การศึกษาวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรของบุคลากรของแขวงการทางพะเยา ในระบบราชการใหม่

สุกฤตา ชื่นใจ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
หลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชานโยบายสาธารณะ
พฤษภาคม 2555
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

อาจารย์ที่ปรึกษา และคณบดีวิทยาลัยการศึกษาต่อเนื่องได้พิจารณาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เรื่อง “การศึกษาวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรของบุคลากรของแขวงการทางพะเยาในระบบราชการใหม่” เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบายสาธารณะ ของมหาวิทยาลัยพะเยา

.....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์มนตรา พงษ์นิล)

อาจารย์ที่ปรึกษา

.....

(รองศาสตราจารย์ ดร. สมบัติ นพรัก)

คณบดีวิทยาลัยการศึกษาต่อเนื่อง

พฤษภาคม 2555

กิตติกรรมประกาศ

แขวงการทางพะเยา เป็นหน่วยงานราชการหนึ่งที่มีการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานเป็นระบบราชการใหม่ โดยยึดกรอบแนวทางปฏิบัติตามมาตรา 3/1 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ.2534 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 5) พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 และการบริหารภาครัฐแนวใหม่ ซึ่งส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหลายๆ ด้าน ของแขวงการทางพะเยา โดยเฉพาะอย่างยิ่งวัฒนธรรมการทำงานในองค์กร

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงต้องการศึกษาวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรของบุคลากรของแขวงการทางพะเยาในระบบราชการใหม่ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานของแขวงการทางพะเยาตามระบบราชการใหม่ที่มีอยู่แล้วและกำลังจะมีการพัฒนาต่อไป ในอนาคตการดำเนินการวิจัยครั้งนี้สามารถเป็นไปตามกำหนดของแผนการดำเนินงานวิจัย โดยได้รับความกรุณาจาก ดร.สุนทร คล้ายอ่ำ อาจารย์มหาวิทยาลัยพะเยา ดร.บรรจง ไชยรินคำ อาจารย์มหาวิทยาลัยพะเยา และนายธีรทัศน์ ชัยจิรารัตน์ ผู้อำนวยการแขวงการทางพะเยา (ปัจจุบันเป็นผู้อำนวยการแขวงการทางน่านที่ 2) ที่ให้ความกรุณาในการเป็นผู้เชี่ยวชาญในการช่วยชี้แนะเนื้อหาและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในการวิจัยจนครบถ้วนสมบูรณ์ ได้รับความอนุเคราะห์อย่างดียิ่งจากข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานราชการแขวงการทางพะเยาทุกท่านที่กรุณาตอบแบบสอบถาม จนงานวิจัยนี้ลุล่วงไปด้วยดี

ท้ายสุดนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์มนตรา พงษ์นิล อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตัวเองครั้งนี้ ตลอดจนขอขอบคุณบุคคลและหน่วยงานต่างๆ ดังที่กล่าวมาข้างต้นที่ได้มีส่วนช่วยสนับสนุนให้การวิจัยค้นคว้าด้วยตัวเองครั้งนี้สำเร็จได้ด้วยดี

สุกฤตา ชื่นใจ

การศึกษาวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรของบุคลากรของแขวงการทางพะเยาในระบบราชการใหม่

STUDY OF ORGANIZATION CULTURE OF PHAYAO HIGHWAYS DISTRICT STAFF WITH THE NEW BUREAUCRACY

ความเป็นมาของการทำวิจัย

ระบบราชการไทย มีพัฒนาการมาจากการปกครองในระบอบสมบูรณาญาสิทธิราชย์ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมในระบบศักดินา จากการที่เป็นระบบที่มีอายุยาวนานและมีการเปลี่ยนแปลงแบบช้าๆ ระบบราชการไทยจึงมีปัญหาสั่งสมไว้มาก เช่น ปัญหาเรื่องการทุจริตและประพฤติมิชอบในวงราชการ ปัญหาเรื่องขนาดของระบบราชการไทย ปัญหาเรื่องประสิทธิภาพในการบริหารราชการ ปัญหาการบริหารงานแบบรวมศูนย์อำนาจ ปัญหากฎ ระเบียบ เทคโนโลยี และวิธีปฏิบัติงานไม่ทันสมัย เป็นต้น ต่อมาเมื่อได้ปฏิรูประบบราชการ โดยยึดกรอบแนวทางปฏิบัติตามมาตรา 3/1 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และการบริหารภาครัฐแนวใหม่ โดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ทำให้ข้าราชการกำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในแง่การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ โดยมุ่งเน้นการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน มุ่งผลสัมฤทธิ์ มีประสิทธิภาพและคุ้มค่า ลดขั้นตอนการทำงานและอำนวยความสะดวก ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนเพื่อให้สามารถรองรับกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว สิ่งที่จะผลักดันให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลง คือ “วัฒนธรรมการทำงานในองค์กร”

แขวงการทางพะเยาเป็นองค์กรหนึ่งที่มีการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานตามระบบราชการใหม่ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวย่อมส่งผลกระทบต่อบุคลากรในสังกัดของแขวงการทางพะเยาอย่างแน่นอน จึงทำให้ผู้ศึกษาซึ่งเป็นลูกจ้างชั่วคราวในแขวงการทางพะเยาผู้หนึ่ง มีความสนใจที่จะศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการทำงานและวัฒนธรรมการทำงานของข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานราชการ ที่ปฏิบัติหน้าที่ในฝ่ายต่างๆ ของแขวงการทางพะเยา ซึ่งได้รับผลจากการเปลี่ยนระบบราชการใหม่ ที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานและวัฒนธรรมการทำงานในองค์กร รวมไปถึงศึกษาผลกระทบปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อให้ทราบถึงลักษณะของวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรของแขวงการทางพะเยาที่มีต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมใหม่ที่พึงประสงค์ของคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการในระบบราชการใหม่ และเพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานของแขวงการทางพะเยา ตามระบบราชการใหม่ที่มีอยู่แล้วและกำลังจะมีการพัฒนาต่อไปในอนาคต

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรของแขวงการทางพะเยา ต่อการทำงานในระบบราชการใหม่
2. เพื่อศึกษาปัญหา และอุปสรรค ของวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรของแขวงการทางพะเยากับระบบราชการใหม่

กรอบแนวคิด

เพศ อายุ การศึกษา รายได้ สถานภาพในครอบครัว สถานภาพในหน่วยงาน อายุการทำงาน และตำแหน่ง เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ก่อให้เกิดวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรของแขวงการทางพะเยาขึ้น เนื่องจากวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรนั้นเกิดมาจากการประพฤติปฏิบัติของบุคลากรในองค์กร และได้ยึดถือปฏิบัติร่วมกันจนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กรนั้นๆ เมื่อในองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานโดยใช้ระบบราชการใหม่ ซึ่งประกอบด้วย ความรู้ความเข้าใจในบทบาทภารกิจใหม่ตามตำแหน่งหน้าที่ การฝึกอบรมและพัฒนาทักษะความรู้ให้บุคลากร ระบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ และกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง และสภาพการทำงานในระบบราชการใหม่ทั้งในด้านลักษณะงานที่รับผิดชอบ การมีส่วนร่วม ค่าตอบแทนและสวัสดิการ โอกาสและความก้าวหน้าในอาชีพ ความภาคภูมิใจและความผูกพันในองค์กร เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงระบบราชการใหม่ขึ้น จึงส่งผลต่อวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรของบุคลากรของแขวงการทางพะเยา ในด้านความคิด, ความเชื่อ และค่านิยม พฤติกรรมการทำงานของบุคลากร รูปแบบปฏิสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กร ปัญหาของการทำงานในระเบียบตามระบบราชการใหม่และการยอมรับ/การต่อต้าน ตามแนวคิดวัฒนธรรมองค์กร ว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญมากสำหรับการบริหารองค์กรให้เข้มแข็งและประสบความสำเร็จ หากมีเหตุการณ์ที่กระทบต่อวัฒนธรรมองค์กรจะต้องมีผลกระทบต่อสถานภาพขององค์กรแน่นอน และแนวคิดการเปลี่ยนแปลง ว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้น จากการที่องค์กรมีการปรับตัวตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น หากจะมีการเปลี่ยนแปลงสิ่งใดในองค์กรควรมีการวางแผนการเปลี่ยนแปลง และศึกษาผลกระทบที่จะเกิดขึ้น โดยเฉพาะมีการเปลี่ยนแปลงในระบบโครงสร้างและระบบการบริหารงาน

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ บุคลากรของแขวงการทางพะเยา ในปี 2554 ซึ่งมีจำนวนทั้งหมด 259 คน มีข้าราชการ 30 คน พนักงานราชการ 7 คน ลูกจ้างประจำ 42 คน และลูกจ้างชั่วคราว 180 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ บุคลากรของแขวงการทางพะเยา ในปี 2554 ที่ได้รับผลโดยตรงจากระบบราชการใหม่ ซึ่งมีข้าราชการ 30 คน พนักงานราชการ 7 คน และลูกจ้างประจำ 42 คน รวมเป็น 79 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล เป็นแบบสอบถามซึ่งสร้างตามวัตถุประสงค์และกรอบแนวคิดที่กำหนด

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งการนำเสนอออกเป็นลักษณะต่างๆ ได้แก่ การวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป ข้อมูลเกี่ยวกับระบบราชการใหม่ ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการทำงานในระบบราชการใหม่ วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรในระบบราชการใหม่ และปัญหาและอุปสรรคของวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรของแขวงการทางพะเยากับระบบราชการใหม่ ใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) โดยมีการนำเสนอข้อมูลในรูปแบบค่าร้อยละ, ค่าเฉลี่ย, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าความถี่

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุตั้งแต่ 51 ปี ขึ้นไป มีสถานภาพสมรส การศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี มีอายุราชการตั้งแต่ 16 ปีขึ้นไป โดยเป็นลูกจ้างประจำ ตำแหน่งพนักงานบำรุงทาง และได้รับเงินเดือน 10,001 – 20,000 บาท

ผลการศึกษาวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรของบุคลากรของแขวงการทางพะเยากับระบบราชการใหม่ ได้ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบราชการใหม่, สภาพการทำงานในระบบราชการใหม่ และวัฒนธรรมการทำงานในองค์กร สามารถอภิปรายผลการศึกษาดังต่อไปนี้

1) ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบราชการใหม่ โดยแยกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ 1.1) ด้านระบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ โดยรวมกลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก 1.2) ด้านความรู้ความเข้าใจในบทบาท ภารกิจใหม่ตามตำแหน่งหน้าที่ โดยรวมกลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก 1.3) ด้านกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง โดยรวมกลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก 1.4) ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะความรู้ให้บุคลากร โดยรวมกลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง กล่าวโดยสรุปแล้ว บุคลากรของแขวงการทางพะเยา ส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจในระบบราชการใหม่ ทั้งกฎหมาย ระเบียบต่างๆ และ ระบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ แต่ในด้านภารกิจหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติยังคงต้องได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานให้เข้ารับการอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจในภารกิจใหม่ตามตำแหน่งหน้าที่เพิ่มเติมและต่อเนื่อง

2) ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการทำงานในระบบราชการใหม่ โดยแยกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ 2.1) ด้านลักษณะงานที่รับผิดชอบ โดยรวมกลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก 2.2) ด้านความภาคภูมิใจและความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมกลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก 2.3) ด้านการมีส่วนร่วม โดยรวมกลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง 2.4) ด้านโอกาสและความก้าวหน้าทางอาชีพในองค์กร โดยรวมกลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง 2.5) ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ โดยรวมกลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง กล่าวโดยสรุปแล้ว บุคลากรของแขวงการทางพะเยา ส่วนใหญ่สามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายได้เป็นอย่างดี แม้ว่าค่าตอบแทนที่ได้รับจะไม่ค่อยตรงตามความต้องการ แต่สภาพการทำงานโดยรวมแล้วมีแนวทางการร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมรับผิดชอบ มีความสัมพันธ์ที่ดีซึ่งกันและกันในหน่วยงาน มีความเข้าใจและยอมรับในความเปลี่ยนแปลงระบบราชการที่เกิดขึ้น หากเป็นการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น

3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรในระบบราชการใหม่ โดยแยกเป็น 5 ด้าน ดังนี้ 3.1) ด้านพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร โดยรวมกลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก 3.2) ด้านการยอมรับ/การต่อต้าน โดยรวมกลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก 3.3) ด้านรูปแบบปฏิสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กร โดยรวมกลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก 3.4) ด้านความคิด, ความเชื่อ และค่านิยม โดยรวมกลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง 3.5) ด้านปัญหาของการทำงานในระเบียบตามระบบราชการใหม่ โดยรวมกลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง กล่าวโดยสรุปแล้ว บุคลากรของแขวงการทางพะเยา ส่วนใหญ่มีความเข้าใจและยอมรับในความเปลี่ยนแปลงระบบราชการที่เกิดขึ้น หากเป็นการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น

4) ปัญหาและอุปสรรคของวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรของแขวงการทางพะเยากับระบบราชการใหม่ สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงานในแขวงการทางพะเยา ส่วนใหญ่ สามารถที่จะปฏิบัติงานตามระบบการทำงานในระบบราชการใหม่ได้ หากเพียงแต่ผู้บริหารต้องส่งเสริมให้มีการอบรม เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในกฎระเบียบ โครงสร้าง อำนาจหน้าที่ ระบบการทำงาน และวัฒนธรรมการทำงานขององค์กรใหม่ให้แก่บุคลากรได้เข้าใจอย่างชัดเจน

กล่าวโดยสรุปแล้ว บุคลากรของแขวงการทางพะเยา ส่วนใหญ่มีความเข้าใจและยอมรับในความเปลี่ยนแปลงของระบบราชการที่เกิดขึ้น หากเป็นการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นขององค์กรและของบุคลากรเอง ที่จะทำให้สภาพการทำงานมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ควรมีรูปแบบหรือแรงจูงใจในการกระตุ้นการทำงานโดยการให้รางวัลหรือสวัสดิการที่เป็นตัวสะท้อนให้เห็นความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ที่มีแนวโน้มดีขึ้น และในส่วนของวัฒนธรรมการทำงาน การยึดติดวัฒนธรรมในระบบอุปถัมภ์เดิมๆ ควรมีการปรับปรุงและพัฒนาให้มีลักษณะเป็นวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรสมัยใหม่ให้มากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ สุกิติ มณเฑียรทอง (2539) สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรของข้าราชการกรมการปกครองจังหวัดเชียงใหม่ สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์ บุคลากรมีความเข้าใจและยอมรับในความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น

ข้อเสนอแนะ

แขวงการทางพะเยาควรมีการสร้างและหล่อหลอมวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรให้มีลักษณะสร้างสรรค์ โดยส่งเสริมให้บุคลากรมีความสัมพันธ์และสนับสนุนซึ่งกันและกันและมีลักษณะของการทำงานที่ส่งผลให้บุคลากรในองค์กรประสบความสำเร็จ เพื่อเป็นแบบอย่างและแนวทางของบุคลากรรุ่นใหม่ให้ทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บริการและตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริง สร้างความเชื่อมั่นในการให้บริการงาน ให้คำปรึกษาอย่างเที่ยงธรรมและเป็นอิสระ เพิ่มทักษะ ความสามารถและปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากรของแขวงการทางพะเยาให้เป็นไปด้วยความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส มีคุณธรรม และบุคลากรทุกคนต้องได้รับการอบรมและพัฒนาในด้านทัศนคติ เพื่อปรับเปลี่ยนแนวคิดพฤติกรรมต่างๆ ในการทำงาน

การจัดการหรือการทำให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการทำงานขององค์กรจะกระทำได้สำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับผู้นำขององค์กรนั้นเป็นสำคัญ ผู้นำจะต้องสร้างวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ด้วยการทำงานเป็นทีม เพื่อที่จะทำให้คนในองค์กรมองไปในทิศทางเดียวกัน ในการเสริมสร้างให้องค์กรของตนเองประสบความสำเร็จและก้าวหน้าเพื่อนำไปสู่องค์กรที่มีประสิทธิภาพได้

บรรณานุกรม

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546. (9 ตุลาคม 2546).

ราชกิจจานุเบกษา. 120(100 ก). หน้า 1.

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545.

(2 ตุลาคม 2545). **ราชกิจจานุเบกษา.** 119(99 ก). หน้า 1.

สุกิติ มณเฑียรทอง. (2539). **วัฒนธรรมองค์การในระบบราชการไทย:กรณีศึกษาข้าราชการกรมการปกครองจังหวัดเชียงใหม่**. การค้นคว้าแบบอิสระ ร.ม., มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.

สุเทพ เชาวลิต. (2551). **การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (NEW PUBLIC MANAGEMENT)** (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เสมาธรรม

ชื่อเรื่อง การศึกษาวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรของบุคลากรของแขวงการทางพะเยาในระบบราชการใหม่

ผู้ศึกษาค้นคว้า สุกฤตา ชื่นใจ

ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ มนตรา พงษ์นิล

ประเภทสารนิพนธ์ การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง รป.ม. สาขาวิชานโยบายสาธารณะ, มหาวิทยาลัยพะเยา, 2555

คำสำคัญ วัฒนธรรมการทำงานในองค์กร

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรของแขวงการทางพะเยาต่อการทำงานในระบบราชการใหม่ และเพื่อศึกษาปัญหา และอุปสรรคของวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรของแขวงการทางพะเยากับระบบราชการใหม่ กลุ่มตัวอย่างในการศึกษา ประกอบด้วย ข้าราชการ, ลูกจ้างประจำ และพนักงานราชการ จำนวน 79 ราย โดยการใช้การวิเคราะห์เอกสารและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ด้วยค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้

1) ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบราชการใหม่ โดยรวมพบว่า ด้านความรู้ความเข้าใจในบทบาท ภารกิจใหม่ตามตำแหน่งหน้าที่ กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับมาก ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะความรู้ให้บุคลากร มีความเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ด้านกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง มีความเห็นอยู่ในระดับมาก และด้านระบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ มีความเห็นอยู่ในระดับมาก

2) ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการทำงานในระบบราชการใหม่ โดยรวมพบว่า ด้านลักษณะงานที่รับผิดชอบ กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับมาก ด้านการมีส่วนร่วม มีความเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการมีความเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ด้านโอกาสและความก้าวหน้าทางอาชีพในองค์กรมีความเห็นอยู่ในระดับปานกลาง และด้านความภาคภูมิใจและความผูกพันต่อองค์กรมีความเห็นอยู่ในระดับมาก

3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมการทำงานในองค์กร โดยรวมพบว่า ด้านความคิด, ความเชื่อ และค่านิยม กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ด้านพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรมีความเห็นอยู่ในระดับมาก ด้านรูปแบบปฏิสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กร

มีความเห็นอยู่ในระดับมาก ด้านปัญหาของการทำงานในระเบียบตามระบบราชการใหม่ มีความเห็นอยู่ในระดับปานกลาง และด้านการยอมรับ / การต่อต้านมีความเห็นอยู่ในระดับมาก

4) ปัญหาและอุปสรรค เกี่ยวกับวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรของแขวงการทางพะเยากับระบบราชการใหม่ พบว่า แขวงการทางพะเยาเป็นหน่วยงานของกรมทางหลวง ซึ่งการทำงานของแขวงการทางพะเยาต้องอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของสำนักทางหลวงที่ 2 (แพร่) อีกชั้นหนึ่ง และยังต้องยึดนโยบายจากกรมทางหลวงเป็นหลัก และบุคลากรส่วนใหญ่ในแขวงการทางพะเยาจะมีอายุการทำงานที่นาน เป็นผลให้มีระบบอุปถัมภ์อยู่ จึงก่อให้เกิดวัฒนธรรมการทำงานที่มีมายาวนาน ซึ่งหากเกิดการเปลี่ยนแปลงระบบเกิดขึ้นในองค์กร จะต้องมีผลกระทบอย่างมากต่อวัฒนธรรมการทำงานในองค์กร ข้อเสนอแนะ บุคลากรทุกคนต้องได้รับการอบรมและพัฒนาทัศนคติ เพื่อปรับเปลี่ยนแนวคิดและพฤติกรรมต่างๆ ในการทำงาน ผู้นำจะต้องสร้างวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ด้วยการทำงานเป็นทีม เพื่อที่จะทำให้คนในองค์กรมองไปในทิศทางเดียวกันในการเสริมสร้างให้องค์กรของตนเองประสบความสำเร็จและก้าวหน้าเพื่อนำไปสู่องค์กรที่มีประสิทธิภาพได้

Title STUDY OF ORGANIZATION CULTURE OF PHAYAO HIGHWAYS DISTRICT STAFF WITH THE NEW BUREAUCRACY

Authors Sukritta Chuenjai

Advisor Assistant Professor Montra Pongnil

Academic Paper Independent Study M.P.A in Public Policy, University of Phayao, 2012

Keywords Organization Culture

ABSTRACT

This study is purpose to study the opinions of Phayao Highways District staff about to work in the new bureaucracy and to study the problem and obstruction of organization culture in Phayao Highways District with the new bureaucracy. A group of examples of this study consisted of 79 respondents: government officials, government employees, and government agents. This study is conducted by using the document analysis and quantitative analysis with the descriptive and referential statistics comprising frequency, percentage, means, and standard deviation. From the study concluded by the following.

1. The opinion about the new bureaucracy found that the cognition in the duty and new mission by their responsibilities was in the high rank. The staff training and skill development was in the medium rank. The law and regulation which related was in the high rank. And the new management system of the government sector was in the high rank.

2. The opinion about the work condition in the new bureaucracy found that the responsibility job description was in the high rank. The participation was in the medium rank. The payment and welfare was in the medium rank. The opportunity and professional advancement was in the medium rank. And the pride and affiliation with the authority was in the high rank.

3. The opinion about the corporate culture in the authority found that the thought, belief and values were in the medium rank. The staff working behavior was in the high

rank. The staff interaction pattern was in the high rank. The working problem by the regulation in the new bureaucracy was in the medium rank. And the acceptance / resistance was in the high rank.

4. The problem and the obstruction about the culture organization in Phayao Highways District with the new bureaucracy found that The Phayao Highways District is a part of the Department of Highways which is under control of the 2nd Department of Highways (Phrae) and must follow the policy from the Department of Highways mainly. Most officers in the Phayao Highways District had quite long working age that the reason of the patron–client system happened and made that culture organization for a long time. If there were some change in the system in the authority, it would be more effect to the culture organization in the authority.

The recommendation is all personnel must be trained and developed the attitude to adjust their though and behaviors in working. The leader has to make the desirable culture by working as a team in order to lead all the personnel in the authority be in the same direction for supporting the authority to be success, go forward and lead to be the efficiency authority.

สารบัญ

บทที่		หน้า
1	**บทนำ**	1
	ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
	วัตถุประสงค์ของการศึกษา	5
	ขอบเขตของการศึกษา	5
	นิยามศัพท์เฉพาะ	5
	ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการศึกษา	6
2	**เอกสารและงานศึกษาที่เกี่ยวข้อง**	7
	ความเป็นมาของแขวงการทางพะเยา	7
	แนวคิดเกี่ยวกับระบบราชการ	15
	แนวคิดเกี่ยวกับระบบราชการใหม่	20
	แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมการทำงานในองค์กร	34
	แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง	43
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	64
	กรอบแนวความคิด	70
3	**วิธีดำเนินการศึกษา**	72
	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	72
	เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	72
	การเก็บรวบรวมข้อมูล	73
	การวิเคราะห์ข้อมูล	74
4	**ผลการวิเคราะห์ข้อมูล/ผลการทดลอง/ผลการศึกษา**	76

สารบัญ (ต่อ)

บทที่ **หน้า**

5 บทสรุป 103

สรุปผลการศึกษา 103

การอภิปรายผลการศึกษา 105

ข้อเสนอแนะการนำผลการศึกษาไปใช้ 114

ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป 115

บรรณานุกรม 116

ภาคผนวก 119

ภาคผนวก ก แบบสอบถาม 120

ประวัติผู้ศึกษาค้นคว้า 131

สารบัญตาราง

ตาราง **หน้า**

1 เปรียบเทียบกระบวนทัศน์ระบบราชการแบบเก่า และกระบวนทัศน์ ระบบราชการแบบใหม่..... 32

2 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามข้อมูลทั่วไป..... 76

3 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความรู้ความเข้าใจในบทบาท ภารกิจใหม่ตามตำแหน่งหน้าที่..... 80

4 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะความรู้ให้บุคลากร..... 82

5 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง..... 83

6 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่..... 85

7 สรุปค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลเกี่ยวกับระบบราชการใหม่ทั้ง 4 ด้าน..... 86

8 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านลักษณะงานที่รับผิดชอบ..... 87

9 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านการมีส่วนร่วม..... 88

10 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ..... 90

11 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านโอกาสและความก้าวหน้าทางอาชีพในองค์กร... 91

12 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านความภาคภูมิใจและความผูกพันต่อองค์กร.... 92

13 สรุปค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการทำงานในระบบราชการใหม่ทั้ง 5 ด้าน..... 93

14 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านความคิด ความเชื่อ และค่านิยม..... 94

15 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร..... 95

16 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านรูปแบบปฏิสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กร.... 96

17 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านปัญหาของการทำงานในระเบียบตามระบบราชการใหม่..... 98

18 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านการยอมรับ/การต่อต้าน..... 99

19 สรุปค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรในระบบราชการใหม่ ทั้ง 5 ด้าน..... 101

สารบัญภาพ

ภาพ **หน้า**

1. ผังการบริหารงานของแขวงการทาง 9
2. ผังกระบวนการทำงานของแขวงการทาง 13
3. ความสัมพันธ์ของการเปลี่ยนแปลง 44
4. แสดงความสัมพันธ์ของระยะเวลาและความยากง่ายในการเปลี่ยนแปลง 47
5. แสดงสิ่งที่ถูกเปลี่ยนในองค์กร 48
6. แสดงโมเดลการวิเคราะห์ตามแนวคิดของเลวิน 55
7. เจ้าหน้าที่และส่วนประกอบต่าง ๆ ขององค์กร 60
8. แสดงแผนภูมิกรอบแนวคิดการศึกษา 71

สารบัญตาราง

ตาราง **หน้า**

1 แสดงการเปรียบเทียบกระบวนทัศน์ระบบราชการแบบเก่าและกระบวนทัศน์ระบบราชการแบบใหม่ 32
2 แสดงจำนวนและร้อยละกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามข้อมูลทั่วไป..... 76
3 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความรู้ความเข้าใจในบทบาทภารกิจใหม่ตามตำแหน่งหน้าที่..... 80
4 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะความรู้ให้บุคลากร..... 82
5 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง..... 83
6 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่..... 85
7 แสดงสรุปค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับระบบราชการใหม่ ทั้ง 4 ด้าน..... 86
8 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้านลักษณะงานที่รับผิดชอบ..... 87
9 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้านการมีส่วนร่วม..... 88
10 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ..... 90
11 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้านโอกาสและความก้าวหน้าทางอาชีพในองค์กร..... 91
12 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้านความภาคภูมิใจและความผูกพันต่อองค์กร..... 92
13 แสดงสรุปค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการทำงานในระบบราชการใหม่ ทั้ง 5 ด้าน..... 93
14 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้านความคิด ความเชื่อและค่านิยม..... 94
15 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้านพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร..... 96

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง **หน้า**

16 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้านรูปแบบปฏิสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กร 97

17 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้านปัญหาของการทำงานในระเบียบตามระบบราชการใหม่ 98

18 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้านการยอมรับ/การต่อต้าน 100

19 แสดงสรุปค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรในระบบราชการใหม่ ทั้ง 5 ด้าน 101

มหาวิทยาลัยพะเยา
UNIVERSITY OF PHAYAO

มหาวิทยาลัยพะเยา
UNIVERSITY OF PHAYAO

มหาวิทยาลัยพะเยา
UNIVERSITY OF PHAYAO

มหาวิทยาลัยพะเยา
UNIVERSITY OF PHAYAO

สารบัญภาพ

ภาพ **หน้า**

1 แผนผังการบริหารงานของแขวงการทาง 9
2 ผังกระบวนการทำงานของแขวงการทาง 13
3 ความสัมพันธ์ของกาเปลี่ยนแปลง 44
4 ความสัมพันธ์ของระยะเวลาและความยากง่ายในการเปลี่ยนแปลง 47
5 สิ่งที่ถูกเปลี่ยนในองค์กร 48
6 โมเดลการวิเคราะห์ตามแนวความคิดของเลวิน 55
7 เจ้าหน้าที่และส่วนประกอบต่าง ๆ ขององค์กร 60
8 แผนภูมิกรอบแนวคิดการศึกษา 71

มหาวิทยาลัยพะเยา
UNIVERSITY OF PHAYAO

บทที่ 1

บทนำ

ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ระบบราชการไทย มีพัฒนาการมาจากรากฐานเดียวกัน คือ การปกครองในระบอบสมบูรณาญาสิทธิราชย์ ในสมัยกรุงสุโขทัยและกรุงศรีอยุธยาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ในขณะนั้น ข้าราชการ บ่าวไพร่ ต้องมีสังกัดในเจ้าขุนมูลนายชัดเจนเป็นความจำเป็นอย่างยิ่ง เหตุผลเพื่อความมั่นคงในการบริหารราชการหรือการปกครองของรัฐ ตลอดจนความก้าวหน้าและความมั่นคงของปัจเจกบุคคลเองด้วยซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมในระบบศักดินานั่นเอง

จากการที่เป็นระบบที่มีอายุยาวนานและมีการเปลี่ยนแปลงแบบช้าๆ ระบบราชการไทยจึงมีปัญหาสั่งสมไว้มาก ซึ่งปัญหาที่สำคัญมีดังนี้ (ทิพย์วรรณ บ่อแก้ว, 2547, หน้า 7–9)

1. ปัญหาเรื่องการทุจริต และประพฤติมิชอบในวงราชการ เป็นปัญหาหลักและเรื้อรังที่สะสมมานาน ไม่อาจแก้ไขได้อย่างรวดเร็วและเบ็ดเสร็จ ทำให้ภาพลักษณ์ของระบบราชการไทยติดอยู่กับปัญหาการทุจริตคอร์รัปชั่นอย่างแยกไม่ออก

2. ปัญหาเรื่องขนาดของระบบราชการไทย ระบบราชการไทยมีโครงสร้างของส่วนราชการที่มีขนาดใหญ่ ซับซ้อน มีอัตรากำลังข้าราชการเป็นจำนวนมาก ทำให้ระบบราชการมีระบบการบริหารงานที่ไม่คล่องตัว ประสบกับปัญหาด้านค่าใช้จ่ายของบุคลากรที่มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นทุกปี ก่อให้เกิดภาระด้านงบประมาอย่างไม่สิ้นสุด และมีผลกระทบต่องบประมาณในการพัฒนาประเทศด้านอื่นๆ อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

3. ปัญหาเรื่องประสิทธิภาพในการบริหารราชการ ระบบราชการไทย ถูกวิพากษ์วิจารณ์ถึงประสิทธิภาพการบริหารงานอยู่เสมอ เมื่อเทียบกับการบริหารงานในภาคเอกชน การบริหารงานราชการที่ผ่านมา ส่วนใหญ่ไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานว่างานนั้นมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพียงใด ขาดตัวชี้วัดในการดำเนินงาน ทำให้ไม่สามารถวิเคราะห์ถึงความคุ้มทุนและผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานของส่วนราชการได้อย่างชัดเจน โดยขณะที่ประชาชนต้องการได้รับบริการสาธารณะจากรัฐที่มีประสิทธิภาพ มีคุณภาพ รวดเร็ว ความคาดหวังของประชาชนโดยทั่วไปจึงต้องการเห็นภาพลักษณ์ใหม่ของระบบราชการไทย

4. ปัญหาการบริหารงานแบบรวมศูนย์อำนาจ กล่าวคือ ราชการบริหารส่วนกลาง ได้แก่ กระทรวง กรม มีความความเข้มแข็ง การบริหารงาน และการตัดสินใจมีลักษณะรวมศูนย์ไว้ที่ส่วนกลางทั้งหมด แม้ว่าจะมีการมอบอำนาจการบริหารงานให้กับราชการส่วนภูมิภาค

ก็ตามแต่การบริหารงานของราชการส่วนภูมิภาคก็ยังไม่สามารถใช้อำนาจได้เด็ดขาด หรือมีความอิสระในการตัดสินใจได้มากนักยังต้องยึดนโยบายจากส่วนกลางเป็นหลัก ทรัพยากรในการบริหารส่วนใหญ่จึงขึ้นอยู่กับการจัดสรรจากส่วนกลาง

5. ปัญหากฎ ระเบียบ เทคโนโลยี และวิธีปฏิบัติงานไม่ทันสมัย การบริหารงานภาครัฐเป็นการบริหารงานโดยยึดโยงกับกฎหมายและระเบียบต่าง ๆ เป็นจำนวนมาก กฎระเบียบบางเรื่องเป็นอุปสรรคต่อการบริหารงานภาครัฐและไม่ทันสมัย นอกจากนั้นเทคโนโลยีต่างๆ ที่นำมาใช้ในระบบราชการยังขาดความทันสมัยเมื่อเทียบกับการดำเนินงานของภาคเอกชน ตลอดจนการบริหารงานภายใต้ระบบราชการเป็นการบริหารที่ต้องปฏิบัติตามระเบียบอย่างเคร่งครัด การบริหารงานให้ความสำคัญกับกระบวนการมากกว่าเป้าหมาย ทำให้การบริหารงานขาดความคล่องตัว

6. ปัญหากำลังคนภาครัฐไม่มีคุณภาพ กำลังคนภาครัฐที่มีอยู่ในระบบราชการส่วนใหญ่ขาดคุณภาพ และมีความจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาในหลายๆด้าน อย่างเร่งด่วน กำลังคนส่วนใหญ่ยังขาดความริเริ่มสร้างสรรค์ และยึดติดกับการทำงานแบบเดิม ทั้งนี้อาจจะเป็นผลสืบเนื่องมาจากความมั่นคงในระบบราชการ ทำให้กำลังคนของภาครัฐไม่มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน เนื่องจากอยู่ในสถานะของตำแหน่งที่มีเสถียรภาพและมั่นคงค่อนข้างสูง

7. ปัญหาค่าตอบแทน และสวัสดิการที่ไม่เหมาะสม ข้าราชการเป็นกลุ่มคนที่มีรายได้และค่าตอบแทนค่อนข้างต่ำ เมื่อเทียบกับบุคคลกลุ่มอื่นๆ ที่ปฏิบัติงานในภาคต่างๆ ทั้งนี้เนื่องจากภาคราชการเป็นองค์กรขนาดใหญ่ ทำให้การปรับปรุงค่าตอบแทนและสวัสดิการทำได้ค่อนข้างลำบาก เนื่องจากภาครัฐต้องใช้งบประมาณดำเนินการเป็นจำนวนมาก รวมถึงค่าตอบแทนที่ได้รับไม่สอดคล้องกับกลไกตลาด ทำให้รายได้ของข้าราชการอยู่ในระดับต่ำ และไม่สัมพันธ์กับภาวะค่าครองชีพที่เพิ่มสูงขึ้นอยู่ตลอดเวลา

8. ปัญหาทัศนคติและค่านิยมทั้งหลาย ระบบราชการเป็นระบบที่ให้ความสำคัญกับลำดับชั้นของการบังคับบัญชา ทำให้ข้าราชการไม่กล้าแสดงความคิดเห็นเท่าที่ควร รวมทั้งการที่ต้องเคารพในระบบอาวุโสของการทำงาน ทำให้ข้าราชการรุ่นใหม่ไม่มีโอกาสแสดงศักยภาพในการทำงานได้อย่างเต็มที่ ทัศนคติและค่านิยมดั้งเดิมในภาคราชการดังกล่าวจึงไม่เปิดโอกาสให้มีการส่งเสริมคนเก่ง คนดี คนที่มีความรู้ และความสามารถ ได้ใช้โอกาสในการแสดงศักยภาพในการทำงานได้อย่างเต็มที่เท่าที่ควร ตลอดจนข้าราชการมักเคยชินกับระบบการรับคำสั่งและนำมาปฏิบัติมากกว่าที่จะคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ รวมทั้งขาดความกล้าที่จะโต้แย้งเมื่อเห็นว่าคำสั่งนั้นไม่ถูกต้อง หรือการปฏิบัติงานนั้นไม่เหมาะสมที่จะปฏิบัติ

ต่อมาเมื่อรัฐบาลได้ปฏิรูประบบราชการ โดยยึดหลักการที่ว่ารักษาของเดิมที่ดีอยู่แล้ว ปรับรื้อของเก่าที่ล้าสมัย สร้างเสริมสิ่งใหม่ให้ทันโลก ทันเหตุการณ์ และเน้นการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการพัฒนาคนทั้งในด้านทักษะ ความรู้ ความคิด ทัศนคติ คุณธรรม เพื่อให้ได้คนที่มีคุณภาพ เพราะคนที่มีคุณภาพจะสามารถสร้างสรรค์ความสำเร็จขององค์กรได้โดยง่าย โดยมีเป้าหมายสำคัญเพื่อให้การปฏิบัติราชการสามารถตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศ และสามารถให้บริการแก่ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยยึดกรอบแนวทางปฏิบัติตามมาตรา 3/1 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ.2534 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 5) พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 และการบริหารภาครัฐแนวใหม่ โดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง

ปัจจุบันข้าราชการกำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในแง่การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ โดยมุ่งเน้นการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน มุ่งผลสัมฤทธิ์ มีประสิทธิภาพและคุ้มค่า ลดขั้นตอนการทำงานและอำนวยความสะดวก ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการที่มีการประเมินผลอย่างเป็นรูปธรรมและสม่ำเสมอ ข้าราชการจึงต้องปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ พฤติกรรม โดยเน้นให้ข้าราชการมีวิสัยทัศน์มองการณ์ไกลและเห็นคุณค่าของการปฏิรูประบบราชการ กล้านำและผลักดันการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ กล้าที่จะเปลี่ยนแปลงเพื่อความอยู่รอดของบ้านเมือง กล้าสร้างความถูกต้องที่สอดรับสถานการณ์และเงื่อนเวลา ตามทิศทางของกระแสสังคมโลกและสังคมรอบข้างได้อย่างเหมาะสม (การปฏิรูประบบราชการ:การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการปฏิรูประบบราชการ, 2544, หน้า 14) เพื่อให้สามารถรองรับกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว สิ่งที่จะผลักดันให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลง คือ “วัฒนธรรมการทำงานในองค์กร” องค์กรที่มีประสิทธิภาพในอนาคตต้องมีวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรที่ประกอบด้วย รูปแบบการทำงานเป็นทีม ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานกับผู้บริหารมีความร่วมมือสูง การรับรู้ถึงการสนองตอบต่อการปรับตัวเข้ากับองค์กรสูงขึ้น การรับรู้ของพนักงานต่อภารกิจหลักขององค์กร และการมีค่านิยมในการปฏิบัติงานที่ดี (Guillemette, 1992, หน้า 4A)

ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Cook & Lafferty (อ้างใน นิภาวรรณ์ ศรีโลฟุ้ง, 2543, หน้า 17–19) การที่องค์กรจะประสบผลสำเร็จ ตอบสนองต่อเป้าหมายองค์กร และสมาชิกทุกคนในองค์กรพึงพอใจนั้น ขึ้นอยู่กับลักษณะของวัฒนธรรมขององค์กรที่มีลักษณะสร้างสรรค์ ประกอบด้วย มิติเน้นความสำเร็จ มิติเน้นสัจการแห่งตน มิติเน้นบุคคลและการกระตุ้นและมิติเน้นไมตรีสัมพันธ์ ในทางตรงกันข้าม ถ้าวัฒนธรรมองค์กรมีลักษณะตั้งรับ–ก้าวร้าว

คือ เน้นการแข่งขัน เน้นอำนาจ เน้นความขัดแย้ง และเน้นความสมบูรณ์แบบ หรือลักษณะตั้งรับ–เฉื่อยชา คือ ยึดกฎระเบียบแบบแผนเข้มงวด เน้นการพึ่งพาผู้อื่นและเน้นการหลีกเลี่ยงจะทำให้เกิดความอ่อนแอของวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาองค์กร และประสิทธิภาพในการทำงาน รวมทั้งคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรในหน่วยงาน

วัฒนธรรมองค์กรเป็นองค์ประกอบขององค์กรที่สำคัญอย่างหนึ่งที่อาจมีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรในองค์กร (บุศรา กายี, 2546, บทคัดย่อ) วัฒนธรรมองค์กรทำหน้าที่เป็นหลักเกณฑ์ในการสร้างกฎข้อบังคับให้บุคลากรมีกฎทางสังคม มีศรัทธาเป็นแรงจูงใจให้แต่ละคนปรับลักษณะเฉพาะของตนให้มีบทบาท ค่านิยมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร (เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ, 2540, หน้า 121)

สำหรับแขวงการทางพะเยา ยังคงต้องดำเนินไปอย่างช้าๆ และปรับเปลี่ยนเล็กๆ น้อยๆ เพราะยังขาดความพร้อมหลายๆ ด้าน ทั้งด้านระบบการบริหารที่ต้องขึ้นอยู่กับกรมทางหลวง และยังขาดความร่วมมือจากข้าราชการประจำ หรืออาจกล่าวได้ว่ายังมีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งปัญหาที่สำคัญคือ วัฒนธรรมการทำงานในองค์กร ความคิด ค่านิยม ระบบการทำงาน ซึ่งเมื่อต้องมีการปรับเปลี่ยน จึงเป็นสิ่งที่ยากมากที่จะทำได้สำเร็จ ต้องอาศัยเวลา ความเข้าใจ ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวย่อมส่งผลกระทบต่อบุคลากรในสังกัดของแขวงการทางพะเยาอย่างแน่นอน จึงทำให้ผู้ศึกษาซึ่งเป็นลูกจ้างชั่วคราวในแขวงการทางพะเยาผู้หนึ่ง มีความสนใจที่จะศึกษาความคิดเห็นของข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ในฝ่ายต่าง ๆ ของแขวงการทางพะเยา ซึ่งได้รับผลจากการเปลี่ยนระบบราชการใหม่ที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานและวัฒนธรรมการทำงานในองค์กร รวมไปถึงศึกษาผลกระทบปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อให้ทราบถึงลักษณะของวัฒนธรรมการทำงานของแขวงการทางพะเยาที่มีต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมใหม่ที่พึงประสงค์ของคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการในระบบราชการใหม่ อันจะส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการประชาชนมากขึ้น และเพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานของแขวงการทางพะเยาตามระบบราชการใหม่ที่มีอยู่แล้วและกำลังจะมีการพัฒนาต่อไปในอนาคต ซึ่งผลของการศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมการทำงานของแขวงการทางพะเยาสามารถนำข้อเสนอแนะไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพต่อไป

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรของแขวงการทางพะเยา ต่อการทำงานในระบบราชการใหม่

2. เพื่อศึกษาปัญหา และอุปสรรค ของวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรของแขวงการทางพะเยากับระบบราชการใหม่

ขอบเขตการศึกษา

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้กำหนดขอบเขตการศึกษาดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา ผู้ศึกษาจะศึกษาความคิดเห็นของข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานราชการของแขวงการทางพะเยาเกี่ยวกับระบบราชการใหม่ ศึกษาเกี่ยวกับสภาพการทำงานในระบบราชการใหม่ ศึกษาวัฒนธรรมการทำงานในองค์กร ในระบบราชการใหม่ และศึกษาปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะอื่นๆ เกี่ยวกับลักษณะวัฒนธรรมการทำงานในระบบราชการใหม่ของแขวงการทางพะเยา

2. ขอบเขตด้านวิธีดำเนินการศึกษา ผู้ศึกษาใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการศึกษา และทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป และหาค่าความถี่จากคำถามปลายเปิด

3. ขอบเขตด้านสถานที่ ผู้ศึกษาเลือกศึกษาในสำนักงานแขวงการทางพะเยา และหมวดการทางที่อยู่ในสังกัดของแขวงการทางพะเยา

4. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ บุคลากรของแขวงการทางพะเยา ซึ่งมีทั้งหมดจำนวน 259 คน แบ่งเป็นข้าราชการ 30 คน ลูกจ้างประจำ 42 คน พนักงานราชการ 7 คน และลูกจ้างชั่วคราว 180 คน โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง มีข้าราชการ 30 คน ลูกจ้างประจำ 42 คน และพนักงานราชการ 7 คน รวมเป็นจำนวน 79 คน

5. ขอบเขตด้านระยะเวลา เดือนมิถุนายน 2554–เดือนมีนาคม 2555

นิยามศัพท์เฉพาะ

ระบบราชการไทย หมายถึง การจัดระเบียบบริหารงานของรัฐบาลไทย ซึ่งมีลักษณะเป็นที่รวมกันของการงานหลายๆ สิ่งและซับซ้อนให้เข้าลำดับกันและประสานกันเป็นหนึ่งเดียว เพื่อหวังผลที่เอกภาพของการบริหารและการบังคับบัญชา สามารถจัดทำลำดับความสำคัญเป็นหมวดหมู่ได้ ดังนี้

1. ระเบียบบริหารราชการส่วนกลางได้แก่ กระทรวง กรม

2. ระเบียบบริหารราชการส่วนภูมิภาค ได้แก่ จังหวัด อำเภอ

3. ระเบียบบริหารราชการส่วนท้องถิ่น ได้แก่ องค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล องค์การบริหารส่วนตำบล กรุงเทพมหานคร และเมืองพัทยา

ระบบราชการใหม่ หมายถึง ระบบบริหารราชการที่มีการบริหารภาครัฐแนวใหม่ ตามมาตรา 3/1 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ.2534 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 5) และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

วัฒนธรรมการทำงานในองค์กร หมายถึง แนวคิดและพฤติกรรมที่บุคลากรในองค์กรยึดถือเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติ ซึ่งจะแสดงออกมาในรูปแบบของพฤติกรรมและวิธีปฏิบัติการทำงาน โดยมีพื้นฐานมาจากความเชื่อ ค่านิยม และเป็นสิ่งที่องค์กรคาดหวังจากผู้ปฏิบัติงานในองค์กรนั้นๆ และได้ประพฤติปฏิบัติกันมาเป็นเวลานาน

บุคลากรของแขวงการทางพะเยา หมายถึง ข้าราชการ ลูกจ้างประจำและพนักงานราชการของแขวงการทางพะเยา ซึ่งได้รับผลจากการเปลี่ยนระบบราชการใหม่

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการศึกษา

1. เพื่อให้ทราบถึงลักษณะของวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรของแขวงการทางพะเยาที่มีความสัมพันธ์กับการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม ในระบบราชการใหม่

2. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานของแขวงการทางพะเยา ตามระบบราชการใหม่ที่มีอยู่แล้วและกำลังจะมีการพัฒนาต่อไปในอนาคต

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง การศึกษาวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรของบุคลากรของแขวงการทางพะเยาในระบบราชการใหม่ ผู้ศึกษาได้พิจารณาเลือกแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อประกอบในการศึกษา ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ความเป็นมาของแขวงการทางพะเยา
   1.1 การบริหารงานของแขวงการทางพะเยา
   1.2 อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของแขวงการทางพะเยา
   1.3 นโยบายของแขวงการทางพะเยา
2. แนวคิดเกี่ยวกับระบบราชการ
3. แนวคิดเกี่ยวกับระบบราชการใหม่
4. แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมการทำงานในองค์กร
5. แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
7. กรอบแนวคิด

ความเป็นมาของแขวงการทางพะเยา

แขวงการทางพะเยาเป็นหน่วยงานของกรมทางหลวงที่ตั้งอยู่ในภูมิภาคอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักทางหลวงที่ 2 (แพร่) มีหน้าที่ในการวางแผนและดำเนินงานบำรุงปกติ บำรุงพิเศษ บำรุงตามกำหนดเวลา งานบูรณะและงานรักษาสภาพทาง เพื่อให้ทางมีสภาพการใช้งานปกติ ปลอดภัย จึงเสมือนเป็นตัวแทนของกรมทางหลวงที่ใกล้ชิดและมีบทบาทในการอำนวยการด้านคมนาคมขนส่งที่ส่งผลต่อชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนในพื้นที่สองข้างทาง และเป็นตัวชี้วัดความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อกรมทางหลวงในฐานะที่เป็นหน่วยงานของทางราชการที่ต้องทำหน้าที่ตอบสนองความต้องการอย่างแท้จริงของประชาชน ปัจจุบันกรมทางหลวงมีหน่วยงานแขวงการทางทั้งหมด 85 แห่ง และเพื่อให้การดูแลรักษาทางหลวงมีประสิทธิภาพและใกล้ชิดประชาชนมากขึ้น ช่วงปี พ.ศ.2546–2547 กรมทางหลวงมีการจัดตั้งสำนักงานบำรุงทางอีก 19 แห่ง รวมทั้งหมด 104 แห่ง ซึ่งครอบคลุมพื้นที่การดูแลเส้นทางในความรับผิดชอบของกรมทางหลวงทุกจังหวัดทั่วประเทศ

แขวงการทางพะเยา ตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ.2511 โดยมีสำนักงานชั่วคราวที่อำเภอดอกคำใต้ (ปัจจุบันเป็นที่ตั้งของหมวดการทางดอกคำใต้) ต่อมาได้ซื้อที่ดินของราษฎรที่บ้านแท่นดอกไม้ ซึ่งอยู่ติดกับทางหลวงหมายเลข 1 (ถนนพหลโยธินสายเก่า) ที่ กม.856+902 ด้านขวาทาง เนื้อที่ 37 ไร่ 0 งาน 83 ตารางวา เป็นเงิน 2,976,000.00 บาท และทำการก่อสร้างสำนักงานแขวงฯ เมื่อวันที่ 3 เมษายน 2513 ทางหลวงที่อยู่ในเขตพื้นที่ควบคุมของแขวงการทางพะเยา ได้แก่ ทางหลวงหมายเลข 1, 120, 1021, 1091, 1092, 1093, 1120, 1126, 1148, 1179, 1186, 1188, 1193, 1202, 1210, 1251, 1292, 1298, 1345 และ 1353 มีระยะทางรวมทั้งสิ้น 948.806 กม.

1. การบริหารงานของแขวงการทางพะเยา

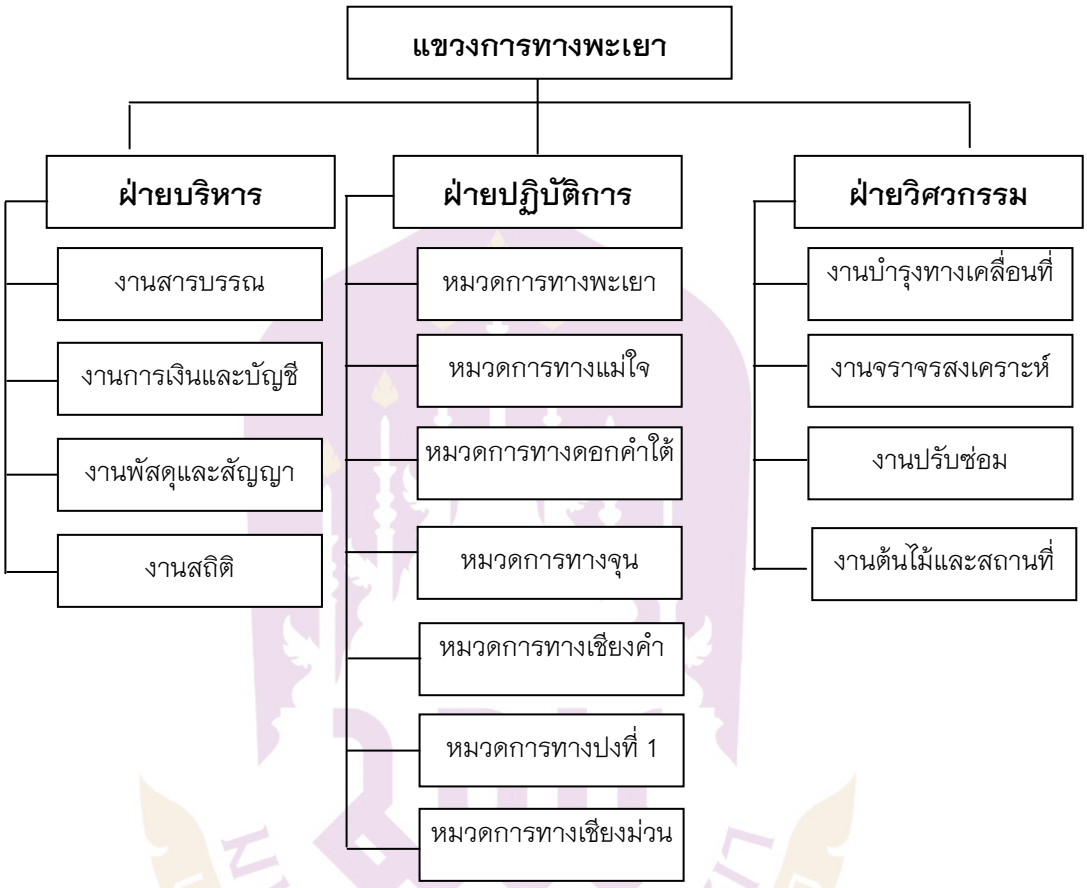
บุคลากรของแขวงการทางพะเยา มีทั้งหมดจำนวน 259 คน มีข้าราชการ 30 คน พนักงานราชการ 7 คน ลูกจ้างประจำ 42 คน และลูกจ้างชั่วคราว 180 คน การบริหารงานของหน่วยงานแบ่งออกเป็น 3 ฝ่าย ดังนี้

1.1 ฝ่ายปฏิบัติการ ประกอบด้วย หมวดการทางพะเยา หมวดการทางแม่ใจ หมวดการทางดอกคำใต้ หมวดการทางจุน หมวดการทางเชียงคำ หมวดการทางปงที่ 1 และหมวดการทางเชียงม่วน

2.2 ฝ่ายวิศวกรรม ประกอบด้วย งานแผนงาน งานจราจรสงเคราะห์ งานปรับซ่อม และงานต้นไม้และสถานที่

3.3 ฝ่ายบริหารงานทั่วไป ประกอบด้วย งานสารบรรณ งานบัญชี งานสถิติ งานพัสดุ

ผังการบริหารงานของแขวงการทาง



ภาพ 1 แสดงผังการบริหารงานของแขวงการทาง

หมายเหตุ: โครงสร้างการบริหารงานของแขวงการทางขึ้นตรงต่อสำนักทางหลวง แต่การปฏิบัติงานภายในแขวงการทาง ขึ้นตรงต่อผู้อำนวยการแขวงการทาง

2. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของแขวงการทางพะเยา (อ้างอิง คู่มือแขวงการทาง)

2.1 ผู้อำนวยการแขวงการทาง (ผอ.ขท.)

2.1.1 วางแผนงานบำรุงปกติ บำรุงพิเศษ บำรุงตามกำหนดเวลา งานบูรณะและงานรักษาสภาพทาง

2.1.2 วางแผนดำเนินงานและดำเนินการให้เป็นไปตามแผนดำเนินงานที่วางไว้

2.1.3 บำรุงรักษาเครื่องจักรยานพาหนะ

2.2 รองผู้อำนวยการแขวงการทางฝ่ายปฏิบัติการ (รอ.ขท.(ป))

มีหน้าที่ช่วยบริหารงาน ควบคุมกำกับ ติดตามแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานของหมวดการทาง

2.3 รองผู้อำนวยการแขวงการทางฝ่ายปฏิบัติการ (รอ.ขท.(ว))

มีหน้าที่ช่วยบริหารงาน ควบคุมกำกับ ติดตามแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานหน่วยบำรุงทางเคลื่อนที่ หน่วยจราจรสงเคราะห์ และหน่วยปรับซ่อม

2.4 รองผู้อำนวยการแขวงการทางฝ่ายปฏิบัติการ (รอ.ขท.(บ))

2.4.1 ควบคุมกำกับงานสารบรรณ งานการเงินและบัญชี งานพัสดุและสัญญา และงานสถิติ

2.4.2 ประชาสัมพันธ์ เผยแพร่งานของแขวงฯ

2.4.3 ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2.5 หัวหน้าหมวดการทาง (ชม.ขท.)

2.5.1 ดำเนินงานบำรุงปกติ งานก่อสร้างรักษาสภาพทาง

2.5.2 ตรวจสอบแนวเขตทางหลวง

2.5.3 ควบคุมดูแลการรุกล้ำเขตทางหลวง

2.5.4 ตรวจสอบการขออนุญาตดำเนินการใดๆ ในเขตทางหลวง

2.6 หัวหน้างานจราจรสงเคราะห์ (ชจ.ขท)

ดำเนินการเพื่ออำนวยความสะดวกและความปลอดภัยในการจราจรบนทางหลวง

2.7 หัวหน้างานปรับซ่อม (ชป.ขท.)

2.7.1 ดำเนินการบำรุงรักษาเครื่องจักร ยานพาหนะตามปกติเพื่อป้องกันความเสียหายระหว่างการใช้งาน

2.7.2 ปรับแต่ง ซ่อมเบา เครื่องจักรยานพาหนะ ตลอดจนเครื่องมือเครื่องใช้ในการก่อสร้างและบำรุงทาง

2.8 หัวหน้างานบำรุงทางเคลื่อนที่ (ชบ.ขท.)

2.8.1 ดำเนินการซ่อมบำรุงทางปกติ บำรุงตามกำหนดเวลา บำรุงรักษาพิเศษและบูรณะ

2.8.2 จัดทำแผนรายประมาณการ กิจกรรมบำรุงรักษาทางหลวง กิจกรรมอำนวยความปลอดภัยและงานโครงการย่อย

2.9 หัวหน้างานสารบรรณ (หส.ขท.)

2.9.1 ร่างหนังสือราชการทั่วไป ซึ่งไม่ใช่งานด้านการเงินและบัญชี งานพัสดุและสัญญา และงานสถิติ

2.9.2 ควบคุมการปฏิบัติงานของข้าราชการและลูกจ้างประจำตลอดจนพิจารณาเสนอบำเหน็จความชอบประจำปี

2.9.3 ควบคุมการพิมพ์ ถ่ายเอกสาร โรเนียว และงานพิมพ์ดีด

2.9.4 ควบคุมงานรักษาความปลอดภัยและงานดูแลรักษาสถานที่ราชการ

2.10 หัวหน้างานพัสดุและสัญญา (หพ.ขท.)

2.10.1 วางแผนการปฏิบัติงานจัดหาวัสดุสนามให้สอดคล้องกับแผนการปฏิบัติงานของแขวงการทาง

2.10.2 วางแผนกำหนดความต้องการพัสดุที่จะใช้ในหน่วยงาน ตลอดจนประมาณวงเงินพัสดุประจำปีเพื่อเสนอของบประมาณ

2.10.3 ตรวจสอบการจัดซื้อและจัดจ้างของแขวงการทางให้เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับของทางราชการ

2.10.4 ตรวจสอบการเบิกจ่ายและจัดทำบัญชีพัสดุให้เป็นไปตามระเบียบของทางราชการ

2.10.5 ตรวจสอบร่างสัญญาและเอกสารที่เกี่ยวข้องในกาจัดทำสัญญาให้ถูกต้องตามระเบียบพัสดุของสำนักนายกรัฐมนตรีและตามที่กรมทางหลวงมอบอำนาจให้

2.10.6 ดำเนินการจำหน่ายพัสดุที่ชำรุดหรือเหลือใช้หรือสูญหายให้ถูกต้องตามระเบียบของทางราชการ

2.11 หัวหน้างานการเงินและบัญชี (หง.ขท.)

2.11.1 ตรวจสอบงบประมาณของแขวงการทาง งบประมาณรายจ่ายประจำปี การขอจัดสรรเงินประจำงวดและเงินจัดสรร การจัดทำทะเบียนคุมเงินงบประมาณ เงินจัดสรร และคุมการผูกพันงบประมาณ

2.11.2 ตรวจสอบการจัดทำบัญชีและทะเบียนต่าง ๆ รายงานงบประมาณ เงินประจำงวดและเงินจัดสรร และเอกสารอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

2.11.3 ตรวจสอบใบสำคัญจ่ายเงินให้ถูกต้องและครบถ้วน

2.11.4 ตรวจสอบการเบิกจ่ายเงินประเภทต่าง ๆ ให้เป็นไปตามระเบียบของทางราชการ

2.12 หัวหน้างานสถิติ (หถ.ขท.)

2.12.1 รับผิดชอบงานสถิติทั้งสิ้นของแขวงการทาง

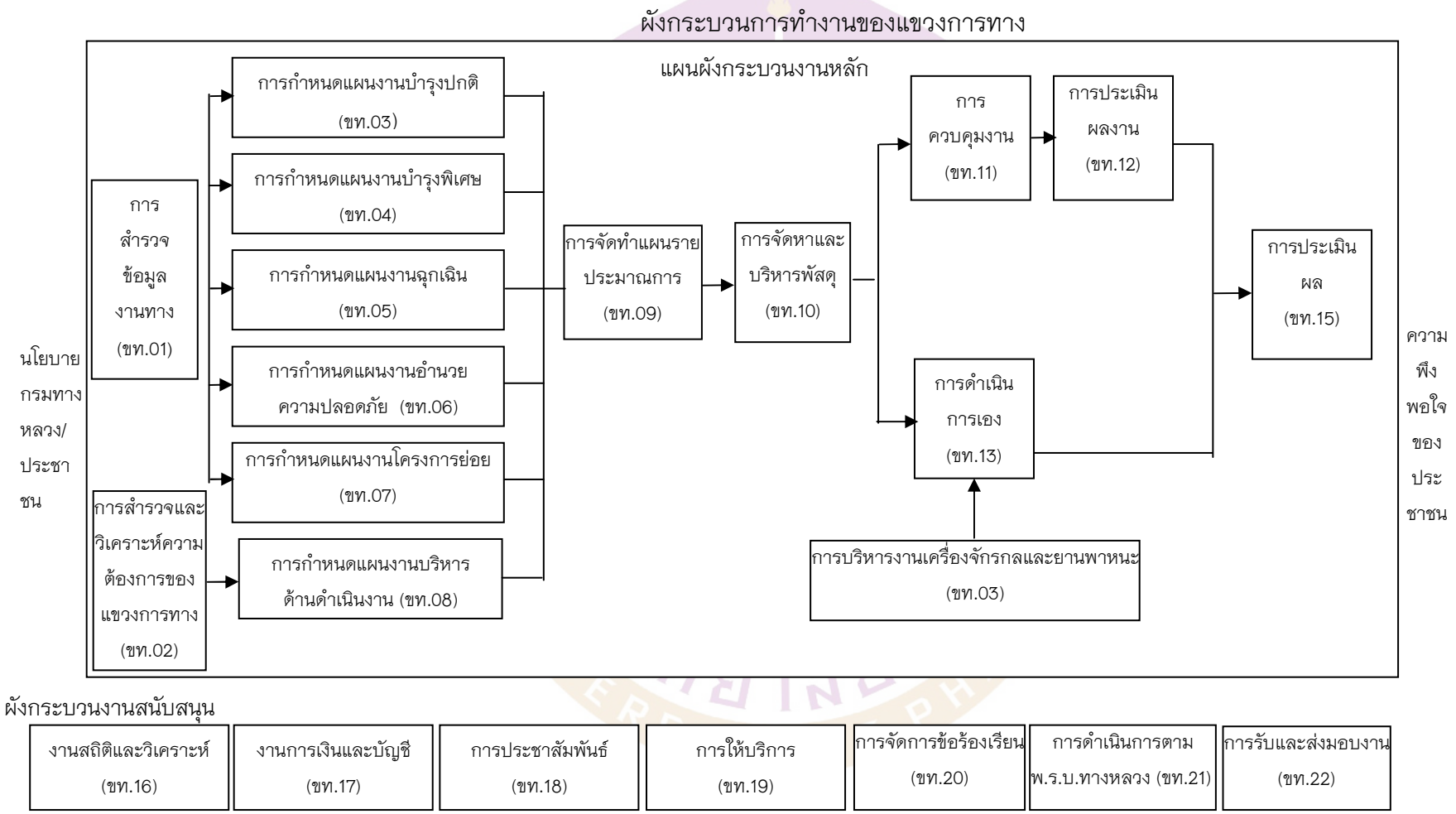
2.12.2 จัดทำรายงานสถิติเปรียบเทียบแผนงานและผลงานของงานบำรุงปกติ งานบำรุงพิเศษ และงานรักษาสภาพทาง

2.12.3 จัดทำผลงานและค่าใช้จ่ายจริงแยกตามประเภทเงินงบประมาณและหน่วยงานเจ้าของงบประมาณ พร้อมรายงานเสนอต่อหน่วยงานเจ้าของงบประมาณผ่านทางสำนักทางหลวง

2.12.4 จัดทำสรุปผลงานประจำปีของแขวงการทาง รายงานผลการปฏิบัติงานทุกลักษณะงานและทุกหน่วยงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของแขวงการทาง

2.12.5 จัดทำสถิติต่างๆ เช่น อัตรากำลัง อุบัติเหตุ ระยะทางในความรับผิดชอบของแขวงการทาง งบประมาณ และอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

2.12.6 ควบคุมการจัดทำทะเบียนที่ดินทั้งในและนอกเขตทางหลวง



ภาพ 2 แสดงผังกระบวนการทำงานของแขวงการทาง

3. นโยบายของแขวงการทางพะเยา

เนื่องจากแขวงการทางพะเยา เป็นหน่วยงานของกรมทางหลวงที่ตั้งอยู่ในส่วนภูมิภาค อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักทางหลวงที่ 2 (แพร่) ในการบริหารราชการของแขวงการทางพะเยา จึงดำเนินการตามนโยบายของกรมทางหลวง โดยยึดหลักธรรมาภิบาล ตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ซึ่งกำหนดไว้ในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 เป็นแนวทางในจัดทำนโยบายของกรมทางหลวง โดยสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล นโยบายของกระทรวงคมนาคม และยุทธศาสตร์ของกรมทางหลวง เพื่อเป็นนโยบายกำกับดูแลองค์กรที่ดีใน 4 ด้าน ได้แก่ นโยบายด้านรัฐ สังคม และสิ่งแวดล้อม นโยบายด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนโยบายด้านองค์กร และนโยบายด้านผู้ปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรของกรมทางหลวงได้มีกรอบและแนวทางปฏิบัติราชการไปในทิศทางเดียวกัน และร่วมมือกันปฏิบัติราชการตามหลักธรรมาภิบาลด้วยความโปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้ สร้างผลงานของกรมทางหลวง ให้เป็นที่ประจักษ์แก่สังคม สามารถตอบสนองนโยบายของรัฐบาล เปิดโอกาสให้ประชาชนและทุกภาคส่วนของสังคมมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการดำเนินงาน โดยยึดประโยชน์สุขของประชาชนเป็นศูนย์กลางในการบริหารราชการ อันจะส่งผลให้กรมทางหลวงเป็นองค์กรที่มีศักยภาพและมีภาพลักษณ์ที่ดี สามารถบรรลุยุทธศาสตร์ของกรมทางหลวงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การบริหารงานของแขวงการทางพะเยายังเป็นในรูปแบบของการรวมอำนาจโดยขึ้นอยู่กับกรมทางหลวง ดังนั้น ในการตัดสินใจในการปฏิบัติภารกิจ ยังคงเป็นไปตามขั้นตอนที่กรมทางหลวงกำหนดไว้ ในบางกรณีจึงทำให้ข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ไม่สามารถที่จะตัดสินใจกระทำการใดได้ เป็นเหตุให้เกิดวัฒนธรรมที่ไม่มีการตัดสินใจเองต้องรอคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเท่านั้น และข้าราชการและเจ้าหน้าที่ในแขวงการทางพะเยา ส่วนใหญ่จะเป็นผู้ที่ได้ปฏิบัติงานอยู่มานานแล้ว บางคนอาจจะเริ่มตั้งแต่บรรจุอยู่จนถึงเกษียณ โดยไม่ได้มีการโยกย้าย ดังนั้นนโยบายต่างๆ ที่จะกำหนดในแต่ละยุคสมัย จะอิงกับนโยบายเดิมๆ ที่เคยปฏิบัติมา

แนวคิดเกี่ยวกับระบบราชการ

ทฤษฎีระบบราชการ ของ Max Weber (อ้างอิง Weber's theory of bureaucracy) เป็นการศึกษาการจัดการโดยกำหนดลักษณะโครงสร้างองค์การ ซึ่งตำแหน่งและอำนาจหน้าที่มีการกำหนดไว้ตามกฎเกณฑ์อย่างชัดเจน ระบบราชการตามแนวคิดของ Max Weber อาจแยกพิจารณาได้เป็น 2 แบบ คือ

1. ระบบราชการในฐานะที่เป็นสถาบันทางสังคม (Social Institute) สถาบันหนึ่ง นั่นคือเป็นสถาบันการบริหาร/การปกครองของรัฐ ถือเป็นสถาบันหนึ่งของกระบวนการในการปกครองประเทศ เป็นสถาบันที่มีหน้าที่ ต้องปกป้อง ดูแล รักษาผลประโยชน์บ้านเมืองอีกแห่งหนึ่ง และต้องการอิสระในการทำงาน เป็นสถาบันที่มั่นคง ยากต่อการเปลี่ยนแปลง แก้ไข

2. ระบบราชการในฐานะที่เป็นรูปแบบหนึ่งของการจัดองค์การ (A form of organization) ในแง่นี้ ระบบราชการเป็นระบบการบริหาร หรือระบบการทำงานระบบหนึ่ง ที่มีโครงสร้างแบบที่เรียกว่า "Weberian Bureaucracy" เป็นสิ่งที่สามารถแก้ไขเปลี่ยนแปลงให้ตามความเหมาะสมกับสภาพการณ์ต่างๆ

Max Weber ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการจัดองค์การแบบระบบราชการ หรือ Bureaucracy ขึ้นมา โดยมีข้อสมมติฐานองค์การแบบระบบราชการเป็นองค์การที่ดีที่สุด และมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และประหยัดที่สุด โดยมีเหตุผล คือ

1. ยึดหลักการบริหารที่อาศัยความมีเหตุมีผล และความถูกต้องตามกฎหมายในการปฏิบัติงาน

2. มีการแบ่งงานกันทำอย่างเป็นทางการตามตัวบทกฎหมาย

3. อาศัยหลักความรู้ความสามารถ (ระบบคุณธรรม) เป็นเกณฑ์ในการบริหารงานบุคคล

4. สามารถพยากรณ์พฤติกรรมหรืออปรากฏการณ์ได้

ระบบราชการ (Bureaucracy) เป็นรูปแบบโครงสร้างของการจัดองค์การขนาดใหญ่ที่สามารถนำไปใช้เป็นวิธีการในการจัดองค์การได้ทั้งในภาครัฐและเอกชน ไม่ใช่ระบบการบริหารที่ใช้ในองค์การภาครัฐเท่านั้น แต่ในองค์การภาคเอกชนขนาดใหญ่ก็นำไปใช้ด้วย จึงเป็นระบบการบริหารระบบหนึ่งที่นิยมนำไปใช้ในองค์การขนาดใหญ่ที่มีคนจำนวนมาก มีภารกิจที่ต้องทำมาก

กลไกการบริหาร (Administrative Apparatus) เป็นกลไกการควบคุม และทำหน้าที่เป็นตัวเชื่อมระหว่างผู้นำและกลุ่มชนที่ถูกปกครอง กลไกการบริหารต้องมีรูปแบบที่เหมาะสมกับ

รูปแบบแห่งอำนาจที่ผู้นำในสังคมนั้นใช้อยู่ รูปแบบแห่งการใช้อำนาจในการปกครองบังคับบัญชาตามแนวคิดของ Max Weber แบ่งเป็น 3 รูปแบบ ได้แก่

– Charismatic Domination รูปแบบการใช้อำนาจเฉพาะตัวแบบอาศัยบารมี กลไกการบริหารที่ใช้คือ Dictatorship, Communal

– Traditional Domination รูปแบบการใช้อำนาจแบบประเพณีนิยม

– Feudal/Patrimonial (ระบบศักดินา/เจ้าขุนมูลนาย) รูปแบบการใช้อำนาจตามกฎหมาย (Legal domination)

องค์การแบบระบบราชการตามแนวคิดของ Max Weber จะประกอบด้วยโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญ 7 ประการ ดังนี้

1. หลักลำดับขั้น (Heirachy) หลักการนี้ มีเป้าหมายที่จะทำให้องค์การต้องอยู่ภายใต้การควบคุม โดยเชื่อว่า การบริหารที่มีลำดับขั้น จะทำให้ระบบการสั่งการและการควบคุมมีความรัดกุม ทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพการบริหารที่เน้นกฎเกณฑ์และขั้นตอนมีความเหมาะสมในช่วงศตวรรษที่ 19–20 แต่เมื่อสถานการณ์โลกเปลี่ยนไปการบริหารตามลำดับขั้นจึงเริ่มมีปัญหา เพราะการทำงานในปัจจุบันต้องการความรวดเร็ว คนต้องการเสรีภาพมากขึ้น ประชาชนต้องการบริการที่สะดวกรวดเร็ว แต่ในองค์การขนาดใหญ่ที่ใช้ระบบราชการมีคนจำนวนมาก แต่มากกว่าครึ่งจะอยู่ในตำแหน่งระดับผู้บริหาร หรือหัวหน้างานกว่าจะตัดสินใจงานสำคัญๆ ต้องรอให้ผู้บริหาร 7–8 คน เซ็นอนุมัติตามขั้นตอน และยังมีกฎเกณฑ์มากมาย ส่วนข้าราชการระดับล่างจำนวนมาก ทั้งหมดมีหน้าที่ทำงานเอกสารโดยการตรวจบันทึกของคนอื่นแล้วเขียนบันทึกส่งให้เจ้านาย คำบันทึกหรือรายงานเต็มไปด้วยคำศัพท์อันหรูหรา นอกจากนี้ยังมีฝ่ายวางแผน ฝ่ายวิชาการ เป็นผู้จัดทำแผนยุทธศาสตร์หนาปึกใหญ่ให้เจ้านาย

การที่ผู้นำคิดว่าวิธีการบริหารองค์การขนาดใหญ่คือ เผด็จการ ถือเป็นความเชื่อที่ผิดมาก เพราะผู้บริหารสูงสุดไม่ได้รู้คำตอบได้ทุกเรื่อง แต่ควรมองหาคำตอบที่ดี ที่ถูกต้องจากผู้อื่นด้วยการลดขั้นตอน ลดลำดับขั้นของการสั่งการออกไป ในขณะที่รักษาความสามารถในการควบคุมที่จำเป็นไว้ โดยการตัดขั้นตอนของผู้บริหารที่ไม่เพิ่มมูลค่าให้กับงานออก เพื่อจัดองค์การที่เป็นแนวราบมากขึ้น และทำให้คนที่ทำงานในระดับรองๆ ลงมาสามารถควบคุมดูแลและรับผิดชอบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของตนเอง

2. ความสำนึกแห่งความรับผิดชอบ (Responsibility) เจ้าหน้าที่ทุกคนต้องมีความสำนึกแห่งความรับผิดชอบต่อการกระทำของตน ความรับผิดชอบ หมายถึง การรับผิดและรับ

ชอบต่อการกระทำใด ๆ ที่ตนได้กระทำลงไปและความพร้อมที่จะให้มีการตรวจสอบโดยผู้บังคับบัญชาอยู่ตลอดเวลาด้วย

อำนาจ (Authority) หมายถึง ความสามารถในการสั่งการ การบังคับบัญชา หรือกระทำการใดๆ เพื่อให้มีการดำเนินการ หรือปฏิบัติการต่างๆ ตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

- อำนาจหน้าที่เป็นสิ่งที่ได้มาอย่างเป็นทางการตามตำแหน่ง
- อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบจะต้องมีความสมดุลกันเสมอ
- การได้มาซึ่งอำนาจในทัศนะของ Max Weber คือ การได้อำนาจมาตามกฎหมาย (Legal Authority)
- ภาระหน้าที่ (duty) หมายถึงภารกิจหน้าที่การงานที่ถูกกำหนด หรือได้รับมอบหมายให้กระทำ

3. หลักแห่งความสมเหตุสมผล (Rationality) ความถูกต้องเหมาะสมของแนวปฏิบัติที่จะนำมาใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานให้บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่

ประสิทธิผล (Effective) คือ การทำงานหรือการดำเนินกิจการใดๆ ที่สามารถประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ ความสามารถในการที่จะใช้ทรัพยากรบริหารต่างๆ ที่มีอยู่ ซึ่งได้แก่ คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ และเวลาไปในทางที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงานนั้นได้มากที่สุด

ประหยัด (Economic) คือ ความสามารถในการที่จะประหยัดทรัพยากรบริหาร แต่สามารถที่จะให้บริการ หรือผลิตออกมาให้ได้ระดับเดิม

3.1 การประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่มีความเกี่ยวพันกับเป้าหมายขององค์การอาจทำได้ 2 วิธี คือ

- การวัดผลการปฏิบัติงานในลักษณะที่เรียกว่า ประสิทธิผล (Effective) จะเป็นการกำหนดขอบเขต หรือขนาดที่องค์การต้องการบรรลุผลสำเร็จไว้ แล้วมีการประเมินผลหลังจากที่มีการปฏิบัติแล้วว่าสามารถดำเนินการให้ได้ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ ถ้าสำเร็จก็คือว่าบรรลุเป้าหมายหรือมีประสิทธิผล (Where)
- การวัดประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ระดับที่องค์การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์เป็นการวัดผลในทางเศรษฐศาสตร์ มีการวัดต้นทุน ค่าใช้จ่ายต่อหน่วยผลิตที่ได้เป็นการวัดว่าองค์การบรรลุเป้าหมายได้อย่างไร (How)

3.2 แนวทางที่จะนำไปสู่ความสมเหตุสมผลหรือประสิทธิภาพ

3.2.1 มีการกำหนดระเบียบวิธีการปฏิบัติงานขึ้นมาไว้อย่างชัดเจนในรูปของกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับขององค์การ Weber ให้ความสำคัญกับกระบวนการทำงาน (Work Process) ว่ามีความสำคัญต่อการที่จะทำให้งานบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ (Work Outcome) เพราะวิธีการทำงานแสดงให้เห็นว่า จะทำงานอย่างไร (How to) โดยวิธีการใดจึงทำให้งานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ มาตรการพัฒนาและบริหารกำลังคนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบราชการ (มาตรการ ที่ 3) มีวัตถุประสงค์ คือ

- เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบราชการให้สามารถทำงานได้อย่างเต็มที่โดยมุ่งตอบสนองความต้องการของประชาชน
- เพื่อพัฒนาข้าราชการที่มีประสิทธิภาพการทำงานต่ำ (5%) ได้รับการพัฒนาเพิ่มทักษะ ความรู้ ความสามารถให้สามารถทำงานได้อย่างเต็มที่

3.2.2 มีการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานให้เกิดความรู้ความเข้าใจอย่างถูกต้อง ก่อนมอบหมายภาระหน้าที่ให้กระทำ

3.2.3 ต้องมีการแยกทรัพย์สินส่วนตัวออกจากทรัพย์สินขององค์การอย่างเด็ดขาด

4. หลักการมุ่งสู่ผลสำเร็จ (Achievement Orientation)

4.1 การปฏิบัติงานใดๆ จะต้องมุ่งสู่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การเสมอ

4.2 ประสิทธิผล หรือผลสำเร็จจะเกิดขึ้นได้ ต้องอาศัยปัจจัยอย่างน้อย 3 อย่างคือ

4.2.1 เจ้าหน้าที่ต้องมีหลักการและวิธีการในการตัดสินใจเลือกหนทางปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง โดยถือหลัก ประสิทธิภาพ หรือ หลักประหยัด

4.2.2 ความมีประสิทธิผลในการบริหารงานจะเกิดขึ้นต่อเมื่อมีการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้าน

4.2.3 การบริหารจะได้รับประสิทธิผลสูงสุดต่อเมื่อมีการกำหนดวิธีการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง เหมาะสม กับลักษณะงาน สถานที่ ช่วงเวลา สภาพแวดล้อม ในทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเป้าหมายหรือผลสำเร็จที่ต้องการ

5. หลักการทำให้เกิดความแตกต่างหรือการมีความชำนาญเฉพาะด้าน (Specialization) ลักษณะทางโครงสร้างขององค์การแบบระบบราชการ ต้องมีการแบ่งงาน และจัดแผนกงานหรือจัดส่วนงาน (Departmentation) ขึ้นมาเพราะภารกิจการงานขององค์กรขนาดใหญ่มีจำนวนมากจึงต้องมีการแบ่งงานที่ต้องทำออกเป็นส่วนๆ แล้วหน่วยงานมารองรับการจัดส่วนงานอาจยึดหลักการจัดองค์การได้หลายรูปแบบ คือ

5.1 การแบ่งงานตามพื้นที่ เป็นการแบ่งงานโดยการกำหนดพื้นที่ที่ต้องรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน และมีการกำหนดภารกิจ บทบาท อำนาจหน้าที่ที่องค์การต้องบริหารจัดการไว้ด้วย เช่น การแบ่งพื้นที่การบริหารราชการออกเป็น จังหวัด อำเภอ อบจ. อบต. เทศบาล

5.2 การแบ่งงานตามหน้าที่ หรือภารกิจที่องค์การจะต้องปฏิบัติจัดทำ เช่น การจัดแบ่งงานของกระทรวงต่างๆ เช่น กระทรวงกลาโหม กระทรวงการต่างประเทศ กระทรวงการคลัง

5.3 การแบ่งงานตามลูกค้า หรือผู้รับบริการ เช่น การแบ่งโรงพยาบาล ออกเป็นโรงพยาบาลเด็ก โรงพยาบาลหญิง โรงพยาบาลสงฆ์

5.4 การแบ่งงานตามขั้นตอนหรือกระบวนการทำงาน โดยคำนึงว่างานที่จะทำสามารถแบ่งออกเป็นกี่ขั้นตอน อะไรบ้าง แล้วกำหนดหน่วยงานมารองรับ

6. หลักระเบียบวินัย (Discipline) ต้องมีการกำหนดระเบียบวินัย และบทลงโทษขึ้นมาเพื่อเป็นกลไกการควบคุมความประพฤติของสมาชิกทุกคนในองค์การ

7. ความเป็นวิชาชีพ (Professionalization)

7.1 ผู้ปฏิบัติงานในองค์การราชการถือเป็นอาชีพอย่างหนึ่งและต้องปฏิบัติงานเต็มเวลา

7.2 ความเป็นวิชาชีพ “รับราชการ” นั้น ผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับกฎระเบียบ ข้อบังคับ ตลอดจนตัวบทกฎหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในภาระหน้าที่ของตนด้วย

สรุป ความสำเร็จของระบบราชการในอดีตที่ผ่านมา เนื่องจากมีวิธีการจัดองค์กรที่มีระบบการทำงานที่ชัดเจน ตั้งอยู่บนหลักการของความสมเหตุสมผล มีการใช้อำนาจตามสายการบังคับบัญชา มีการแบ่งงานตามหลักความชำนาญเฉพาะด้าน ทำให้ระบบราชการสามารถทำงานที่มีขนาดใหญ่ และสลับซับซ้อนได้อย่างดี ระบบราชการพัฒนาและใช้มาในช่วงที่สังคมยังเดินไปอย่างช้าๆ ประชาชนยังไม่ตื่นตัวในเรื่องสิทธิเสรีภาพ ผู้มีอำนาจในระดับสูงยังเป็นผู้มีข้อมูลที่มากพอต่อการตัดสินใจได้ดีกว่าคนในระดับล่างหรือประชาชนทั่วไป และคนส่วนใหญ่ยังมีความจำเป็นและต้องการบริการสาธารณะจากรัฐเหมือนๆ กัน จึงทำให้การบริหารงานแบบระบบราชการยังสามารถดำเนินงานได้อย่างไม่มีปัญหามากนัก แต่เมื่อเวลาผ่านไปรัฐบาลเริ่มพบกับสภาพวิกฤติต่างๆ ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เปลี่ยนแปลงไปสังคมข่าวสารข้อมูล การลงทุนข้ามชาติ ทุนเทคโนโลยีต่างๆ ทำให้เกิดการแข่งขันอย่างรุนแรง ทุกประเทศจำเป็นต้องสร้างและรักษาขีดความสามารถในการแข่งของตน ทุกคนมีโอกาสได้รับข้อมูลข่าวสารได้เท่าๆ กับผู้นำ ประชาชนมีโอกาสได้รับบริการที่ดีมีให้เลือกมากขึ้น จึงเรียกร้อง

ให้รัฐจัดบริการสาธารณะที่ดีมีคุณภาพให้ เป็นเหตุให้ประชาชนจึงมีอคติต่อการรวมศูนย์อำนาจ และต้องการมีส่วนร่วมในปกครองบริหารประเทศมากขึ้น

จากการศึกษาแนวคิดระบบราชการดังกล่าว เมื่อนำมาปรับใช้กับงานวิจัย ทำให้ทราบถึงที่มาของปัญหาในระบบราชการทั้งโครงสร้าง ระบบการบริหารงานหรือตัวบุคลากรเอง

แนวคิดเกี่ยวกับระบบราชการใหม่

จากปัญหาของการบริหารจัดการองค์กรภาครัฐของไทย ก่อให้เกิดปัญหาอุปสรรคมากมายในการบริหารงาน ซึ่งมีผลจากการเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในประเทศ และภายนอกประเทศ เช่น การเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การเมือง เทคโนโลยี องค์การต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งกระแสโลกาภิวัฒน์ที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว ประกอบกับการเรียกร้องการให้บริการสาธารณะต่าง ๆ จากภาครัฐมีมากขึ้น องค์กรภาคเอกชนและภาคประชาชนต่างต้องการเข้ามามีบทบาทมีส่วนร่วมในการดำเนินการของภาครัฐมากยิ่งขึ้น ในการเรียกร้องสิทธิอันพึงได้ เงื่อนไขต่าง ๆ เหล่านี้ทำให้ภาครัฐจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อรองรับให้ทันโดยการนำเอาระบบการบริหารจัดการแนวใหม่ที่มีประสิทธิภาพเหมาะสมกับบริบทการเปลี่ยนแปลง เช่น กรอบการดำเนินงานด้านคุณภาพ (Quality Framework) ในภาคราชการ (Public Sector) ของประเทศไทยนั้น ปัจจุบันมีการใช้ PMQA (Public Sector Management Quality Award) เป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการ โดยได้กำหนดเป็นตัวชี้วัดในคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีของส่วนราชการ มาตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ.2549 เป็นต้นมา ในปัจจุบันถูกกำหนดเป็นตัวชี้วัดบังคับ ซึ่งส่วนราชการทั้งส่วนกลางและจังหวัดจะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้การดำเนินการดังกล่าว จะต้องเป็นไปตามบทบัญญัติแห่งพระราชกฤษฎีว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ทั้งนี้เป้าหมายสำคัญของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐคือ ต้องการให้ส่วนราชการยกระดับคุณภาพมาตรฐานการทำงานไปสู่ระดับมาตรฐานสากล

การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total-Quality Management) หรือที่เรียกชื่อย่อว่า TQM ที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) เพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในการดำเนินงานด้านการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของส่วนราชการ ทั้งนี้จะเน้นที่ TQM เป็นหลัก เพราะเป็นที่มาของ PMQA อีกทั้งจะช่วยเสริมความเข้าใจในเกณฑ์ PMQA และแนวทางการปฏิบัติตามเกณฑ์ดังกล่าวมากขึ้น

1. การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (สุเทพ เชาวลิต, 2548, หน้า 9–11) เป็นแนวคิดที่ได้รับความสนใจอย่างกว้างขวางของทุกประเทศ ภาครัฐ คือ กลไกหลักของการบริหารประเทศที่จะต้องสร้างความเข้มแข็ง สามารถปรับตัวให้เข้ากับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น การเสริมสร้างศักยภาพ ความเข้มแข็งของประเทศให้สามารถแข่งขันและช่วงชิงความได้เปรียบ เพื่อสร้างความมั่งคั่งและความมั่นคงให้กับประเทศนั้นจะต้องเสริมสร้างศักยภาพ 3 ประการ คือ

(1) การมีระบบเศรษฐกิจที่แข็งแกร่ง

(2) การสังคมที่น่าอยู่

(3) การมีกระบวนการทางการเมืองที่ชอบธรรม

จากสภาพของระบบราชการที่มีปัญหาจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ โดยมีความจำเป็นที่ต้องมีการดำเนินการโดยการปฏิรูประบบราชการทั้งระบบ โดยมีวัตถุประสงค์ในการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ดังนี้

(1) เพื่อให้ราชการเป็นกลไกและเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพของรัฐบาล

(2) เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะของประเทศไทยในการแข่งขันเวทีโลก

(3) เพื่อสร้างความโปร่งใส ความตรงไปตรงมาในการปฏิบัติราชการ

(4) เพื่อให้ราชการประกอบด้วยเจ้าหน้าที่ที่ประสิทธิภาพ

(5) เพื่อสร้างวัฒนธรรม และคุณค่าใหม่ในราชการ

หลักการสำคัญของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ มีดังนี้

(1) การยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง โดยการปฏิบัติต่อประชาชนในลักษณะ “ลูกค้า” แทนผู้ปกครอง

(2) ทำงานเฉพาะเท่าที่จำเป็นโดยสร้างเครือข่ายและทำงานร่วมกับภาคเอกชนและประชาชนแบบพันธมิตร

(3) มีความรับผิดชอบสูงโดยวัดผลสำเร็จของงานอย่างเป็นรูปธรรม

ลักษณะของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ มีกระบวนการและวิธีการทำงานดังนี้

(1) ยึดหลักการ การสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) เป็นกรอบความคิดและกระบวนการทำงาน

(2) มีการทบทวนบทบาทและภาระหน้าที่ใหม่ เลือกและสร้างเครือข่ายเป็นพันธมิตรกับงานเฉพาะบทบาทที่รัฐจำเป็นต้องทำเท่านั้นกับภาคเอกชนและภาคประชาชนอย่างประสานสัมพันธ์กันเพื่อเป้าหมายการพัฒนาและความเจริญของประเทศร่วมกัน

(3) มีการบริหารงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีดัชนีวัดความสำเร็จของแผนงานและดัชนีวัดผลการปฏิบัติงานในระดับองค์กรและระดับบุคคล

(4) มีประชาชนเป็นเป้าหมายของการทำงาน คือ ประชาชนเป็นหลัก โดยการให้บริการอย่างหลากหลายตามสภาพธรรมชาติของท้องถิ่นและชุมชน

(5) เพิ่มความคล่องตัวแก่หน่วยงานในระดับล่างและระดับปฏิบัติการโดยการบริการประชาชนที่มีคุณภาพสูง

(6) เปิดกว้างต่อแนวคิดเรื่องการแข่งขันการให้บริการทั้งระหว่างหน่วยงานของรัฐด้วยกันและระหว่างหน่วยของรัฐและภาคเอกชน เพื่อยกมาตรฐานงานให้สูงได้มาตรฐานมากที่สุด

(7) มีการวัดความพึงพอใจของลูกค้า ความพึงพอใจของประชาชนและเจ้าหน้าที่โดยการวัดประสิทธิภาพและความคุ้มทุน

(8) มีการจัดการด้านการเงิน การคลัง และระบบการตัดสินใจที่โปร่งใส

(9) มีระบบการบังคับบัญชาที่สั้น คล่องตัว และเน้นการทำงานแบบแนวนอนมากกว่าแนวดิ่ง

(10) มีบุคลกรที่มีคุณภาพสูง มีรายได้มาตรฐานเดียวกับภาคเอกชน

(11) ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายมีส่วนร่วมกันในการบริหารจัดการเพื่อให้การปรับปรุงคุณภาพการบริการมีการพัฒนาที่ยั่งยืน

(12) ได้รับการยอมรับจากสังคมในการมีมาตรฐานสูงในการปฏิบัติงาน

2. การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total-Quality Management)

การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร หรือที่เรียกชื่อย่อว่า TQM หมายถึง (ชัจจ์ชนันต์ ธรรมจินดา, 2552, หน้า 7–14, สืบค้นออนไลน์)

2.1 “การสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) ที่ยึดมั่นในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในด้านทักษะ ทีมงาน กระบวนงานคุณภาพของสินค้าและบริการ ตลอดจนความพึงพอใจของลูกค้า” (Kreitner, 1995, หน้า 110 อ้างอิงใน ชัจจ์ชนันต์ ธรรมจินดา, 2552, หน้า 7, สืบค้นออนไลน์) การกล่าวถึงวัฒนธรรมองค์กรในที่นี้ หมายความว่า ในการปฏิบัติงานตามปกติสมาชิกทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องยึดมั่นในการปรับปรุงคุณภาพการทำงานอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ (Systematic Continuous Improvement)

2.2 “ชุดของแนวคิดและเครื่องมือที่ช่วยทำให้พนักงานมุ่งเน้นที่การปรับปรุง (คุณภาพ) อย่างต่อเนื่องตามความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการ” (Werner and De Simone, 2009, หน้า 482–487 อ้างอิงใน ชัจจ์ชนันต์ ธรรมจินดา, 2552, หน้า 7, สืบค้นออนไลน์) จากนิยามทั้งสองนิยามข้างต้น จะเห็นได้ว่า หากใช้นิยามอย่างกว้าง (ข้อ 2.1) ถือเป็นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นคุณภาพ แต่หากใช้นิยามอย่างแคบ (ข้อ 2.2) จะหมายถึง ชุดของแนวคิดและเครื่องมือด้านคุณภาพ ตามหลักวิชาด้านการพัฒนาองค์กร (Organizational Development: OD) TQM เป็นการแทรกแซง (Intervention) ประเภทระบบเชิงเทคนิคสังคม (Sociotechnical System) ใช้เพื่อพัฒนาองค์กร ซึ่งการแทรกแซงประเภทนี้ประกอบด้วย 1) วงจรคุณภาพ (Quality–circles) 2) TQM และ 3) ทีมงานที่บริหารจัดการตนเอง (Self–Managing Teams:SMTs) ในส่วนของ TQM นั้น เน้นที่การปรับปรุงคุณภาพ โดยพัฒนาจากฐานความคิดของเหล่าปรมาจารย์ด้านคุณภาพ ได้แก่ เดมมิง จูแรน ครอสบี้ และนักคิดด้านคุณภาพอีกหลายท่าน

ปรัชญาของการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมี 4 ประการ ได้แก่

(1) การมุ่งเน้นคุณภาพมีต้นทุนต่ำกว่า (Less Costly) การปรับปรุงคุณภาพจะช่วยให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ในระยะยาว (Long Term Survival)

(2) หากบุคลากรแต่ละคนได้รับการฝึกอบรมให้มีความรู้ ทักษะ ก็จะสามารถริเริ่มปรับปรุงคุณภาพการปฏิบัติงาน ตลอดจนสามารถใช้เครื่องมือที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ บุคลากรยังต้องการ การยกย่องให้เกียรติจากผู้บริหารอีกด้วย

(3) ระบบย่อยทุกส่วนในองค์กรล้วนเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน และต้องพึ่งพาต่อกันอย่างมาก ปัญหาในการดำเนินงานต่างๆ ขององค์กร มักจะเป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกันแบบข้ามสายงาน หรือข้ามฝ่ายหรือเป็นปัญหาจากการประสานงานต่างๆ

(4) ประเด็นเรื่อง “คุณภาพ” เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูง โดยไม่อาจปฏิเสธได้ ดังนั้น ผู้บริหารระดับสูงจำเป็นต้องบริหารจัดการเรื่องคุณภาพอย่างใกล้ชิด

จากปรัชญา 4 ประการข้างต้น การที่จะทำให้ได้ผลลัพธ์เชิงบวกจากการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร หรือ TQM นั้น ผู้บริหารจะต้องใช้และผลักดันหลักการ 4 ประการไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม (Kreitner, 1995, หน้า 110–114 อ้างอิงใน ชัจจ์ชนันต์ ธรรมจินดา, 2552, หน้า 9, สืบค้นออนไลน์) ตามลำดับ ดังนี้

(1) ทำให้ถูกตั้งแต่แรก (do it right the first time) หลักการข้อนี้ หมายความว่า จะต้องออกแบบกระบวนงานและสร้างคุณภาพในตัวสินค้า หรือบริการตั้งแต่ต้น เพราะจะช่วยให้ต้นทุนการผลิตหรือดำเนินงานต่ำกว่าการที่ผลิตได้สินค้าด้อยคุณภาพแตกหักเสียหาย หรือบริการที่ไม่มีคุณภาพ หรือไม่ตรงตามความต้องการของลูกค้า ในแง่นี้หากต้องการให้บุคลากร

ในองค์กร รับผิดชอบในการปรับปรุงคุณภาพนั้น ก็จำเป็นที่จะต้องให้การฝึกอบรมให้มีความรู้และทักษะในการใช้เครื่องมือ (Tools) ของ TQM และการควบคุมกระบวนงานเชิงสถิติ (Statistical Process Control) เพื่อให้สามารถทำหน้าที่ได้เป็นอย่างดีตามที่องค์กรคาดหวัง

(2) ยึดลูกค้าหรือผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง (be customer centered) ในองค์กรที่ใช้ TQM นั้น บุคลากรแต่ละคนย่อมมีผู้รับบริการซึ่งอาจเป็นผู้รับบริการภายในและ/หรือผู้รับบริการภายนอก ผู้รับบริการภายในได้แก่ สมาชิกคนอื่นในองค์กรเดียวกับตน ส่วนผู้รับบริการภายนอกได้แก่ บุคคลภายนอกซึ่งเป็นผู้มาติดต่อใช้บริการจากหน่วยงาน

การยึดลูกค้า/ผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง หมายถึง 1) การคาดการณ์ความต้องการของลูกค้า/ผู้รับบริการ 2) การรับฟังความคิดเห็นของลูกค้า/ผู้รับบริการ 3) การเรียนรู้ที่จะสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า/ผู้รับบริการ 4) การแสดงพฤติกรรมตอบสนองต่อลูกค้า/ผู้รับบริการอย่างเหมาะสม

(3) ยึดหลักการปรับปรุงคุณภาพในการทำงานอย่างต่อเนื่องเป็นวิถีหลักในการทำงาน (make continuous improvement a way of life) หมายถึง การใส่ใจปรับปรุงคุณภาพจากจุดเล็ก ๆ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพในภาพรวมทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง กรณีนี้ในภาษาญี่ปุ่น เรียกว่า ไคเซน (Kaizen) การปรับปรุงคุณภาพตามหลักนี้ ถือว่าการปรับปรุงคุณภาพเป็นการเดินทางที่ไม่มีวันสิ้นสุด (Endless Journey) และไม่มีจุดหมายปลายทางสุดท้าย (Final Destination) เพราะต้องพัฒนาต่อไปไม่สิ้นสุด แนวทางการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องมีแนวทางพื้นฐานอยู่ 4 ประการ ได้แก่

(3.1) ปรับปรุงคุณภาพสินค้า/บริการ อยู่เสมอ

(3.2) มุ่งลดรอบระยะเวลาการผลิต/ให้บริการ (วงจรเริ่มจากการพัฒนาสินค้า/บริการ และสิ้นสุดที่การรับคำสั่งซื้อ (order) การรับชำระเงิน และการให้บริการหลังการขาย)

(3.3) การมีความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน (เช่น มีความยืดหยุ่นในการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า/ผู้รับบริการที่เปลี่ยนแปลงไปหรือต่อเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ)

(3.4) การทำให้ต้นทุนต่ำลง และมีจำนวนสินค้าชำรุด แตกหักหรือด้อยคุณภาพลดน้อยลง โดยได้สินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพตามความคาดหวังของลูกค้า/ผู้รับบริการ

(4) เน้นการสร้างทีมงานและการเพิ่มอำนาจการตัดสินใจ (Build Teamwork And Empowerment) TQM ให้ความสำคัญต่อบุคลากรในองค์กร โดยมุ่งเน้นการมอบอำนาจหรือเพิ่มอำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรทุกระดับ เน้นการสร้างแรงจูงใจ เสริมสร้างความยึดมั่นต่อการทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามแผนและวิธีการที่ตกลงร่วมกันตลอดจนการส่งเสริม

การใช้ความคิดสร้างสรรค์ ริเริ่มสิ่งใหม่ๆ การมอบอำนาจหรือการเพิ่มอำนาจจะประสบผลสำเร็จได้ ต้องมีการดำเนินการดังต่อไปนี้

(4.1) บุคลากรได้รับการฝึกอบรมที่จำเป็นอย่างเหมาะสม

(4.2) บุคลากรได้รับข้อมูล สารสนเทศที่เกี่ยวข้องอย่างทั่วถึง และทันเวลา

(4.3) บุคลากรสามารถใช้เครื่องมือที่จำเป็นในการจัดการ (Necessary Management Tools) ที่เกี่ยวข้อง

(4.4) บุคลากรได้รับโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่สำคัญ และ

(4.5) บุคลากรได้รับผลตอบแทนจากความสำเร็จอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม

จากปรัชญาและหลักการที่กล่าวถึงข้างต้น การนำ TQM ไปสู่การปฏิบัติ มีองค์ประกอบในการพิจารณาดำเนินการ 5 ประการ ได้แก่ (Werner and De Simone, 2009, หน้า 483–485 อ้างอิงใน ชัจจ์ชนันต์ ธรรมจินดา, 2552, หน้า 12, สืบค้นออนไลน์)

(1) ผู้บริหารระดับสูงต้องบริหารและขับเคลื่อนการดำเนินงานโดยกำหนดเป้าหมายด้านคุณภาพอย่างชัดเจน พร้อมทั้งเชื่อมโยงกับการดำเนินงานต่างๆ ขององค์กร ตลอดจนสื่อสารให้ฝ่ายต่างๆ รับทราบและเข้าใจบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจน

(2) เมื่อกำหนดเป้าหมายด้านคุณภาพแล้ว จะต้องมีการกำหนดมาตรฐานคุณภาพ (Quality Standard) และเกณฑ์การวัดคุณภาพ (Quality Measures) เพื่อใช้เป็นเกณฑ์วัดเทียบเคียง (Benchmark) ในการดำเนินงาน ในแง่นี้ TQM เน้นบทบาทของผู้จัดการฝ่ายต่างๆ ในการลดต้นทุน โดยเฉพาะต้นทุนที่มาจากการผลิตสินค้าหรือบริการที่เบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานผลการปฏิบัติงาน (Performance Standards) ที่กำหนดไว้

(3) การฝึกอบรมด้านคุณภาพให้กับผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน องค์กรจำเป็นต้องลงทุนในการฝึกอบรม โดยเริ่มต้นที่การฝึกอบรมให้ผู้จัดการฝ่ายต่างๆ มีความรู้ ความเข้าใจในปรัชญา (Philosophy) หลักการ (Principles) ของ TQM และการนำแนวคิดไปสู่การปฏิบัติ ขั้นตอนการดำเนินการ และวิธีการใช้เครื่องมือต่างๆ ส่วนพนักงานระดับปฏิบัตินั้น ต้องมีการฝึกอบรม เรื่องการใช้เครื่องมือ (Tools) เทคนิคการควบคุมเชิงสถิติ (Statistical Process Control Techniques: SPCs) การใช้ซิกซ์ ซิกมา (Six Sigma) การแก้ปัญหา (Problem–Solving) และการเสริมสร้างทีมงาน (Team Building)

(4) การให้รางวัล (Reward) การยกย่องชมเชย (Recognition) และการเฉลิมฉลอง (Celebration) เป็นสิ่งจำเป็นในการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามเป้าหมาย สำหรับการให้รางวัลนั้น กำหนดได้ 3 ประเภท คือ

- รางวัลเป็นเงินระดับบุคคล

- รางวัลเป็นเงินระดับทีม
- รางวัลที่ไม่ใช่เงิน เช่น ยกย่องประกาศเกียรติคุณ เป็นพนักงานยอดเยี่ยมของสัปดาห์/เดือน/แห่งปี การเฉลิมฉลองโดยการจัดเลี้ยงอาหารมื้อกลางวัน หรือมื้อเย็น เป็นต้น

ในระดับองค์กรนั้น สามารถได้รับการยกย่องชมเชยได้ หากประสบความสำเร็จตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพที่ล้วนนำแนวคิด TQM ไปใช้ (สำหรับกรณีของประเทศไทยมีรางวัล TQM สำหรับภาคเอกชน และ PMQA สำหรับภาครัฐ) สำหรับการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจนั้น ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรต้องสื่อสารให้ชัดเจนว่าจะยึดมั่นในการใช้ TQM ทั่วทั้งองค์กรและสื่อสารว่าการใช้ TQM นั้น จะมีผลต่อทิศทาง (Direction) การดำเนินงานขององค์กรอย่างไร นอกจากนี้ ต้องมีการให้ข้อมูลป้อนกลับด้านผลการปฏิบัติงาน (Performance Feedback) การทบทวนผลการปฏิบัติงาน (Performance Reviews) ประเด็นอื่นๆ เพิ่มเติมได้แก่ การให้มีการกระจายไหลเวียน (Flow) ของข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงคุณภาพสินค้าและบริการของพนักงาน เพื่อให้พนักงานติดตามความก้าวหน้าในการทำงานได้ อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงควรพิจารณาแก้ไขปัญหาต่างๆ ขององค์กรที่มีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการใช้ TQM ให้เรียบร้อยเสียก่อน เนื่องจากหากพนักงานไม่พอใจกับปัจจัยบางประการที่เป็นปัญหา อาจเป็นอุปสรรคต่อการให้ความร่วมมือในการขับเคลื่อน TQM ได้

3. การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการเป็นแนวทางที่เน้นการจัดการกระบวนงาน (Process-Oriented) ตัวอย่างเกณฑ์การประเมินคุณภาพในต่างประเทศ ได้แก่ EQA ของสหภาพยุโรป, MBNQA ของสหรัฐอเมริกา ส่วนของไทย ได้แก่ TQA สำหรับภาคเอกชน สำหรับภาครัฐได้มีการพัฒนาเกณฑ์ PMQA เพื่อให้เหมาะกับบริบทของส่วนราชการ โดยเกณฑ์รางวัลดังกล่าว ใช้เป็นกรอบการประเมินตนเองด้านคุณภาพการบริหารจัดการ (Self Assessment – Framework of Quality Assessment) ประกอบด้วย 7 ปัจจัย ที่เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จของเกณฑ์ ซึ่งได้แก่หมวดทั้ง 7 หมวด (สำนักงาน ก.พ.ร. 2552, หน้า 11-12) ประกอบด้วย

หมวด 1 การนำองค์กร เป็นการตรวจประเมินว่าผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ค่านิยม และความคาดหวังในผลการดำเนินการรวมถึงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียทั้งหลาย การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรม และการเรียนรู้ในส่วนราชการ รวมทั้งการตรวจประเมินว่าส่วนราชการมีการกำกับดูแลตนเองที่ดี และมีการดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชนอย่างไร

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เป็นการตรวจประเมินวิธีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก รวมทั้งแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ และการถ่ายทอดเป้าประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก รวมถึงแผนปฏิบัติราชการที่ได้จัดทำไว้เพื่อนำไปปฏิบัติและการวัดผลความก้าวหน้า

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้เสีย เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย อย่างไร รวมถึงส่วนราชการมีการดำเนินการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย การกำหนดปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียมีความพึงพอใจ และนำไปสู่การกล่าวถึงส่วนราชการในทางที่ดี

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการและปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศ และจัดการความรู้อย่างไร

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล เป็นการตรวจประเมินว่าระบบงาน และระบบการเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ ช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่เพื่อให้มุ่งไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์และแผนปฏิบัติการโดยรวมของส่วนราชการอย่างไร รวมทั้งตรวจประเมินความใส่ใจด้านการสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงาน การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งจะนำไปสู่ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศและความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรและส่วนราชการ

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ เป็นการตรวจประเมินแง่มุมที่สำคัญทั้งหมดของการจัดการกระบวนการการให้บริการ และกระบวนการอื่นที่สำคัญซึ่งช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้เสีย และการบรรลุพันธกิจของส่วนราชการ ตลอดจนกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญต่างๆ หมวดนี้ครอบคลุมกระบวนการที่สำคัญและหน่วยงานทั้งหมด

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ เป็นการตรวจประเมินผลการดำเนินการและแนวโน้มของส่วนราชการในมิติต่างๆ ได้แก่ มิติประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพ และมิติด้านการเรียนรู้ และการพัฒนาองค์กร

นอกจากนี้ยังมีการกำหนดค่านิยมหลัก (Core Values) 11 ประการ (สำนักงาน ก.พ.ร., 2552, หน้า 3-9) สำหรับการขับเคลื่อนการดำเนินงานตาม PMQA ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ไว้ด้วย ได้แก่

1. การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์
2. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ

3. การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล

4. การให้ความสำคัญกับบุคลากรและผู้มีส่วนได้เสีย

5. ความคล่องตัว (หรือความยืดหยุ่น)

6. การมุ่งเน้นอนาคต (ประโยชน์ระยะยาว)

7. การจัดการเพื่อนวัตกรรม

8. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง

9. ความรับผิดชอบต่อสังคม

10. การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า

11. มุมมองเชิงระบบ

ค่านิยมหลักทั้ง 11 ประการ ข้างต้น (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2552, หน้า 6, สำนักงาน ก.พ.ร., 2552, อ้างแล้ว) มีที่มาจากหลักคิดที่มีองค์ประกอบหลัก 3 ประการ ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าหากเราอุปมาให้เกณฑ์ทั้ง 7 หมวดของ PMQA เปรียบเสมือน “ร่างกาย” ค่านิยมหลักทั้ง 11 ประการก็เปรียบได้กับ “วิญญาณ” นั่นเอง ดังนั้น การขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้ได้ผลสัมฤทธิ์จึงต้องอาศัยทั้งร่างกายและวิญญาณประกอบกัน สำหรับค่านิยมหลักทั้ง 11 ประการสามารถจัดกลุ่มได้ 3 มุมมอง ได้แก่

(1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) ครอบคลุมค่านิยมหลักข้อ 1. การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ ข้อ 2. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ ข้อ 5. ความคล่องตัว (หรือความยืดหยุ่น) และ ข้อ 11. มุมมองเชิงระบบ กล่าวโดยสรุปองค์ประกอบส่วนนี้เป็นการนำเสนอว่าผู้บริหารหรือผู้นำระดับองค์กรนั้น นำองค์กรอย่างไร (How organizational leaders lead the organization?)

(2) ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน (Execution Excellence) ครอบคลุมค่านิยมหลัก ข้อ 3. การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล ข้อ 4. การให้ความสำคัญกับบุคลากรและผู้มีส่วนได้เสีย ข้อ 6. การมุ่งเน้นอนาคต และข้อ 10. การมุ่งเน้นผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า กล่าวโดยสรุปมุมมองนี้เป็นการตอบคำถามว่า ส่วนราชการมีการจัดการในองค์กรอย่างไร (How the organization is managed ?)

(3) การเรียนรู้ระดับองค์กร (Organizational Learning) ครอบคลุมค่านิยมหลักข้อ 7. การจัดการเพื่อนวัตกรรม ข้อ 8. การจัดทำโดยใช้ข้อมูลจริง และข้อ 9. ความรับผิดชอบต่อสังคม กล่าวโดยสรุป มุมมองนี้ เป็นการตอบคำถามว่า ส่วนราชการปรับปรุงองค์กรอย่างไร (How the organization is improved ?)

4. แนวคิดในการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมใหม่ที่พึงประสงค์ของคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (อ้างใน สกาวพรรณ ธรรมคุณ, 2551, หน้า 18–22)

4.1 กระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมของระบบราชการที่พึงประสงค์เป้าหมายสำคัญในการปฏิรูประบบราชการ ก็คือ การก่อให้เกิดการบริหารจัดการภาครัฐที่ดี (Good Governance) ในกิจการบ้านเมืองอันได้แก่ การปกครองที่ใช้หลักนิติธรรม คุณธรรม โปร่งใส การมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบและความคุ้มค่า ซึ่งแน่นอนว่าการบริหารจัดการภาครัฐที่ดีและไม่มีทางประสบผลสำเร็จได้ หากระบบราชการยังมีกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมแบบเดิมโลกยุคใหม่จึงต้องพัฒนาข้าราชการไทยไปสู่คุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่เหมาะกับระบบการบริหารจัดการภาครัฐที่ดีคือ ข้าราชการต้องเป็นผู้ที่ทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี ขยัน ตั้งใจทำงาน มีศีลธรรม คุณธรรม ปรับตัวได้ทันโลก รับผิดชอบต่อผลงาน มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตยและทำงานมุ่งเน้นผลงาน เพื่อให้ระบบราชการไทยมีความเป็นเลิศสามารถรองรับการพัฒนาประเทศไทยในยุคโลกาภิวัฒน์ (สถาบันพัฒนาบุคลากรท้องถิ่น, 2548, หน้า 74–75)

4.2 ยุทธศาสตร์การส่งเสริมการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมของระบบราชการ เพื่อให้การดำเนินการส่งเสริมการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมของระบบราชการ บรรลุเป้าประสงค์หลักที่กำหนดไว้ จึงกำหนดยุทธศาสตร์สำคัญ 3 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

4.2.1 ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างรูปแบบกระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงให้เกิดขึ้นในภาครัฐ

1) เปลี่ยนกระบวนทัศน์ของข้าราชการ โดยวิธีการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงของแต่ละบุคคล (Action Learning)

2) พัฒนายุทธวิธี และประสานงานกับหน่วยงานที่รับผิดชอบนำรูปแบบการสร้างกระบวนการเรียนรู้ เพื่อปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่ในกลุ่มเป้าหมายที่เป็นนักการเมือง

3) สร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Champion)

4) สร้างตัวอย่างต้นแบบการปรับเปลี่ยนให้เห็นเป็นรูปธรรม (Pilot and Demonstration Case)

4.2.2 ยุทธศาสตร์ที่ 2 การเสนอแนะการจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้

1) ปรับปรุงกฎ ระเบียบต่างๆ เพื่อให้เกื้อกูลต่อการทำงานเพื่อปลูกฝังกระบวนทัศน์ใหม่

2) ส่งเสริมการปฏิบัติราชการตามหลักเกณฑ์ วิธีการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี

3) สร้างระบบการให้รางวัลและลงโทษ (Carrot and Stick) เพื่อสนับสนุนการปรับเปลี่ยน

4.2.3 ยุทธศาสตร์ที่ 3 การเปิดโอกาสให้สังคมเข้ามามีส่วนเร่งรัดการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ฯ

1) สร้างวาระแห่งชาติ โดยการดึงการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในสังคมให้รับรู้และมีบทบาทต่างๆ ในการกระตุ้นเร่งเร้าให้การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ฯ เกิดขึ้นได้จริง

2) รณรงค์เผยแพร่กระบวนทัศน์ใหม่ให้ประชาชนเข้าใจ เพื่อให้เป็นแนวทางในการตรวจสอบนักการเมืองและข้าราชการ

3) สร้างกลไกให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมและติดตามงานปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์

4) ประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนเห็นความสำคัญของงานปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์อย่างต่อเนื่องโดยมีแนวคิดในการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมใหม่ที่พึงประสงค์ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2549, สื่อออนไลน์) คือ “I AM READY” หรือ “ฉันพร้อมทำงานเพื่อประชาชน”

4.1) ทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี (Integrity) ข้าราชการปฏิบัติงานอย่างมีศักดิ์ศรี มีนิยาม ดังนี้

- ปฏิบัติงานตามจรรยาบรรณวิชาชีพ
- ความเสียสละ อุทิศตน ความชัดเจนที่มุ่งประโยชน์ของส่วนรวม
- ไม่มีผลประโยชน์ด้านการเงินที่ขัดแย้งกับการปฏิบัติหน้าที่

ตัวชี้วัด ระดับข้อร้องเรียนที่ข้าราชการประพฤติผิดจรรยาบรรณวิชาชีพ

4.2) ขยันตั้งใจทำงาน (Activeness) มีการปฏิบัติงานเชิงรุก มีนิยามดังนี้

- ปฏิบัติงานเต็มกำลังความสามารถและมีความกระตือรือร้น

- มีทัศนคติเชิงบวกและความคิดสร้างสรรค์
- สามารถปฏิบัติงานได้ตามแผนงานและกลยุทธ์ที่กำหนด

ตัวชี้วัด ระดับครั้งในการจัดฝึกอบรมข้าราชการในวิทยาการความรู้ใหม่ๆ อย่างสม่ำเสมอ

4.3) มีศีลธรรม คุณธรรม (Morality) มีใจเป็นธรรม มีคุณธรรมปฏิบัติงานด้วยใจบริสุทธิ์และกุศลเจตนา มีนิยาม ดังนี้

- ไม่เลือกปฏิบัติยึดหลักความเป็นธรรมและความเสมอภาค
- ซื่อสัตย์ สุจริต ทำงานด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้
- คำนึงถึงผลประโยชน์สาธารณะ คำนึงถึงผลกระทบที่มีต่อประชาชน
- คุณธรรมในการบริหารจัดการ

ตัวชี้วัด ระดับข้อร้องเรียนของประชาชนที่ได้รับการบริการที่ไม่เท่าเทียม

4.4) รู้ทันโลก ปรับตัวทันโลก ตรงกับสังคม (Relevancy) มีการเรียนรู้และปรับตัวให้ทันโลก ทันปัญหาและสิ่งท้าท้ายต่างๆ มีนิยาม ดังนี้

- ปรับปรุงให้มีความเป็นเลิศในวิชาชีพ โดยมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
- พร้อมต่อการปรับเปลี่ยนและสิ่งท้าทายใหม่
- มีส่วนร่วมในการเสริมสร้างองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

ตัวชี้วัด ระดับของข้าราชการที่สามารถใช้วิทยาการ/เครื่องมืออุปกรณ์ที่ทันสมัย เพื่อช่วยในการปฏิบัติงาน

4.5) มุ่งเน้นประสิทธิภาพ (Efficiency) มีการทำงานที่มีประสิทธิภาพซึ่งสามารถวัดและแสดงไว้อย่างชัดเจน มีนิยาม ดังนี้

- ทำงานได้ผลผลิตตามมาตรฐานที่หน่วยงานกำหนด
- ประหยัดทรัพยากร
- คำนึงถึงความคุ้มค่า อัตราต้นทุนค่าใช้จ่ายต่อหน่วย

ตัวชี้วัด ระดับของค่าใช้จ่ายที่หน่วยงานสามารถลดได้

4.6) รับผิดชอบต่อผลงานต่อสังคม (Accountability) มีความรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของงานและต่อสาธารณะ มีนิยาม ดังนี้

– ตระหนักในความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนทั้งต่อหน้าที่การงานและต่อสังคม

– พร้อมรับการตรวจสอบ

ตัวชี้วัด ระดับเรื่องที่หน่วยงานแก้ปัญหาได้สำเร็จเมื่อได้รับข้อร้องเรียนจากภายนอก

4.7) มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วมโปร่งใส (Democracy) มีใจเป็นประชาธิปไตย โดยคำนึงถึงเสรีภาพ ความเสมอภาค ภราดรภาพ และหลักนิติธรรม มีนิยาม ดังนี้

– รับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

– มีการประสานสัมพันธ์ ทำงานเป็นทีม

– ปรับปรุงการทำงานเมื่อได้รับข้อเสนอแนะ

ตัวชี้วัด ระดับช่องทางที่เปิดให้บุคคลภายนอกเข้ามามีส่วนร่วม

4.8) มีผลงาน มุ่งเน้นผลงาน (Yield) มีผลงานเป็นที่ประจักษ์และปฏิบัติงานโดยเน้นผลสัมฤทธิ์เป็นสำคัญ มีนิยาม ดังนี้

– ปฏิบัติงานให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมาย

– มีการวัดและประเมินผลงานที่ชัดเจน

– มีผลงานเป็นที่ประจักษ์และเน้นผลสัมฤทธิ์เป็นสำคัญ

ตัวชี้วัด ระดับโครงการที่ได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ตาราง 1 แสดงเปรียบเทียบกระบวนทัศน์ระบบราชการแบบเก่า และกระบวนทัศน์ระบบราชการแบบใหม่

กระบวนทัศน์ระบบราชการแบบเก่า (Bureaucratic Paradigm)	กระบวนทัศน์ระบบราชการแบบใหม่ (Post–Bureaucratic Paradigm)
1. คำนึงถึงประโยชน์สาธารณะ (Public Interest)	1. ให้ประชาชนได้รับสิ่งที่มีคุณค่า (Results Citizens Value)
2. ให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพ (Efficiency)	2. ให้ความสำคัญกับคุณภาพและสิ่งที่มีคุณค่า (Quality and value)
3. มุ่งเน้นการบริหารแบบนายสั่ง (Administration)	3. เน้นการเพิ่มผลผลิตหรือมุ่งเน้นงาน (Production)

ตาราง 1 (ต่อ)

กระบวนทัศน์ระบบราชการแบบเก่า (Bureaucratic Paradigm)	กระบวนทัศน์ระบบราชการแบบใหม่ (Post–Bureaucratic Paradigm)
4. เน้นการควบคุมสั่งการ (Control)	4. การยึดมั่นในปทัสถาน (Winning adherence to norms)
5. กำหนดโครงสร้างอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน (Specify Functions, Authority and Structure)	5. กำหนดภารกิจที่ชัดเจน ปรับปรุงบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและเน้นผลลัพธ์ (Identify Mission,Services, Customers, And Outcomes)
6. คำนึงถึงต้นทุน (Justify costs)	6. การส่งมอบสิ่งที่มีคุณค่า (Deliver Value)
7. ตระหนักถึงความรับผิดชอบ (Enforce Responsibility)	7. การสร้างระบบตรวจสอบและเสริมสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานที่แข็งแกร่ง (Build Accountability, Strengthen Working Relationship
8. การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และกระบวนการทำงาน (Follow rules and procedures)	8. สร้างความเข้าใจในปทัสถาน หาวิธีการแก้ไขปัญหาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Understand and Apply norms, Identity and Solve Problems, Continuously Improve Processes)
9. การปฏิบัติตามระบบการบริหาร (Operate Administrative)	9. การแยกการบริการออกจากการควบคุม, การสร้างปทัสถาน, การเพิ่มทางเลือกให้กับลูกค้า, สร้างความร่วมมือ, การให้สิ่งจูงใจ, การวัดผลงานและวิเคราะห์ผลลัพธ์, การรับฟังผลสะท้อนกลับจากผู้รับบริการ เพื่อปรับปรุงการบริการให้มีคุณภาพสูง (Separate Service From Control, Build Support for Norm, Expand Customer Choice, Encourage Collective Action, Provide Incentives, Measure and Analyze Results, Enrich Feedback)

ที่มา: Ibid., p.119. อ้างใน วรัชยา ศิริวัฒน์, 2549, หน้า 704ตาราง

สรุป การเปลี่ยนแปลงของสังคมทั้งในระดับประเทศและในระดับโลกนำไปสู่การปรับตัวขององค์กรต่างๆ การตอบรับการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการของสังคมที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว ก่อให้เกิดการแข่งขันรุนแรงมากยิ่งขึ้น การบริหารงานภาครัฐก็เช่นเดียวกันได้เกิดการเปลี่ยนแปลง เช่น การปฏิรูประบบราชการ การสร้างยุทธศาสตร์ในการพัฒนาการบริหารจัดการทั้งด้านระบบโครงสร้างองค์กรและบุคลากรภาครัฐ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมาจากความจำเป็นในการสร้างนวัตกรรมทางการบริหารจัดการภาครัฐ โดยมุ่งให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ทั้งนี้เพื่อให้ภาครัฐสามารถบริการประชาชนอย่างมีความรับผิดชอบโปร่งใส ตรวจสอบได้ และตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริงและทั่วถึง

แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมการทำงานในองค์กร

1. ความหมายของวัฒนธรรมการทำงานในองค์กร

วัฒนธรรมการทำงานในองค์กร หรือวัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) เป็นแนวคิด ค่านิยม หรือความเชื่อที่เกี่ยวกับประเพณีปฏิบัติ แบบแผนการปฏิบัติงาน รูปแบบการบริหารงาน การจัดสำนักงาน ตลอดจนการแต่งกายและการใช้ภาษาในกลุ่ม ซึ่งบุคคลในองค์กรร่วมกันสร้างขึ้น หรือพัฒนาขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้ เป็นแนวทางเดียวกัน ดังนั้น วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นสิ่งที่ได้รับการยอมรับของคนหมู่มากในองค์กร และทุกคนในองค์กรรับรู้ได้ เมื่อเป็นเช่นนี้องค์กรก็สามารถขับเคลื่อนไปได้อย่างสอดคล้องทำให้ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันก็เกิดขึ้นและยังถือเป็นปัจจัยสำคัญสุดที่ทำให้องค์กรเข้มแข็ง

วัฒนธรรมองค์กร (เมธี ปิยะคุณ, 2551, สืบค้นออนไลน์) หมายถึง แบบแผนวิธีการและกฎเกณฑ์ของการปฏิบัติงานร่วมกันของบุคลากรของหน่วยงาน

ตามทัศนะของ Borman (1983 อ้างใน กริช สืบสนธิ์, 2538, หน้า 5) วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง กฎเกณฑ์ข้อปฏิบัติที่ยึดถือร่วมกัน (ปทัสถาน) เรื่องราวบอกเล่าที่เกี่ยวกับอดีต ความเชื่อและประเพณีปฏิบัติที่ยึดเหนี่ยวสมาชิกให้มีพื้นฐานที่เป็นเอกลักษณ์เดียวกัน

Judith R. Gordon และคณะ (อ้างใน วันชัย มีชาติ, 2548, หน้า 271) ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ว่าเป็นระบบค่านิยม ความเชื่อและพฤติกรรมร่วมกันของคนในองค์กร ซึ่งจะเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างในการสร้างบรรทัดฐานของกลุ่ม วัฒนธรรมจะช่วยให้บุคคลรู้ว่าเขาจะต้องทำอะไรและต้องประพฤติหรือมีพฤติกรรมอย่างไร

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง สิ่งต่างๆ อันประกอบด้วยสิ่งประดิษฐ์ แบบแผนพฤติกรรมบรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ความเข้าใจ และข้อสมมติพื้นฐานของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ภายในองค์กร (สุนทร วงศ์ไวศยวรรณ, 2540, หน้า 6)

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง สัญลักษณ์ พิธีกรรม ขนบธรรมเนียมต่าง ๆ ซึ่งแฝงด้วยค่านิยมและความเชื่อขององค์กร เพื่อถ่ายทอดให้แก่พนักงาน (W.G.Ouchi อ้างใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2545, หน้า 3)

วัฒนธรรมองค์กรสร้างความรู้สึกเป็นเอกลักษณ์แก่บุคลากรในองค์กร ช่วยให้มีความสมัครสมานสามัคคีกัน ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ บรรลุเป้าหมายและสามารถยืนหยัดอยู่ได้อย่างเข้มแข็ง (กริช สืบสนธิ์, 2538, หน้า 24)

นอกจากนี้ ได้มีผู้ให้นิยามวัฒนธรรมองค์กรหลายคน ดังที่ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545, หน้า 3) ได้สรุปไว้ เช่น เจ.ซี สเป็นเดอร์ (J.C Spender) “วัฒนธรรมองค์กร เป็นระบบความเชื่อที่สมาชิกขององค์กรยึดถือร่วมกัน”

ซี.โอ.ไรลลี (C.O. Reilly) วัฒนธรรมองค์กร คือ ค่านิยมหลัก (CoreValue) ที่คนยึดถือร่วมกันอย่างมั่นคงและแพร่หลายทั่วไป

ที.เจ.ปีเตอร์ และอาร์.เอช.วอเตอร์แมน (T.J. Peter& R.H Waterman,Jr) วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ค่านิยมร่วม ซึ่งมีลักษณะเด่นที่ช่วยยึดเหนี่ยวระหว่างกัน โดยมีการสืบทอดผ่านสื่อสัญลักษณ์ต่างๆ เช่นคำขวัญ สุภาษิต ตำนานนิทาน เรื่องสั้น เป็นต้น

รวมทั้ง อี.เอช.ไชน์ (E.H. Schein) วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ข้อสมมุติเบื้องต้นที่สร้างขึ้นหรือค้นพบโดยกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง มีการพัฒนาให้เหมาะสมต่อการนำไปใช้แก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากภายนอกและภายในได้ดี ถึงแม้ว่านิยามของวัฒนธรรมองค์กรจะมีความหลากหลาย แต่พบว่ามีลักษณะ ร่วมกันบางประการ ได้แก่ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2545, หน้า 3)

1. ทุกนิยามจะบ่งชี้ถึงกลุ่มของค่านิยม (Set of Value) ซึ่งบุคคลที่อยู่ในองค์กรนั้นยึดถือร่วมกัน ค่านิยมเหล่านี้เป็นสิ่งที่ใช้เป็นเกณฑ์เพื่อตัดสินใจว่าพฤติกรรมใดเป็นสิ่งที่ดีและสามารถยอมรับได้ พฤติกรรมใดบ้างที่ไม่ดีและไม่อาจยอมรับได้ องค์กรต่าง ๆ อาจมีค่านิยมเชิงลบหรือเชิงบวกในการปฏิบัติงาน เช่น เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นมักจะโยนความผิดไปที่ลูกค้า การลงโทษพนักงานที่ทำผิดหรือการปฏิบัติต่อพนักงานในฐานะที่เป็นสินทรัพย์ที่ทรงคุณค่า (Valuable Assets) สูงสุดขององค์กร เป็นต้น

2. ค่านิยมขององค์กรส่วนใหญ่อยู่ในลักษณะที่ไม่เป็นลายลักษณ์อักษร แต่เกิดมาจากข้อสมมติพื้นฐาน (Basic Assumption) ของพนักงานในองค์กรร่วมกัน วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและมีพลังของหน่วยงานใดๆ ควรสะท้อนถึงค่านิยมและความเชื่อของพนักงานร่วมกัน องค์กรบางแห่งพยามยามระบุค่านิยมที่จำเป็นบางประการขึ้น เพื่อให้กลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรโดยผ่านกระบวนการฝึกอบรมให้แก่พนักงาน

3. การใช้สัญลักษณ์เป็นสื่อบ่งบอกความหมายของค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรมองค์กร เช่น สัญลักษณ์กากบาดสีแดงบนพื้นสีขาว เป็นเครื่องหมายแทนองค์กรกาชาดซึ่งแสดงค่านิยมเรื่องความเมตตากรุณา การให้การรักษาพยาบาลผู้ทุกข์ยากหรือสัญลักษณ์ช่อใบมะกอก (ใบโอลีฟ) ภายใต้แผนที่โลกเป็นเครื่องหมายขององค์กรสหประชาชาติแสดงถึงค่านิยมด้านการรักษาสันติภาพของโลก เป็นต้น องค์กรส่วนใหญ่พยายามสร้างตราสัญลักษณ์ที่แฝงด้วยค่านิยม คือ วัฒนธรรมองค์กรของตนนอกจากสัญลักษณ์แล้ว คำขวัญหรือ Slogan ก็เป็นอีกสิ่งหนึ่งที่สะท้อนค่านิยมหรือความเชื่อซึ่งเป็นวัฒนธรรมองค์กร เช่น กรมทางหลวง ใช้คำขวัญ “เดินทางฉับไว ปลอดภัยใช้ทางหลวง”

2. องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร

2.1 สภาพแวดล้อมขององค์กร สภาพแวดล้อมที่องค์กรดำเนินงานเป็นตัวกำหนดว่าจะต้องทำอะไรเพื่อให้ประสบความสำเร็จสภาพแวดล้อมขององค์กรมีอิทธิพลมากที่สุดในการหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กร

2.2 ค่านิยม ค่านิยมเป็นแนวคิดและความเชื่อพื้นฐานขององค์กร ค่านิยมเปรียบเสมือนหัวใจของวัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมในความหมายที่เห็นเด่นชัดสำหรับบุคลากรแล้วชี้ถึงความสำเร็จ ค่านิยมจึงช่วยสร้างมาตรฐานความสำเร็จภายในองค์กรโดยการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย องค์กรที่มีวัฒนธรรมแข็งแกร่งต่างมีระบบค่านิยมที่ซับซ้อนที่บุคลากรต่างรู้กันดี

2.3 วีรบุรุษ คนที่เป็นวีรบุรุษจะสะท้อนค่านิยมทางวัฒนธรรมและเป็นแบบอย่างให้บุคลากรคนอื่น ๆ เห็นและทำตาม องค์กรหลายแห่งจึงพยายามชี้นำคนของตนให้เล่นบทวีรบุรุษทำงานดี ตรงต่อเวลา ขยัน ฯลฯ โดยเชื่อว่าคนอื่นพยายามเลียนแบบพฤติกรรมของเขา องค์กรที่มีวัฒนธรรมแข็งแกร่งบางแห่งจะมีวีรบุรุษหลายคนและหลายรูปแบบ

2.4 ขนบธรรมเนียมประเพณี แต่ละองค์กรจะมีระบบและมีรูปแบบที่วางไว้ซึ่งแสดงให้บุคลากรเห็นถึงพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวัง ในระดับสูงขึ้นไปจะมีพิธีการ ประเพณีต่างๆ เป็นตัวอย่างเด่นชัดที่องค์กรยึดถือและปฏิบัติกันอยู่อย่างสม่ำเสมอ

2.5 ข่ายวัฒนธรรม ข่ายวัฒนธรรมคือ ช่องทางการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการอันสำคัญภายในองค์กร โดยจะเป็น “ผู้นำสาร” ค่านิยมเรื่องราวของวีรบุรุษต่างๆ เป็นข่ายการสื่อสารที่ทรงพลังในองค์กร การควบคุมข่ายตัวบุคคลเหล่านี้ให้ได้เป็นวิธีเดียวที่จะช่วยให้คนอื่น ๆ รับรู้เข้าใจเรื่องราวต่างๆ ที่เกิดขึ้นอย่างถูกต้อง (กริช สืบสนธิ์, 2538, หน้า 6–7)

3. สิ่งบ่งชี้วัฒนธรรม

Harrison M.Trice and Janice M. Beyer (1993, หน้า 77–127) แบ่งสิ่งบ่งชี้วัฒนธรรมออกเป็น 4 ประเภท (อ้างใน สุนทร วงศ์ไวศยวรรณ, 2540, หน้า 167) คือ

3.1 สัญลักษณ์ (Symbols) หมายถึง สิ่งที่ใช้สื่อสารความหมายถึงสิ่งอื่น ตัวอย่างของสัญลักษณ์ ได้แก่ เครื่องแบบของพนักงาน การตกแต่งสำนักงาน รูปลักษณ์ของอาคาร ตราสัญลักษณ์ประจำหน่วยงาน

3.2 ภาษา (Language) หมายถึง ระบบสัญลักษณ์ที่เป็นสื่อกลางในการติดต่อสื่อสาร ตัวอย่างของภาษาในหน่วยงานที่อาจบ่งชี้วัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ เพลงประจำหน่วยงาน ข่าวลือ เรื่องซุบซิบคำขวัญ

3.3 เรื่องเล่า (Narratives) เช่น ตำนานการต่อสู้ของผู้ก่อตั้งความเชื่อดั้งเดิม หรือเรื่องเล่าขาน

3.4 การปฏิบัติ (Practices) ได้แก่ กิจกรรมที่กระทำอยู่ในหน่วยงาน รวมถึงข้อห้ามต่าง ๆ เช่น แนวปฏิบัติ พิธีการต่างๆ งานฉลอง ระเบียบข้อบังคับ

4. ระดับของวัฒนธรรม (Culture Levels)

ระดับของวัฒนธรรมถูกแบ่งออกเป็น 3 ระดับ (วันชัย มีชาติ, 2548, หน้า 272–273) ได้แก่

4.1 วัฒนธรรมที่สังเกตได้ (Observable Culture) เป็นวัฒนธรรมในระดับบนที่สามารถเห็นได้ (Surface Level) เป็นการแสดงถึงวิธีการในการแสดงพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร และเป็นแนวทางที่องค์กรถ่ายทอดให้แก่สมาชิกใหม่ เพื่อให้มีพฤติกรรมสอดคล้องกับองค์กรวัฒนธรรมในระดับนี้จะเป็นผลของการแสดงออกของสิ่งที่อยู่ภายในหรือวัฒนธรรมในระดับที่ลึกกว่านี้ วัฒนธรรมที่สามารถสังเกตได้นี้จะได้แก่ พิธีกรรมต่างๆ ขององค์กร สัญลักษณ์ในองค์กร การเฉลิมฉลองหรือเทศกาลต่างๆ ระเบียบแบบแผน ตำนานหรือเรื่องราวต่างๆ และประวัติศาสตร์ขององค์กร

4.2 ค่านิยมหรือคุณค่าร่วมกันขององค์กร (Shared Values) เป็นระดับของค่านิยมที่อยู่เบื้องหลังพฤติกรรมหรือการแสดงออกต่างๆ ในองค์กรเนื่องจากพฤติกรรมจะต้องมีสาเหตุที่มาอธิบายพฤติกรรม ค่านิยมร่วมกันจะเป็นเครื่องมือที่เชื่อมโยงพนักงานในองค์กรเข้าด้วยกัน การมีความเชื่อและความเห็นร่วมกันจะส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรมขององค์กร ซึ่งจะสะท้อนถึงความเชื่อและค่านิยมร่วมดังกล่าว

4.3 ฐานคติร่วมกัน (Common Assumptions) เป็นระดับของค่านิยมที่ลึกที่สุด กล่าวคือ ในระดับนี้สมาชิกในองค์กรจะมีความเชื่อที่รับรู้ร่วมกันว่าเป็นฐานคติร่วมกันขององค์กร ซึ่งทุกคนรับรู้และเข้าใจเหมือนกัน จนอาจจะไม่ต้องมีการระบุไว้เป็นลายลักษณ์อักษรอีก

5. หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์กร (Functions of Organizational Culture)

วัฒนธรรมขององค์กรถือว่ามีบทบาทสำคัญต่อพฤติกรรมต่างๆ ของบุคลากรในองค์กรมีผลต่อการแสดงออกและการปฏิบัติงาน ฯลฯ ดังนั้นเมื่อพิจารณาในภาพรวมจะทำให้เห็นได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรนั้นมีหน้าที่สำคัญต่อองค์กร ได้แก่

5.1 เป็นสิ่งที่ช่วยถ่ายทอดหรือแสดงให้บุคคลภายนอกเห็นถึงความเป็นหนึ่งเดียว (Identity) ขององค์กร

5.2 ทำให้เกิดการกระทำบางอย่างที่มีมากกว่าผลประโยชน์ของตนเอง

5.3 ทำให้เกิดความมั่นคงของระบบภายในองค์กร มีความสม่ำเสมอ ไม่ผิดเพี้ยน เป็นกลไกในการควบคุมสามัญสำนึกที่จะช่วยชี้และก่อรูปการรับรู้และพฤติกรรมของพนักงาน แต่อย่างไรก็ดี แม้วัฒนธรรมองค์กรจะมีประโยชน์ต่อองค์กรหลายประการ แต่ก็มีข้อเสียต่อองค์กรเช่นกัน ที่สำคัญคือ ทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้ยาก ทำให้เกิดความขัดแย้งและความเชื่อที่แตกต่างกันอาจทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ไม่เท่ากัน

6. แนวคิดที่มีผลต่อวัฒนธรรมองค์กร

ฉันทนา เจริญศักดิ์ (2549, อ้างใน อมรรัตน์ พงษ์ปวน, 2550, หน้า 9–10) ได้สรุปสาระสำคัญทฤษฎีองค์กรวิเคราะห์ ซึ่งกล่าวถึงแนวความคิดของผู้นำและสมาชิกในแต่ละองค์กรที่แตกต่างกันจะส่งผลต่อวัฒนธรรมขององค์กรนั้น ๆ ดังนั้น วัฒนธรรมองค์กรจะเป็นไปในทิศทางใดจึงขึ้นอยู่กับแนวคิด หรือพัฒนาการของความเชื่อนั้น ๆ ด้วย แนวคิดที่มีผลต่อวัฒนธรรมองค์กรในเรื่องที่สำคัญ เช่น

6.1 ความเชื่อในเรื่องความสัมพันธ์ขององค์กรกับธรรมชาติ (The Organization's Relationship to It's Environment)

6.2 ความเชื่อในเรื่องการกระทำของมนุษย์ตามธรรมชาติ และความเชื่อในเรื่องความเป็นจริงของธรรมชาติ (The Nature of Human Activity, The Nature of Reality and Truth) เช่น

- เชื่อว่ามนุษย์ควบคุมธรรมชาติได้
- เชื่อว่าธรรมชาติยิ่งใหญ่มนุษย์อยู่ใต้ธรรมชาติ
- เชื่อว่าธรรมชาติและมนุษย์สามารถอยู่ร่วมกันได้

6.3 ความเชื่อในเรื่องธรรมชาติของเวลา (The Nature of Time) เช่น

– เชื่อในปัจจุบัน (จะมุ่งเน้นการทำวันนี้ให้ดีที่สุด)

– เชื่อในอดีต (จะมุ่งถึงสิ่งที่ทำมาในอดีต ที่ทำให้เกิดผลกำไรในปัจจุบัน)

– เชื่อในอนาคต (จะนำการวางแผนมาใช้ เช่น พรุ่งนี้จะทำอะไร)

6.4 ความเชื่อในเรื่องธรรมชาติของมนุษย์ (The Nature of Human Nature) เช่น

– เชื่อว่าโดยพื้นฐานมนุษย์เป็นคนดี (การควบคุมจะน้อย)

– เชื่อว่าโดยพื้นฐานมนุษย์เป็นคนเลว (จะกำหนดวิธีการควบคุมมาก)

6.5 ความเชื่อในเรื่องธรรมชาติของความสัมพันธ์ของมนุษย์ (The Nature of Human Relationships) เช่น

– เชื่อในปัจเจกบุคคล ทุกคนมีอิสระ (จะให้อิสระในการทำงานมาก)

– เชื่อในการอยู่ร่วมกัน (จะทำงานเป็นทีม, ประเมินผลงานโดยรวม)

– เชื่อว่าฟ้าอยู่เหนือ (จะเน้นการเชื่อฟังคำสั่ง)

– เชื่อว่าทุกคนต้องช่วยเหลือตนเอง (จะประเมินผลงานเป็นรายบุคคล)

– เชื่อว่าทุกคนต้องมีส่วนร่วม (จะให้ความสำคัญในความคิดของพนักงาน)

6.6 ความเชื่อในความเหมือนหรือความแตกต่าง (Homogeneity Versus Diversity) เช่น

– เชื่อว่ากลุ่มงานที่ดีต้องมีความคิดที่เหมือนกัน

– เชื่อว่ากลุ่มงานที่ดีต้องมีความคิดที่แตกต่างกัน

– เชื่อในความเป็นคนนอก คนในขององค์กร

การจัดการหรือการทำให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กรจะกระทำได้สำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับ “ผู้นำ” ขององค์กรนั้นเป็นสำคัญผู้นำจะเป็นผู้สร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่ วัฒนธรรมขององค์กรโดยอาจเปลี่ยนกฎเกณฑ์ เปลี่ยนวิธีการทำงาน เปลี่ยนตราหรือสัญลักษณ์ก็ได้

7. วัฒนธรรมองค์กรตามแนวคิดของ คุกและลาฟเฟอร์ตี้

คุกและลาฟเฟอร์ตี้ (Cooke & Lafferty, 1989 อ้างใน นิภาวรรณ์ ศรีโลฟุ้ง, 2543, หน้า 17–19) ได้แบ่งวัฒนธรรมองค์กร ออกเป็น 3 ลักษณะ ได้แก่

7.1 ลักษณะสร้างสรรค์ (Constructive Styles) หมายถึง องค์กรที่ให้ความสำคัญกับค่านิยมในการทำงานโดยมุ่งที่ความพึงพอใจของบุคลากรในองค์กร คือ ต้องการความสำเร็จ ต้องการไมตรีสัมพันธ์ ส่งเสริมให้บุคลากรมีความสัมพันธ์และสนับสนุนซึ่งกันและกัน และมีลักษณะของการทำงานที่ส่งผลให้บุคลากรในองค์กรประสบผลสำเร็จ ได้แก่ การมีเป้าหมายการทำงานร่วมกัน บุคคลมีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีการพัฒนาตนเอง มีความคิด

ริเริ่มสร้างสรรค์และสามารถแสดงออกได้อย่างอิสระ มีกิจกรรมส่วนรวมที่ต้องทำเป็นทีม วัฒนธรรมลักษณะนี้แบ่งออกเป็น 4 มิติ ได้แก่

7.1.1 มิติเน้นความสำเร็จ (Achievement) คือ องค์กรที่มีภาพรวมในลักษณะการทำงานที่ดีที่สมาชิกทุกคนในองค์กรมีค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานในลักษณะของการมีเป้าหมายการทำงานร่วมกัน มีเหตุมีผลมีหลักการ และเป็นนักวางแผนที่มีประสิทธิภาพ มีความกระตือรือร้น มีความสุข สนุกกับงาน รู้สึกว่างานมีความท้าทายและมีความหมาย ตัวชี้วัดของมิติเน้นความสำเร็จ คือ การตั้งเป้าหมายและการวางแผนงานร่วมกัน ความกระตือรือร้น ความอุตสาหะในการทำงาน และความสนุกกับงานที่ทำ

7.1.2 มิติเน้นสัจการแห่งตน (Self-Actualizing) คือ องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกในทางสร้างสรรค์ เน้นความต้องการของบุคคลในองค์กรตามความนึกคิดและตามความคาดหวัง มีเป้าหมายของการทำงานอยู่ที่คุณภาพมากกว่าปริมาณงานที่ได้รับ รวมทั้งความสำเร็จของงานมาพร้อมๆ กับความก้าวหน้าของพนักงานทุกคน ทุกคนมีความภาคภูมิใจในงานของตน ตัวชี้วัดของมิติเน้น สัจการแห่งตน คือ การเน้นพัฒนาบุคลากร การพัฒนาตนเองความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

7.1.3 มิติเน้นบุคคลและการกระตุ้น (Humanistic-Encouraging) คือ องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการทำงาน การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมและมุ่งเน้นบุคคลเป็นศูนย์กลางให้ความสำคัญกับพนักงาน ถือว่าพนักงานเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร การทำงานมีลักษณะการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ บุคลิกภาพของพนักงานมีความสุข มีความภาคภูมิใจและสนุกกับการนิเทศ การสอน และบทบาทพี่เลี้ยง และได้รับการสนับสนุนความก้าวหน้าจากการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ตัวชี้วัดของมิติเน้นบุคคลและการกระตุ้น คือ การสามารถเสนอความคิดเห็นอย่างอิสระการร่วมกิจกรรมส่วนรวม การทำงานเป็นทีม และการได้รับสิทธิและความเสมอภาคในการทำงานเท่าเทียมกัน

7.1.4 มิติเน้นไมตรีสัมพันธ์ (Affinitive) คือ องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ทุกคนในองค์กรมีความเป็นกันเองเปิดเผย การแสดงออกของพนักงานในองค์กรจะเน้นการทำงานในลักษณะให้ความอบอุ่นให้การยอมรับซึ่งกันและกัน มีความเอื้ออาทรระหว่างเพื่อนร่วมงาน ตัวชี้วัดของมิติเน้นไมตรีสัมพันธ์ คือ การมีสัมพันธภาพที่ดี

7.2 ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา (Passive/Defensive Styles) หมายถึง องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกมุ่งเน้นการคล้อยตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ยึดถือกฎระเบียบแบบแผนพึ่งพาผู้บริหารและพยายามหลีกเลี่ยงการกระทำที่ต้องรับผิดชอบ ยอมรับการมอบหมาย

งานจากผู้บริหาร เน้นถึงสัมพันธภาพกับบุคคลในลักษณะปกป้องตนเอง และตั้งรับเป็นแนวทางที่ทำให้มั่นคงและปลอดภัยและก้าวหน้าในการทำงาน สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมงานเป็นไปอย่างผิวเผิน บุคคลถูกจำกัดความคิด บริหารงานด้วยการยึดหลักอาวุโส ทำงานแบบต่างคนต่างทำและทำเฉพาะในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบเท่านั้น วัฒนธรรมองค์กรลักษณะนี้แบ่งออกเป็น 4 มิติคือ

7.2.1 มิติเน้นการเห็นพ้องด้วย (Approval) คือ องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกที่บุคคลให้การยอมรับซึ่งกันและกัน หลีกเลี่ยงการขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น พฤติกรรมที่ถูกต้องในองค์กรคือพยายามเห็นด้วย และคล้อยตามความคิดเห็น การปฏิบัติตัวเหมือนกับบุคคลส่วนใหญ่ในองค์กร ตัวชี้วัดของมิติเน้นการเห็นพ้องด้วย คือ การหลีกหนีข้อขัดแย้ง และการเห็นด้วยกับงานที่ได้รับมอบหมาย

7.2.2 มิติเน้นกฎระเบียบ (Conventional) คือ องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกลักษณะอนุรักษ์นิยม รักษาประเพณีแบบแผนการปฏิบัติงาน มีการควบคุมด้วยระบบราชการ คนในองค์กรต้องทำงานตามกฎระเบียบที่วางไว้อย่างเคร่งครัด ตัวชี้วัดของมิติเน้นกฎระเบียบ คือ การปฏิบัติตามกฎระเบียบ การยึดหลักอาวุโส การปฏิบัติงานด้วยระบบราชการเป็นหลัก

7.2.3 มิติเน้นการพึ่งพา (Dependent) คือ องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกถึงสายงานบังคับบัญชาศูนย์รวมการบริหารจัดการ การตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหารหรือผู้นำกลุ่ม ซึ่งทุกคนต้องต้องปฏิบัติตามการตัดสินใจ และทุกคนเชื่อว่าการตัดสินใจนั้นถูกต้อง ไม่สนใจคุณภาพงานหรือลักษณะงานที่ท้าทาย มุ่งปกป้องตนเองโดยปฏิบัติตามผู้บริหารหรือผู้นำ ตัวชี้วัดของมิติเน้นการพึ่งพา คือ อำนาจการตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหาร เน้นการตรวจสอบ

7.2.4 มิติเน้นการหลีกเลี่ยง (Avoidance) คือ องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกที่เน้นการลงโทษเมื่อทำงานผิดพลาด แต่เมื่อทำงานสำเร็จ ก็ไม่ให้รางวัล ทำให้พนักงานไม่รับผิดชอบ หลีกเลี่ยงการทำงานใด ๆ ที่อาจก่อให้เกิดความผิดพลาดและถูกตำหนิ พนักงานทุกคนหลีกเลี่ยงการทำงานหรือการปฏิบัติที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งและความผิดต่างๆ พยายามหลีกเลี่ยงไปให้เพื่อนร่วมงานหรือผู้บริหาร ตัวชี้วัดของมิติเน้นการหลีกเลี่ยง คือ การหลีกหนีข้อขัดแย้งและการทำงานเฉพาะหน้าที่ที่รับผิดชอบเท่านั้น

7.3 ลักษณะตั้งรับ–ก้าวร้าว (Aggressive/Defensive Styles) หมายถึง องค์กรที่มีค่านิยมแบบพฤติกรรมการแสดงออก ลักษณะมุ่งเน้นงานและเน้นความต้องการด้านความมั่นคงของพนักงาน ลักษณะการทำงานมุ่งเน้นอำนาจ ความเห็นตรงกันข้าม มีการแข่งขันชิงดีชิงเด่น

เห็นการแพ้ชนะเป็นเรื่องธรรมดา ต่อต้านซึ่งกันและกัน ไม่มีการวางแผนในการทำงานล่วงหน้า จึงมักแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเมื่องานวิกฤติ ทำให้เกิดความขัดแย้งกันบ่อย เมื่อเกิดความขัดแย้งกัน ก็มักจะใช้วิธีการต่อรอง บุคคลต้องการการยอมรับและมักจะยึดติดอยู่กับตำแหน่ง และในการปฏิบัติงานจะปฏิบัติด้วยความระมัดระวังตามแบบแผนที่เคยยึดถือ วัฒนธรรมองค์กรลักษณะนี้แบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ

7.3.1 มิติเน้นการเห็นตรงกันข้าม (Oppositional) คือ องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกของการเผชิญหน้าอย่างมาก มีค่านิยมการบริหารที่เน้นการเจรจาต่อรองพนักงานรู้สึกว่ามีคุณค่าถ้าได้แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ขาดการวางแผนล่วงหน้า การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าก่อให้เกิดความขัดแย้งกับบุคคลอื่นในองค์กรอยู่เสมอๆ พนักงานจะแสดงถึงความขัดแย้งในลักษณะชอบสงสัย ไม่ไว้ใจบุคคลอื่น และแสดงอาการตำหนิและต่อต้านการเปลี่ยนแปลงหรือต่อต้านความคิดเห็นของผู้อื่นเสมอ ตัวชี้วัดของมิติเน้นการตรงกันข้าม คือ การแสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งกันและการรวมกลุ่มต่อต้าน

7.3.2 มิติเน้นอำนาจ (Power) คือ องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกที่มีโครงสร้างการบริหารแบบไม่มีส่วนร่วม โดยมีพื้นฐานแบบเน้นอำนาจหน้าที่และบทบาทของแต่ละคนอยู่ที่ตำแหน่งที่ดำรงอยู่ รางวัลที่ได้รับจากองค์กร คือ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งได้ควบคุมพนักงานที่มีระดับต่ำกว่า ทุกคนมีความต้องการที่จะได้ขั้นตำแหน่งที่สูงขึ้น และต้องการอำนาจเพื่อบำรุงรักษาความรู้สึกที่มั่นคง โดยการมุ่งเน้นที่ผลงานโดยการใช้อำนาจหน้าที่ ชอบเป็นผู้นิเทศและสอนงานเพื่อนร่วมงาน ตัวชี้วัดของมิติเน้นอำนาจ คือ การต้องการการยอมรับ การต้องการตำแหน่งที่สูงขึ้น

7.3.3 มิติเน้นการแข่งขัน (Competitive) คือ องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกของการแข่งขันที่ต้องการมีการแพ้ชนะ พนักงานต้องการชนะและดีกว่าคนอื่น ทุกคนมุ่งการแข่งขันเพื่อรักษาความรู้สึกการมีคุณค่าของตนเองจากการแบ่งระดับในที่ทำงานและวัดผลสำเร็จที่การทำงานที่มีการแข่งขันและมีความเชื่อว่าการทำงานต้องมีการแข่งขันกันทำงานจึงจะประสบผลสำเร็จ ตัวชี้วัดของมิติเน้นการแข่งขัน คือ การแข่งขันกันในการทำงาน

7.3.4 มิติเน้นความสมบูรณ์แบบ (Perfectionistic) คือ องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกลักษณะเจ้าระเบียบการทำงานอย่างหนักและยึดมั่นในระบบการทำงานอย่างละเอียดถี่ถ้วน แต่ได้รับผลงานและผลผลิตขององค์กรน้อยมาก และใช้ระยะเวลานานมากในการทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น เน้นการทำงานที่มีระบบระเบียบอย่างละเอียด ตัวชี้วัดของมิติเน้นความสมบูรณ์แบบ คือ การทำงานตามแบบแผนที่เคยยึดถือมาและการยึดถือระเบียบเวลาอย่างเคร่งครัด

สรุป วัฒนธรรมองค์กรหรือวัฒนธรรมการทำงานในองค์กร แม้จะมีนิยามที่หลากหลายแต่เมื่อนำมาวิเคราะห์แล้ว จะเห็นได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญมากสำหรับการบริหารองค์กรให้เข้มแข็งและประสบความสำเร็จ เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรเปรียบเสมือนแนวทางปฏิบัติ พฤติกรรมหรือประเพณี ที่บุคลากรในองค์กรได้ยอมรับร่วมกันและยึดถือปฏิบัติสืบเนื่องกัน ดังนั้นหากมีเหตุการณ์ที่กระทบต่อวัฒนธรรมองค์กรใดก็จะต้องผลกระทบต่อสถานภาพขององค์กรอย่างแน่นอน ซึ่งผู้บริหารมีความจำเป็นต้องหาวิธีการในการบริหารจัดการกับเหตุการณ์ต่างๆ ที่จะกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้องค์กรยังคงดำเนินการต่อไปได้

แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง

1. ความหมายของการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลง เป็น กระบวนการที่องค์กรจะปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งด้านวิทยาการใหม่ๆ วัฒนธรรม เศรษฐกิจ การเมือง สังคม และสภาพแวดล้อมภายนอกอื่นๆ หรือจากกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องกับองค์การที่มีการเปลี่ยนแปลง

Avenel (อ้างอิง 1996, p.246) ให้ความหมายของการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การเปลี่ยนแปลงรูปแบบลักษณะหรือเนื้อหาสาระและอื่นๆ ให้แตกต่างไปจากเดิม หรือต่างไปจากที่ควรจะเป็น

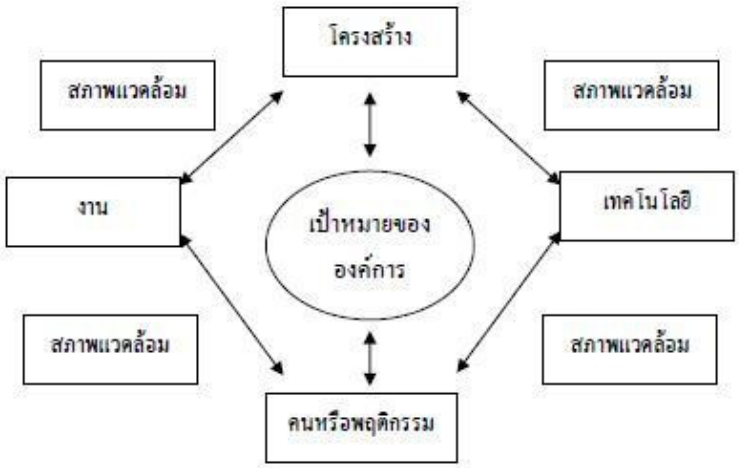
Certo (อ้างอิง 1997, p.298) ได้กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นกระบวนการปรับปรุงสภาพปัจจุบันขององค์กร (modifying and existing organization) เพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร (Organizational Effectiveness) ตามนัยของ Certo (1997) ได้ชี้ให้เห็นว่า การปรับปรุงองค์กรจะมีจุดเน้นอยู่ที่การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ และรวมถึงการติดต่อสื่อสารระหว่างสายงานหลักขององค์กร

ส่วน ณัฏฐนันท์ เขจรนันท์ (2545, หน้า 33) ได้กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงขององค์กรว่า (Organization Change) เป็นกระบวนการสร้างการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรหรือพยายามปรับองค์กรให้ก้าวหน้าโดยการวิเคราะห์ปัญหา การวางแผน และดำเนินการจัดสร้างวัฒนธรรมขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

จากแนวคิดดังกล่าวของทั้ง Certo (1997) และณัฏฐนันท์ เขจรนันท์ (2545) ได้ชี้ให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงองค์กร เพื่อให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันเป็นผล

มาจากการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม แล้วทำให้องค์กรต้องเปลี่ยนแปลงเพื่อทำให้การบริหารองค์กรบรรลุเป้าหมายของการปฏิบัติงานตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปนั่นเอง

ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ธงชัย สันติวงษ์ (2546, หน้า 395) ที่ว่าการเปลี่ยนแปลงองค์กร เกิดขึ้นจากการที่องค์กรมีการปรับตัวให้เข้ากับเงื่อนไขของสภาพแวดล้อม ไม่ว่าจะเป็นทางด้านเทคโนโลยี ข่าวสาร ข้อมูล สารสนเทศที่เต็มไปด้วยเทคโนโลยีด้านข่าวสาร ข้อมูลที่รวดเร็วและมีเครือข่าย กว้างครอบคลุมทั่วโลกด้วยประสิทธิภาพสูงสุด จากแนวคิดของธงชัย สันติวงษ์ (2546) จะมองว่าองค์กรในลักษณะของระบบเปิดที่ต้องการพลวัต โดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมภายนอก ดูจะแตกต่างไปจากแนวคิดของ Certo (1997) และณัฏฐนันท์ เขจรนันท์ (2545) มององค์กรที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง โดยให้ความสำคัญต่อสิ่งแวดล้อมภายในมากกว่าที่จะเป็นตัวผลักดันให้องค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลง แต่โลกของความเป็นจริงนั้น ไม่ว่าสิ่งแวดล้อมภายในหรือสิ่งแวดล้อมภายนอก ล้วนเป็นสิ่งสำคัญและมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เว้นเสียแต่ว่าจะเป็นสภาพการณ์ไหนเวลาใดเท่านั้น ซึ่งก็สอดคล้องกับแนวคิดของ Leavitt (1964, pp.65–71) ที่มองการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม ในลักษณะของระบบ (System) ที่ว่าระบบย่อยต่างๆ มีความสัมพันธ์ต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับระบบหนึ่ง ย่อมก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระบบอื่นๆ ขององค์กร มีลักษณะดังภาพ 3



ภาพ 3 แสดงความสัมพันธ์ของการเปลี่ยนแปลง

ที่มา: Applied Organization Change in Industry: Structural, Technical and Human Approaches, by H.J. Leavitt, 1964, in W.W. Cooper, H.J. Leavitt, and M.W. Shelly II (Eds.), New Perspectives in Organization Research (p.56), New York: John Wiley & Sons.

การเปลี่ยนแปลงใดๆ ทางโครงสร้าง จะส่งผลกระทบต่องานและความสัมพันธ์ด้านอำนาจหน้าที่ โดยจะมีการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของเนื้อหาและขอบเขตของงานตลอดจนการจัดแผนงานใหม่ นอกจากนี้ยังมีการเปลี่ยนแปลง ในเรื่องขนาดของการควบคุม และการจัดหาเจ้าหน้าที่ให้คำแนะนำปรึกษาอีกด้วย การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีจะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงในเรื่องการแบ่งงานกันทำตามความถนัดและเนื้อหาของงานการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคมระหว่างคนงานและการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน ส่วนการเปลี่ยนแปลงด้านบุคคลและพฤติกรรม มีเป้าหมายการเปลี่ยนแปลง คือการพัฒนาสมรรถภาพของตัวบุคคล ในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายรวมกับบุคคลอื่นให้ดียิ่งขึ้น ได้แก่ การพัฒนาทักษะและทัศนคติ การฝึกอบรมในขณะทำงาน การฝึกอบรมนอกเวลาทำงาน การสับเปลี่ยนงานและการวิเคราะห์บทบาท และการเปลี่ยนแปลงด้านงานต่างๆ ต้องทำให้เสร็จสิ้น ไม่ว่าจะเป็นงานใหญ่หรืองานเล็ก งานยากหรืองานง่าย รวมทั้งปัญหาที่เกิดขึ้นแล้ว จะต้องทำการแก้ไขให้ลุล่วงไปได้ ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของงานจึงเป็นการเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับปรุงในสิ่งดังกล่าว

2. ที่มาของการเปลี่ยนแปลง

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรอาจแบ่งได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆ คือ

2.1 ปัจจัยภายนอก (External Forces) ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร เช่น

- แรงงาน เช่น ปัญหาความขาดแคลนแรงงาน หรือแรงงานที่มีความรู้มากขึ้นมีการเรียกร้อง คาดหวังจากผู้บริหารและองค์กรมากขึ้น
- เทคโนโลยี เช่น ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีการติดต่อสื่อสาร เทคโนโลยีการผลิต เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ เป็นต้น
- ความผันผวนทางเศรษฐกิจ เช่น เศรษฐกิจหดตัว ซบเซาลง หรือเศรษฐกิจเจริญรุ่งเรือง
- แนวโน้มทางสังคม เช่น กระแสในการรักษาสภาพแวดล้อม การเรียกร้องให้ธุรกิจมีความรับผิดชอบต่อสังคม และมีจริยธรรมในการดำเนินงานมากขึ้น
- การเมือง กฎหมาย ข้อบังคับต่างๆ เช่น การแปรรูปรัฐวิสาหกิจ การเปิดเสรีทางการค้า และการเปิดเสรีทางการเงิน การจัดระเบียบสังคม เป็นต้น
- ลูกค้า เช่น รสนิยม ทัศนคติ และความคาดหวังต่างๆ ของลูกค้าที่เปลี่ยนไป
- คู่แข่งขัน ทั้งจากภายในประเทศ และจากคู่แข่งขันที่มาจากต่างประเทศ และคู่แข่งขันที่เป็นสินค้าทดแทนด้วย

– ผลกระทบในระดับโลก เช่น สงครามและการเมืองในระดับโลก เช่น กรณีของอิรัก อิหร่าน ปากีสถาน อินเดีย หรือเกาหลีเหนือ หรือผลกระทบจากเศรษฐกิจโลกที่ผันผวนซบเซา เช่น ความผันผวนทางเศรษฐกิจในสหรัฐอเมริกา เป็นต้น

– อื่นๆ เช่น กรณีไข้หวัดนกที่ระบาด หรือโรคซาร์ที่ทำให้ธุรกิจการค้าและการลงทุนต่างๆ ต้องชะงักงันลงไปกันทั่วโลก โดยเฉพาะแถบเอเชีย

2.2 ปัจจัยภายในองค์กร (Internal Forces) ปัจจัยภายในที่จะมีผลทำให้องค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลง เช่น การที่องค์กรมีผลผลิตต่ำลง ผลงานมีข้อตำหนิบกพร่องมากขึ้น หรือมีการเรียกร้องต่างๆ จากฝ่ายแรงงานหรือมีการเปลี่ยนแปลงผู้ถือหุ้น หรือมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารโดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้ามีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูง มักจะมีการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรในด้านอื่นๆ ตามมาด้วย เช่น เปลี่ยนแปลงในภารกิจ นโยบาย หรือกลยุทธ์หลักขององค์กร และโดยทั่วไปแล้วการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอกมักจะส่งผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมภายในองค์กรด้วยอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

3. สิ่งที่ถูกเปลี่ยนแปลง

โดยทั่วไปถ้าองค์กรจะต้องมีการเปลี่ยนแปลง องค์กรก็มักจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงในเรื่องเหล่านี้ คือ

3.1 วิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์กร เมื่อสภาพแวดล้อมโดยเฉพาะอย่างยิ่งสภาพแวดล้อมภายนอกมีการเปลี่ยนแปลง และส่งผลกระทบอย่างมากต่อองค์กร ผู้บริหารก็ควรจะต้องมีการทบทวนในวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ ตลอดจนกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมนั้นๆ ด้วย

3.2 โครงสร้าง (Structure) เป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างองค์กรและโครงสร้างของงาน ซึ่งอาจเกิดขึ้นได้ในหลายลักษณะ เช่น

– การลดขั้นตอนการทำงานลง

– การรวมกลุ่มงาน และหรือจัดกลุ่มงานใหม่

– การตัดหรือลดระดับการบังคับบัญชาลง

– การขยายขนาดการควบคุม

– การปรับปรุงกฎระเบียบ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน กระบวนการปฏิบัติงาน

– การเพิ่มการกระจายอำนาจ ให้อำนาจพนักงานในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากขึ้น

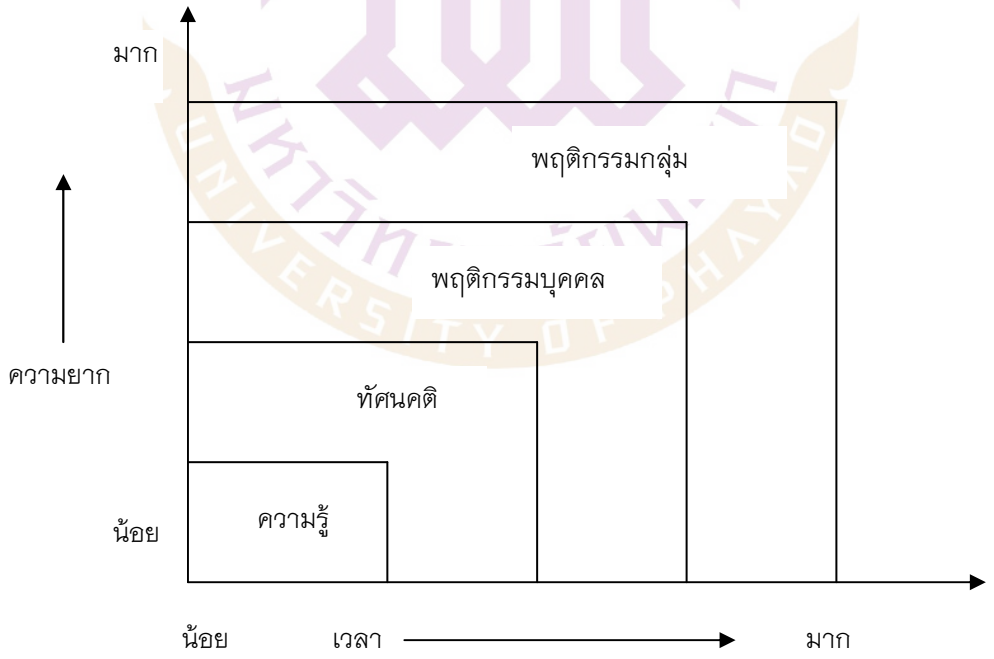
– การขยายขอบเขตงานในแนวดิ่ง

– การขยายขอบเขตงานในแนวนอน เป็นต้น

3.3 วิทยาการ (Technology) เป็นการนำวิทยาการใหม่ๆ มาใช้ในการทำงาน เช่น ระบบเครื่องจักรอัตโนมัติ (Automations) ระบบคอมพิวเตอร์ (Computer system) เครื่องจักรใหม่ เครื่องมือใหม่ วิธีการทำงานแบบใหม่ เทคโนโลยีใหม่ๆ เช่น Internet, e-mail, Teleconference และระบบงานใหม่ๆ มาใช้

3.4 เรื่องสภาพการทำงาน และสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง (Physical Work Setting) อาจเป็นการจัด Layout ใหม่ ตกแต่งภายในใหม่ การจัด ปรับหรือขยายกำแพงและฉากกั้น (Walls & Partitions) ใหม่จะทำให้เกิดบรรยากาศน่าทำงานและเอื้ออำนวยต่อการติดต่อสื่อสารและการประสานงานมากขึ้น ทำงานต่างๆ ได้สะดวกมากขึ้น

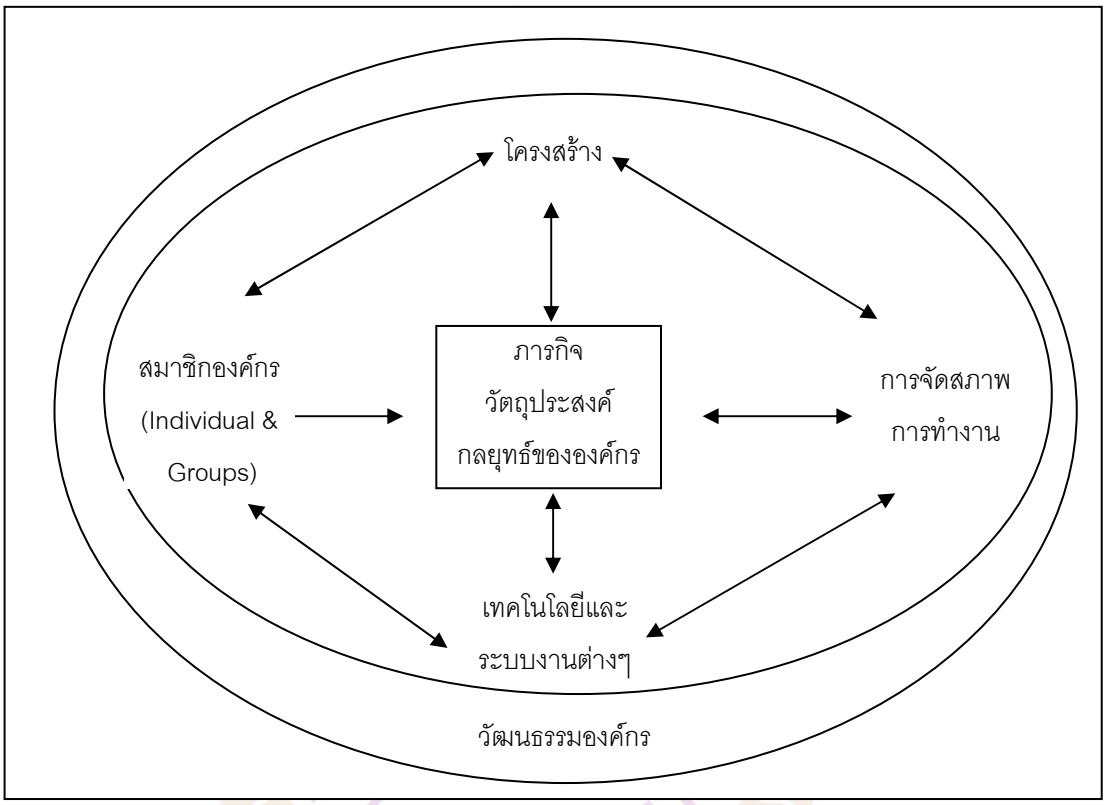
3.5 ด้านบุคลากร (People) ในการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากรนั้นอาจเป็นการเปลี่ยนแปลงในเชิงปริมาณ คือ การเพิ่มหรือลดกำลังคนหรือปรับเปลี่ยนในเชิงคุณภาพ เช่น การพัฒนาปรับปรุงเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ การเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงาน เช่น การติดต่อสื่อสาร หรือเปลี่ยนความสัมพันธ์ของกลุ่มงาน โดยการปรับเปลี่ยนอาจใช้วิธีการจัดอบรม พัฒนาความรู้และทัศนคติหรือปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเสียใหม่ แต่การเปลี่ยนแปลงในเชิงคุณภาพนี้จะมีความยากกว่าการเปลี่ยนในเชิงปริมาณมาก ดูภาพ 4



ภาพ 4 แสดงความสัมพันธ์ของระยะเวลาและความยากง่ายในการเปลี่ยนแปลง

ที่มา: Carrell, Jennings, and Heavrin (1997, pp.608-609)

3.6 วัฒนธรรมองค์กร ถ้าสิ่งต่างๆ ในองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก จะต้องพิจารณาปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรด้วยว่าสนับสนุน สอดคล้อง หรือขัดแย้งกันหรือไม่ เพื่อดำเนินการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้เหมาะสมด้วย



ภาพ 5 แสดงสิ่งที่ถูกเปลี่ยนในองค์กร

4. ประเภทหรือลักษณะของการเปลี่ยนแปลง

อาจพิจารณาได้ 2 แบบ คือ

4.1 พิจารณาจากอัตราการเปลี่ยน จะแบ่งได้เป็น

4.1.1 การเปลี่ยนแปลงแบบส่วนเพิ่ม (Incremental Change หรือ Evolutionary Change) จะเป็นการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยๆ เปลี่ยน เช่น แนวคิดในการปรับปรุงแบบต่อเนื่อง (Continuous) ซึ่งการเปลี่ยนแปลงแบบนี้จะทำให้การต่อต้านน้อยกว่า และพนักงานจะเกิดความเครียดต่ำกว่า เพราะว่ามีเวลาที่จะปรับตัว และค่อยๆ ปรับตัวไม่ใช่ปรับทีเดียวและปรับใหญ่

4.1.2 การเปลี่ยนแปลงแบบก้าวกระโดด (Quantum Change หรือ Revolutionary Change หรือ Frame–Breaking Change) การเปลี่ยนแปลงนี้จะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีการเปลี่ยนมากและเปลี่ยนเร็ว เช่น การปรับรื้อระบบ (Reengineering) หรือการพลิกฟื้นองค์กร (Turnarorund) หรือกรณีที่มีการควบรวมกิจการเกิดขึ้น การเปลี่ยนแปลงแบบนี้ จะต้องมีการวางแผนและบริหารการเปลี่ยนแปลงให้ดี เพราะโดยธรรมชาติคนมักจะต่อต้านไม่ค่อยร่วมมือหรือยอมรับในการเปลี่ยนแปลง

4.2 พิจารณาจากการเตรียมความพร้อมโดยอาจแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

4.2.1 การเปลี่ยนแปลงที่ไม่ได้มีการวางแผนไว้ จะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ได้คาดการณ์ไว้ก่อน จึงต้องเปลี่ยนไปตามสภาพการณ์ที่เกิด เป็นแบบ Reactive คือ จะพยายามปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

4.2.2 การเปลี่ยนแปลงที่ได้วางแผนไว้ จะเป็นการคาดการณ์ถึงสภาพการณ์การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่น่าจะเกิดขึ้น แล้วทำการวางแผนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม โดยการคาดการณ์ว่าจะมีเหตุการณ์อะไรเกิดขึ้นบ้าง ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อองค์กร งาน และผู้ปฏิบัติงานอย่างไรแล้วจึงวางแผนผลักดันการเปลี่ยนแปลง และสร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้นโดยการคำนึงถึงการจูงใจในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจะต้องสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงหรือสร้างวิสัยทัศน์ร่วมในอนาคตที่พึงประสงค์ขององค์กร ตลอดจนสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อลดการต่อต้าน และได้รับการร่วมมือ ร่วมใจ โดยจะมีการกำหนดตัวผู้รับผิดชอบในการเปลี่ยนแปลง (Change Agent หรือ Change Champion) เพื่อทำหน้าที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Generators) และผลักดันให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างได้ผล (Change Implementers) และเป็นผู้ยอมรับการเปลี่ยนแปลง (Change Adopters) โดยเป็นผู้นำในการปฏิบัติตามการเปลี่ยนแปลงที่ได้ออกแบบไว้นั้น

ขอบเขตงานของ Change Agent ควรจะดำเนินไปตามขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1) กำหนดวัตถุประสงค์ และ/หรือวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจนก่อนเป็นลำดับแรก

2) พิจารณาแรงผลักดันและแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

3) สร้างกลยุทธ์และแผนดำเนินการเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างร่วมมือและอย่างเข้าใจ

4) ปฏิบัติตามกลยุทธ์และแผนดังกล่าวนั้น

5) ประเมินผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

6) ทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นคงอยู่เป็นปกติวิสัยในการดำเนินงาน โดยอาจจะมีการจัดสรรทรัพยากรและรางวัลจูงใจต่างๆ ให้อย่างเหมาะสม

โดยปกติเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงใดๆ เกิดขึ้น มักจะมีทั้งผู้ที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วย แต่ส่วนใหญ่มักจะไม่เห็นด้วย มีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ซึ่งเราจะต้องเข้าใจและหาแนวทางเพื่อลดการต่อต้านดังกล่าวให้เหมาะสม

5. สาเหตุของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงมักจะมาจากสาเหตุ 2 กลุ่ม คือ

5.1 ในระดับบุคคล จะเกิดจากสาเหตุต่าง ๆ ดังนี้

5.1.1 การรับรู้ (Perceptions) เนื่องจากคนเราอาจรับรู้ข้อมูลที่ไม่ครบถ้วนถูกต้อง หรือมีการเลือกรับรู้ เนื่องจากโดยธรรมชาติของคน จะมีการเลือกรับรู้อะไรที่ตรงกับความถนัด ความสนใจ ความชอบและประสบการณ์ของตน เมื่อคน ๆ นั้นสร้างกรอบการรับรู้ของตนขึ้นมาแล้ว เขาก็จะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่จะกระทบต่อการรับรู้ของเขา หรือทำให้เขาบิดเบือนการรับรู้

5.1.2 บุคลิกภาพ (Personality) คนเราจะมีบุคลิกที่แตกต่างหลากหลายบางคนยึดมั่นถือมั่นหรือค่อนข้างดื้อ เชื่อในความคิดของตนไม่ยอมเชื่อไม่ยอมเปลี่ยนอะไรง่ายๆ

5.1.3 จากนิสัยและความเคยชิน (Habit) เนื่องจากว่าคนเราเมื่อทำอะไรบ่อยๆ เราก็จะเคยชินเราจึงชอบทำอะไรตามที่เราคุ้นเคยและถนัด และสะดวกด้วย ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงก็ต้องมาเรียนรู้กันใหม่ เริ่มต้นใหม่ คนจึงไม่ชอบ

5.1.4 กลัวว่าความมั่นคงจะหมดไป (security Needs) เพราะวิธีการแบบเดิมเรารู้สึกมั่นใจ วางใจและปลอดภัยแล้ว รู้สึกมั่นคงแล้ว เชื่อมั่นแล้ว จึงไม่อยากเปลี่ยนแปลง

5.1.5 กลัวการสูญเสียผลประโยชน์ของตน (Self–Interest) เช่น กลัวผลกระทบต่อรายได้ กลัวว่าจะมีผลกระทบต่อผลประโยชน์และค่าตอบแทนต่างๆ ที่เคยได้รับว่าจะลดลงหรือ เปลี่ยนไปในทิศทางที่ต่ำลง

5.1.6 กลัวในสิ่งที่ไม่รู้ (Fear of Unknown) ไม่รู้ว่าอะไรจะเกิดขึ้น ไม่มีความแน่นอน จึงวิตกกังวล ไม่อยากเสี่ยง เช่นการที่มหาวิทยาลัยของรัฐบาลจะออกนอกระบบราชการ อาจารย์และข้าราชการทั้งหลายไม่ทราบว่าอนาคตจะเป็นอย่างไร จึงหวั่นเกรงและไม่ร่วมมือเท่าที่ควร

5.1.7 ขาดความเข้าใจและความไว้วางใจ อาจเป็นเพราว่าขาดข้อมูล หรือไม่ได้ตระหนักและไม่เห็นความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลง คิดว่าสภาพปัจจุบันอย่างนี้ก็ดีอยู่แล้ว

ไม่เห็นว่าจะต้องเปลี่ยนไปทำไม หรือเคยมีประสบการณ์เก่าก่อนในทางลบจากการเปลี่ยนแปลง ก็อาจเกิดการไม่ร่วมมือ ต่อต้านไม่ยอมรับ

5.1.8 ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ จากงานวิจัยพบว่าผู้บริหารที่อายุยังน้อย มีการศึกษาสูง และมีประสบการณ์ในองค์กรยังไม่มานักจะมีการเปลี่ยนแปลงได้ง่ายกว่า

ซึ่งเหตุผลต่างๆ นี้จะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่าต้องเสี่ยง และถ้าพนักงานมีความพอใจกับสภาพปัจจุบันอยู่มาก การต่อต้านหรือความไม่พร้อมในการเปลี่ยนแปลงจะยิ่งเกิดขึ้นมากไปด้วย

5.2 ในระดับกลุ่มและองค์กร จะเกิดจาก

5.2.1 ความเฉื่อยชาจากโครงสร้าง เนื่องจากองค์กรยิ่งมีขนาดใหญ่ จะมีแผนกงานส่วนต่างๆ มาก กฎ ระเบียบข้อบังคับต่างๆ ก็มาก มีความเป็นโครงสร้างแบบจักรกลสูง การเปลี่ยนแปลงใดๆ ก็จะยุ่งยาก เพราะมักจะติดขัดกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และโครงสร้างที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

5.2.2 วัฒนธรรมองค์กร การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นถ้าขัดแย้งกับวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าวัฒนธรรมองค์กรที่มีความแข็งแกร่ง และไม่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงก็จะเกิดการเปลี่ยนแปลงได้ยาก

5.2.3 บรรทัดฐานของกลุ่ม ถ้าบรรทัดฐานของกลุ่มไม่ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง หรือเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ขัดแย้งกับบรรทัดฐานของกลุ่ม ก็มักจะเกิดการเปลี่ยนแปลงได้ยาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้ากลุ่มมีแรงยึดเหนี่ยวกันมากก็จะยิ่งเปลี่ยนได้ยาก

5.2.4 การกลัวต่อการสูญเสียความสำคัญในฐานผู้เชี่ยวชาญ เช่น ฝ่ายคอมพิวเตอร์ที่เดิมมีการรวมศูนย์ไว้ ถ้าฝ่ายต่างๆ จะมีระบบคอมพิวเตอร์เอง ฝ่ายคอมพิวเตอร์เดิมก็จะสูญเสียความสำคัญลง จึงมักคัดค้าน หรือมีการต่อต้านเกิดขึ้น

5.2.5 การกลัวต่อการสูญเสียอำนาจ เนื่องจากไม่รู้ว่าเมื่อเปลี่ยนแปลงไปแล้ว แผนกนั้นๆ จะยังมีอำนาจในการตัดสินใจ หรือจะยังมีความสำคัญต่อกิจการมากน้อยแค่ไหน เช่น ในกรณีการกระจายอำนาจหรือการให้อำนาจแก่พนักงานที่มักจะพบว่าไม่ประสบผลสำเร็จ เพราะผู้บริหารกลัวต่อการสูญเสียอำนาจ

5.2.6 การกลัวต่อการต้องสูญเสียทรัพยากรต่างๆ เพราะทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด การเปลี่ยนแปลงอาจทำให้รูปแบบการจัดสรรทรัพยากรเปลี่ยนแปลงไป แล้วทำให้กลุ่มอาจได้รับทรัพยากรที่น้อยลง เช่น ได้รับงบประมาณน้อยลง ได้รับบุคลากรน้อยลง

5.2.7 มีการลงทุนในทรัพย์สินคงที่สูง เช่น อาคาร สถานที่ เครื่องจักร หรือบุคลากร ดังนั้น การจะเปลี่ยนแปลงใดๆ ที่ไปกระทบทรัพย์สินที่เราลงทุนไปแล้วนี้ก็มักจะทำให้

เปลี่ยนแปลงได้ยาก เพราะจะเกิดการยึดติดกับทรัพย์สินดังกล่าว ทำให้เป็นข้อจำกัดในการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

5.2.8 มีข้อตกลงกับหน่วยงาน หรือกิจการอื่นๆ ไว้ เช่น มีข้อตกลงกับสหภาพแรงงาน มีข้อตกลงกับซัพพลายเออร์ ดังนั้น การจะเปลี่ยนแปลงก็จะต้องคำนึงถึงสัญญาหรือพันธะข้อตกลงต่าง ๆ เหล่านี้ด้วย

6. แนวทางลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

โดยทั่วไปผู้บริหารต้องการให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ ความเข้าใจ และไม่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารจึงควรใช้แนวทางต่างๆ เพื่อให้เกิดการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

6.1 ให้ข้อมูลและการติดต่อสื่อสารมากขึ้น (Communication) ทำให้เข้าใจถึงสาเหตุและความจำเป็นทราบเป้าหมายในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ทำให้เกิดความเข้าใจและยอมรับได้ดีขึ้น ดังนั้นควรมีการกำหนดตารางเวลาที่จะมีการประกาศข้อมูลข่าวสารออกมา รวมทั้งให้มีการสอบถามได้ การให้ข้อมูลจะทำให้ฝ่ายพนักงานและฝ่ายบริหารมีความไว้วางใจและเข้าใจกันมากขึ้น

6.2 ให้ฝ่ายต่างๆ ได้มีส่วนร่วม (Participation) ในการตัดสินใจ ให้ร่วมรับรู้ ร่วมแสดงความคิดเห็น จะได้เกิดการยอมรับ มีความเข้าใจและรู้สึกเป็นเจ้าของและช่วยผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้วย

6.3 ช่วยสนับสนุนและอำนวยความสะดวก (Facilitation) เพราะพนักงานอาจรู้สึกไม่สะดวก อึดอัด เกิดความไม่สะดวก ดังนั้นผู้บริหารควรเน้นโอกาสและผลประโยชน์ที่จะได้รับรวมทั้งจัดอุปกรณ์และกิจกรรมที่จะช่วยสนับสนุนและเอื้ออำนวยต่อการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบต่างๆ เช่น จัดบริหารในรูปแบบต่างๆ ที่ช่วยเพิ่มความสะดวกให้กับพนักงาน หรือจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะใหม่ๆ ให้แก่พนักงาน เป็นต้น

6.4 เจรจาต่อรองเพื่อเสนอสิ่งจูงใจให้ เพื่อแลกกับการไม่ต่อต้านและการยอมรับการเปลี่ยนแปลง เช่น ให้ค่าตอบแทนเพิ่ม ค่าพาหนะส่วนเพิ่ม เป็นต้น ซึ่งมักใช้กับกรณีที่อีกฝ่ายหนึ่งมีอำนาจสูงกว่าหรือมีแรงยึดเหนี่ยวสูง เพราะจะทำให้มีอำนาจต่อรองสูงกว่า

6.5 ใช้การล่อหลอก (Manipulation) เช่น ให้ข้อมูลบางส่วนเท่านั้น ที่จะทำให้เห็นข้อดี และยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้

6.6 เลือกจังหวะเวลาที่เหมาะสม (Proper Time) คืออาจรอจังหวะเวลาที่พักงานเข้าใจยอมรับและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงแล้วจึงค่อยดำเนินการเปลี่ยนแปลง

6.7 ใช้กระบวนการกลุ่ม ทำให้กลุ่มเกิดความเข้าใจ ยอมรับ และเห็นความจำเป็นและความสำคัญที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงแล้วจึงค่อยดำเนินการเปลี่ยนแปลง

6.8 ใช้ความเป็นผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leader) เพื่อเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาให้แก่ผู้ตามให้เชื่อและยอมเปลี่ยนแปลงตาม

6.9 จัดการบริหารความเครียด (Stress Management) เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงโดยส่วนใหญ่จะทำให้ผู้เกี่ยวข้องเกิดความเครียด ดังนั้นองค์กรอาจจัดบริการให้คำแนะนำ คำปรึกษา จัดโครงการบริหารความเครียดให้ในรูปแบบต่างๆ ให้เหมาะสม

6.10 ใช้การบังคับ การบอกหรือสั่งให้ร่วมมือ มิฉะนั้นจะถูกย้าย ไม่ได้เลื่อนตำแหน่ง หรือผลประเมินการปฏิบัติงานจะไม่ดี วิธีนี้น่าจะเป็นวิธีสุดท้ายที่จะใช้ เมื่อมีความเร่งด่วนเรื่องเวลา และไม่สามารถใช้วิธีอื่น ๆ ได้แล้ว

7. ระดับในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

กรอบแนวคิดที่สำคัญในการบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้นจะต้องดำเนินการการเปลี่ยนแปลงใน 3 ระดับด้วยกัน คือ

7.1 ระดับปัจเจกบุคคล (Individual Level) บุคคลจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงในทัศนคติและความเชื่อด้วยจึงจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมตามมา

7.2 ระดับกลุ่ม (Group Level) กลุ่มก็จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงในบรรทัดฐาน ค่านิยม หรือความเชื่อของกลุ่มด้วยเช่นเดียวกันจึงจะทำให้สมาชิกของกลุ่มเกิดการเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าเป็นกลุ่มที่มีแรงยึดเหนี่ยวสูง ซึ่งสมาชิกกลุ่มจะเชื่อฟังและยอมตามมาก

7.3 ระดับองค์กร (Organization Level) องค์กรโดยรวมก็ควรจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงในวิธีปฏิบัติ บรรทัดฐาน ความเชื่อร่วม และค่านิยมต่างๆ ขององค์กร ซึ่งก็คือวัฒนธรรมองค์กรจากสภาพเดิมให้ไปสู่สภาพใหม่ที่พึงประสงค์จึงจะทำให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จได้

8. การดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Implementing Organization Change)

สำหรับการดำเนินการเปลี่ยนแปลงนั้น จะมีแนวคิดสำคัญคือ

8.1 แนวคิดของเลวิน (อ้างอิง Lewin's Three Steps) Kurt Lewin ได้พัฒนาแนวคิดที่เรียกว่า การวิเคราะห์แรงสนาม (Force–Field Analysis) ขึ้นมาเพื่อทำการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลง ซึ่ง Lewin พบว่าการเปลี่ยนแปลงใดๆ มักจะมีแรงผลัก 2 ประเภทที่เกี่ยวข้อง คือ แรงผลักดัน (Driving Forces) และแรงต่อต้าน (Restraining Forces หรือ Resisting Forces) ตัวอย่างเช่น ถ้ากิจการต้องการให้พนักงานมีการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน (วิธีประกอบชิ้นส่วน) โดยพนักงาน

จะทำงานเป็นกลุ่มมีสมาชิกอยู่ 3 คนและมีการจ่ายค่าตอบแทนเป็นกลุ่มด้วย ซึ่งมีอยู่ 1 คน ทำงานได้ช้า แต่เป็นคนที่เพื่อนฝูงชอบ ซึ่งตัวอย่างแรงผลักดันที่เกี่ยวข้องในกรณีนี้คือ

แรงผลัก คือ 1. ความต้องการของผู้บังคับบัญชา
2. ภาวการณ์แข่งขัน
3. ความต้องการผลตอบแทนสูงขึ้น
4. ความต้องการวิธีการใหม่ๆ ในการทำงาน

แรงต่อต้าน คือ 1. ต้องเรียนรู้วิธีการทำงานแบบใหม่
2. กลัวว่าผลประโยชน์ที่ได้รับจะต่ำลง
3. มีความคุ้นเคยกับวิธีเดิมๆ
4. บรรทัดฐานของกลุ่มสนับสนุนวิธีเดิม เป้าหมายเดิม
5. สมาชิกในกลุ่มบางคนยังทำงานได้ช้าอยู่ เป็นต้น

ตามวิธีของเลวิน จะเป็นการบริหารจัดการ และชี้นำการเปลี่ยนแปลง โดยผ่านกระบวนการ 3 ขั้นตอน คือ

8.1.1 ละลายพฤติกรรม หรือการละลายสภาพเดิม (Unfreezing) เป็นการพยายามสร้างความรู้สึกว่ามีความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงจะคงอยู่ตามสภาพเดิมไม่ได้ และพยายามลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงโดย

1) การเพิ่มแรงขับ หรือแรงผลัก (Driving Forces) เพื่อทำให้ก้าวไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้ง่ายขึ้น เช่น บริษัทจะปรับโครงสร้างค่าตอบแทนให้เป็นไปตามวีการทำงานตามรูปแบบใหม่ ซึ่งถ้าพนักงานทำตามวิธีนั้น พนักงานจะได้ค่าตอบแทนที่สูงขึ้น

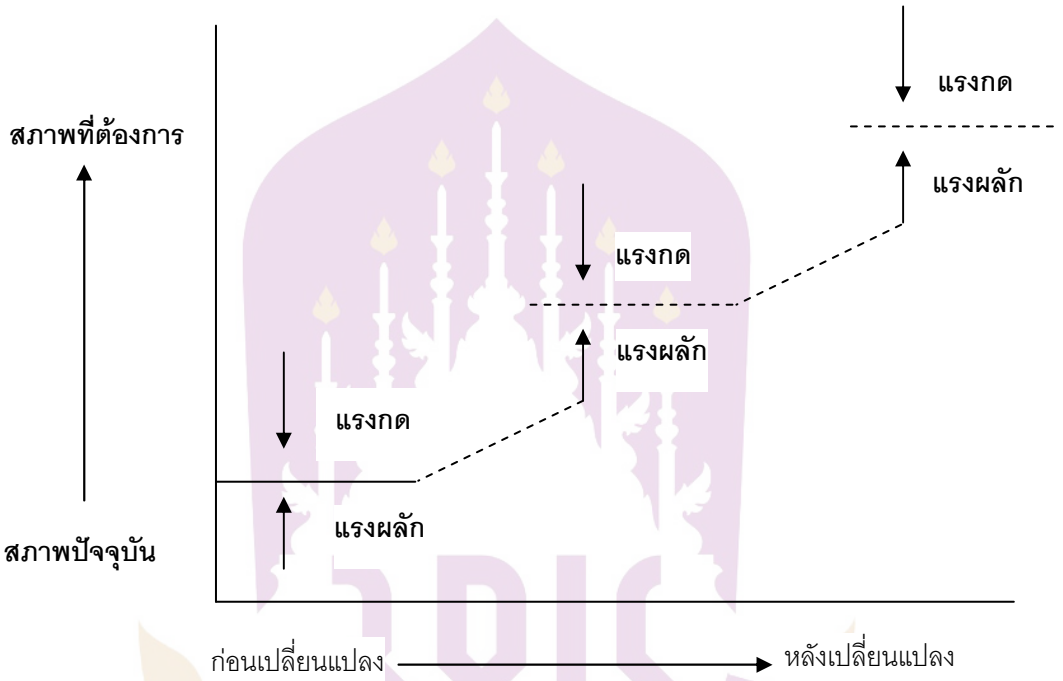
2) ลดแรงต่อต้าน หรือกด (Restraining Forces) ที่ทำให้ไม่อยากเปลี่ยน เช่น จัดโครงการฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้ หรือทักษะให้แก่พนักงาน และ/หรือจัดโครงการให้คำแนะนำปรึกษาให้ (Counseling Program) เพื่อให้พนักงานได้เข้าพบปรึกษาหารือ และระบายปัญหาหรือความคับข้องใจบางอย่าง

3) ใช้ทั้ง 2 อย่างร่วมกัน

8.1.2 การเคลื่อนไป (Movement) อาจเริ่มจากการทำแผนและดำเนินการเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่างๆ ที่จำเป็นให้ไปสู่สภาวะใหม่ที่ต้องการ เช่น ปรับเปลี่ยนปัจจัยด้านโครงสร้างงานและเทคโนโลยีต่างๆ เป็นต้น เพื่อเอื้ออำนวยการสร้างทัศนคติ ค่านิยม และพฤติกรรมใหม่ที่เกิดขึ้น

8.1.3 การรักษาสภาพไว้ให้คงอยู่ (Refreezing) โดยจะมีการประเมินผลการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น แล้วใช้กลวิธี และการเสริมแรงต่างๆ ช่วยสนับสนุน เช่น ให้ค่าตอบแทนเพิ่มขึ้นเพื่อให้ทราบปัญหาอุปสรรค แล้วดำเนินการแก้ไขให้เหมาะสม แล้วใช้กลวิธี

และการเสริมแรงต่างๆ ช่วยสนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงนั้นคงอยู่ เช่น ให้ค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น และให้รางวัลจูงใจ ในรูปแบบต่างๆ รวมทั้งการพยายามรักษาวัฒนธรรมองค์กรในรูปแบบใหม่ บรรทัดฐานใหม่ นโยบายใหม่ โครงสร้าง และระบบงานต่างๆ ที่เป็นเรื่องใหม่ๆ ที่เราได้ปรับตัวมาแล้วให้คงอยู่



ภาพ 6 แสดงโมเดลการวิเคราะห์ตามแนวคิดของเลวิน

8.2 วิธีการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) เป็นวิธีที่เน้นการวินิจฉัยปัญหาการเปลี่ยนแปลงขององค์กรโดยการเก็บข้อมูลมาศึกษาวิเคราะห์และเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงาน

ขั้นตอน

(1) วินิจฉัยความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะเริ่มจากรวบรวมข้อมูลปัญหา หรือความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง

(2) วิเคราะห์ข้อมูลและปัญหาให้ชัดเจน

(3) นำข้อมูลที่รวบรวมและวิเคราะห์แล้วมาพูดคุยอภิปรายกับพนักงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อร่วมกันสร้างแผนดำเนินการเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็น

(4) ดำเนินการตามแผนในข้อ 3 นั้น

(5) ประเมินผลของการเปลี่ยนแปลง

วิธี Action Research จะเหมาะกับการเปลี่ยนแปลงประเภทที่มีการวางแผนล่วงหน้าได้

8.3 แนวคิดของ John P. Kotter (อ้างอิง, 1995) สำหรับกระบวนการหรือขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลงตามขั้นตอนหรือแนวคิดของ John P. Kotter (1995) นั้น John P. Kotter ได้เสนอขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จ โดยให้ความสำคัญกับวิสัยทัศน์ (Vision) ที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่ง Kotter ได้ศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของกิจการทั้งหลายที่ล้มเหลว ได้พบว่าเป็นเพราะว่าไม่ได้เป็นไปตามกระบวนการดังต่อไปนี้ คือ

8.3.1 สร้างสำนึกของความเร่งด่วนที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนด้วยการตรวจสอบภาวะตลาด การแข่งขันเพื่อให้เห็นภัยหรือวิกฤตการณ์ที่อาจจะเกิด

8.3.2 จัดตั้งทีมงานเพื่อรับผิดชอบผลักดันการเปลี่ยนแปลง โดยทีมจะต้องมีอำนาจพอที่จะนำการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

8.3.3 สร้างวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน วิสัยทัศน์ที่จะนำทางให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เช่น เปลี่ยนจาก Sale Focus Organization เป็น Customer Focus Organization และการสร้างกลยุทธ์ที่จะทำให้ประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์นั้น

8.3.4 สื่อสารวิสัยทัศน์โดยใช้การสื่อสารทุกรูปแบบในการสื่อสารวิสัยทัศน์ใหม่และกลยุทธ์ไปยังฝ่ายต่างๆ ขององค์กร

8.3.5 ให้อำนาจแก่บุคคลที่จะไปปฏิบัติตามวิสัยทัศน์นั้น โดยจะต้องคาดการณ์อุปสรรคที่อาจจะเกิดแล้วให้อำนาจแก่บุคคลที่เกี่ยวข้องเพื่อขจัดอุปสรรคดังกล่าว

8.3.6 วางแผนและสร้างชัยชนะในระยะสั้นก่อน เพื่อให้เกิดกำลังใจ โดยจะต้องมีการวางแผนเพื่อให้เกิดการปรับปรุงผลงานอย่างเป็นรูปธรรม และมีการจัดสรรรางวัลให้แก่บุคคลที่ทำให้เกิดผลงานที่ดีขึ้นด้วย

8.3.7 เพิ่มพลังการเปลี่ยนแปลงให้เห็นให้ชัดโดยการรวบรวมความก้าวหน้าและทำการประชาสัมพันธ์ให้รับทราบ เป็นต้น และพัฒนาการเปลี่ยนแปลงให้ต่อเนื่องไปโดยการปรับเปลี่ยนระบบโครงสร้างและนโยบายให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่ต้องการ รวมทั้งนโยบายในเรื่องคน ตั้งแต่การสรรหา ฝึกอบรมพัฒนาและเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้กับบุคคลผู้ซึ่งสามารถนำวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงไปปฏิบัติอย่างได้ผล

8.3.8 สร้างแผนการเปลี่ยนแปลงระยะยาวโดยการติดตั้งแนวทางใหม่ พฤติกรรมใหม่ วัฒนธรรมองค์กรแบบใหม่ รวมทั้งพัฒนาภาวะผู้นำและผู้สืบทอดให้ต่อเนื่อง โดยแนวทางใหม่จะอยู่บนแนวคิดของการมุ่งเน้นสู่ลูกค้าและผลผลิตเป็นสำคัญ และจะต้องเน้นย้ำ

พฤติกรรมใหม่ให้เชื่อมโยงกับความสำเร็จขององค์กรโดยผู้นำจะต้องมีรูปแบบความเป็นผู้นำที่เหมาะสม มีการบริหารจัดการที่เหมาะสมเพื่อปลูกฝังวัฒนธรรมใหม่ให้คงอยู่

9. กรอบเวลาของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ในการพิจารณาเชิงช่วงเวลาในการบริหารการเปลี่ยนแปลง จะมีช่วงเวลาที่เกี่ยวข้องที่อาจพิจารณาได้เป็น 4 ช่วง คือ

9.1 ช่วงของการสร้างวิสัยทัศน์ จะเป็นช่วงแรกของการเปลี่ยนแปลง โดยผู้บริหารระดับสูงจะต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) จะต้องเห็นความจำเป็น และเล็งเห็นทิศทางของการเปลี่ยนแปลงที่จะต้องเกิดขึ้นและสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Visions) ในการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ผู้บริหารจะต้องใช้สภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leader) เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วมดังกล่าวให้เกิดขึ้น

9.2 ช่วงของการพิจารณาอุปสรรคขัดขวางการเปลี่ยนแปลง อุปสรรคของการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นได้ใน 4 ระดับ คือ ในระดับขององค์กร ระดับแผนกงาน ระดับหน้าที่งาน และระดับบุคคล ขึ้นอยู่กับว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นจะมีความเกี่ยวเนื่อง หรือมีความสัมพันธ์หรือส่งผลกระทบกว้างขวางแค่ไหน แต่โดยทั่วไปในการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์มักจะมีผลกระทบและเกิดอุปสรรคได้จากทั้ง 4 ระดับ

ผู้บริหารจะต้องเข้าใจในธรรมชาติดังกล่าว และพยายามสร้างความเข้าใจ การยอมรับตลอดจนความร่วมมือให้เกิดขึ้น โดยผู้บริหารอาจจะนำแนวคิดของเลวินไปใช้ในการละลายสภาพเดิม (Unfreezing) คือต้องให้พนักงานได้มีส่วนร่วมให้มากที่สุด ได้รับรู้ข่าวสารข้อมูล ช่วยสนับสนุนหรืออำนวยความสะดวกต่างๆ ให้แก่คนที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างแรงจูงใจให้เกิดการเข้าใจ ยอมรับและร่วมมือรวมทั้งผู้บริหารจะต้องใช้ความเป็นผู้นำแบบเชิงการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เพื่อผลักดันการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นด้วย

9.3 ช่วงของการดำเนินการเปลี่ยนแปลง ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงอาจมีทิศทางที่ใช้ได้ใน 2 แบบใหญ่ ๆ คือ

9.3.1 การดำเนินการที่เกิดจากบนลงล่าง (Top–Down Change) คือผู้บริหารจะเป็นผู้ริเริ่มในการเปลี่ยนแปลงแล้วค่อยถ่ายทอดการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวลงมา

9.3.2 การดำเนินการที่เกิดจากล่างขึ้นบน (Bottom–Up Change) จะเป็นการดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่ให้พนักงานมีส่วนร่วมให้มากที่สุด จะได้เกิดความเข้าใจและลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง การดำเนินตามวิธีนี้จะทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดได้ง่ายที่สุด

9.4 ช่วงของการประเมินผลการเปลี่ยนแปลง การประเมินผลการเปลี่ยนแปลงจะเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมาก แม้ว่าจะเป็นเรื่องที่ยากที่จะวัดผลเพราะผลที่เกิดขึ้นอาจจะเป็นผล

ของหลายปัจจัยที่เกี่ยวข้องก็ตาม ดังนั้นการประเมินจะต้องใช้แนวคิดหรือเครื่องมือหลายๆ อย่าง และประเมินในหลายช่วงเวลาเพื่อให้เกิดความแน่ใจในผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นด้วย และเพื่อให้ผลที่ได้นั้นคงอยู่ ผู้บริหารจะต้องมีการรักษาสภาพให้คงอยู่ (Refreezing) โดยใช้ระบบการให้รางวัลและการจูงใจในรูปแบบต่างๆ เพื่อการเสริมแรงให้พฤติกรรมต่างๆ เหล่านั้นคงอยู่ให้นานที่สุด

10. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรและการเปลี่ยนแปลง

องค์กรมักจะปรากฏให้เห็นได้เป็นรูปธรรมมากกว่านามธรรม โดยการมองเห็นภาพโครงสร้างภายนอกมากกว่ากระบวนการภายใน และมีลักษณะคงที่มากกว่าพลวัตจึงได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายขององค์กรไว้มากมายที่แตกต่างกันไป ดัง Schein (1970, pp.53–54) ได้กล่าวว่า องค์กร คือ การประสานงานกันอย่างมีเหตุผลของกิจกรรมต่างๆ ที่กระทำโดยสมาชิกกลุ่มมีการแบ่งงานกันทำ แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบตามสายการบังคับบัญชา เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายร่วมกัน Parsons (1956, p.75) มองว่าองค์กรคือ การรวมกันเป็นกลุ่มที่ถูกสร้างขึ้นอย่างรอบคอบและมีการปรับปรุงตามกาลเวลา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างเฉพาะเจาะจง Robbins and Branwell (1994, p.6) มองว่าองค์กรคือการศึกษาโครงสร้างและการออกแบบองค์กร ซึ่งเป็นการพรรณนาและการอธิบายเกี่ยวกับมิติต่าง ๆ โดยพรรณนาให้เห็นว่าองค์กรออกแบบอย่างไร จะปรับปรุงองค์กรพร้อมกันเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้กับองค์กรได้อย่างไร ซึ่งก็สอดคล้องกับแนวคิดของ Minztberg (1979, pp.3–7) ที่ว่าองค์กรทุกองค์กร จะมีส่วนประกอบด้วย 5 ส่วน คือ ฝ่ายปฏิบัติงานหลัก ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง ฝ่ายเสนาธิการ และฝ่ายสนับสนุน

โดย ฝ่ายปฏิบัติงานหลัก (Operating Core) คือสมาชิกหรือบุคลากรของโครงการซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้ปฏิบัติงานหลักขององค์กร เป็นกลุ่มสมาชิกในระดับต่ำสุดที่ปฏิบัติงานฝ่ายปฏิบัติงานหลักมีหน้าที่ 4 ประการคือ ประการแรก ทำหน้าที่หาปัจจัยนำเข้าสำหรับใช้ในการดำเนินงาน ประการที่สอง ทำหน้าที่แปลงปัจจัยนำเข้ามาเป็นปัจจัยนำออก เช่น นำคนที่ไม่สบายมารักษาให้หาย หรือนำเอาเด็กนักเรียนมาฝึกสอนให้มีความรู้ความสามารถพิเศษ ประการที่สาม ทำหน้าที่จัดจำหน่ายผลผลิตหรือปัจจัยนำออกขององค์กร เช่น การกระจายสินค้าหรือบริการให้ทั่วถึงมือผู้รับบริการ ที่อาศัยอยู่ในส่วนต่างๆ ของประเทศ และประการสุดท้าย ทำหน้าที่ให้การสนับสนุนโดยตรงต่อปัจจัยนำเข้า แปลงปัจจัยนำเข้าให้ออกมาเป็นผลผลิต เช่น หน้าที่ทำนุบำรุงอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ

ผู้บริหารระดับสูง (Strategic Apex) จะเป็นผู้ทำหน้าที่เป็นผู้บังคับบัญชา ดูแลให้องค์กรทำหน้าที่ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในบางองค์กรผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่บริหาร

องค์กร เพื่อสนองตอบต่อกลุ่มบุคคลหรือหน่วยงานที่มีอำนาจเหนือองค์กรของตน เช่น นักบริหารงานระดับสูงของหน่วยงานราชการ อาจบริหารไปในลักษณะที่เอาใจผู้บริหารที่อยู่เหนือตนไปอีก เช่น คณะรัฐมนตรี รัฐสภา และกลุ่มผลประโยชน์ต่างๆ หรือนักบริหารงานระดับสูงขององค์กรเอกชน อาจบริหารงานตามความประสงค์ของผู้ถือหุ้น เป็นต้น โดยสรุป ผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่สำคัญๆ ประการแรก ทำหน้าที่ในการอำนวยการ ตรวจตราให้การทำงานขององค์กรดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง ราบรื่น และยังเป็นผู้จัดสรรทรัพยากรในองค์กร กำหนดโครงสร้างว่าองค์กรควรทำงานด้านใด ใช้ทรัพยากรส่วนใดแค่ไหน และยังเป็นผู้แก้ไขปัญหาความขัดแย้งต่างๆ ขององค์กรตลอดจนเป็นผู้ประเมินผลการทำงานของสมาชิกขององค์กร เป็นผู้นำในการบริหารงานบุคคลประการที่สอง ทำหน้าที่บริหารงานเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสภาพแวดล้อมเช่น เป็นผู้ติดต่อสร้างสายสัมพันธ์กับบุคคลในระดับสูงของสังคม เป็นผู้เจรจาทำข้อตกลงต่างๆ กับบุคคลภายนอก หรือเป็นสื่อกลางรับฟังความคิดเห็นของบุคคลภายนอกที่ต้องการจะมีส่วนในการกำหนดเป้าหมายขององค์กร และประการสุดท้าย ทำหน้าที่ในการกำหนดนโยบายขององค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม เช่น การแสวงหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

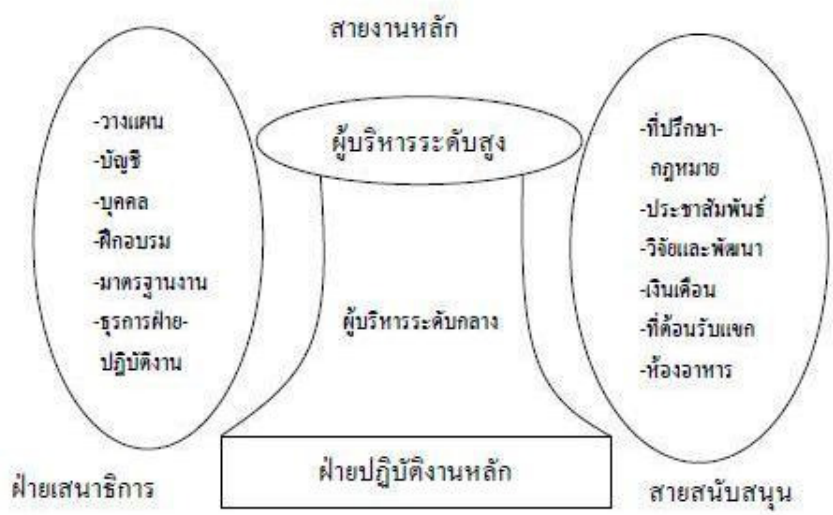
นักบริหารระดับกลาง (Middle Line) เป็นผู้ทำหน้าที่เป็นตัวเชื่อมระหว่างนักบริหารระดับสูงกับฝ่ายปฏิบัติงานหลักขององค์กร นักบริหารในองค์กรหนึ่งๆ จะมีเป็นจำนวนมากและมีลักษณะถูกจัดเป็นลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชา ที่อยู่ใกล้กับผู้บังคับบัญชาและอยู่ใกล้กับนักปฏิบัติงานหลักทั้งหลาย ผู้บริหารระดับกลาง เช่น อธิบดี ผู้อำนวยการกอง สาธารณสุขจังหวัด เป็นต้น บุคคลเหล่านี้มีหน้าที่สำคัญคือ ประการแรก ทำหน้าที่ในฐานะเป็นตัวกลาง ระหว่างนักบริหารระดับสูงและฝ่ายปฏิบัติงานหลัก โดยทำหน้าที่ส่งข้อมูลการทำงานของหน่วยงานของตนไปสู่เบื้องบน ตลอดจนทำการเลือกและย่อยข้อมูลที่จะส่งขึ้นไป นอกจากนี้ยังทำหน้าที่เสนอโครงการของตนให้นักบริหารงานระดับสูงอนุมัติ นำนโยบายและคำสั่งจากเบื้องบนมาปฏิบัติด้วย ประการที่สอง ทำหน้าที่บริหารงานเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงายของตนกับสภาพแวดล้อม เช่น หน่วยงานอื่นๆ ที่อยู่ภายในองค์กรรวมถึงองค์กรอื่นๆ และบุคคลภายนอกทั้งที่เป็นหน่วยงานของรัฐและเอกชน ประการสุดท้าย ทำหน้าที่ในการกำหนดนโยบายของหน่วยงานเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายหลักขององค์กร

ฝ่ายเสนาธิการ (The Techno Structure) จะทำหน้าที่ในการวิเคราะห์และกำหนดมาตรฐานงาน ฝ่ายเสนาธิการ ประกอบด้วยนักวิเคราะห์ทั้งหลายและฝ่ายธุรการที่เกี่ยวข้อง ทำหน้าที่ออกแบบงาน ร่างแผนงาน เปลี่ยนแปลงงาน ฝึกคนงานให้ทำงาน ดังนั้น ฝ่ายเสนาธิการจึงทำหน้าที่เป็นกำลังสมองขององค์กร วิเคราะห์ศึกษาหาวิธีปรับปรุงให้คนในองค์กรทำงาน

ให้ดีขึ้น ลักษณะงานของฝ่ายเสนาธิการ เป็นการเสนอแนะเรื่องของงานที่ตนไม่ได้เป็นผู้ลงมือทำเอง แต่เป็นการเสนอแนะปรับปรุงการทำงานหลักขององค์กรอันเป็นงานของฝ่ายปฏิบัติงานหลัก หน้าที่ของฝ่ายเสนาธิการ ได้แก่ การสร้างมาตรฐานของงานใน 3 ลักษณะ คือ ลักษณะแรก การสร้างมาตรฐานของขั้นตอนหรือวิธีการทำงาน ลักษณะที่สอง สร้างมาตรฐานผลผลิตหรือปัจจัยนำออกขององค์กร ซึ่งเป็นหน้าที่ของนักวางแผน นักวิเคราะห์งบประมาณเป็นต้น ลักษณะที่สาม สร้างมาตรฐานในด้านความรู้ ความสามารถของคนทำงาน อันเป็นหน้าที่ของฝ่ายบุคคล นักฝึกอบรมและผู้ทำหน้าที่คัดเลือกคน

ฝ่ายสนับสนุน (Supporting Staff) หน่วยงานสนับสนุนจะไม่ได้เป็นสายงานหลักขององค์กร ไม่ได้ทำหน้าที่วิเคราะห์และให้คำปรึกษาโดยตรงต่อเจ้าหน้าที่ในสายงานหลัก เช่น ในมหาวิทยาลัยจะพบว่า มีฝ่ายสนับสนุนในหลายรูปแบบ เช่น จะมีร้านหนังสือ โรงพิมพ์ ไปรษณีย์ หอพัก สโมสร ร้านอาหาร ฯลฯ สาเหตุที่องค์กรต้องมีหรือสร้างฝ่ายงานสนับสนุนเหล่านี้ขึ้นมา เป็นเพราะมหาวิทยาลัยต้องการลดความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อม เช่น ถ้ามหาวิทยาลัยไม่มีโรงพิมพ์ ตำราของอาจารย์อาจไม่ได้รับการจัดพิมพ์ โดยบริษัทเอกชน เป็นต้น

ในแต่ละระดับขององค์กรจะมีหน่วยงานสนับสนุนที่แตกต่างกันไป เช่น ในระดับนักบริหารระดับสูง ฝ่ายสนับสนุนมักได้แก่ เจ้าหน้าที่ปรึกษากฎหมาย และฝ่ายประชาสัมพันธ์ ในระดับบริหารงานระดับกลาง ฝ่ายสนับสนุนมักได้แก่ เจ้าหน้าที่ฝ่ายวิจัยและพัฒนา ในระดับเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติงานหลักนั้น ฝ่ายสนับสนุน ได้แก่ ฝ่ายเงินเดือน ฝ่ายร้านอาหาร เป็นต้น ดังภาพ 7



ภาพ 7 แสดงเจ้าหน้าที่และส่วนประกอบต่างๆ ขององค์กร

ที่มา: Structure in Fives: Designing Effective Organizations (p.20), by H.Mintzberg, 1983, Englewood Cliffs, NJ:Prentice-Hall.

11. แนวความคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ

11.1 แมคไกวร์ และมิลแมน (อ้างอิง McGuire and Millman, 1965) กล่าวว่า แนวความคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ โดยใช้อิทธิพลทางสังคมเกิดจากความเชื่อที่ว่า บุคคลจะพัฒนาทัศนคติของตนเองในลักษณะใดนั้นขึ้นอยู่กับข้อมูลที่ได้รับจากผู้อื่นในสังคม สิ่งที่มีอิทธิพลทางสังคม แบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทคือ

11.1.1 กลุ่มอ้างอิง (Reference Group) หมายถึง กลุ่มบุคคลที่เราใช้เป็นมาตรฐานสำหรับประเมินทัศนคติ ความสามารถของเรา หรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นโดยทั่วไป บุคคลจะใช้กลุ่มอ้างอิงเพื่อประเมินทัศนคติของตนและตัดสินใจว่าทัศนคติของตนถูกต้องเพราะคิดว่าคนส่วนใหญ่ในกลุ่มมีทัศนคติเช่นเดียวกับตน

วัตสันและ จอห์นสัน (อ้างอิง Watson and Johnson, 1972) ได้กล่าวถึงอิทธิพลของกลุ่มอ้างอิงที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ไว้ดังนี้

ทัศนคติของบุคคลจะมีผลอย่างมากจากกลุ่มที่เขามีส่วนร่วม และกลุ่มที่เขาต้องการจะร่วมด้วย ถ้าทัศนคติของบุคคลสอดคล้องกับมาตรฐานหรือบรรทัดฐานของกลุ่มจะเป็นการเสริมแรง (Reinforcement) ให้กับทัศนคตินั้นมากขึ้น ในทางตรงข้ามจะเป็นการลงโทษ (Penalty) ถ้าบุคคลนั้นมีทัศนคติไม่ตรงกับมาตรฐานหรือบรรทัดฐานของกลุ่มบุคคลที่ขึ้นอยู่กับกลุ่มหรือติดอยู่กับกลุ่มมาก จะเป็นผู้ที่เปลี่ยนแปลงทัศนคติได้ยากที่สุด ถ้าการเปลี่ยนแปลงนั้น เป็นความพยายามของบุคคลภายนอก การสนับสนุนหรือเห็นด้วยกับทัศนคติบางอย่างของสมาชิกในกลุ่มแม้เพียง 1 คนเท่านั้น ก็สามารถลดอิทธิพลของกลุ่มใหญ่ที่มีต่อทัศนคติของสมาชิกในกลุ่มได้ แม้เป็นเพียงสมาชิก 2 คนในกลุ่มเท่านั้นที่ยึดมั่นในความคิดหรือทัศนคติบางอย่างก็จะมีอิทธิพลต่อสมาชิกในกลุ่มได้ การมีส่วนร่วมในการอภิปรายกลุ่มและการตัดสินใจกลุ่มจะช่วยลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ถ้ากลุ่มตัดสินใจยอมรับทัศนคติใหม่ สมาชิกในกลุ่มก็จะยอมรับทัศนคติด้วย ถ้าบุคคลเปลี่ยนแปลงกลุ่มอ้างอิงของตนทัศนคติของบุคคลก็มีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนแปลงด้วย

11.1.2 บุคคลอ้างอิง (Reference Individuals) หมายถึง บุคคลที่เราใช้เป็นมาตรฐานเพื่อประเมินทัศนคติ ความสามารถของเรา หรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้น อิทธิพลของผู้อื่นที่มีต่อ ทัศนคติของบุคคลตรงกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เรียกว่า

การเลียนแบบ (Identification) ซึ่งเป็นกระบวนการที่บุคคลรับเอาคุณสมบัติของผู้อื่น เช่น ความคิด ทัศนคติ พฤติกรรม เป็นต้น มาเป็นของตน

ข้อมูลข่าวสารที่ได้รับจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบของทัศนคติในส่วนของการรับรู้เชิงแนวคิด (Cognitive Component) และเมื่อองค์ประกอบส่วนใดส่วนหนึ่งเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบส่วนอื่นจะมีแนวโน้มที่จะ เปลี่ยนแปลงด้วย

บุคลากรทางการแพทย์ ซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้ส่งสารต้องมีความเชี่ยวชาญ (Expertness) และ ความน่าไว้วางใจ (Trustworthiness) จะทำให้มีความน่าเชื่อถือสูงสามารถชักจูงใจได้ดีอีกทั้งมีบุคลิกภาพ (Personality) ดีก็จะมีความสำคัญต่อการยอมรับ นอกจากนี้หากข้อมูลข่าวสาร มีการเตรียมมาเป็นอย่างดี ไม่ว่าจะเป็นเนื้อหา, การเรียงลำดับ, ความชัดเจนตลอดจนมีความกระชับและมีช่องทางในการส่งที่เหมาะสม ผู้ใช้บริการซึ่งเป็น ผู้รับสารก็อยากฟัง และมีแนวโน้มที่จะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตามคำแนะนำหรือชักจูง

11.2 เฮอร์เบริท ซี. เคลแมน (อ้างอิง Herbert C. Kelman, Compliance, 1967: หน้า 469) ได้อธิบายถึงการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ โดยมีความเชื่อว่าทัศนคติอย่างเดียวกัน อาจเกิดในตัวบุคคลด้วยวิธีที่ต่างกันจากความคิดนี้ เฮอร์เบริท ได้แบ่งกระบวนการเปลี่ยนแปลงทัศนคติออกเป็น 3 ประการ คือ

11.2.1 การยินยอม (Compliance) การยินยอม จะเกิดได้เมื่อบุคคลยอมรับสิ่งที่มีอิทธิพลต่อตัวเขา และมุ่งหวังจะได้รับความพอใจจากบุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่มีอิทธิพลนั้น การที่บุคคลยอมกระทำตามสิ่งที่อยากให้เขากระทำนั้น ไม่ใช่เพราะบุคคลเห็นด้วยกับสิ่งนั้น แต่เป็นเพราะเขาคาดหวังว่าจะได้รับรางวัล หรือการยอมรับจากผู้อื่นในการเห็นด้วย และกระทำตาม ดังนั้น ความพอใจที่ได้รับจากการยอมกระทำตามนั้น เป็นผลมาจากอิทธิพลทางสังคม หรือ อิทธิพลของสิ่งที่ก่อให้เกิดการยอมรับนั้น กล่าวได้ว่า การยอมกระทำตามนี้เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ซึ่งจะมีพลังผลักดันให้บุคคลยอมกระทำตามมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับจำนวนหรือความรุนแรงของรางวัลและการลงโทษ

11.2.2 การเลียนแบบ (Identification) การเลียนแบบเกิดขึ้นเมื่อบุคคลยอมรับสิ่งเร้า หรือสิ่งกระตุ้น ซึ่งการยอมรับนี้เป็นผลมาจากการที่บุคคล ต้องการจะสร้างความสัมพันธ์ที่ดี หรือที่พอใจระหว่างตนเองกับผู้อื่น หรือกลุ่มบุคคลอื่น จากการเลียนแบบนี้ ทัศนคติของบุคคลจะเปลี่ยนไป มากหรือน้อยขึ้นอยู่กับสิ่งเร้าให้เกิดการเลียนแบบ กล่าวได้ว่า การเลียนแบบเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงทัศนคติซึ่งพลังผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนี้ จะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับความน่า โน้มน้าวใจของสิ่งเร้าที่มีต่อบุคคลนั้น การเลียนแบบจึงขึ้นอยู่กับพลัง (Power) ของผู้ส่งสาร บุคคลจะรับเอาบทบาททั้งหมดของคนอื่นมาเป็นของตนเอง หรือแลกเปลี่ยน

บทบาทซึ่งกันและกัน บุคคลจะเชื่อในสิ่งที่ตัวเองเลียนแบบแต่ไม่รวมถึงเนื้อหาและรายละเอียด ในการเลียนแบบทัศนคติของบุคคลจะเปลี่ยนไปมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับสิ่งเร้าที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

11.2.3 ความต้องการที่อยากจะเปลี่ยน (Internalization) เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลยอมรับสิ่งที่มีอิทธิพลเหนือกว่าซึ่งตรงกับความต้องการภายใน ค่านิยม พฤติกรรมที่เปลี่ยนไป ในลักษณะนี้จะสอดคล้องกับค่านิยมที่บุคคลมีอยู่เดิม ความพึงพอใจที่ได้จะขึ้นอยู่กับเนื้อหารายละเอียด ของพฤติกรรมนั้นๆ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ถ้าความคิด ความรู้สึกและพฤติกรรมถูกกระทบไม่ว่าจะในระดับใดก็ตามจะมีผลต่อการเปลี่ยนทัศนคติทั้งสิ้น

นอกจากนี้ องค์ประกอบต่างๆ ในกระบวนการสื่อสาร เช่น คุณสมบัติของผู้ส่งสารและผู้รับสาร ลักษณะของข่าวสาร ตลอดจนช่องทางในการสื่อสารล้วนแล้วแต่มีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติได้ทั้งสิ้น นอกจากนี้ทัศนคติของบุคคลเมื่อเกิดขึ้นแล้วแม้จะคงทนแต่ก็จะสามารถเปลี่ยนได้โดยตัวบุคคล สถานการณ์ ข่าวสาร การชวนเชื่อ และสิ่งต่างๆ ที่ทำให้เกิดการยอมรับในสิ่งใหม่ แต่จะต้องมีความสัมพันธ์กับค่านิยมของบุคคลนั้น นอกจากนี้อาจเกิดจากการยอมรับโดยการบังคับ เช่น กฎหมาย ข้อบังคับ

การเปลี่ยนทัศนคติ มี 2 ชนิด คือ การเปลี่ยนแปลงไปในทางเดียวกัน หมายถึง ทัศนคติของบุคคลที่เป็นไปในทางบวกก็จะเพิ่มมากขึ้นในทางบวกด้วย และทัศนคติที่เป็นไปในทางลบก็จะเพิ่มมากขึ้นในทางลบด้วย และอีกชนิดคือ การเปลี่ยนแปลงไปคนละทาง หมายถึง การเปลี่ยนทัศนคติเดิมของบุคคลที่เป็นไปในทางบวกก็จะลดลงไปในทางลบและถ้าเป็นไปในทางลบก็จะกลับเป็นไปในทางบวก เมื่อพิจารณาแหล่งที่มาของทัศนคติแล้ว จะเห็นว่าองค์ประกอบสำคัญที่เชื่อมโยงให้บุคคลเกิดทัศนคติต่อสิ่งต่างๆ ก็คือ การสื่อสาร ทั้งนี้เพราะไม่ว่าทัศนคติจะเกิดจากประสบการณ์เฉพาะอย่าง การสื่อสารกับผู้อื่นสิ่งที่เป็นแบบอย่าง หรือความเกี่ยวข้องกับสถาบันก็มักจะมีการสื่อสารแทรกอยู่เสมอ กล่าวได้ว่า การสื่อสารเป็นกิจกรรมที่สำคัญอย่างมาก ที่มีผลทำให้บุคคลเกิดทัศนคติต่อสิ่งต่างๆ ทัศนคติเกี่ยวข้องกับการสื่อสาร ทั้งนี้เพราะ โรเจอร์ส (Rogers, 1973) กล่าวว่า การสื่อสารก่อให้เกิดผล 3 ประการ คือ การสื่อสารก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความรู้ของผู้รับสาร การสื่อสารก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของผู้รับสาร และการสื่อสารก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้รับสาร

การแสดงพฤติกรรมการเปลี่ยนแปลงทั้ง 3 ประการนี้ จะเกิดในลักษณะต่อเนื่องกัน กล่าวคือ เมื่อผู้รับสารได้รับข่าวสารเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่งจะก่อให้เกิดความรู้

ความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องนั้น และการเกิดความรู้ความเข้าใจนี้ มีผลทำให้เกิดทัศนคติต่อเรื่องนั้น และสุดท้ายก็จะก่อให้เกิดพฤติกรรมที่กระทำต่อเรื่องนั้นๆ ตามมา

สรุป การเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้น จากการที่องค์กรมีการปรับตัวตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นทางด้านสภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี และระบบข้อมูลข่าวสารซึ่งทำให้เกิดผลกระทบต่อองค์กรไม่ว่าจะเป็นไปในทิศทางบวกหรือทางลบ ดังนั้น หากจะมีการเปลี่ยนแปลงสิ่งใดในองค์กรควรมีการวางแผนการเปลี่ยนแปลง และศึกษาผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อบุคลากรในองค์กร และต่อองค์กรเอง โดยเฉพาะ การเปลี่ยนแปลงในระบบโครงสร้าง และระบบการบริหารงาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. เพ็ชรี รูปะวิเชตร์ (2539) ศึกษาเรื่อง กระบวนการกล่อมเกลาทางวัฒนธรรมเพื่อดำรงรักษาวัฒนธรรมองค์กร แหล่งข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้คือ สโมสรโรตารี่ช้างเผือกเชียงใหม่ ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ กลไกที่สโมสรโรตารี่ช้างเผือกใช้ในการกล่อมเกลาวัฒนธรรมองค์กร คือ

1) กลไกทางจิตวิทยา สโมสรใช้กลไกนี้เพื่อต้อนรับการเข้าเป็นสมาชิกองค์กร โดยตั้งเงื่อนไขว่าจะต้องศึกษาและทำความเข้าใจอุดมการณ์ขององค์กรก่อนตัดสินใจ

2) กลไกความสัมพันธ์ สมาชิกสโมสรมีความสัมพันธ์ฉันท์มิตรไม่ทางใดก็ทางหนึ่งมาก่อน ซึ่งมีลักษณะเป็นแนวนอน ความสัมพันธ์นี้เป็นกลไกการถ่ายทอดอุดมการณ์ และการปฏิบัติระหว่างสมาชิกของสโมสรอย่างไม่เป็นทางการและอย่างได้ผล

3) กลไกข้อมูลข่าวสารสโมสรโรตารี่ ใช้กลไกนี้ในทุกขั้นตอนของกระบวนการกล่อมเกลาวัฒนธรรม เพื่อให้สมาชิกยึดมั่นในวัฒนธรรมองค์กร

4) กลไกด้านปทัสถานของกลุ่มสโมสรโรตารี่ได้แจ้งระเบียบปฏิบัติให้สมาชิกทราบ สโมสรจะชักจูงให้สมาชิกปฏิบัติตามกฎของสโมสร ถ้าสมาชิกไม่ปฏิบัติตามสโมสรจะดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อรักษาปทัสถานขององค์กรไว้

2. สกาวพรรณ ธรรมคุณ (2551) ได้ทำการศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์การของเทศบาลนครเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า

1) ลักษณะวัฒนธรรมขององค์การเทศบาลนครเชียงใหม่ ด้านการมุ่งความสำเร็จ คือ ด้านแนวคิดของการปฏิบัติงานเป็นทีมอยู่ในระดับมาก ด้านการขัดแย้ง คือ เสนอผู้บังคับบัญชาให้รับทราบ เพื่อที่จะได้ประชุมหาข้อตกลง เพื่อลดความขัดแย้ง อยู่ในระดับปานกลาง ด้านความคล่องตัวและการปรับตัว คือ การศึกษากฎระเบียบใหม่ๆ และนำมาใช้ให้

ทันสมัยที่สุดอยู่ในระดับมาก และด้านการติดต่อสื่อสารและการตัดสินใจ คือ ด้านอำนาจหน้าที่คือการได้รับมอบหมายให้ตัดสินใจพิจารณาอนุญาตและอนุมัติได้บางเรื่องอยู่ในระดับปานกลาง

2) ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะวัฒนธรรมองค์การของเทศบาลนครเชียงใหม่กับการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมใหม่ที่พึงประสงค์ของคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ พบว่า ลักษณะวัฒนธรรมด้านการมุ่งความสำเร็จ ด้านการติดต่อสื่อสารและการตัดสินใจ ด้านความคล่องตัวและการปรับตัวมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับค่อนข้างต่ำและระดับต่ำกับด้านการทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี ลักษณะวัฒนธรรมด้านการมุ่งความสำเร็จความคล่องตัวและการปรับตัวมีความสัมพันธ์เชิงลบในระดับค่อนข้างต่ำกับด้านขยันตั้งใจทำงาน ลักษณะวัฒนธรรมด้านการมุ่งความสำเร็จ ด้านการติดต่อสื่อสารและการตัดสินใจมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับต่ำกับด้านมีศีลธรรมคุณธรรม ลักษณะวัฒนธรรมด้านความคล่องตัวและการปรับตัวมีความสัมพันธ์เชิงลบในระดับค่อนข้างต่ำกับด้านรู้ทันโลกปรับตัวทันโลกตรงกับสังคม ลักษณะวัฒนธรรมด้านการมุ่งความสำเร็จมีความสัมพันธ์เชิงลบในระดับต่ำกับด้านมุ่งเน้นประสิทธิภาพลักษณะวัฒนธรรมด้านความคล่องตัวและการปรับตัวและด้านการมุ่งความสำเร็จมีความสัมพันธ์เชิงลบในระดับค่อนข้างต่ำและระดับต่ำกับด้านรับผิดชอบต่อผลงานต่อสังคม ลักษณะวัฒนธรรมด้านการมุ่งความสำเร็จมีความสัมพันธ์เชิงลบในระดับค่อนข้างต่ำกับด้านมีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตยมีส่วนร่วมโปร่งใสกับด้านมีผลงานมุ่งเน้นผลงาน และลักษณะวัฒนธรรมด้านการมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์เชิงลบในระดับต่ำกับด้านมีผลงาน มุ่งเน้น ผลงาน

3) ปัญหาและอุปสรรคในการปรับเปลี่ยน กระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมใหม่ที่พึงประสงค์ของเทศบาลนครเชียงใหม่ พบว่า เทศบาลนครเชียงใหม่เป็นท้องถิ่นที่มีความเป็นอิสระในการบริหารจัดการ มีลักษณะเป็นวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งเป็นระบบมีความเชื่อและค่านิยมที่สมาชิกขององค์การส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการบริหารงานด้านบุคลากร ซึ่งยังคงใช้ระบบอุปถัมภ์และระบบคุณธรรมควบคู่กันไป ด้านโครงสร้างมีสายการบังคับบัญชาที่ยาวทำให้บุคลากรต้องปฏิบัติงานตามขั้นตอนของระเบียบและกฎหมายจึงไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว ทำให้เกิดผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากร ข้อเสนอแนะ บุคลากรทุกคนต้องได้รับการอบรมและพัฒนาเรื่องคุณภาพการให้บริการและการสร้างจิตสำนึกในการให้บริการสาธารณะ เพื่อปรับเปลี่ยนแนวคิดทัศนคติ พฤติกรรมต่างๆ ในการทำงาน ผู้นำจะต้องสร้างวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ด้วยการทำงานเป็นทีม เพื่อที่จะทำให้คนในองค์การมองไปในทิศทางเดียวกันในการเสริมสร้างให้องค์การของตนเองประสบความสำเร็จและก้าวหน้าเพื่อนำไปสู่องค์การที่มีประสิทธิภาพได้

กล่าวโดยสรุป จากผลการศึกษาของ เพ็ชรี รูปะวิเชตร์ (2539) และ สกาวพรรณ ธรรมคุณ (2551) สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรของทั้งสองแห่งมีลักษณะสร้างสรรค์ โดยเน้นความพึงพอใจของบุคลากรในองค์กร โดยยึดความมีสัมพันธไมตรีซึ่งกันและกัน ส่งเสริมให้บุคลากรมีความสัมพันธ์และสนับสนุนซึ่งกันและกัน ในการบริหารงานยังยึดระบบอุปถัมภ์และระบบคุณธรรม แต่ก็ยอมรับการเปลี่ยนแปลงระบบอยู่บ้างแต่ต้องอยู่บนพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่

3. นิภาวรรณ์ ศรีโลฟุ้ง (2543) ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรของสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่โดยรวม จำแนกตามรายลักษณะคือ ลักษณะสร้างสรรค์ ลักษณะตั้งรับ–เฉื่อยชา และลักษณะตั้งรับ–ก้าวร้าว อยู่ในระดับปานกลาง และวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำแนกตามขนาดของคณะสามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

1) คณะขนาดเล็กมีวัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ เฉพาะในรายมิติเน้นไมตรีสัมพันธ์มากกว่าคณะขนาดใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สำหรับรายมิติเน้นความสำเร็จ มิติเน้นสัจการแห่งตนและมิติเน้นบุคคลและการกระตุ้น คณะทั้ง 2 ขนาดไม่มีความแตกต่างกัน

2) คณะขนาดเล็กมีวัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ–เฉื่อยชาในรายมิติเน้นการเห็นพ้องด้วย และรายมิติเน้นการหลีกเลี่ยงมากกว่าคณะขนาดใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สำหรับเน้นกฎระเบียบและมิติการพึ่งพา คณะทั้ง 2 ขนาดไม่มีความแตกต่างกัน

3) คณะขนาดเล็กมีวัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ–ก้าวร้าว ในรายมิติเน้นการเห็นตรงกันข้ามมากกว่าคณะขนาดใหญ่และมีวัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ–ก้าวร้าว ในรายมิติเน้นความสมบูรณ์แบบน้อยกว่าคณะขนาดใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สำหรับมิติเน้นอำนาจและมิติเน้นการแข่งขัน คณะทั้ง 2 ขนาดไม่มีความแตกต่างกัน

วัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่จำแนกตามสาขาวิชา พบว่า สาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ และสาขาวิชาสังคมศาสตร์ มีวัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์และตั้งรับ–เฉื่อยชา ที่ไม่แตกต่างกันในทุกรายมิติ สำหรับวัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ–ก้าวร้าว สาขาวิชาทั้ง 3 มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเฉพาะรายมิติเน้นความสมบูรณ์แบบ โดยสาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพมีมิติเน้นความสมบูรณ์แบบมากกว่าสาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และสาขาวิชาสังคมศาสตร์ ส่วนมิติเน้นการเห็นตรงกันข้าม มิติเน้นอำนาจ และมิติเน้นการแข่งขัน สาขาวิชาทั้ง 3 สาขา ไม่มีความแตกต่างกัน

4. บุศรา กายี (2546) ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรกับคุณภาพชีวิตการทำงานของพยาบาลวิชาชีพ กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลแมคคอร์มิค ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์กรของพยาบาลวิชาชีพ มีลักษณะสร้างสรรค์ และลักษณะตั้งรับ–เฉื่อยชาอยู่ในระดับมาก ส่วนลักษณะตั้งรับ–ก้าวร้าวอยู่ในระดับปานกลาง คุณภาพชีวิตการทำงานของพยาบาลวิชาชีพโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนค่าเฉลี่ยรายด้านพบว่ามี 3 ด้าน อยู่ในระดับมาก ได้แก่ สภาพการทำงานที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพจังหวะชีวิตที่มีความสมดุล ระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวและความเป็นประโยชน์ต่อสังคม ส่วนด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม โอกาสในการพัฒนาสมรรถภาพของตนเอง ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงานการทำงานร่วมกันและความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น และสิทธิส่วนบุคคลอยู่ในระดับปานกลาง วัฒนธรรมองค์กรของพยาบาลวิชาชีพทั้ง 3 ลักษณะ คือ ลักษณะสร้างสรรค์ลักษณะตั้งรับ–เฉื่อยชา และลักษณะตั้งรับ–ก้าวร้าว มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับคุณภาพชีวิต การทำงานของพยาบาลวิชาชีพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยลักษณะสร้างสรรค์มีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตการทำงานมากที่สุด

5. สุรชัย เปียงตั้ง (2547) ได้ทำการศึกษาการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรตามการรับรู้และวัฒนธรรมองค์กรตามความคาดหวังของธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมแห่งประเทศไทย ภาคเหนือ ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์กรตามการรับรู้ของพนักงานธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย ภาคเหนือ มีลักษณะที่มีการประสานงานหรือร่วมมือกัน เน้นความอดทนต่อความขัดแย้ง เน้นการสนับสนุนทางการจัดการและเน้นการริเริ่มส่วนบุคคล วัฒนธรรมองค์กรตามความคาดหวังของพนักงานธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย ภาคเหนือ มีลักษณะที่พนักงานมีความต้องการให้เกิดขึ้นคือ เน้นการสนับสนุนทางการจัดการ เน้นแบบแผนการติดต่อสื่อสาร เน้นระบบการให้รางวัลและเน้นความอดทนต่อความขัดแย้ง ความไม่สอดคล้องกันระหว่างวัฒนธรรมองค์กรตามการรับรู้กับวัฒนธรรมองค์กร ตามความคาดหวังที่มีต่อความพึงพอใจของพนักงาน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ไปในทางลบทุกค่า ยกเว้นเพียงลักษณะวัฒนธรรมองค์กรด้านการควบคุมที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ 0.00 กล่าวคือ ความไม่สอดคล้องกันระหว่างวัฒนธรรมองค์กรตามการรับรู้กับวัฒนธรรมองค์กรตามความคาดหวังที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน มีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจของพนักงานเกือบทุกค่า ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

6. ธิดา เปจะโป๊ะ (2548) ได้ทำการศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรและกระบวนการแก้ไขพัฒนาพฤตินิสัยของเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ ทัณฑสถานหญิงเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่า

ลักษณะวัฒนธรรมของเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์สถานหญิงเชียงใหม่ มีลักษณะเชิงชาย ลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน และลักษณะการใช้อำนาจ ทั้ง 4 ลักษณะนี้ อยู่ในระดับปานกลาง สำหรับการศึกษาทัศนคติของเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ที่มีผลต่อกระบวนการแก้ไขพัฒนาพฤตินิสัยผู้ต้องขัง จากการศึกษาพบว่า ค่าเฉลี่ยของทัศนคติต่อกระบวนการแก้ไขพัฒนาพฤตินิสัยผู้ต้องขังของเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ทัณฑสถานหญิงเชียงใหม่อยู่ในระดับสูง และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบทั้ง 3 ด้านของทัศนคติ ได้แก่ ด้านความรู้ ด้านความคิดเห็นและด้านพฤติกรรม ทั้ง 3 ด้านอยู่ในระดับสูง จากผลการทดสอบความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์กรของเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ทัณฑสถานหญิงเชียงใหม่กับทัศนคติต่อกระบวนการแก้ไขพัฒนาพฤตินิสัยผู้ต้องขังของเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ทัณฑสถานหญิงเชียงใหม่ พบว่า วัฒนธรรมของเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ทั้ง 4 ลักษณะไม่มีความสัมพันธ์กับทัศนคติเกี่ยวกับกระบวนการแก้ไขพัฒนาพฤตินิสัยผู้ต้องขังของเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์

7. อมรรัตน์ พงษ์ปวน (2550) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์การกับคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการสังกัดกรมการปกครองในจังหวัดเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่า 1. วัฒนธรรมองค์การของข้าราชการสังกัดกรมการปกครองในจังหวัดเชียงใหม่ผสมผสานระหว่าง 3 ลักษณะ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย คือ ลักษณะตั้งรับ–ก้าวร้าว ลักษณะสร้างสรรค์ และลักษณะตั้งรับ–เฉื่อยชา ส่วนคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการสังกัดกรมการปกครองในจังหวัดเชียงใหม่ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนคุณภาพชีวิตการทำงานรายด้านซึ่งอยู่ในระดับสูง ได้แก่ ด้านความเป็นประโยชน์ต่อสังคม คุณภาพชีวิตการทำงานในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านจังหวะชีวิต ด้านการทำงานร่วมกันและความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน ด้านสิทธิส่วนบุคคลในสถานที่ทำงาน ด้านโอกาสพัฒนาขีดความสามารถของตนเอง และด้านสภาพการทำงานที่มีความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพคุณภาพชีวิตการทำงานในระดับต่ำ ได้แก่ ด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม 2. วัฒนธรรมองค์การทั้ง 3 ลักษณะ มีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตการทำงานในภาพรวมของข้าราชการสังกัดกรมการปกครองในจังหวัดเชียงใหม่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

กล่าวโดยสรุป จากการศึกษาของ นิภาวรรณ์ ศรีโลฟุ้ง (2543), บุศรา กายี (2546), สุรชัย เปียงตั้ง (2547), ธิดา เปจะโป๊ะ (2548) และ อมรรัตน์ พงษ์ปวน (2550) สรุปได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรส่วนใหญ่จะเป็นแบบรวมกัน มีทั้งลักษณะสร้างสรรค์และลักษณะตั้งรับเฉื่อยชา แต่ลักษณะตั้งรับ–ก้าวร้าว จะมีอยู่ระดับต่ำ จากลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรดังกล่าว ทำให้ทราบได้ถึงบุคลากรในองค์กรแม้ว่าจะยึดวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ แต่ก็ยัง

สามารถยอมรับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรที่ได้รับผลจากการเปลี่ยนแปลงระบบบริหารงาน แม้ว่าจะมีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอยู่บ้างแต่ก็อยู่ในระดับไม่สูง

8. สุกิติ มณเฑียรทอง (2539) ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรในระบบราชการไทย กรณีศึกษาข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดเชียงใหม่ การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มุ่งเน้นที่จะศึกษาถึงผลกระทบโลกาภิวัฒน์ต่อระบบราชการไทย ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการมีความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบของโลกาภิวัตน์อย่างดี และเล็งเห็นถึงความจำเป็นและความสำคัญของเทคโนโลยีสมัยใหม่ด้วย ในขณะเดียวกันด้านวัฒนธรรมอมาตยธิปไตยมีแนวโน้มที่อ่อนตัวลงโดยมีเครื่องชี้ เช่น ทัศนคติที่ปรากฏต่อประชาชนเป็นไปเชิงบวก และสร้างสรรค์มากขึ้น ในขณะที่ความร่วมมือระหว่างข้าราชการด้วยกันเองเป็นไปอย่างกว้างขวางและมีอิสระมากขึ้น ยอมรับบทบาทและสิทธิสตรีมากขึ้น ความสัมพันธ์ระหว่าง ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา พัฒนาจากลักษณะแนวดิ่ง มาเป็นลักษณะแนวราบเพิ่มขึ้นมีความยุติธรรมในผลงานและการให้คุณให้โทษโดยยึดหลักคุณธรรมมีความชัดเจนมากกว่าในอดีต ท้ายที่สุดมีทัศนคติต่อทิศทางของระบบราชการว่า ระบบราชการแบบรวมศูนย์อำนาจไม่เหมาะสมในปัจจุบันควรมีการมอบอำนาจการตัดสินใจสู่สวนภูมิภาคและสู่ส่วนท้องถิ่นมากขึ้น ขณะเดียวกันระบบอุปถัมภ์ยังมีความสำคัญอยู่ และเป็นปัญหาต่อการบริหารราชการไทย ซึ่งควรมีการปรับปรุงแก้ไขต่อไป

กล่าวโดยสรุป จากผลการศึกษาของ สุกิติ มณเฑียรทอง (2539) สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรของข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดเชียงใหม่ สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์ บุคลากรมีความเข้าใจและยอมรับในความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น

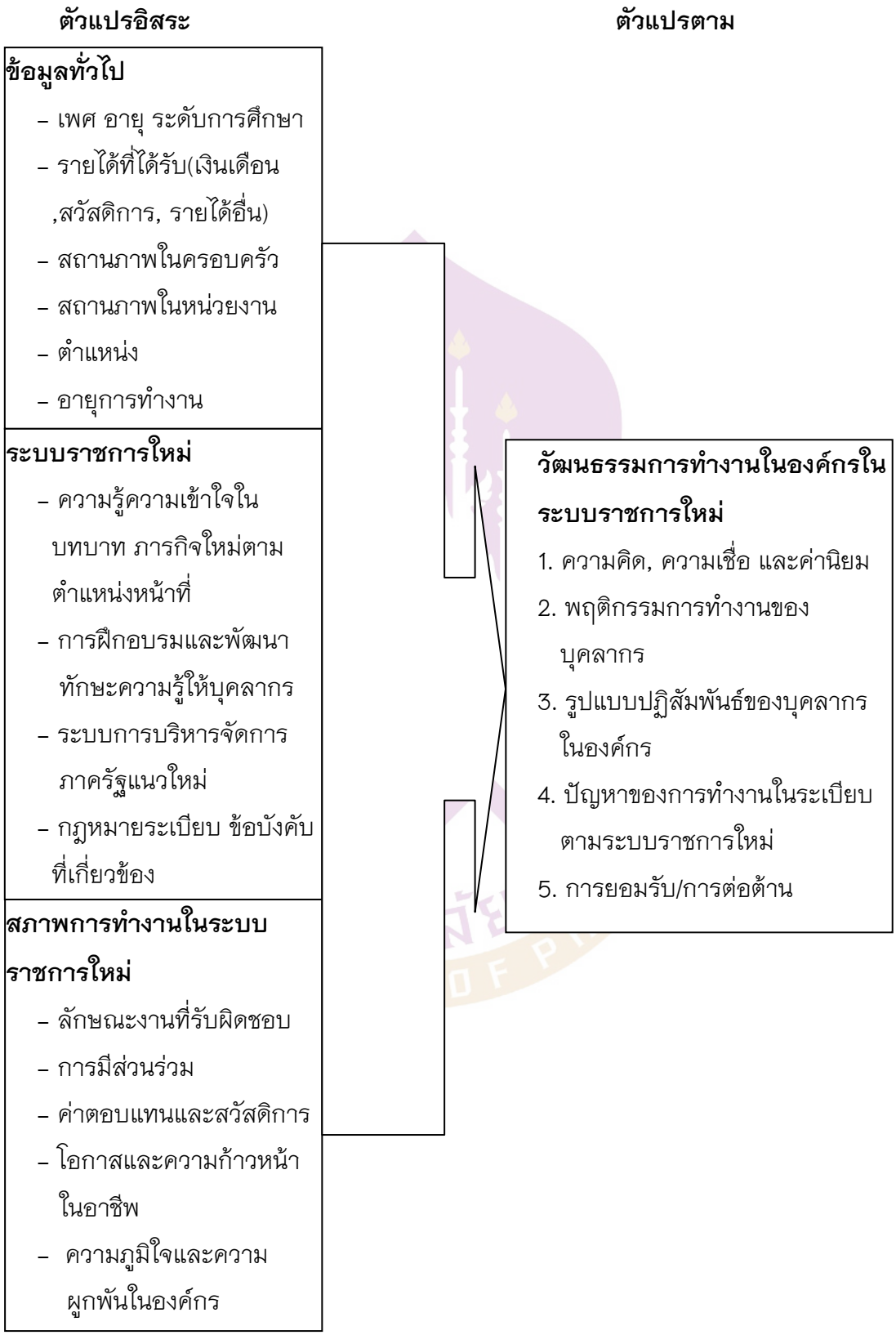
สรุป จากผลการศึกษาของผู้ศึกษาที่กล่าวมาข้างต้น จะพบว่า ส่วนใหญ่แล้วลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรของหน่วยงานราชการจะมีลักษณะที่คล้ายคลึงกัน กล่าวคือ ยึดแนวทางหลักการปฏิบัติ หรือวัฒนธรรมที่ถือปฏิบัติกันมานาน และวัฒนธรรมองค์กรมีบทบาทสำคัญต่อพฤติกรรมต่างๆ ของบุคลากรในองค์กร มีผลต่อการปฏิบัติงานและการแสดงออก ซึ่งก็ส่งผลต่อการมีประสิทธิภาพขององค์กร ความมั่นคงขององค์กร รวมไปถึงคุณภาพชีวิตของบุคลากร แม้ว่าวัฒนธรรมองค์กรจะมีผลดีต่อองค์กร แต่ในขณะเดียวกัน วัฒนธรรมองค์กรก็อาจส่งผลเสียต่อองค์กรด้วยเช่นกัน ในกรณีหากเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นภายในองค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง ก็อาจส่งผลให้มีการต่อต้านหรือการยอมรับอย่างรุนแรง ซึ่งส่งผลให้องค์กรเกิดความขัดแย้งกันเอง ดังนั้นผู้ศึกษาจึงทำการศึกษาวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรของบุคลากรของแขวงการทางพะเยาในระบบราชการใหม่ เพื่อจะได้เป็นแนวทางในการบริหารองค์กรในระบบราชการที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและที่กำลังจะมีการพัฒนาต่อไปในอนาคต

กรอบแนวคิด

เพศ อายุ การศึกษา รายได้ สถานภาพในครอบครัว สถานภาพในหน่วยงาน อายุการทำงาน และตำแหน่ง เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ก่อให้เกิดวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรของแขวงการทางพะเยาขึ้น เนื่องจากวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรนั้นเกิดมาจากการประพฤติปฏิบัติของบุคลากรในองค์กร และได้ยึดถือปฏิบัติร่วมกันจนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กรนั้นๆ

เมื่อในองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานโดยใช้ระบบราชการใหม่ ซึ่งประกอบด้วย ความรู้ความเข้าใจในบทบาทภารกิจใหม่ตามตำแหน่งหน้าที่ การฝึกอบรมและพัฒนาทักษะความรู้ให้บุคลากร ระบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ และกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง และสภาพการทำงานในระบบราชการใหม่ทั้งในด้านลักษณะงานที่รับผิดชอบ การมีส่วนร่วม ค่าตอบแทนและสวัสดิการ โอกาสและความก้าวหน้าในอาชีพ ความภาคภูมิใจและความผูกพันในองค์กร เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงระบบราชการใหม่ขึ้นจึงส่งผลต่อวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรของบุคลากรของแขวงการทางพะเยาในด้านความคิด, ความเชื่อ และค่านิยม พฤติกรรมการทำงานของบุคลากร รูปแบบปฏิสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กร ปัญหาของการทำงานในระเบียบตามระบบราชการใหม่ และการยอมรับ/การต่อต้าน

การศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้กำหนดตัวแปรอิสระ (Independent Variables) ได้แก่ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ระบบราชการใหม่ที่แขวงการทางพะเยาได้ถือปฏิบัติในปัจจุบัน และสภาพการทำงานในระบบราชการใหม่ของแขวงการทางพะเยา และตัวแปรตาม (Dependent Variables) ได้แก่ วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรที่เกิดขึ้นหลังจากมีการใช้ระบบราชการใหม่ ซึ่งสามารถเขียนแผนภูมิกรอบแนวคิดการศึกษาได้ ดังนี้



ภาพ 8 แสดงแผนภูมิกรอบแนวคิดการศึกษา

บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษา

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

– ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ บุคลากรของแขวงการทางพะเยา ในปี 2554 ซึ่งมีทั้งหมดจำนวน 259 คน มีข้าราชการ 30 คน พนักงานราชการ 7 คน ลูกจ้างประจำ 42 คน และลูกจ้างชั่วคราว 180 คน

– กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ บุคลากรของแขวงการทางพะเยา ในปี 2554 ที่ได้รับผลโดยตรงจากระบบราชการใหม่ ซึ่งมีข้าราชการ 30 คน พนักงานราชการ 7 คน และลูกจ้างประจำ 42 คน รวมเป็น 79 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถามซึ่งสร้างตามวัตถุประสงค์ และกรอบแนวคิดที่กำหนด โดยมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1. การสร้างแบบสอบถาม มีขั้นตอนการสร้าง ดังนี้

1.1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และขอคำแนะนำจากผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อเป็นแนวทางการกำหนดกรอบแบบสอบถาม

1.2 จัดสร้างแบบสอบถามตามกรอบที่กำหนด โดยพิจารณาเนื้อหาตามวัตถุประสงค์และลักษณะงานที่ศึกษา

1.3 นำแบบสอบถามไปเสนอผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาตรวจสอบ พร้อมขอคำแนะนำเพื่อแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่อง

1.4 นำแบบสอบถามที่แก้ไขแล้วไปทดสอบ

2. การทดสอบแบบสอบถาม เมื่อสร้างแบบสอบถามเสร็จแล้วก่อนที่จะนำไปใช้สอบถามกลุ่มตัวอย่าง ผู้ศึกษาได้ทำการหาค่าความเชื่อถือได้ (reliability) และหาค่าความเที่ยงตรง (Validity) ดังนี้

2.1 การตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity)

ผู้ศึกษาได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอผู้เชี่ยวชาญ ได้แก่

– ดร.สุนทร คล้ายอ่ำ อาจารย์มหาวิทยาลัยพะเยา

– ดร.บรรจง ไชยรินคำ อาจารย์มหาวิทยาลัยพะเยา

– นายธีรทัศน์ ชัยจิรารัตน์ ผู้อำนวยการแขวงการทางพะเยา (ปัจจุบันเป็นผู้อำนวยการแขวงการทางน่านที่ 2)

เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) ว่าแบบสอบถามที่สร้างขึ้นนั้นตรงกับเนื้อหาที่ต้องการวัดหรือไม่ รวมทั้ง ตรวจสอบด้านภาษาที่ใช้ การวางรูปแบบ ข้อความต่างๆ แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

2.2 การทดสอบเพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability)

ผู้ศึกษาได้นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try out) โดยนำแบบสอบถามดังกล่าวไปสอบถามเจ้าหน้าที่ของแขวงการทางน่านที่ 1 หลังจากนั้นได้นำแบบสอบถามดังกล่าว มาตรวจให้คะแนนและวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นทั้งฉบับ โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟาของ Cronbach (สุเชษฐ์ มีไมตรีจิตต์, 2540, หน้า 47 อ้างใน อาภากร รุ่งโรจน์กิจการ, 2552, หน้า 34) โดยคำนวณจากสูตร ดังนี้

$$\text{Alpha} = \frac{K}{K-1}\left\{1-\frac{\sum Si^2}{St^2}\right\}$$

Alpha = ค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อถือได้

S_i^2 = ความแปรปรวนของคะแนน

K = จำนวนข้อทั้งหมด

S_t^2 = ความแปรปรวนของคะแนนรวม

การแปลความหมายว่า ค่าความเชื่อมั่นที่คำนวณได้ ควรมีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 เท่านั้นกล่าวคือ ถ้าเครื่องมือการวัดหรือแบบสอบถามใดมีประสิทธิภาพ ผู้ตอบย่อมจะสามารถตอบคำตอบที่คงที่ คะแนนจากผลสอบแต่ละครั้งก็จะคงที่ ทำให้ค่าความเชื่อมั่นที่คำนวณได้จะใกล้เคียงกับ 1 หรือเท่ากับ 1 ในกรณีที่ไม่มีความคลาดเคลื่อนเลย และในทางตรงกันข้ามแบบทดสอบใดที่ขาดความเที่ยงค่าความเชื่อมั่นจะลดลงไปเรื่อยๆ จนเข้าใกล้ 0 และถ้าค่าความเชื่อมั่นเป็น 0 แล้ว ย่อมชี้ให้เห็นว่าแบบทดสอบนั้นไม่มีความเที่ยงเลย ดังนั้นแบบทดสอบที่ดีควรมีค่าความเชื่อมั่นอย่างน้อย 0.75

การเก็บรวบรวมข้อมูล

เพื่อให้การศึกษาเรื่อง “การศึกษาวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรของบุคลากรของแขวงการทางพะเยาในระบบราชการใหม่” บรรลุวัตถุประสงค์ของการศึกษาที่ตั้งไว้ จึงได้กำหนดวิธีการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูล ทั้งจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิและแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ โดยมีวิธีการดังนี้

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เก็บข้อมูลที่ได้จากการใช้แบบสอบถามบุคลากรของแขวงการทางพะเยา ซึ่งประกอบด้วย ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานราชการ จำนวน 79 คน

2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ซึ่งจะทำการค้นคว้าจากเอกสารเป็นสำคัญโดยค้นคว้าจากเอกสารทางวิชาการ บทความวิจัย วิทยานิพนธ์ การค้นคว้าแบบอิสระ สิ่งตีพิมพ์เผยแพร่ทางวารสารและอิเล็กทรอนิคส์ ประวัติความเป็นมา นโยบาย พันธกิจ วิสัยทัศน์ แผนงานขององค์กร และกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษานำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามตรวจสอบความถูกต้อง เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลทางคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ในการวิเคราะห์ข้อมูลโดยแบ่งการนำเสนอออกเป็นลักษณะต่างๆ ได้แก่ การวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม, การวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวกับระบบราชการใหม่, การวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวกับสภาพการทำงานในระบบราชการใหม่, การวิเคราะห์เกี่ยวกับวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรในระบบราชการใหม่ และการวิเคราะห์โดยแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะอื่นๆ เกี่ยวกับวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรในระบบราชการใหม่ ซึ่งใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) โดยการนำเสนอข้อมูลในรูปแบบค่าร้อยละ (Percentage) โดยใช้สูตรดังนี้

1. ค่าร้อยละ (%) = $\frac{n \times 100}{\mathrm{N}}$

n = จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม

N = จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด

2. ค่าพิสัย (Range) คือ $\frac{MAX - MIN}{5} = \frac{5-1}{5} = 0.8$

ค่าเฉลี่ย	4.21 – 5.00	หมายถึง	ระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย	3.41 – 4.20	หมายถึง	ระดับมาก
ค่าเฉลี่ย	2.61 – 3.40	หมายถึง	ระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	1.81 – 2.60	หมายถึง	ระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย	1.00 – 1.80	หมายถึง	ระดับน้อยที่สุด

สถิติที่ใช้ในการศึกษา ประกอบด้วย

1. ร้อยละ (Percentage)
2. ค่าเฉลี่ย (Arithmetic Mean)
3. ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(Standard Deviation)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรของบุคลากรของแขวงการทางพะเยากับระบบราชการใหม่ ได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง คือบุคลากรของแขวงการทางพะเยา จำนวน 79 คน ประกอบด้วย ข้าราชการ 30 คน ลูกจ้างประจำ 42 คน และ พนักงานราชการ 7 คน โดยวิธีการแจกแบบสอบถามด้วยตัวเอง การศึกษาครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรของแขวงการทางพะเยาต่อการทำงานในระบบราชการใหม่ และเพื่อศึกษาปัญหา และอุปสรรค ของวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรของแขวงการทางพะเยากับระบบราชการใหม่ ซึ่งจะขอนำเสนอผลการศึกษาออกเป็น 5 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับรายละเอียดของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับระบบราชการใหม่

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการทำงานในระบบราชการใหม่ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรในระบบราชการใหม่ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 5 ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะอื่นๆ เกี่ยวกับวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรของแขวงการทางพะเยาในระบบราชการใหม่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับรายละเอียดของผู้ตอบแบบสอบถาม

การศึกษาครั้งนี้ได้เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 79 คน ได้ผลการศึกษาซึ่งเป็นข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ตาราง 2 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามข้อมูลทั่วไป

ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (N=79)	ร้อยละ
เพศ		
1. ชาย	61	77.20
2. หญิง	18	22.80
รวม	79	100.00

ตาราง 2 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (N=79)	ร้อยละ
อายุ		
1. 25–30 ปี	5	6.30
2. 31–35 ปี	12	15.30
3. 36–40 ปี	5	6.30
4. 41–45 ปี	9	11.40
5. 46 – 50	8	10.10
6. 51 ปีขึ้นไป	40	50.60
รวม	79	100.00
สถานภาพสมรส		
1. โสด	8	10.10
2. สมรส	67	83.90
3. หย่าร้าง	2	2.50
4. หม้าย	2	2.50
รวม	79	100.00
การศึกษา		
1. ต่ำกว่าปริญญาตรี	52	65.80
2. ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	23	29.10
3. ปริญญาโทหรือเทียบเท่า	4	5.10
รวม	79	100.00
อายุราชการ		
1. น้อยกว่า 5 ปี	8	10.10
2. 5 – 10 ปี	14	17.70
3. 11 – 15 ปี	8	10.10
4. 16 ปีขึ้นไป	49	62.10
รวม	79	100.00

ตาราง 2 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (N=79)	ร้อยละ
สถานภาพในหน่วยงาน		
1. ข้าราชการ	30	38.00
2. ลูกจ้างประจำ	42	53.20
3. พนักงานราชการ	7	8.80
รวม	79	100.00
เงินเดือนปัจจุบัน		
1. 5,000 – 10,000 บาท	17	21.50
2. 10,001 – 20,000 บาท	44	55.70
3. 20,001 – 30,000 บาท	15	19.00
4. ตั้งแต่ 30,001 บาท ขึ้นไป	3	3.80
รวม	79	100.00
ตำแหน่งปัจจุบัน		
1. ผู้อำนวยการเฉพาะด้าน(ปฏิบัติงานช่างโยธา)ต้น	1	1.27
2. นายช่างโยธาอาวุโส	2	2.53
3. นายช่างโยธาชำนาญงาน	8	10.13
4. นายช่างโยธาปฏิบัติงาน	6	7.59
5. นายช่างเครื่องกลชำนาญงาน	1	1.27
6. นักจัดการทั่วไปชำนาญการ	1	1.27
7. นักวิชาการสถิติชำนาญการ	1	1.27
8. เจ้าพนักงานสถิติชำนาญงาน	1	1.27
9. เจ้าพนักงานธุรการชำนาญงาน	2	2.53
10. เจ้าพนักงานการเงินและบัญชีชำนาญงาน	3	3.80
11. เจ้าพนักงานพัสดุชำนาญงาน	4	5.06
12. พนักงานบำรุงทาง	14	17.72
13. พนักงานควบคุมเครื่องจักรกลขนาดเบา	9	11.39
14. พนักงานควบคุมเครื่องจักรกลขนาดหนัก	1	1.27

ตาราง 2 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (N=79)	ร้อยละ
15. พนักงานขับรถยนต์	13	16.46
16. ยาม	4	5.06
17. ช่างไม้	1	1.27
18. พนักงานธุรการ	3	3.80
19. พนักงานโยธา	2	2.53
20. พนักงานไฟฟ้าและสื่อสาร	1	1.27
21. พนักงานขับและควบคุมเครื่องจักร	1	1.27
รวม	79	100.00

จากตาราง 2 พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาเป็น เพศชาย มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 77.20 และเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 22.80 ส่วนใหญ่มีอายุ 51 ปีขึ้นไป คิดร้อยละ 50.60 รองลงมา อายุ 31–35 ปี คิดเป็นร้อยละ 15.30 อายุ 41–45 ปี คิดเป็นร้อยละ 11.40 อายุ 46– 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 10.10 และน้อยที่สุด อายุ 25–30 ปี และอายุ 36–40 ปี คิดเป็นร้อยละ 6.30 เท่ากัน

สถานภาพสมรส พบว่า ส่วนใหญ่ สมรส คิดเป็นร้อยละ 84.80 รองลงมา โสด คิดเป็นร้อยละ 10.10 และหย่าร้างและหม้าย น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 2.50 เท่ากัน

การศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อย 65.80 รองลงมา ปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 29.10 และระดับปริญญาโท น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 5.10

อายุราชการ พบว่า ส่วนใหญ่ 16 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 62.00 รองลงมา 5–10 ปี คิดเป็นร้อยละ 17.70 และน้อยกว่า 5 ปี และ 11–15 ปี น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 10.10 เท่ากัน

สถานภาพในหน่วยงาน พบว่า ส่วนใหญ่เป็นลูกจ้างประจำ คิดเป็นร้อยละ 53.20 รองลงมา ข้าราชการ คิดเป็นร้อยละ 83.00 และพนักงานราชการ น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 8.80

เงินเดือนปัจจุบัน พบว่า ส่วนใหญ่เงินเดือน 10,001–20,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 55.70 รองลงมาเงินเดือน 5,000–10,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 21.50 เงินเดือน 20,001–30,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 19.00 และเงินเดือนตั้งแต่ 30,001 บาท ขึ้นไป น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 3.80

ตำแหน่งปัจจุบัน พบว่า ส่วนใหญ่ตำแหน่งพนักงานบำรุงทาง คิดเป็นร้อยละ 17.72 รองลงมา พนักงานขับรถยนต์ คิดเป็นร้อยละ 16.46 พนักงานควบคุมเครื่องจักรกลขนาดเบา คิดเป็นร้อยละ 11.39 นายช่างโยธาชำนาญงาน คิดเป็นร้อยละ 10.13 นายช่างโยธาปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 7.59 เจ้าพนักงานพัสดุชำนาญงานและยาม คิดเป็นร้อยละ 5.06 เจ้าพนักงานการเงินและบัญชีชำนาญงานและพนักงานธุรการ คิดเป็นร้อยละ 3.08 นายช่างโยธาอาวุโส, เจ้าพนักงานธุรการชำนาญงาน และพนักงานโยธา คิดเป็นร้อยละ 2.53 และน้อยที่สุด ได้แก่ ผู้อำนวยการเฉพาะด้าน(ปฏิบัติงานช่างโยธา) ต้น, นายช่างเครื่องกลชำนาญงาน, นักจัดการทั่วไปชำนาญการ, นักวิชาการสถิติชำนาญการ, เจ้าพนักงานสถิติชำนาญงาน, พนักงานควบคุมเครื่องจักรกลขนาดหนัก, ช่างไม้, พนักงานไฟฟ้าและสื่อสาร และพนักงานขับและควบคุมเครื่องจักร คิดเป็นร้อยละ 1.27 ตามลำดับ

ส่วนที่ 2 แสดงผลข้อมูลค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับระบบราชการใหม่ ซึ่งประกอบด้วย

2.1 ความรู้ความเข้าใจในบทบาท ภารกิจใหม่ตามตำแหน่งหน้าที่

2.2 การฝึกอบรมและพัฒนาทักษะความรู้ให้บุคลากร

2.3 กฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

2.4 ระบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

2.1 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับความรู้ ความเข้าใจในบทบาท ภารกิจใหม่ตามตำแหน่งหน้าที่ของบุคลากรของแขวงการทางพะเยา โดยจะทำการวิเคราะห์ด้วยค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังต่อไปนี้

ตาราง 3 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความรู้ความเข้าใจในบทบาท ภารกิจใหม่ตามตำแหน่งหน้าที่

ความรู้ความเข้าใจในบทบาท ภารกิจใหม่ตามตำแหน่งหน้าที่	ความคิดเห็น					$\overline{X}$	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. หน่วยงานของท่านมีการอบรมเพื่อเสริมสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับตำแหน่งหน้าที่ได้อย่างชัดเจน	5 (6.33)	23 (29.13)	36 (49.37)	10 (12.66)	2 (2.53)	3.24	0.851	ปานกลาง

ตาราง 3 (ต่อ)

ความรู้ความเข้าใจในบทบาท ภารกิจใหม่ตามตำแหน่งหน้าที่	ความคิดเห็น					$\overline{X}$	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
2. การปรับบทบาทภารกิจและโครงสร้างของแขวงการทางพะเยาใหม่ทำให้การปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่เกิดประสิทธิภาพ	4 (5.07)	33 (41.77)	36 (45.56)	4 (5.07)	2 (2.53)	3.42	0.778	มาก
3. ท่านสามารถปฏิบัติงานตามบทบาท และภารกิจใหม่ที่ได้รับมอบหมายตามตำแหน่งหน้าที่ได้เป็นอย่างดี	11 (13.92)	43 (54.44)	23 (29.11)	2 (2.53)	0 (0.00)	3.80	0.705	มาก
4. การปฏิบัติงานตามภารกิจใหม่ของท่านมีการวัดผลและติดตามประเมินผลงานที่ชัดเจนขึ้น	7 (8.86)	36 (45.57)	27 (34.18)	9 (11.39)	0 (0.00)	3.52	0.814	มาก
5.ท่านสามารถอธิบายเกี่ยวกับบทบาท ภารกิจใหม่ตามตำแหน่งหน้าที่ของท่านให้เพื่อนร่วมงานเข้าใจได้เป็นอย่างดี	6 (7.59)	34 (43.04)	35 (44.30)	4 (5.07)	0 (0.00)	3.53	0.713	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม						**3.50**	**0.772**	**มาก**

จากตาราง 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระบบราชการใหม่ ในด้านความรู้ความเข้าใจในบทบาท ภารกิจใหม่ตามตำแหน่งหน้าที่ ในภาพรวมของความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ =3.50, S.D.=0.772) โดยค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ สามารถปฏิบัติงานตามบทบาท และภารกิจใหม่ที่ได้รับมอบหมายตามตำแหน่งหน้าที่ได้เป็นอย่างดี ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) 3.80 อยู่ในระดับมาก รองลงมา ได้แก่ สามารถอธิบายเกี่ยวกับบทบาท ภารกิจใหม่ตามตำแหน่งหน้าที่ของท่านให้เพื่อนร่วมงานเข้าใจได้เป็นอย่างดี ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) 3.53 อยู่ในระดับมาก การปฏิบัติงานตามภารกิจใหม่ของท่านมีการวัดผลและติดตามประเมินผลงานที่ชัดเจนขึ้น ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) 3.52 อยู่ในระดับมาก การปรับบทบาทภารกิจและโครงสร้างของแขวงการทางพะเยาใหม่ทำให้การปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่เกิดประสิทธิภาพ ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) 3.42 อยู่ในระดับมาก และ

มีการอบรมเพื่อเสริมสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับตำแหน่งหน้าที่ได้อย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) 3.24 อยู่ในระดับปานกลาง

2.2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะความรู้ให้บุคลากร โดยจะทำการวิเคราะห์ด้วยค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังต่อไปนี้

ตาราง 4 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะความรู้ให้ บุคลากร

การฝึกอบรมและพัฒนาทักษะความรู้ให้บุคลากร	ความคิดเห็น					$\overline{X}$	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. มีการพัฒนาทักษะให้แก่เจ้าหน้าที่ที่มีการเปลี่ยนแปลงภารกิจและบทบาทหน้าที่ใหม่	2 (2.53)	15 (18.95)	47 (59.50)	12 (15.12)	3 (3.80)	3.01	0.776	ปานกลาง
2. หลังจากท่านผ่านการฝึกอบรมแล้ว ท่านสามารถปฏิบัติงานตามแผนและกลยุทธ์ที่หน่วยงานกำหนดไว้ได้	7 (8.86)	38 (48.10)	27 (34.18)	7 (8.86)	0 (0.00)	3.57	0.779	มาก
3. ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการฝึกฝนอบรมเพิ่มพูนความรู้ใหม่ๆอยู่เสมอ	4 (5.06)	15 (18.99)	41 (51.90)	13 (16.46)	6 (7.59)	2.97	0.933	ปานกลาง
4. ผู้บริหารมีการพัฒนาทักษะของผู้ใช้งานเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศอยู่เสมอ	4 (5.06)	17 (21.52)	37 (46.84)	18 (22.78)	3 (3.80)	3.01	0.899	ปานกลาง
5. ท่านสามารถนำวิทยาการ/เครื่องมือ อุปกรณ์ที่ทันสมัยมาพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและปรับปรุงการปฏิบัติวิชาชีพให้มีความเป็นเลิศ	5 (6.33)	28 (35.44)	29 (36.71)	13 (16.46)	4 (5.06)	3.22	0.970	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม						**3.16**	**0.871**	**ปานกลาง**

จากตาราง 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระบบราชการใหม่ ในด้านการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะความรู้ให้แก่บุคลากร ภาพรวมของความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ =3.16, S.D.= 0.871) โดยค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ หลังจากท่านผ่านการฝึกอบรมแล้วสามารถปฏิบัติงานตามแผนและกลยุทธ์ที่หน่วยงานกำหนดไว้ได้ ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) 3.57 อยู่ในระดับมาก รองลงมา ได้แก่ ท่านสามารถนำวิทยาการ/เครื่องมือ อุปกรณ์ที่ทันสมัยมาพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและปรับปรุงการปฏิบัติวิชาชีพให้มีความเป็นเลิศ ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) 3.22 อยู่ในระดับปานกลาง มีการพัฒนาทักษะให้แก่เจ้าหน้าที่ที่มีการเปลี่ยนแปลงภารกิจและบทบาทหน้าที่ใหม่ และผู้บริหารมีการพัฒนาทักษะของผู้ใช้งานเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) 3.01 อยู่ในระดับปานกลาง เท่ากัน และผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการฝึกฝนอบรมเพิ่มพูนความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) 2.97 อยู่ในระดับปานกลาง

2.3 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง โดยจะทำการวิเคราะห์ด้วยค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังต่อไปนี้

ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

กฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง	ความคิดเห็น					$\overline{X}$	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชกาลพลเรือน พ.ศ. 2551 ชัดเจน เข้าใจง่าย ไม่ซับซ้อน	3 (3.80)	37 (46.84)	35 (44.30)	4 (5.06)	0 (0.00)	3.49	0.658	มาก
2. พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มีความเหมาะสมในการบริหารราชการในภาวะปัจจุบัน	7 (8.86)	31 (39.24)	36 (45.57)	5 (6.33)	0 (0.00)	3.51	0.749	มาก
3. ท่านคิดว่าการแก้ไขเพิ่มเติม พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 ทำให้การปฏิบัติราชการมีประสิทธิภาพมากขึ้น	11 (13.92)	31 (39.22)	32 (40.51)	5 (6.33)	0 (0.00)	3.61	0.807	มาก

ตาราง 5 (ต่อ)

กฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง	ความคิดเห็น					$\overline{X}$	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
4. ท่านทราบเกี่ยวกับกฎระเบียบในการประเมินเพื่อปรับเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นเป็นอย่างดี	3 (3.80)	27 (34.18)	36 (45.56)	12 (15.19)	1 (1.27)	3.24	0.804	ปานกลาง
5. การปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณใหม่ทำให้มีระบบการควบคุมตรวจสอบการทำงานให้โปร่งใสและมีประสิทธิภาพ	6 (7.60)	26 (32.90)	34 (43.00)	9 (11.40)	4 (5.10)	3.27	0.943	ปานกลาง
	ค่าเฉลี่ยรวม					**3.42**	**0.792**	**มาก**

จากตาราง 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระบบราชการใหม่ ในด้านกฎหมายระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง ในภาพรวมของความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ =3.42, S.D.= 0.792) โดยค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ท่านคิดว่าการแก้ไขเพิ่มเติม พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ.2534 ทำให้การปฏิบัติราชการมีประสิทธิภาพมากขึ้น ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) 3.61 อยู่ในระดับมาก รองลงมา พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มีความเหมาะสมในการบริหารราชการในภาวะปัจจุบัน ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) 3.51 อยู่ในระดับมาก พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชกาลพลเรือน พ.ศ.2551 ชัดเจน เข้าใจง่าย ไม่ซับซ้อน มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) 3.49 อยู่ในระดับมาก การปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณใหม่ทำให้มีระบบการควบคุมตรวจสอบการทำงานให้โปร่งใสและมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) 3.27 อยู่ในระดับปานกลาง และท่านทราบเกี่ยวกับกฎระเบียบในการประเมินเพื่อปรับเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นเป็นอย่างดี มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) 3.24 อยู่ในระดับปานกลาง

2.4 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ โดยจะทำการวิเคราะห์ด้วยค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังต่อไปนี้

ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

ระบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่	ความคิดเห็น					$\overline{X}$	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. ท่านคิดว่าระบบบริหารความเสี่ยง ซึ่งเป็นตัวชี้วัดหนึ่งของการประเมินผล มีส่วนทำให้งานประสบผลสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี	6 (7.60)	33 (41.77)	33 (41.77)	5 (6.33)	2 (2.53)	3.46	0.829	มาก
2. ท่านเห็นด้วยกับมติคณะรัฐมนตรีที่เห็นชอบให้ส่วนราชการดำเนินกิจกรรม 5 ส ซึ่งเป็นกิจกรรมพื้นฐานเพื่อพัฒนาสู่ระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทย	19 (24.05)	32 (40.50)	25 (31.65)	2 (2.53)	1 (1.27)	3.84	0.869	มาก
3. การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐหรือ PMQA เป็นตัวขับเคลื่อนให้การบริหารจัดการภาครัฐเกิดผลสัมฤทธิ์	5 (6.33)	31 (39.24)	35 (44.30)	7 (8.86)	1 (1.27)	3.41	0.793	มาก
4. ท่านเข้าใจหลักเกณฑ์ในการลดขั้นตอนและติดตามกำกับดูแลการทำงานเสมอ	5 (6.33)	32 (40.50)	34 (43.04)	7 (8.86)	1 (1.27)	3.42	0.794	มาก
5. การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร หรือTQM ทำให้การทำงานในระบบราชการมีประสิทธิภาพมากขึ้น	10 (12.66)	28 (35.44)	35 (44.30)	5 (6.33)	1 (1.27)	3.52	0.845	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม						**3.53**	**0.826**	**มาก**

จากตาราง 6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระบบราชการใหม่ ในด้านระบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ภาพรวมของความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ =3.53, S.D.=0.826) โดยค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ท่านเห็นด้วยกับมติคณะรัฐมนตรีที่เห็นชอบให้ส่วนราชการดำเนินกิจกรรม 5 ส ซึ่งเป็นกิจกรรมพื้นฐานเพื่อพัฒนาสู่ระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทย ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) 3.84 อยู่ในระดับมาก รองลงมา ได้แก่ การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร หรือ TQM ทำให้การทำงานในระบบราชการมีประสิทธิภาพมากขึ้น มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) 3.52 อยู่ในระดับมาก ท่านคิดว่าระบบบริหารความเสี่ยง ซึ่งเป็นตัวชี้วัดหนึ่งของการประเมินผล มีส่วนทำให้งานประสบผลสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) 3.46 อยู่ในระดับมาก ท่านเข้าใจหลักเกณฑ์ในการลดขั้นตอนและติดตามกำกับดูแลการทำงานเสมอ มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) 3.42 อยู่ในระดับมาก และการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐหรือ PMQA เป็นตัวขับเคลื่อนให้การบริหารจัดการภาครัฐเกิดผลสัมฤทธิ์ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) 3.41 อยู่ในระดับมาก

ตาราง 7 แสดงสรุปค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลเกี่ยวกับระบบราชการใหม่ทั้ง 4 ด้าน

ลำดับ	ข้อมูลเกี่ยวกับระบบราชการใหม่	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ
1	ด้านระบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่	3.53	0.826	มาก
2	ด้านความรู้ความเข้าใจในบทบาท ภารกิจใหม่ตามตำแหน่งหน้าที่	3.50	0.772	มาก
3	ด้านกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง	3.42	0.792	มาก
4	ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะความรู้ให้บุคลากร	3.16	0.871	ปานกลาง
	รวม	**3.40**	**0.815**	**มาก**

จากตาราง 7 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระบบราชการใหม่โดยรวม พบว่ามีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) 3.40 อยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน ค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านระบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) 3.53 อยู่ในระดับมาก รองลงมา ด้านความรู้ความเข้าใจในบทบาท ภารกิจใหม่ตามตำแหน่งหน้าที่ มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) 3.50 อยู่ในระดับมาก ด้านกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) 3.42 อยู่ในระดับมาก และค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะความรู้ให้บุคลากร มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) 3.16 อยู่ในระดับปานกลาง

ส่วนที่ 3 แสดงผลข้อมูลค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับสภาพการทำงานในระบบราชการใหม่ของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย

3.1 ด้านลักษณะงานที่รับผิดชอบ

3.2 ด้านการมีส่วนร่วม

3.3 ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ

3.4 ด้านโอกาสและความก้าวหน้าทางอาชีพในองค์กร

3.5 ด้านความภาคภูมิใจและความผูกพันต่อองค์กร

3.1 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นด้านลักษณะงานที่รับผิดชอบ โดยจะทำการวิเคราะห์ด้วยค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังต่อไปนี้

ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านลักษณะงานที่รับผิดชอบ

ด้านลักษณะงานที่รับผิดชอบ	ความคิดเห็น					$\overline{X}$	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. งานที่ได้รับมอบหมายตรงกับความสามารถของท่าน	24 (30.38)	37 (46.84)	15 (18.98)	3 (3.80)	0 (0.00)	4.04	0.808	มาก
2. ปริมาณงานในความรับผิดชอบของท่านมีความเหมาะสม	18 (22.78)	42 (53.16)	16 (20.26)	3 (3.80	0 (0.00)	3.95	0.766	มาก
3. ท่านมีอิสระในการตัดสินใจเพื่อความสำเร็จในงานที่ท่านรับผิดชอบ	10 (12.66)	37 (46.84)	29 (36.70)	3 (3.80	0 (0.00)	3.68	0.743	มาก
4. ท่านมีอิสระในการวางแผนการทำงานและสามารถแก้ไขปัญหาในการทำงานได้ด้วยตัวเอง	12 (15.19)	38 (48.10)	22 (27.85)	7 (8.86)	0 (0.00)	3.70	0.837	มาก
5. งานที่ท่านรับผิดชอบได้รับการสนับสนุนในการพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะในการทำงานอย่างต่อเนื่อง	10 (12.66)	32 (40.50)	31 (39.24)	5 (6.33)	1 (1.27)	3.57	0.843	มาก

ตาราง 8 (ต่อ)

ด้านลักษณะงานที่รับผิดชอบ	ความคิดเห็น					$\overline{X}$	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
6. งานที่ท่านรับผิดชอบเป็นงานที่ส่งเสริมสนับสนุนให้ภารกิจของหน่วยงานของท่านประสบความสำเร็จ	15 (18.99)	45 (56.96)	19 (24.05)	0 (0.00)	0 (0.00)	3.95	0.658	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม						**3.82**	**0.776**	**มาก**

จากตาราง 8 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการทำงานในระบบราชการใหม่ในด้านลักษณะงานที่รับผิดชอบ ในภาพรวมของความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ =3.82, S.D.= 0.776) โดยค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ งานที่ได้รับมอบหมายตรงกับความสามารถ ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) 4.04 อยู่ในระดับมาก รองลงมา ได้แก่ งานที่ท่านรับผิดชอบเป็นงานที่ส่งเสริมสนับสนุนให้ภารกิจของหน่วยงานของท่านประสบความสำเร็จ และปริมาณงานในความรับผิดชอบของท่านมีความเหมาะสม มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) 3.95 อยู่ในระดับมาก เท่ากัน ท่านมีอิสระในการวางแผนการทำงานและสามารถแก้ไขปัญหาในการทำงานได้ด้วยตัวเอง มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) 3.70 อยู่ในระดับมาก ท่านมีอิสระในการตัดสินใจเพื่อความสำเร็จในงานที่ท่านรับผิดชอบ มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) 3.68 อยู่ในระดับมาก และงานที่ท่านรับผิดชอบได้รับการสนับสนุนในการพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะในการทำงานอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) 3.57 อยู่ในระดับมาก

3.2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นด้านการมีส่วนร่วม โดยจะทำการวิเคราะห์ด้วยค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังต่อไปนี้

ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านการมีส่วนร่วม

ด้านการมีส่วนร่วม	ความคิดเห็น					$\overline{X}$	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการองค์กรและร่วมแสดงความคิดเห็น	2 (2.53)	36 (45.57)	29 (36.71)	10 (12.66)	2 (2.53)	3.33	0.828	ปานกลาง

ตาราง 9 (ต่อ)

ด้านการมีส่วนร่วม	ความคิดเห็น					$\overline{X}$	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
2. บุคลากรในหน่วยงานของท่านปฏิบัติงาน โดยยึดแนวทางการร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมรับผิดชอบ	9 (11.39)	30 (37.98)	30 (37.98)	6 (7.59)	4 (5.06)	3.43	0.970	มาก
3. หน่วยงานของท่านมีการประชุมวางแผนเพื่อหาแนวทางแก้ไขที่เหมาะสมเมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน	5 (6.33)	37 (46.84)	29 (36.71)	6 (7.59)	2 (2.53)	3.47	0.830	มาก
4. เมื่อเกิดปัญหา ท่านได้รับคำแนะนำและความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน	10 (12.66)	38 (48.10)	28 (35.44)	3 (3.80)	0 (0.00)	3.70	0.740	มาก
5. บุคลากรทุกคนมีโอกาสทำกิจกรรมต่างๆ ร่วมกัน เช่น กีฬา งานปีใหม่งานเกษียณฯ	11 (13.92)	16 (20.26)	27 (34.18)	18 (22.78)	7 (8.86)	3.08	1.163	ปานกลาง
6. ภายในหน่วยงานของท่านมีการแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ในการทำงานซึ่งกันและกัน	3 (3.80)	25 (31.65)	28 (35.44)	19 (24.05)	4 (5.06)	3.05	0.959	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม						**3.34**	**0.915**	**ปานกลาง**

จากตาราง 9 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการทำงานในระบบราชการใหม่ในด้านการมีส่วนร่วม ในภาพรวมของความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ =3.34, S.D.=0.915) โดยค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ เมื่อเกิดปัญหาได้รับคำแนะนำและความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) 3.70 อยู่ในระดับมาก รองลงมา ได้แก่ หน่วยงานของท่านมีการประชุมวางแผนเพื่อหาแนวทางแก้ไขที่เหมาะสมเมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) 3.47 อยู่ในระดับมาก บุคลากรในหน่วยงานของท่านปฏิบัติงาน โดยยึดแนวทางการร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมรับผิดชอบ มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) 3.43 อยู่ในระดับมาก การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการองค์กรและร่วมแสดงความคิดเห็น มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) 3.33 อยู่ในระดับ

ปานกลาง บุคลากรทุกคนมีโอกาสทำกิจกรรมต่างๆ ร่วมกัน เช่น กีฬา งานปีใหม่งานเกษียณฯ มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) 3.08 อยู่ในระดับปานกลาง และภายในหน่วยงานมีการแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ในการทำงานซึ่งกันและกัน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) 3.05 อยู่ในระดับปานกลาง

3.3 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ โดยจะทำการวิเคราะห์ด้วยค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังต่อไปนี้

ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ

ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ	ความคิดเห็น					$\overline{X}$	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. ค่าตอบแทนจากงานราชการของท่านเพียงพอกับค่าครองชีพ	4 (5.06)	12 (15.19)	33 (41.77)	24 (30.38)	6 (7.59)	2.80	0.966	ปานกลาง
2. ท่านได้รับการประเมินเพื่อการขึ้นค่าตอบแทนอย่างเป็นธรรม	3 (3.80)	24 (30.38)	36 (45.57)	14 (17.72)	2 (2.53)	3.15	0.849	ปานกลาง
3. ค่าตอบแทนที่ท่านได้รับเหมาะสมและเป็นธรรมกับปริมาณงานที่รับผิดชอบ	2 (2.53)	23 (29.12)	41 (51.90)	11 (13.92)	2 (2.53)	3.15	0.786	ปานกลาง
4. ท่านได้รับสวัสดิการต่างๆ ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการ	3 (3.80)	17 (21.52)	46 (58.23)	11 (13.92)	2 (2.53)	3.10	0.778	ปานกลาง
5. ท่านมักจะได้รับค่าตอบแทนอย่างอื่นนอกเหนือจากเงินเดือนประจำ	0 (0.00)	8 (10.12)	13 (16.46)	34 (43.04)	24 (30.38)	2.06	0.938	น้อย
ค่าเฉลี่ยรวม						**2.85**	**0.863**	**ปานกลาง**

จากตาราง 10 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการทำงานในระบบราชการใหม่ในด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ในภาพรวมของความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ =2.85, S.D.= 0.863) โดยค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ค่าตอบแทนที่ได้รับเหมาะสมและเป็นธรรม

กับปริมาณงานที่รับผิดชอบ และการได้รับการประเมินเพื่อการขึ้นค่าตอบแทนอย่างเป็นธรรม มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) 3.15 อยู่ในระดับปานกลาง เท่ากัน รองลงมา ได้แก่ ท่านได้รับสวัสดิการต่าง ๆ ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการ มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) 3.10 อยู่ในระดับปานกลาง ค่าตอบแทนจากงานราชการของท่านเพียงพอกับค่าครองชีพ มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) 2.80 อยู่ในระดับปานกลาง และท่านมักจะได้รับค่าตอบแทนอย่างอื่นนอกเหนือจากเงินเดือนประจำ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) 2.06 อยู่ในระดับน้อย

3.4 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นด้านโอกาสและความก้าวหน้าทางอาชีพในองค์กร โดยจะทำการวิเคราะห์ด้วยค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังต่อไปนี้

ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านโอกาสและความก้าวหน้าทางอาชีพในองค์กร

ด้านโอกาสและความก้าวหน้าทางอาชีพในองค์กร	ความคิดเห็น					$\overline{X}$	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. ท่านได้รับการพัฒนาทักษะและความสามารถเพื่อเตรียมความพร้อมในการก้าวไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นอยู่เสมอ	5 (6.33)	23 (29.11)	31 (39.24)	16 (20.25)	4 (5.06)	3.11	0.974	ปานกลาง
2. หน่วยงานของท่านสนับสนุนให้มีการศึกษาต่อเพื่อพัฒนาตำแหน่งตามสายงาน	3 (3.80)	17 (21.52)	20 (25.32)	33 (41.77)	6 (7.59)	2.72	1.012	ปานกลาง
3. ท่านได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมให้เข้าร่วมประชุม/อบรม/สัมมนาและศึกษาดูงาน	3 (3.80)	12 (15.19)	32 (40.50)	25 (31.65)	7 (8.86)	2.73	0.957	ปานกลาง
4. ท่านมีโอกาสได้ใช้ความรู้ความสามารถในการพัฒนาตนเอง	4 (5.06)	33 (41.77)	32 (40.51)	7 (8.86)	3 (3.80)	3.35	0.863	ปานกลาง
5. หน่วยงานมีแหล่งข้อมูลข่าวสาร/แหล่งรวมความรู้ที่บุคลากรทุกระดับสามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวก	2 (2.53)	19 (24.05)	40 (50.63)	15 (18.99)	3 (3.80)	3.03	0.832	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม						**2.99**	**0.928**	**ปานกลาง**

จากตาราง 11 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการทำงานในระบบราชการใหม่ในด้านโอกาสและความก้าวหน้าทางอาชีพในองค์กร ในภาพรวมของความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ =2.99, S.D.=0.928) โดยค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ มีโอกาสได้ใช้ความรู้ความสามารถในการพัฒนาตนเอง ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) 3.35 อยู่ในระดับปานกลาง ท่านได้รับการพัฒนาทักษะและความสามารถเพื่อเตรียมความพร้อมในการก้าวไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) 3.11 อยู่ในระดับปานกลาง หน่วยงานมีแหล่งข้อมูลข่าวสาร/แหล่งรวมความรู้ที่บุคลากรทุกระดับสามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวก มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) 3.03 อยู่ในระดับปานกลาง ท่านได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมให้เข้าร่วมประชุม/อบรม/สัมมนาและศึกษาดูงาน มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) 2.73 อยู่ในระดับปานกลาง และหน่วยงานสนับสนุนให้มีการศึกษาต่อเพื่อพัฒนาตำแหน่งตามสายงาน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) 2.72 อยู่ในระดับปานกลาง

3.5 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นด้านความภาคภูมิใจและความผูกพันต่อองค์กร โดยจะทำการวิเคราะห์ด้วยค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังต่อไปนี้

ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านความภาคภูมิใจและความผูกพันต่อองค์กร

ด้านความภาคภูมิใจและความผูกพันต่อองค์กร	ความคิดเห็น					$\overline{X}$	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. ท่านภาคภูมิใจที่ได้ทำงานที่แขวงการทางพะเยา	26 (32.91)	48 (60.76)	5 (6.33)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.27	0.571	มากที่สุด
2. หากมีโอกาส ท่านจะแนะนำให้ผู้อื่นเข้ามาทำงานที่แขวงการทางพะเยา	11 (13.92)	38 (48.10)	25 (31.65)	3 (3.80)	2 (2.53)	3.67	0.858	มาก
3. หน่วยงานของท่านสร้างแรงจูงใจให้รู้สึกอยากทำงานให้ดีที่สุดทุกวัน	10 (12.66)	23 (29.11)	36 (45.57)	9 (11.39)	1 (1.27)	3.41	0.899	มาก
4. ท่านต้องการทำงานและสร้างประโยชน์ให้กับหน่วยงานมากกว่าที่หน่วยงานของท่านจะคาดหวัง	16 (20.25)	48 (60.76)	15 (18.99)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.01	0.630	มาก

ตาราง 12 (ต่อ)

ด้านความภาคภูมิใจและความผูกพันต่อองค์กร	ความคิดเห็น					$\overline{X}$	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
5. หน่วยงานของท่านมีการยกย่องชมเชยให้รางวัลและสิ่งจูงใจเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจ มีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ	4 (5.06)	13 (16.46)	31 (39.24)	19 (24.05)	12 (15.19)	2.72	1.073	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม						**3.62**	**0.806**	**มาก**

จากตาราง 12 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการทำงานในระบบราชการใหม่ในด้านความภาคภูมิใจและความผูกพันต่อองค์กร ในภาพรวมของความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ =3.62, S.D.= 0.806) โดยค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานที่แขวงการทางพะเยา ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) 4.27 อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ท่านต้องการทำงานและสร้างประโยชน์ให้กับหน่วยงานมากกว่าที่หน่วยงานของท่านจะคาดหวัง มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) 4.01 อยู่ในระดับมาก หากมีโอกาส ท่านจะแนะนำให้ผู้อื่นเข้ามาทำงานที่แขวงการทางพะเยา มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) 3.67 อยู่ในระดับมาก หน่วยงานของท่านสร้างแรงจูงใจให้รู้สึกอยากทำงานให้ดีที่สุดทุกวัน มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) 3.41 อยู่ในระดับมาก และการยกย่องชมเชยให้รางวัลและสิ่งจูงใจเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจ มีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) 2.72 อยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 13 แสดงสรุปค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการทำงานในระบบราชการใหม่ทั้ง 5 ด้าน

ลำดับ	ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการทำงานในระบบราชการใหม่	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ
1	ด้านลักษณะงานที่รับผิดชอบ	3.82	0.776	มาก
2	ด้านความภาคภูมิใจและความผูกพันต่อองค์กร	3.62	0.806	มาก
3	ด้านการมีส่วนร่วม	3.34	0.915	ปานกลาง
4	ด้านโอกาสและความก้าวหน้าทางอาชีพในองค์กร	2.99	0.928	ปานกลาง
5	ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ	2.85	0.863	ปานกลาง
	รวม	**3.32**	**0.858**	**ปานกลาง**

จากตาราง 13 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการทำงานในระบบราชการใหม่ โดยรวม พบว่า มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) 3.32 อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน ค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านลักษณะงานที่รับผิดชอบ มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) 3.82 อยู่ในระดับมาก รองลงมา ด้านความภาคภูมิใจและความผูกพันต่อองค์กร มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) 3.62 อยู่ในระดับมาก ด้านการมีส่วนร่วม มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) 3.34 อยู่ในระดับปานกลาง ด้านโอกาสและความก้าวหน้าทางอาชีพในองค์กร มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) 2.99 อยู่ในระดับปานกลาง และค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ค่าตอบแทนและสวัสดิการ มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) 2.85 อยู่ในระดับปานกลาง

ส่วนที่ 4 แสดงผลข้อมูลค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถามในระบบราชการใหม่ ซึ่งประกอบด้วย

4.1 ด้านความคิด, ความเชื่อ และค่านิยม

4.2 ด้านพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร

4.3 ด้านรูปแบบปฏิสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กร

4.4 ด้านปัญหาของการทำงานในระเบียบตามระบบราชการใหม่

4.5 ด้านการยอมรับ/การต่อต้าน

4.1 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นด้านความคิด, ความเชื่อ และค่านิยม โดยจะทำการวิเคราะห์ด้วยค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังต่อไปนี้

ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านความคิด ความเชื่อ และค่านิยม

ด้านความคิด ความเชื่อ และค่านิยม	ความคิดเห็น					$\overline{X}$	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. ท่านคิดว่า ในระบบราชการใหม่ ทำให้ค่านิยมที่ว่า “ค่าของคน อยู่ที่ผลของงาน” เป็นจริง	9 (11.39)	25 (31.65)	25 (31.65)	14 (17.72)	6 (7.59)	3.22	1.106	ปานกลาง
2. ท่านสามารถปรับตัวเข้ากับประเพณีนิยมใหม่ของหน่วยงาน เพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา	8 (10.12)	43 (54.43)	27 (34.18)	1 (1.27)	0 (0.00)	3.73	0.655	มาก
3. ท่านมีค่านิยมในการทำงานเป็นทีมและให้ความสำคัญกับกิจกรรมของส่วนรวมเสมอ	13 (16.46)	44 (55.69)	22 (27.85)	0 (0.00)	0 (0.00)	3.89	0.660	มาก

ตาราง 14 (ต่อ)

ด้านความคิด ความเชื่อ และค่านิยม	ความคิดเห็น					$\overline{X}$	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
4. ท่านคิดว่าระบบราชการใหม่ทำให้การประเมินผลงานมีความยุติธรรม	4 (5.06)	18 (22.79)	37 (46.84)	16 (20.25)	4 (5.06)	3.03	0.920	ปานกลาง
5. ท่านคิดว่าระบบราชการใหม่ทำให้บุคลากรเกิดกำลังใจในการทำงาน	3 (3.80)	23 (29.11)	37 (46.84)	14 (17.72)	2 (2.53)	3.14	0.843	ปานกลาง
6. ท่านคิดว่าระบบราชการใหม่ทำให้บุคลากรได้รับค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น	3 (3.80)	20 (25.32)	35 (44.30)	18 (22.78)	3 (3.80)	3.03	0.891	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม						**3.34**	**0.846**	**ปานกลาง**

จากตาราง 14 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรในระบบราชการใหม่ ในด้านความคิด, ความเชื่อ และค่านิยม ในภาพรวมของความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ =3.34, S.D.= 0.846) โดยค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ มีค่านิยมในการทำงานเป็นทีมและให้ความสำคัญกับกิจกรรมของส่วนรวมเสมอ ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) 3.89 อยู่ในระดับมาก รองลงมา ได้แก่ ท่านสามารถปรับตัวเข้ากับประเพณีนิยมใหม่ของหน่วยงาน เพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) 3.73 อยู่ในระดับมาก ท่านคิดว่า ในระบบราชการใหม่ ทำให้ค่านิยมที่ว่า “ค่าของคน อยู่ที่ผลของงาน” เป็นจริง มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) 3.22 อยู่ในระดับปานกลาง ท่านคิดว่าระบบราชการใหม่ทำให้บุคลากรเกิดกำลังใจในการทำงาน มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) 3.14 อยู่ในระดับปานกลาง และระบบราชการใหม่ทำให้การประเมินผลงานมีความยุติธรรม และระบบราชการใหม่ทำให้บุคลากรได้รับค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) 3.03 อยู่ในระดับปานกลาง เท่ากัน

4.2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นด้านพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร โดยจะทำการวิเคราะห์ด้วยค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังต่อไปนี้

ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร

ด้านพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร	ความคิดเห็น					$\overline{X}$	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. ท่านพยายามคิดหาวิธีใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ	15 (18.99)	42 (53.16)	22 (27.85)	0 (0.00)	0 (0.00)	3.91	0.683	มาก
2. ท่านมีความตั้งใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จเพื่อสนับสนุนนโยบายของกรมทางหลวง	23 (29.11)	43 (54.43)	13 (16.46)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.13	0.667	มาก
3. ท่านทำงานด้วยความกระตือรือร้นและกระฉับกระเฉงตลอดเวลา	18 (22.78)	40 (50.64)	19 (24.05)	2 (2.53)	0 (0.00)	3.94	0.757	มาก
4. บุคลากรส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในการวางแผนนโยบาย ในการปฏิบัติงานและแสดงความเห็นอย่างอิสระ	6 (7.59)	21 (26.59)	33 (41.77)	16 (20.25)	3 (3.80)	3.14	0.957	ปานกลาง
5. ท่านปฏิบัติงานตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาโดยเคร่งครัดและไม่มีข้อโต้แย้ง	19 (24.05)	35 (44.30)	25 (31.65)	0 (0.00)	0 (0.00)	3.92	0.747	มาก
6. ท่านปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่อย่างเคร่งครัดและไม่ก้าวก่ายหน้าที่ของผู้อื่น	27 (34.17)	37 (46.84)	14 (17.72)	1 (1.27)	0 (0.00)	4.14	0.747	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม						**3.86**	**0.760**	**มาก**

จากตาราง 15 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรในระบบราชการใหม่ ในด้านพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร ในภาพรวมของความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ =3.86, S.D.=0.760) โดยค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่อย่างเคร่งครัดและไม่ก้าวก่ายหน้าที่ของผู้อื่น ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) 4.14 อยู่ในระดับมาก รองลงมา ได้แก่ ท่านมีความตั้งใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จเพื่อสนับสนุนนโยบายของกรมทางหลวง มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) 4.13 อยู่ในระดับมาก ท่านทำงานด้วยความกระตือรือร้นและกระฉับกระเฉง

ตลอดเวลา มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) 3.94 อยู่ในระดับมาก ท่านปฏิบัติงานตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาโดยเคร่งครัดและไม่มีข้อโต้แย้ง มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) 3.92 อยู่ในระดับมาก ท่านพยายามคิดหาวิธีใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) 3.91 อยู่ในระดับมาก และบุคลากรส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในการวางแผนนโยบาย ในการปฏิบัติงานและแสดงความเห็นอย่างอิสระ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) 3.14 อยู่ในระดับปานกลาง

4.3 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นด้านรูปแบบปฏิสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กร โดยจะทำการวิเคราะห์ด้วยค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังต่อไปนี้

ตาราง 16 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านรูปแบบปฏิสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กร

ด้านรูปแบบปฏิสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กร	ความคิดเห็น					$\overline{X}$	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. บรรยากาศในที่ทำงานมีความเอื้ออาทร และเป็นกันเอง ยกย่องให้เกียรติซึ่งกันและกัน	5 (6.33)	33 (41.77)	34 (43.04)	4 (5.06)	3 (3.80)	3.42	0.841	มาก
2. ในการทำงานมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี	8 (10.12)	28 (35.44)	32 (40.51)	10 (12.66)	1 (1.27)	3.41	0.885	มาก
3. เพื่อนร่วมงานสนับสนุนความคิดเห็น และแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน	5 (6.33)	32 (40.51)	36 (45.57)	4 (5.06)	2 (2.53)	3.43	0.796	มาก
4. ท่านมีการประสานสัมพันธ์และทำงานเป็นทีม เพื่อการมีส่วนร่วม	11 (13.93)	36 (45.57)	23 (29.11)	9 (11.39)	0 (0.00)	3.62	0.867	มาก
5. ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีการวางตัวแบบเป็นกันเอง เสมือนญาติพี่น้อง	9 (11.39)	31 (39.24)	29 (36.71)	8 (10.13)	2 (2.53)	3.47	0.918	มาก
6. ในกรณีเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานทุกคนในหน่วยงานร่วมกันแก้ปัญหา โดยไม่คำนึงว่าเป็นหน้าที่ใคร	4 (5.06)	28 (35.44)	31 (39.24)	14 (17.73)	2 (2.53)	3.23	0.891	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม						**3.43**	**0.866**	**มาก**

จากตาราง 16 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรในระบบราชการใหม่ ในด้านรูปแบบปฏิสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กร ในภาพรวมของความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ =3.43, S.D.= 0.866) โดยค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ท่านมีการประสานสัมพันธ์และทำงานเป็นทีม เพื่อการมีส่วนร่วม มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) 3.62 อยู่ในระดับมาก รองลงมา ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีการวางตัวแบบเป็นกันเองเสมือนญาติพี่น้อง ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) 3.47 อยู่ในระดับมาก เพื่อนร่วมงานสนับสนุนความคิดเห็น และแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) 3.43 อยู่ในระดับมาก บรรยากาศในที่ทำงานมีความเอื้ออาทร และเป็นกันเอง ยกย่องให้เกียรติซึ่งกันและกัน มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) 3.42 อยู่ในระดับมาก ในการทำงานมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) 3.41 อยู่ในระดับมาก และในกรณีเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานทุกคนในหน่วยงานร่วมกันแก้ปัญหา โดยไม่คำนึงว่าเป็นหน้าที่ใคร มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) 3.23 อยู่ในระดับปานกลาง

4.4 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นด้านปัญหาของการทำงานในระเบียบตามระบบราชการใหม่ โดยจะทำการวิเคราะห์ด้วยค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังต่อไปนี้

ตาราง 17 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านปัญหาของการทำงานในระเบียบตามระบบราชการใหม่

ด้านปัญหาของการทำงานในระเบียบตามระบบราชการใหม่	ความคิดเห็น					$\overline{X}$	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. ท่านคิดว่าระบบราชการใหม่สามารถแก้ปัญหาความยุ่งยากในการปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่	5 (6.33)	16 (20.25)	49 (62.03)	7 (8.86)	2 (2.53)	3.19	0.786	ปานกลาง
2. ท่านคิดว่าระเบียบใหม่ ช่วยลดปัญหาการทำงานซ้ำซ้อน	7 (8.86)	19 (24.05)	44 (54.69)	8 (10.13)	1 (1.27)	3.29	0.819	ปานกลาง
3. ท่านสามารถทำงานตามระเบียบต่างๆ ที่บัญญัติใหม่ขึ้นได้เป็นอย่างดี	10 (12.66)	31 (39.24)	35 (44.30)	2 (2.53)	1 (1.27)	3.59	0.793	มาก
4. ท่านคิดว่าการประเมินผลงานตามระบบราชการใหม่เหมาะสมกับพฤติกรรมการทำงานในปัจจุบัน	10 (12.66)	19 (24.05)	41 (51.90)	7 (8.86)	2 (2.53)	3.35	0.906	ปานกลาง

ตาราง 17 (ต่อ)

ด้านปัญหาของการทำงานในระเบียบตามระบบราชการใหม่	ความคิดเห็น					$\overline{X}$	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
5. ท่านคิดว่าการเปลี่ยนชื่อตำแหน่งใหม่ตามระบบราชการใหม่มีความเหมาะสมไม่ก่อให้เกิดปัญหาการทำงาน	5 (6.33)	24 (30.38)	41 (51.90)	7 (8.86)	2 (2.53)	3.29	0.819	ปานกลาง
6. ท่านคิดว่าการปรับวุฒิการศึกษาสำหรับตำแหน่งใหม่ตามระบบราชการใหม่มีความเป็นธรรม	6 (7.59)	22 (27.86)	38 (48.10)	11 (13.92)	2 (2.53)	3.24	0.880	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม						**3.33**	**0.834**	**ปานกลาง**

จากตาราง 17 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรในระบบราชการใหม่ ในด้านปัญหาของการทำงานในระเบียบตามระบบราชการใหม่ ในภาพรวมของความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ =3.33, S.D.=0.834) โดยค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ความสามารถทำงานตามระเบียบต่างๆ ที่บัญญัติใหม่ขึ้นได้เป็นอย่างดี ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) 3.59 อยู่ในระดับมาก รองลงมา ได้แก่ ท่านคิดว่าการประเมินผลงานตามระบบราชการใหม่เหมาะสมกับพฤติกรรมการทำงานในปัจจุบัน มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) 3.35 อยู่ในระดับปานกลาง ท่านคิดว่าระเบียบใหม่ ช่วยลดปัญหาการทำงานซ้ำซ้อน และท่านคิดว่าการเปลี่ยนชื่อตำแหน่งใหม่ตามระบบราชการใหม่มีความเหมาะสมไม่ก่อให้เกิดปัญหาการทำงาน มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) 3.29 อยู่ในระดับปานกลาง เท่ากัน ท่านคิดว่าการปรับวุฒิการศึกษาสำหรับตำแหน่งใหม่ตามระบบราชการใหม่มีความเป็นธรรม มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) 3.24 อยู่ในระดับปานกลาง และระบบราชการใหม่เป็นสามารถแก้ปัญหาความยุ่งยากในการปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ค่าเฉลี่ย 3.19 ($\overline{X}$) อยู่ในระดับปานกลาง

4.5 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นด้านการยอมรับ/การต่อต้าน โดยจะทำการวิเคราะห์ด้วยค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังต่อไปนี้

ตาราง 18 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านการยอมรับ/การต่อต้าน

ด้านการยอมรับ/การต่อต้าน	ความคิดเห็น					$\overline{X}$	S.D.	ระดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
1. ข้าราชการส่วนใหญ่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงาน	7 (8.86)	23 (29.11)	40 (50.63)	8 (10.13)	1 (1.27)	3.34	0.830	ปานกลาง
2. ท่านเห็นด้วยกับการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานเพื่อลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน	6 (7.59)	41 (51.90)	29 (36.71)	1 (1.27)	2 (2.53)	3.61	0.758	มาก
3. ท่านยินยอมหากต้องเปลี่ยนจากงานเดิมมาเป็นงานใหม่ที่อาจไม่ถนัดเพื่อความเหมาะสมตามนโยบายของกรมฯ หรือของหน่วยงาน	7 (8.86)	25 (31.65)	38 (48.10)	9 (11.39)	0 (0.00)	3.38	0.805	ปานกลาง
4. คนที่ไม่ได้ปฏิบัติตามกฎระเบียบและขั้นตอนต่างๆ ขององค์กร จะไม่เป็นที่ยอมรับในองค์กร	12 (15.19)	25 (31.65)	35 (44.30)	7 (8.86)	0 (0.00)	3.53	0.860	มาก
5. ท่านพร้อมจะยอมรับการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานใหม่ๆ ขององค์กรอยู่เสมอ	11 (13.92)	41 (51.90)	24 (30.38)	1 (1.27)	2 (2.53)	3.73	0.812	มาก
6. หากมีการเปลี่ยนระบบการทำงานเพื่อเป็นการพัฒนาหน่วยงานให้ดีขึ้น ท่านพร้อมเสมอที่จะปฏิบัติตาม	18 (22.78)	43 (54.44)	18 (22.78)	0 (0.00)	0 (0.00)	4.00	0.679	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม						**3.60**	**0.791**	**มาก**

จากตาราง 18 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรในระบบราชการใหม่ ในด้านการยอมรับ/การต่อต้าน ในภาพรวมของความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ =3.60, S.D.= 0.791) โดยค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ หากมีการเปลี่ยนระบบการทำงานเพื่อเป็นการพัฒนาหน่วยงานให้ดีขึ้นพร้อมเสมอที่จะปฏิบัติตาม ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) 4.00 อยู่ในระดับมาก รองลงมา ได้แก่ ท่านพร้อมจะยอมรับการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานใหม่ๆ ขององค์กรอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) 3.73 อยู่ในระดับมาก ท่านเห็นด้วยกับการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานเพื่อลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) 3.61 อยู่ในระดับมาก คนที่ไม่ได้ปฏิบัติตาม

กฎระเบียบและขั้นตอนต่างๆ ขององค์กร จะไม่เป็นที่ยอมรับในองค์กร มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) 3.53 อยู่ในระดับมาก ท่านยินยอมหากต้องเปลี่ยนจากงานเดิมมาเป็นงานใหม่ที่อาจไม่ถนัดเพื่อความเหมาะสมตามนโยบายของกรมฯ หรือของหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) 3.38 อยู่ในระดับปานกลาง และข้าราชการส่วนใหญ่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) 3.34 อยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 19 แสดงสรุปค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรในระบบราชการใหม่ ทั้ง 5 ด้าน

ลำดับ	ข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรในระบบราชการใหม่	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ
1	ด้านพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร	3.86	0.760	มาก
2	ด้านการยอมรับ / การต่อต้าน	3.60	0.791	มาก
3	ด้านรูปแบบปฏิสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กร	3.43	0.866	มาก
4	ด้านความคิด ,ความเชื่อ และค่านิยม	3.34	0.846	ปานกลาง
5	ด้านปัญหาของการทำงานในระเบียบตามระบบราชการใหม่	3.33	0.834	ปานกลาง
	รวม	**3.51**	**0.819**	**มาก**

จากตาราง 19 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรในระบบราชการใหม่ในภาพรวม พบว่า มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) 3.51 อยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายด้านค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) 3.86 อยู่ในระดับมาก รองลงมา ด้านการยอมรับ/การต่อต้าน มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) 3.60 อยู่ในระดับมาก ด้านรูปแบบปฏิสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กร มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) 3.43 อยู่ในระดับมาก ด้านความคิด, ความเชื่อและค่านิยม มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) 3.34 อยู่ในระดับปานกลาง และค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ปัญหาของการทำงานในระเบียบตามระบบราชการใหม่ มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) 3.33 อยู่ในระดับปานกลาง

ส่วนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามปลายเปิดเป็นข้อคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรของแขวงการทางพะเยาในระบบราชการใหม่

จากแบบสอบถามปลายเปิดที่กลุ่มตัวอย่างได้แสดงข้อคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะอื่นๆ เกี่ยวกับวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรของแขวงการทางพะเยา

ในระบบราชการใหม่ มีผู้ตอบแบบสอบถามส่วนนี้ จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 25.32 จากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 79 คน สรุปผลได้ดังนี้

1. กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จะแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา เช่น ผู้บังคับบัญชาขาดภาวะผู้นำ ไม่สามารถนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้ ไม่มีคุณธรรมจริยธรรม เห็นแก่ผลประโยชน์ส่วนตนและพวกพ้อง

2. กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยากให้องค์กรมีความสามัคคี ทำงานเป็นทีม ไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก

3. กลุ่มตัวอย่างบางส่วนอยากให้มีความยุติธรรม โปร่งใส ชัดเจน ไม่เกิดความเหลื่อมล้ำในหน่วยงาน และ คิดว่าในองค์กรยังมีแนวคิด “ค่าของคน อยู่ที่คนของใคร”

4. กลุ่มตัวอย่างบางส่วนคิดว่าปัญหาในองค์กรส่วนใหญ่เกิดจากบุคลากร เนื่องจากขาดความกระตือรือร้น ไม่มีการเปลี่ยนแปลง ทำแต่งานประจำ แต่อยากได้ค่าตอบแทนมาก และไม่ทำงานเชิงรุก เพื่อพัฒนาตนเองหรือองค์กร

5. กลุ่มตัวอย่างบางส่วนมีความคิดเห็นว่าเครื่องจักรกลและเครื่องทุ่นแรงในการอำนวยความสะดวกไม่ค่อยมี

6. กลุ่มตัวอย่างบางส่วนคิดว่าถ้าระบบราชการใหม่ไม่ยุ่งยากและซับซ้อนเหมือนระบบเก่า คงไม่มีปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน

บทที่ 5

บทสรุป

การศึกษาวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรของบุคลากรของแขวงการทางพะเยากับระบบราชการใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรของแขวงการทางพะเยาต่อการทำงานในระบบราชการใหม่ และเพื่อศึกษาปัญหา และอุปสรรค ของวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรของแขวงการทางพะเยากับระบบราชการใหม่ และเพื่อให้ทราบถึงลักษณะของวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรของแขวงการทางพะเยาที่มีความสัมพันธ์กับการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม ในระบบราชการใหม่ และเพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานของแขวงการทางพะเยา ตามระบบราชการใหม่ ที่มีอยู่แล้วและกำลังจะมีการพัฒนาต่อไปในอนาคต ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง คือบุคลากรของแขวงการทางพะเยา จำนวน 79 คน ประกอบด้วย ข้าราชการ, ลูกจ้างประจำ และพนักงานราชการ ซึ่งเป็นผู้ที่ได้รับผลจากระบบราชการใหม่ โดยวิธีการแจกแบบสอบถามด้วยตัวเองและได้คืนกลับมาทั้งหมด มาทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยแบ่งการนำเสนอออกเป็นลักษณะต่างๆ ได้แก่ การวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวกับข้อมูลโดยใช้สถิติเบื้องต้นหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

สรุปผลการศึกษา

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรของบุคลากรของแขวงการทางพะเยากับระบบราชการใหม่ สามารถสรุปของการศึกษาได้ดังนี้

ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาเป็น เพศชาย มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 77.20 และเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 22.80 ส่วนใหญ่มีอายุ 51 ปีขึ้นไป คิดร้อยละ 50.60 รองลงมา อายุ 31–35 ปี คิดเป็นร้อยละ 15.30 อายุ 41–45 ปี คิดเป็นร้อยละ 11.40 อายุ 46–50 ปี คิดเป็นร้อยละ 10.10 และน้อยที่สุด อายุ 25–30 ปี และอายุ 36–40 ปี คิดเป็นร้อยละ 6.30 เท่ากัน

สถานภาพสมรส พบว่า ส่วนใหญ่ สมรส คิดเป็นร้อยละ 84.80 รองลงมา โสด คิดเป็นร้อยละ 10.10 และหย่าร้างและหม้าย น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 2.50 เท่ากัน

การศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่ ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อย 65.80 รองลงมา ปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 29.10 และระดับปริญญาโท น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 5.10

อายุราชการ พบว่า ส่วนใหญ่ 16 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 62.10 รองลงมา 5–10 ปี คิดเป็นร้อยละ 17.70 และน้อยกว่า 5 ปี และ 11–15 ปี น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 10.10 เท่ากัน

สถานภาพในหน่วยงาน พบว่า ส่วนใหญ่เป็นลูกจ้างประจำ คิดเป็นร้อยละ 53.20 รองลงมา ข้าราชการ คิดเป็นร้อยละ 38.00 และพนักงานราชการ น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 8.80

เงินเดือนปัจจุบัน พบว่า ส่วนใหญ่เงินเดือน 10,001–20,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 55.70 รองลงมาเงินเดือน 5,000–10,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 21.50 เงินเดือน 20,001–30,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 19.00 และเงินเดือนตั้งแต่ 30,001 บาท ขึ้นไป น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 3.80

ตำแหน่งปัจจุบัน พบว่า ส่วนใหญ่ตำแหน่งพนักงานบำรุงทาง คิดเป็นร้อยละ 17.72 รองลงมา พนักงานขับรถยนต์ คิดเป็นร้อยละ 16.46 พนักงานควบคุมเครื่องจักรกลขนาดเบา คิดเป็นร้อยละ 11.39 นายช่างโยธาชำนาญงาน คิดเป็นร้อยละ 10.13 นายช่างโยธาปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 7.59 เจ้าพนักงานพัสดุชำนาญงานและยาม คิดเป็นร้อยละ 5.06 เจ้าพนักงานการเงินและบัญชีชำนาญงานและพนักงานธุรการ คิดเป็นร้อยละ 3.08 นายช่างโยธาอาวุโส, เจ้าพนักงานธุรการชำนาญงาน และพนักงานโยธา คิดเป็นร้อยละ 2.53 และน้อยที่สุด ได้แก่ ผู้อำนวยการเฉพาะด้าน (ปฏิบัติงานช่างโยธา) ต้น, นายช่างเครื่องกลชำนาญงาน, นักจัดการทั่วไปชำนาญการ, นักวิชาการสถิติชำนาญการ, เจ้าพนักงานสถิติชำนาญงาน, พนักงานควบคุมเครื่องจักรกลขนาดหนัก, ช่างไม้, พนักงานไฟฟ้าและสื่อสาร และพนักงานขับและควบคุมเครื่องจักร คิดเป็นร้อยละ 1.27 ตามลำดับ

การศึกษาวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรของบุคลากรของแขวงการทางพะเยากับระบบราชการใหม่ ได้ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบราชการใหม่, สภาพการทำงานในระบบราชการใหม่และวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรในระบบราชการใหม่ ได้ผลการศึกษาดังต่อไปนี้

1) ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบราชการใหม่ โดยรวมพบว่า อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ =3.40) เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ด้านระบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ มีความเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ =3.53) ด้านความรู้ความเข้าใจในบทบาท ภารกิจใหม่ตามตำแหน่งหน้าที่ กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.50) ด้านกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง มีความเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ =3.42) และด้านการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะความรู้ให้บุคลากร มีความเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ =3.16)

2) ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการทำงานในระบบราชการใหม่ โดยรวมพบว่า อยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.32) เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ด้านลักษณะงานที่รับผิดชอบ กลุ่ม

ตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ =3.82) ด้านความภาคภูมิใจและความผูกพันต่อองค์กรมีความเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ =3.62) ด้านการมีส่วนร่วมมีความเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ =3.34) ด้านโอกาสและความก้าวหน้าทางอาชีพในองค์กรมีความเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ =2.99) และด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการมีความเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ =2.85)

3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมการทำงานในองค์กร โดยรวมพบว่า อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ =3.51) เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ด้านพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรมีความเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ =3.86) ด้านการยอมรับ/การต่อต้านมีความเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ =3.60) ด้านรูปแบบปฏิสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กรมีความเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ =3.43) ด้านความคิด, ความเชื่อ และค่านิยม กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ =3.34) และด้านปัญหาของการทำงานในระเบียบตามระบบราชการใหม่มีความเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ =3.33)

อภิปรายผลการศึกษา

ผลการศึกษาวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรของบุคลากรของแขวงการทางพะเยากับระบบราชการใหม่ ได้ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบราชการใหม่, สภาพการทำงานในระบบราชการใหม่และวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรในระบบราชการใหม่ สามารถอภิปรายผลการศึกษาดังต่อไปนี้

1) ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบราชการใหม่ โดยอภิปรายผลแยกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

1.1) ด้านความรู้ความเข้าใจในบทบาท ภารกิจใหม่ตามตำแหน่งหน้าที่ โดยรวมกลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแล้วเห็นว่าบุคลากรแขวงการทางพะเยา สามารถปฏิบัติงานตามบทบาท และภารกิจใหม่ที่ได้รับมอบหมายตามตำแหน่งหน้าที่ของตัวเองได้เป็นอย่างดี แม้ว่าจะมีความคิดเห็นว่าหน่วยงานมีการจัดการอบรมเพื่อเสริมสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับตำแหน่งหน้าที่ได้อย่างชัดเจนอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งแสดงให้ว่าหากแขวงการทางพะเยาได้มีการจัดอบรมเพื่อเสริมสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับตำแหน่งหน้าที่และภารกิจใหม่ของบุคลากรของแขวงการทางพะเยาให้มีชัดเจนมากยิ่งขึ้นก็จะเพิ่มความเข้าใจในหน้าที่ภารกิจให้แก่บุคลากรได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เพ็ชรี รูปะวิเชตร์ (2539) พบว่า สโมสรโรตารี่ช้างเผือก ใช้กลไกทางจิตวิทยา เพื่อต้อนรับการเข้าเป็นสมาชิกองค์กร โดยตั้งเงื่อนไขว่าจะต้องศึกษาและทำความเข้าใจอุดมการณ์ขององค์กรก่อนตัดสินใจ และกลไกด้านปทัสถานของกลุ่มสโมสรโรตารี่ได้แจ้งระเบียบปฏิบัติให้สมาชิกทราบ สโมสรจะชักจูงให้สมาชิกปฏิบัติตามกฎของสโมสร

1.2) ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะความรู้ให้บุคลากร โดยรวมกลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาแล้วเห็นว่าในประเด็นที่ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการฝึกฝน อบรมเพิ่มพูนความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ อยู่ในระดับปานกลาง แต่หลังจากผ่านการฝึกอบรมแล้วสามารถปฏิบัติงานตามแผนและกลยุทธ์ที่หน่วยงานกำหนดไว้ได้ อยู่ในระดับมาก ซึ่งแสดงให้เห็นว่า แขวงการทางพะเยาไม่ค่อยมีการสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการอบรมเพื่อเพิ่มความรู้และพัฒนาทักษะใหม่ๆ เท่าที่ควร รวมไปถึง การพัฒนาทักษะให้แก่เจ้าหน้าที่ที่มีการเปลี่ยนแปลงภารกิจและบทบาทหน้าที่ใหม่ และการพัฒนาทักษะของผู้ใช้งานเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ ก็อยู่ในระดับปานกลาง ส่งผลให้บุคลากรแขวงการทางพะเยาสามารถนำวิทยาการ/เครื่องมือ อุปกรณ์ที่ทันสมัยมาพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและปรับปรุงการปฏิบัติวิชาชีพให้มีความเป็นเลิศอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สกาวพรรณ ธรรมคุณ (2551) ซึ่งได้เสนอแนะว่า บุคลากรทุกคนต้องได้รับการอบรมและพัฒนาเรื่องคุณภาพการให้บริการและการสร้างจิตสำนึกในการให้บริการสาธารณะ เพื่อปรับเปลี่ยนแนวคิดทัศนคติ พฤติกรรมต่างๆ ในการทำงาน

1.3) ด้านกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง โดยรวมกลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแล้วเห็นว่าบุคลากรแขวงการทางพะเยา มีความเห็นว่าพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชกาลพลเรือน พ.ศ.2551 ชัดเจน เข้าใจง่าย ไม่ซับซ้อน และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 มีความเหมาะสมในการบริหารราชการในภาวะปัจจุบัน และการแก้ไขเพิ่มเติม พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 ทำให้การปฏิบัติราชการมีประสิทธิภาพมากขึ้น อยู่ในระดับมาก แต่ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎระเบียบในการประเมินเพื่อปรับเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นและการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณใหม่ทำให้มีระบบการควบคุมตรวจสอบการทำงานให้โปร่งใสและมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งอาจเป็นเพราะแขวงการทางพะเยามีการอบรมให้ความรู้ความเข้าใจในกฎระเบียบการประเมินเพื่อเลื่อนตำแหน่ง หรือการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณใหม่ได้ไม่ชัดเจนพอ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสกาวพรรณ ธรรมคุณ (2551) พบว่า ลักษณะวัฒนธรรมขององค์การเทศบาลนครเชียงใหม่ด้านความคล่องตัวและการปรับตัว คือ การศึกษากฎระเบียบใหม่ๆ และนำมาใช้ให้ทันสมัยที่สุด อยู่ในระดับมาก

1.4) ด้านระบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ โดยรวมกลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแล้วเห็นว่าบุคลากรแขวงการทางพะเยาเห็นด้วยกับระบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ เช่น ระบบบริหารความเสี่ยง ซึ่งเป็นตัวชี้วัด

หนึ่งของการประเมินผล การจัดทำกิจกรรม 5 ส ซึ่งเป็นกิจกรรมพื้นฐานเพื่อพัฒนาสู่ระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทย การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐหรือ PMQA และการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร หรือ TQM ซึ่งทำให้การทำงานในระบบราชการมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยแสดงความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สกาวพรรณ ธรรมคุณ (2551) พบว่า ลักษณะวัฒนธรรมขององค์การเทศบาลนครเชียงใหม่ ด้านความคล่องตัวและการปรับตัว คือ การศึกษากฎระเบียบใหม่ๆ และนำมาใช้ให้ทันสมัยที่สุดอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกันกับด้านกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

กล่าวโดยสรุปแล้ว บุคลากรของแขวงการทางพะเยา ส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจในระบบราชการใหม่ ทั้งกฎหมาย ระเบียบต่างๆ และ ระบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ แต่ในด้านภารกิจ หน้าที่ที่ต้องปฏิบัติยังคงต้องได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานให้เข้ารับการอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจในภารกิจใหม่ตามตำแหน่งหน้าที่เพิ่มเติมและต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับ สุกิติ มณเฑียรทอง (2539) พบว่า ข้าราชการมีความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบของโลกาภิวัฒน์เป็นอย่างดี และเล็งเห็นถึงความจำเป็นและความสำคัญของเทคโนโลยีสมัยใหม่ด้วย

2) ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการทำงานในระบบราชการใหม่ โดยอภิปรายผลแยกเป็น 5 ด้าน ดังนี้

2.1) ด้านลักษณะงานที่รับผิดชอบ โดยรวมกลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแล้วเห็นว่าบุคลากรแขวงการทางพะเยา คิดว่างานที่ได้รับมอบหมายตรงกับความสามารถของตัวเอง ปริมาณงานที่ความรับผิดชอบมีความเหมาะสม มีอิสระในการตัดสินใจและวางแผนเพื่อความสำเร็จในงานที่ตัวเองรับผิดชอบ และสามารถแก้ไขปัญหาในการทำงานได้ด้วยตัวเอง และคิดว่างานที่ตัวเองรับผิดชอบเป็นงานที่ส่งเสริมสนับสนุนให้ภารกิจของแขวงการทางพะเยาประสบความสำเร็จ โดยมีการแสดงความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ซึ่งขัดแย้งกับ สกาวพรรณ ธรรมคุณ (2551) ที่พบว่า ลักษณะวัฒนธรรมขององค์การเทศบาลนครเชียงใหม่ ด้านอำนาจหน้าที่ คือการได้รับมอบหมายให้ตัดสินใจพิจารณาอนุญาตและอนุมัติบางเรื่องอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งในแขวงการทางพะเยาแม้ว่าจะไม่มีโอกาสในการแสดงความคิดเห็นร่วมในการบริหารจัดการแต่ยังมีอิสระในการตัดสินใจและวางแผนเพื่อความสำเร็จในงานที่ตัวเองรับผิดชอบ ซึ่งอยู่ในระดับมาก

2.2) ด้านการมีส่วนร่วม โดยรวมกลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาแล้วพบว่าบุคลากรในแขวงการทางพะเยาของปฏิบัติงาน โดยยึดหลักแนวทางการร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมรับผิดชอบ มีการประชุมวางแผนเพื่อหาแนวทางแก้ไขที่

เหมาะสมเมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน และหากเกิดปัญหาได้รับคำแนะนำและความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน ซึ่งได้แสดงความเห็นในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณาจากประเด็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการองค์กรและร่วมแสดงความคิดเห็น บุคลากรทุกคนมีโอกาสทำกิจกรรมต่างๆ ร่วมกัน หรือมีการแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ในการทำงานซึ่งกันและกัน จะเห็นว่าอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งอาจจะเป็นเพราะผู้บริหารอาจจะไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรระดับปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการดำเนินการในบางกิจกรรม ซึ่งขัดแย้งกับงานวิจัยของ สกาวพรรณ ธรรมคุณ (2551) ที่พบว่า เทศบาลนครเชียงใหม่มีความเป็นอิสระในการบริหารจัดการ มีลักษณะเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งเป็นระบบ มีความเชื่อและค่านิยมที่สมาชิกขององค์กรส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการบริหารงานด้านบุคลากร ซึ่งแตกต่างกับแขวงการทางพะเยาที่การบริหารจัดการไม่ได้มีความเป็นอิสระ บุคลากรระดับปฏิบัติงานไม่มีโอกาสแสดงความคิดเห็นร่วมในการบริหารจัดการองค์กร

2.3) ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ โดยรวมกลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาแล้วเห็นว่าบุคลากรแขวงการทางพะเยา มีความเห็นว่าค่าตอบแทนจากงานราชการเพียงพอกับค่าครองชีพ มีความเหมาะสมและเป็นธรรมกับปริมาณงานที่รับผิดชอบ ได้รับสวัสดิการต่างๆ ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการ และได้รับการประเมินเพื่อการขึ้นค่าตอบแทนอย่างเป็นธรรม อยู่ในระดับปานกลาง และมีความคิดเห็นว่ามักจะได้รับค่าตอบแทนอย่างอื่นนอกเหนือจากเงินเดือนประจำ อยู่ในระดับน้อย ซึ่งอาจจะเป็นเพราะบุคลากรของแขวงการทางพะเยาส่วนใหญ่ได้รับเงินเดือนจากงานราชการอย่างเดียว ไม่ได้มีการทำกิจการอย่างอื่นควบคู่ไปด้วย จึงทำให้ไม่มีรายได้จากช่องทางอื่น ซึ่งสอดคล้องกับ บุศรา กายี (2546) พบว่า วัฒนธรรมองค์กรกับคุณภาพชีวิตการทำงานของพยาบาลวิชาชีพด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรมอยู่ในระดับปานกลาง และวัฒนธรรมองค์กรของพยาบาลวิชาชีพทั้ง 3 ลักษณะ คือ ลักษณะสร้างสรรค์ ลักษณะตั้งรับ–เฉื่อยชา และลักษณะตั้งรับ–ก้าวร้าว มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับคุณภาพชีวิตการทำงาน ซึ่งแสดงให้ว่าในการทำงานในระบบราชการในด้านค่าตอบแทนยังไม่เพียงพอสำหรับการดำรงชีวิตของข้าราชการ

2.4) ด้านโอกาสและความก้าวหน้าทางอาชีพในองค์กร โดยรวมกลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาแล้วเห็นว่าบุคลากรแขวงการทางพะเยาเห็นว่า ไม่ได้รับการพัฒนาทักษะและความสามารถเพื่อเตรียมความพร้อมในการก้าวไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น การศึกษาต่อเพื่อพัฒนาตำแหน่งตามสายงาน การสนับสนุนและส่งเสริมให้เข้าร่วมประชุม/อบรม/สัมมนาและศึกษาดูงาน ไม่มีโอกาสได้ใช้ความรู้ ความสามารถในการพัฒนา

ตนเองและไม่มีแหล่งข้อมูลข่าวสาร/แหล่งรวมความรู้ที่บุคลากรทุกระดับสามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวก ซึ่งส่วนใหญ่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากแขวงการทางพะเยายังอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของกรมทางหลวง ซึ่งในการสนับสนุนเรื่องการศึกษาต่อ การอบรมหรือการสัมมนาในหลักสูตรต่างๆ ต้องได้รับคำสั่งจากกรมทางหลวงเสียก่อนจึงจะสามารถดำเนินการได้ ซึ่งสอดคล้องกับ บุศรา กายี (2546) พบว่า วัฒนธรรมองค์กรกับคุณภาพชีวิตการทำงานของพยาบาลวิชาชีพ ด้านโอกาสในการพัฒนาสมรรถภาพของตนเอง ความก้าวหน้าและความมั่นคงในการทำงานร่วมกันและความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น และสิทธิส่วนบุคคลอยู่ในระดับกลาง

2.5) ด้านความภาคภูมิใจและความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมกลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแล้วเห็นว่าบุคลากรแขวงการทางพะเยามี ภาคภูมิใจที่ได้ทำงานที่แขวงการทางพะเยา โดยมีความคิดเห็นอยู่ระดับมากที่สุด และมีแนวคิดว่าหากมีจะแนะนำให้ผู้อื่นเข้ามาทำงานที่แขวงการทางพะเยา คิดว่าหน่วยงานสร้างแรงจูงใจให้รู้สึกอยากทำงานให้ดีที่สุดทุกวัน และมีต้องการทำงานและสร้างประโยชน์ให้กับหน่วยงานมากกว่าที่หน่วยงานจะคาดหวัง ซึ่งมีความคิดเห็นในระดับมาก และคิดว่ามีการยกย่องชมเชยให้รางวัลและสิ่งจูงใจเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจ มีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับปานกลาง แสดงให้เห็นว่า แขวงการทางพะเยายังไม่ได้นำหลักการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร หรือ TQM มาใช้ในการบริหารงานเท่าที่ควร ซึ่งสอดคล้องกับ สุรชัย เปียงตั้ง (2547) ที่พบความไม่สอดคล้องกันระหว่างวัฒนธรรมองค์กรตามการรับรู้กับวัฒนธรรมองค์กรตามความความหวังที่มีต่อความพึงพอใจของพนักงาน กล่าวคือ วัฒนธรรมองค์กรการรับรู้มีลักษณะที่มีการประสานงานและร่วมมือกัน และเน้นการริเริ่มส่วนบุคคล ส่วนวัฒนธรรมตามความคาดหวัง เน้นแบบแผนการติดต่อสื่อสาร และเน้นระบบการให้รางวัล

กล่าวโดยสรุปแล้ว บุคลากรของแขวงการทางพะเยา ส่วนใหญ่สามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายได้เป็นอย่างดี แม้ว่าจะค่าตอบแทนที่ได้รับจะไม่ค่อยตรงตามความต้องการ แต่สภาพการทำงานโดยรวมแล้วมีแนวทางการร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมรับผิดชอบ มีความสัมพันธ์ที่ดีซึ่งกันและกันในหน่วยงาน มีความเข้าใจและยอมรับในความเปลี่ยนแปลงระบบราชการที่เกิดขึ้น หากเป็นการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ เพ็ชรี รูปะวิเชตร์ (2539) และ สกาวพรรณ ธรรมคุณ (2551) สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรของทั้งสองแห่งมีลักษณะสร้างสรรค์ โดยเน้นความพึงพอใจของบุคลากรในองค์กร โดยยึดความมีสัมพันธไมตรีซึ่งกันและกัน ส่งเสริมให้บุคลากรมีความสัมพันธ์และสนับสนุนซึ่งกันและกัน ในการบริหารงาน

ยังยึดระบบอุปถัมภ์และระบบคุณธรรม แต่ก็ยอมรับการเปลี่ยนแปลงระบบอยู่บ้างแต่ต้องอยู่บนพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่

3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรในระบบราชการใหม่ โดยอภิปรายผลแยกเป็น 5 ด้าน ดังนี้

3.1) ด้านความคิด, ความเชื่อ และค่านิยม โดยรวมกลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาแล้วเห็นว่าบุคลากรแขวงการทางพะเยาสามารถปรับตัวเข้ากับประเพณีนิยมใหม่ของหน่วยงาน เพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาได้ และมีค่านิยมในการทำงานเป็นทีมและให้ความสำคัญกับกิจกรรมของส่วนรวมเสมอ ซึ่งมีความคิดเห็นในระดับมาก แต่ส่วนใหญ่ก็ยังคิดว่า ในระบบราชการใหม่ไม่ทำให้ค่านิยมที่ว่า “ค่าของคน อยู่ที่ผลของงาน” เป็นจริง และคิดว่าระบบราชการใหม่ไม่ทำให้การประเมินผลงานมีความยุติธรรม เกิดกำลังใจในการทำงาน และไม่ทำให้บุคลากรได้รับค่าตอบแทนเพิ่มขึ้นเท่าที่ควร โดยมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง ซึ่งแสดงให้เห็นว่าบุคลากรแขวงการทางพะเยา ส่วนใหญ่ยังคงมีความเชื่อว่าระบบราชการใหม่ยังไม่ใช่ระบบการทำงานที่ดีพอ แม้ว่าจะสามารถปรับตัวให้เข้ากับการทำงานในระบบใหม่ได้ก็ตาม ซึ่งสอดคล้องกับ สุกิติ มณเฑียรทอง (2539) พบว่า ความร่วมมือระหว่างข้าราชการด้วยกันเองเป็นไปอย่างกว้างขวางและมีอิสระมากขึ้น ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา พัฒนาจากลักษณะแนวดิ่ง มาเป็นลักษณะแนวราบเพิ่มขึ้นมีความยุติธรรมในผลงานและการให้คุณให้โทษโดยยึดหลักคุณธรรมมีความชัดเจนมากกว่าในอดีต

3.2) ด้านพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร โดยรวมกลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแล้วเห็นว่าบุคลากรแขวงการทางพะเยามีความพยายามคิดหาวิธีใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ มีความตั้งใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จเพื่อสนับสนุนนโยบายของกรมทางหลวง ทำงานด้วยความกระตือรือร้นและกระฉับกระเฉงตลอดเวลา ปฏิบัติงานตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาโดยเคร่งครัดและไม่มีข้อโต้แย้ง และปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่อย่างเคร่งครัดและไม่ก้าวก่ายหน้าที่ของผู้อื่น โดยมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และบุคลากรส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในการวางแผนนโยบายในการปฏิบัติงานและแสดงความเห็นอย่างอิสระ ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ตรงกับลักษณะวัฒนธรรมองค์กรแบบตั้งรับ–เฉื่อยชา กล่าวคือ องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกมุ่งเน้นการคล้อยตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ยึดถือกฎระเบียบแบบแผนพึ่งพาผู้บริหารและเน้นถึงสัมพันธภาพกับบุคคลในลักษณะปกป้องตนเอง

3.3) ด้านรูปแบบปฏิสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กร โดยรวมกลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแล้วเห็นว่าบุคลากรแขวงการทางพะเยาคิดว่าบรรยากาศในที่ทำงานมีความเอื้ออาทรและเป็นกันเอง ยกย่องให้เกียรติ ช่วยเหลือซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี เพื่อนร่วมงานสนับสนุนความคิดเห็น และแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน มีการประสานสัมพันธ์และทำงานเป็นทีม เพื่อการมีส่วนร่วม รวมทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีการวางตัวแบบเป็นกันเอง เสมือนญาติพี่น้อง โดยมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ส่วนกรณีเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานทุกคนในหน่วยงานร่วมกันแก้ปัญหา โดยไม่คำนึงว่าเป็นหน้าที่ใคร บุคลากรแขวงการทางพะเยา มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง ซึ่งมีลักษณะวัฒนธรรมองค์กรในมิติเน้นไมตรีสัมพันธ์ คือ องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ทุกคนในองค์กรมีความเป็นกันเอง ยอมรับซึ่งกันและกัน

3.4) ด้านปัญหาของการทำงานในระเบียบตามระบบราชการใหม่ โดยรวมกลุ่มตัวอย่าง ได้แสดงความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาแล้วเห็นว่าบุคลากรของแขวงการทางพะเยาคิดว่าสามารถทำงานตามระเบียบต่างๆ ที่บัญญัติใหม่ขึ้นได้เป็นอย่างดี โดยมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ส่วนระบบราชการใหม่สามารถแก้ปัญหาความยุ่งยากในการปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่ ระเบียบใหม่ช่วยลดปัญหาการทำงานซ้ำซ้อน การประเมินผลงานตามระบบราชการใหม่เหมาะสมกับพฤติกรรมการทำงานในปัจจุบัน การเปลี่ยนชื่อตำแหน่งใหม่ตามระบบราชการใหม่มีความเหมาะสมไม่ก่อให้เกิดปัญหาการทำงาน และการปรับวุฒิการศึกษาสำหรับตำแหน่งใหม่ตามระบบราชการใหม่มีความเป็นธรรม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง แสดงให้เห็นได้ว่าบุคลากรแขวงการทางพะเยาคิดว่าระบบราชการใหม่ไม่ได้แก้ปัญหาการปฏิบัติงานเท่าที่ควร แต่ยังคงมีปัญหาในการปฏิบัติงานในระบบราชการใหม่อยู่ ซึ่งสัมพันธ์กับด้านความคิด, ความเชื่อ และค่านิยม โดยกลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง แสดงให้เห็นว่าบุคลากรแขวงการทางพะเยา ส่วนใหญ่ยังคงมีความเชื่อว่าระบบราชการใหม่ยังไม่ใช่ระบบการทำงานที่ดีพอ แม้ว่าจะสามารถปรับตัวให้เข้ากับการทำงานในระบบใหม่ได้ก็ตาม

3.5) ด้านการยอมรับ/การต่อต้าน โดยรวมกลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแล้วเห็นว่าบุคลากรแขวงการทางพะเยาเห็นด้วยกับการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานเพื่อลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน พร้อมยอมรับการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานใหม่ๆ ขององค์กรอยู่เสมอหากมีการเปลี่ยนระบบการทำงานเพื่อเป็นการพัฒนาหน่วยงานให้ดีขึ้น โดยคนที่ไม่ได้ปฏิบัติตามกฎระเบียบและขั้นตอนต่างๆ ขององค์กร จะไม่เป็นที่ยอมรับใน

องค์กร โดยมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ส่วนข้าราชการส่วนใหญ่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานและยินยอมหากต้องเปลี่ยนจากงานเดิมมาเป็นงานใหม่ที่อาจไม่ถนัด เพื่อความเหมาะสมตามนโยบายของกรมฯ หรือของหน่วยงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง แสดงให้เห็นว่าหากมีการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นสำหรับตัวเองหรือสำหรับองค์กร บุคลากรของแขวงการทางพะเยาก็พร้อมที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลงนั้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเลวิน ที่พบว่าการเปลี่ยนแปลงใดๆ มักจะมีแรงผลัก 2 ประเภท คือแรงผลักดัน ได้แก่ ความต้องการของผู้บังคับบัญชา ภาวการณ์แข่งขัน ความต้องการผลตอบแทนสูงขึ้น ความต้องการวิธีการใหม่ๆ ในการทำงาน และแรงต่อต้าน ได้แก่ ต้องเรียนรู้วิธีการทำงานแบบใหม่ กลัวว่าผลประโยชน์ที่ได้รับจะต่ำลง มีความคุ้นเคยกับวิธีเดิมๆ บรรทัดฐานของกลุ่มสนับสนุนวิธีเดิม เป้าหมายเดิม

กล่าวโดยสรุปแล้ว บุคลากรของแขวงการทางพะเยา ส่วนใหญ่มีความเข้าใจและยอมรับในความเปลี่ยนแปลงระบบราชการที่เกิดขึ้น หากเป็นการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นที่จะทำให้สภาพการทำงานมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ควรมีรูปแบบหรือแรงจูงใจในการกระตุ้นการทำงานโดยการให้รางวัลหรือสวัสดิการที่เป็นตัวสะท้อนให้เห็นความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ที่มีแนวโน้มดีขึ้น และในส่วนของวัฒนธรรมการทำงาน การยึดติดวัฒนธรรมในระบบอุปถัมภ์เดิมๆ ควรมีการปรับปรุงและพัฒนาให้มีลักษณะเป็นวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรสมัยใหม่ให้มากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ สุกิติ มณเฑียรทอง (2539) สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรของข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดเชียงใหม่ สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์ บุคลากรมีความเข้าใจและยอมรับในความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น

4) ปัญหาและอุปสรรคของวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรของแขวงการทางพะเยากับระบบราชการใหม่ แขวงการทางพะเยาเป็นหน่วยงานของกรมทางหลวงที่ตั้งอยู่ในภูมิภาคอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักทางหลวงที่ 2 (แพร่) ซึ่งมีหน้าที่เสมือนเป็นตัวแทนของกรมทางหลวงในการดูแล บำรุงรักษาสภาพทาง และการป้องกันและแก้ไขเพื่ออำนวยความปลอดภัยบนทางหลวง ในการปฏิบัติงานแขวงการทางพะเยาจะต้องปฏิบัติตามนโยบายของกรมทางหลวงและตามที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) กำหนด โดยลักษณะการทำงานของแขวงการทางพะเยายังมีการบริหารงาน และการตัดสินใจ เป็นลักษณะรวมศูนย์ไว้ที่กรมทางหลวง แม้ว่าจะมีมอบอำนาจการบริหารงานให้กับหน่วยงานส่วนภูมิภาคก็ตาม แต่การบริหารงานก็ยังต้องอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของสำนักทางหลวงที่ 2 (แพร่) อีกชั้นหนึ่ง ในการปฏิบัติภารกิจ ยังคงเป็นไปตามขั้นตอนที่กรมทางหลวงกำหนดไว้ และยังต้องยึดนโยบายจากกรมทางหลวงเป็นหลัก ทรัพยากรที่ใช้ในการบริหารส่วนใหญ่จึงขึ้นอยู่กับการจัดสรรจากกรมทางหลวง และให้ความสำคัญกับลำดับชั้นของการบังคับบัญชา ทำให้ข้าราชการไม่กล้า

แสดงความคิดเห็นเท่าที่ควร รวมทั้งการต้องเคารพในระบบอาวุโสของการทำงาน ทำให้ข้าราชการรุ่นใหม่ไม่สามารถแสดงศักยภาพในการทำงานได้อย่างเต็มที่ ซึ่งเป็นอุปสรรคในบริหารงานของแขวงการทางพะเยา การพัฒนาทักษะบุคลากรในด้านต่างๆ

อีกทั้งงานราชการมีรายได้และค่าตอบแทนค่อนข้างต่ำ เมื่อเทียบกับบุคคลกลุ่มธุรกิจอื่นๆ ที่ปฏิบัติงานในภาคต่างๆ ทั้งนี้ เนื่องจากภาคราชการเป็นองค์กรขนาดใหญ่ ทำให้การปรับปรุงค่าตอบแทนและสวัสดิการทำได้ค่อนข้างลำบาก เนื่องจากภาครัฐต้องใช้งบประมาณดำเนินการเป็นจำนวนมาก รวมถึงค่าตอบแทนที่ได้รับไม่สอดคล้องกับกลไกตลาด ทำให้รายได้ของข้าราชการอยู่ในระดับต่ำ และไม่สัมพันธ์กับภาวะค่าครองชีพที่เพิ่มสูงขึ้นอยู่ตลอดเวลา บางครั้งก็ทำให้ขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อผลของงานที่ได้ออกมาไม่ได้คุณภาพเท่าที่ควร และบุคลากรส่วนใหญ่ในแขวงการทางพะเยาจะมีอายุการทำงานที่นาน ตั้งแต่ 16 ปี ขึ้นไป จึงทำให้ยังคงมีการใช้ระบบอุปถัมภ์อยู่ ดังนั้น จึงทำให้เกิดวัฒนธรรมการทำงานที่มีมายาวนาน ซึ่งหากเกิดการเปลี่ยนแปลงระบบเกิดขึ้นในองค์กร จะต้องมีผลกระทบอย่างมากต่อวัฒนธรรมการทำงานในองค์กร

ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมที่ฝังรากลึกใช้เวลานานกว่าจะเปลี่ยนได้ การเปลี่ยนวัฒนธรรมเป็นการเปลี่ยนแปลงส่วนที่ยากที่สุดขององค์กร การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรจึงต้องใช้กลวิธี จังหวะ และการสื่อสารที่เหมาะสม การสร้างวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งในองค์กร ผู้บริหารต้องสื่อสารค่านิยมหลักและปลูกฝังให้บุคลากรปฏิบัติเป็นประจำ เพราะค่านิยมจะกำหนดพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร (กริช สืบสนธิ์, 2538, หน้า 157–158) เป็นที่ยอมรับกันแล้วว่า มนุษย์นั้นเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในบรรดาทรัพยากรทางการบริหารทั้งหมดที่มีอยู่ในองค์กร และการบริหารนั้นที่จริงแล้วก็คือการดำเนินกิจกรรมที่อยู่ภายใต้กรอบวัฒนธรรม ประเพณีค่านิยมและความเชื่อ ซึ่งเป็นปทัสถานของสังคมนั่นเอง (ไพบูลย์ ช่างเรียน, 2539, หน้า 148–149)

สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงานในแขวงการทางพะเยา ส่วนใหญ่ สามารถที่จะปฏิบัติงานตามระบบการทำงานในระบบราชการใหม่ได้ หากเพียงแต่ผู้บริหารต้องส่งเสริมให้มีการอบรม เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในกฎระเบียบ โครงสร้าง อำนาจหน้าที่ ระบบการทำงานและวัฒนธรรมการทำงานขององค์กรใหม่ให้แก่บุคลากรได้เข้าใจอย่างชัดเจน

จากผลการศึกษาครั้งนี้ ทำให้ทราบลักษณะของวัฒนธรรมการทำงานของข้าราชการลูกจ้างประจำ และพนักงานราชการ ที่ปฏิบัติหน้าที่ในฝ่ายต่างๆ ของแขวงการทางพะเยา ซึ่งได้รับผลจากการเปลี่ยนระบบราชการใหม่ ที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานและวัฒนธรรมการทำงานในองค์กร ซึ่งจะส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการประชาชน

มากขึ้น และผู้บริหารแขวงการทางพะเยา สามารถใช้ผลการวิจัยครั้งเป็นแนวทางในการบริหารงานของแขวงการทางพะเยาตามระบบราชการใหม่ที่มีอยู่แล้วและกำลังจะมีการพัฒนาต่อไปในอนาคต เพื่อการพัฒนางานทางให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะการนำผลการศึกษาไปใช้

จากผลการศึกษาวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรของบุคลากรของแขวงการทางพะเยากับระบบราชการใหม่ ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะจากประเด็นที่สำคัญ เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารงานของแขวงการทางพะเยาตามระบบราชการใหม่ที่มีอยู่แล้วและกำลังจะมีการพัฒนาต่อไปในอนาคต ดังต่อไปนี้

1) ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับระบบราชการใหม่ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็นในทุกด้านโดยรวมแล้วอยู่ในระดับมาก ผู้ศึกษาเสนอว่า โดยส่วนใหญ่บุคลากรแขวงการทางพะเยามีความรู้ความเข้าใจและเห็นด้วยในตัวกฎหมาย ระเบียบต่างๆ หรือหลักการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ต่างๆ ในระบบราชการใหม่ เช่น พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชกาลพลเรือน พ.ศ. 2551 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เป็นต้น แต่ในทางปฏิบัติอาจจะยังเป็นเรื่องยากจะปฏิบัติตามได้เป็นอย่างดีทุกประการ ดังนั้นควรมีการสนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับได้รับอบรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบต่างๆ หรือหลักการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ อย่างต่อเนื่องและจริงจัง เพราะระดับผู้ปฏิบัติงานอาจจะไม่ได้รับการอบรมที่ชัดเจนและต่อเนื่อง อาจทำให้เกิดความเข้าใจที่ไม่ตรงกันกับผู้บริหาร

2) ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสภาพการทำงานในระบบราชการใหม่ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็นในทุกด้านโดยรวมแล้วอยู่ในระดับปานกลาง ผู้ศึกษาเสนอว่า แขวงการทาง พะเยาควรส่งเสริมหรือสนับสนุนแรงจูงใจของบุคลากรของแขวงการทางพะเยาให้มากขึ้น โดยจัดสิ่งจูงใจเพื่อให้การปฏิบัติงานบุคลากรดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น โดยให้มีการประกวดให้รางวัล เช่น วุฒิบัตร โล่ห์ ของขวัญเล็กๆ น้อยๆ ประกาศชื่อในวารสารทางหลวง ตลอดจนใช้ประกอบในการพิจารณาบำเหน็จความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือน หรือเลื่อนตำแหน่ง ฯลฯ และควรมีการจัดกิจกรรมระหว่างหน่วยงานหลักและหน่วยงานย่อย แขวงการทางอื่นๆ และหน่วยงานราชการ เพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ ซึ่งอาจจะเป็นการไปสัมมนาร่วมกัน การจัดกีฬาภายใน และควรทำอย่างต่อเนื่อง อาจจะช่วยให้การติดต่อประสานงานระหว่างหน่วยงาน ในแขวงการทางพะเยาได้ดี

3) ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรในระบบราชการใหม่ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็นในทุกด้านโดยรวมแล้วอยู่ในระดับมาก ผู้ศึกษาเสนอว่า แขวงการทางพะเยาควรมีการสร้างและหล่อหลอมวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรให้มีลักษณะสร้างสรรค์ โดยส่งเสริมให้บุคลากรมีความสัมพันธ์และสนับสนุนซึ่งกันและกันและมีลักษณะของการทำงานที่ส่งผลให้บุคลากรในองค์กรประสบผลสำเร็จ เพื่อเป็นแบบอย่างและแนวทางของบุคลากรรุ่นใหม่ ทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บริการและตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริง สร้างความเชื่อมั่นในการให้บริการงาน ให้คำปรึกษาอย่างเที่ยงธรรมและเป็นอิสระ เพิ่มคุณค่าและปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากรของแขวงการทางพะเยาให้เป็นไปด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส และบุคลากรทุกคนต้องได้รับการอบรมและพัฒนาในด้านทัศนคติ เพื่อปรับเปลี่ยนแนวคิด พฤติกรรมต่างๆ ในการทำงาน

การจัดการหรือการทำให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการทำงานขององค์กรจะกระทำได้สำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับ “ผู้นำ” ขององค์กรนั้นเป็นสำคัญ ผู้นำจะต้องสร้างวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ด้วยการทำงานเป็นทีม เพื่อที่จะทำให้คนในองค์กรมองไปในทิศทางเดียวกันในการเสริมสร้างให้องค์กรของตนเองประสบความสำเร็จและก้าวหน้าเพื่อนำไปสู่องค์กรที่มีประสิทธิภาพได้

ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

การศึกษาเรื่อง “การศึกษาวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรของบุคลากรของแขวงการทางพะเยากับระบบราชการใหม่” ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไปดังต่อไปนี้

1. ควรศึกษาวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรของบุคลากรของแขวงการทางอื่น ๆ หรือหน่วยงานราชการอื่นๆ กับระบบราชการใหม่

2. ควรศึกษาความพร้อมของบุคลากรในการปฏิบัติงานในระบบราชการใหม่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งเป็นหน่วยงานราชการที่ยังไม่ได้มีการเปลี่ยนระบบการทำงาน

3. ควรศึกษาเพื่อเปรียบเทียบทัศนคติของข้าราชการในองค์กรที่มีการใช้ระบบราชการใหม่กับองค์กรที่ใช้ระบบราชการเก่า เช่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นต้น

ภาคผนวก

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก แบบสอบถาม

เรื่อง การศึกษาวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรของบุคลากรของแขวงการทางพะเยาในระบบราชการใหม่

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรของบุคลากรของแขวงการทางพะเยาในระบบราชการใหม่ เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดทำค้นคว้าแบบอิสระของนักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขานโยบายสาธารณะ มหาวิทยาลัยพะเยา

ขอความร่วมมือจากทุกท่านกรุณาตอบแบบสอบถามตามข้อเท็จจริงหรือตามความคิดเห็นของท่านอย่างเป็นอิสระ ทั้งนี้ข้อมูลที่ได้จากท่าน ผู้ศึกษาจะเก็บไว้เป็นความลับและผลที่ได้จากการศึกษาจะใช้เพื่อประโยชน์ทางด้านวิชาการเท่านั้น

แบบสอบถามชุดนี้แบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับรายละเอียดของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับระบบราชการใหม่

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการทำงานในระบบราชการใหม่ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรในระบบราชการใหม่ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย √ ลงใน ( ) หรือเติมข้อความลงในช่องว่างตามสภาพความเป็นจริง

1. เพศ

( ) ชาย ( ) หญิง

2. อายุ

( ) ต่ำกว่า 25 ปี ( ) 25 – 30 ปี ( ) 31 – 35 ปี

( ) 36 – 40 ปี ( ) 41 – 45 ปี ( ) 46 – 50 ปี ( ) 51 ปีขึ้นไป

3. วุฒิการศึกษา

( ) ต่ำกว่าปริญญาตรี ( ) ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า

( ) ปริญญาโทหรือเทียบเท่า ( ) ปริญญาเอก

4. สถานะภาพการสมรส

( ) โสด ( ) สมรส

( ) หย่าร้าง ( ) หม้าย

5. อายุราชการ

( ) น้อยกว่า 5 ปี ( ) 5 – 10 ปี

( ) 11 – 15 ปี ( ) 16 ปี ขึ้นไป

6. สถานภาพในหน่วยงาน

( ) ข้าราชการ ( ) ลูกจ้างประจำ

( ) พนักงานราชการ

7. เงินเดือนปัจจุบัน

( ) ต่ำกว่า 5,000 บาท ( ) 5,000 – 10,000 บาท

( ) 10,001 – 20,000 บาท ( ) 20,001 – 30,000 บาท

( ) ตั้งแต่ 30,001 บาทขึ้นไป

8. ตำแหน่งปัจจุบัน.....

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับระบบราชการใหม่

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย √ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ข้อ	รายการคำถาม	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
	ความรู้ความเข้าใจในบทบาทภารกิจใหม่ตามตำแหน่งหน้าที่					
1	หน่วยงานของท่านมีการอบรมเพื่อเสริมสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับตำแหน่งหน้าที่ได้อย่างชัดเจน					
2	การปรับบทบาท ภารกิจและโครงสร้างของแขวงการทางพะเยาใหม่ทำให้การปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่เกิดประสิทธิภาพ					

ข้อ	รายการคำถาม	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
4	การปฏิบัติงานตามภารกิจใหม่ของท่านมีการวัดผลและติดตามประเมินผลงานที่ชัดเจนขึ้น					
5	ท่านสามารถอธิบายเกี่ยวกับบทบาท ภารกิจใหม่ตามตำแหน่งหน้าที่ของท่านให้เพื่อนร่วมงานเข้าใจได้เป็นอย่างดี					
	การฝึกอบรมและพัฒนาทักษะความรู้ให้บุคลากร					
6	มีการพัฒนาทักษะให้แก่เจ้าหน้าที่ที่มีการเปลี่ยนแปลงภารกิจและบทบาทหน้าที่ใหม่					
7	หลังจากท่านผ่านการฝึกอบรมแล้ว ท่านสามารถปฏิบัติงานตามแผนและกลยุทธ์ที่หน่วยงานกำหนดไว้ได้					
8	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการฝึกฝนอบรมเพิ่มพูนความรู้ใหม่ๆอยู่เสมอ					
9	ผู้บริหารมีการพัฒนาทักษะของผู้ใช้งานเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศอยู่เสมอ					
10	ท่านสามารถนำวิทยาการ/เครื่องมือ อุปกรณ์ที่ทันสมัยมาพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและปรับปรุงการปฏิบัติวิชาชีพให้มีความเป็นเลิศ					
	กฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง					
11	พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชกาลพลเรือน พ.ศ. 2551 ชัดเจน เข้าใจง่าย ไม่ซับซ้อน					
12	พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มีความเหมาะสมในการบริหารราชการในภาวะปัจจุบัน					

ข้อ	รายการคำถาม	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
13	ท่านคิดว่าการแก้ไขเพิ่มเติม พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 ทำให้การปฏิบัติราชการมีประสิทธิภาพมากขึ้น					
14	ท่านทราบเกี่ยวกับกฎระเบียบในการประเมินเพื่อปรับเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นเป็นอย่างดี					
15	การปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณใหม่ทำให้มีระบบการควบคุมตรวจสอบการทำงานให้โปร่งใสและมีประสิทธิภาพ					
	ระบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่					
16	ท่านคิดว่าระบบบริหารความเสี่ยง ซึ่งเป็นตัวชี้วัดหนึ่งของการประเมินผล มีส่วนทำให้งานประสบผลสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี					
17	ท่านเห็นด้วยกับมติคณะรัฐมนตรีที่เห็นชอบให้ส่วนราชการดำเนินกิจกรรม 5 ส ซึ่งเป็นกิจกรรมพื้นฐานเพื่อพัฒนาสู่ระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทย					
18	การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐหรือ PMQA เป็นตัวขับเคลื่อนให้การบริหารจัดการภาครัฐเกิดผลสัมฤทธิ์					
19	ท่านเข้าใจหลักเกณฑ์ในการลดขั้นตอนและติดตามกำกับดูแลการทำงานเสมอ					
20	การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร หรือTQM ทำให้การทำงานในระบบราชการมีประสิทธิภาพมากขึ้น					

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการทำงานในระบบราชการใหม่ของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย √ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ข้อ	รายการคำถาม	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
	ด้านลักษณะงานที่รับผิดชอบ					
21	งานที่ได้รับมอบหมายตรงกับความสามารถของท่าน					
22	ปริมาณงานในความรับผิดชอบของท่านมีความเหมาะสม					
23	ท่านมีอิสระในการตัดสินใจเพื่อความสำเร็จในงานที่ท่านรับผิดชอบ					
24	ท่านมีอิสระในการวางแผนการทำงานและสามารถแก้ไขปัญหาในการทำงานได้ด้วยตัวเอง					
25	งานที่ท่านรับผิดชอบได้รับการสนับสนุนในการพัฒนาความรู้ ความสามารถและทักษะในการทำงานอย่างต่อเนื่อง					
26	งานที่ท่านรับผิดชอบเป็นงานที่ส่งเสริมสนับสนุนให้ภารกิจของหน่วยงานของท่านประสบความสำเร็จ					
	ด้านการมีส่วนร่วม					
27	มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการองค์กรและร่วมแสดงความคิดเห็น					
28	บุคลากรในหน่วยงานของท่านปฏิบัติงานโดยยึดแนวทางการร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมรับผิดชอบ					

ข้อ	รายการคำถาม	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
29	หน่วยงานของท่านมีการประชุมวางแผนเพื่อหาแนวทางแก้ไขที่เหมาะสมเมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน					
30	เมื่อเกิดปัญหา ท่านได้รับคำแนะนำและความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน					
31	บุคลากรทุกคนมีโอกาสทำกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกัน เช่น กีฬา งานปีใหม่ งานเกษียณฯ					
32	ภายในหน่วยงานของท่านมีการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ในการทำงานซึ่งกันและกัน					
	ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ					
33	ค่าตอบแทนจากงานราชการของท่านเพียงพอกับค่าครองชีพ					
34	ท่านได้รับการประเมินเพื่อการขึ้นค่าตอบแทนอย่างเป็นธรรม					
35	ค่าตอบแทนที่ท่านได้รับเหมาะสมและเป็นธรรมกับปริมาณงานที่รับผิดชอบ					
36	ท่านได้รับสวัสดิการต่างๆ ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการ					
37	ท่านมักจะได้รับค่าตอบแทนอย่างอื่นนอกเหนือจากเงินเดือนประจำ					
	ด้านโอกาสและความก้าวหน้าทางอาชีพในองค์กร					
38	ท่านได้รับการพัฒนาทักษะและความสามารถเพื่อเตรียมความพร้อมในการก้าวไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นอยู่เสมอ					

ข้อ	รายการคำถาม	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
39	หน่วยงานของท่านสนับสนุนให้มีการศึกษาต่อเพื่อพัฒนาตำแหน่งตามสายงาน					
40	ท่านได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมให้เข้าร่วมประชุม/อบรม/สัมมนาและศึกษาดูงาน					
41	ท่านมีโอกาสได้ใช้ความรู้ ความสามารถในการพัฒนาตนเอง					
42	หน่วยงานมีแหล่งข้อมูลข่าวสาร/แหล่งรวมความรู้ที่บุคลากรทุกระดับสามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวก					
	ด้านความภาคภูมิใจและความผูกพันต่อองค์กร					
43	ท่านภาคภูมิใจที่ได้ทำงานที่แขวงการทางพะเยา					
44	หากมีโอกาส ท่านจะแนะนำให้ผู้อื่นเข้ามาทำงานที่แขวงการทางพะเยา					
45	หน่วยงานของท่านสร้างแรงจูงใจให้รู้สึกอยากทำงานให้ดีที่สุดทุกวัน					
46	ท่านต้องการทำงานและสร้างประโยชน์ให้กับหน่วยงานมากกว่าที่หน่วยงานของท่านจะคาดหวัง					
47	หน่วยงานของท่านมีการยกย่องชมเชยให้รางวัลและสิ่งจูงใจเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจ มีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ					

ตอนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถามในระบบราชการใหม่

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย √ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ข้อ	รายการคำถาม	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
	ด้านความคิด,ความเชื่อ และค่านิยม					
48	ท่านคิดว่า ในระบบราชการใหม่ ทำให้ค่านิยมที่ว่า “ค่าของคน อยู่ที่ผลของงาน” เป็นจริง					
49	ท่านสามารถปรับตัวเข้ากับประเพณีนิยมใหม่ของหน่วยงาน เพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา					
50	ท่านมีค่านิยมในการทำงานเป็นทีมและให้ความสำคัญกับกิจกรรมของส่วนรวมเสมอ					
51	ท่านคิดว่าระบบราชการใหม่ทำให้การประเมินผลงานมีความยุติธรรม					
52	ท่านคิดว่าระบบราชการใหม่ทำให้บุคลากรเกิดกำลังใจในการทำงาน					
53	ท่านคิดว่าระบบราชการใหม่ทำให้บุคลากรได้รับค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น					
	ด้านพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร					
54	ท่านพยายามคิดหาวิธีใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ					
55	ท่านมีความตั้งใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จเพื่อสนับสนุนนโยบายของกรมทางหลวง					
56	ท่านทำงานด้วยความกระตือรือร้นและกระฉับกระเฉงตลอดเวลา					
57	บุคลากรส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในการวางแผนนโยบาย ในการปฏิบัติงานและแสดงความเห็นอย่างอิสระ					

ข้อ	รายการคำถาม	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
58	ท่านปฏิบัติงานตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาโดยเคร่งครัดและไม่มีข้อโต้แย้ง					
59	ท่านปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่อย่างเคร่งครัดและไม่ก้าวก่ายหน้าที่ของผู้อื่น					
	ด้านรูปแบบปฏิสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กร					
60	บรรยากาศในที่ทำงานมีความเอื้ออาทร และเป็นกันเอง ยกย่องให้เกียรติซึ่งกันและกัน					
61	ในการทำงานมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี					
62	เพื่อนร่วมงานสนับสนุนความคิดเห็น และแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน					
63	ท่านมีการประสานสัมพันธ์และทำงานเป็นทีมเพื่อการมีส่วนร่วม					
64	ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีการวางตัวแบบเป็นกันเอง เสมือนญาติพี่น้อง					
65	ในกรณีเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานทุกคนในหน่วยงานร่วมกันแก้ปัญหา โดยไม่คำนึงว่าเป็นหน้าที่ใคร					
	ด้านปัญหาของการทำงานในระเบียบตามระบบราชการใหม่					
66	ท่านคิดว่าระบบราชการใหม่เป็นสามารถแก้ปัญหาความยุ่งยากในการปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่					
67	ท่านคิดว่าระเบียบใหม่ ช่วยลดปัญหาการทำงานซ้ำซ้อน					

ข้อ	รายการคำถาม	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
68	ท่านสามารถทำงานตามระเบียบต่างๆ ที่บัญญัติใหม่ขึ้นได้เป็นอย่างดี					
69	ท่านคิดว่าการประเมินผลงานตามระบบราชการใหม่เหมาะสมกับพฤติกรรมการทำงานในปัจจุบัน					
70	ท่านคิดว่าการเปลี่ยนชื่อตำแหน่งใหม่ตามระบบราชการใหม่มีความเหมาะสมไม่ก่อให้เกิดปัญหาการทำงาน					
71	ท่านคิดว่าการปรับวุฒิการศึกษาสำหรับตำแหน่งใหม่ตามระบบราชการใหม่มีความเป็นธรรม					
	ด้านการยอมรับ/การต่อต้าน					
72	ข้าราชการส่วนใหญ่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงาน					
73	ท่านเห็นด้วยกับการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานเพื่อลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน					
74	ท่านยินยอมหากต้องเปลี่ยนจากงานเดิมมาเป็นงานใหม่ที่อาจไม่ถนัด เพื่อความเหมาะสมตามนโยบายของกรมฯ หรือของหน่วยงาน					
75	คนที่ไม่ได้ปฏิบัติตามกฎระเบียบและขั้นตอนต่างๆ ขององค์กร จะไม่เป็นที่ยอมรับในองค์กร					
76	ท่านพร้อมจะยอมรับการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานใหม่ๆ ขององค์กรอยู่เสมอ					
77	หากมีการเปลี่ยนระบบการทำงานเพื่อเป็นการพัฒนาหน่วยงานให้ดีขึ้น ท่านพร้อมเสมอที่จะปฏิบัติตาม					

ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะอื่นๆ เกี่ยวกับวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรของแขวงการทางพะเยาในระบบราชการใหม่

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง
สุกฤตา ชื่นใจ

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

กรมทางหลวง (2553). **คู่มือแขวงการทาง**. กรุงเทพฯ.

กริช สืบสนธิ์. (2537). **วัฒนธรรมและพฤติกรรมการสื่อสารในองค์การ.** จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.

ณัฏฐนันท์ เขจรนันท์. (2545). **กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนและพัฒนาองค์การ**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เอ็กซ์เปอร์เน็ต.

ทิพย์วรรณ บ่อแก้ว. (2547). **ทัศนคติของข้าราชการกระทรวงมหาดไทยในจังหวัดเชียงใหม่ต่อการปฏิรูประบบราชการ**. การศึกษาค้นคว้าอิสระ ร.ม., มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.

ธงชัย สันติวงษ์. (2546). **การบริหารสู่ศตวรรษที่ 21**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ประชุมการช่าง.

ธานินทร์ ศิลป์จารุ. (2551). **การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS** (พิมพ์ครั้งที่ 9). นนทบุรี.

ธิดา เปจะโป๊ะ. (2548). **วัฒนธรรมองค์การและกระบวนการแก้ไขพัฒนาพฤตินิสัยของเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ทัณฑสถานหญิงเชียงใหม่**. วิทยานิพนธ์ รป.ม., มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.

นิภาวรรณ์ ศรีโลฟุ้ง. (2543). **วัฒนธรรมองค์การของสถาบันอุดมศึกษา : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่**. วิทยานิพนธ์ รป.ม., มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.

บุศรา กายี. (2546). **วัฒนธรรมองค์การกับคุณภาพชีวิตการทำงานของพยาบาลวิชาชีพ**. วิทยานิพนธ์ พย.ม. (การบริหารการพยาบาล), มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546. (9 ตุลาคม 2546). **ราชกิจจานุเบกษา.** 120(100 ก). หน้า 1.

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545. (2 ตุลาคม 2545). **ราชกิจจานุเบกษา.** 119(99 ก). หน้า 1.

เพ็ชรี รูปะวิเชตร์. (2539). **กระบวนการกล่อมเกลาทางวัฒนธรรมเพื่อดำรงรักษาวัฒนธรรมองค์กร**. วิทยานิพนธ์ ศ.ม. (สาขาวิชาการศึกษานอกระบบ), มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.

วันชัย มีชาติ. (2548). **พฤติกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ.** จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.

สกาวพรรณ ธรรมคุณ. (2551). **วัฒนธรรมองค์การของเทศบาลนครเชียงใหม่**. การค้นคว้าแบบอิสระ รป.ม., มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.

สถาบันพัฒนาบุคลากรท้องถิ่น กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย. (2548). **คู่มือฝึกอบรมบุคลากรท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย.** กรุงเทพฯ: ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.

สนอง ดีประดิษฐ์. (2549). **การบรรลุเป้าหมายในการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย: ศึกษาเปรียบเทียบมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญและมหาวิทยาลัยพายัพ**. ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์), มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.

สุกิติ มณเฑียรทอง. (2539). **วัฒนธรรมองค์การในระบบราชการไทย:กรณีศึกษาข้าราชการกรมการปกครองจังหวัดเชียงใหม่**. การค้นคว้าแบบอิสระ ร.ม., มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.

สุชาต ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. (2550). **ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์** (พิมพ์ครั้งที่ 14). กรุงเทพฯ.

สุนทร วงศ์ไวศยวรรณ. (2540). **วัฒนธรรมองค์การ แนวคิด งานวิจัยและประสบการณ์.** กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์โฟร์เพซ.

สุรชัย เปียงตั้ง. (2547). **การวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การตามการรับรู้และวัฒนธรรมองค์การตามความคาดหวังของธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย ภาคเหนือ**. วิทยานิพนธ์ รป.ม., มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.

สุเทพ เชาวลิต. (2551). **การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (NEW PUBLIC MANAGEMENT)** (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เสมาธรรม

สำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม. (2552). **PMQA การพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศ** (พิมพ์ครั้งที่ 1). สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, กรุงเทพฯ.

อมรรัตน์ พงษ์ปวน. (2550). **ความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์การกับคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการสังกัดกรมการปกครองในจังหวัดเชียงใหม่.** การค้นคว้าแบบอิสระ รป.ม., มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.

อาภากร รุ่งโรจน์กิจการ. (2552). **แนวทางการประเมินสมรรถนะ ของบุคลากร งานแผนงาน ฝ่ายวิศวกรรม แขวงการทาง.** การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง วศ.ม. (การบริหารงานก่อสร้าง), มหาวิทยาลัยนเรศวร พะเยา, พะเยา.

ชัจจ์ชนันต์ ธรรมจินดา. (2552). **TQM กับ PMQA.** (ระบบออนไลน์). สืบค้นเมื่อ 13 สิงหาคม 2554. จาก http://www.stabundamrong.go.th/web/book53.html

แนวความคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ. (ระบบออนไลน์). สืบค้นเมื่อ 13 สิงหาคม 2554. จาก http://musixmax.multiply.com/journal/item/29 และ http://www.ccsure.cc.cc/s1p_Other_316918

ประวัติแขวงการทางพะเยา. สืบค้นเมื่อ 20 มิถุนายน 2554. จาก www.doh.go.th

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2545). **วัฒนธรรมองค์การ (Organization Culture).** (ระบบออนไลน์). สืบค้นเมื่อ 20 มิถุนายน 2554. จาก http://library.uru.ac.th/article/htmlfile/mgnt1.pdf

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2554). **"ยุทธศาสตร์การส่งเสริมการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมของระบบราชการ"**. (ระบบออนไลน์). สืบค้นเมื่อ 17 กรกฎาคม 2554. จาก www.opdc.go.th

สำนักบริการข้อมูลและสารสนเทศ มหาวิทยาลัยรามคำแหง. (2554). **"แนวความคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง"**. (ระบบออนไลน์). สืบค้นเมื่อ 13 สิงหาคม 2554. จาก http://www.idis.ru.ac.th/report/index.php?topic=6180.0

Avenel, N. J. (1996). **Webster's encyclopedic unabridged dictionary of the English language**. New York: Gramercy Books.

Certo, S. C. (1997). **Modern management** (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Cook, R, and L.J Lafferty. (1991). **Organization Culture Inventory**. Plymouth, MI : Human Syner–Gistics.

Leavitt, H. J. (1964). **Applied organization change in industry: Structural, technical and human approaches**. In W. W. Cooper, H. J. Leavitt, & M. W.

Max Weber. (1947). **The Theory of Social and Economic Organizations**. Translated by A.M. Handerson and T. Parsons. New York : Free Press. (ระบบออนไลน์). สืบค้นเมื่อ 5 กรกฎาคม 2554. จาก www.freewebs.com

Parsons, T. (1956). **Suggestions for a sociological approach to the theory of organizations-I**. Administrative Science Quarterly, 1(1), 63-85.

Robbins, S. P., & Branwell, N. (1994). Organisation theory in Australia. New York: Prentice-Hall.

ประวัติผู้ศึกษาค้นคว้า

ประวัติผู้ศึกษาค้นคว้า

ชื่อ- นามสกุล นางสาวสุกฤตา ชื่นใจ

วัน เดือน ปี เกิด 3 ตุลาคม 2523

ที่อยู่ปัจจุบัน 25 หมู่ที่ 11 ต.ท่าวังทอง อ.เมืองพะเยา จ.พะเยา

ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน เจ้าหน้าที่แผนงาน งานแผนงาน ฝ่ายวิศวกรรมแขวงการทางพะเยา, ทนายความ

ประสบการณ์การทำงาน

พ.ศ. 2555 เจ้าหน้าที่แผนงาน งานแผนงาน ฝ่ายวิศวกรรมแขวงการทางพะเยา

พ.ศ. 2552 ทนายความ

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2548 น.บ. (นิติศาสตร์) มหาวิทยาลัยรามคำแหง