตัดสินใจในองค์การมาก จนไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของสายงานสนับสนุน ซึ่งเป็นทำให้เกียรติตามอำนาจที่ได้รับจากสายการบังคับบัญชา โดยพยายามเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ ด้วยวิธีสร้างความสัมพันธ์ให้รู้สึกเป็นที่เพื่อน้องกันและใช้คำว่า “อาจารย์” เพื่อสร้างความรู้สึกใกล้ชิดกันมากยิ่งขึ้นของบุคลากรระหว่างสายงานที่มีความแตกต่างกัน ซึ่งกลุ่มผู้บริหารระดับสูงมีความคิดเห็นว่า วัฒนธรรมองค์การแบบความเป็นพี่เป็นน้องจะเป็นวัฒนธรรมที่ช่วยเอื้อในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น แต่ในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานจะมีความคิดเห็นอีกแบบ คือ เกิดความรู้สึกว่าวัฒนธรรมองค์การแบบความเป็นพี่เป็นน้องนี้ คล้ายกับระบบอุปถัมภ์ (วัฒนธรรมองค์การแบบซีอุส) และการใช้อำนาจในการสั่งการ ยกตัวอย่างเช่น หากพี่สั่งให้ดำเนินการอย่างไร น้องก็ต้องปฏิบัติตามไม่สามารถขัดคำสั่งได้ สะท้อนจากคำสัมภาษณ์ว่า “เวลาที่ผู้ใหญ่ต้องการอยากจะได้อะไร ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องดำเนินการให้ทันที ไม่ว่าสิ่งที่จะต้องทำนั้นมีความยากเย็นเพียงใดก็ต้องหาวิธีที่จะทำให้ได้เดี๋ยวนั้น” ผู้วิจัยได้ตั้งประเด็นคำถามว่า “สมมติว่าผู้มีอำนาจสั่งการให้ดำเนินการในสิ่งที่ขัดกับกฎระเบียบ ท่านจะปฏิบัติตามคำสั่งของผู้มีอำนาจที่สั่งการหรือไม่” สายงานสนับสนุนให้คำตอบที่สอดคล้องกันว่า “จะปฏิบัติตามคำสั่งของผู้มีอำนาจ” แต่เมื่อผู้วิจัยได้ตั้งคำถามเดียวกันนี้กับสายงานหลัก “แพทย์” ได้ให้คำตอบที่สอดคล้องกันว่า “จะไม่ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้มีอำนาจ” จากปรากฏการณ์นี้เป็นสิ่งสะท้อนวัฒนธรรมย่อยที่แตกต่างกัน คือ สายงานสนับสนุนมีวัฒนธรรมย่อยเป็นวัฒนธรรมแบบซีอุส โดยเกิดขึ้นจากผู้บริหารระดับสูงต้องการจะสร้างให้เกิดขึ้นในองค์การ ส่วนสายงานหลักมีวัฒนธรรมย่อย เป็นวัฒนธรรมแบบคิออนิซุส ที่เกิดขึ้นจากมาตรฐานทางวิชาชีพได้หลอหลอมให้เกิดความเป็นวิชาชีพนิยมจึงส่งผลให้มีวัฒนธรรมย่อยเป็นวัฒนธรรมแบบคิออนิซุส

จากประเด็นผู้ปฏิบัติงานสายงานหลัก ให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน ผู้วิจัยขอตั้งข้อสังเกตว่า วัฒนธรรมแบบคิออนิซุส เน้นการเป็นตัวตนของตนเองมากที่สุด ดังนั้น สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ส่งเสริมให้เกิดการสร้างสรรค์ความคิดหรือความเป็นอิสระในการทำงาน จึงอาจเป็นปัจจัยที่กำหนดวัฒนธรรมองค์การให้เกิดขึ้น วัฒนธรรมแบบคิออนิซุสมีวิธีการสื่อสาร ด้วยการพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ในการทำงานกับบุคคลเป็นราย ๆ ไป เพื่อหาทางออกให้กับเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ในใจตั้งแต่ก่อนหน้านั้นแล้ว

ผลการวิเคราะห์จากเครื่องมือแบบสอบถาม ปรากฏว่า กลุ่มตัวอย่างรับรู้วัฒนธรรมองค์การหลัก เป็นวัฒนธรรมองค์การแบบพอลโล ผลการสำรวจที่ได้จากภาคสนามนี้ได้ผลที่แตกต่างจากเครื่องมือชุดแรก คือ การสัมภาษณ์เชิงลึก ที่วิเคราะห์ได้ว่า กลุ่มตัวอย่างรับรู้วัฒนธรรมองค์การหลัก เป็นวัฒนธรรมแบบซีอุส ผู้วิจัยขอตั้งข้อสังเกตว่า วัฒนธรรมองค์การ

แบบชีอูสมิแหล่งกำเนิดจากวัฒนธรรมของสังคมไทย โดยผู้วิจัยค้นพบจากการทบทวนวรรณกรรม ในบทที่ 2 ระบบอาวุโสและระบบอุปถัมภ์ที่ปรากฏสังเกตเห็นได้ในหน่วยงานต่าง ๆ โดยบิดามารดามักสั่งสอนบุตรตั้งแต่เล็กว่าต้องมีสัมมาคารวะ ให้ความเคารพนับถือผู้ใหญ่ และช่วยเหลือเกื้อกูลในหมู่เครือญาติ สะท้อนจากคำสัมภาษณ์ว่า “การยอมรับคนมีความรู้หรือผู้อาวุโส เช่น เชิญผู้ที่เกษียณไปแล้วมาเป็นที่ปรึกษามีส่วนร่วมคิดกำหนดทิศทาง และมีวัฒนธรรมที่เคารพผู้อาวุโส มีความประนีประนอมกันสูง ซึ่งสิ่งเหล่านี้ก็เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมไทย” ซึ่งวัฒนธรรมของสังคมไทย คือ วัฒนธรรมแบบชีอูสมิจะส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรด้วย แต่โดยพื้นฐานขององค์การภาครัฐจะมีลักษณะ โครงสร้างที่มีความเป็นระบบราชการ สิ่งนี้จึงเป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งที่กำหนดวัฒนธรรมองค์กรให้มีวัฒนธรรมองค์กรแบบบอพลโลได้

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า กลุ่มตัวอย่างสายงานสนับสนุน มีวัฒนธรรมแบบปัจเจกบุคคลที่มีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร มากกว่ากลุ่มตัวอย่างสายงานหลัก สิ่งนี้อาจเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลให้บุคลากรในสายงานหลักลาออกจากระบบราชการ เพื่อไปทำงานในภาคเอกชน กรณีนี้สามารถเปรียบเทียบได้กับสถาบันการศึกษาที่ต้องการออกนอกระบบราชการ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ตามทฤษฎีแบบแผนทางวัฒนธรรมที่เหมาะสมของชาร์ลส์ แชนดี ปัจเจกบุคคลที่มีความเป็นดิวอนิซุส ยกตัวอย่างเช่น แพทย์ อาจารย์มหาวิทยาลัย ต้องการแสดงศักยภาพของบุคคลออกมาให้มากที่สุด ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรแบบบอพลโล ไม่มีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลแบบดิวอนิเซียน ผู้วิจัยขอตั้งข้อสังเกตว่าประเด็นนี้ อาจเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลให้มีปัจเจกบุคคลแบบดิวอนิเซียนมีความต้องการที่จะออกนอกระบบราชการได้

4.3 สรุปผลการวิเคราะห์

ผลจากการวิเคราะห์สามารถอธิบายลักษณะวัฒนธรรมองค์กรของหน่วยงานภาครัฐ ที่ดำเนินการศึกษาแห่งนี้ได้ว่าการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรของสมาชิกในองค์กรแห่งนี้ ปรากฏว่าวัฒนธรรมองค์กรหลักเป็นวัฒนธรรมองค์กรแบบบอพลโล – ชีอูสมิ ส่วนวัฒนธรรมองค์กรย่อยมีวัฒนธรรมองค์กรแบบดิวอนิซุส ปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรดังกล่าวเกิดจากระบบราชการที่มีโครงสร้างองค์กรที่สร้างอำนาจหน้าที่ตามสายบังคับบัญชา (Hierarchical Authority) โดยอำนาจสามารถสร้างขึ้นมาด้วยการเข้าไปดำรงตำแหน่งที่มีอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการในการให้คุณและโทษแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และการตัดสินใจต่าง ๆ ทั้งนี้จะเป็นที่ยอมรับแก่ทุกคน เพราะเป็นตำแหน่งที่ถูกต้องชอบธรรมมีอำนาจหน้าที่ และขอบเขตอำนาจระบุไว้อย่างชัดเจนเป็นปัจจัยหนึ่งที่สร้างให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรแบบบอพลโล

ส่วนปัจจัยที่กำหนดวัฒนธรรมองค์การแบบซีอุส เกิดจากวัฒนธรรมของสังคมไทยที่ผู้วิจัยพบจากการทบทวนวรรณกรรมในบทที่ 2 และผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ผลจากการเก็บข้อมูล เพื่อยืนยันข้อมูลว่า วัฒนธรรมไทยมักเลี้ยงลูกแบบปล่อยตามสบาย สิ่งนี้สร้างความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้คนไทยมีความมั่นคงทางจิตใจ มีนิสัยร่าเริง สนุกสนานไม่ชอบการเผชิญหน้าและการใช้ความรุนแรง ซึ่งเมื่อพิจารณาถึงปัจจุบันวัฒนธรรมเหล่านี้ปรากฏอยู่ในหน่วยงาน หรือระบบอาวุโสและระบบอุปถัมภ์ที่ปรากฏเห็นได้ในหน่วยงานต่าง ๆ โดยบิดามารดามักสั่งสอนบุตรตั้งแต่เล็กว่าต้องมีสัมมาคารวะ ให้ความเคารพนับถือผู้ใหญ่ และช่วยเหลือเกื้อกูลในหมู่เครือญาติ เมื่อเข้าทำงานค่านิยมดังกล่าวจึงติดตัวบุคคลไปด้วย

วัฒนธรรมองค์การย่อยที่ค้นพบ คือ วัฒนธรรมแบบคิออนิซุส ซึ่งเกิดจากการหล่อหลอมให้มีมาตรฐานทางวิชาชีพในช่วงเป็นนักศึกษาแพทย์ที่มหาวิทยาลัย ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่จะผ่านการฝึกฝนมาอย่างดี จนสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานทางวิชาชีพที่กำหนดไว้ พฤติกรรมของบุคคลในองค์การจะส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การให้เกิดขึ้นได้ ดังนั้น วัฒนธรรมปัจเจกบุคคลแบบคิออนิซุสจึงส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การย่อยให้เกิดขึ้นในองค์การได้

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ปัจจัยด้านผู้มีอำนาจเป็นปัจจัยหนึ่งที่กำหนดวัฒนธรรมองค์การ โดยองค์การภาครัฐแห่งนี้ “อธิบดี” เป็นผู้มีอำนาจสูงสุดในองค์การ จากการวิเคราะห์พบว่า อำนาจที่มีเกิดขึ้นจาก อำนาจหน้าที่ตามสายบังคับบัญชา (Hierarchical Authority) และจากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ปัจจัยด้านผู้มีอำนาจเป็นปัจจัยที่กลุ่มเป้าหมายมีความเห็นตรงกันว่า เป็นปัจจัยที่กำหนดวัฒนธรรมองค์การของหน่วยงานภาครัฐที่ดำเนินการศึกษาวิจัยแห่งนี้ และส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การที่ต้องการสร้างได้มากที่สุด

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก และแบบสอบถามที่เก็บข้อมูลตามที่กล่าวไว้ในบทที่ 3 นำไปสู่การปฏิเสศสมมติฐานการวิจัย 2 ประการ ที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ว่า วัฒนธรรมองค์การของหน่วยงานที่ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาแห่งนี้มีวัฒนธรรมหลัก เป็นวัฒนธรรมแบบคิออนิซุส เนื่องจากสายงานหลักส่วนใหญ่จะเป็นแพทย์ซึ่งเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญ และมีความเป็นวิชาชีพนิยม ส่วนวัฒนธรรมย่อย เป็นวัฒนธรรมแบบอพอลโล เนื่องจากระบบงานของบทบาทหน้าที่ได้วางเงื่อนไขไว้แล้วอย่างเฉพาะเจาะจงใน “ใบพรรณานาหน้าทำงาน” และถูกรวบรวมเข้าไว้ด้วยกันโดยกฎระเบียบ

โดยสรุป ผู้วิจัยได้นำเสนอเนื้อหาในบทที่ 4 ประเด็น ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยเริ่มจากวัฒนธรรมองค์การในการรับรู้ของบุคลากร ซึ่งเริ่มจากการตอบคำถามว่า บุคลากรแต่ละกลุ่มรับรู้วัฒนธรรมของตนเองและขององค์กรอย่างไร จากนั้น จึงนำเสนอความสอดคล้องของวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลกับวัฒนธรรมองค์การ และปัจจัยที่กำหนดวัฒนธรรมองค์การ โดยผลการวิเคราะห์นำไปสู่การปฏิเสธสมมติฐานที่กำหนดไว้ ซึ่งวัฒนธรรมองค์การที่ค้นพบนั้นจะเป็นแบบใด ผู้วิจัยจะขอนำเสนอรายละเอียดในบทที่ 5 ต่อไป



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

จากข้อมูลซึ่งเก็บรวบรวมตามกระบวนการที่กล่าวไปแล้วในบทที่ 3 และการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้นำเสนอไปแล้วในบทที่ 4 ซึ่งนำไปสู่การปฏิเสชมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ ในส่วนของบทที่ 5 นี้ ผู้วิจัยจะนำเสนอประเด็นสรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะตามลำดับดังต่อไปนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

จากวัตถุประสงค์การวิจัย 4 ข้อ ตามที่กล่าวไปแล้วในบทที่ 1 โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก การสังเกต และแบบสอบถาม เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีทั้งความลุ่มลึกและมีความเที่ยงตรง สามารถสะท้อนคุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรที่ทำการศึกษาวิจัยได้จริงมีความถูกต้อง ผู้วิจัยได้ข้อค้นพบที่ตอบวัตถุประสงค์การวิจัย ดังต่อไปนี้

5.1.1 จากวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์กรของหน่วยงานภาครัฐ สรุปได้ดังนี้

5.1.1.1 วัฒนธรรมองค์กรของหน่วยงานราชการที่นำมาศึกษาแห่งนี้ บุคลากรในหน่วยงานมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรแบบพอลโล – ซีอุส โดยวัฒนธรรมแบบพอลโลเกิดจากโครงสร้างองค์การตามสายการบังคับบัญชา ระเบียบกฎเกณฑ์ที่กำหนดอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน ซึ่งเน้นการปฏิบัติงานที่ต้องดำเนินการตามระเบียบที่กำหนดขึ้นเป็นลายลักษณ์อักษร มากกว่าที่จะคำนึงถึงการปฏิบัติงานที่จะมุ่งสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยขอตั้งข้อสังเกตว่า สิ่งนี้เป็นความแตกต่างของเป้าหมายสูงสุดในการทำงานของภาครัฐกับภาคเอกชน โดยภาคเอกชนมีจุดมุ่งหมายที่จะดำเนินงานซึ่งคำนึงถึงความสำเร็จขององค์กรเป็นหลักสำคัญ²⁰ ด้วยเหตุผลดังกล่าวนี้จึงส่งผล

²⁰ ภาคเอกชนสามารถดำรงกิจการอยู่ได้ด้วยการมีรายได้ในการประกอบกิจการ ดังนั้นการคำนึงถึงความสำเร็จขององค์กร (กำไรจากการประกอบกิจการ) จึงเป็นสิ่งที่สำคัญของการดำเนินกิจการของภาคเอกชน ในขณะที่ภาครัฐมีความเชื่อว่า กฎเกณฑ์ ระเบียบในการทำงานจะเป็นเครื่องป้องกันความผิดพลาดของผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้น จึงให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานตามระเบียบที่เป็นลายลักษณ์อักษร

ให้ในหน่วยงานราชการที่ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาแห่งนี้จะมีวัฒนธรรมองค์การแบบอพลโล แต่เมื่อมีบุคคลเข้ามาทำงานในองค์การ พฤติกรรมของคนในองค์การจะมีการผสมผสานระหว่างพฤติกรรมที่เป็นสิ่งที่ติดตัวมากับปัจเจกบุคคลกับแบบแผนที่ปฏิบัติในองค์การ ดังนั้น พฤติกรรมของคนในองค์การที่ได้รับอิทธิพลมาจากวัฒนธรรมของสังคม จึงทำให้บุคลากรในหน่วยงานราชการที่นำมาศึกษาแห่งนี้มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การแบบซีอุส หรือวัฒนธรรมแบบระบบอุปถัมภ์ ซึ่งจัดเป็นวัฒนธรรมของสังคมไทย

5.1.1.2 ระดับการดำรงตำแหน่งที่ต่างกัน จะมีการรับรู้วัฒนธรรมปัจเจกบุคคลที่แตกต่างกัน ดังนี้

- 1) ผู้บริหารระดับสูง มีวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลแบบซีอุส
- 2) ผู้บริหารระดับกลางสายงานหลัก มีวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลแบบซีอุส - คิอานิเซียน
- 3) ผู้บริหารระดับกลางสายงานสนับสนุน มีวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลแบบอพลโลเนียน
- 4) ผู้ปฏิบัติงานสายงานหลัก มีวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลแบบคิอานิเซียน
- 5) ผู้ปฏิบัติงานสายงานสนับสนุน มีวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลแบบอพลโลเนียน

การที่บุคคลอยู่ในระดับตำแหน่งที่แตกต่างกันจะมีการรับรู้วัฒนธรรมปัจเจกบุคคลที่แตกต่างกัน ยกตัวอย่างเช่น ผู้บริหารระดับสูงมีวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลแบบซีอุส เนื่องจากลักษณะงานที่ปฏิบัติของหน่วยงานราชการที่นำมาศึกษาแห่งนี้ ผู้บริหารระดับสูงต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่มีความอ่อนไหวทางข้อมูลสูง หรือปัญหาที่ไม่อาจคาดการณ์ล่วงหน้าได้ ดังนั้น การตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงจะดึงความรู้ ประสบการณ์ของบุคลากร เพื่อรับทราบข้อมูลประกอบการตัดสินใจอย่างรวดเร็วบนพื้นฐานข้อมูลที่ได้รับ เพื่อให้การตัดสินใจนี้มีความถูกต้องมากยิ่งขึ้น เป็นต้น

5.1.1.3 ปัจจัยที่กำหนดการรับรู้วัฒนธรรมของปัจเจกบุคคล คือ ปัจจัยด้านวิชาชีพ โดยสายงานหลักจะมีความเป็นวิชาชีพนิยม และมีการรับรู้วัฒนธรรมปัจเจกบุคคลแบบคิอานิเซียน

5.1.1.4 ความสอดคล้องของวัฒนธรรมองค์การกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลพบว่า สายงานสนับสนุนมีการรับรู้วัฒนธรรมปัจเจกบุคคลที่สอดคล้องกับการรับรู้วัฒนธรรมขององค์การมากกว่าสายงานหลัก โดยสายงานสนับสนุนจะมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การแบบอพลโล ส่วนสายงานหลักจะรับรู้วัฒนธรรมองค์การแบบอพลโล – เอธิน่า การที่ระบบราชการมี

วัฒนธรรมองค์การแบบพอลโลนี่ อาจส่งผลให้บุคลากรที่อยู่ในสายงานหลักเกิดความขัดแย้งกับวัฒนธรรมของปัจเจกบุคคล ประเด็นนี้อาจเป็นสาเหตุหนึ่งที่ผู้บริหารของหน่วยงานที่เป็นองค์การที่บริหารโดยผู้บริหารมาจากสายงานวิชาชีพมีความต้องการออกจากระบบราชการ²¹ เพื่อที่จะสามารถบริหารจัดการได้สอดคล้องกับวัฒนธรรมของปัจเจกบุคคลมากยิ่งขึ้น

5.1.1.5 ระบบความคิด ในการทำงานของสายงานหลักมีความแตกต่างจากสายงานสนับสนุน โดยสายงานหลักจะมีระบบความคิด เริ่มต้นจากการเก็บรวบรวมข้อมูล ต่อมาจึงตั้งสมมติฐาน ค้นหาความจริงมาหักล้างนำไปสู่ข้อสรุป ซึ่งสายงานหลักจะมีความชำนาญทางวิชาชีพที่ได้รับจากการศึกษาอบรมก่อนเข้าทำงานเป็นเครื่องมือในการวินิจฉัยต่อไป แต่สายงานสนับสนุนนั้นจะมีระบบความคิด ในการทำงานที่อ้างอิงระเบียบที่เป็นลายลักษณ์อักษรเป็นหลักในการปฏิบัติงาน สิ่งที่จะวิเคราะห์จะถูกหรือผิดจะนำมาเปรียบเทียบกับระเบียบกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร

5.1.1.6 บุคลากรสายงานหลักของหน่วยงานราชการที่นำมาศึกษาแห่งนี้จะมีอิทธิพลในการแสดงความคิดเห็นต่อที่ประชุมของหน่วยงาน โดยมติของที่ประชุมจะเกิดขึ้นจากความเห็นชอบของสายงานหลักมากกว่าสายงานสนับสนุน (ตามที่เสนอไว้ในบทที่ 4) ปรากฏการณ์นี้อาจมีสาเหตุมาจากการเป็นองค์การที่บริหาร โดยผู้บริหารมาจากสายงานวิชาชีพ จึงส่งผลให้สายงานหลักมีอำนาจตามตำแหน่งที่ครองอยู่ที่จะสั่งการหรือตัดสินใจในองค์การ โดยสายงานหลักจะมองภาพของการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์การแห่งนี้ได้ชัดเจนกว่าสายงานสนับสนุน สิ่งนี้จึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่สายงานสนับสนุนตระหนักในองค์ความรู้ของปัจเจกบุคคลที่เป็นสายงานหลัก จึงให้เกียรติกับสายงานหลักรวมถึงการที่สายงานสนับสนุนต้องปฏิบัติตาม “คำสั่ง” ของสายงานหลักด้วย

5.1.1.7 ระยะเวลาของการรับราชการเป็นปัจจัยหนึ่ง ที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลได้เช่นกัน ยกตัวอย่างเช่น หน่วยงานราชการที่นำมาศึกษาแห่งนี้ สายงานหลักที่มี วัฒนธรรมปัจเจกบุคคลแบบดิออนิเซียน โดยอาจมีวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลแบบซิวสซึ่งเป็นวัฒนธรรมทางสังคมนองรับอยู่ด้วย แต่เมื่อต้องอยู่ในระบบราชการไปนาน ๆ อาจเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลให้เกิดวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลแบบพอลโลเนียนได้ เพราะการทำงานในระบบราชการที่มีความเข้มแข็งปัจเจกบุคคลอาจถูกหล่อหลอมให้มีการปฏิบัติหน้าที่ โดยการทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย และยึดมั่นในกฎระเบียบที่

²¹ ส่วนราชการ หมายถึง หน่วยงานของรัฐในราชการบริหารส่วนกลาง และราชการบริหารส่วนภูมิภาค เช่น กระทรวง กรม สำนัก กอง ศูนย์ ฝ่าย งาน จังหวัด อำเภอ เป็นต้น ซึ่งคำว่า การออกนอก ระบบราชการที่นิยามกล่าวถึงทั่วไปนั้น คือ การไม่เป็นส่วนราชการ

เป็นลายลักษณ์อักษรในการทำงานมากยิ่งขึ้น การที่จะนำเสนอความคิดสร้างสรรค์ที่จะทำลายหรือต้องการแสดงศักยภาพในความคิดริเริ่มใหม่ ๆ อาจเกิดขึ้นน้อยลง เป็นต้น

5.1.2 จากวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ผู้วิจัยวิเคราะห์หาปัจจัยที่กำหนดให้เกิดวัฒนธรรมองค์การดังกล่าว สรุปได้ดังนี้

5.1.2.1 ปัจจัยที่กำหนดวัฒนธรรมองค์การ คือ ปัจจัยด้านความเป็นส่วนราชการ ปัจจัยด้านกลยุทธ์ ปัจจัยด้านจำนวนสมาชิกในองค์การ ปัจจัยด้านเทคโนโลยี ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน และปัจจัยผู้มีอำนาจ โดยผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยผู้มีอำนาจเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์การได้มากที่สุด แต่สิ่งที่จะสร้างวัฒนธรรมองค์การได้สืบสานยาวนานกว่าคือ “ความศรัทธาในผู้มีอำนาจ”²² จะเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การสร้างวัฒนธรรมองค์การประสบความสำเร็จ

5.1.2.2 ระบบอุปถัมภ์ในหน่วยงานภาครัฐจะเกิดขึ้นภายหลังที่บุคคลเข้ารับราชการแล้ว โดยระบบการสอบคัดเลือกเข้ารับราชการจากหน่วยงานกลางเป็นระบบที่มีความเป็นกลาง สร้างความภูมิใจกับผู้ที่สอบผ่านภาค ก เพื่อเข้ารับราชการเป็นอย่างยิ่ง ระบบอุปถัมภ์ที่เกิดขึ้นเกิดจากการที่ปัจเจกบุคคลมีความสัมพันธ์กับผู้มีอำนาจในองค์การ ที่สามารถเอื้อประโยชน์ให้กับบุคลากรในองค์การ จึงนำมาสู่การเกิดระบบอุปถัมภ์ โดยระบบอุปถัมภ์นี้เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดการเมืองในองค์การได้ เช่น ถ้าต้องการความก้าวหน้าในหน้าที่ราชการอาจจะปฏิบัติงานเพื่อสนองความต้องการของผู้มีอำนาจ

5.1.3 จากวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาผู้มีอำนาจที่ส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์การ โดยนำทฤษฎีภาวะผู้นำของเบลคและมูตันมาประกอบการวิเคราะห์ด้วย สรุปได้ดังนี้

5.1.3.1 กลุ่มผู้บริหารระดับสูง มีการรับรู้วัฒนธรรมปัจเจกบุคคลแบบซีอัสพบว่า กลุ่มผู้บริหารระดับสูง มีลักษณะเป็นผู้นำแบบบิดาปกครองบุตร (Paternalism) ซึ่งผู้นำแบบนี้ต้องการให้ผู้ปฏิบัติงานเคารพเชื่อฟัง มักดูแลผู้ปฏิบัติงานในลักษณะของบิดากับบุตร แต่จะเข้มงวดให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระทำตามสิ่งที่ผู้นำต้องการและมีความเห็นว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้อง เมื่อวิเคราะห์ห้องค์การแห่งนี้พบว่า องค์กรจะต้องเผชิญกับการต้องแก้ไขปัญหาที่เข้ามาเกินกว่าที่จะ

²² มีหลักฐานปรากฏว่า แม้ผู้มีอำนาจเดิมจะเกษียณอายุราชการแล้ว แต่วัฒนธรรมแบบความเป็นพี่เป็นน้องยังได้รับการสืบสานต่อมา กระทั่ง ผู้มีอำนาจรุ่นต่อไปก็พยายามสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ดีเพิ่มขึ้น แต่วัฒนธรรมของความเป็นพี่เป็นน้องนี้ก็ยังคงอยู่ หากผู้อ่านสนใจโปรดอ่านบทสัมภาษณ์ใน ภาคผนวก ข

สามารถทำนายล่วงหน้าได้ ดังนั้น การตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงที่มีความรู้ประสบการณ์จะช่วยให้แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างทัน่วงที

5.1.3.2 กลุ่มผู้บริหารระดับกลางสายงานหลัก มีการรับรู้วัฒนธรรมปัจเจกบุคคลแบบซีอุสและวัฒนธรรมแบบคือนิเซียน ผู้นำที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลแบบคือนิเซียนคือ ผู้นำแบบเน้นคนมากกว่างาน (Country club) เพราะลักษณะของคือนิเซียนบุคคลากรแต่ละคนต่างมีความสามารถและกำหนดแผนการทำงานของตนเองได้ ผู้บริหารจะต้องได้รับความคิดเห็นด้วยจากผู้นับถือเสียก่อนจึงจะดำเนินการต่อไปได้อย่างสะดวก ไม่ใช่เป็นการบริหารแบบใช้กฎเกณฑ์หรืออำนาจจากตำแหน่ง ดังนั้น การพยายามทำให้ผู้บังคับบัญชาที่มีวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลแบบคือนิเซียน เกิดความพึงพอใจจะเป็นการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีในที่ทำงาน

5.1.3.3 กลุ่มผู้ปฏิบัติงานสายงานหลัก มีการรับรู้วัฒนธรรมปัจเจกบุคคลแบบคือนิเซียน โดยผู้นำที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลแบบคือนิเซียนคือ ผู้นำแบบเน้นคนมากกว่างาน ดังที่กล่าวไว้ในกลุ่มผู้บริหารระดับกลางสายงานหลัก

5.1.3.4 กลุ่มผู้บริหารระดับกลางสายงานสนับสนุนและกลุ่มผู้ปฏิบัติงานสายงานสนับสนุน ทั้งสองกลุ่มนี้มีการรับรู้วัฒนธรรมปัจเจกบุคคลแบบเดียวกันคือ วัฒนธรรมปัจเจกบุคคลแบบพอลโลเนียน โดยผู้นำที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลแบบพอลโลเนียนคือผู้นำแบบผู้นำแบบบิดาปกครองบุตรซึ่งผู้นำแบบนี้ต้องการให้ผู้ปฏิบัติงานเคารพเชื่อฟัง มักดูแลผู้ปฏิบัติงานในลักษณะของบิดากับบุตร โดยสายงานสนับสนุนนี้เปรียบเสมือนบุตรที่ต้องเชื่อฟังสายงานหลักที่เปรียบเสมือนบิดา

5.1.4. จากวัตถุประสงค์ข้อที่ 4 ผู้วิจัยดำเนินการทดสอบทฤษฎีแบบแผนทางวัฒนธรรมที่เหมาะสมของชาร์ลส์ แชนดี พบว่า แบบจำลองความเหมาะสมทางวัฒนธรรมของชาร์ลส์ แชนดีสามารถอธิบายปรากฏการณ์ และพฤติกรรมของคนในองค์การในประเทศไทยได้โดยภาพรวมเท่านั้น แต่ไม่สามารถอธิบายวัฒนธรรมองค์การในภาพเชิงลึก²³ การวิจัยนี้ผู้วิจัยเริ่มเก็บข้อมูลด้วย

²³ ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การที่ทฤษฎีของชาร์ลส์ แชนดี มีความชัดเจนต่ำถือว่าเป็นโอกาสที่ดีในการสร้างนักวิจัยรุ่นใหม่ ๆ เข้ามาทดสอบทฤษฎีโดยสร้างองค์ความรู้ด้านวัฒนธรรมองค์การให้มีความน่าสนใจต่อการค้นคว้ามากยิ่งขึ้น อีกทั้ง เปิดโอกาสให้ผู้บริหารสามารถนำทฤษฎีมาตีความประยุกต์ใช้ในองค์การต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ขององค์การ ผู้วิจัยมีความเห็นว่า มนุษย์มีความรู้สึก นึกคิด และมีจิตวิญญาณที่จะมีความคิดสร้างสรรค์ ดังนั้น ทฤษฎีของชาร์ลส์ แชนดี จึงตอบสนองความคิดสร้างสรรค์ของมนุษย์ได้มากที่สุด

การสัมภาษณ์เชิงลึก แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อทดสอบทฤษฎีแบบแผนทางวัฒนธรรมที่เหมาะสมของชาร์ลส์ แชนดี จากนั้นนำข้อมูลจากแบบสอบถามมาทดสอบเพื่อยืนยันหรือปฏิเสธข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือการวิจัยที่แตกต่างกัน พบว่า วัฒนธรรมองค์การของหน่วยงานราชการที่นำมาศึกษาแห่งนี้มีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมของสังคมระดับชาติ ซึ่งเป็นรากฐานในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กร เมื่อบุคคลเข้ามาทำงานในองค์กรจึงได้นำพฤติกรรมดังกล่าวมาใช้ในการทำงาน และเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์การขึ้นในหน่วยงานที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาแห่งนี้ แต่ในระบบราชการมีโครงสร้างองค์กรที่กำหนดไว้ชัดเจนตามกฎหมาย และมีระเบียบกฎเกณฑ์ ข้อบังคับที่เข้มงวด ซึ่งส่งผลให้ระบบราชการมีความเข้มแข็ง เมื่อบุคคลเข้ามาอยู่ในองค์กรจะต้องประพฤติปฏิบัติตามระเบียบ กฎเกณฑ์ ของระบบราชการ สิ่งนี้เป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์การให้เกิดขึ้นได้

จากผู้วิจัยได้กำหนดสมมติฐานการวิจัยว่า วัฒนธรรมองค์การของหน่วยงานแห่งนี้ที่เป็นวัฒนธรรมหลัก เป็นวัฒนธรรมแบบคิออนิซุส เนื่องจากสายงานหลักส่วนใหญ่จะเป็นแพทย์ซึ่งเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญ และมีความเป็นวิชาชีพนิยม ส่วนวัฒนธรรมย่อย เป็นวัฒนธรรมแบบพอลโล เนื่องจากระบบงานของบทบาทหน้าที่ได้วางเงื่อนไขไว้แล้วอย่างเฉพาะเจาะจงใน “ใบพรรณานาหน้าทำงาน” และถูกรวบรวมเข้าไว้ด้วยกัน โดยกฎระเบียบ ซึ่งข้อค้นพบนี้นำไปสู่การปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย โดยค้นพบว่า วัฒนธรรมองค์การของหน่วยงานราชการที่นำมาศึกษานี้มีวัฒนธรรมหลักเป็นวัฒนธรรมแบบพอลโลและวัฒนธรรมแบบคิออนิซุส โดยมีวัฒนธรรมย่อยเป็นวัฒนธรรมแบบคิออนิซุส

จากข้อค้นพบดังกล่าวข้างต้น นำไปสู่การเปิดกระบวนทัศน์ใหม่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในกระบวนการเลือกสรรบุคคลเข้ารับราชการ จากเดิมที่มุ่งเน้นพิจารณาความรู้ความสามารถของผู้เข้ารับการทดสอบเพียงอย่างเดียว เพื่อนำมาสู่ความสำเร็จของการนำความรู้ความสามารถของบุคคลที่ได้รับการบรรจุเข้ารับราชการมาสร้างประโยชน์ให้ทางราชการ แต่ยังคงมุมมองของการเลือกสรรบุคคลากรนี้ ยังสามารถนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมองค์การได้อีกด้วย โดยงานวิจัยฉบับนี้ต้องการนำเสนอประเด็นการพิจารณาเรื่องความสอดคล้องของวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลกับวัฒนธรรมองค์การ รวมทั้ง ผู้บริหารสามารถนำมาใช้ในการเลือกสรรบุคคลากรให้มีความสอดคล้องกับการสร้างวัฒนธรรมองค์การ ที่ผู้บริหารมีความต้องการสร้างให้เกิดขึ้นได้อีกทางหนึ่งด้วย ทั้งนี้ ผู้บริหารควรตระหนักถึงการบริหารความแตกต่างทางวัฒนธรรมปัจเจกบุคคล เพื่อพิจารณาหาวิธีการที่จะดึงศักยภาพของปัจเจกบุคคลให้บรรลุเป้าหมาย และความสำเร็จของงานตามที่ต้องการได้ คาดหวังไว้ ผู้วิจัยค้นพบว่าปัจเจกบุคคลแต่ละแบบมีระบบความคิดในการปฏิบัติงาน และความต้องการที่จะบรรลุศักยภาพของตนเองต่างกัน ถ้าผู้บริหารมีความเข้าใจและมอบหมายงานที่สอดคล้องกับ

วัฒนธรรมปัจเจกบุคคล สิ่งนี้นอกจากจะทำให้ผู้บริหารได้ดึงศักยภาพของปัจเจกบุคคลมาใช้ประโยชน์กับทางราชการได้อย่างเต็มที่แล้ว ยังสร้างความพึงพอใจและความภูมิใจแก่บุคลากรให้มีความสุขกับการทำงาน ซึ่งอาจเป็นปัจจัยหนึ่งที่กระตุ้นให้บุคลากรมีการพัฒนาศักยภาพของปัจเจกบุคคลมากยิ่งขึ้นต่อไป

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

ผลการศึกษารายงานที่สรุปได้ ผู้วิจัยได้พิจารณาทบทวนหลักการและทฤษฎี ประเด็นอภิปรายวัฒนธรรมองค์กรและปัจจัยที่กำหนดวัฒนธรรมองค์กร โดยสามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้ คือ

5.2.1 หลักการและทฤษฎี

แม็ค เวบเบอร์ (Max Weber) ค.ศ. 1911 นักวิชาการชาวเยอรมนีที่นำเสนอแนวคิดการจัดองค์การแบบระบบราชการ ว่าเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพเหนือกว่าวิธีอื่น ซึ่งประเทศไทยได้นำแนวคิดนี้มาประยุกต์ใช้ในระบบราชการไทย องค์การแบบระบบราชการจะมีระเบียบขั้นตอนจำนวนมากเพราะมีความเชื่อว่า การสร้างขั้นตอนที่มากจะป้องกันความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในการทำงานได้ ระบบราชการจะมีโครงสร้างการบริหาร 6 ประการ ดังนี้

- 1) สายการบังคับบัญชา อำนาจการบังคับบัญชาและการตัดสินใจรวมศูนย์อยู่เฉพาะระดับบน โดยจะลดหลั่นลงมาตามลำดับ
- 2) อำนาจสั่งการ มีคำสั่งการมอบอำนาจหน้าที่ให้สามารถสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชาได้ตามกฎระเบียบ
- 3) การแบ่งหน้าที่ตามความชำนาญ มีความเชื่อว่าผู้ปฏิบัติงานจะสามารถผลิตผลงานได้ดีเมื่อได้ปฏิบัติงานที่ถนัดเท่านั้น
- 4) ความเสมอภาค องค์การจะปฏิบัติต่อบุคลากรในองค์การอย่างเท่าเทียมกัน เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การสอบคัดเลือกบรรจุเข้ารับราชการ
- 5) กฎระเบียบ ต้องมีการประกาศเป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งประกอบด้วยเรื่องของบทบาทหน้าที่ของตำแหน่งงาน ขั้นตอนการปฏิบัติงาน ระเบียบ วินัย ข้อห้าม บทลงโทษ
- 6) สายงานหลักและสายงานสนับสนุน โดยสายงานหลักจะปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับวัตถุประสงค์ของการก่อตั้งองค์การนั้น ส่วนสายงานสนับสนุนจะปฏิบัติหน้าที่สนับสนุนการทำงานของสายงานหลัก

ในองค์การแบบราชการจะมี “ธรรมเนียมปฏิบัติ” ซึ่งเป็นคำที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร ยกตัวอย่างเช่น การประชุมหรือการตัดสินใจใดในที่ประชุมขององค์การที่ผู้บริหารมาจากสายงานวิชาชีพ

ที่ได้ศึกษาวิจัยแห่งนี้ โดยธรรมเนียมปฏิบัติจะให้เกียรติสายงานหลักมาก หากประธานที่ประชุม ตัดสินใจดำเนินการอย่างไร จะไม่มีเสียงคัดค้านจากสายงานสนับสนุน เพราะเป็นธรรมเนียมปฏิบัติที่ถือว่า “ให้เกียรติสายงานหลัก” จนบางครั้งลืมนึกถึงผลประโยชน์ที่ประชาชนจะได้รับ

ชาร์ลส์ แฮนดี กล่าวถึง ระบบราชการโดยเปรียบเทียบกับเทพอพอลโล คือ เทพเจ้าแห่งความเป็นระเบียบเรียบร้อย และมีกฎเกณฑ์ในการทำงานหรือบริหารงาน และเป็นวัฒนธรรมที่ตั้งสมมติฐานว่า มนุษย์นั้นโดยธรรมชาติเป็นผู้ที่มีเหตุผลและทุก ๆ อย่างสามารถถูกนำไปวิเคราะห์ตามหลักของตรรกะ และการจัดผังของการทำงานจะถูกแบ่งย่อย ๆ เป็นเฉพาะ ๆ ไป จนเห็นภาพหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรในองค์การอย่างชัดเจน ซึ่งกำหนดและกำกับโดยกฎระเบียบขององค์การ วัฒนธรรมองค์การแบบอพอลโลเป็นระบบการทำงานที่เป็นขั้นเป็นตอน (bureaucracy) ซึ่งคำว่าระบบขั้นตอนนี้ในอนาคตจะเป็นคำที่ไม่นิยมใช้กันในหลักการบริหารยุคปัจจุบัน เนื่องจากเมื่อก้าวถึงระบบราชการจะเห็นภาพของความล่าช้า ในการทำงานด้วยมีกฎระเบียบขั้นตอนการทำงานที่มากเกินไป แต่ระบบขั้นตอนก็มีคุณประโยชน์ และมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะต้องตั้งอยู่บนสมมติฐานว่า “สิ่งที่ทำในวันนี้กับวันพรุ่งนี้จะไม่มีความแตกต่างกัน” ซึ่งสภาพสังคมความเป็นจริงในปัจจุบันองค์การจะต้องเผชิญกับกระแสของการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ แต่ทำไมองค์การแบบระบบราชการยังสามารถดำรงอยู่ได้ ผู้วิจัยค้นพบคำตอบว่า องค์การหนึ่ง ๆ จะมีปัจเจกบุคคลที่มีวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลที่แตกต่างกัน โดยวัฒนธรรมองค์การแบบอพอลโลจะมีปัจเจกบุคคลแบบซีอุส ปัจเจกบุคคลแบบอพอลโลเนียน ปัจเจกบุคคลแบบเอธิเนียน ปัจเจกบุคคลแบบดิออนีเซียน อยู่ในองค์การ การที่องค์การมีปัจเจกบุคคลหลาย ๆ วัฒนธรรมผสมผสานอยู่ในองค์การเดียวกัน สิ่งนี้อาจเป็นสิ่งที่ระบอบราชการแบบระบบราชการสามารถดำรงอยู่ได้ ยกตัวอย่างเช่น ปัจเจกบุคคลแบบซีอุส เมื่อเผชิญปัญหาอย่างรวดเร็วจนตัดสินใจแก้ไขปัญหาย่างรวดเร็วโดยอาศัยสัญชาตญาณ ซึ่งสัญชาตญาณนี้เกิดขึ้นจากความชำนาญทางวิชาชีพที่สะสมประสบการณ์มาเป็นเวลานาน ดังนั้น การตัดสินใจย่อมมีความเสี่ยงที่ลดลง เพราะเป็นการตัดสินใจที่ใช้ประสบการณ์ ปัจเจกบุคคลแบบเอธิเนียนมีการตั้งคณะทำงานเฉพาะกิจเพื่อพิจารณาเรื่องสำคัญแต่เมื่อสามารถแก้ไขปัญหได้แล้วก็ยุบคณะทำงานนี้ไป หรือปัจเจกบุคคลแบบดิออนีเซียนยอมสนใจศึกษาค้นคว้าทางวิชาการ เพื่อทำงานให้บรรลุศักยภาพของตน เป็นต้น จากพฤติกรรมของคนในองค์การเหล่านี้ ส่งผลให้องค์การแบบระบบราชการสามารถดำรงอยู่ในกระแสโลกาภิวัตน์ได้

5.2.2 ประเด็นอภิปราย

1) ความสอดคล้องทางวัฒนธรรม

ผู้วิจัยพบว่า บุคลากรที่มีความสอดคล้องทางวัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคล จะมีคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน มีความพึงพอใจในการทำงานและรู้สึกว่าการเปรียบเสมือนบ้าน ในขณะที่กลุ่มตัวอย่างที่มีวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลไม่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การจะมีความคับข้องใจในการทำงาน และรู้สึกกดดันเมื่อต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ต้องดำเนินการในสิ่งที่ขัดกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคล สิ่งที่สำคัญของผู้บริหาร คือ การหาวิธีการที่จะบริหารวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลที่มีความแตกต่าง เพื่อดึงศักยภาพของบุคคลเหล่านั้นออกมาให้ได้มากที่สุด

2) ปัจจัยที่กำหนดวัฒนธรรมองค์การ

ปัจจัยที่กำหนดวัฒนธรรมองค์การมากที่สุดที่ผู้วิจัยค้นพบ คือ ปัจจัยจากพฤติกรรมของคนในองค์การ ซึ่งได้รับมาจากวัฒนธรรมของสังคมระดับชาติ ปัจจัยด้านความเป็นส่วนราชการ (ระบบราชการ) โดยได้รับอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย และปัจจัยด้านผู้มีอำนาจโดยเฉพาะอย่างยิ่ง อำนาจหน้าที่ที่ได้รับตามสายการบังคับบัญชา หรือการที่เป็นบุคคลที่สามารถให้คุณ – โทษ จะมีอิทธิพลในการกำหนดวัฒนธรรมองค์การได้มาก

5.3 ข้อเสนอแนะ

จากข้อค้นพบดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อให้องค์การสามารถดำเนินการบริหารทรัพยากรบุคคล รวมทั้ง สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ เพื่อนำไปสู่การหาวิธีการในการบริหารวัฒนธรรมองค์การให้เป็นเครื่องมือหนึ่ง ที่ส่งเสริมศักยภาพของปัจเจกบุคคลในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น เพราะการบรรลุศักยภาพของคนจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้อีกทางหนึ่งด้วย โดยผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

ข้อเสนอแนะทางนโยบาย

1) ผู้บริหารสามารถใช้ประโยชน์จากปัจจัยที่กำหนดวัฒนธรรมองค์การได้ โดยผู้บริหารต้องพิจารณาว่า วัฒนธรรมใดที่สนับสนุนความก้าวหน้าให้องค์การ ซึ่งองค์การที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษานี้ พบว่า วัฒนธรรมแบบความเป็นพี่เป็นน้อง ส่งเสริมความก้าวหน้าให้กับองค์การ เมื่อผู้บริหารทราบว่าปัจจัยใดที่ส่งเสริมความก้าวหน้าให้องค์การ ผู้บริหารจะสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ โดยใช้ปัจจัยที่กำหนดวัฒนธรรมองค์การเป็นเครื่องมือหนึ่งในการกำหนดวัฒนธรรมองค์การที่ต้องการสร้างต่อไป

2) ปัจจัยด้านผู้มีอำนาจสามารถกำหนดวัฒนธรรมองค์การที่ต้องการให้เกิดขึ้นได้ ซึ่งอำนาจในการสั่งการให้ดำเนินการอาจจะได้ผลที่รวดเร็วสำหรับการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ต้องการให้เกิดขึ้น แต่ถ้ามองในระยะยาวแล้วสิ่งที่สามารถสร้างวัฒนธรรมองค์การได้สืบสานยาวนาน คือ “ความศรัทธาในผู้มีอำนาจ” สิ่งนี้จะนำไปสู่การสืบสาน และถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การไปสู่คนรุ่นหลัง

3) ผู้นำแบบบิดาปกครองบุตร ไม่ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของปัจเจกบุคคล ในขณะที่ผู้นำแบบเน้นคนมากกว่างานส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของปัจเจกบุคคล อีกทั้ง สร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีให้กับองค์การที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษานี้

4) การเลือกสรรบุคคลที่มีความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมของปัจเจกบุคคลนั้น มีข้อดีที่เป็นการส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีของบุคลากร และสามารถดึงศักยภาพของปัจเจกบุคคลนั้นออกมาได้มากที่สุด แต่ในความเป็นจริงแล้วนั้น องค์การควรจะมีปัจเจกบุคคลที่มีความหลากหลาย เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ในขณะนั้นได้ แต่สิ่งสำคัญ คือ การบริหารความแตกต่างทางวัฒนธรรมของปัจเจกบุคคล เพื่อดึงศักยภาพออกมาให้ได้มากที่สุด น่าจะเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งกว่า การที่ผู้บริหารมีความเข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรมของปัจเจกบุคคล และสามารถหาทวิวิธีในการบริหารความแตกต่างวัฒนธรรมของปัจเจกบุคคลได้อย่างมีความเหมาะสม สิ่งนี้จะนำไปสู่ความสำเร็จของการบริหารจัดการ ซึ่งสอดคล้องกับความคิดของชาร์ลส์ แชนดี โดยการบริหารจัดการนั้นมีอยู่หลายวิธี เช่นเดียวกับชาวกรีกเชื่อว่า เทพเจ้านั้นมีหลายองค์ และแต่ละองค์ก็มีคุณค่าแก่นมนุษย์แตกต่างกันไปตามสถานการณ์ หากกล่าวถึงเรื่องของการบริหารแล้ว ผู้บริหารควรพิจารณาหาทวิวิธีในการบริหารที่มีความหลากหลายตามสถานการณ์ แทนหลักความเชื่อเดิมที่ยึดหลักการบริหารเพียงแบบเดียวกันหมด ดังเช่นที่สังคมยอมรับวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน

ข้อเสนอแนะทางปฏิบัติ

1) ปัจเจกบุคคลที่มีความเข้าใจวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลที่มีความแตกต่าง จะสร้างความเข้าใจในการทำงานร่วมกัน อีกทั้ง ความเข้าใจนี้จะลดความขัดแย้งในองค์การส่งผลให้การทำงานของบุคคลในองค์การมีประสิทธิภาพการทำงาน และเพิ่มคุณภาพชีวิตของการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

2) หากปัจเจกบุคคลใดสามารถค้นหาวัฒนธรรมที่มีความเหมาะสมกับตนเอง และมีโอกาสได้ทำงานในองค์การที่มีวัฒนธรรมองค์การที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมของปัจเจกบุคคลจะ

ส่งเสริมให้พัฒนาศักยภาพในตนเองได้มากยิ่งขึ้น อีกทั้ง ปัจเจกบุคคลนั้นจะมีคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงานอีกด้วย

ข้อเสนอแนะทางวิชาการ

- 1) ควรมีการศึกษาแบบเดียวกันนี้กับองค์กรที่มีผู้บริหารระดับสูงมาจากสายงานวิชาชีพแบบอื่น เช่น วิศวกร อาจารย์ เป็นต้น เพื่อเป็นการยืนยัน หรือปฏิเสธทฤษฎีของชาร์ลส์ แอนดี จะเป็นการตรวจสอบความสามารถในการประยุกต์ใช้ทฤษฎีนี้ในองค์กรประเภทอื่นต่อไป
- 2) การมีบริบททางวัฒนธรรมและสภาพสังคมของแต่ละประเทศที่มีความแตกต่างกัน ส่งผลให้นักวิชาการแต่ละท่านมีแนวคิดในการแบ่งประเภทของวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน ผู้วิจัยพบว่า ทฤษฎีแบบแผนทางวัฒนธรรมที่เหมาะสมของ ชาร์ลส์ แอนดี สามารถอธิบายปรากฏการณ์และพฤติกรรมของคนในองค์กรในประเทศไทยได้โดยภาพรวมเท่านั้น
- 3) การที่ทฤษฎีมีแหล่งกำเนิดมาจากบริบทของประเทศที่มีความแตกต่างกัน ส่งผลให้ทฤษฎีดังกล่าวไม่สามารถอธิบายภาพเชิงลึกของแต่ละประเทศที่มีบริบทแตกต่างกันได้ ดังนั้น การที่ผู้บริหารจะนำทฤษฎีที่มีแหล่งกำเนิดจากต่างประเทศมาปฏิบัติ อาจจะต้องมีการนำมาประยุกต์ใช้เพื่อให้มีความสอดคล้องเหมาะสมกับบริบทของแต่ละประเทศนั้น
- 4) ปัจจัยที่กำหนดวัฒนธรรมองค์กรที่ผู้วิจัยค้นพบเป็นการยืนยันความรู้เดิมที่เกิดจากการทบทวนวรรณกรรม แต่ถ้ามีการศึกษาเพิ่มเติมในประเด็นปัจจัยที่กำหนดด้านอื่น ๆ จะเป็นการนำไปสู่ข้อค้นพบปัจจัยที่กำหนดในประเด็นอื่น ๆ เพิ่มมากยิ่งขึ้น

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กริช สืบสนธิ์. การสื่อสารในองค์กร. กรุงเทพฯ: จัดพิมพ์โดยความสนับสนุนของบริษัทเอสไอ
แสดนดาร์ค แห่งประเทศไทย จำกัด, 2525
- จุฑาพรรษ์ (จามจุรี) ผดุงชีวิต. วัฒนธรรม การสื่อสาร และอัตลักษณ์. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ:
สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551
- เจริญ เกษญาวัลย์. การวางมาตรฐานธรรมาภิบาล. กรุงเทพฯ: บริษัท พอดี จำกัด, 2545
- ชนิดา จิตตรุทธะ. วัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมกับปัจเจกบุคคล. เอกสารการวิจัยของการศึกษา
หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546
- ชนิดา จิตตรุทธะ. ความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลใน
การรับรู้ของสมาชิกองค์กร: ศึกษากรณีองค์การภาครัฐ องค์การภาคเอกชน และองค์การ
ภาคประชาสังคมในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549
- ชำนาญ จันทร์เรือง. หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ. ฉบับประจำวันพุธที่ 2 กรกฎาคม 2551
- ดิน ปรัชญพฤทธิ์. วิชาชีพนิยามของระบบราชการในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว:
วิวัฒนาการและผลกระทบต่อสังคมไทย. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2536
- ดิน ปรัชญพฤทธิ์. ศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2548
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. รัฐประศาสนศาสตร์: ขอบข่ายและการประยุกต์ใช้ องค์ความรู้. กรุงเทพฯ:
โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547
- ปรีชา วัชรากัญ. วารสารหมายเหตุ ก.พ. ปีที่ 7 ฉบับที่ 2, 2551
- พิทยา บวรวัฒนา. ทฤษฎีองค์การสาธารณะ. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547
- ไพบุลย์ ช่างเรียน. วัฒนธรรมกับการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์อักษรเจริญทัศน์, 2532
- มานิจ วราภาคย์. องค์การแบบราชการตายแล้ว. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มติชน, 2545
- มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. รัฐประศาสนศาสตร์ (Online), 2550. แหล่งที่มา:
<http://masterclub.multiply.com/journal> (4 พฤษภาคม 2551)
- เมตตา วิวัฒนานุกูล (กฤตวิทย์). การสื่อสารต่างวัฒนธรรม. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2548)
- ยศ สันตสมบัติ. มนุษย์กับวัฒนธรรม. พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2540)

วันชัย มีชาติ. **พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ**. (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2548

ศุภชัย ยาวะประภาส. **การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทยกระแสใหม่และสิ่งท้าทาย**. กรุงเทพฯ:

ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546

สุรพงษ์ มาลี. **ทุนมนุษย์กับการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล**. กรุงเทพฯ :

สำนักงาน ก.พ., 2547

สำนักงาน ก.พ. **คู่มือการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล**. กรุงเทพฯ: บ.พี. เอ. ลีฟวิ่ง

จำกัด, 2549

สำนักงาน ก.พ. **พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2551**. กรุงเทพฯ: บริษัท โกลบอล

อินเตอร์คอมมิวนิเคชั่น จำกัด, 2551

สำนักงาน ก.พ.ร. **แนวทางการปฏิบัติงานของผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง Chief Change Officer:**

CCO, กุมภาพันธ์ 2547

สุภางค์ จันทวานิช. **วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ**. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2550

สุวิทย์ บุญช่วย. **ผู้นำกับการสร้างวัฒนธรรมองค์การ**. วารสารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี, มิถุนายน 2535

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ. **วัฒนธรรมองค์การ แนวคิด งานวิจัย และประสบการณ์**. กรุงเทพฯ:

สำนักพิมพ์โพร์เพช, 2540

สมพงษ์ สุวรรณจิตกุล. **เทพเจ้าแห่งการบริหาร**. กรุงเทพฯ: นำอักษรการพิมพ์, 2550

เสนาะ ดิยาว์. **การสื่อสารในองค์การ**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2530

อมรา พงศาพิชญ์. **ความหลากหลายทางวัฒนธรรม**. พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่ง

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547)

อัมพร ชำรงลักษณ์. **องค์การ: ทฤษฎี โครงสร้างและการออกแบบ**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2551

ภาษาอังกฤษ

B. J. Hodge & William P. Anthony, **Organization Theory**. Needham Heights, Massachusetts :

Allyn and Bacon, Inc., 1988

Brian E. Becker, Mark A. Huselid and Dave Ulrich. **The HR Scorecard : Linking People,**

Strategy and Performance. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2001

- Bartol, K. Martin, D., Tein, M., & Matthews. **Management: A Pacific Rim Focus.** (2nd ed.)
Roseville NSW: McGraw-Hill, 1998
- David R. Denison, “**Bringing Corporate Culture to the Bottom Line**”, **Organizational Dynamics**, 13, No.2 Autumn 1984
- Handy Charles. **Gods of Management.** Third Edition published in Great Britain in 1991 by
Business Books Limited
- Judith R. Gordon and associates. **Management and organizational Behavior.** Needham
Heights, Massachusetts : Allyn and Bacon, 1990
- Jay B. Barney and Ricky W. Griffin. **The Management of Organization strategy
structure behavior.** Boston : Houghton Mifflin Company, 1992
- Kluckhohn, F. R., & Strodtbeck, F. L. **Variations in value orientations.** NY : Row and
Peterson, 1960
- Robbins, Stephen P. **Organization Behavior.** 7th ed. New Delhi : Prentice – Hall of India., 1996
- Robert J. House and Terence R. Mitchell. **Path – Goal Theory of Leadership.** Journal of
Contemporary Business, Autumn, 1974
- Robbins, Stephen P. **Organizational Behavior concepts controversies and applications.**
(4th edition). (Englewood Cliffs New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1994)
- Schein, Edgar H. **Organizational Culture and Leadership.** San Francisco : Jossey – Bass, 1985
- Schein, Edgar H. **What is Culture ? in Reframing Organizational Culture.** Edited by Perter
J. Frost and Others. P 247 Newbury Park, California : Sage Publications, Inc. ,1991
- Sathe Vijay, “**Some Action Implications of Corporate Culture : A Manager’s Guide to
Action**”, **Organizational Dynamics** 12, No. 2 Autumn 1983
- T.H. Silcock (ed.). **Professional Structure in South East Asia Canberra: The Australian
National University**, 1972

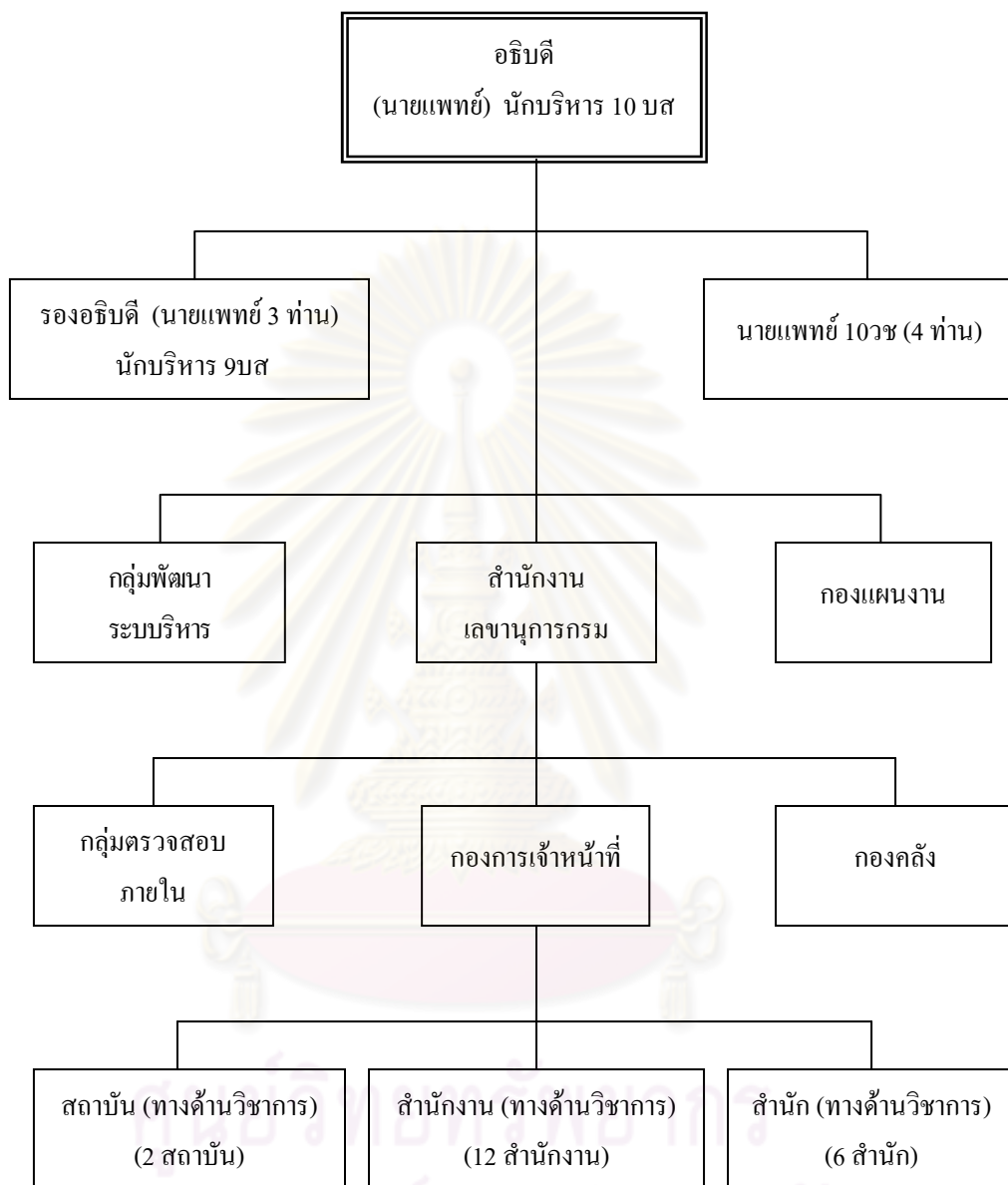


ภาคผนวก (APPENDICES)

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาคผนวก ก

โครงสร้างองค์การ



แผนภาพที่ 2: แสดงโครงสร้างองค์การที่นำมาเป็นกรณีศึกษา

ภาคผนวก ข

คำสัมภาษณ์เชิงลึก (In – depth Interview) ของบุคลากรในองค์กร

จำนวน 20 ราย

1. ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง

ผู้บริหารระดับสูงท่านที่ 1 สัมภาษณ์วันที่ 2 กันยายน 2551

ตอนที่ 1 : ข้อมูลพิจารณาวัฒนธรรมองค์กร

1. กระบวนการเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน

คุณ A เริ่มบรรจุเข้ารับราชการ ปี พ.ศ. 2517 และเริ่มรับราชการที่หน่วยงานแห่งนี้ ปี พ.ศ. 2521 กระบวนการเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน คุณ A ไม่ใช้วิธีการเรียนรู้จากการสอน ถ้ามีก็จะน้อยมาก และไม่เคยผ่านการเรียนรู้หลักสูตรผู้บริหารระดับกลาง หรือระดับสูง แต่อย่างใด วิธีที่คุณ A ใช้ในการเรียนรู้คือ “หลักสามัญสำนึก” เช่น ถ้าคุณ A เป็นลูกน้องใครก็จะคิดว่าจะต้องปฏิบัติตนอย่างไรเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาเกิดความสบายใจ คือ ต้องทำงานที่ได้รับมอบหมายโดยใช้ความรู้ที่มีปฏิบัติงานให้ตรงกับวัตถุประสงค์ของงานที่ทำ ไม่ว่าจะทำงานเกี่ยวกับอะไรจะต้องตอบคำถามจากผู้อื่นได้ว่า งานที่ดำเนินการไปนั้นมีสิ่งที่ถูกหรือผิดตรงไหนอย่างไร คุณ A เริ่มปฏิบัติงานครั้งแรกก็เป็นแพทย์ที่ดูแลผู้ป่วยโรคเรื้อน ซึ่งโรคเรื้อนนี้จะครอบคลุมทุกบริบทของผู้ป่วย คือ มีผลกระทบทั้งวัยเด็ก วัยทำงาน ผู้สูงอายุ เช่น วัยเด็กต้องได้รับการศึกษา แต่ถ้าเป็นโรคเรื้อนแล้วก็จะทำให้สูญเสียโอกาสทางการศึกษาไป ถ้าป่วยวัยทำงานก็ต้องถูกไล่ออกจากงานทำให้โอกาสชีวิตทางสังคมหายไป วัชราถ้าป่วยเป็นโรคเรื้อนก็ถูกส่งมาสถานสงเคราะห์เพราะลูกหลานไม่อยากจะดูแล ดังนั้น ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการดูแลรักษาผู้ป่วยทำให้สร้างประสบการณ์ในการทำงาน โดยวิเคราะห์ปัญหาจากผู้ป่วยโรคเรื้อน จากนั้นก็นำมาวิเคราะห์วิจัย นำมาสู่การปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย สิ่งเหล่านี้ คุณ A ใช้ในการเรียนรู้การทำงานช่วงที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชา ต่อมาเมื่อก้าวสู่ตำแหน่งระดับผู้บังคับบัญชา ก็ใช้ “หลักสามัญสำนึก” โดยต้องให้ความสำคัญต่อสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

- 1) การเป็นผู้บังคับบัญชาเราจะต้องรู้งานให้จริง เมื่อเรารู้จริงแล้วการปฏิบัติงานก็จะไม่ยาก
- 2) การปฏิบัติงานต้องมีความโปร่งใส ยึดหลักธรรมาภิบาล ต้องตอบคำถามกับผู้อื่นได้ เช่น การบริหารจัดการแบบนี้ถ้ามีใครมาถามว่า ทำไมต้องดำเนินการแบบนี้ ก็ต้องตอบคำถามได้ทุกประเด็น
- 3) เมื่อเป็นผู้บังคับบัญชาจะต้องเลือกคนให้เหมาะกับงาน put the right man into the right job เป็นสิ่งที่จะต้องให้ความสำคัญมาก เพราะจะทำให้องค์กรของเราก้าวหน้าไปอย่างสง่างาม รวมทั้งทำให้องค์กรเกิดการพัฒนาไปอย่างมีความก้าวหน้าด้วย การวางคนให้เหมาะสมกับตำแหน่งเปรียบเหมือน

การวางแผนเพียง กลไก ในเครื่องจักรให้ถูกต้องเหมาะสม ทำให้เครื่องจักรนั้นมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ เพื่อผลักดันองค์กรให้มีความก้าวหน้าต่อไป

กระบวนการหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กรของสายงานแพทย์นั้น คุณ A ดำเนินการโดยใช้หลักดังนี้ คนที่มาอยู่ในองค์กรจะต้องมีใจรัก รักงาน รักองค์กร เปรียบเหมือนองค์กรเป็นบ้าน ทุกคนที่มาอยู่ในบ้านเดียวกัน ก็จะช่วยกันคิด ช่วยกันทำ เพื่อให้บ้านสะอาด และอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข การมาอยู่ที่ “บ้าน” ไม่ใช่ “โรงแรม” ดังนั้นทุกคนที่อยู่บ้านเดียวกันจะต้องช่วยกันดูแลบ้าน เช่น ช่วยกันปิดไฟ ช่วยกันดูแลรักษาความสะอาดของบ้าน การที่ทุกคนมององค์กรเป็น “บ้าน” ก็จะหล่อหลอมหัวใจของทุกคนว่าเป็น “บ้าน” ของเราทุกคน ซึ่งเป็นการหล่อหลอมคนในองค์กรจากทุกสายงาน โดยเมื่อเรารักอะไรแล้ว เราก็อยากที่จะทำสิ่งนั้นให้ดีที่สุด และดูแลสิ่งนั้นให้ดีที่สุด

2. การสร้างอิทธิพลทางความคิดให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

คุณ A คิดว่ากระบวนการทำงานของหน่วยงานแห่งนี้เข้าที่เข้าทางอยู่แล้ว ปัจจุบัน ก็มีการคิดทำการวางแผนยุทธศาสตร์อยู่แล้ว ซึ่งคุณ A คิดว่า การวางแผนยุทธศาสตร์นั้นเป็นสิ่งที่สำคัญมากสำหรับการผลักดันให้องค์การก้าวไปข้างหน้า การปรับปรุงองค์กรนั้นก็ต้องมีอยู่เรื่อย ๆ ซึ่งการปรับปรุงองค์กรถือเป็น dynamic ไม่มีองค์กรใดอยู่นิ่งเฉย เพื่อจะได้เป็นองค์กรที่ทันสมัยและมีประโยชน์ต่อสาธารณะ เช่น ถ้ามองไปที่หน่วยงานแห่งนี้เมื่อ 10 ปีที่ผ่านมา หน่วยงานนี้ก็ทำหน้าที่ป้องกันแต่โรคภัยไข้เจ็บที่มีอยู่แล้ว และมีองค์ความรู้เรื่องนี้อยู่แล้ว หน่วยงานก็ทำหน้าที่บริหารจัดการสอนองค์ความรู้ให้แก่ประชาชนทั่วไป แต่ในอนาคตนั้นจะต้องมองว่า องค์กรเป็นเสมือนเครื่องมืออย่างหนึ่ง ในการนำพาประเทศไปในทิศทางที่ถูกต้อง คุณ A เชื่อว่า ในอนาคตนั้นจะต้องมุ่งเน้นการเป็นเครื่องมือในการเฝ้าระวังภัยคุกคามทางด้านต่าง ๆ ให้กับประเทศได้

3. การสร้างแรงจูงใจ

การสร้างแรงจูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานนั้น คุณ A เน้นให้ทุกคนรู้สึกรักองค์กร เช่น ประเทศญี่ปุ่น คุณ A กล่าวว่า คนที่ประเทศญี่ปุ่นนั้นจะมีความรักองค์กรมาก จะทำงานอยู่ที่องค์กรนั้นจนกว่าจะเกษียณ ซึ่งสิ่งนี้เกิดจากรักองค์กร โดยจะเป็นแรงจูงใจให้ทุกคนตั้งใจที่จะทำงานให้ดี ประสบความสำเร็จ แต่ในขณะเดียวกัน องค์กรจะมุ่งหวังขอความรักอย่างเดียวไม่ได้ องค์กรจะต้องตอบสนองความรักของคนในองค์กรด้วย เช่น การดูแลคนที่เข้ามาทำงานในองค์กร ให้มีความรู้สึกว่าเป็นบ้านของเขา ดังนั้น ต้องสร้างแรงจูงใจ เช่น การพิจารณาความดี ความชอบให้ถูกต้องเหมาะสม การพัฒนาส่งเสริมให้คนในองค์กรมีความก้าวหน้าในการทำงาน มีเครื่องมือในการพัฒนาคนในองค์กรให้สามารถก้าวไปสู่ระดับการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นได้ สิ่งเหล่านี้จะช่วยผลักดันให้คนในองค์กรเกิดการพัฒนา ไม่ใช่ปล่อยให้คนในองค์กรคิดเองทำเองทั้งหมด

สิ่งเหล่านี้จะเป็นแรงจูงใจอย่างดีที่จะทำให้ช่วยกันทำงาน ด้วยความรักองค์กร และองค์กรเองก็มีเครื่องมือที่ทันสมัยในการจูงใจให้คนในองค์กรทุ่มเทการทำงาน

ตอนที่ 2 : ข้อมูลปัจจัยที่กำหนดวัฒนธรรมองค์กร

1. วัฒนธรรมองค์กร

คุณ A คิดว่า วัฒนธรรมองค์กรของหน่วยงานนี้เด่นกว่าวัฒนธรรมองค์กรที่หน่วยงานอื่น ๆ คือ การดูแลปกครองด้วยความเป็นพี่และน้อง โดยไม่ได้ถือว่าเป็นเจ้านายและลูกน้อง การปฏิบัติงานร่วมกันนั้นใช้หลักความเป็นพี่เป็นน้อง ถ้ามีอะไรก็สามารถว่ากล่าวตักเตือนกัน สามารถพูดคุยกันได้ โดยที่ไม่ต้องใช้กระบวนการ “การปกครอง” “อำนาจการบริหาร” สิ่งเหล่านี้อาจต้องใช้บ้างในบางครั้งแต่จะเลือกใช้เป็นอันดับสุดท้าย คุณ A คิดว่า เป็นจุดเด่นที่ทำให้องค์กรพัฒนาก้าวหน้ามาได้ทุกวันนี้จนเป็นที่ยอมรับ คือ การให้ความเคารพในหลักอาวุโส (seniority) มีการดูแลกันเหมือนพี่น้องเป็นครอบครัวใหญ่ จะเห็นได้จากการที่องค์กรต้องพบสถานการณ์ที่ต้องการความช่วยเหลือจากผู้มีประสบการณ์ด้านต่าง ๆ ก็จะได้รับความช่วยเหลือจากอาจารย์ผู้ใหญ่ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้ชำนาญในเรื่องนั้น ๆ เข้ามาช่วยเหลือในทันทีด้วยความมีหลักอาวุโส (seniority) ที่รุนแรง คือ ถ้ามีอะไรที่รุ่นพี่ขอเรื่องมาทุกคนต่างมีความยินดีที่จะให้ความช่วยเหลือ ในขณะที่เดียวกันสิ่งใดที่รุ่นน้องขอความช่วยเหลือ รุ่นพี่ก็มีความยินดีที่จะให้ความช่วยเหลือ คุณ A สรุปว่า วัฒนธรรมองค์กรของหน่วยงานนี้ คือ วัฒนธรรมองค์กรแบบความเป็นพี่และน้อง

2. ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร

คุณ A คิดว่า เรื่องปัจจัยด้านโครงสร้างจะเปลี่ยนแปลงคนได้ยาก การปรับเปลี่ยนโครงสร้างไม่ได้ส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กร เพราะวัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องเกี่ยวกับคน ซึ่งองค์กรก็มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเมื่อประมาณ 4-5 ปีที่ผ่านมา แต่ก็ไม่ได้ส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กรแต่อย่างใด

3. ปัจจัยด้านกลยุทธ์

วิสัยทัศน์จะเสริมสร้างให้คนในองค์กรมีการปฏิสัมพันธ์มากขึ้น สร้างความรักใคร่ สนับสนุนกันมากยิ่งขึ้นเพราะการทำงานจะต้องมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน คุณ A เชื่อว่า สิ่งเหล่านี้จะสร้างความแข็งแกร่งให้กับวัฒนธรรมองค์กรมากยิ่งขึ้น

4. ปัจจัยด้านจำนวนสมาชิกในองค์กร

การเพิ่มหรือลดบุคลากรนั้น ปัจจุบันองค์กรใช้กลยุทธ์ “จับแต่แจ่ว” ดังนั้น จึงใช้บุคลากรในจำนวนที่ไม่มาก ซึ่งที่ผ่านมามีคุณ A เห็นว่าไม่ได้ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรแต่อย่างใด

5. ปัจจัยด้านเทคโนโลยี

ปัจจัยด้านเทคโนโลยีไม่สามารถเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรได้ เพราะวัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องเกี่ยวกับคน การมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างคนในองค์กร

6. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน

สภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงานจะส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงานให้ดีขึ้น แต่ไม่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร

7. ปัจจัยด้านผู้มีอำนาจ

คุณ A คิดว่า คำว่า “อำนาจ” แท้จริงนั้นเป็นสิ่งที่ไม่มีอยู่จริงในโลก สิ่งที่จะเกิดเป็นอำนาจหรือบารมีเป็นสิ่งที่แสดงออกมาจากข้างใน คุณ A กล่าวว่า ถ้าถามว่าใครบ้างที่มีอำนาจในโลกนี้ คุณ A ก็ไม่รู้สักว่าใครเป็นผู้มีอำนาจ มีแต่คนที่บารมี เป็นที่รักใคร่ของคน เมื่อกล่าวอะไรไปคนอื่นพร้อมที่จะทำตาม แต่เมื่อใช้คำว่า “อำนาจ” เป็นสิ่งเสียหายทันที ซึ่งเป็นคำที่ส่งผลลบมากกว่า คุณ A กล่าวว่า มองไม่เห็นว่าคุณที่ดี ๆ นี้จะเป็นคนที่มีอำนาจได้อย่างไร คนที่ดี ๆ นี้เราเรียกว่า “คนมีบารมี” คือ เป็นที่รักใคร่ นิยมยกย่อง เช่น ถ้าคุณ A สั่งงานลูกน้อง แล้วลูกน้องมีความรักใคร่ ก็มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทแรงกายแรงใจในการทำงานอย่างเต็มที่ แต่ถ้าใช้อำนาจสั่ง ลูกน้องก็ไม่อยากทำงานให้คนทุก ๆ เกิดมาเท่ากัน แต่แตกต่างกันตรงที่โอกาส เช่น มีโอกาสในการเรียนต่างกันไป มีประสบการณ์ต่างกันไป การทำงานที่ดีกว่าก็ทำให้มีโอกาสที่ต่างกันไป ทำให้ทุกคนถึงจุดหมายปลายทางที่ต่างกันไป คำว่า “อำนาจ” คุณ A กล่าวว่า “ไม่รู้จัก”

ดังนั้น การใช้หลักของคุณ A คือ ได้ใจลูกน้องในการทำงานนั้น จะสามารถเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรได้ เช่น การจัดงานรดน้ำดำหัวผู้ใหญ่มีคนมาร่วมงานมากมาย เพราะการที่ได้ใจลูกน้องทำให้การสั่งงานต่าง ๆ สามารถดำเนินไปได้โดยง่าย เมื่อบอกไปทุกคนก็พร้อมที่จะทุ่มเทการทำงานให้กับองค์กร สิ่งเหล่านี้เกิดจากวัฒนธรรมองค์กรแบบความเป็นพี่เป็นน้องกัน

ผู้บริหารระดับสูงท่านที่ 2

สัมภาษณ์วันที่ 12 กันยายน 2551

ตอนที่ 1 : ข้อมูลพิจารณาวัฒนธรรมองค์กร

1. กระบวนการเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน

คุณ B บรรจุเข้ารับราชการ ปี พ.ศ. 2518 และเริ่มรับราชการที่หน่วยงานแห่งนี้ปี พ.ศ. 2550 คุณ B มีกระบวนการเรียนรู้ในการปฏิบัติงานโดยการดู บทบาท ภารกิจ วิสัยทัศน์ขององค์กร โดยมีการเรียนรู้จากการแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์กับผู้ได้บังคับบัญชาด้วย เปรียบเหมือนการต่อจิ๊กซอว์ให้เป็นภาพใหญ่ แล้วนำข้อมูลมาประมวลเพื่อให้เห็นภาพชัดขึ้น และพิจารณาว่าสิ่งที่ดำเนินการนี้เป็นสิ่งที่ถูกต้องแล้วหรือไม่ ส่วนการถ่ายทอดความรู้ให้ผู้ได้บังคับบัญชา คุณ B ใช้วิธีการสื่อสารให้มีความเข้าใจให้ถูกต้องตรงกัน และในฐานะที่เป็นผู้บังคับบัญชาจะไม่เข้าไปก้าวกายขั้นตอนการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชามากนัก แต่จะเน้นการเข้าใจ concept และเป้าหมายที่ต้องการให้มีความชัดเจน และความรู้ที่ คุณ B ทราบก็จะถ่ายทอดให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้รับความรู้นั้น ส่วนการหล่อหลอมให้แพทย์ที่จบจากต่างสถาบัน ให้มีความเป็นวัฒนธรรมองค์กรเดียวกัน ดำเนินการโดยใช้วิธีการปฐมนิเทศเพื่อได้รับทราบวัฒนธรรมองค์กร ส่วนสายงานแต่ละสายงานนั้น จะมีวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน แต่วัฒนธรรมองค์กรของหน่วยงานนี้จะต้องมีเพียงหนึ่งเดียว โดยเจ้าหน้าที่จะเรียนรู้บรรทัดฐานของหน่วยงานนั้น

บางครั้ง คุณ B ต้องแก้ปัญหาให้ผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งต้องให้ความยุติธรรมกับทุกฝ่าย โดยเน้นที่จะสร้างคนดี สนับสนุนคนดี ให้มีการเติบโตในสายงาน เพราะถ้าสนับสนุนคนผิดให้มีความเติบโต ก้าวหน้าในหน้าที่ราชการแล้ว การจะแก้ไขต่อไปนั้นเป็นสิ่งที่ลำบาก ปัญหาเรื่องคนนั้นต้องระวางการดูคนต้องดูให้นาน ๆ ดังนั้น การพิจารณาแก้ไขปัญหา คุณ B จะกำหนดปัญหาแล้วตั้งสมมติฐานไว้ จากนั้นก็จะหาข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อไม่ให้เกิดอคติกับใคร

2. การสร้างอิทธิพลทางความคิดให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

คุณ B คิดว่ากระบวนการทำงานควรมีการปรับเปลี่ยนมาก โดยเฉพาะคนในองค์กรยังไม่มี การเปลี่ยนวิธีการคิด ความรู้ในการปฏิบัติงานควรมีการสร้างเครือข่ายให้มีการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ โดยที่หน่วยงานนี้ก็ไม่มีอำนาจในการบังคับให้หน่วยงานอื่นมาให้ความร่วมมือ แต่จะ ทำอย่างไรที่จะดึงหน่วยงานอื่นมาเป็นเครือข่าย สิ่งนี้จะต้องใช้กันในการดำเนินการ การบริหารงาน ภาครัฐต่อไปในอนาคตจะเป็นการบริหารโดยการใช้เงินงบประมาณเป็นเครื่องมือในการบริหาร องค์กรจะต้องปรับตัวในการบริหารงานเพื่อให้องค์กรสามารถอยู่ได้อย่างสง่างามในระดับนานาชาติ ด้วย สิ่งที่คุณ B เป็นห่วง คือ บุคลากรที่จะเข้ามาทำงานในองค์กรมีจำนวนลดลง อีกทั้ง บุคลากร บางส่วนถูกหน่วยงานอื่น ๆ ดึงตัวไป ดังนั้นจึงมีการสร้าง โครงการ Talent people เพื่อรักษาคนดี คนเก่งไว้ในกรม เป็นการสร้างองค์ความรู้ในเชิงบริหารด้วยเพื่อสร้างคนที่ก้าวขึ้นสู่ตำแหน่ง

ผู้บริหารมีความสง่างามในการดำรงตำแหน่งด้วย คือ จะต้องมีความ Talent people ทั้งด้านวิชาการและทางด้านบริหารด้วย

3. การสร้างแรงจูงใจ

การสร้างแรงจูงใจนั้นต้องดำเนินการให้เหมาะกับคน เหมาะกับช่วงอายุ เช่น ระดับปฏิบัติการเน้นการจูงใจเรื่องของความดีความชอบ ค่าตอบแทน ผู้บริหารระดับกลางเน้นจูงใจในแบบ Promotion ซึ่งจะมีการใช้ทฤษฎีต่าง ๆ มาประยุกต์หลาย ๆ ทฤษฎี โดยเลือกให้ถูกกับกลุ่ม

วิธีคิดและการกระทำของผู้บริหารจะต้องตรงกัน เช่น จูงใจด้านความดีความชอบ ก็ต้องมีการส่งเสริมคนดีคนเก่ง มิใช่มีการใช้ระบบเส้นสายในการพิจารณา เป็นต้น เพื่อไม่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคิดว่าถูกหลอก ถ้าเขาเกิดความรู้สึกอย่างนี้ขึ้นมาแล้วก็จะไม่สามารถสร้างแรงจูงใจได้อีกต่อไป

ตอนที่ 2 : ข้อมูลปัจจัยที่กำหนดวัฒนธรรมองค์การ

1. วัฒนธรรมองค์การ

คุณ B กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การของหน่วยงานนี้ คือ

- 1) ความเป็นพี่เป็นน้อง ซึ่งเป็นลักษณะเด่นโดยที่องค์กรอื่น ๆ นั้นไม่มี
- 2) ไม่มีระบบเจ้าชู้เจ้าอย่าง
- 3) ถ้าใครที่ทำงานที่ไม่ดีไว้ที่หน่วยงานนี้แล้วไปอยู่ที่อื่น ก็จะไม่กล้ากลับมาอีก
- 4) การนึกถึงบุญคุณของคนรุ่นเก่า ๆ ที่เคยสร้างความดีไว้ เช่น งานเลี้ยงเกษียณอายุราชการ

งานวันสงกรานต์ จะมีการเชิญคนรุ่นเก่า ๆ มาร่วมงานด้วย

วัฒนธรรมองค์การแบบความเป็นพี่เป็นน้องนี้จะยังคงมีการสืบสานต่อ เพราะยังมีคนรุ่นเก่ากับรุ่นใหม่ได้ซึมซับวัฒนธรรมองค์การแบบนี้ไว้

2. ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ

โครงสร้างมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้การทำงานมีความสะดวก คล่องตัวขึ้น และก็มีผลต่อวัฒนธรรมองค์การบ้าง เกี่ยวกับการปฏิบัติงานอาจมีการติดต่อประสานงานกันระหว่างหน่วยงานที่ตั้งขึ้นใหม่ ทำให้ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การอยู่บ้าง เช่น อาจส่งเสริมวัฒนธรรมความเป็นพี่เป็นน้องมากยิ่งขึ้น

3. ปัจจัยด้านกลยุทธ์

คุณ B คิดว่า วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ก็มีส่วนในการสร้างวัฒนธรรมองค์การ เช่น การกำหนดค่านิยมองค์การ SMART เป็นส่วนที่ต้องสนับสนุนต่อกลยุทธ์หรือวิสัยทัศน์ขององค์การด้วย ซึ่งการกำหนดค่านิยมองค์การจะต้องมีการลงมือปฏิบัติกันอย่างจริงจังจึงจะเกิดวัฒนธรรมองค์การที่ต้องการให้เกิดขึ้นได้

4. ปัจจัยด้านจำนวนสมาชิกในองค์การ

คุณ B คิดว่า จำนวนสมาชิกในองค์การอาจส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์การ เช่น การทำงานราชการต่อไปในอนาคตจะต้องใช้เครือข่ายร่วมกันในการทำงาน ดังนั้น จึงมีผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์การที่อาจเปลี่ยนแปลงไป

5. ปัจจัยด้านเทคโนโลยี

เทคโนโลยีไม่น่าจะมีส่วนที่จะส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์การ

6. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน

สภาพแวดล้อมทางกายภาพส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน ซึ่งถ้าคนมีคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงานแล้วก็จะส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์การได้

7. ปัจจัยด้านผู้มีอำนาจ

คุณ B นึกถึง อธิบดี เมื่อกล่าวถึงผู้มีอำนาจ งานต่าง ๆ จะได้รับมอบหมายมาจากท่านอธิบดี ซึ่งการกระทำต่าง ๆ ของท่านอธิบดี จะส่งผลมากต่อวัฒนธรรมองค์การ เพราะเป็นผู้ที่กำหนดทิศทางเป้าหมายขององค์การสูงสุด

ผู้บริหารระดับสูงท่านที่ 3

สัมภาษณ์วันที่ 15 กันยายน 2551

ตอนที่ 1 : ข้อมูลพิจารณาวัฒนธรรมองค์การ

1. กระบวนการเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน

คุณ C บรรจุเข้ารับราชการ ปี พ.ศ. 2517 และเริ่มรับราชการที่หน่วยงานแห่งนี้ ปี พ.ศ. 2547 ซึ่งคุณ C มีกระบวนการเรียนรู้ในการปฏิบัติงานโดยใช้ประสบการณ์ และมีการศึกษาตามหนังสือเกี่ยวกับเรื่องการบริหารบ้าง ซึ่งในยุคก่อน ๆ นั้นยังไม่มีการประชุมพิเศษข้าราชการ และช่วงหลัง ๆ ก็ได้รับการอบรมหลักสูตรผู้บริหาร ส่วนการถ่ายทอดความรู้จะเน้นการถ่ายทอดเรื่องการครองตน

ครองคน และครองงาน โดยคุณ C ใช้วิธีการเป็นแบบอย่างที่ดีให้ทุกคนได้เห็น เรื่องคู่มือปฐมนิเทศข้าราชการใหม่นั้นคุณ C อยากให้มีเพื่อจะได้มีการถ่ายทอดความรู้ให้กับข้าราชการใหม่ได้ ซึ่งไม่แน่ใจว่าสิ่งนี้จะสามารถสร้างให้เกิดขึ้นได้ใหม่ได้แต่ฝากให้ผู้บริหารคนต่อไปดำเนินการแทน

คุณ C ให้ความสำคัญกับปัญหาเรื่องของคน มากกว่าเรื่องงาน เพราะสัมพันธภาพของคนมีความสำคัญมากในการทำงาน วิธีการแก้ไขปัญหานั้นคุณ C ใช้วิธีการอย่างสุ่มรอบครอบ และวิธีการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา ปัญหาคนแก้ยาก ปัญหางานแก้ง่าย ถ้าสัมพันธภาพของคนในที่ทำงานดีบรรยากาศของการทำงานร่วมกันก็จะดีด้วย

ประสบการณ์ในการเรียนที่มหาวิทยาลัยเป็นการสร้างให้เกิดความเป็นหนึ่งเดียวกันของสถาบัน ซึ่งจะส่งผลบ้างต่อวัฒนธรรมองค์กรแต่ไม่มากนัก เพราะปัจจุบันเรื่องการสร้างความเป็นหนึ่งเดียวของสถาบันก็มีความลดน้อยลงไป แต่เมื่อทุกคนมาอยู่ร่วมกันในองค์กรก็จะต้องมีการเรียนรู้และซึมซับวัฒนธรรมองค์กรของแต่ละหน่วยงาน

2. การสร้างอิทธิพลทางความคิดให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

คุณ C คิดว่า แนวทางการบริหารนั้นคงไม่มีการเปลี่ยนแปลง แต่จะเน้นเรื่องความสามัคคีของคนในองค์กรให้มากยิ่งขึ้น

3. การสร้างแรงจูงใจ

คุณ C มีการสร้างแรงจูงใจโดย

- 1) สวัสดิการของข้าราชการตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน
- 2) ค่าตอบแทน เป็นเรื่องของระบบที่คุณ C คิดว่าจะต้องดูแลให้มืออยู่ต่อไป
- 3) เรื่องภาษีสังคมนั้น คุณ C จะมีเงินกองกลางที่ดำเนินการแทนข้าราชการในองค์กร
- 4) บรรยากาศการทำงานต้องสร้างให้ทุกคนรู้สึกมีคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน

ตอนที่ 2 : ข้อมูลปัจจัยที่กำหนดวัฒนธรรมองค์กร

1. วัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรของหน่วยงานแห่งนี้ คือ RESET

R = (Relationship) มีน้ำใจเปิดกว้าง เป็นพี่เป็นน้อง

E = (Evidence – Based) มีและใช้ข้อมูลทางวิชาการ มีการเรียนรู้ทันการเปลี่ยนแปลง ใฝ่รู้การใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ

S = (Service Mind) การมีจิตใจพร้อมที่จะให้บริการ ทำงานด้วยใจ การปฏิบัติงานด้วยความเสียสละ อุทิศตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม วาจาดี มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ตรงต่อเวลา

E = (Ethics) เป็นธรรมโปรงใส การปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต เสมอภาคเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ

T = (Team Work) การทำงานเป็นทีม การยึดหลักประชาธิปไตย รวมทั้งการทำงานเป็นทีม ด้วยการมีส่วนร่วม และความรักสามัคคีเป็นธรรม

ทุกอย่างนี้คุณ C นำมาจากประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมา แล้วนำมาเขียนเป็นคำให้จำได้ง่าย โดยให้ทุกคนรู้ และปฏิบัติด้วย รวมกันแล้วเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่คุณ C ต้องการจะสร้างให้เกิดขึ้น ในองค์กรซึ่งอาจจะไม่ได้ครบทุกข้อแต่จะต้องใช้เวลาในการดำเนินการสร้างให้เกิดขึ้นต่อไป เมื่อรวม ๆ กันแล้วจะเป็นบรรยากาศในการทำงาน ถ้าวัฒนธรรมองค์กรดีจะเป็นการสร้างบรรยากาศ ในการทำงานที่ดีให้เกิดขึ้น ผู้นำต้องลงไปสร้างวัฒนธรรมองค์กรจึงจะทำให้ประสบความสำเร็จได้

2. ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร

คุณ C คิดว่า โครงสร้างองค์กรไม่มีผลต่อวัฒนธรรมองค์กร เพราะจากประสบการณ์ การทำงานที่ผ่านมา มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างบ่อยครั้ง แต่วัฒนธรรมองค์กรก็ยังไม่มีการเปลี่ยนแปลงแต่อย่างใด

3. ปัจจัยด้านกลยุทธ์

วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร โดยการสอดแทรกวัฒนธรรมองค์กรไป ในวิสัยทัศน์เพื่อสร้างให้วัฒนธรรมองค์กรนั้นเกิดขึ้นได้

4. ปัจจัยด้านจำนวนสมาชิกในองค์กร

ปัจจัยด้านจำนวนสมาชิกคุณ C คิดว่า จำนวนอัตรากำลังในองค์กรมีแต่จะลดลงตาม นโยบายของ กพร. ดังนั้น คนในองค์กรอาจจะต้องทำงานหนักขึ้นกว่าเดิม ดังนั้น จึงต้องเน้น การสร้างบรรยากาศของการทำงานร่วมกันให้ดี ซึ่งต้องมีการปรับตัวในการทำงาน โดยอาจจะต้องมีการช่วยเหลือในการทำงานระหว่างเพื่อนร่วมงานมากขึ้น มี Service Mind โดยวัฒนธรรมองค์กรที่ คุณ C สร้างขึ้นนี้จะยังคงมีอยู่ต่อไป

5. ปัจจัยด้านเทคโนโลยี

ปัจจัยด้านเทคโนโลยีเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กร เช่น E-mail ก็ส่งผลกระทบต่อ วัฒนธรรมองค์กร จากที่เคยได้พบปะพูดคุยกันแบบเห็นหน้า กลายเป็นการใช้วิธีสื่อสารแบบ E-mail ซึ่งอาจทำให้ Relationship หายไปได้ ดังนั้น คุณ C จึงใช้วิธีนัดทานอาหารกลางวันร่วมกัน ในบางครั้ง เพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ แต่ไม่ได้เป็นการบังคับ ซึ่งวิธีนี้ก็เป็นการสร้างความมีส่วนร่วม

อีกริธีหนึ่งด้วย แต่ทุกอย่างก็อยู่ที่การนำเทคโนโลยีไปใช้ด้วย เช่น คุณ C ใช้ sms ในการอวยพรวันเกิดลูกน้อง ทำให้ได้ใจลูกน้อง และเป็นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดขึ้นได้ด้วย

6. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน

สภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงานส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร เพราะสิ่งเหล่านี้สามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดขึ้นได้ เช่น โต๊ะทำงาน หรือกาแฟสำหรับพักเบรกในการทำงาน ทำให้สร้าง Relationship ได้

7. ปัจจัยด้านผู้มีอำนาจ

ถ้าผู้มีอำนาจในหน่วยงานนึกถึงองค์ประชุมของหน่วยงาน และทุกคนในองค์กรเพราะทุกคนต่างก็มีส่วนที่จะช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดขึ้นได้ แต่ผู้มีอำนาจนอกหน่วยงานคุณ C นึกถึง “รัฐมนตรี” เพราะเป็นผู้มีอำนาจในการสั่งการต่าง ๆ ให้เกิดขึ้น ซึ่งปัจจัยด้านผู้มีอำนาจนี้มีผลอย่างมากในการสร้างหรือกำหนดวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดขึ้นได้

ผู้บริหารระดับสูงท่านที่ 4

สัมภาษณ์วันที่ 16 กันยายน 2551

ตอนที่ 1 : ข้อมูลพิจารณาวัฒนธรรมองค์กร

1. กระบวนการเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน

คุณ D บรรจุเข้ารับราชการ ปี พ.ศ. 2520 และเริ่มรับราชการที่หน่วยงานแห่งนี้ ปี พ.ศ. 2548 ซึ่งคุณ D มีกระบวนการเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน จาก 2 ทาง คือ

- 1) จากประสบการณ์การทำงาน
- 2) จากการเรียนรู้โดยการถามผู้รู้

การบริหารงานบุคคลจะรับทราบได้จากตำราต่าง ๆ แต่ข้อปลีกย่อยในการบริหารงานตามสถานการณ์ต่าง ๆ นั้น คุณ D ต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ คือ ต้องใช้ประสบการณ์จากการทำงานมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานด้วย สิ่งสำคัญต้องเรียนรู้จากผู้ที่มีความรู้ความสามารถที่มากกว่า เช่น เรียนรู้จากผู้บังคับบัญชา เพื่อให้มีความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันในการแก้ไขปัญหา การพัฒนาที่จะไปในทิศทางเดียวกันด้วย

หัวใจของการบริหาร คือ “คุณออก บอกคนได้ ใช้คนเป็น”

- “คุณออก” คือ รู้ว่าใครมีความเหมาะสมที่จะทำงานอะไร มีความถนัดในการปฏิบัติงานด้านใด

- “บอกคนได้” คือ ความสามารถในการสื่อสารให้ลูกน้องเข้าใจว่าจะต้องทำงานอย่างไร และต้องเข้าใจคนด้วยว่า แต่ละคนจะมีลักษณะไม่เหมือนกัน บางคนอาจไม่ชอบให้ใครมาสอนก็ต้องใช้เทคนิคด้วยวิธีการให้ข้อมูลโดยที่ ทำให้เขาคิดว่าเป็นคนคิดเองทำเอง

- “ใช้คนเป็น” คือ สามารถทำให้ลูกน้องมีผลงานเพื่อทำให้เกิดความภาคภูมิใจ

ผู้บริหารไม่ใช่คนที่ไปนั่งบนหัวคน ในหลักการบริหารนั้นผู้บริหารจะต้องเข้าไปนั่งใน “หัวใจคน” สิ่งนี้เป็นสิ่งที่สำคัญ องค์กรแต่ละองค์กรจะมีวัฒนธรรมองค์กรของตนเอง การปรับตนเองให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กร เป็นไปได้ง่ายกว่าการปรับวัฒนธรรมองค์กรให้เข้ากับตนเอง ดังนั้น คนที่จะเข้ามาทำงานในองค์กรต้องรู้จักปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรนั้น ถ้าใครไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้นั้นก็ต้องย้ายไป หรือไม่ก็ต้องทนอยู่ ซึ่งเมื่ออยู่ไปนาน ๆ ก็จะมีการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรนั้น ถ้าวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ดีและแข็ง สิ่งเหล่านี้จะทำให้คนที่เข้ามาทำงานในองค์กรต้องปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรนี้ ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรของหน่วยงานนี้มีความเป็นพี่เป็นน้องสูง โดยเป็นวัฒนธรรมที่แข็ง ส่งผลให้คนที่เข้ามาทำงานมีความสุขกับการทำงาน ผู้บริหารต้องเก่งงาน เก่งคน เก่งคิด เก่งดำเนินชีวิต โดยทั้ง 4 อย่างนี้จะต้องมีความสมดุลกัน เมื่อเกิดปัญหาจะต้องรู้จักปล่อยวางเป็นจะทำให้ไม่เกิดทุกข์ เพราะบางอย่างจะต้องใช้เวลาในการแก้ไขปัญหา ถ้าเรานิ่งแล้วพิจารณาจะพบทางที่แก้ไขปัญหาได้ง่าย ๆ

2. การสร้างอิทธิพลทางความคิดให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

คุณ D ต้องการให้มีการวางแผนพัฒนานาบุคลากรอย่างจริงจังและมีทิศทาง โดยมีการสร้างคนรุ่นใหม่ ๆ ขึ้นมาทดแทนคนรุ่นเก่าที่มีประสิทธิภาพ องค์กรจะมีความเจริญก้าวหน้าหรือไม่ขึ้นอยู่กับ “คน” เป็นสำคัญ ส่วนอื่นก็เป็นแค่องค์ประกอบ เพราะทุกอย่างนั้นสร้างได้ด้วยคน และคนทุกคนในองค์กรมีความสำคัญทุกคนเหมือนกัน

3. การสร้างแรงจูงใจ

คุณ D ใช้วิธีสร้างแรงจูงใจโดยใช้เทคนิคว่า “ทำอะไรให้เขาทำงานอย่างมีความสุข” ถ้ามีความสุขกับการทำงานแล้วก็จะมีความทุ่มเทแรงกายแรงใจในการทำงาน และทำอะไรให้เขารู้สึกมีคุณค่ากับการทำงาน หัวหน้างานที่ดีต้องมีความเข้าใจลูกน้อง

ตอนที่ 2 : ข้อมูลปัจจัยที่กำหนดวัฒนธรรมองค์กร

1. วัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรของหน่วยงานนี้ที่ดีและเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่แข็ง คือ “ความเป็นพี่เป็นน้อง” การใช้ระบบความเป็นพี่เลี้ยงสอนงาน เป็นการหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กรที่

มีความเป็นพี่เป็นน้อง เช่น ในสังคมไทยการเป็นอาจารย์หรือพี่ที่สอนงานจะทำให้เกิดความเกรงใจ ความเคารพในรุ่นพี่ก็จะเกิดขึ้น

2. ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร

การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรอยู่บ้าง เช่น การปฏิรูประบบราชการมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง ก็ทำให้คนในองค์กรเกิดความรู้สึกต้องพัฒนาตนเอง เพื่อให้อยู่ในระบบราชการต่อไปได้

3. ปัจจัยด้านกลยุทธ์

การกำหนดวิสัยทัศน์หรือกลยุทธ์ควรให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม เพื่อให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ และอยากที่จะช่วยกันทำงานให้ประสบความสำเร็จตามวิสัยที่ได้ร่วมกันกำหนดไว้

4. ปัจจัยด้านจำนวนสมาชิกในองค์กร

จำนวนสมาชิกในองค์กรที่เพิ่มขึ้น เช่น การปฏิรูประบบราชการที่ผ่านมาทำให้มีการต้องรวมหน่วยงานมากขึ้น ทำให้คิดว่าจะทำอะไรที่จะยึดวัฒนธรรมองค์กรที่ดีไว้ให้ได้ ดังนั้น ต้องใช้วิธีดึงคนกลุ่มนี้ให้มีส่วนร่วมเพื่อหล่อหลอมให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรของความเป็นพี่เป็นน้องให้เกิดขึ้น

5. ปัจจัยด้านเทคโนโลยี

ปัจจัยด้านเทคโนโลยีมีส่วนบ้างในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแต่ไม่มาก เช่น ความทันสมัยในการสื่อสารผ่าน Internet ทำให้สามารถเกิดการสื่อสารแม้อยู่ห่างไกลกันได้ ก็สามารถเสริมสร้างความเป็นพี่เป็นน้องให้เกิดขึ้นได้

6. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน

ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพไม่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร แต่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานมากกว่า

7. ปัจจัยด้านผู้มีอำนาจ

คุณ D นึกถึงอธิบดี เมื่อกล่าวถึงผู้มีอำนาจ เพราะเป็นผู้บริหารสูงสุดในองค์กร แต่ถ้านึกถึงผู้มีอำนาจนอกหน่วยงานคุณ D นึกถึง “รัฐมนตรี” เพราะเป็นผู้มีอำนาจในการสั่งการ ซึ่งปัจจัยผู้มีอำนาจนี้สามารถกำหนดวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดขึ้นได้มากที่สุด

2. ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับกลาง (สายงานหลัก)

ผู้บริหารระดับกลาง (สายงานหลัก) ท่านที่ 1

สัมภาษณ์วันที่ 12 พฤศจิกายน 2551

ตอนที่ 1 : ข้อมูลพิจารณาวัฒนธรรมองค์การ

1. กระบวนการเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน

คุณ E บรรจุเข้ารับราชการ ปี พ.ศ. 2534 และเริ่มรับราชการที่หน่วยงานแห่งนี้ ปี พ.ศ. 2538 คุณ E สำเร็จการศึกษา คณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปี พ.ศ. 2534 คุณ E กล่าวว่า กระบวนการในการสร้างคุณ E ให้มีความตระหนักและมีบุคลิกภาพของการเป็นแพทย์นั้น เริ่มตั้งแต่สมัยการเรียนแพทย์ตั้งแต่ชั้น ปีที่ 1 ถึง ปีที่ 6 คุณ E รู้จักหน่วยงานนี้ เนื่องจากแพทย์จะต้องทราบว่า มีหน่วยงานอะไรบ้าง เพื่อที่จะได้เลือกเส้นทางที่จะเข้ารับราชการ โดยคุณ E เข้ารับราชการที่หน่วยงานแห่งนี้ ในปี พ.ศ.2538 ก่อนหน้านั้นคุณ E รับราชการที่โรงพยาบาลสงขลานครินทร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เป็นแพทย์ทางอายุรกรรม ต่อมาคุณ E โอนมารับราชการที่หน่วยงานแห่งนี้และไม่เคยผ่านการปฐมนิเทศข้าราชการใหม่ ลักษณะงานที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบัน คือ การรักษาผู้ป่วย ซึ่งการรับทราบบทบาทหน้าที่ของตนเองก็มาจากประสบการณ์ที่ดูแลรักษาคนไข้ และเป็นงานที่ถูกกำหนดมาจากวิชาชีพของความเป็นแพทย์ เช่น คุณ E เป็นอายุรแพทย์ ลักษณะงานก็จะแตกต่างกับศัลยแพทย์ เป็นต้น ส่วนวิธีการถ่ายทอดการทำงานให้แพทย์รุ่นน้องก็จะอธิบายภาพการทำงานคร่าว ๆ ให้ทราบ และให้เรียนรู้การทำงานไปด้วยกันในการบริการดูแลรักษาคนไข้ เมื่อมีปัญหาที่สามารถมาอภิปรายปัญหา ร่วมกันได้เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ทำงาน การทำงานก็พบปัญหาเรื่องงานและเรื่องคน ซึ่งคุณ E คิดว่าเป็นเรื่องปกติ ปัญหาเรื่องงานที่พบ เช่น ความเห็นที่ไม่ตรงกันของผู้ร่วมงาน หรือรุ่นพี่กับรุ่นน้อง ซึ่งก็ต้องมาอภิปรายถกเถียงกัน ส่วนปัญหาเรื่องคน คือ กำลังคนไม่เพียงพอต่อการทำงาน การทำงานนั้นจะต้องมีการทำงานร่วมกัน เช่น แพทย์ พยาบาล เจ้าหน้าที่ในโรงพยาบาล เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะมีผลกระทบต่อารดูแลรักษาคนไข้ถ้าคุณ E ไม่สบายใจก็จะใช้วิธีวิเคราะห์ว่าปัญหาที่พบคืออะไร แล้วก็แก้ไขไปตามปัญหานั้น แต่ถ้าเป็นปัญหาความเห็นไม่ตรงกันคุณ E คิดว่าเป็นเรื่องปกติ เพราะการรักษาคนไข้คนหนึ่งมีวิธีการรักษาได้หลายวิธี ซึ่งต้องใช้ในการพูดคุยทำความเข้าใจกัน เป็นต้น

2. การสร้างอิทธิพลทางความคิดให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

คุณ E คิดว่ารูปแบบการทำงานนั้นจะต้องมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ โดยให้มีความสอดคล้องกับนโยบาย เพราะสิ่งนี้จะเป็นตัวกำหนดให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้มาก การจะทำอะไรยึดหลัก “คิดให้ง่าย ๆ แต่ทำให้ยาก ๆ” คำว่า “คิดให้ง่าย” หมายถึง การทำอะไรให้คิดทุกอย่างให้ง่าย ๆ เข้าไว้ก่อนโดยการฝึนให้เหมือนกับเด็ก “ทำให้ยาก ๆ” หมายถึง ทำให้จริงจัง

3. การสร้างแรงจูงใจ

คุณ E คิดว่า แรงจูงใจที่จะทำให้เกิดความทุ่มเทให้กับการทำงาน มีดังนี้

1. การให้ความเป็นอิสระ เช่น อิสระในความคิด และด้านการงานเพื่อจะได้แสดงศักยภาพภายในออกมาได้อย่างเต็มที่

2. การให้มีการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการทำงานร่วมกัน จะเป็นแรงจูงใจในการทำงานเพราะสามารถสร้างความภูมิใจในการทำงานที่สามารถแสดงศักยภาพออกมาได้โดยมีการพูดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ร่วมกัน อีกทั้ง เป็นการทำงานอย่างมีส่วนร่วมด้วย

คุณ E กล่าวว่า แรงจูงใจนั้นไม่ใช่เงินและไม่ใช่สิ่งของ แต่สิ่งที่จะเป็นแรงจูงใจ คือ ความภูมิใจที่ได้แสดงศักยภาพในการทำงาน ซึ่งความสบายใจของคนในการทำงานและความเป็นอิสระถือเป็นแรงจูงใจของการทำงานที่สำคัญที่สุด โดยถ้าไม่ได้รับแรงจูงใจที่กล่าวมานี้ถึงแม้จะให้เงินหรือสิ่งของก็ไม่เกิดประโยชน์ ส่วนในอีก 5 ปีข้างหน้า คุณ E ก็อยากที่จะทำงานเกี่ยวกับการวิจัยทางวิชาการต่อไป

ตอนที่ 2 : ข้อมูลปัจจัยที่กำหนดวัฒนธรรมองค์การ

1. วัฒนธรรมองค์การ

คุณ E กล่าวถึง วัฒนธรรมองค์การของหน่วยงานแห่งนี้ คือ “การไม่ทอดทิ้งกัน” จะเห็นได้จากคนที่เกษียณราชการไปแล้วก็ยังมีความสัมพันธ์อันดีกับคนในที่ทำงาน สามารถมาเยี่ยมเยียนกันได้เสมอ และไม่ทอดทิ้งกัน คนที่อยู่ก็ยินดีต้อนรับดูแลเป็นอย่างดี เพราะเรายังมีใจให้กันและระลึกถึงกันอยู่เสมอ ถ้าถามว่าวัฒนธรรมองค์การนี้เกิดขึ้นได้อย่างไร ก็คงเป็นเพราะการที่เราทำงานร่วมกันและเกิดความผูกพันกันมาเรื่อย ๆ สายสัมพันธ์ของคนในที่ทำงานนั้นจะไม่ค่อยมีช่องว่างระหว่างกันมาก เช่น ผู้บริหารระดับสูงก็มีการสื่อสารพูดคุยกับระดับผู้ปฏิบัติงานได้ ถึงแม้ว่าจะมีการเปลี่ยนผู้บริหารซึ่งอาจไม่ใช่คนจากองค์การแห่งนี้ แต่เมื่อท่านมาอยู่กับเรานานขึ้นก็จะต้องได้รับการสัมผัส “การไม่ทอดทิ้งกัน” ไปโดยปริยาย แต่ข้อเสียของวัฒนธรรมองค์การนี้คือ วัฒนธรรมองค์การที่เกิดขึ้นจะได้รับการครอบงำมาจากระดับกระทรวงอีกทีหนึ่งทำให้เกิดวัฒนธรรมที่จะต้องคล้อยตามไป วัฒนธรรมองค์การของหน่วยงานเรายังขาด “ความรักองค์การ” ซึ่งคำนี้จะต่างกับคำว่า “ความผูกพัน” ความรักองค์การ เช่น ใครมาว่าองค์การของเราไม่ดีจะเกิดความรู้สึกเดือนร้อนปกป้ององค์การ แต่ถามว่าตอนนี้ถ้าใครมากล่าวว่าองค์การเราไม่ดีคนในองค์การส่วนใหญ่นอกจากจะไม่ปกป้องแล้วยังจะขังผสมโรงกล่าววว่าองค์การร่วมไปกับเขาอีกด้วย ซึ่งวัฒนธรรมองค์การเรายังสร้างไปไม่ถึงจุดที่ให้ “รักองค์การ” คนที่รักองค์การนี้สังเกตได้จากเรากล่าวว่าองค์การเราดี แต่คนอื่นห้ามมากล่าวว่าองค์การเราไม่ดี เราจะต้องรู้สึกโกรธและปกป้ององค์การ วัฒนธรรมองค์การเรานั้นมีความผูกพันกันแค่ในระดับคนในองค์การ แต่ยังไม่ถึง “ความรักองค์การ”

2. ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร

คุณ E คิดว่า การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรจะส่งผลกระทบต่อความรู้สึกของคน เช่น การปรับโครงสร้างองค์กรอาจส่งผลให้มีตำแหน่งที่ก้าวหน้าขึ้น คนนี้ก็จะมีความรู้สึกที่ดีกับองค์กร การปรับโครงสร้างจริง ๆ นั้นก็เกิดขึ้นไม่บ่อยนัก มีประมาณ 2-3 ครั้ง ซึ่งส่งผลกระทบต่อบุคลากร คือ ปรับแล้วถ้าคนในหน่วยงานต้องทำงานหนักขึ้นเหนื่อยขึ้น ก็ส่งผลให้ความผูกพันของเพื่อนร่วมงานห่างเหินไป ดังนั้น โครงสร้างองค์กรก็ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรได้ คุณ E มีเพื่อนสนิทที่อยู่ในสายงานเดียวกันเพราะต้องมีการทำงานร่วมกัน

3. ปัจจัยด้านกลยุทธ์

คุณ E ทราบวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน และคิดว่าวิสัยทัศน์ขององค์กรนี้ไม่ได้เกิดจากคนทั้งองค์กรที่จะมองภาพร่วมกัน แต่เป็นวิสัยทัศน์ที่เกิดมาจากคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งในองค์กร แต่คนส่วนใหญ่จะต้องทำตาม ถ้าทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ทุกคนก็จะรู้สึกถึงความมีส่วนร่วมในการที่จะพยายามมุ่งทำงานให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ แต่ถ้ากำหนดมาจากคนกลุ่มหนึ่งแล้วให้มาถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปสู่ระดับปฏิบัติความรู้สึกที่จะทำตามวิสัยทัศน์จะต่างกัน แต่คุณ E ไม่มีโอกาสที่จะคิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน ซึ่งความจริงแล้วทุกคนน่าจะมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน และวิสัยทัศน์จะส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรได้ เช่น การให้คนมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ก็เป็น การสร้างวัฒนธรรมองค์กรของการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นได้ด้วย

4. ปัจจัยด้านจำนวนสมาชิกในองค์กร

คุณ E คิดว่า จำนวนสมาชิกในองค์กรส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร เช่น ถ้าอัตรากำลังไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานก็จะเกิดการเกี่ยงกันทำงานมากขึ้น ทำให้เกิดความเครียดในการทำงาน ความผูกพันของคนในองค์กรก็จะลดลงด้วย

5. ปัจจัยด้านเทคโนโลยี

คุณ E กล่าวว่า เทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบส่วนหนึ่งที่จะส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร เพราะวัฒนธรรมองค์กรขึ้นอยู่กับคน ถ้าคนใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการสื่อสารกันก็จะส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร แต่ถ้าคนไม่สามารถใช้เทคโนโลยีได้มันก็จะไม่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร

6. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน

คุณ E คิดว่า คนชอบอิสระในการทำงาน ดังนั้น สภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น การที่ต้องมานั่งทำงานรวมกันทุกแผนกด้วยข้อจำกัดของสถานที่ สิ่งนี้จะส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร เพราะคนที่

ต้องมานั่งทำงานร่วมกันจำนวนมาก ๆ ก็ต้องมีการพูดคุยกัน มีสัมพันธ์ภาพกัน สนับสนุนกัน การมีปฏิสัมพันธ์กันจะส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรได้

7. ปัจจัยด้านผู้มีอำนาจ

ผู้มีอำนาจที่คุณ E คิดถึง คือ อธิบดี เพราะเป็นผู้ที่มีอำนาจสูงสุดในองค์กร และมีผลต่อวัฒนธรรมองค์กร เพราะจะต้องเป็นผู้นำทางด้านการกระทำด้วย ดังนั้น วัฒนธรรมองค์กรจึงเปลี่ยนตามผู้มีอำนาจด้วย การกำหนดนโยบายของอธิบดีก็ส่งผลต่อวัฒนธรรมการทำงานของคนในองค์กรอีกด้วย

ผู้บริหารระดับกลาง (สายงานหลัก) ท่านที่ 2 สัมภาษณ์วันที่ 20 พฤศจิกายน 2551

ตอนที่ 1 : ข้อมูลพิจารณาวัฒนธรรมองค์กร

1. กระบวนการเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน

คุณ F บรรจุเข้ารับราชการ ปี พ.ศ. 2522 และเริ่มรับราชการที่หน่วยงานแห่งนี้ ปี พ.ศ. 2526 คุณ F สำเร็จการศึกษาจากคณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล และคณะแพทยศาสตร์รามธิบดี ต่อมาไปخذใช้ทุนที่โรงพยาบาลจังหวัดมุกดาหาร 3 ปี กลับมาเรียนต่อด้านระบาดวิทยาและได้วุฒิ สาธารณสุขบัณฑิต จากนั้นเริ่มทำงานที่องค์กรนี้ ซึ่งได้ทำงานทางด้านสายแพทย์มาตลอด ได้ทำงานโดยใช้ความรู้ที่ได้ศึกษาทางด้านวิชาชีพ ความรับผิดชอบทางการแพทย์ คือ จะดูแลเรื่องสุขภาพเพียงอย่างเดียว จากการเรียนในมหาวิทยาลัยได้รับการปลูกฝังทางจรรยาบรรณวิชาชีพทางการแพทย์เป็นหลัก แต่ได้รับทราบเกี่ยวกับงานที่ดำเนินการในปัจจุบันจากการที่ต้องไปใช้ทุนที่จังหวัดมุกดาหาร ทำให้ทราบเรื่องภารกิจของประชาชนในชนบท จึงเริ่มสนใจปัจจัยทางสังคม และสิ่งแวดล้อมที่ส่งผลให้สุขภาพไม่ดีการได้มาเรียนทางด้านระบาดวิทยาทำให้ทราบเนื้อหางานที่ออกนอกตัวผู้ป่วย คือ ปัจจัยด้านพฤติกรรม ปัจจัยด้านสังคม ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมที่ส่งผลให้เกิดโรคกับผู้ป่วยทำให้ขอบเขตความสนใจได้ขยายวงออกไปเรื่อย ๆ คุณ F ไม่รู้จักองค์กรนี้มาก่อน แต่ที่มารับราชการที่องค์กรนี้ เพราะการเรียนได้นำเข้ามาสู่เส้นทางของการรับราชการที่องค์กรนี้ คุณ F ไม่เคยผ่านการปฐมนิเทศข้าราชการใหม่ ส่วนการเรียนรู้ในการปฏิบัติงานนั้นใช้ประสบการณ์ที่มีในการทำงาน เรียนรู้ด้วยการศึกษาค้นคว้าเองมาโดยตลอด ในการถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้ที่เข้ามาปฏิบัติงานใหม่ คุณ F ใช้วิธีการเข้าไปคลุกคลีและให้ลองปฏิบัติงานจริง ๆ มีการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงานระหว่างกัน ที่ผ่านมาก็มีปัญหาเรื่องงานเรื่องคนมาตลอดแต่ไม่เคยรู้สึกหนักใจ โดยมีมุมมองว่าสิ่งเหล่านี้เป็นโจทย์ที่ทำหาย ไม่ได้รู้สึกเครียดมาก ทำใจว่าปัญหาเป็นปกติของงานและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาจึงไม่มีความหนักใจหรือทุกข์ใจแต่อย่างใด ปัญหาที่เจอได้ทุกวันวิธีการแก้ไขปัญหา คุณ F ใช้วิธีร่วมคิด ร่วมแก้ไขปัญหา ซึ่งปัญหามีหลายระดับ ถ้าเป็นปัญหาเรื่องงานด้านยุทธศาสตร์

จะปรึกษารุ่นพี่ ผู้บังคับบัญชา หรืออาจารย์ที่ปรึกษา แต่เวลาที่จะทำให้เกิดเนื้องานจะปรึกษาในแนวระนาบ คือ ผู้ร่วมงาน แต่ก็ยังมีบางปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นประจำในที่ทีมงานหรือน้องๆ พบ ซึ่ง คุณ F เห็นว่าเป็นเรื่องธรรมดา ก็จะใช้วิธีที่สอน กึ่งทำงานด้วยกัน และมีการศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง โดยการอ่านหนังสือบ้างนิดหน่อย แต่การเรียนรู้ที่เป็นหลัก คือ การศึกษาด้วยตนเอง

2. การสร้างอิทธิพลทางความคิดให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

คุณ F คิดว่า การทำงานต้องมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ โดยต้องมีการพิจารณาตลอดว่าสิ่งที่ทำอยู่นี้เหมาะสมหรือไม่ และปัญหาที่เกิดขึ้นนี้จะเป็นสิ่งที่สะท้อนว่าสิ่งที่ทำไปนั้นเหมาะสมหรือไม่ ระยะเวลาที่งานราชการพบปัญหาทำทนาย คือ โลกมีการเปลี่ยนแปลงเร็วมาก โดยไม่มีกฎเกณฑ์ ดังนั้นสิ่งที่กำหนดเป็นกฎเกณฑ์ในราชการนั้นจะไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ ทำให้จะต้องมีการปรับเปลี่ยนอยู่ตลอด คุณ F คิดว่า การทำงานตามกฎเกณฑ์นั้นตอบปัญหาไม่ได้ เพราะสิ่งที่กำหนดมานั้นเป็นสิ่งที่ล้าสมัยทั้งสิ้น

3. การสร้างแรงจูงใจ

คุณ F คิดว่า สิ่งที่จะสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้มากที่สุด คือ การได้รับมอบหมายงานที่มีความท้าทายความสามารถ และการมีโอกาสดำเนินการที่มีผลประโยชน์ต่อองค์กรให้มากที่สุด รวมทั้ง การมีส่วนร่วมในการคิด ความภูมิใจในงาน การได้ทำงานทำทนายมีประโยชน์ การได้รับความชื่นชม

ตอนที่ 2 : ข้อมูลปัจจัยที่กำหนดวัฒนธรรมองค์การ

1. วัฒนธรรมองค์การ

คุณ F มองวัฒนธรรมองค์การของหน่วยงานแห่งนี้ เป็นแบบข้าราชการทั่วไป คือ ระบบแล้วแต่ผู้ใหญ่ แล้วแต่นโยบาย ซึ่งระบบนี้ผู้ใหญ่คิดว่าท่านคิดมาดีแล้ว ท่านสั่งมาดีแล้ว แต่เมื่อพิจารณาลงถึงรายละเอียดแล้วจะพบว่าในสายวิชาการคิดว่า แต่ละคนมีความหวังและตั้งใจที่จะทำงานในที่ที่ได้รับมอบหมายให้ดีที่สุด ซึ่งทางสายวิชาการก็จะรู้สึกมีความภาคภูมิใจที่จะทำงานภาพทั้งหมดที่มีความแตกต่างจากภาคเอกชน เนื่องจากงานราชการมีความมั่นคงสูง ดังนั้นความท้าทายต่าง ๆ จึงไม่มาก การดิ้นรนก็ไม่มาก ซึ่งความมั่นคงนี้มีทั้งข้อดีและข้อเสีย

ข้อดี คือ งานราชการเป็นงานบริการสาธารณะ ถ้าเราไม่มีความมั่นคงต้องคอยระวังปกป้องตำแหน่งงานตลอดเวลา จะทำให้ไม่มีใจที่จะไปทำงานในการให้บริการสาธารณะ

ข้อเสีย คือ ไม่ต้องกระตือรือร้นทำอะไรให้มากก็ไม่เสียตำแหน่งหน้าที่การทำงานไป

สิ่งเหล่านี้เป็นภาพรวมของระบบราชการนั่นเอง องค์การนี้ยึดความรู้ในการทำงานที่ชัดเจน เน้นวิชาการเป็นตัวนำ มีความต่อเนื่องในความคิดโดยผ่านวัฒนธรรมอย่างหนึ่งคือการยอมรับคนมีความรู้หรือผู้อาวุโส เช่น เชิญผู้ที่เกษียณไปแล้วมาเป็นที่ปรึกษามีส่วนร่วมคิด กำหนดทิศทาง และมีวัฒนธรรมที่เคารพผู้อาวุโส มีความประนีประนอมกันสูง ซึ่งสิ่งเหล่านี้ก็เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมไทย อีกส่วนหนึ่งก็คือ การยอมรับผู้บังคับบัญชา ยอมเชื่อฟังทำงาน

2. ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ

คุณ F คิดว่า ถ้าเทียบกับต่างประเทศ เช่น สหรัฐอเมริกา พบว่าประเทศไทยมีการเปลี่ยนแปลงที่น้อย ประเทศไทยมีจังหวะการเปลี่ยนแปลงระบบราชการไปอย่างช้า ๆ อืด ๆ และที่เปลี่ยนไปอย่างช้า ๆ ก็เป็นเพราะวัฒนธรรมแต่ดั้งเดิมของคนไทยเรา ที่ไม่ได้พบอะไรที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงและท้าทาย ในความรู้สึกรู้สึกของคุณ F การเปลี่ยนแปลงช้าเกินไป และเมื่อเปลี่ยนไปก็ล่าสมัยทุกที การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างก็มีบ้าง และเมื่อเปลี่ยนไปก็ล่าสมัยทันที แต่คุณ F คิดว่า สิ่งสำคัญอยู่ที่ “คน” ถ้าคนมีความคิดที่ทันสมัย ไม่ว่าโครงสร้างจะเป็นอย่างไรก็จะสามารถเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมได้ คุณ F คิดว่า การเปลี่ยนโครงสร้างองค์การไม่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การ เพราะวัฒนธรรมองค์การเป็นวิธีนี้คิดจิตใจของคนยังเหมือนเดิม

3. ปัจจัยด้านกลยุทธ์

คุณ F ไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ขององค์การ และคิดว่าวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ขององค์การเป็นเพียงแค่ตัวอักษรเท่านั้น การที่จะพยายามให้ตัวอักษรนี้เข้าไปเปลี่ยนแปลงจิตใจของคนนั้นก็คงได้บ้าง แต่ช้า ๆ กลยุทธ์และนโยบายขององค์การไม่ได้มีความชัดเจนเหมือนกับที่อื่น ๆ สิ่งที่เปลี่ยนนั้นคือตัวอักษรในกระดาษซึ่งสามารถเปลี่ยนแต่วิธีการทำงาน ที่เป็นอย่างนี้เพราะมีปัจจัยด้านการเมือง และตัวบุคคลเข้ามา

4. ปัจจัยด้านจำนวนสมาชิกในองค์การ

คุณ F คิดว่า “วัฒนธรรมองค์การ” คำนี้ลึกกว่า คำว่า ปัจจัยด้านโครงสร้าง ปัจจัยด้านกลยุทธ์ และปัจจัยด้านจำนวนสมาชิกในองค์การ ซึ่งวัฒนธรรมองค์การนั้นมีวัฒนธรรมความเป็นคนไทยเป็นพื้นฐานอยู่ ดังนั้น จำนวนสมาชิกในองค์การจึงไม่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การ

5. ปัจจัยด้านเทคโนโลยี

คุณ F คิดว่า ปัจจัยเทคโนโลยี ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การ เช่น การเข้าถึงความรู้ของหน่วยงานโดยง่าย ทำให้การพึ่งพาความรู้จากผู้รู้ในท้องถิ่น ความรู้จากผู้รู้ทางวิชาชีพน้อยลง ซึ่งใน

ระยะยาวจะมีผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กร เพราะจะทำให้การติดต่อสื่อสารระหว่างคนน้อยลง การไปพบปะผู้คนน้อยลง

6. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน

คุณ F คิดว่า ปัจจัยด้านกายภาพมีผลต่อวัฒนธรรมองค์กรมาก เช่น ดีกทำงานของหน่วยงานเดียวกันแต่มี 2 ดีก ที่ห่างกันมากพอสมควรทำให้คนมีความรู้สึกที่จะเป็นหนึ่งเดียวกันร่วมคิดด้วยกันน้อยลง เพราะการที่ต้องอยู่แยกกันทำให้คุยกันน้อย การแยกดีกกันทำงานทำให้สัมพันธ์ภาพของคนน้อยลง หรือการจัดโต๊ะ จัดที่ทำงานที่แออัดกันมาก นักวิชาการทำงานไม่ได้ และไม่มีสมาธิในการทำงาน

7. ปัจจัยด้านผู้มีอำนาจ

ผู้มีอำนาจที่คุณ F นึกถึง อธิบดี และการกระทำของอธิบดีจะส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กรมาก เพราะวัฒนธรรมไทยพึ่งผู้อาวุโสเสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระบบราชการจะต้องทำตามคำสั่งไว้ก่อน

ผู้บริหารระดับกลาง (สายงานหลัก) ท่านที่ 3 สัมภาษณ์วันที่ 20 พฤศจิกายน 2551

ตอนที่ 1 : ข้อมูลพิจารณาวัฒนธรรมองค์กร

1. กระบวนการเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน

คุณ G บรรจุเข้ารับราชการ ปี พ.ศ. 2532 และเริ่มรับราชการที่หน่วยงานแห่งนี้ ปี พ.ศ. 2546 คุณ G สำเร็จการศึกษาจากคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น จากนั้นไปศึกษาต่อด้านโรคผิวหนัง การที่คุณ G มารับราชการที่หน่วยงานนี้ เนื่องจากมีผู้ใหญ่แนะนำว่างานน่าสนใจ คุณ G ไม่เคยผ่านการปฐมนิเทศข้าราชการใหม่แต่อย่างใด แต่เมื่อมาอยู่ใหม่ๆ มีรุ่นพี่มาเล่ากระบวนการทำงานอย่างคร่าว ๆ ให้คุณ G รับทราบ การเรียนรู้ขั้นตอนการทำงานมาจากประสบการณ์ของตนเอง และใช้วิธีการศึกษาด้วยตนเองเป็นส่วนใหญ่ ตั้งแต่ทำงานมาไม่ค่อยมีความหนักใจเรื่องคน เรื่องงาน หรือถ้ามีปัญหา ก็จะปล่อยวาง ค่อย ๆ แก้ปัญหาจนคลี่คลายไป

2. การสร้างอิทธิพลทางความคิดให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

คุณ G คิดว่า การเปลี่ยนแปลงการทำงานเป็นเรื่องธรรมดา ทุกอย่างจะต้องมีการเปลี่ยนแปลง อยู่เสมอ แม้กระทั่งกระบวนการทำงานก็ต้องเปลี่ยนแปลงให้ทันกับยุคสมัยที่เปลี่ยนไป

3. การสร้างแรงจูงใจ

คุณ G ต้องการทำงานทางด้านวิชาการให้ดีที่สุด และต้องการได้รับมอบหมายงานที่มีความท้าทายความสามารถที่มากยิ่งขึ้น

ตอนที่ 2 : ข้อมูลปัจจัยที่กำหนดวัฒนธรรมองค์การ

1. วัฒนธรรมองค์การ

คุณ G คิดว่า วัฒนธรรมองค์การ คือ ความเป็นรุ่นพี่รุ่นน้อง ซึ่งสืบเนื่องมาจากวัฒนธรรมของสังคมไทยที่จะให้ความเคารพผู้อาวุโส

2. ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ

คุณ G คิดว่า การปรับโครงสร้างองค์การไม่บ่อย เป็นการปรับไปตามนโยบายของรัฐบาล และไม่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การ

3. ปัจจัยด้านกลยุทธ์

คุณ G กล่าวว่า วิสัยทัศน์ยังไม่ชัดเจน ถ้าจะทำให้เป็นองค์การที่มีความเป็นวิชาการก็ต้องเน้นการส่งเสริมให้บุคลากรในกรมได้รับความรู้หรือส่งเสริมด้านการศึกษาต่อในระดับสูงที่มากยิ่งขึ้น เพื่อเพิ่มความเป็นวิชาการให้องค์การมากยิ่งขึ้นกว่าเดิม คุณ G ไม่เคยมีส่วนในการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของหน่วยงาน ซึ่งวิสัยทัศน์หรือกลยุทธ์นี้จะถูกกำหนดมาจากผู้บริหารระดับสูงในหน่วยงาน และคิดว่าปัจจัยด้านกลยุทธ์ไม่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การ

4. ปัจจัยด้านจำนวนสมาชิกในองค์การ

คุณ G คิดว่า ปัจจัยด้านจำนวนสมาชิกในองค์การส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การอยู่บ้าง เช่น การมีคนในองค์การเพิ่มขึ้นก็มีการปฏิสัมพันธ์กับคนที่มีความหลากหลายขึ้น

5. ปัจจัยด้านเทคโนโลยี

คุณ G คิดว่า ปัจจัยด้านเทคโนโลยีส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การ เช่น การที่คนในหน่วยงานใช้อินเทอร์เน็ตสำหรับการสื่อสาร จะส่งผลต่อการมีปฏิสัมพันธ์ของคนในองค์การมากยิ่งขึ้น และสร้างความสนิทสนมกันมากยิ่งขึ้น

6. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน

คุณ G คิดว่า ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การ เช่น การมีโต๊ะทำงานที่เป็นสัดส่วนและแบ่งแยกกัน ทำให้การทำงานของนักวิชาการมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การที่จะมีบรรยากาศของความเป็นองค์การแห่งวิชาการมากยิ่งขึ้น

7. ปัจจัยด้านผู้มีอำนาจ

ผู้มีอำนาจที่คุณ G นึกถึง คือ อธิบดี เพราะเป็นผู้ที่มีอำนาจสูงสุดในองค์การ และเป็นปัจจัยที่จะส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การได้มากที่สุด เพราะการกระทำ หรือการคิดตัดสินใจ จะส่งผลให้วัฒนธรรมองค์การจะเป็นไปตามที่อธิบดีกำหนด

ผู้บริหารระดับกลาง (สายงานหลัก) ท่านที่ 4

สัมภาษณ์วันที่ 25 พฤศจิกายน 2551

ตอนที่ 1 : ข้อมูลพิจารณาวัฒนธรรมองค์การ

1. กระบวนการเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน

คุณ H บรรจุเข้ารับราชการ ปี พ.ศ. 2519 และเริ่มรับราชการที่หน่วยงานแห่งนี้ ปี พ.ศ. 2523 คุณ H สำเร็จการศึกษาแพทยศาสตรจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปี พ.ศ.2519 ในช่วงที่ศึกษานั้นมีการไปออกค่ายอาสาพัฒนาชนบท ได้เห็นว่าชาวบ้านที่อยู่ชนบทมีความลำบากมาก สิ่งนี้เป็นแรงบันดาลใจให้คุณ H ต้องการที่จะไปรับราชการที่ต่างจังหวัด ดังนั้น เมื่อสำเร็จการศึกษาจึงได้เลือกที่จะไปบรรจุรับราชการครั้งแรกที่จังหวัดกระบี่ ซึ่งการที่ได้ไปออกค่ายอาสาพัฒนาชนบทนี้ เป็นสิ่งที่หล่อหลอมและสร้างแรงบันดาลใจที่จะไปเป็นแพทย์ที่ช่วยเหลือคนที่เจ็บป่วยในชนบท ต้องการไปทำงานกับชุมชน เพราะคุณ H เป็นคนกรุงเทพฯ โดยกำเนิดจึงไม่เคยที่ไปทราบสภาพความเป็นจริงในชนบทดังกล่าว คุณ H ได้เริ่มงานที่โรงพยาบาลชุมชนเป็นระยะเวลา 5 ปี ต่อมาต้องการที่จะไปศึกษาทางด้านสาธารณสุขศาสตร์ เนื่องจากการทำงานที่ผ่านมามีความคิดว่า โรคต่าง ๆ ที่ไปดำเนินการรักษานั้น น่าจะเป็นโรคที่ป้องกันได้ และองค์การแห่งนี้ได้ส่งหนังสือเวียนแจ้งการให้ทุนไปศึกษาทางด้านสาธารณสุขศาสตร์ จึงสมัครและได้ไปศึกษาจนกระทั่งมาทำงานที่องค์การแห่งนี้ ในปี พ.ศ.2523 โดยเริ่มปฏิบัติงานเป็นรองผู้อำนวยการอยู่ที่จังหวัดสงขลา เป็นการปฏิบัติงานด้านกึ่งบริหาร กึ่งวิชาการ ให้มีจำนวนผู้ป่วยที่ลดลง คุณ H ไม่เคยผ่านการปฐมนิเทศข้าราชการใหม่ ส่วนหลักการทำงานของ คุณ H คือ ทุกอย่างมีวิธีที่สามารถทำได้เสมอ เพียงแต่จะทำได้มากหรือน้อยเท่านั้น คุณ H ได้ใช้วิธีศึกษาการทำงานด้วยตนเอง ส่วนการถ่ายทอดกระบวนการทำงานให้ผู้ที่มาปฏิบัติงานใหม่ในองค์การนั้น ใช้วิธีทำเป็นตัวอย่าง และใช้วิธีการพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์กัน คุณ H ไม่มีความหนักใจเรื่องงานเพราะเรื่องงานนั้น คุณ H คิดว่า อย่งไรก็ต้องหาวิธีมาทำได้ แต่เรื่องคน คุณ H มีความหนักใจอยู่มาก

เพราะคุณ H คิดว่า ใครไม่ทำงานจะต้องทำให้เขาทำงานให้ได้ โดยพยายามที่จะศึกษางานและไปสอนคนเหล่านี้ ทำให้คนที่ชี้แจงทำงานเหล่านี้เกิดความไม่พอใจ เวลาที่คุณ H เกิดความรู้สึกไม่สบายใจ จะใช้วิธีการไปเที่ยวพักผ่อนกับครอบครัวในวันหยุด และไม่เคยปรึกษาปัญหาเกี่ยวกับคนในครอบครัวแต่อย่างใด

2. การสร้างอิทธิพลทางความคิดให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

คุณ H คิดว่า กระบวนการทำงานควรมีการปรับปรุงตั้งแต่ระดับผู้บังคับบัญชา ซึ่งจะต้องดำเนินการเป็นตัวอย่าง ซึ่งระบบราชการไทยการเปลี่ยนแปลงมักจะขึ้นอยู่กับผู้บริหารเป็นผู้สั่งการ โดยเป็นการอาศัยอำนาจบารมี คุณ H กล่าวว่า ผู้บริหารควรจะมาทำให้ยุทธศาสตร์นั้นมีความก้าวหน้า แต่ระบบราชการไทยพอมีผู้บริหารใหม่เข้ามา ก็จะสั่งให้เปลี่ยนใหม่หมด ต่างกับภาคเอกชนที่จะมีการวางยุทธศาสตร์ไว้เมื่อมีผู้บริหารคนใหม่เข้ามา ก็จะดำเนินการพัฒนาเพื่อให้ยุทธศาสตร์หรือวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้นั้นบรรลุเป้าหมาย ซึ่งภาคราชการเมื่อมีผู้บังคับบัญชาใหม่ก็จะรี้อและเปลี่ยนใหม่หมด แต่ว่าบางครั้งก็มีข้อดีเหมือนกัน คือ จะได้มีสิ่งใหม่ ๆ เข้ามา แต่ข้อเสีย คือ กระบวนการทำงานบางอย่างที่คืออยู่แล้วอาจถูกลืมไป และถ้าผู้บังคับบัญชาสั่งให้มีการเปลี่ยนแปลงการทำงานใหม่ คุณ H ก็เห็นด้วย แต่ก็ควรพิจารณาด้วยว่า จะสามารถมาบูรณาการกับของเดิมที่มีอยู่ได้อย่างไร ซึ่งกระบวนการทำงานบางอย่างอาจดี เพียงแต่จะต้องมาพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อยก็จะสามารถทำให้ดีมากยิ่งขึ้น โดยที่ไม่ต้องไปเริ่มต้นนับหนึ่งใหม่ ซึ่งบางครั้งการปรับแก้เพียงนิดเดียวก็สามารถสร้างสิ่งใหม่ให้เกิดขึ้นได้

3. การสร้างแรงจูงใจ

คุณ H คิดว่า แรงจูงใจในการทำงานนั้น ได้เริ่มเกิดขึ้นตั้งแต่สมัยที่ได้ไปออกค่ายอาสาพัฒนาชนบท การที่คุณ H ได้ไปพบเห็นคนชนบทที่มีความยากลำบากในความเจ็บป่วย เป็นการสร้างแรงจูงใจที่ทำให้ คุณ H อยากจะทำงานมากยิ่งขึ้น โดยในอีก 5 ปีข้างหน้า คุณ H อยากจะพัฒนาด้านข้อมูลข่าวสารด้วยการนำเทคโนโลยีที่มีอยู่มาเชื่อมกับข้อมูลเกี่ยวกับโรคภัย เพราะการทำงานควรมีการนำเทคโนโลยีที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่

ตอนที่ 2 : ข้อมูลปัจจัยที่กำหนดวัฒนธรรมองค์การ

1. วัฒนธรรมองค์การ

คุณ H คิดว่า วัฒนธรรมองค์การ คือ การนับถือผู้อาวุโส ซึ่งข้อดีก็คือ ทำให้เกิดความผูกพัน และมีความต่อเนื่องของงาน ข้อเสียคือ บางอย่างที่ต้องมีการเปลี่ยนไปตามบริบทที่เปลี่ยนไปแล้วแต่ก็ยัง

มีการยึดติดอยู่ เช่น องค์กร ได้วางเป้าหมายที่ดำเนินการจะเป็นผู้นำทางด้านวิชาการ แต่ปัจจุบันก็ยังเน้นการปฏิบัติการเหมือนเดิม เป็นต้น

2. ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร

คุณ H คิดว่า มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรบ่อย แต่ไม่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร คุณ H มีเพื่อนที่อยู่ต่างสายงานแต่ก็มีไม่มาก ส่วนใหญ่จะเป็นผู้ที่อยู่ในสายงานเดียวกันมากกว่า

3. ปัจจัยด้านกลยุทธ์

คุณ H คิดว่า วิสัยทัศน์หรือกลยุทธ์ไม่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร เพราะวิสัยทัศน์เป็นการเปลี่ยนแปลงตามยุคตามสมัยมากกว่า เช่น เราต้องการอยากจะเป็นอะไรก็กำหนดขึ้นมา ซึ่งองค์กรก็มีวัฒนธรรมองค์กร คือ การนับถือผู้อาวุโสอย่างนี้อยู่แล้ว ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรขององค์กรเรามีอะไรก็ต้องปรึกษาผู้ใหญ่ ดังนั้น เมื่อมีวิสัยทัศน์หรือกลยุทธ์อะไรขึ้นมา ก็จะเกิดมาจากผู้ใหญ่เป็นคนคิด เพราะฉะนั้น วิสัยทัศน์หรือกลยุทธ์นั้นจะไม่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร แต่วัฒนธรรมองค์กรจะส่งผลต่อวิสัยทัศน์และกลยุทธ์มากกว่า

4. ปัจจัยด้านจำนวนสมาชิกในองค์กร

คุณ H คิดว่า อัตรากำลังหรือจำนวนสมาชิกในองค์กรไม่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร แต่สิ่งที่จะไปเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรได้ คือ การที่ใครมีความสามารถในการพูดดี ก็จะสามารรถโน้มน้าวให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่เปลี่ยนไปตามที่ต้องการได้

5. ปัจจัยด้านเทคโนโลยี

คุณ H คิดว่า ปัจจัยด้านเทคโนโลยี ไม่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร

6. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน

คุณ H คิดว่า ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน ไม่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร

7. ปัจจัยด้านผู้มีอำนาจ

ผู้มีอำนาจที่คุณ H นึกถึงคือ อธิบดี เพราะเป็นผู้ที่มีอำนาจสูงสุดในองค์กร เมื่ออธิบดีซึ่งเป็นผู้ใหญ่สั่งการมาก็ต้องดำเนินการให้ได้ ผู้มีอำนาจจะส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรได้มากด้วยวิธีการทำให้เห็นเป็นตัวอย่าง เช่น ต้องการให้ลูกน้องมาทำงานตรงต่อเวลา ถ้าผู้มีอำนาจมาทำงานตรงเวลาปฏิบัติให้เห็นเป็นตัวอย่างก็จะเกิดวัฒนธรรมของการมาทำงานแต่เช้าได้ เป็นต้น

3. ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงาน (สายงานหลัก)

ผู้ปฏิบัติงาน (สายงานหลัก) ท่านที่ 1 สัมภาษณ์วันที่ 25 พฤศจิกายน 2551

ตอนที่ 1 : ข้อมูลพิจารณาวัฒนธรรมองค์การ

1. กระบวนการเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน

คุณ I สำเร็จการศึกษาแพทยศาสตรบัณฑิตที่มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ สำเร็จการศึกษาปี พ.ศ. 2550 ก่อนมารับราชการที่องค์การแห่งนี้รู้จักองค์การนี้มาก่อน เนื่องจากมารดาทำงานอยู่ที่นี้ สาเหตุที่มารับราชการที่องค์การแห่งนี้ เพราะต้องการได้รับทุนการศึกษาไปเรียนต่อ และสถานที่ทำงานอยู่ใกล้บ้านสามารถเดินทางมาทำงานได้สะดวก โดยเริ่มรับราชการ ปี พ.ศ.2550 ลักษณะงานที่ได้รับมอบหมายตอนนี้นั้น เนื่องจากเป็นแพทย์ที่ใช้ทุนลักษณะการทำงานจึงยังไม่เป็นการทำงานแบบประจำ คือ จะมีการเปลี่ยนไปเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ อยู่เรื่อย ๆ ลักษณะงานจึงยังไม่ได้มีการระบุที่ชัดเจน ส่วนใหญ่คุณ I จะต้องไปช่วยงานทางด้านห้องฉุกเฉิน เพราะว่าจะต้องมีคนมาผลัดเปลี่ยนเวรกันอยู่เสมอ และต้องไปช่วยออกตรวจ OPD ผู้ป่วยนอก คุณ I ผ่านการปฐมนิเทศข้าราชการใหม่เป็นเวลา 1 วัน แต่ตอนที่เข้ารับการปฐมนิเทศนั้นมีงานตรวจฉุกเฉิน จึงต้องออกมาจากการปฐมนิเทศข้าราชการใหม่ก่อน เพื่อนที่รู้จักในช่วงอบรมก็จะเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานในสายงานเดียวกัน การทำงานนั้นจะใช้ความรู้ที่ได้จากการศึกษามาดำเนินการ แต่ถ้าต้องการปรึกษาก็จะมีแพทย์รุ่นพี่ หรือแพทย์ที่ปรึกษาให้คำแนะนำ ซึ่งส่วนใหญ่แล้วคุณ I จะเรียนรู้การทำงานด้วยตนเองเป็นส่วนใหญ่รวมทั้งใช้ความรู้ที่ได้เรียนมามานำมาใช้ในการทำงาน ตั้งแต่ทำงานไม่มีความหนักใจเรื่องงานหรือเรื่องคนแต่อย่างใด เพราะเรื่องงานถ้ารู้สึกว่าคุณ I ใช้ในความรับผิดชอบมากเกินไปก็สามารถมาพูดคุยกับแพทย์รุ่นพี่ในแผนกได้ ส่วนเรื่องคนไม่มีปัญหาอะไร

2. การสร้างอิทธิพลทางความคิดให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

คุณ I คิดว่า เนื่องจากยังไม่ได้รับผิดชอบงานที่เป็นประจำ คือ จะเป็นลักษณะของการไปเรียนรู้การทำงานใหม่ ๆ อยู่เสมอเพื่อเพิ่มความรู้ประสบการณ์ในการดูแลรักษาคนไข้ ดังนั้น จึงยังไม่คิดถึงเรื่องจะเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน

3. การสร้างแรงจูงใจ

คุณ I คิดว่า อยากได้ทำงานที่น่าสนใจ ไม่ใช่เป็นการทำงานแบบซ้ำ ๆ เดิม ๆ จะเป็นแรงจูงใจในการทำงานที่ดีที่สุด และอีก 5 ปีข้างหน้า คุณ I คิดว่า อยากจะทำงานด้านรักษาผู้ป่วยในโรงพยาบาลต่อไป

ตอนที่ 2 : ข้อมูลปัจจัยที่กำหนดวัฒนธรรมองค์การ

1. วัฒนธรรมองค์การ

คุณ I คิดว่า วัฒนธรรมองค์การ คือ การให้ความเคารพผู้อาวุโสในแต่ละแผนก

2. ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ

คุณ I เพิ่งเริ่มรับราชการจึงยังไม่พบการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์การ และสมมุติว่าการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์การก็คิดว่าไม่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การแต่อย่างใด

3. ปัจจัยด้านกลยุทธ์

คุณ I คิดว่า วิสัยทัศน์ที่องค์การกำหนดไว้ถ้ามีการเปลี่ยนแปลง การทำงานของคุณ I ก็จะเปลี่ยนแปลงบ้าง เช่น ถ้าองค์การเน้นการวิจัยทางวิชาการ ก็อาจจะต้องมีการทำงานวิจัยมากยิ่งขึ้น แต่ก็ยังคงดำเนินการรักษาคณชีพุฒิเหมือนเดิมต่อไปด้วย แต่วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ไม่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การ

4. ปัจจัยด้านจำนวนสมาชิกในองค์การ

คุณ I คิดว่า จำนวนสมาชิกในองค์การ ไม่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การ

5. ปัจจัยด้านเทคโนโลยี

คุณ I คิดว่า เทคโนโลยีที่ทันสมัยขึ้นก็ทำให้การทำงานนั้นสะดวกขึ้น แต่ไม่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การ

6. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน

คุณ I คิดว่า สภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน เช่น ห้องทำงานที่แยกเป็นส่วนตัวอาจทำให้ได้พบปะกันได้น้อยลง ทำให้การติดต่อสื่อสารกันน้อยลง จึงคิดว่าน่าจะส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การที่ความใกล้ชิดสนิทสนมอาจจะลดน้อยลง

7. ปัจจัยด้านผู้มีอำนาจ

ผู้มีอำนาจที่คุณ I นึกถึงคือ อธิบดี เพราะเป็นผู้ที่มีอำนาจสูงสุดในองค์การ และมีความเห็นว่าการคำสั่งของผู้มีอำนาจ ถ้าสมมติให้ทำในสิ่งที่ไม่ดีหรือผิดก็จะต้องมีการพูดคุยกัน เพราะการกระทำตามคำสั่งของผู้มีอำนาจต้องพิจารณาถึงความสมเหตุสมผลด้วย

ผู้ปฏิบัติงาน (สายงานหลัก) ท่านที่ 2

สัมภาษณ์วันที่ 25 พฤศจิกายน 2551

ตอนที่ 1 : ข้อมูลพิจารณาวัฒนธรรมองค์การ

1. กระบวนการเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน

คุณ J สำเร็จการศึกษาแพทยศาสตรบัณฑิตที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปี พ.ศ.2549 บรรจุเข้ารับราชการ ปี พ.ศ. 2549 และเริ่มรับราชการที่องค์การนี้ ปี พ.ศ. 2550 กระบวนการเรียนในมหาวิทยาลัยนั้นมีการหล่อหลอมความเป็นแพทย์ เช่น การเรียนวิชาจริยธรรมของแพทย์ การจัดกิจกรรมที่นอกเหนือจากวิชาการ ซึ่งจะมีการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันระหว่างอาจารย์อาวุโสกับนิสิต และสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการแพทย์เพื่อฝึกให้คุณ J มีกระบวนการทางความคิดให้มากขึ้น ซึ่งการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันระหว่างอาจารย์อาวุโสกับนิสิตนั้น จะไม่มีอะไรถูกหรืออะไรผิด แต่จะเป็นการเน้นการสร้างให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ทางความคิดของนักศึกษาแพทย์ให้เกิดขึ้น คุณ J รู้จักองค์การแห่งนี้มาก่อนที่จะเข้ารับราชการ โดยรู้จักจากสื่อต่าง ๆ เช่น การประชาสัมพันธ์ทางหนังสือพิมพ์ ทางโทรทัศน์ เป็นต้น การบรรจุเข้ารับราชการครั้งแรกเริ่มที่สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข โดยเป็นแพทย์ใช้ทุนอยู่ที่ต่างจังหวัดต่อมาจึงได้ลาออกเพื่อจะมาเข้ารับราชการที่องค์การแห่งนี้ ซึ่งตอนนั้นมีระยะเวลาของการลาออก 1 เดือน เมื่อมารับราชการที่นี่ก็ได้ปฏิบัติงานที่แผนกอายุรกรรม ปฏิบัติงานตรวจรักษา ดูแลคนไข้ในตึก ดูแลคนไข้ฉุกเฉิน คือ ทำงานทุกอย่างที่เกี่ยวกับอายุรกรรมทั้งหมด คุณ J ผ่านการปฐมนิเทศข้าราชการใหม่เป็นระยะเวลา 1 วัน โดยมีการแจกเอกสารให้มาอ่านเพิ่ม เพื่อนที่รู้จักในการอบรมก็จะมีแพทย์และพยาบาล ลักษณะของการทำงานปัจจุบันก็คือ การตรวจรักษาคคนไข้ทุกวัน โดยมีทั้งคนไข้ที่นัดและคนไข้ฉุกเฉิน โดยเนื่องงานแล้วส่วนใหญ่จะมีการตรวจรักษาคคนไข้โรคติดเชื้อ HIV คุณ J ทราบกระบวนการขั้นตอนการทำงานมาจากประสบการณ์การทำงานของตนเอง คือ เรียนรู้ด้วยตนเองจากการสังเกตแพทย์รุ่นพี่ว่าจะต้องดำเนินการอย่างไรบ้าง ซึ่งเมื่อเริ่มการทำงานใหม่ ๆ ก็จะมีรุ่นพี่ที่อายุไล่เลี่ยใกล้เคียงกันมากที่สุด แนะนำการทำงานคร่าว ๆ ให้ทราบว่าต้องดำเนินการอย่างไรบ้าง ตั้งแต่ทำงานมาไม่มีความหนักใจทั้งเรื่องงานและเรื่องคน เพราะคิดว่าบางเรื่องก็เกิดจากคุณ J เอง เช่น คุณ J คิดว่า เป็นคนใจร้อน การทำงานบางครั้งเพื่อนร่วมงานอาจทำได้ไม่ทันกับคุณ J วิธีที่คุณ J แก้ไขปัญหา คือ คุณ J ใช้วิธีการสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานให้ทราบเลยว่าต้องดำเนินการอย่างไร เช่น บางครั้งพยาบาลอาจจะไม่เข้าใจการทำงานบางอย่าง คุณ J ก็จะบอกให้ทราบว่าควรจะต้องดำเนินการต่อไปอย่างไร เพื่อให้งานนั้นสำเร็จได้อย่างรวดเร็วยิ่งขึ้น ส่วนเรื่องคนไม่มีปัญหาเลย

2. การสร้างอิทธิพลทางความคิดให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

คุณ J คิดว่า อยากให้ที่ทำงานนี้เน้นเรื่องการทำวิจัยให้มากกว่านี้ ซึ่งแนวทางของหน่วยงานกับแนวทางของผู้บริหารบางครั้งไม่ได้ไปในทิศทางเดียวกัน เช่น ทางหน่วยงานจะเน้นเรื่อง

การให้บริการตรวจรักษาดูแลคนไข้ให้มาก แต่คุณ J คิดว่า ควรจะให้ความสำคัญกับการทำวิจัยด้วย ตามแนวทางวิสัยทัศน์ที่องค์กรแห่งนี้ได้กำหนดไว้ และถ้าผู้บังคับบัญชาสั่งการให้มีการเปลี่ยนแปลง กระบวนการทำงานใหม่ คุณ J จะเสนอว่า ควรจะมีการบูรณาการกันระหว่างการให้บริการตรวจรักษา และการทำงานวิจัยให้มีความสอดคล้องกันมากกว่านี้ โดยควรจะเน้นงานทางด้านกรวิจัยด้วย

3. การสร้างแรงจูงใจ

คุณ J กล่าวว่า แรงจูงใจที่จะทำให้ทุ่มเทการทำงานมากขึ้น คือ คุณ J สนใจที่จะไปศึกษาเพิ่มเติมความรู้ในสิ่งที่คุณ J สนใจหรือสิ่งที่คุณ J คิดว่าเป็นจุดด้อยของคุณ J ก็อยากที่จะไปเรียนสิ่งนั้นเพิ่มเติม เพราะคิดว่าถ้าได้ไปศึกษาเพิ่มเติมจะทำให้กลับมาทำงาน ได้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น อีกประการหนึ่งคือทีมผู้ร่วมงานอยากให้อุปกรณ์ได้ปฏิบัติงานได้อย่างชำนาญ เพื่อจะได้ช่วยกันปฏิบัติงานได้เร็วขึ้น ในอีก 5 ปีข้างหน้าอยากจะทำนางานด้านวิชาการ HIV ให้ดีขึ้นกว่าเดิม

ตอนที่ 2 : ข้อมูลปัจจัยที่กำหนดวัฒนธรรมองค์กร

1. วัฒนธรรมองค์กร

คุณ J คิดว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ ความเป็นพี่เป็นน้อง มีอะไรก็ปรึกษาหารือกัน เช่น ในที่ทำงานนี้ก็อยู่กับแบบระบบพี่น้อง

2. ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร

คุณ J กล่าวว่า ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร และคิดว่าการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กรจะไม่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร คุณ J มีเพื่อนซึ่งจะอยู่ในสายงานแพทย์ด้วยกันเท่านั้น ไม่มีเพื่อนสนิทที่อยู่สายงานอื่น ๆ

3. ปัจจัยด้านกลยุทธ์

คุณ J คิดว่า การเปลี่ยนวิสัยทัศน์ก็ส่งผลกระทบต่อการทำงานด้วย เพราะต้องทำงานให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้น แต่วิสัยทัศน์หรือกลยุทธ์ไม่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร

4. ปัจจัยด้านจำนวนสมาชิกในองค์กร

คุณ J คิดว่า ถ้าจำนวนสมาชิกในหน่วยงานมีเพิ่มขึ้น หรือลดลงก็ไม่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร

5. ปัจจัยด้านเทคโนโลยี

คุณ J คิดว่า เทคโนโลยีที่มีการพัฒนาไปให้มีความทันสมัยมากยิ่งขึ้น ก็ไม่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร

6. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน

คุณ J คิดว่า ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพ เช่น ถ้ามีห้องทำงานที่แยกไปของแพทย์แต่ละท่าน สิ่งนี้ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร เพราะทำให้การพบปะเจอหน้าการพูดคุยกันลดลง

7. ปัจจัยด้านผู้มีอำนาจ

ผู้มีอำนาจที่คุณ J นึกถึงคือ อธิบดี เพราะเป็นผู้ที่มีอำนาจสูงสุดในองค์กร แต่การตัดสินใจหรือการกระทำของผู้มีอำนาจนี้จะส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรหรือไม่ คุณ J กล่าวว่า จะต้องพิจารณาว่า สิ่งที่มีอำนาจกระทำ หรือตัดสินใจนั้นเป็นเรื่องใด เช่น ถ้าเป็นเรื่องที่ถูกต้องนั้น คุณ J ก็เห็นด้วย แต่ถ้าเป็นเรื่องที่เป็นส่วนตัวและใช้เส้นสายในการใช้อำนาจในทางที่ไม่ถูกต้อง คุณ J คิดว่า ถ้าสมมติผู้มีอำนาจทำอย่างนี้ เป็นเรื่องที่ผิดวัฒนธรรมของเรา ซึ่งถ้าเป็นผู้ใหญ่คิดว่าคงจะไม่กระทำอย่างนี้ และด้วยความที่เป็นแพทย์ไม่ใช่นักการเมืองคงจะไม่เกิดเหตุการณ์อย่างนี้ขึ้น

ผู้ปฏิบัติงาน (สายงานหลัก) ท่านที่ 3 สัมภาษณ์วันที่ 26 พฤศจิกายน 2551

ตอนที่ 1 : ข้อมูลพิจารณาวัฒนธรรมองค์กร

1. กระบวนการเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน

คุณ K สำเร็จการศึกษาแพทยศาสตรบัณฑิตคณะแพทยศาสตรมหาวิทาลัยรังสิต ปี พ.ศ. 2540 หลังจากนั้นก็ไปเป็นแพทย์ฝึกหัดที่โรงพยาบาลจังหวัดราชบุรี ต่อมาจึงเข้ามารับราชการที่องค์กรนี้เดือนพฤษภาคม พ.ศ.2551 การเรียนรู้ในระหว่างการศึกษา มีหลักสูตรเกี่ยวกับจริยธรรมของแพทย์ และได้ไปออกค่ายระหว่างเรียนแพทย์ปีที่ 3 – 4 โดยให้ออกค่ายชนบทไปอยู่กับชุมชนประมาณ 1 อาทิตย์ ซึ่งเป็นการได้ใช้ชีวิตของความเป็นชาวชนบทจริง ๆ เช่น ช่วงเช้าไปทำนา ช่วงเย็นก็มาช่วยทำงานบ้าน แต่ตอนนั้นยังไม่ได้รับรักษาคนไข้จริง ๆ เป็นการไปเรียนรู้วิถีชีวิตของชาวชนบท เมื่อมาเริ่มงานที่องค์กรนี้ก็ได้รับการปฏิบัติ เช่น วันจันทร์ช่วงเช้าตรวจรักษาคนไข้ประกันสังคม ช่วงบ่ายคัดชั้นเนื้อตรวจมะเร็งปากมดลูก วันอังคารปฏิบัติงานที่ห้องฉุกเฉินช่วงเช้า ส่วนช่วงบ่ายปฏิบัติงานที่ห้องคลอด วันพุธช่วงเช้าตรวจฝากครรภ์ ช่วงบ่ายตรวจรักษาคนไข้ HIV ซึ่งคุณ K จะอยู่ประจำที่แผนกสูตินรีเวช คุณ K ผ่านการปฐมนิเทศข้าราชการใหม่ระยะเวลา 1 วัน เพื่อนที่รู้จักสนิทสนมก็จะเป็นแพทย์ การเรียนรู้การทำงานนั้นยังได้ตรวจรักษาคนไข้มากยิ่งขึ้นก็ได้ความรู้มากยิ่งขึ้น และ

คนไข้คนเดียวอาจจะไม่ได้เป็นเพียงโรคเดียวอาจจะมีหลาย ๆ โรค หรือบางครั้งคุณ K ไม่ได้รักษาโรคทางกายเพียงอย่างเดียวจะต้องรักษาโรคทางใจด้วย การรักษาต้องนำใจเขามาใส่ใจเราจะทำให้คนไข้หายจากโรคได้เร็วยิ่งขึ้น การทำงานที่ผ่านมามีปัญหาเรื่องงานและเรื่องคนข้างซึ่งถือเป็นเรื่องปกติ เพราะว่าแต่ละคนมีพื้นฐานครอบครัวไม่เหมือนกัน ถูกเลี้ยงดูมาต่างกัน ทำให้การพูดคุยกันอาจจะไม่เข้าใจกันบ้าง การแก้ไขปัญหา คือ เมื่ออยู่ไปจะเรียนรู้คนได้ว่าแต่ละคนมีอุปนิสัยเป็นอย่างไร และจะไม่ไปล้ำเส้นความเป็นส่วนตัว ถ้าเขาค้อยตามคุณ K ได้ก็เป็นเรื่องที่ดี แต่ถ้าไม่ได้ก็ไม่เป็นไร คือได้แก่ไหนก็แค่นั้น

2. การสร้างอิทธิพลทางความคิดให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

คุณ K คิดว่า ช่องว่างระหว่างคนไข้กับแพทย์มีมากเกินไป บางครั้งปัญหาที่เกิดขึ้นก็เนื่องมาจากความไม่เข้าใจกัน คุณ K จึงอยากจะมีมีการจัดกิจกรรมระหว่างแพทย์กับคนไข้ เช่น กิจกรรมอบรมให้ความรู้เรื่องการให้นมบุตรก็จะเชิญคุณแม่มีมือใหม่มาทำกิจกรรมร่วมกันกับแพทย์ เพื่อลดช่องว่างระหว่างแพทย์กับคนไข้ให้น้อยลง

3. การสร้างแรงจูงใจ

คุณ K กล่าวว่า แรงจูงใจที่จะทำให้ทุ่มเทการทำงานให้มากยิ่งขึ้น คือ การส่งไปเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่คุณ K มีความสนใจ เช่น คุณ K สนใจเรื่องพยาธิ ถ้าได้รับการส่งเสริมให้ไปศึกษาเรื่องนี้ก็จะเป็นแรงจูงใจในการทำงานที่นี้มากยิ่งขึ้น หรือมีการส่งคนไข้ case ใหม่ ๆ มาให้เรียนรู้ ก็จะเป็นการดีสำหรับคุณ K เพราะแพทย์ส่วนใหญ่ก็อยากที่จะทำงานในสิ่งที่เขาสนใจอยากทำจึงเลือกที่จะไปอยู่ที่โรงพยาบาลขนาดใหญ่เพื่อที่จะมี case ที่จะได้เรียนรู้ให้มากยิ่งขึ้น ถ้าผู้บังคับบัญชาสั่งการให้มีการเปลี่ยนแปลงการทำงานใหม่ คุณ K กล่าวว่า จะต้องมาพิจารณาว่าเป็นเรื่องใด และถ้าเปลี่ยนแปลงแล้วจะดีขึ้นคุณ K ก็เห็นด้วย ในอีก 5 ปีข้างหน้าคุณ K สนใจที่จะทำวิจัยเรื่องโรคมะเร็ง เช่น วิจัยโรคมะเร็งปากมดลูก เป็นต้น

ตอนที่ 2 : ข้อมูลปัจจัยที่กำหนดวัฒนธรรมองค์การ

1. วัฒนธรรมองค์การ

คุณ K คิดว่า วัฒนธรรมองค์การ คือ ความเป็นพี่เป็นน้อง เวลาที่มีปัญหาที่สามารถปรึกษาแพทย์รุ่นพี่ได้

2. ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร

คุณ K เพิ่งเริ่มรับราชการได้ 6 เดือน จึงยังไม่พบการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร แต่คิดว่าการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรจะส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร เช่น ทำให้การมีปฏิสัมพันธ์ของคนในหน่วยงานเดิมอาจจะลดลงถ้าจะต้องถูกแยกออกเป็นหน่วยงานใหม่

3. ปัจจัยด้านกลยุทธ์

คุณ K คิดว่า การเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ไม่ส่งผลต่อการทำงานของ คุณ K และไม่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรด้วย

4. ปัจจัยด้านจำนวนสมาชิกในองค์กร

คุณ K คิดว่า จำนวนสมาชิกในหน่วยงานถ้าเพิ่มขึ้น หรือลดลง จะส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร เช่น ถ้ามีคนเพิ่มขึ้นก็จะมีการปฏิสัมพันธ์กับคนในหน่วยงานมากยิ่งขึ้น ก็จะต้องมีการจัดกิจกรรมที่ทำร่วมกันมากยิ่งขึ้น

5. ปัจจัยด้านเทคโนโลยี

คุณ K คิดว่า เทคโนโลยีที่ทันสมัยขึ้นส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรน้อยมาก เพราะการมีอุปกรณ์ที่ทันสมัยก็เพียงแค่ลดระยะเวลาของการสื่อสารกันเท่านั้น แต่ในความเป็นจริงแล้วแพทย์จะสื่อสารกันหรือปรึกษาหารือกันโดยพบหน้ากันเป็นส่วนใหญ่

6. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน

คุณ K คิดว่า สภาพแวดล้อมทางกายภาพ เช่น ถ้ามีห้องของแพทย์แยกจากกันจะส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร เพราะการพบหน้ากันอาจจะลดลง เพราะเมื่อมีห้องส่วนตัวแล้วแพทย์อาจจะอยู่กันแต่ในห้องจึงไม่ได้พบหน้ากันการมีปฏิสัมพันธ์กันอาจลดลงได้

7. ปัจจัยด้านผู้มีอำนาจ

ผู้มีอำนาจที่คุณ K นึกถึงคือ อธิบดี ซึ่งการกระทำของผู้มีอำนาจจะส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร และถ้าผู้มีอำนาจสั่งการให้ดำเนินการในสิ่งที่ถูกต้อง คุณ K ก็จะคล้อยตาม แต่ถ้าเป็นสิ่งที่คุณ K พิจารณาแล้วไม่ถูกต้องก็จะโต้แย้ง หรือถ้าเป็นเรื่องที่ขัดไม่ได้จริงๆ ก็จะไปปรึกษาคนอื่นเพื่อหาทางออก และถ้าเป็นเรื่องที่ผิดจริงๆ คุณ K ก็ทำไม่ได้ สิ่งที่ทำไม่ได้ก็คือทำไม่ได้

ผู้ปฏิบัติงาน (สายงานหลัก) ท่านที่ 4

สัมภาษณ์วันที่ 26 พฤศจิกายน 2551

ตอนที่ 1 : ข้อมูลพิจารณาวัฒนธรรมองค์การ

1. กระบวนการเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน

คุณ L สำเร็จการศึกษาแพทยศาสตรบัณฑิตที่มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ สมัยเรียนเคยออกค่ายอาสาพัฒนาชนบท แต่การหล่อหลอมความเป็นแพทย์มิได้เกิดในช่วงการไปออกค่าย เพราะการไปออกค่ายนี้จะได้ไปเห็นความเป็นอยู่ของชาวชนบท เรียนรู้ถึงความแตกต่างระหว่างคนกรุงเทพฯ กับคนชนบท สิ่งหล่อหลอมความเป็นแพทย์เกิดจากการเรียนแพทย์ ปี 4 – 6 เพราะช่วงนั้นจะได้เรียนกับคนไข้จริง ๆ เป็นการฝึกปฏิบัติรักษาคนไข้จริง ๆ การที่ได้เจอคนไข้ และมีอาจารย์แพทย์สอนให้เรียนกับคนไข้โดยตรง เช่น สอนการที่จะเข้าถึงผู้ป่วย ซึ่งช่วงที่เรียนแพทย์ปี 1 – 3 เป็นการเรียนรู้ทฤษฎีเพียงอย่างเดียว จึงยังไม่รู้การปฏิบัติต่อคนไข้ว่าจะต้องดำเนินการอย่างไร คุณ L รู้จักองค์การแห่งนี้มาก่อนที่จะเข้ารับราชการที่นี่ เพราะว่ามีคนรู้จักอยากให้งานที่นี่ และเป็นการทำงานที่อยู่ใกล้บ้าน คุณ L เริ่มรับราชการที่นี่ เดือนมิถุนายน พ.ศ. 2551 ผ่านการปฐมนิเทศข้าราชการใหม่ ระยะเวลา 1 วัน คุณ L มีเพื่อนที่รู้จักเฉพาะแพทย์ การปฏิบัติงานในปัจจุบัน คือ การออกตรวจคนไข้โรคกระดูก การผ่าตัด ที่เหลือก็มีการออกตรวจผู้ป่วยทั่วไป ช่วงบ่ายถ้ามีเวลาก็จะปฏิบัติงานที่เวชสถิติ กับงานตรวจสอบเรียกเก็บของโรงพยาบาล คุณ L ทราบกระบวนการทำงานมาจากประสบการณ์ที่ได้ศึกษามา และรุ่นพี่ถ่ายทอดความรู้ประสบการณ์ให้ การทำงานจะมีผู้ร่วมงานคือพยาบาลและผู้ช่วยเหลือคนไข้เป็นทีมที่ทำงานร่วมกัน และส่วนใหญ่ก็จะจัดการแก้ไขปัญหาที่พบเองได้จึงไม่ได้ปรึกษาแพทย์รุ่นพี่ ตั้งแต่รับราชการมาไม่เคยมีปัญหาเรื่องงานและเรื่องคน

2. การสร้างอิทธิพลทางความคิดให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

คุณ L คิดว่า การทำงานในสายงานแพทย์น่าจะมีการพัฒนา เช่น ส่งเสริมให้มีการวิจัย และถ้าผู้บังคับบัญชาสั่งการให้มีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานใหม่ คุณ L จะพิจารณาก่อนว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบไหน ต้องมีการมาพูดคุยกันในเรื่องข้อมูลว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นจะทำให้ดีขึ้นจริงหรือไม่ แต่ถ้าการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นสิ่งที่ดีก็จะเห็นด้วย แต่ถ้าการเปลี่ยนแปลงนั้นคุณ L ไม่เห็นด้วยก็ต้องมาพูดคุยกัน

3. การสร้างแรงจูงใจ

คุณ L คิดว่า แรงจูงใจที่จะทำให้คุณ L หุ่มเทการทำงานให้มากยิ่งขึ้น คือ บรรยากาศการทำงานที่ดี เช่น ถ้าทำงานแล้วร่วมมือกันมีความเข้าใจกันก็จะช่วยกันแก้ไขปัญหาสิ่งนี้จะเป็นบรรยากาศของการทำงานที่ดี และจะเป็นแรงจูงใจในการทำงานให้คุณ L หุ่มเทการทำงานมากยิ่งขึ้น

ในอีก 5 ปีข้างหน้า คุณ L จะวิสัยทัศน์ขององค์กรก่อนว่าจะเป็นแนวทางใด เพื่อที่จะทำงานวิจัยให้ส่งเสริมความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ขององค์กรให้เกิดขึ้น

ตอนที่ 2 : ข้อมูลปัจจัยที่กำหนดวัฒนธรรมองค์กร

1. วัฒนธรรมองค์กร

คุณ L คิดว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ ระบบผู้บังคับบัญชาสั่งการ แต่ก็มีระบบความเป็นที่เป็นน้อมเสริมอยู่ แต่ความเข้มข้นของวัฒนธรรมองค์กร คุณ L คิดว่า ระบบผู้บังคับบัญชาสั่งการ

2. ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร

คุณ L ยังไม่พบการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร เพราะเพิ่งบรรจุเข้ารับราชการได้ 5 เดือน และคิดว่าการเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรไม่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร เพราะอย่างไรระบบสั่งการก็จะยังคงมีอยู่เหมือนเดิม คุณ L มีเพื่อนที่รู้จักส่วนใหญ่เป็นผู้ร่วมงานที่เป็นสายงานแพทย์

3. ปัจจัยด้านกลยุทธ์

คุณ L คิดว่า วิสัยทัศน์ขององค์กรฟังแล้วสวยหรูดี แต่ในแง่ของการปฏิบัติคุณ L ไม่แน่ใจว่าจะมากแค่ไหน การทำงานยังไม่ค่อยเห็นภาพของการที่จะส่งผลให้บรรลุเป้าหมายของวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ แต่คุณ L กล่าวว่า ด้วยความที่ตนเองเพิ่งมาทำงานที่องค์กรนี้เป็นเวลาเพียง 5 เดือน จึงอาจจะไม่เห็นภาพของการที่จะทำให้การปฏิบัติงานที่ดำเนินการอยู่จะส่งผลต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ได้อย่างไร ถ้าวิสัยทัศน์มีการเปลี่ยนแปลง คุณ L คิดว่าจะส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กรด้วย

4. ปัจจัยด้านจำนวนสมาชิกในองค์กร

คุณ L คิดว่า ถ้าจำนวนสมาชิกในหน่วยงานเพิ่มขึ้นหรือลดลง จะส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร เช่น ถ้าคนลดลง ภาระงานที่จะต้องรับมาแต่ละคนก็จะได้รับมากยิ่งขึ้น การที่มีระบบสายบังคับบัญชา ก็เป็นสิ่งที่ดีแต่จะต้องมีการเสริมเรื่องการนำระบบความเป็นที่เป็นน้อมมาใช้มากยิ่งขึ้น เพื่อจะได้ช่วยเหลือกันในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ

5. ปัจจัยด้านเทคโนโลยี

คุณ L คิดว่า เทคโนโลยีที่ทันสมัย ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร เช่น คนที่อยู่ในวัยที่เป็นคนรุ่นเก่าอาจไม่ค่อยมีความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีที่ทันสมัย และอาจจะรับสิ่งใหม่ ๆ ได้ไม่เท่ากับคนที่อยู่ในวัยที่เป็นคนรุ่นใหม่ ทำให้คนรุ่นเก่าเกิดความรู้สึกที่ต่อต้านเทคโนโลยีใหม่ ๆ ทั้งนี้ สิ่งนี้จะทำให้เกิดช่องว่างระหว่างคนรุ่นเก่ากับคนรุ่นใหม่ได้

6. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน

คุณ L กล่าวว่า สภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงานส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร เช่น ถ้าแพทย์มีห้องทำงานส่วนตัวของแต่ละคน อาจทำให้แพทย์พบหน้ากันน้อยลง การมีปฏิสัมพันธ์กัน อาจจะน้อยลงด้วย เพราะปัญหาบางอย่างจะมีการจัดการแก้ไขด้วยระบบของความเป็นพี่เป็นน้องก่อน ถ้าแก้ปัญหาไม่ได้จริงๆ จึงใช้ระบบการบังคับบัญชา

7. ปัจจัยด้านผู้มีอำนาจ

ผู้มีอำนาจที่คุณ L นึกถึงคือ อธิบดี และการกระทำของผู้มีอำนาจจะส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร แต่ถ้าถูกสั่งการจากผู้มีอำนาจให้ทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง คุณ L คิดว่า จะต้องมาพูดคุยกันก่อน หรือ อาจจะหาคนที่อยู่ในระดับสูงกว่าคุณ L มาพูดคุยกับผู้มีอำนาจเพื่อสร้างน้ำหนักความน่าเชื่อถือมาสื่อสารแทนคุณ L

4. ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับกลาง (สายงานสนับสนุน)

ผู้บริหารระดับกลาง (สายงานสนับสนุน) ท่านที่ 1 สัมภาษณ์วันที่ 27 สิงหาคม 2551

ตอนที่ 1 : ข้อมูลพิจารณาวัฒนธรรมองค์กร

1. กระบวนการเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน

คุณ M สำเร็จการศึกษาจาก วิทยาลัยครูกาญจนบุรี สาขาบรรณารักษศาสตร์ พ.ศ. 2533 พอมารับราชการที่องค์กรนี้ก็ไปศึกษาต่อระดับปริญญาโท มหาวิทยาลัยคริสเตียน สาขา การบริหารจัดการภาครัฐและเอกชน สำเร็จการศึกษาปี พ.ศ. 2550 คุณ M สนใจที่จะเข้ารับราชการ แต่ไม่แน่ใจว่าจะต้องเป็นกรมใด เนื่องจากได้รับการปลุกฝังจากบิดาว่า อาชีพรับราชการเป็นงานที่มีความมั่นคงและมีเกียรติ อีกทั้งบิดาก็รับราชการตำแหน่งรองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารของ โรงพยาบาลรัฐแห่งหนึ่งในต่างจังหวัด จึงทำให้รู้จักองค์กรนี้ แต่ก็ไม่ได้รู้จักใครในนี้มาก่อน บรรจุเข้ารับราชการครั้งแรก ปี พ.ศ. 2535 โดยเริ่มรับราชการที่นี้ ปี พ.ศ. 2539 ได้ทำหน้าที่ ให้บริการข้อมูลข่าวสาร การเข้ารับราชการเริ่มรับราชการครั้งแรกที่ สำนักงานคณะกรรมการ เยาวชนแห่งชาติ (สน.ยช.) ซี 1 จนกระทั่งพยายามสอบเลื่อนระดับให้ปรับตามวุฒิการศึกษา (ปริญญาตรี) จนสอบได้ที่องค์กรนี้ จึงได้โอนมารับราชการ ตั้งแต่เข้ารับราชการไม่เคยผ่านการปฐมนิเทศมาก่อนเลย ทั้งที่ สำนักงานคณะกรรมการเยาวชนแห่งชาติ (สน.ยช.) และองค์กรแห่งนี้ ส่วนการทำงานต้องเรียนรู้การทำงานด้วยตัวเอง ต้องใช้ความรู้ที่ได้เรียนมาจากสถานศึกษามาประยุกต์ใช้ในการทำงาน ประกอบกับช่วงเรียนปริญญาตรี (ในหลักสูตร) ได้มีการฝึกงานที่

มหาวิทยาลัยศิลปากร ซึ่งก็เป็นการปฏิบัติงานจริงที่ใช้การหาความรู้ด้วยตัวเองว่าสิ่งใดถูกหรือผิด เวลาไม่เข้าใจเรื่องงานก็จะไปปรึกษากับผู้ที่มีความรู้ในการทำงานนั้น ๆ ซึ่งอาจจะเป็นผู้ที่อยู่ในแผนกเดียวกัน หรือต่างแผนกก็ได้ ขอให้เป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในสิ่งที่คุณ M ต้องการจะปรึกษา ส่วนการสอนงานให้สมาชิกในองค์กรนั้น ใช้วิธีการสอนด้วยการให้ปฏิบัติงานจริงซึ่งคุณ M คิดว่าการเรียนรู้โดยการปฏิบัติงานจริงนั้นจะให้ความรู้ความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติงานใหม่ได้ดีกว่าการให้ทราบเพียงทฤษฎี แต่คุณ M จะเป็นผู้ให้คำแนะนำว่าสิ่งใดถูกหรือผิด โดยอาจนำความรู้ในหนังสือมาอธิบายให้ฟังด้วย ปัญหาเรื่องการทำงานไม่ค่อยมี ถ้ามีจะเป็นปัญหาเรื่องคนมากกว่าเนื่องจากระบบราชการนั้นยึดติดกับสายการบังคับบัญชามากเกินไป คนรุ่นเก่าจะยึดติดกับรูปแบบการทำงานแบบเดิม ๆ ไม่ชอบการนำวิธีการทำงานแบบใหม่ ๆ มาใช้ในองค์กร ซึ่งทำให้คุณ M ที่มีความตั้งใจจะใช้ความรู้ความสามารถที่ได้ศึกษามาใช้กับการทำงานต้องถูกต่อต้านจากคนรุ่นเก่า (หรือผู้บังคับบัญชา) ซึ่งคุณ M กล่าวว่า คนที่รับราชการมานานก็จะได้รับการแต่งตั้งให้เป็นระดับสูงกว่าตามสายบังคับบัญชา ทำให้คุณ M อึดอัดในการทำงาน เพราะถ้าคุณ M ทำงานได้ดีกว่าคนรุ่นเก่าที่เป็นผู้บังคับบัญชาก็จะไม่ชอบ เพราะกลัวว่าจะผลงานจะโดดเด่นกว่า เวลาคุณ M เครียดจะหาความสุขที่ได้จากทางครอบครัวซึ่งมีชีวิตครอบครัวที่อบอุ่น แต่คุณ M จะไม่เคยเล่าเรื่องที่ทำงานให้ทางบ้านฟัง จะแยกระหว่างชีวิตครอบครัวกับชีวิตการทำงานออกจากกันอย่างชัดเจน แต่อาจจะเล่าปัญหาให้กับเพื่อนร่วมงานที่สนิทสนมและไว้วางใจได้ว่า สิ่งที่ถูกไปจะไม่มาเป็นภัยกับคุณ M ภายหลัง

2. การสร้างอิทธิพลทางความคิดให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

การทำงานเมื่อรับราชการใหม่ๆ คุณ M อยากที่จะนำความรู้ที่ได้มาปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานใหม่ให้ดีขึ้น แต่ก็ไม่ได้รับการสนับสนุน ซึ่งทำให้คุณ M เบื่อและคิดว่าไม่มีกำลังที่จะไปต่อต้านเพื่อปรับเปลี่ยนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ในการทำงานได้ จึงทำให้ต้องทำงานไปอย่างถูกระบบราชการกลับไปให้ทำงานเหมือนเดิม ๆ และคิดว่าระบบราชการทำให้ไม่สามารถสร้างสรรค์วิธีการทำงานแบบใหม่ ๆ ได้ ผู้บังคับบัญชาในระดับสูงกว่าซึ่งเป็นคนรุ่นเก่านั้น การที่จะไปเปลี่ยนความคิดของผู้บังคับบัญชาให้เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานที่คุณ M นำเสนอนั้นเป็นเรื่องยาก ถ้าไปต่อต้านก็จะเป็นผลลบกับคุณ M เอง อีกทั้งยังไม่สามารถที่จะสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดการทำงานที่ดีขึ้นด้วย ส่วนการเสนอความคิดที่ไม่เหมือนผู้บริหารระดับสูงผู้บริหารจะ “ไม่เข้าใจ” ผู้ปฏิบัติ แม้จะอธิบายให้ฟังแต่ผู้บริหารก็ “ไม่เข้าใจ” ซึ่งคุณ M คิดว่าด้วยระบบสายการบังคับบัญชาทำให้ผู้บริหารในระดับสูงกว่า ไม่ชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นซึ่งเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่สะสมมานานมากแล้ว

3. การสร้างแรงจูงใจ

การเข้ารับราชการเป็นการสร้างความภูมิใจให้คุณ M ที่ได้ใช้ความสามารถอย่างแท้จริงในการเข้ารับราชการได้ โดยไม่ต้องไปต่อสู้กับเส้นสายในการสอบ หรือไม่ต้องต่อสู้กับค่านิยมของสังคมที่นิยมรับสมัครแต่ผู้ที่จบจากสถาบันการศึกษาจากจุฬาฯ หรือธรรมศาสตร์ ซึ่งค่านิยมของสังคมนี้เมื่อคุณ M เข้ามากรุงเทพฯ นั้น เห็นได้อย่างชัดเจนจากการสมัครงานในภาคเอกชน คุณพ่อของคุณ M เป็นผู้ผลักดันให้อยากทำงานราชการมากเป็นผู้ที่ชี้ให้เห็นว่างานราชการเป็นงานมั่นคง มีเกียรติ เนื่องจากเป็นคนต่างจังหวัดจึงคิดว่าไม่สามารถที่จะไปต่อสู้กับระบบเส้นสาย ดังนั้น การเข้าทำงานในระบบราชการเป็นการใช้ความสามารถอย่างแท้จริงเข้ามาจึงเป็นหนทางที่จะสามารถหางานได้อย่างมีโอกาสมากกว่าวิธีอื่น การได้ทำงานใหม่ ๆ ที่ท้าทายทำให้คุณ M รู้สึกมีคุณค่ามากขึ้นในการทำงาน เพราะเป็นการได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ ซึ่งเมื่อทำได้สำเร็จจะรู้สึกภูมิใจ และจะลืมปัญหาเรื่อง “คน” ในที่ทำงานได้ โดยจะมุ่งใช้ความคิดในการทำงานเพียงอย่างเดียว บางครั้งคุณ M มีความรู้สึกว่าการทำงานให้ทางราชการ ไม่คุ้มกับเงินที่ภาครัฐได้สูญเสียไป คือ ยังไม่ได้ใช้ความรู้ความสามารถให้มากเท่ากับเงินเดือนที่ได้รับมา อยากให้องค์กรบริหารงานบุคคลแบบ put the right man into the right job คือ ใช้คนให้เหมาะสมกับงาน เพื่อจะได้ใช้ศักยภาพที่มีอย่างเต็มที่ในงานที่ตนเองรัก ซึ่งจะทำให้รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าในการทำงาน การทำงานในระบบราชการไม่คิดว่าจะสามารถย้ายไปอยู่ในสายงานอื่น ๆ ได้ จึงอยากจะทำหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ จะเป็นแรงจูงใจให้เกิดการอยากทำงานมากที่สุด

ถ้าย้อนเวลาไปได้คุณ M อยากตั้งใจเรียนให้ดีที่สุด เพื่อจะได้หางานดี ๆ ทำ และจะได้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น หาเงินมาใช้จ่ายในครอบครัวได้มากยิ่งขึ้น ดังนั้น คุณ M จึงอยากส่งลูกให้เรียนในที่ดี ๆ และการที่จะส่งลูกให้เรียนที่ดี ๆ ได้ จะต้องหาเงินให้ได้มาก ๆ

ตอนที่ 2 : ข้อมูลปัจจัยที่กำหนดวัฒนธรรมองค์กร

1. วัฒนธรรมองค์กร

1) สนับสนุนเจ้าหน้าที่สายงานหลักให้ได้รับการศึกษามีความชำนาญมาก ทำให้เป็นผู้มีความชำนาญในวิชาชีพมาก ซึ่งเป็นการสนับสนุนตามวิสัยทัศน์ขององค์กร

2) สายงานสนับสนุน คนรุ่นเก่าจะยึดติดกับรูปแบบการทำงานแบบเดิม ๆ ไม่ชอบการนำวิธีการทำงานแบบใหม่ ๆ มาใช้ในองค์กร

3) สายงานหลักและสายงานสนับสนุนมีการแบ่งแยกกันอย่างชัดเจน ผู้ปฏิบัติงานในสายงานหลักจะไม่ชอบถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้อื่น แม้กระทั่งผู้ร่วมงานด้วยกันก็ไม่ถ่ายทอดความรู้ให้กัน อีกทั้ง สายงานหลักไม่ค่อยที่จะพูดคุยปะทะกับสายงานสนับสนุน จึงทำให้การที่จะสร้างให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หรือสร้างการทำงานร่วมกันเป็นทีมให้เกิดขึ้นนั้นยาก

4) ผู้บริหารในระดับสูงกว่า ไม่ยอมให้ผู้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น

5) ในองค์การมีทฤษฎีที่นำมาใช้ในการปฏิบัติมากมายเกินไป จนทำให้ผู้ที่นำมาปฏิบัติเกิดความสับสน

2. ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ

องค์การไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การแบบเป็นทางการ แต่มีการเปลี่ยนแปลงบ้าง เช่น มีการนำระบบโครงสร้างองค์การแบบเมทริกซ์มาใช้ คือ นำผู้มีความสามารถมาปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อทำภารกิจให้ประสบความสำเร็จ แต่ในทางปฏิบัติแล้ว คุณ M กล่าวว่า เหมือนต้องสวมหมวกสองใบ มีผู้บังคับบัญชา 2 คน ซึ่งทำให้การพิจารณาความคิดความชอบมีปัญหา เนื่องจากผู้บังคับบัญชาที่ไปปฏิบัติงานด้วย ตามระบบโครงสร้างเมทริกซ์ไม่มีอำนาจในการพิจารณาให้ความคิดความชอบ แต่ผู้บังคับบัญชาตามโครงสร้างองค์การ เป็นผู้มีอำนาจในการให้ความคิดความชอบ แต่คุณ M ก็ไม่ได้ปฏิบัติงานด้วย บางครั้งคุณ M ถูกผู้บังคับบัญชาตามโครงสร้างองค์การไปต่อว่า ซึ่งคุณ M ก็ไม่เข้าใจในตอนแรก แต่เมื่อมาพิจารณาแล้วจึงพบว่า ผู้บังคับบัญชาในระบบโครงสร้างแบบเมทริกซ์จะมีความเจริญก้าวหน้าในราชการมากกว่า ผู้บังคับบัญชาตามโครงสร้างองค์การ จึงทำให้เกิดความไม่พอใจเกิดขึ้น ซึ่งปัญหานี้ก็ยังมีอยู่ โดยคุณ M คิดว่า การที่สำนักงาน ก.พ. นำระบบการบริหารงานบุคคลผู้มีความสามารถสูงมาใช้ จะเป็นการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของหน่วยงานในทิศทางที่ดีขึ้น การนำโครงสร้างแบบเมทริกซ์มาใช้ทางองค์การไม่ได้มีการประกาศแจ้งให้ทราบ แต่เนื่องจากคุณ M ได้สำเร็จการศึกษาในด้านการจัดการภาครัฐและเอกชนรวมทั้งประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมา ทำให้เข้าใจการทำงานที่องค์การปรับเปลี่ยนรูปแบบด้วยตนเอง ซึ่งเพื่อนรุ่นน้องคุณ M รู้สึกชอบที่มีการนำระบบโครงสร้างแบบเมทริกซ์มาใช้ เพราะเป็นการท้าทายความสามารถของเขา ได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่

การสร้างความสัมพันธ์สนมกับเพื่อนร่วมงานนั้น คุณ M กล่าวว่า สายงานหลักจะไม่ค่อยสูงส่งกับใครมากนัก แต่จากการไปติดต่อเรื่องงานที่จะต้องประสานงานกันระหว่างสายงานหลักและสายงานสนับสนุนจึงทำให้รู้จักคุ้นเคยกัน

3. ปัจจัยด้านกลยุทธ์

วิสัยทัศน์ขององค์การ คุณ M สามารถบอกได้ แต่ไม่ครบถ้วน เมื่อเปลี่ยนวิสัยทัศน์ใหม่ คุณ M คิดว่ามีส่วนทำให้ต้องเปลี่ยนแปลงการทำงานใหม่อย่างแน่นอน เพราะวิสัยทัศน์จะทำให้พันธกิจเปลี่ยนไปดังนั้น การทำงานจึงต้องเปลี่ยนแปลงไป เพื่อผลักดันให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริงให้ได้ การกำหนดวิสัยทัศน์นั้น คุณ M ไม่เคยมีส่วนในการกำหนดวิสัยทัศน์ ผู้ที่กำหนดวิสัยทัศน์ คือ อธิบดีคนเก่า ซึ่งเป็นวิสัยทัศน์ที่มีมาตั้ง 10 ปีที่แล้ว

4. ปัจจัยด้านจำนวนสมาชิกในองค์กร

เมื่อนึกถึงองค์กรนี้คุณ M จะนึกถึงองค์กรรวมทั้งหมดไม่ได้แบ่งแยกว่าเป็นหน่วยงานใด หน่วยงานเดียว ทุกหน่วยงานมีความสำคัญเหมือนกันหมด อัตรากำลังไม่มีส่วนที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร แต่ความรู้ความสามารถของคนอาจเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรได้ เช่น ความรู้ความชำนาญอาจทำให้เกิดรูปแบบการทำงานแบบใหม่ ๆ

5. ปัจจัยด้านเทคโนโลยี

อุปกรณ์เครื่องใช้มีมากมายเกินคนที่ จะใช้งาน และยังใช้ได้ไม่เต็มประสิทธิภาพของเครื่อง เช่น คอมพิวเตอร์ที่มีรุ่นใหม่ ๆ มีลูกเล่นมากมายแต่เมื่อมาใช้งานก็นำมาใช้พิมพ์เอกสาร โปรแกรม Ms.word เพียงอย่างเดียว เป็นการใช้เครื่องมือไม่คุ้มค่า อีกทั้งทรัพยากรควรจะมีการนำมาใช้งานร่วมกันได้ โดยไม่ต้องคำนึงว่าเป็นของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง เช่น ห้องประชุมแต่ละกองก็ควรมาใช้ร่วมกัน เพื่อให้ใช้ประโยชน์ได้มากที่สุด แต่วัฒนธรรมองค์กรก็จะไม่เปลี่ยนถ้ามีเทคโนโลยีที่ทันสมัยขึ้น ซึ่งคุณ M คิดว่า อยู่ที่คนมากกว่า เช่น ถ้าอยากให้คุณ M ใช้งานคอมพิวเตอร์ได้คุ้มค่ามากขึ้น ก็ส่งไปอบรม เพื่อจะได้ใช้งานคอมพิวเตอร์อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และส่งคุณ M ไปทำงานในสิ่งที่คุณ M ไปอบรมมาจะทำให้คุณ M รู้สึกดีและภูมิใจมากยิ่งขึ้นที่สามารถนำความรู้ความสามารถมาใช้งานได้อย่างเต็มศักยภาพ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรได้มากกว่า

6. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน

สิ่งแวดลอมทางกายภาพในการทำงาน ก็มีผลในการทำงานให้มีความสุขกับการทำงานมากยิ่งขึ้น ถ้าได้รับการปรับเปลี่ยนให้ดีขึ้นก็อาจส่งผลให้คุณภาพชีวิตในการทำงานดีขึ้น แต่ไม่น่าจะส่งผลให้วัฒนธรรมองค์กรเปลี่ยนแปลงไปได้

7. ปัจจัยด้านผู้มีอำนาจ

ผู้มีอำนาจคุณ M นึกถึงอธิบดี เนื่องจาก เป็นผู้ที่สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ให้เกิดขึ้นได้ เพราะเป็นผู้ที่มีอำนาจสูงสุดในองค์กร สามารถบริหารจัดการองค์กรได้ว่าต้องการจะให้ เป็นไปในรูปแบบหรือทิศทางใด และเป็นผู้ที่จะสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ได้มากที่สุด อธิบดีจะเป็นผู้ที่สามารถเปลี่ยนแปลงหรือผลักดันสิ่งต่าง ๆ ให้เกิดขึ้นได้ เช่น การบริหารงานบุคคล ถ้าสร้างให้ผู้บังคับบัญชามีภาวะผู้นำมากขึ้นก็จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม ในการทำงานมากขึ้นด้วย ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นการผลักดันให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการเปลี่ยนแปลงได้

ผู้บริหารระดับกลาง (สายงานสนับสนุน) ท่านที่ 2 สัมภาษณ์วันที่ 1 กันยายน 2551

ตอนที่ 1 : ข้อมูลพิจารณาวัฒนธรรมองค์กร

1. กระบวนการเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน

คุณ N สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยรามคำแหง คณะรัฐศาสตร์ สาขาบริหารรัฐกิจ พ.ศ. 2533 ก่อนเข้ารับราชการไม่เคยรู้จักองค์กรแห่งนี้มาก่อน เริ่มบรรจุรับราชการครั้งแรก ปี พ.ศ. 2538 และโอนมารับราชการที่ในปี พ.ศ. 2539 ตำแหน่งระดับ 3 ผ่านการปฐมนิเทศระยะเวลา 5 วัน และคิดว่าได้รับประโยชน์จากการอบรมน้อยมาก ความรู้ที่ได้ เช่น การบริหารงานบุคคล สถิติการสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ คุณ N รับราชการประมาณ 1 ปี จึงมีการปฐมนิเทศ โดยมีวิทยากรจากสำนักงาน ก.พ. มาให้ความรู้ และไม่มีเพื่อนสนิทที่ได้จากการอบรม จึงไม่มีการติดต่อกับเพื่อนที่ปฐมนิเทศอีก ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง ระดับ 7ว เรียนรู้การทำงานจากหัวหน้างาน และศึกษาด้วยตนเอง จากประสบการณ์การทำงาน ส่วนการถ่ายทอดความรู้ให้น้องใหม่ คุณ N ให้เรียนรู้หลักการขั้นตอนการทำงานก่อนโดยนำกฎระเบียบมาให้อ่าน ไม่เน้นการให้ไปดูจากตัวอย่าง จากนั้นก็จะมอบหมายหน้าที่ให้รับผิดชอบ และก็จะคอยให้คำแนะนำ คุณ N พบปัญหาเรื่องการทำงานในการเสนอความคิดเห็นต่อผู้บังคับบัญชาแล้วผู้บังคับบัญชาไม่ค่อยเห็นด้วย ส่วนปัญหาเรื่องคนก็มีบ้างซึ่งเป็นเรื่องธรรมดาของการทำงานที่ต้องมีการติดต่อประสานงานกับคน เวลาคุณ N ไม่สบายใจก็จะระบายให้เพื่อนสนิทฟัง

2. การสร้างอิทธิพลทางความคิดให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

คุณ N ต้องการปรับปรุงการทำงานบางอย่าง เช่น ขั้นตอนการทำงานควรลดลงบ้าง งานที่ไม่ควรจะทำซ้ำซ้อน และน่าจะมีการประสานงานกันระหว่างฝ่ายต่าง ๆ มากขึ้นกว่านี้ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวมากยิ่งขึ้น ถ้างานที่ปฏิบัติไม่แน่ใจว่าถูกต้องหรือไม่ก็จะเปิดระเบียบดูรวมทั้งสอบถามหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง หากผู้บังคับบัญชาให้เปลี่ยนแปลงการทำงาน คุณ N ก็จะพิจารณาว่าสิ่งที่เปลี่ยนนั้นถูกต้องและทำให้การทำงานดีขึ้นก็จะเห็นด้วย บางครั้งคุณ N เสนอให้มีการเปลี่ยนแปลงการทำงานแต่ผู้บังคับบัญชาก็จะรับฟังแต่ไม่ได้นำไปปฏิบัติแต่อย่างใด คุณ N เคยมีความรู้สึกว่าหากย้อนเวลาได้ก็จะไม่เลือกที่จะมารับราชการที่องค์กรแห่งนี้

3. การสร้างแรงจูงใจ

คุณ N รู้สึกว่าการเดินทางมาทำงานสะดวก และไม่ต้องเดินทางไปปรับตำแหน่งที่ต่างจังหวัด เป็นแรงจูงใจในการมารับราชการที่องค์กรนี้ และถ้ามีการให้การยอมรับในการทำงานคุณ N จะรู้สึกเป็นแรงจูงใจในการทุ่มเทการทำงานให้มากยิ่งขึ้น ซึ่งคุณ N ไม่ค่อยคำนึงถึงผลตอบแทนที่องค์กรจะให้ในรูปแบบของเงิน เพราะคุณ N มีความตั้งใจที่จะเป็นข้าราชการที่ดีมีความมุ่งมั่นในการทำงาน

การทำงานในอีก 5 ปีข้างหน้าไม่ได้มุ่งหวังว่าจะไปอยู่ในตำแหน่งใดแต่มีความตั้งใจที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายให้ดีที่สุด

ตอนที่ 2 : ข้อมูลปัจจัยที่กำหนดวัฒนธรรมองค์การ

1. วัฒนธรรมองค์การ

คุณ N คิดว่าวัฒนธรรมองค์การที่องค์การนี้ “ไม่ค่อยมีความสามัคคีกัน ต้องคอยระวังไม่ให้ถูกแทงข้างหลัง”

2. ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ

โครงสร้างองค์การไม่ค่อยเปลี่ยน แต่จะมีการปรับบ้างนิดหน่อย และคิดว่ก็ไม่เกี่ยวข้องกับการทำงานของคุณ N แต่อย่างใด ส่วนวันหยุดบางครั้งก็พาลูกน้องไปเที่ยวด้วยกัน จำนวนประมาณ 5-6 คน โดยมีทั้งลูกน้องในสายงานและเพื่อนร่วมงานที่อยู่ต่างแผนกกัน คุณ N คิดว่า การเปลี่ยนโครงสร้างองค์การจะไม่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การ

3. ปัจจัยด้านกลยุทธ์

คุณ N ตอบวิสัยทัศน์ขององค์การได้แต่ไม่ครบถ้วน และคิดว่าการเปลี่ยนวิสัยทัศน์ไม่ได้ส่งผลกระทบต่อการทำงานของคุณ N เพราะน่าจะส่งผลกระทบต่อผู้บริหารระดับสูงมากกว่า ส่วนการเปลี่ยนวิสัยทัศน์นั้นไม่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การ

4. ปัจจัยด้านจำนวนสมาชิกในองค์การ

เมื่อกว่าถึงองค์การแห่งนี้ คุณ N นึกถึงหน่วยงานหลักขององค์การ และถ้ามีอัตรากำลังเพิ่มหรือลดไม่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การ เพราะคิดว่าน่าจะเกี่ยวกับการปลูกฝังจริยธรรมมากกว่า

5. ปัจจัยด้านเทคโนโลยี

เทคโนโลยีมีความเพียงพอแต่ไม่ค่อยทันสมัย แต่ปัจจัยด้านเทคโนโลยีไม่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การแต่อย่างใด

6. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน

สภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน มีความเหมาะสมส่งผลให้มีคุณภาพชีวิตดีขึ้น แต่ควรปรับปรุงโรงอาหารให้มีการจัดโต๊ะอาหารให้เหมาะสมมากขึ้นกว่านี้ แต่ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพไม่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การ

7. ปัจจัยด้านผู้มีอำนาจ

คุณ N นี้ก็ถึง “คณะกรรมการ” เป็นผู้มีอำนาจเพราะการตัดสินใจต่าง ๆ จะต้องอยู่ในรูปคณะกรรมการไม่ได้คิดถึงคนใดคนหนึ่งแต่อย่างใด และการดำเนินการของ “คณะกรรมการ” จะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรได้มากกว่าปัจจัยอื่น หากต้องดำเนินการตามคำสั่งที่ไม่ถูกต้อง คุณ N ก็จะไม่เห็นเหตุผลก่อนว่าไม่ควรดำเนินการเพราะอะไรผิดระเบียบตรงไหน แต่ถ้ายืนยันว่าให้ดำเนินการก็ต้องปฏิบัติตามคำสั่งในฐานะของข้าราชการ คุณ N เลือกที่จะทำงานตามระเบียบและมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานด้วย เพราะคิดว่าถ้าไม่ทำตามระเบียบจะส่งผลเสียหายแก่ทางราชการ ดังนั้น คุณ N เลือกจะหาขั้นตอนการทำงานที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นในการทำงาน แต่จะต้องไม่ผิดระเบียบ โดยจะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานด้วย

ผู้บริหารระดับกลาง (สายงานสนับสนุน) ท่านที่ 3 สัมภาษณ์วันที่ 20 ตุลาคม 2551

ตอนที่ 1 : ข้อมูลพิจารณาวัฒนธรรมองค์กร

1. กระบวนการเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน

คุณ O สำเร็จการศึกษาจาก จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย คณะรัฐศาสตร์ เริ่มบรรจุเข้ารับราชการปี พ.ศ. 2514 และโอนมารับราชการที่องค์กรนี้ ปี พ.ศ. 2517 ก่อนเข้ารับราชการไม่เคยรู้จักองค์กรนี้มาก่อน เพราะสมัยที่คุณ O สอบเข้ารับราชการยังไม่มีองค์กรนี้เกิดขึ้น ต่อมาเมื่อมีการปฏิรูประบบราชการในปี พ.ศ. 2545 จึงมีองค์กรนี้เกิดขึ้น เมื่อคุณ O สอบรับราชการได้ก็มีการปฐมนิเทศ เป็นระยะเวลา 3 วัน ทำให้ได้ทราบภาพของราชการมากขึ้น เช่น รู้เรื่องการปฏิบัติงานของภาคราชการว่าเป็นอย่างไร รวมทั้งกฎข้อบังคับ ระเบียบวินัยต่าง ๆ

การเรียนรู้การทำงานของคุณ O คือ การใช้ประสบการณ์ที่ผ่านมา แต่ถ้าสิ่งไหนไม่รู้ก็จะถามคนที่รู้ซึ่งคุณ O ใช้วิธีการถามผู้บังคับบัญชามากกว่าวิธีอื่น เพราะว่างานในระบบราชการนั้นจะต้องทำตามที่ผู้บริหารสั่งการ ไม่สามารถที่จะทำสิ่งใหม่ ๆ ได้เอง ทุกอย่างจะต้องมีการทำงานตามลำดับขั้นตอน ส่วนวิธีที่คุณ O ถ่ายทอดวิธีการทำงานนั้น ใช้วิธีการพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็นกันเอง ส่วนปัญหาในการทำงานนั้นไม่ค่อยพบ แต่ปัญหาเรื่องคนนั้นค่อนข้างมากเพราะการทำงานกับคนที่หลากหลายและต้องให้บริการกับคนจำนวนมากอาจไม่ทันกับความต้องการ และทำให้เกิดปัญหาเรื่องคนที่เกิดความไม่พอใจกับการให้บริการ วิธีแก้ไขปัญหา คือ พยายามเรียงลำดับการให้บริการ และต้องทำความเข้าใจด้วยว่า การให้บริการนั้นมีกฎระเบียบอยู่จึงไม่สามารถที่จะสนองความต้องการของทุกคนได้ในเวลาเดียวกัน การที่จะหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กรนั้นจะต้องใช้เวลา ซึ่งแม้แต่ระดับกองในกรมเดียวกันนี้ ก็ยังมีวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกันเนื่องจากลักษณะงานที่มีความแตกต่างกันด้วย แต่ก็ต้องมีการประสานวัฒนธรรมองค์กรเข้าด้วยกันด้วยความอะลุ่มอล่วย

2. การสร้างอิทธิพลทางความคิดให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

คุณ O คิดว่า วิธีการทำงานนั้นบางอย่างก็สามารถเปลี่ยนได้ เช่น การลดขั้นตอนการทำงาน แต่บางอย่างก็ไม่สามารถเปลี่ยนได้เพราะติดด้วยกฎระเบียบ และถ้าผู้บังคับบัญชาเห็นว่าควรมีการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานนั้น คุณ O เห็นด้วย เพราะคิดว่าขั้นตอนการทำงานต่าง ๆ นั้นยืดหยุ่นเกินไป

3. การสร้างแรงจูงใจ

คุณ O ต้องการเห็นภาพขององค์กรที่มีการเปลี่ยนไปในทางที่ดี สิ่งนี้จะเป็นแรงจูงใจในการทำงานของคุณ O ได้มาก โดยที่ทุกคนต้องร่วมมือกัน ซึ่งคุณ O ต้องการให้กรมดูแลเรื่องสวัสดิการ เพราะสิ่งนี้จะเป็แรงจูงใจอย่างหนึ่งในการทำงานด้วย คุณ O อยากทำงานในหน้าที่ปัจจุบันให้ดีที่สุดเพราะได้ดำรงตำแหน่งที่สูงสุดของสายงานนี้แล้ว

ตอนที่ 2 : ข้อมูลปัจจัยที่กำหนดวัฒนธรรมองค์กร

1. วัฒนธรรมองค์กร

คุณ O คิดว่าวัฒนธรรมองค์กร คือ ความเป็นพี่เป็นน้องช่วยกันทำงาน

2. ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กรเปลี่ยนมา 3 ครั้ง ตามกฎ ก.พ. และมีการปรับโครงสร้างภายในด้วยแต่สิ่งเหล่านี้ไม่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร

3. ปัจจัยด้านกลยุทธ์

คุณ O ตอบวิสัยทัศน์ขององค์กรได้แต่ไม่ครบถ้วน และคิดว่าถ้าวิสัยทัศน์เปลี่ยนจะส่งผลกระทบต่อการทำงานของ คุณ O ด้วย แต่ในขณะนี้ก็ยังไม่น่าจะมีการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์เพราะอยากจะให้วิสัยทัศน์นี้ประสบความสำเร็จเสียก่อน และวิสัยทัศน์ไม่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร

4. ปัจจัยด้านจำนวนสมาชิกในองค์กร

เมื่อกว่าถึงองค์กรนี้ คุณ O นึกถึงหน่วยงานหลักขององค์กร และถ้ามีอัตรากำลังเพิ่มหรือลดจะไม่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร

5. ปัจจัยด้านเทคโนโลยี

ปัจจัยด้านเทคโนโลยีส่งผลให้การมีปฏิสัมพันธ์ของคนลดลง เช่น เมื่อก่อนการรับเงินเดือนจะไปรับที่ฝ่ายการเงิน แต่ปัจจุบันต้องไปรับจากเครื่อง ATM ทำให้การปฏิสัมพันธ์กับคนตรงจุดนี้หายไป หรือการส่งเมลล์ทำให้เกิดความห่างกันในการพบปะหน้ากัน แทนที่จะได้เจอหน้ากันและได้พูดคุยกัน

6. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน

ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพไม่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร แต่ส่งผลให้คุณภาพชีวิตในการทำงานนั้นดีขึ้น เช่น สร้างความสะดวกสบายในการทำงาน

7. ปัจจัยด้านผู้มีอำนาจ

คุณ O นึกถึง อธิบดี เพราะเป็นผู้บังคับบัญชา และการดำเนินการของผู้มีอำนาจ จะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรได้มาก ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาต้องเตรียมใจที่จะรับในการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นด้วย

ผู้บริหารระดับกลาง (สายงานสนับสนุน) ท่านที่ 4 สัมภาษณ์วันที่ 17 พฤศจิกายน 2551

ตอนที่ 1 : ข้อมูลพิจารณาวัฒนธรรมองค์กร

1. กระบวนการเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน

คุณ P สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยรามคำแหง ปี พ.ศ.2525 ปริญญาตรี คณะรัฐศาสตร์ วิชาเอก บริหารรัฐกิจ และไม่เคยรู้จักองค์กรนี้มาก่อน แต่เคยเป็นข้าราชการส่วนท้องถิ่น ในปี พ.ศ. 2530 ในครั้งนั้นไม่ตรงตามวุฒิ คือ เป็นเจ้าหน้าที่ธุรการ ต่อมา สำนักงาน ก.พ. เปิดสอบจึงได้เลือกที่จะมาอยู่ที่องค์กรแห่งนี้ ปี พ.ศ.2540 เพราะอยู่ใกล้บ้านที่สุด และไม่เคยผ่านการปฐมนิเทศ ข้าราชการใหม่มาก่อน ลักษณะงานปัจจุบันทำด้านการพัฒนาบุคคล ซึ่งจะมีการวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยมีอาจารย์จากข้างนอกองค์กรมาถ่ายทอดความรู้ให้ด้วย และคุณ P จะเป็นที่ปรึกษาให้กับเจ้าหน้าที่หน่วยงานในองค์กรเพื่อถ่ายทอดความรู้ให้ต่อไป ส่วนกระบวนการเรียนรู้ในการทำงานนั้นใช้วิธีอ่านจากกฎระเบียบการปฏิบัติงาน แต่บางครั้งคู่มือการปฏิบัติงานนั้นล้าสมัยก็จะใช้วิธีการถามจากผู้ที่มีความรู้ในเรื่องนั้น ๆ ซึ่งจะทำให้ทราบข้อมูลที่ทันสมัยกว่า เช่น บางครั้งมีกฎระเบียบใหม่ ๆ ออกมาที่ คุณ P ไม่ทราบ ก็จะได้ทราบข่าวข้อมูลใหม่ ๆ จากเพื่อน หรือผู้รู้ให้คำแนะนำ เป็นต้น การถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้ที่เข้ามาทำงานใหม่นั้น คุณ P ใช้วิธีเขียนกระบวนการขั้นตอนการทำงานไว้ให้ศึกษาแล้วและถ้ามีสิ่งใดไม่เข้าใจก็จะเป็นคนที่ให้คำแนะนำ ตั้งแต่ทำงานมาก็มีเรื่องหนักใจในเรื่องงานและเรื่องคนบ้าง เช่น มีงานด่วนเข้ามาก็ต้องรีบดำเนินการให้เสร็จ

โดยเร็ว หรือบางเรื่องขัดกับระเบียบการทำงานแต่เป็นสิ่งที่ผู้ใหญ่ต้องการจะให้ดำเนินการซึ่งเขาก็มีสิทธิ์ในการสั่งการ แต่จะทำให้คุณ P รู้สึกอึดอัดใจในการต้องดำเนินการตามที่ได้รับคำสั่ง ในเรื่องคนก็มีความหนักใจเกี่ยวกับคนที่คนสื่อสารไม่ตรงกัน พูดไปอย่างหนึ่งแต่ไปสื่อสารกับคนอื่นอีกอย่างหนึ่ง มีเรื่องอิจฉาริชยากัน ถ้าคนเรายึดเรื่องของการทำงานอย่างเดียวก็น่าจะไม่มีปัญหา แต่คนมักเอาอารมณ์และความรู้สึกเข้ามาเกี่ยวข้องทำให้งานมีปัญหาได้ เช่น ถ้ารู้สึกไม่ชอบใครก็นำมาใส่กับเรื่องงานทำให้งานสะดุดไม่ราบรื่น ใช้อารมณ์ความรู้สึกของตัวเองมาเป็นตัวชี้นำในการทำงานเวลาที่คุณ P ไม่สบายใจก็จะไประบายความรู้สึกกับสามีที่บ้าน และเมื่อมีเวลาว่างที่บ้านก็จะวางแผนว่าจะแก้ปัญหาเรื่องนี้อย่างไร เพื่อในวันรุ่งขึ้นจะได้แก้ไขปัญหาได้

2. การสร้างอิทธิพลทางความคิดให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

คุณ P คิดว่า อยากเปลี่ยนการทำงานเหมือนกัน แต่คนที่อยู่เก่าคิดแต่จะให้ทำแบบเดิม ๆ เวลาเสนอผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการอยากเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน ก็ไม่ได้รับการสนับสนุน เพราะไม่มีใครอยากที่จะมีงานเพิ่มขึ้น ดังนั้น จึงต้องทำงานไปแบบอย่างเดิม ๆ และคิดว่าระบบการบริหารงานบุคคลของหน่วยงานไม่ดี การคัดเลือกคนที่เข้าสู่ตำแหน่งในระดับสูงใช้ระบบอาวุโสและโควตา ซึ่งคุณ P ก็เข้าใจว่าหน่วยงานคำนึงถึงขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานที่อยู่มาก่อน แต่หน่วยงานควรคำนึงถึงสมรรถนะการทำงานของคนด้วยว่าเหมาะสมไหม ทำให้รู้สึกว่าระบบอาวุโสและระบบโควตาไม่เป็นธรรม สิ่งนี้ทำให้หน่วยงานล้าหลัง คนที่มีความสามารถก็จะถูกระบบนี้กลืนไปยกตัวอย่างเช่น การให้โควตาพิจารณาความดีความชอบ คนที่ทำงานไปอย่างไรก็ได้ เพราะอย่างไรก็ต้องได้ความดีความชอบอยู่แล้ว ทำให้ไม่ต้องขยันทำงานมาก ส่วนการเลื่อนตำแหน่งก็ควรเปิดกว้างให้คนที่มีความสามารถทุกคน แต่พอจะพิจารณาจริง ๆ ก็ให้คนที่อยู่มานานก่อน (ลูกหม้อ) ซึ่งคุณ P ก็เข้าใจว่าเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจคนที่ทำงานมาก่อน แต่ทำไมถึงไม่พิจารณาให้คนมีสมรรถนะจากภายนอกเข้ามาแข่งขันบ้าง ทำให้การทำงานมีการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น แต่ถ้ามีการทำอย่างนี้ ก็จะต้องเกิดการไม่ยอมรับจากคนเก่า ๆ อีก กว่าที่คนใหม่จะทำงานเข้ากันได้ก็ต้องใช้เวลาในการกลืนเป็นพวกเดียวกัน แต่บางครั้งก็กลืนไม่ได้เพราะความไม่ใจกว้างของคน ทำให้เกิดการปิดแข็งปิดขาคันอีกส่งผลให้การทำงานไม่ราบรื่น คุณ P คิดว่า ถ้าผู้บังคับบัญชาให้เปลี่ยนวิธีการทำงาน คุณ P ก็รับสภาวะการเปลี่ยนแปลงได้ เพราะถ้าเราหยุดนิ่งก็เหมือนเราตาย แต่ถ้ามีการทำงานใหม่ ๆ ก็เหมือนมีสิ่งใหม่ ๆ ให้รู้สึกดี การทำงานแบบเดิม ๆ ช่วงแรก ๆ ก็จะรู้สึกสนุก แต่พอนาน ๆ เข้าก็เหมือนกับหมดความตื่นเต้นในการทำงาน คุณ P คิดว่า การทำงานอยู่ที่ไหนก็เหมือนกัน ทุกที่มีปัญหาหมดเราต้องรู้จักปลง การทำงานเราเปลี่ยนคนอื่นไม่ได้ ดังนั้น เราต้องเปลี่ยนตัวเอง เช่น ใครเมื่อพูดคุยกันแล้วนำเรื่องไปพูดต่อขยายความต่างจากเดิม คุณ P ก็จะคุยกับคนนั้นน้อยลง โดยจะคุยกันเฉพาะเรื่องงานเท่านั้น

3. การสร้างแรงจูงใจ

คุณ P คิดว่าการมีผู้บังคับบัญชาที่ดีจะเป็นแรงจูงใจให้ทุ่มเทการทำงานมากที่สุด คำว่า “ผู้บังคับบัญชา” นั้น หมายถึง ผู้บังคับบัญชาเหนือคุณ P ระดับหนึ่งเท่านั้น คือ ถ้ามีปัญหาในเรื่องงานก็สามารถปรึกษาขอคำแนะนำได้ จะทำให้คุณ P รู้สึกมีความมุ่งมั่นในการทำงานมากยิ่งขึ้น และเรื่องสวัสดิการก็เป็นสิ่งสำคัญ เพราะเงินเดือนข้าราชการก็น้อยอยู่แล้ว ยังจะมีการตัดเงินเบิกค่ารักษาพยาบาลอีก เช่น ขาดบางอย่างก็ต้องซื้อเองเบิกไม่ได้ ในอีก 5 ปีข้างหน้า คุณ P คิดจะลาออกไปอยู่บ้าน เพราะไม่มีภาระด้านการเงินหรือหนี้สินและไม่มีบุตร อีกทั้ง เวลาได้รับมอบหมายงานแล้ว จะมีความกังวลอยากทำงานนั้นให้ดีที่สุด ไม่มีการปล่อยวางทำให้เกิดความเครียดในการทำงาน

ตอนที่ 2 : ข้อมูลปัจจัยที่กำหนดวัฒนธรรมองค์การ

1. วัฒนธรรมองค์การ

คุณ P คิดว่า วัฒนธรรมองค์การ คือ การเคารพผู้อาวุโส เพราะเริ่มตั้งแต่วันแรกที่คุณ P มาทำงานที่กรมนี้ ก็ได้รับการปลูกฝังให้ยึดหลักอาวุโส ความเป็นพี่เป็นน้อง แต่คุณ P คิดว่า พี่ไม่เห็นจะสนใจให้ความช่วยเหลือน้องเลย แต่น้องจะต้องให้ความเคารพพี่ โดยรุ่นพี่จะเป็นคนที่คอยจับตาดังเกตว่าทำอะไรในเรื่องส่วนตัว และชอบนำไปฟ้องซึ่งไม่ใช่เรื่องที่คุณ P ทำสิ่งใดผิด แต่ต่อมาก็จะถูกหัวหน้าเรียกเข้าห้อง ไปพบทำให้คุณ P อึดอัดใจ

2. ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ

คุณ P พบการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ 2 ครั้ง และการเปลี่ยนโครงสร้างองค์การก็ไม่มีผลต่อวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งการเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ คุณ P คิดว่า เป็นการเปลี่ยนเพื่อจะให้ได้ซีเพิ่มขึ้นได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และคิดว่าการเปลี่ยนโครงสร้างองค์การทำให้การทำงานมีความยุ่งยากกว่าเดิม เพราะเป็นการนำไปยึดติดกับคนเป็นการเปลี่ยนเพื่อให้ผลกดันให้คนของตัวเองมีความก้าวหน้า อีกทั้ง การพิจารณาเปลี่ยนโครงสร้างก็ไปยึดติดกับคน ๆ เดียว โดยให้มีอำนาจในการตัดสินใจ ซึ่งคนนั้นเป็นแพทย์แต่คุณ P คิดว่า การพิจารณาการเปลี่ยนโครงสร้างองค์การควรจะมาจากคนที่เป็นผู้บังคับบัญชาระดับสูงของหน่วยงานที่ต้องรับผิดชอบนั้น เป็นผู้คิดและนำเสนอความคิดเห็นร่วมกันมากกว่าที่จะไปยึดติดในการให้อำนาจการตัดสินใจจากบุคคลที่เป็น “แพทย์” เพียงคนเดียว

3. ปัจจัยด้านกลยุทธ์

คุณ P ตอบวิสัยทัศน์ได้เกือบครบถ้วน แต่คุณ P ไม่มีส่วนในการกำหนดวิสัยทัศน์ เพราะเป็นการตัดสินใจมาจากผู้บริหารระดับสูง ซึ่งวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ไม่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร เพราะวัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องเกี่ยวกับคน

4. ปัจจัยด้านจำนวนสมาชิกในองค์กร

คุณ P คิดว่า จำนวนสมาชิกในองค์กรไม่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร เมื่อนี้ขององค์กรนี้ คุณ P นึกถึงภาพขององค์กรทั้งหมด และคิดว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องเกี่ยวกับคนปัจจัยด้านจำนวนสมาชิกในองค์กรจึงไม่ส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กร

5. ปัจจัยด้านเทคโนโลยี

คุณ P คิดว่า ปัจจัยด้านเทคโนโลยีไม่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร เพราะว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องของคน การมีความสัมพันธ์กันในระบบอาวุโสจึงไม่เกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านเทคโนโลยี

6. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน

คุณ P คิดว่า ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานไม่ส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กร เพราะวัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องเกี่ยวกับคน

7. ปัจจัยด้านผู้มีอำนาจ

ผู้มีอำนาจที่คุณ P นึกถึงคือ อธิบดี เพราะเป็นคนที่ผู้มีอำนาจสูงสุด ซึ่งเป็นผู้ที่ส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กร ได้มากที่สุด เพราะการกระทำ การสั่งการของผู้มีอำนาจทำให้วัฒนธรรมองค์กรขององค์กรเปลี่ยนแปลงได้ ถ้า คุณ P ถูกสั่งให้ทำสิ่งที่ไม่ถูกต้องในระยะเบียบ คุณ P จะพิจารณาว่า “ทำแล้วเดือดร้อนไหม” ถ้าสิ่งที่ทำไปแล้วไม่ถูกต้องแต่คุณ P ไม่เดือดร้อน ก็จะทำ แต่ถ้าพิจารณาแล้ว สิ่งที่ทำไม่ถูกต้องทำแล้วเดือดร้อนคุณ P ก็จะไมทำ

5. ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงาน (สายงานสนับสนุน)

ผู้ปฏิบัติงาน (สายงานสนับสนุน) ท่านที่ 1 สัมภาษณ์วันที่ 29 สิงหาคม 2551

ตอนที่ 1 : ข้อมูลพิจารณาวัฒนธรรมองค์การ

1. กระบวนการเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน

คุณ Q สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยรามคำแหง คณะศิลปศาสตร์ สาขารัฐศาสตร์ ปี พ.ศ.2541 คุณ Q ทำงานเอกชน ซึ่งเป็นงาน part time อยู่แผนก emergency call รับแจ้งลิฟท์ขัดข้อง ช่วงกะกลางคืน ตั้งแต่เรียนมหาวิทยาลัยช่วงที่ใกล้จบการศึกษา เพื่อหาประสบการณ์ในการทำงาน งานนี้เป็นระยะเวลาประมาณ 2-3 ปี และก็สอบคัดเลือกเข้ารับราชการไปเรื่อย ๆ จนกระทั่ง สอบเป็นลูกจ้างชั่วคราวรายเดือนได้ที่กรมศุลกากร ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการฝึกอบรม และต่อมา สำนักงาน ก.พ. แจ้งข่าวเรื่องการให้มาสอบสัมภาษณ์รับราชการที่องค์การแห่งนี้ (วุฒิเกียรตินิยม) จึงมาสอบรับราชการ โดยรู้สึกว่างานรับราชการเป็นงานที่มั่นคงและมีเกียรติ โดยได้รับการปลูกฝัง ความคิดนี้จากบิดา มารดา มาตั้งแต่เด็ก คุณ Q ไม่มีคนรู้จักที่อยู่องค์การนี้มาก่อน โดยคุณ Q เริ่มรับราชการที่นี้ตั้งแต่ปี พ.ศ.2545 ตำแหน่งระดับ 3 ทำงานเกี่ยวกับตำแหน่งของลูกจ้าง เคยได้รับการปฐมนิเทศข้าราชการใหม่ ระยะเวลา 5 วัน ได้รับความรู้เกี่ยวกับระบบราชการ ความรู้ด้านงาน สารบัญญ การร่างหนังสือ กฎระเบียบต่าง ๆ รวมทั้งเรื่องเกี่ยวกับประวัติขององค์การ เช่น โครงสร้าง ขององค์การ บทบาท ภารกิจ การปฐมนิเทศข้าราชการใหม่ไม่ได้มีการจัดทุกปี ดังนั้น คุณ Q จึง ได้รับการปฐมนิเทศข้าราชการใหม่ช่วงรับราชการระดับ 4 คือ ได้ทำงานที่องค์การมาเป็น ระยะเวลาประมาณ 2 ปีแล้ว โดยวิทยากรจาก สำนักงาน ก.พ.ร. ส่วนเพื่อนร่วมรุ่นที่ปฐมนิเทศยังมีการพบปะกันอยู่บ้าง และยังไม่มีใครที่ลาออก ปัจจุบันดำรงตำแหน่งระดับ 6 ปฏิบัติงานเกี่ยวกับ ตำแหน่งข้าราชการ การเรียนรู้งานใช้วิธีศึกษาด้วยตนเองจากเอกสารการทำงานเก่า ๆ หนังสือเวียน ระเบียบ ถ้าไม่เข้าใจจะถามหัวหน้า บางครั้งไม่แน่ใจก็จะปรึกษากับสำนักงาน ก.พ. คุณ Q มีวิธีการถ่ายทอดความรู้ให้ผู้ที่เข้ามารับราชการใหม่ โดยการอธิบายขั้นตอนการทำงานให้ ทราบ และมอบหมายงานให้ลงมือปฏิบัติจริง ถ้ามีสิ่งใดที่น้อง ๆ ไม่เข้าใจก็จะให้คำแนะนำ คุณ Q ไม่หนักใจเรื่องการทำงาน แต่จะรู้สึกดีที่ถ้ามีการหมุนเวียนเปลี่ยนการทำงาน เนื่องจากเคยมี ประสบการณ์จากการทำงานที่กรมศุลกากรซึ่งจะมีการหมุนเวียนสับเปลี่ยนการทำงาน ทำให้ได้รับความรู้จากการทำงานมากยิ่งขึ้น และเป็นการพัฒนาการทำงานได้ด้วย แต่ข้อเสียของการหมุนเวียน สับเปลี่ยนการทำงาน คือ ทำให้ความก้าวหน้าทางราชการช้า เพราะการนับระยะเวลาในการทำงาน ให้ดำรงตำแหน่งระดับ 6 นั้น จะต้องปฏิบัติงานในตำแหน่งดังกล่าวเป็นเวลา 6 ปี ซึ่งทำให้เสีย โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพรับราชการ แต่คุณ Q ก็คิดว่าเมื่อเปรียบเทียบผลกระทบบกับความรู้ที่ จะได้รับแล้ว ก็คุ้มกับการหมุนเวียนเปลี่ยนการทำงาน เพราะจะทำให้มีโอกาสในการเรียนรู้งาน

ด้านต่าง ๆ ได้มากยิ่งขึ้น ส่วนปัญหาเรื่องคน คุณ Q ก็พบบ้าง ซึ่งก็จะระบายความรู้สึกให้พี่ที่ทำงานในแผนกเดียวกันที่มีความสนิทสนมกัน

2. การสร้างอิทธิพลทางความคิดให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

คุณ Q คิดว่าการทำงานนั้นมีระเบียบแบบแผนที่ต้องปฏิบัติตาม แต่อาจจะเปลี่ยนแปลงขั้นตอนการทำงานบางอย่างให้รวดเร็วขึ้นได้ งานส่วนใหญ่จะเป็นการดำเนินการเพียงคนเดียว แต่ถ้าไม่แน่ใจเรื่องการทำงานก็จะปรึกษาหัวหน้า แต่ถ้าต้องมีการเปลี่ยนแปลงการทำงานก็จะถามเหตุผลจากหัวหน้าก่อน เพราะหัวหน้าเป็นคนรับฟังเหตุผล และให้ความอิสระกับความคิดของคุณ Q

3. การสร้างแรงจูงใจ

ก่อนสอบเข้ารับราชการก็มีการศึกษาหาข้อมูลเพื่อใช้ในการสอบสัมภาษณ์ และด้วยความที่ชอบเรียนรู้งานด้านต่าง ๆ จึงรู้สึกประทับใจกับการหมุนเวียนสลับเปลี่ยนการทำงานที่กรมศุลกากร และคิดว่าถ้ามีการหมุนเวียนสลับเปลี่ยนการทำงานที่องค์กรแห่งนี้บ้างจะทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานของคุณ Q มากยิ่งขึ้น และคิดว่าถ้าข้อนเวลาได้จะพยายามสอบรับราชการที่กรมศุลกากรให้ได้ เพราะรู้สึกว่าการที่กรมศุลกากรเป็นงานที่ทำทายความสามารถมากกว่า

คุณ Q คิดว่า สิ่งอำนวยความสะดวกก็เป็นแรงจูงใจในการทำงานด้วย เช่น การได้มีที่สถานที่พักอาศัยใกล้ที่ทำงานก็จะทำให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงานได้ รวมทั้งมีเวลาสำหรับการทำงานมากยิ่งขึ้น สามารถทำงานโดยอยู่ช่วงเย็น ๆ ได้นานยิ่งขึ้น ถ้าองค์กรจัดสวัสดิการเรื่องรถโดยสารให้เพิ่มมากขึ้นกว่าเดิมก็จะเป็นแรงจูงใจในการทำงานโดยคุณ Q จะรู้สึกคุณภาพชีวิตการทำงานดีขึ้น เพราะบางครั้งต้องรีบเดินทางกลับบ้านเนื่องจากเกรงว่ารถสวัสดิการจะหมด ซึ่งคุณ Q จะลำบากในการเดินทางจึงต้องรีบกลับให้ทันกับเวลาที่รถสวัสดิการมีอยู่ทั้ง ๆ ที่ยังอยากจะทำงานต่อในช่วงเย็น ในอีก 5 ปีข้างหน้าก็อยากเติบโตตามสายงานที่ปฏิบัติหน้าที่นี้ แต่ก็ยังอยากทำงานอยู่กับหัวหน้าคนเดิม เพราะเป็นคนที่มีเหตุผล สอนงานให้ และสบายใจที่จะทำงานด้วย

ตอนที่ 2 : ข้อมูลปัจจัยที่กำหนดวัฒนธรรมองค์การ

1. วัฒนธรรมองค์การ

สายงานหลักผู้ใหญ่ไม่รับฟังความคิดเห็นของสายงานสนับสนุน และเป็นวัฒนธรรมที่ทำให้เกียรติกับสายงานหลักเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะพวกแพทย์ซึ่งเป็นการให้เกียรติระดับอาวุโสตามสายการบังคับบัญชามาก แต่ทางองค์การก็มีการแก้ไขปัญหานี้โดยพยายามสร้างความสัมพันธ์ให้รู้สึกเป็นที่เป็นนอกรัน เช่น การประชุมจะมีการเน้นย้ำเรื่องส่งเสริมความเป็นที่ เป็นนอกรัน ผู้อำนวยกาจะเรียกอธิบคิดว่า “อาจารย์” เพื่อให้เกิดความรู้สึกเป็นที่ เป็นนอกรัน

2. ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กรมีการแตกหน่วยงานภายในมากเกินไป คุณ Q คิดว่าการบริหารงานภาครัฐต้องมีโครงสร้างองค์กรเล็ก ๆ ซึ่งในปี พ.ศ.2545 มีการปรับให้มีขนาดเล็กลงเหมาะสมแล้ว แต่ต่อมาก็มีการขยายโดยใช้วิธีแตกโครงสร้างองค์กรภายในเพื่อให้มีตำแหน่งระดับสูงมากยิ่งขึ้น เพราะ “ยึดติดอยู่กับอำนาจ” คุณ Q มีเพื่อนที่อยู่ต่างประเทศเป็นส่วนใหญ่ โครงสร้างองค์กรไม่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร

3. ปัจจัยด้านกลยุทธ์

คุณ Q สามารถบอกวิสัยทัศน์ขององค์กรได้เกือบถูกต้องทั้งหมด และถ้ามีการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ก็ไม่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร

4. ปัจจัยด้านจำนวนสมาชิกในองค์กร

เมื่อนึกถึงองค์กรแห่งนี้ คุณ Q จะคิดถึงภาพรวมทั้งหมดขององค์กร และอัตรากำลังไม่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กร เพราะวัฒนธรรมองค์กรนั้นเป็นเรื่องของ “พฤติกรรมของคน” มากกว่า

5. ปัจจัยด้านเทคโนโลยี

อุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงานของหน่วยงานมีความทันสมัยแต่ไม่เพียงพอต่อจำนวนของบุคลากร และวัฒนธรรมองค์กรไม่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี

6. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน

สภาพแวดล้อมทางกายภาพขององค์กรนี้มีความเหมาะสม และส่งผลให้มีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดียิ่งขึ้นเพราะจะรู้สึกคลายเครียดในการทำงาน แต่วัฒนธรรมองค์กรไม่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน

7. ปัจจัยด้านผู้มีอำนาจ

ผู้มีอำนาจคุณ Q นึกถึงอธิบดี เพราะเป็นผู้ที่มีอำนาจสูงสุด และสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรได้ ถ้าต้องเลือกระหว่างการทำงานตามคำสั่งของผู้มีอำนาจ กับการต้องทำงานตามระเบียบ คุณ Q เลือกที่จะทำตามคำสั่งของผู้มีอำนาจ แต่จะส่งเรื่องให้สำนักงาน ก.พ. พิจารณาตอบกลับมาว่า ไม่สามารถดำเนินการได้เพราะขัดกับระเบียบ เพราะไม่สามารถที่จะไปขัดคำสั่งของผู้มีอำนาจได้ แต่คุณ Q จะเลือกปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานมากกว่าจะยึดกฎเกณฑ์ในการทำงาน เพราะกฎเกณฑ์ก็สามารถปรับเปลี่ยนให้มีความเหมาะสมได้

ผู้ปฏิบัติงาน (สายงานสนับสนุน) ท่านที่ 2 สัมภาษณ์วันที่ 29 สิงหาคม 2551

ตอนที่ 1 : ข้อมูลพิจารณาวัฒนธรรมองค์การ

1. กระบวนการเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน

คุณ R สำเร็จการศึกษาจากสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล คณะบริหารธุรกิจ สาขาเทคโนโลยีสารสนเทศ ปี พ.ศ.2544 ก่อนเข้ารับราชการไม่เคยรู้จักองค์การนี้มาก่อน แต่ได้สอบขึ้นบัญชีไว้ที่สำนักงาน ก.พ. ทั้งภาค ก และภาค ข ต่อมาองค์การนี้ได้เรียกมาสอบสัมภาษณ์ (ภาค ก) จึงสอบบรรจุเข้ารับราชการได้ที่นี้ ในปี พ.ศ.2548 ดำรงตำแหน่งระดับ 3 ทำข้อมูลประวัติของข้าราชการ พนักงานราชการ ลูกจ้าง ขององค์การนี้ทั้งหมด เคยผ่านการปฐมนิเทศข้าราชการบรรจุใหม่ เป็นระยะเวลา 5 วัน ได้ทราบเกี่ยวกับระบบ ระเบียบของข้าราชการ การเขียนหนังสือราชการ การสร้างมนุษยสัมพันธ์ โดยมีวิทยากรจาก สำนักงาน ก.พ. เป็นวิทยากรฝึกอบรม รับราชการได้ประมาณเกือบ 6 เดือนจึงมีการให้เข้ารับการอบรมข้าราชการใหม่ ซึ่งเพื่อนร่วมปฐมนิเทศใหม่มีจำนวนประมาณ 9 – 10 คน ปัจจุบันก็ยังมีการพบปะกันอยู่ และไม่มีใครที่ลาออก ปัจจุบันคุณ R ดำรงตำแหน่ง ระดับ 4

การเรียนรู้การทำงานได้รับคำแนะนำจากหัวหน้าฝ่าย และเรียนรู้ด้วยตนเอง เวลาที่หัวหน้าฝ่ายสอนงานจะมีการเรียกประชุมในฝ่ายแล้วหัวหน้าจะอธิบายการทำงาน และรับทราบปัญหาพร้อมทั้งให้คำแนะนำในการแก้ไขปัญหา ลักษณะงานของคุณ R เป็นการทำงานที่จะต้องเรียนรู้วิธีการหาข้อมูล ซึ่งเป็นวิธีใหม่ ๆ อยู่เสมอ จึงไม่รู้สึกรู้สากับการทำงาน ส่วนการสอนงานให้ข้าราชการที่มาบรรจุใหม่ จะคุณ R จะใช้วิธีการอธิบายสิ่งที่คุณ R ดำเนินการ คือ ใช้ประสบการณ์จากการทำงานที่ผ่านมาแล้วถ่ายทอดให้รุ่นน้องที่เข้ามามาฟัง รวมทั้งมอบงานให้ทดลองปฏิบัติเพื่อให้ทราบขั้นตอนการทำงานและปัญหาที่เกิดขึ้นจริง ซึ่งเมื่อเกิดปัญหาขึ้นก็จะแนะนำวิธีการแก้ไขปัญหาให้ และมีการทำคู่มือการปฏิบัติงานไว้ใน website ด้วย ซึ่งมาเริ่มทำเมื่อช่วงที่มีการรณรงค์ให้ทำ KM แต่เมื่อปฏิบัติงานจริงแล้วใช้ประสบการณ์จากการทำงานมากกว่า นอกจากไม่ทราบหรือสงสัยบางครั้งก็จะไปเปิดคู่มือการปฏิบัติงานที่มีใน website ดังกล่าว แต่ก็ใช้ไม่บ่อยนัก คุณ R ไม่เคยหนักใจเรื่องงาน ส่วนเรื่องคนในฝ่ายก็ไม่มีปัญหา แต่จะมีบ้างเป็นเรื่องของคนที่อยู่นอกฝ่ายซึ่งคุณ R ก็ไม่ได้ให้ความสนใจมากนักเพราะคิดว่าเป็นเรื่องธรรมดาของคนจะต้องมีปัญหากันบ้าง เวลาคุณ R มีปัญหา ก็จะปรึกษาเพื่อนสนิทที่อยู่ต่างแผนกกัน เพราะเข้าใจกันสนิทกันและสามารถคุยได้ทุกเรื่อง

2. การสร้างอิทธิพลทางความคิดให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงการทำงานนั้นคุณ R คิดว่าตนเองยังไม่มี ความชำนาญในการใช้เทคโนโลยีให้เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานเท่าที่ควร จึงไม่คิดถึงประเด็นที่จะไปเปลี่ยนแปลงการทำงาน และการทำงานปัจจุบันนั้นก็ได้อยู่แล้ว งานที่ทำนั้นมีความผิดพลาดเกิดขึ้นน้อยมาก และถ้าไม่แน่ใจ

การปฏิบัติงานอะไรก็จะไปถามหัวหน้าฝ่ายที่จะเป็นผู้ให้คำแนะนำได้ แต่ถ้าหัวหน้าสั่งให้มีการเปลี่ยนแปลงการทำงานใหม่คุณ R ก็จะถามเหตุผลก่อน ซึ่งโดยปกติแล้วหัวหน้าฝ่ายเป็นคนที่มีความสามารถพูดคุยกันตรง ๆ ได้ จะไม่มีการสั่งให้ลูกน้องต้องทำ แต่จะเรียกลูกน้องมาประชุมกันก่อน ยกตัวอย่างเช่น การพิจารณาความดีความชอบ จะให้ลูกน้องเป็นผู้พิจารณาตนเองว่ามีความเหมาะสมจะได้กี่ขั้น โดยต้องให้เหตุผลประกอบการพิจารณาด้วย ซึ่งหัวหน้าฝ่ายก็จะนำมาพิจารณาก่อนที่จะนำเสนอผู้บังคับบัญชาที่สูงกว่าต่อไป คุณ R ไม่เคยเสนอความเห็นที่ขัดแย้งกับหัวหน้าฝ่ายเลย คือจะทำงานที่ได้รับมอบหมาย ต่อเมื่อมีปัญหา ก็จะไปขอคำแนะนำจากหัวหน้าฝ่าย

3. การสร้างแรงจูงใจ

ก่อนเข้ารับราชการที่องค์การนี้ เคยเป็นลูกจ้างชั่วคราวที่กรมบัญชีกลางมาก่อน ตั้งแต่จบการศึกษา คือ ปีพ.ศ.2544 ประมาณ 3 ปีเศษ โดยทำหน้าที่เกี่ยวกับข้อมูลประวัติเหมือนกับที่นี่ แต่ที่กรมบัญชีกลางยังไม่มีการใช้คอมพิวเตอร์ในการเก็บบันทึกข้อมูล จึงทำให้การทำงานที่องค์การนี้มีความทันสมัยกว่า สาเหตุที่เลือกรับราชการเพราะต้องการความมั่นคงในหน้าที่การงาน และคุณพ่อคุณแม่อยากให้คุณ R รับราชการซึ่งจะเป็นองค์การไหนก็ได้ เพราะคนต่างจังหวัดจะคิดว่าการรับราชการนั้นเป็นงานที่มีเกียรติ ส่วนคุณ R คิดว่าความสามารถของตนเองยังไม่ถึง ไม่สามารถจะไปทำงานภาคเอกชนได้ ซึ่งถ้าจะไปทำงานภาคเอกชนจะต้องมีความถนัดในการเขียนโปรแกรม ซึ่งคุณ R ไม่มีความถนัดในด้านนี้ ถ้าทำงานราชการก็อาศัยการทำงานโดยสะสมประสบการณ์การทำงานไปเรื่อย ๆ เวลาไม่เข้าใจก็สามารถปรึกษาขอคำแนะนำได้ การได้ทำงานที่นี้คล้าย ๆ กับบุพเพสันนิวาส เพราะก็ไม่คาดคิดมาก่อนว่าจะได้มาทำงานที่องค์การนี้

แรงจูงใจที่จะทำให้คุณ R รู้สึกมีความทุ่มเทในการทำงานมากขึ้น คือ ต้องการให้องค์การดูแลเรื่องเงินตกเบิกให้จ่ายเร็วกว่านี้ ซึ่งปัจจุบันต้องใช้เวลาประมาณ 3 เดือน เป็นระยะเวลาที่นานเกินไป เมื่อองค์กรก็ทราบปัญหาแล้วก็น่าจะแก้ไขปัญหานี้ หน่วยงานราชการอื่นที่เคยตกเบิกเดือนครั้งก็เหลือแค่เดือนเดียว อะไรที่มีความบกพร่ององค์กรก็ควรที่จะพัฒนาให้ดีขึ้น การทำงานในองค์กรนี้คุณ R คิดว่าการทำงานสายงานสนับสนุนนี้ไม่สามารถไปทำงานอย่างอื่นได้ เนื่องจากไม่ได้เรียนจบตามสายงานที่องค์การให้ความสนับสนุน

ตอนที่ 2 : ข้อมูลปัจจัยที่กำหนดวัฒนธรรมองค์การ

1. วัฒนธรรมองค์การ

คุณ R คิดว่าการเซ็นชื่อของคนในหน่วยงานมีการเลือกปฏิบัติไม่ยุติธรรมกับทุกคน อีกทั้งปัญหาเรื่องคนของแผนกอื่นชอบมายุ่งวุ่นวายเรื่องส่วนตัวของคุณ R มากเกินไป บางอย่างคุณ R คิดว่า

เป็นเรื่องสิทธิส่วนบุคคลแต่ก็จะมีคนแผนกอื่นเข้ามาละเมิดสิทธิส่วนบุคคลของคุณ R และชอบที่จะนั่งจับผิดคนอื่น ซึ่งคุณ R จะไม่ค่อยให้ความสนใจกับคนเหล่านี้มากนัก

2. ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร

คุณ R รู้สึกสับสนกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างภายในที่มีจำนวนมากเกินไป ซึ่งคุณ R จะทำงานตามคำสั่งเมื่อทำเสร็จก็จะจบ เช่น ไม่ได้มาจำว่าผู้อำนวยการท่านนี้เป็นใครจะอยู่ที่หน่วยงานไหน เพราะงานที่ทำจะมีการนำมอลงข้อมูลจำนวนที่เยอะมาก กระบวนการต่าง ๆ ก็มีเยอะมาก จะทราบแค่ว่ามีมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างภายในเกิดขึ้นเท่านั้น การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรไม่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของ คุณ R การทำความรู้จักสนิทสนมกับเพื่อนนั้น โดยส่วนตัวคุณ R เป็นคนเสียบ ๆ ไม่ค่อยคุยกับใครจะใช้วิธีผูกมิตรด้วยการยิ้มให้ แต่ถ้าสนิทกับใครก็จะพูดคุยได้มากยิ่งขึ้น ถ้ารู้สึกรู้สึกว่าถูกชะตากับใครก็จะพูดคุยกันคนนั้นมากขึ้น เพราะคุณ R เป็นคนที่พูดตรง ๆ ถ้าไปคุยกับคนไม่สนิทอาจจะเกิดความไม่เข้าใจกันได้ แต่คุณ R ก็มีเพื่อนจำนวนมากทั้งเพื่อนในแผนกเดียวกันและต่างแผนกกัน เวลาทานข้าวกลางวันคุณ R มีเพื่อนร่วมทานข้าวด้วยกันประมาณ โตะจีนหนึ่ง โตะจะเคยไปเที่ยวกับเพื่อนร่วมงานในวันหยุดบ้าง ส่วนโครงสร้างองค์กรไม่น่าจะส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร

3. ปัจจัยด้านกลยุทธ์

คุณ R สามารถบอกวิสัยทัศน์ขององค์กรได้บ้างแต่ไม่ครบถ้วน และคิดว่าการเปลี่ยนวิสัยทัศน์ไม่มีส่วนทำให้การทำงานของ คุณ R เปลี่ยนแปลงไป โดยให้ความเห็นว่า การเปลี่ยนวิสัยทัศน์เป็นเพียงการเปลี่ยนคำพูดให้ดูสวยหรูมากกว่า โดยคิดว่าทุกอย่างนั้นอยู่ที่ “คน” ถ้าคนมีพฤติกรรมที่ยังเหมือนเดิม วิสัยทัศน์ก็ไม่สามารถที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการทำงานได้ แต่คุณ R ก็เคยตอบแบบสอบถามเรื่องการกำหนดวิสัยทัศน์ว่ามีความคิดเห็นอย่างไรกับวิสัยทัศน์ ซึ่งคุณ R ให้คะแนนที่ “เห็นด้วย” ทุกครั้ง ปัจจัยด้านกลยุทธ์ไม่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรเนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่อง พฤติกรรมของคนมากกว่า

4. ปัจจัยด้านจำนวนสมาชิกในองค์กร

เมื่อนึกถึงองค์กรนี้ จะนึกถึงหน่วยงานที่เป็นหน่วยงานหลักขององค์กรมากกว่า ถ้ามีอัตรากำลังเพิ่มขึ้นคุณ R คิดว่าวัฒนธรรมองค์กรก็จะไม่เปลี่ยนแปลงไป เพราะเรื่องวัฒนธรรมองค์กรน่าจะเป็น “พฤติกรรมของคน” มากกว่า

5. ปัจจัยด้านเทคโนโลยี

อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ รวมทั้งเครื่อง Printer เสียบ่อย อีกทั้งไม่ทันสมัย แต่ก็เพียงพอต่อจำนวนของผู้ใช้งาน ถ้ามีเทคโนโลยีที่ทันสมัยขึ้นก็อาจส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรได้ เช่น ถ้ามี

internet ที่มีความเร็วมากขึ้น ก็อาจมีการเล่น internet หรือ เล่นเกมคอมพิวเตอร์โดยไม่ทำงาน ซึ่งการมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยก็มีทั้งข้อดี และข้อเสีย ถ้าคนนำมาใช้ในการทำงานก็ทำให้งานนั้นดำเนินการได้รวดเร็วขึ้น แต่ถ้าคนที่ไม่ชอบทำงานก็จะนั่งเล่นเกมคอมพิวเตอร์หรือเล่น internet กันมากยิ่งขึ้น การสั่งซื้อคอมพิวเตอร์ใหม่ ๆ นั้น จะต้องรอให้เครื่องนั้นเสียจริง ๆ จนไม่สามารถจะซ่อมแซมได้ จึงจะมีการสั่งซื้อ

6. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน

สภาพแวดล้อมทางกายภาพก็มีส่วนทำให้คุณภาพชีวิตการทำงานของคุณ R ดีขึ้น เพราะเมื่อทำงานหน้าจอคอมพิวเตอร์มาก ๆ จะรู้สึกอ่อนล้า เมื่อมาเห็นสนามหญ้าหรือสีเขียวของใบไม้ จะทำให้รู้สึกสบายตาและผ่อนคลายความเครียดได้ แต่ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพไม่มีส่วนที่จะเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร เพราะคิดว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องของ “พฤติกรรมของคน” ในองค์กรมากกว่า

7. ปัจจัยด้านผู้มีอำนาจ

เมื่อนึกถึงผู้มีอำนาจ คุณ R นึกถึง อธิบดี เพราะเป็นผู้มีอำนาจสูงสุดในองค์กร การกระทำของอธิบดีก็สามารถเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรได้ เพราะจะต้องทำตามที่คุณบังคับบัญชาสั่ง และคิดว่าเป็นปัจจัยที่มีอำนาจมากที่สุดที่จะทำให้วัฒนธรรมองค์กรนั้นเปลี่ยนแปลงได้ ถ้าจะต้องทำตามคำสั่งจากอธิบดีในเรื่องที่ขัดระเบียบ คุณ R คิดว่า จะต้องรับคำสั่งจากหัวหน้าฝ่ายตามสายบังคับบัญชา ซึ่งงานที่สำคัญ ๆ หัวหน้าฝ่ายจะเป็นผู้ดำเนินการ แต่ถ้าหัวหน้าฝ่ายให้ดำเนินการในเรื่องที่ขัดระเบียบที่ได้รับมาจากอธิบดีนั้น คุณ R ก็จะดำเนินการตามที่ได้รับมอบหมาย เพราะมีความไว้วางใจและเชื่อว่าหัวหน้าฝ่ายจะต้องกลั่นกรองงานก่อน อีกทั้ง หัวหน้าฝ่ายเป็นคนที่มิเหตุผล ถ้าหัวหน้าฝ่ายให้ดำเนินการตามที่อธิบดีสั่งการ คุณ R ก็จะดำเนินการเพราะหัวหน้าฝ่ายจะสามารถปกป้องคุณ R ได้

ผู้ปฏิบัติงาน (สายงานสนับสนุน) ท่านที่ 3 สัมภาษณ์วันที่ 1 กันยายน 2551

ตอนที่ 1 : ข้อมูลพิจารณาวัฒนธรรมองค์กร

1. กระบวนการเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน

คุณ S จบการศึกษาชั้นสูงสุดที่สถาบันราชภัฏแห่งหนึ่ง คณะศิลปศาสตร์ สาขาการจัดการ พ.ศ.2535 คุณ S สอบเข้ารับราชการไว้ที่ สำนักงาน ก.พ. จากนั้นจึงได้ถูกเรียกมาบรรจุเข้ารับราชการที่องค์กรนี้ โดยที่คุณ S พิจารณาถึงความสะดวกในการเดินทาง และได้ทำงานที่ตนชอบจึงตัดสินใจเข้ารับราชการที่นี่ โดยที่ไม่มีคนรู้จักในองค์กรนี้ คุณ S เริ่มรับราชการตั้งแต่ พ.ศ. 2523 ทำงานเกี่ยวกับพิมพ์ดีด ระดับ 1 เคยผ่านการปฐมนิเทศข้าราชการใหม่ ระยะเวลา 4 วัน ได้รับประโยชน์

จากการปฐมนิเทศ คือ ได้ความรู้เกี่ยวกับสวัสดิการ สิทธิประโยชน์เกี่ยวกับดูแลความก้าวหน้าในการรับราชการ ได้เข้ารับการปฐมนิเทศเมื่อรับราชการแล้วประมาณ 6 เดือน ซึ่งเพื่อนที่ปฐมนิเทศด้วยกันนี้ไม่มีใครที่ลาออกจากราชการ ปัจจุบันทำงานเกี่ยวกับสรรหาคนเข้ารับราชการ ทำงานเกี่ยวกับด้านนี้ตั้งแต่ พ.ศ.2536 จนถึงปัจจุบัน การเรียนรู้นั้นคุณ S มีวิธีการเรียนรู้หลายวิธี เช่น เรียนรู้เองจากการทำงาน ปกษาผู้มีประสบการณ์ ศึกษาจากตัวอย่าง หัวหน้าและเพื่อนร่วมงานสอนงาน คุณ S มีวิธีการสอนงาน ให้ผู้มาบรรจุใหม่โดยนำตัวอย่างมาให้ศึกษา และถ้าไม่เข้าใจก็ให้ซักถาม และบอกขั้นตอนการทำงาน โดยมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานที่เป็นลายลักษณ์อักษรไว้ให้ศึกษาด้วย

คุณ S จะมีความภาคภูมิใจมากที่ได้ทำงานโดยใช้ความสามารถของตนเอง ซึ่งคุณ S มีญาติอยู่อีกองค์การหนึ่งชักชวนให้ไปอยู่ด้วยแต่คุณ S ปฏิเสธ เพราะคิดว่าถ้าทำงานดีแล้วผู้บังคับบัญชาที่เป็นญาติให้ความดีความชอบแล้วคนอื่นจะเข้าใจว่าได้รับความดีความชอบเพราะเส้นสาย ดังนั้น คุณ S จึงพอใจที่จะอยู่ที่องค์กรที่ไม่มีคนรู้จัก เพราะการได้รับความดีความชอบจะมาจากความสามารถในการทำงานของคุณ S เอง การทำงานนั้นคุณ S คิดว่าไม่มีปัญหา เพราะจะยึดถึงผลสัมฤทธิ์ของงานมากที่สุด ยกตัวอย่างเช่น ถ้าเอกสารไม่ครบคุณ S ก็จะพิจารณารับเอกสารที่มีไว้ก่อนแล้วนำมายื่นเพิ่มเติมได้ ปัญหาเรื่องคนก็อาจมีบ้างซึ่งเป็นธรรมดาของการทำงาน เวลาที่คุณ S ไม่สบายใจส่วนใหญ่ก็จะบ่นให้เพื่อนฟังบ้าง

2. การสร้างอิทธิพลทางความคิดให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

กระบวนการทำงานคุณ S คิดว่าดีอยู่แล้วไม่น่าจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอะไร ซึ่งงานที่คุณ S ดำเนินการเสร็จสิ้นแล้วก็จะส่งให้หัวหน้า แต่ถ้าไม่แน่ใจว่าทำงานถูกต้องหรือไม่ก็จะปรึกษาหัวหน้า หากหัวหน้าสั่งให้เปลี่ยนแปลงการทำงานคุณ S คิดว่า จริง ๆ แล้วก็ไม่น่าจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอะไร เวลาที่มีความเห็นไม่ตรงกันกับหัวหน้าก็มีการชี้แจงให้ทราบ แต่หัวหน้าก็ไม่ค่อยเข้าใจเหตุผลที่คุณ S อธิบายให้ทราบ คุณ S เริ่มงานที่องค์กรนี้เป็นที่แรกจนถึงปัจจุบัน แต่คุณ S ก็แอบไปสอรับราชการที่อื่นเกือบทุกที่และสอบได้แต่ไม่ยอมไป แต่ตอนนี้คุณ S บอกว่า ถ้าย้อนเวลาได้คุณ S จะตัดสินใจไปทำงานที่อื่น เพราะจะมีความก้าวหน้ามากกว่า

3. การสร้างแรงจูงใจ

คุณ S อยากให้การพิจารณาความดีความชอบมีความโปร่งใสเป็นธรรม แต่คุณ S คิดว่าไม่มีทางที่จะเกิดขึ้นได้ในระบบราชการไทย คุณ S มีความเห็นว่าคนที่รับผิดชอบงานที่ทำเป็นงานประจำ ไม่ได้รับงานที่สำคัญ ๆ จะไม่ได้รับการพิจารณาความดีความชอบ ทั้ง ๆ ที่การทำงานนั้น คุณ S ก็ทำงานด้วยความทุ่มเทและมีความชำนาญในงานที่ได้รับมอบหมายนั้น และไม่ต้องการให้องค์กรช่วยเรื่องอะไรเป็นพิเศษเพราะรู้ว่าไม่สามารถแก้ไขอะไรได้อยู่แล้ว เรื่องการทำงานก็มีการท้อแท้ในเรื่องระบบราชการ กับเรื่องของคนซึ่งเป็นธรรมดาของการทำงาน แต่อย่างไรคุณ S ก็ต้องทำงานต่อไป

เพราะไม่อยากให้งานที่อยู่ในความรับผิดชอบนั้นเสียหาย คุณ S คิดว่าระบบราชการคนที่ก้าวหน้า ส่วนใหญ่จะต้องรู้จักประจบสอพลอ แต่คุณ S ไม่ชอบวิธีการนี้ และองค์กรก็ไม่สามารถที่จะแก้ไขปัญหานี้ได้เพราะมันเป็นส่วนหนึ่งของระบบราชการไทยไปแล้ว ชีวิตรับราชการในอนาคต คุณ S ไม่เคยวางแผนล่วงหน้าว่าจะเป็นอะไรต่อไป เพราะคิดว่าการทำงานนี้ก็ทำให้มีชีวิตครอบครัวที่มีความสุข คุณ S จะมีความภาคภูมิใจมากที่สุด ถ้าได้รับการพิจารณาความดีความชอบที่มาจากความสามารถในการทำงานของตนเอง

ตอนที่ 2 : ข้อมูลปัจจัยที่กำหนดวัฒนธรรมองค์กร

1. วัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรขององค์กรนี้ที่คุณ S คิด คือ ระบบเส้นสาย โดยที่บางครั้งคนที่มาดำรงตำแหน่งไม่ได้พิจารณาถึงความเหมาะสม หรือพิจารณาที่ความรู้ความสามารถที่แท้จริง

2. ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร

คุณ S พบการเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรบ่อย ซึ่งจะมีการเปลี่ยนกรอบอัตรากำลัง เพิ่มสำนักต่าง ๆ ขึ้นมามากมาย การเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรนี้ก็เพื่อจะให้มีการแต่งตั้งตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงมากยิ่งขึ้น เพื่อนคุณ S มีทั้งเห็นด้วยและไม่เห็นด้วย เพื่อนที่เห็นด้วยก็จะคิดว่าการเพิ่มโครงสร้างองค์กรดี เพราะจะได้เติบโตในหน้าที่การงานมากยิ่งขึ้น เพื่อนที่ไม่เห็นด้วยก็คิดว่าทำให้โครงสร้างองค์กรขยายมากเกินไปโดยไม่จำเป็น ทั้ง ๆ ที่มีการปฏิรูประบบราชการพยายามลดหน่วยงานให้น้อยลงแล้วก็ยังแอบมาขยายโครงสร้างองค์กรให้เพิ่มขึ้นเหมือนเดิมอีก คุณ S มีเพื่อนส่วนใหญ่เป็นเพื่อนที่อยู่ต่างแผนกกันประมาณ 10 คน เมื่อก่อนที่จะมีครอบครัวก็เคยไปเที่ยวกับเพื่อนในวันหยุด แต่พอมีครอบครัวแล้วก็ดูแลครอบครัวไม่ได้ไปเที่ยวกับเพื่อน ๆ ในวันหยุดอีก โครงสร้างองค์กรไม่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรเพราะเป็นเรื่องพฤติกรรมของคน

3. ปัจจัยด้านกลยุทธ์

คุณ S ตอบวิสัยทัศน์ขององค์กรได้บ้าง การเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ขององค์กรจะไม่มีผลต่อการทำงานของ คุณ S ถ้าสมมติว่ามีการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ใหม่คุณ S ก็คิดว่าดีแต่จะสามารถทำได้ตามที่กำหนดไว้หรือไม่ และวิสัยทัศน์ไม่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร

4. ปัจจัยด้านจำนวนสมาชิกในองค์กร

เมื่อก้าวถึงองค์กรนี้ คุณ S นี้ถึงหน่วยงานหลักขององค์กรมากกว่าหน่วยงานสนับสนุน และคิดว่าอัตรากำลังไม่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร เรื่อง วัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องของคนมากกว่า

5. ปัจจัยด้านเทคโนโลยี

เครื่องใช้สำนักงานมีเทคโนโลยีที่เหมาะสม พอเพียงแล้ว และคิดว่าถ้ามีเทคโนโลยีที่ทันสมัยขึ้นก็ไม่ทำให้วัฒนธรรมองค์การเปลี่ยนแปลงไป

6. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน

สภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงานที่ดีทำให้คุณภาพชีวิตดีขึ้น แต่ถ้ามีการปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมทางกายภาพให้ดียิ่งขึ้นก็ไม่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การ

7. ปัจจัยด้านผู้มีอำนาจ

เมื่อกล่าวถึงผู้มีอำนาจคุณ S นึกถึง อธิบดี เพราะเป็นผู้ที่มีอำนาจในการสั่งการมากที่สุด และผู้มีอำนาจสามารถทำให้วัฒนธรรมองค์การเปลี่ยนแปลงได้ ถ้าต้องทำงานที่ไม่ถูกต้องตามระเบียบตามที่ผู้มีอำนาจสั่ง คุณ S จะไม่ทำตาม โดยจะบอกว่าคุณ S ไม่มีความเหมาะสมที่จะทำงานในหน้าที่นี้ โดยคุณ S ให้เหตุผลว่าปัจจุบันมีศาลปกครองจึงไม่อยากถูกร้องเรียนในการทำสิ่งที่ไม่ถูกต้อง และการทำงานนั้นจะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานมากที่สุด โดยสิ่งที่ทำนั้นจะต้องไม่ผิดระเบียบ เช่น กระบวนการขั้นตอนใดที่ไม่จำเป็นก็สามารถลดขั้นตอนการทำงานได้แต่สิ่งนั้นจะต้องไม่ผิดระเบียบ

ผู้ปฏิบัติงาน (สายงานสนับสนุน) ท่านที่ 4 สัมภาษณ์วันที่ 1 กันยายน 2551

ตอนที่ 1 : ข้อมูลพิจารณาวัฒนธรรมองค์การ

1. กระบวนการเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน

คุณ T สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยรามคำแหง คณะรัฐศาสตร์ สาขารัฐประศาสนศาสตร์ พ.ศ. 2535 จากนั้นเข้ารับราชการที่องค์การแห่งนี้ เพราะสมัยก่อนการสอบเข้ารับราชการต้องสอบที่สำนักงาน ก.พ. ซึ่งตอนแรกคุณ T อยากจะเลือกรับราชการที่สำนักงาน ก.พ. แต่ผู้ที่สอบได้ลำดับที่ดีกว่าได้เลือกไปก่อน ดังนั้น คุณ T จึงตัดสินใจเลือกรับราชการที่ส่วนราชการใดก็ได้ที่อยู่ในจังหวัดนนทบุรี ดังนั้น จึงตัดสินใจเลือกรับราชการที่องค์การนี้ ซึ่งไม่เคยมีคนรู้จักอยู่ในองค์การนี้มาก่อน เริ่มรับราชการ พ.ศ. 2531 ตำแหน่งเจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด ทำเกี่ยวกับการสอบ การฝึกอบรม และงานทุกอย่างที่หัวหน้ามอบหมาย ผ่านการปฐมนิเทศข้าราชการใหม่ ระยะเวลา 5 วัน ซึ่งได้ประโยชน์จากการปฐมนิเทศข้าราชการใหม่ คือ เป็นการเตรียมพร้อมที่จะเป็นข้าราชการ ทราบสวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ เมื่อรายงานตัวก็ถูกส่งมาเข้ารับการปฐมนิเทศข้าราชการใหม่ทันที เพราะเป็นจังหวัดที่ทางหน่วยงานจัดให้มีการปฐมนิเทศข้าราชการใหม่พอดี คุณ T มีเพื่อนที่รู้จักกันในช่วงปฐมนิเทศข้าราชการใหม่ จำนวน 3 คน ซึ่งยังมีการพบปะกันอยู่ ส่วนเพื่อนที่ปฐมนิเทศเท่าที่ทราบไม่มีใครลาออก ปัจจุบันทำงานดำรงตำแหน่งระดับ 6ว ปฏิบัติงานเกี่ยวกับฐานข้อมูลทั่วไป ซึ่งได้ปฏิบัติงานนี้

ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2543 กระบวนการเรียนรู้การทำงานคุณ T ใช้หลายวิธี เช่น ศึกษาเอง หัวหน้าสอนงาน สอบถามจากผู้รู้ ส่วนวิธีการที่คุณ T สอนงานให้สมาชิกใหม่ คือ คิดว่าช่วงที่คุณ T ทำงานใหม่ ๆ อยากรู้อะไร ก็จะใช้ประสบการณ์ที่มีมาถ่ายทอดให้สมาชิกใหม่ทราบ คุณ T เคยรู้สึกไม่สบายใจจากปัญหาการทำงานบ้าง ส่วนปัญหาเรื่องคนก็มีบ้าง วิธีแก้ไขคุณ T ก็จะใช้เวลาในการคิดแก้ไขปัญหา แต่ถ้าคิดไม่ออกก็จะปล่อยให้ปัญหาต่าง ๆ คลี่คลายไป บางครั้งก็จะสวดมนต์เพื่อให้จิตใจสงบ เน้นการแก้ไขปัญหาโดยการคิดคนเดียวเพื่อไม่ให้ปัญหาที่คุณ T คิดว่าเป็นเรื่องเล็ก ๆ จะกลายเป็นเรื่องใหญ่เมื่อคนอื่นทราบ คือให้ทุกอย่างผ่านไปปัญหาต่าง ๆ จะคลี่คลายไปเอง

2. การสร้างอิทธิพลทางความคิดให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

กระบวนการทำงานในปัจจุบันคุณ T คิดว่าเหมาะสมดีแล้ว ไม่ต้องเปลี่ยนแปลงอะไร งานที่คุณ T ทำมีทั้งต้องส่งมอบต่อให้คนอื่น และงานที่เสร็จสิ้นโดยคุณ T เอง ถ้าพบปัญหาจากการทำงานก็จะใช้วิธีการเปิดคู่มือการปฏิบัติงานดูก่อนเป็นอย่างแรก แต่ถ้ายังไม่แน่ใจก็จะไปปรึกษาหัวหน้า ถ้าหัวหน้าให้เปลี่ยนวิธีการทำงานใหม่ก็จะถามเหตุผลจากหัวหน้าก่อน ถ้าพิจารณาแล้วเห็นว่าหัวหน้ามีเหตุผลที่ดีในการเปลี่ยนแปลงก็จะปฏิบัติตาม แต่ถ้าไม่เห็นด้วยก็จะทำตามที่คุณ T เห็นว่าถูกต้องเหมาะสมแล้ว หากมีความเห็นที่ไม่ตรงกันกับหัวหน้าก็จะมี การพูดคุยกัน โดยหัวหน้าจะอธิบายให้ทราบว่าสิ่งที่คุณ T เสนอนั้นไม่เหมาะสมอย่างไร คุณ T คิดว่าตัดสินใจถูกต้องแล้วที่ได้มารับราชการที่องค์กรนี้ และถ้าย้อนเวลากลับไปได้ก็ยืนยันที่จะเข้ารับราชการที่นี่เหมือนเดิม

3. การสร้างแรงจูงใจ

ถ้าเป็นงานที่คุณ T สบายใจในการทำงาน ก็จะทุ่มเทการทำงานนั้นอย่างเต็มที่ แม้งานนั้นไม่ได้ถูกร้องขอ คือ เป็นงานที่คุณ T มีความเข้าใจวิธีการทำงานมีความสบายใจในการทำงาน ก็จะมีแรงจูงใจในการทำงานนั้น ซึ่งปกติคุณ T เมื่อได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใดก็จะรีบดำเนินการเพื่อให้งานนั้นสำเร็จลุล่วงไปอย่างรวดเร็ว คุณ T ต้องการให้องค์กรพิจารณาเรื่องการจัดสรรเงินโบนัสให้มีความเป็นธรรมแก่ข้าราชการชั้นผู้น้อย เพราะข้าราชการระดับเล็ก ๆ มีเงินเดือนน้อยอยู่แล้ว ผู้ใหญ่มีสวัสดิการ เงินประจำตำแหน่ง และมีเงินเดือนที่มาก แล้วยังได้เงินโบนัสที่เป็นเงินจำนวนมากกว่าข้าราชการชั้นผู้น้อยอีก ควรจะจัดสรรเงินโบนัสเป็นกำลังใจให้แก่ข้าราชการชั้นผู้น้อยจะดีกว่า ในอีก 5 ปีข้างหน้าคุณ T ก็ไม่คาดหวังว่าจะไปอยู่ตำแหน่งอะไร เพราะที่อยู่ปัจจุบันนี้ก็ได้อยู่แล้ว ส่วนจะต้องไปอยู่ตำแหน่งไหนขึ้นอยู่กับว่าผู้ใหญ่เห็นว่าคุณ T เหมาะสมที่จะอยู่ตำแหน่งใดก็จะไป คือ ไม่อยากแข่งขันกับใคร ปัจจุบันอยู่กับหัวหน้าคนนี้ก็สบายใจในการทำงาน แต่ถ้าผู้ใหญ่สั่งให้ไปร่วมงานกับคนอื่นก็ไม่มีปัญหาพร้อมที่จะปฏิบัติตาม

ตอนที่ 2 : ข้อมูลปัจจัยที่กำหนดวัฒนธรรมองค์การ

1. วัฒนธรรมองค์การ

คุณ T คิดว่าวัฒนธรรมองค์การ คือ

1) คนใกล้ชิดผู้มีอำนาจจะได้รับการพิจารณาในอันดับแรก คนเก่งจะได้รับการพิจารณาอันดับต่อมา คนพยายามจะถูกพิจารณาในอันดับสุดท้าย ดังนั้น คนไม่เก่งนั้นไม่ใช่ว่าจะอยู่เป็นอันดับสุดท้าย ถ้าคนไม่เก่งนั้นเป็นคนที่ใกล้ชิดผู้มีอำนาจก็จะถูกพิจารณาเป็นอันดับแรก

2) เวลาที่ผู้ใหญ่ต้องการอยากจะได้อะไร ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องดำเนินการให้ทันที ไม่ว่าจะสิ่งที่จะต้องทำยากเย็นเพียงใดก็ต้องหาวิธีที่จะทำให้ได้เดี๋ยวนั้น

2. ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ

คุณ T พบการเปลี่ยนโครงสร้างองค์การบ่อย และการเปลี่ยนแปลงนั้นทำให้งานซ้ำซ้อนมากยิ่งขึ้น งานบางอย่างองค์การอื่นก็ทำเหมือนกัน แล้วก็นำมาดำเนินการในงานที่เหมือนกันอีก ทำให้เกิดการเปรียบเทียบงานระหว่างองค์การ ซึ่งคุณ T มองว่าเป็นการทำงานที่ซ้ำซ้อน การเปลี่ยนโครงสร้างองค์การถูกดำเนินการโดยผู้ใหญ่ในองค์การ ส่วนการมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนนั้น คุณ T มีเพื่อนมาก และคิดว่าโครงสร้างองค์การไม่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การ

3. ปัจจัยด้านกลยุทธ์

คุณ T ไม่สามารถตอบวิสัยทัศน์ขององค์การได้ และถ้ามีการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์คุณ T ก็ต้องมีการเปลี่ยนแปลงการทำงานให้สอดคล้องกับนโยบายของวิสัยทัศน์ การเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์คุณ T คิดว่า วิสัยทัศน์เดิมนั้นสามารถดำเนินการสำเร็จลุล่วงไปแล้วหรือยัง และที่เปลี่ยนใหม่ต้องการจะดำเนินการไปในแนวทางใด วิสัยทัศน์ส่วนใหญ่จะเปลี่ยนไปตามอธิบดีและรัฐมนตรีกระทรวง ส่วนการเปลี่ยนวิสัยทัศน์ไม่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การ

4. ปัจจัยด้านจำนวนสมาชิกในองค์การ

เมื่อกล่าวถึงองค์การนี้ คุณ T นึกถึงสำนักวิชาการที่เกี่ยวข้องกับสายงานหลักโดยตรง และถ้ามีอัตรากำลังเพิ่มหรือลดลงจะทำให้วัฒนธรรมองค์การเปลี่ยนไปด้วย คือ ถ้าเพิ่มคนในองค์การทำให้จำนวนคนเยอะคนว่างงานก็จะเยอะขึ้น ถ้าคนลดทำให้งานมากขึ้น คนจะไม่มีเวลาไปยุ่งเรื่องส่วนตัวของคนอื่น แต่ก็ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของคนด้วย ถ้าคนนั้นมีเวลาว่างมากขึ้นแต่นำเวลามาหาความรู้พัฒนางาน ก็ทำให้การทำงานดีขึ้น แต่ถ้าคนมีเวลาว่างมากชอบยุ่งเรื่องของคนอื่นก็ขอให้มีคนน้อยๆ จะดีกว่า

5. ปัจจัยด้านเทคโนโลยี

ปัจจุบันองค์กรมีเทคโนโลยีไม่ทันสมัย ไม่เหมาะสม และไม่เพียงพอ เช่น เครื่องถ่ายเอกสาร เล็บบ่อย ไม่เพียงพอ ไม่ทันสมัย ทำให้เป็นอุปสรรคกับการทำงาน แต่เครื่องคอมพิวเตอร์มีความเหมาะสมเพียงพอกับการดำเนินงาน ถ้าเทคโนโลยีมีการปรับปรุงให้มีความทันสมัยมากขึ้นก็จะทำให้การทำงานจะรวดเร็วขึ้น ทำงานได้มากขึ้น แต่วัฒนธรรมองค์กรไม่เปลี่ยน

6. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน

คุณ T คิดว่าสภาพแวดล้อมทางกายภาพขององค์กรมีความเหมาะสม เช่น มีต้นไม้สีเขียวทำให้ผ่อนคลายมากยิ่งขึ้น ถ้ามีการปรับเปลี่ยนให้สภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงานดียิ่งขึ้น ส่งผลให้คนมีความผ่อนคลายในการทำงานมากขึ้นคุณภาพชีวิตดีขึ้น แต่วัฒนธรรมองค์กรไม่เปลี่ยน

7. ปัจจัยด้านผู้มีอำนาจ

ผู้มีอำนาจที่คุณ T นึกถึงคือ อธิบดี เพราะเป็นผู้มีอำนาจสูงสุด และการบริหารงาน การตัดสินใจของอธิบดี ก็จะส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรได้ ถ้าถูกสั่งการจากผู้มีอำนาจให้กระทำสิ่งที่ขัดกับระเบียบ คุณ T ก็จะพยายามหลบเลี่ยง แต่ถ้าเลี่ยงไม่ได้ก็จะทำตามให้ผ่าน ๆ ไป โดยหาช่องว่างของกฎระเบียบ ซึ่งผู้สั่งการจะต้องมีลายเซ็นเป็นลายลักษณ์อักษรด้วย เพราะคุณ T คิดว่าเมื่อผู้มีอำนาจสั่งให้ทำก็ต้องมีช่องทางที่จะหลบหลีกทางกฎระเบียบอยู่แล้ว ดังนั้น การมีเอกสารที่มีลายเซ็นจะเป็นเกราะป้องกันคุณ T ด้วย และคุณ T จะเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานมากกว่ากฎระเบียบ

ภาคผนวก ค

แบบสอบถามสายงานหลัก

Questionnaire on “The Cultures of Organizations”

As in most questionnaires, you will want to qualify all your answers with the remark, “It all depends” You will find it hard in some instances to find any great difference, in your own mind, between some of the statements. Do not let this deter you. The questionnaire results will not be precisely accurate, but they should provide useful indications. You will find that the best way to proceed when trying to rank each set of statements is to trust your first, almost intuitive reactions. Do not linger over them too long.

To complete the questionnaire, proceed as follows :

Consider the organization you work for which is the organization. What sets of values, what beliefs, what forms of behavior could be said to be typical of it? Look at the four statements under each of the nine headings in the questionnaire. Under each heading, rank the four statements in order of “best fit” to the organization as you see it (i.e. put “1” against the statement that best represents the organization, “2” against the next best, and so on).

A : For Organization

Share your own opinion about the situation in organization .

1. A good boss

_____ (a) is strong, decisive and firm but fair. He or she is protective, generous and indulgent to loyal subordinates.

_____ (b) is impersonal and correct, avoiding the exercise of authority for his or her own advantage. He or she demands from subordinates only that which is required by the formal system.

_____ (c) is egalitarian and influenceable in matters concerning the task. He or she uses their authority to obtain the resources needed to get on with the job.

_____ (d) is concerned and responsive to the personal needs and responsive to the personal needs and values of others, and provides satisfying and growth stimulating work opportunities for subordinates.

2. A good subordinate

_____ (a) is hard – working, loyal to the interests of his or her superior, resourceful and trustworthy.

_____ (b) is responsible and reliable, meeting the duties and responsibilities of the duties and responsibilities of the job and avoiding actions which surprise or embarrass his or her superior.

_____ (c) is self – motivated to contribute his or her best to the task and is open with ideas and suggestions. Is nevertheless willing to give the lead to others when they show greater expertise or ability.

_____ (d) is vitally interested in the development of his or her own potentialities and is open to learning and receiving help. Also respects the needs and values of others and is willing to give help and contribute to their development.

3. A good member of the organization gives first priority to

_____ (a) the personal demands of the boss.

_____ (b) the duties, responsibilities and requirements of his or her own role, and the customary standards of personal behaviour.

_____ (c) the requirements of the task for skill, ability, energy and material resources.

_____ (d) the personal needs of the individuals involved.

4. People who do well in the organization

_____ (a) are politically aware, like taking risks and operating on their own.

_____ (b) are conscientious and responsible, with a strong sense of loyalty to the organization.

_____ (c) are technically competent and effective, with a strong commitment to getting the job done.

_____ (d) are effective and competent in personal relationships, with a strong commitment to the growth and development of individual talents.

5. The organization treats the individual

_____ (a) as a trusted agent whose time and energy are at the disposal of those who run the organization.

_____ (b) as though his or her time and energy were available through a contract, having rights and responsibilities on both sides.

_____ (c) as a co – worker who committed his or her skill and abilities to the common cause.

_____ (d) as an interesting and talented person in his or her own right.

6. People are controlled and influenced by

_____ (a) the personal exercise of rewards, punishments or charisma.

_____ (b) impersonal exercise of economic and political power to enforce procedures and standards of performance.

_____ (c) communication and discussion of task requirements leading to appropriate action motivated by personal commitment to goal achievement.

_____ (d) intrinsic interest and enjoyment in the activities to be done; and/or concern and caring for the needs of the other people involved.

7. It is legitimate for one person to control another's activities

_____ (a) if he or she has more power and influence in the organizations.

_____ (b) if his or her role prescribes that he or she is responsible for directing the other.

_____ (c) if he or she has more knowledge relevant to the task at hand.

_____ (d) if he or she is accepted by those he or she controls.

8. The basis of task assignment is

_____ (a) the personal needs and judgement of those who run the place.

_____ (b) the formal divisions of functions and responsibility in the system.

_____ (c) the resource and expertise requirements of the job to be done.

_____ (d) the personal wishes and needs for learning and growth of the Individual organization members.

9. Competition

- _____ (a) is for personal power and advantages.
- _____ (b) is for high – status position in the formal system.
- _____ (c) is for excellence of contribution to the task.
- _____ (d) is for attention to one’s own personal needs.

B: For your own self

Which one is the best answer to express your own definition toward the words appeared on the item 10 – 18

10. In your own view, a good boss

- _____ (a) is strong, decisive and firm but fair. He or she is protective, generous and indulgent to loyal subordinates.
- _____ (b) is impersonal and correct, avoiding the exercise of authority for his or her own advantage. He or she demands from subordinates only that which is required by the formal system.
- _____ (c) is egalitarian and influenceable in matters concerning the task. He or she uses their authority to obtain the resources needed to get on with the job.
- _____ (d) is concerned and responsive to the personal needs and responsive to the personal needs and values of others, and provides satisfying and growth stimulating work opportunities for subordinates.

11. In your own view, a good subordinate

- _____ (a) is hard – working, loyal to the interests of his or her superior, resourceful and trustworthy.
- _____ (b) is responsible and reliable, meeting the duties and responsibilities of the duties and responsibilities of the job and avoiding actions which surprise or embarrass his or her superior.
- _____ (c) is self – motivated to contribute his or her best to the task and is open with ideas and suggestions. Is nevertheless willing to give the lead to others when they show greater expertise or ability.

_____ (d) is vitally interested in the development of his or her own potentialities and is open to learning and receiving help. Also respects the needs and values of others and is willing to give help and contribute to their development.

12. In your own view, a good member of the organization gives first priority to

- _____ (a) the personal demands of the boss.
- _____ (b) the duties, responsibilities and requirements of his or her own role, and the customary standards of personal behaviour.
- _____ (c) the requirements of the task for skill, ability, energy and material resources.
- _____ (d) the personal needs of the individuals involved.

13. In your own view, those people who do well in the organization

- _____ (a) are politically aware, like taking risks and operating on their own.
- _____ (b) are conscientious and responsible, with a strong sense of loyalty to the organization.
- _____ (c) are technically competent and effective, with a strong commitment to getting the job done.
- _____ (d) are effective and competent in personal relationships, with a strong commitment to the growth and development of individual talents.

14. In your own view, the organization treats the individual

- _____ (a) as a trusted agent whose time and energy are at the disposal of those who run the organization.
- _____ (b) as though his or her time and energy were available through a contract, having rights and responsibilities on both sides.
- _____ (c) as a co – worker who committed his or her skill and abilities to the common cause.
- _____ (d) as an interesting and talented person in his or her own right.

15. In your own view, people in the organization are controlled and influenced by

- _____ (a) the personal exercise of rewards, punishments or charisma.
- _____ (b) impersonal exercise of economic and political power to enforce procedures and standards of performance.

- _____ (c) communication and discussion of task requirements leading to appropriate action motivated by personal commitment to goal achievement.
- _____ (d) intrinsic interest and enjoyment in the activities to be done; and/or concern and caring for the needs of the other people involved.

16. In your own view, it is legitimate for one person to control another's activities

- _____ (a) if he or she has more power and influence in the organization.
- _____ (b) if his or her role prescribes that he or she is responsible for directing the other.
- _____ (c) if he or she has more knowledge relevant to the task at hand.
- _____ (d) if he or she is accepted by those he or she controls.

17. In your own view, the basis of task assignment is

- _____ (a) the personal needs and judgement of those who run the place.
- _____ (b) the formal divisions of functions and responsibility in the system.
- _____ (c) the resource and expertise requirements of the job to be done.
- _____ (d) the personal wishes and needs for learning and growth of the Individual organization members.

18. In your own view, competition

- _____ (a) is for personal power and advantages.
- _____ (b) is for high – status position in the formal system.
- _____ (c) is for excellence of contribution to the task.
- _____ (d) is for attention to one's own personal needs.

Thank you for taking the time to complete this questionnaire

ภาคผนวก ง

แบบสอบถามสายงานสนับสนุน

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง วัฒนธรรมองค์การและปัจจัยที่กำหนด : ศึกษากรณีหน่วยงานภาครัฐ

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้น เพื่อใช้เป็นเครื่องมือหนึ่งในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อประกอบการจัดทำวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาโท หลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดย นางสาวพรรณทิภา นิลโสภณ เรื่อง วัฒนธรรมองค์การและปัจจัยที่กำหนด: ศึกษากรณีหน่วยงานภาครัฐ โดยมีศาสตราจารย์ ดร.สุภชัย ยะประภาษ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ข้อมูลที่รวบรวมได้จากแบบสอบถามนี้จะนำไปใช้เป็นส่วนหนึ่งของการวิเคราะห์ลักษณะวัฒนธรรมองค์การ โดยใช้ทฤษฎีแบบแผนทางวัฒนธรรมที่เหมาะสมของ Charles Handy

2. แบบสอบถามฉบับนี้ คัดแปลงมาจากแบบสอบถามต้นฉบับของ Charles Handy เจ้าของทฤษฎีแบบแผนทางวัฒนธรรมที่เหมาะสม

3. ลักษณะแบบสอบถามแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 พิจารณาวัฒนธรรมองค์การ

พิจารณาองค์การที่ท่านทำงานอยู่ในภาพรวมของปัจจุบันทั้งหมดว่ามีค่านิยม ความเชื่อ และรูปแบบของพฤติกรรมในองค์การ ที่กล่าวถึงกันโดยทั่วไปเป็นอย่างไร จากนั้นให้พิจารณาข้อความทั้ง 4 ประโยคภายใต้หัวข้อคำถามตั้งแต่ข้อที่ 1 - 9 แล้วโปรดจัดเรียงข้อความทั้ง 4 ประโยค ตามลำดับที่ท่านเห็นว่าบรรยายได้ตรงกับพฤติกรรมในองค์การมากที่สุด (ตัวอย่างเช่น ใส่หมายเลข 1 ตรงข้อความในประโยคที่ท่านเห็นว่าสามารถบรรยายถึงองค์การได้ ตรงที่สุด ใส่หมายเลข 2 หมายเลข 3 และหมายเลข 4 ในลำดับถัดมา)

ส่วนที่ 2 พิจารณาตัวท่านเองและค่านิยมส่วนตัว

พิจารณาตอบคำถามเกี่ยวกับตัวท่านเอง โดยพิจารณาข้อความทั้ง 4 ประโยค ภายใต้หัวข้อคำถามตั้งแต่ข้อที่ 10 - 18 แล้วจัดเรียงข้อความทั้ง 4 ประโยค โปรดเลือกข้อความที่สะท้อนถึงความชอบและความเชื่อส่วนตัวของท่าน ซึ่งท่านสามารถจัดลำดับข้อความในทัศนะของ

ท่านได้ว่าเป็นอิสระ โดยใส่หมายเลข 1 หมายเลข 2 หมายเลข 3 และหมายเลข 4 ตามลำดับ ความชอบและความเหมาะสม ในความคิดของท่าน

ขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือและสละเวลาในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

แบบวัดความเหมาะสมของแบบแผนทางวัฒนธรรมองค์การ

ส่วนที่ 1 พิจารณาวัฒนธรรมองค์การ

ท่านมีความเห็นว่าสถานการณ์ในองค์การตามความคิดของท่านปัจจุบันเป็นอย่างไร

1. หัวหน้าที่ดีขององค์การ

- _____ ก) เข้มแข็ง กล้าตัดสินใจ มั่นคง และยุติธรรม ปกป้องลูกน้อง
ใจกว้าง และผ่อนผันให้อภัยกับลูกน้องที่จงรักภักดี
- _____ ข) ขึ้นอยู่กับความถูกต้องไม่ใช่ตัวบุคคล หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจ
บังคับบัญชา เพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว เรียกร้องจากลูกน้อง
เฉพาะสิ่งที่ถูกกำหนดไว้อย่างเป็นระเบียบแบบแผนตามระบบเท่านั้น
- _____ ค) ให้ความสนใจเป็นพิเศษในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงาน ใช้อำนาจบังคับ
บังคับบัญชาไปเพื่อการได้มาซึ่งทรัพยากรที่จำเป็นในการดำเนินงาน
- _____ ง) เอาใจใส่และตอบสนองต่อความต้องการส่วนตัว และค่านิยมของผู้อื่น
และจัดหางานที่น่าพึงพอใจ และกระตุ้นให้เกิดโอกาสในความก้าวหน้า
ของลูกน้อง

2. ลูกน้องที่ดีขององค์การ

- _____ ก) ทำงานหนัก มีความจงรักภักดีต่อผลประโยชน์ของผู้บังคับบัญชาที่เหนือ
ขึ้นไป เข้าใจความคิด และสามารถไว้วางใจได้
- _____ ข) มีความรับผิดชอบและพึงพาได้ รู้จักหน้าที่และความรับผิดชอบต่องาน
และหลีกเลี่ยงการกระทำที่ขัดขวางหรือผิดความคาดหมายของผู้บังคับบัญชา
- _____ ค) มีแรงจูงใจของตัวเองที่จะสนับสนุนงานที่ทำอย่างดีที่สุด และเปิดรับฟัง
ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆ และก็ยังเต็มใจที่จะให้ผู้อื่นนำ
หากผู้ นั้นแสดงความชำนาญหรือความสามารถที่มากกว่า

- ง) ให้ความสนใจอย่างสูงกับการพัฒนาศักยภาพของตนเอง และเปิดรับการเรียนรู้และความช่วยเหลือของผู้อื่น และยังให้ความยอมรับความต้องการและคำนิยามของผู้อื่น เต็มใจที่จะให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนผู้อื่น ให้ได้รับการพัฒนา

3. สมาชิกที่ดีขององค์การควรถือให้ความสำคัญอันดับแรกกับ

- ก) ความต้องการส่วนตัวของหัวหน้า
- ข) หน้าที่ ความรับผิดชอบ และความต้องการของตัวเอง และมาตรฐานที่เป็นแบบแผนทางพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ
- ค) ข้อเรียกร้องของงานในเรื่องของทักษะและความชำนาญ ความสามารถ พลังงาน และทรัพยากรต่าง ๆ ที่สำคัญ
- ง) ความต้องการส่วนตัวที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของปัจเจกบุคคลในองค์การ

4. บุคคลที่ทำงานได้ดีในองค์การ คือ บุคคลที่

- ก) มีความตระหนักและเข้าใจในเรื่องของการเมืองในองค์การ ชอบการเสี่ยง และปฏิบัติงานด้วยตัวเองได้
- ข) เป็นคนยุติธรรม ซื่อตรงต่อหน้าที่ และมีความรับผิดชอบด้วยความรู้สึกจงรักภักดีอย่างแรงกล้าต่อองค์การ
- ค) เป็นผู้มีความสามารถเชี่ยวชาญในทางเทคนิค และมีประสิทธิภาพด้วยการยอมผูกพันตัวเองเข้ากับการปฏิบัติงานให้สำเร็จ
- ง) มีประสิทธิภาพและมีความสามารถในเรื่องของสัมพันธภาพที่เป็นส่วนตัวด้วยความผูกพันอย่างแรงกล้ากับความเจริญเติบโตและการพัฒนาความสามารถของปัจเจกบุคคล

5. การปฏิบัติขององค์การต่อปัจเจกบุคคลในองค์การ

- ก) เป็นไปด้วยความไว้วางใจ เวลาและพลังงานขององค์การจะถูกใช้ไปโดยอำนาจในการจัดการของผู้บริหาร
- ข) เวลาของบุคคลในองค์การและพลังงานจะต้องเป็นไปตามสัญญาที่ตกลง ซึ่งขึ้นอยู่กับสิทธิ และความรับผิดชอบของทั้ง 2 ฝ่าย
- ค) เป็นผู้ร่วมงานซึ่งปฏิบัติงานด้วยภาระผูกพัน ด้วยทักษะ ความชำนาญ และความสามารถในการแก้ปัญหาทั่วไป

- _____ ง) ในฐานะที่เป็นบุคคลที่มีความสามารถพิเศษ ที่ควรได้รับการเอาใจใส่ในเรื่องสิทธิของแต่ละบุคคล

6. บุคลากรในองค์การถูกควบคุมและได้รับอิทธิพลโดย

- _____ ก) การได้รับรางวัล หรือการลงโทษโดยการปฏิบัติที่เป็นเรื่องส่วนบุคคล เป็นกรณีไป หรือโดยอาศัยอำนาจบารมีของผู้นำ
- _____ ข) การปฏิบัติซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับบุคคล โดยอาศัยเรื่องของเศรษฐกิจ และอำนาจในทางการเมือง ในการบังคับด้วยกฎหมายให้เกิดขึ้นตอนในการปฏิบัติงาน
- _____ ค) การสื่อสารและการหารือถกเถียงกันในเรื่องข้อเรียกร้องของงาน นำไปสู่การกระทำที่เหมาะสม ซึ่งบุคคลได้รับการจูงใจเป็นส่วนตัว
- _____ ง) ความสนใจและความชอบอย่างแท้จริงในกิจกรรมที่ต้องทำให้สำเร็จ และสนใจและห่วงใยความต้องการของผู้คนอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องด้วย

7. เป็นเรื่องที่ถูกต้องตามกฎระเบียบ ในการที่ใครคนหนึ่งจะควบคุมการกระทำของผู้อื่น

- _____ ก) ถ้าบุคคลนั้นมีอำนาจมากกว่าและมีอิทธิพลอยู่ในองค์การนั้น
- _____ ข) ถ้าบทบาทของบุคคลนั้นกำหนดให้เขาสามารถรับผิดชอบในการสั่งการผู้อื่น
- _____ ค) ถ้าบุคคลนั้นมีความรู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงานที่อยู่ในมือมากกว่าผู้อื่น
- _____ ง) ถ้าบุคคลนั้นได้รับการยอมรับจากคนที่ถูกควบคุม

8. หลักเกณฑ์ที่ใช้ในการมอบหมายงาน คือ

- _____ ก) ความต้องการและการตัดสินใจของผู้ที่ขับเคลื่อนองค์การ
- _____ ข) การแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างเป็นทางการในระบบงาน
- _____ ค) ทรัพยากรและความเชี่ยวชาญที่ต้องมีในการทำงานให้สำเร็จ
- _____ ง) ความปรารถนาของบุคคล และความต้องการในการเรียนรู้และเจริญเติบโตของปัจเจกบุคคลที่เป็นสมาชิกขององค์การ

9. การแข่งขันในองค์การ

- _____ ก) เป็นไปเพื่ออำนาจและผลประโยชน์ของบุคคล
- _____ ข) เป็นไปเพื่อสถานภาพของตำแหน่งที่สูงขึ้น ในระบบที่เป็นทางการ
- _____ ค) เป็นไปเพื่อการสนับสนุนสิ่งที่ดีเลิศให้กับงาน
- _____ ง) เป็นไปเพื่อความสนใจของบุคคลหนึ่งซึ่งเป็นความต้องการที่เป็นส่วนตัว

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นส่วนตัวของท่านที่มีต่อคำหรือประโยคต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

10. หัวหน้าที่ดีตามความคิดของท่าน

- _____ ก) เข้มแข็ง กล้าตัดสินใจ มั่นคง และยุติธรรม ปกป้องลูกน้อง
ใจกว้าง และผ่อนผันให้อภัยกับลูกน้องที่จงรักภักดี
- _____ ข) ขึ้นอยู่กับความถูกต้องไม่ใช่ตัวบุคคล หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจ
บังคับบัญชา เพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว เรียกร้องจากลูกน้อง
เฉพาะสิ่งที่ถูกกำหนดไว้อย่างเป็นระเบียบแบบแผนตามระบบเท่านั้น
- _____ ค) ให้ความสนใจเป็นพิเศษในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงาน ใช้อำนาจบังคับ
บังคับบัญชาไปเพื่อการได้มาซึ่งทรัพยากรที่จำเป็นในการดำเนินงาน
- _____ ง) เอาใจใส่และตอบสนองต่อความต้องการส่วนตัว และค่านิยมของผู้อื่น
และจัดหางานที่น่าพึงพอใจ และกระตุ้นให้เกิดโอกาสในความก้าวหน้า
ของลูกน้อง

11. ลูกน้องที่ดีตามความคิดของท่าน

- _____ ก) ทำงานหนัก มีความจงรักภักดีต่อผลประโยชน์ของผู้บังคับบัญชาที่เหนือ
ขึ้นไป เข้าใจความคิด และสามารถไว้วางใจได้
- _____ ข) มีความรับผิดชอบและพึงพาได้ รู้จักหน้าที่และความรับผิดชอบต่องาน
และหลีกเลี่ยงการกระทำที่ขัดขวางหรือผิดความคาดหมายของผู้บังคับบัญชา
- _____ ค) มีแรงจูงใจของตัวเองที่จะสนับสนุนงานที่ทำอย่างดีที่สุด และเปิดรับฟัง
ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆ และก็ยังเต็มใจที่จะให้ผู้อื่นนำ
หากผู้อื่นแสดงความชำนาญหรือความสามารถที่มากกว่า
- _____ ง) ให้ความสนใจอย่างสูงกับการพัฒนาศักยภาพของตนเอง และเปิดรับ
การเรียนรู้และความช่วยเหลือของผู้อื่น และยังให้ความยอมรับความต้องการ
และค่านิยมของผู้อื่น เต็มใจที่จะให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนผู้อื่น
ให้ได้รับการพัฒนา

12. ตามความคิดของท่านสมาชิกที่ดีขององค์กรควรให้ความสำคัญอันดับแรกกับ

- _____ ก) ความต้องการส่วนตัวของหัวหน้า
- _____ ข) หน้าที่ ความรับผิดชอบ และความต้องการของตัวเอง และมาตรฐาน
ที่เป็นแบบแผนทางพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร

- _____ ค) ชื่อเรียกห้องของงานในเรื่องของทักษะและความชำนาญ ความสามารถ
พลังงาน และทรัพยากรต่าง ๆ ที่สำคัญ
- _____ ง) ความต้องการส่วนตัวที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของปัจเจกบุคคลในองค์กร

13. ตามความคิดของท่านบุคคลที่ทำงานได้ดีในองค์กร คือ บุคคลที่

- _____ ก) มีความตระหนักและเข้าใจในเรื่องของการเมืองในองค์กร ชอบการเสี่ยง
และปฏิบัติงานด้วยตัวเองได้
- _____ ข) เป็นคนยูติธรรม ซื่อตรงต่อหน้าที่ และมีความรับผิดชอบด้วยความรู้สึก
จงรักภักดีอย่างแรงกล้าต่อองค์กร
- _____ ค) เป็นผู้มีความสามารถเชี่ยวชาญในทางเทคนิค และมีประสิทธิภาพ
ด้วยการยอมผูกพันตัวเองเข้ากับการปฏิบัติงานให้สำเร็จ
- _____ ง) มีประสิทธิภาพและมีความสามารถในเรื่องของสัมพันธภาพที่เป็นส่วนตัว
ด้วยความผูกพันอย่างแรงกล้ากับความเจริญเติบโต และการพัฒนาความสามารถ
ของปัจเจกบุคคล

14. ตามความคิดของท่านการปฏิบัติขององค์กรต่อปัจเจกบุคคลในองค์กร

- _____ ก) เป็นไปด้วยความไว้วางใจ เวลาและพลังงานขององค์กรจะถูกใช้
ไปโดยอำนาจในการจัดการของผู้บริหาร
- _____ ข) เวลาของบุคคลในองค์กรและพลังงานจะต้องเป็นไปตามสัญญาที่
ตกลง ซึ่งขึ้นอยู่กับสิทธิ และความรับผิดชอบของทั้ง 2 ฝ่าย
- _____ ค) เป็นผู้ร่วมงานซึ่งปฏิบัติงานด้วยภาระผูกพัน ด้วยทักษะ ความชำนาญ
และความสามารถในการแก้ปัญหาทั่วไป
- _____ ง) ในฐานะที่เป็นบุคคลที่มีความสามารถพิเศษ ที่ควรได้รับการเอาใจใส่
ในเรื่องสิทธิของแต่ละบุคคล

15. ตามความคิดของท่านบุคคลในองค์กรถูกควบคุมและได้รับอิทธิพลโดย

- _____ ก) การได้รับรางวัล หรือการลงโทษโดยการปฏิบัติที่เป็นเรื่องส่วนบุคคล
เป็นกรณีไป หรือโดยอาศัยอำนาจบารมีของผู้นำ
- _____ ข) การปฏิบัติซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับบุคคล โดยอาศัยเรื่องของเศรษฐกิจ และ
อำนาจในทางการเมือง ในการบังคับด้วยกฎหมายให้เกิดขั้นตอน
ในการปฏิบัติงาน

- _____ ค) การสื่อสารและการหารือถกเถียงกันในเรื่องข้อเรียกร้องของงาน
นำไปสู่การกระทำที่เหมาะสม ซึ่งบุคคลได้รับการจูงใจเป็นส่วนตัว
- _____ ง) ความสนใจและความชอบอย่างแท้จริงในกิจกรรมที่ต้องทำให้สำเร็จ
และสนใจและห่วงใยความต้องการของผู้คนอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องด้วย

**16. ตามความคิดของท่าน “เป็นเรื่องที่ต้องทำตามกฎระเบียบ ในการที่ใครคนหนึ่งจะ
ควบคุมการกระทำของผู้อื่น.....”**

- _____ ก) ถ้าบุคคลนั้นมีอำนาจมากกว่าและมีอิทธิพลอยู่ในองค์กรนั้น
- _____ ข) ถ้าบทบาทของบุคคลนั้นกำหนดให้เขาสามารถรับผิดชอบในการสั่งการผู้อื่น
- _____ ค) ถ้าบุคคลนั้นมีความรู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงานที่อยู่ในมือมากกว่าผู้อื่น
- _____ ง) ถ้าบุคคลนั้นได้รับการยอมรับจากคนที่ถูกควบคุม

17. ตามความคิดของท่านหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการมอบหมายงาน คือ

- _____ ก) ความต้องการและการตัดสินใจของผู้ที่ขับเคลื่อนองค์กร
- _____ ข) การแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างเป็นทางการในระบบงาน
- _____ ค) ทรัพยากรและความเชี่ยวชาญที่ต้องมีในการทำงานให้สำเร็จ
- _____ ง) ความปรารถนาของบุคคล และความต้องการในการเรียนรู้และ
เจริญเติบโตของปัจเจกบุคคลที่เป็นสมาชิกขององค์กร

18. ตามความคิดของท่านการแข่งขัน

- _____ ก) เป็นไปเพื่ออำนาจและผลประโยชน์ของบุคคล
- _____ ข) เป็นไปเพื่อสถานภาพของตำแหน่งที่สูงขึ้น ในระบบที่เป็นทางการ
- _____ ค) เป็นไปเพื่อการสนับสนุนสิ่งที่ดีเลิศให้กับงาน
- _____ ง) เป็นไปเพื่อความสนใจของบุคคลหนึ่งซึ่งเป็นความต้องการที่เป็นส่วนตัว

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสาวพรรณทิภา นิลโสภณ เกิดเมื่อวันที่ 8 มีนาคม พ.ศ. 2519 ที่กรุงเทพมหานคร สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีบริหารธุรกิจบัณฑิต (เกียรตินิยมอันดับสอง) มหาวิทยาลัยรังสิต โดยใช้ระยะเวลาศึกษา 3 ปี 4 เดือน สำเร็จการศึกษา ในปี พ.ศ. 2540 และได้เข้าศึกษาต่อในหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปี พ.ศ. 2549 ได้รับทุนสนับสนุนการศึกษาวิจัยจาก มูลนิธิ พันเอกจินดา ณ สงขลา ประจำปี พ.ศ. 2552 ปัจจุบันประกอบอาชีพรับราชการ



ศูนย์วิทยพัทยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย