

บทที่ 6

สรุปผลการวิเคราะห์ อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การให้คำปรึกษาในครั้งนี้ มีแนวทางการให้คำปรึกษาโดยศึกษาเปรียบเทียบถึงรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ในส่วนของวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ และวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการให้เกิดขึ้น เพื่อเสนอแนะแนวทางการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และภารกิจของสำนักงานฯ โดยศึกษาถึงรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรตามแนวคิดของ Cooke และคณะ ซึ่งจำแนกเป็น 3 ลักษณะ ได้แก่ ลักษณะสร้างสรรค์ ลักษณะเฉื่อยชา - ปกป้อง และลักษณะก้าวร้าว - ปกป้อง โดยมีขั้นตอนการศึกษาสรุปได้ดังนี้

6.1 วัตถุประสงค์ในการให้คำปรึกษา

1. เพื่อทำการศึกษา และวิเคราะห์ถึงวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ในปัจจุบันของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์
2. เพื่อทำการศึกษาเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่และลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่ผู้บริหารระดับสูงต้องการให้เกิดขึ้น
3. เพื่อเสนอแนะแนวทางการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ให้เป็นไปตามลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่ผู้บริหารระดับสูงต้องการให้เกิดขึ้น และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และภารกิจของสำนักงานฯ ต่อไป

6.2 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

6.2.1 กลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรที่ใช้สำหรับวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้คำปรึกษาในครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานและผู้บริหารของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ โดยคณะผู้ให้คำปรึกษาได้แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มพนักงาน ผู้บริหารระดับต้น และผู้บริหารระดับกลาง จำนวน 909 คน และผู้บริหารระดับสูง จำนวน 11 คน

6.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์

เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ เป็นแบบสอบถาม แบ่งเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูลกลุ่มตัวอย่างประชากร

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะวัฒนธรรมองค์กร เป็นลักษณะ

การจัดอันดับคุณภาพ จำนวน 58 ข้อ

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามข้อมูลเพิ่มเติม

คณะผู้ให้คำปรึกษานำแบบสอบถามที่ชาติชาย จันทศรี ซึ่งดัดแปลงมาจากรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรตามแนวคิดของCooke และคณะ (1989) มาทำการปรับปรุงข้อคำถามให้สอดคล้องกับสำนักงานฯ และนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิและคณะกรรมการที่ปรึกษาตรวจสอบความตรงของเนื้อหาแล้วนำมาปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ จัดทำเป็น แบบสอบถาม นำไปหาความเที่ยงโดยใช้กลุ่มทดลอง ด้วยวิธีการของ ครอนบาค (Cronbach, 1974: p.161) ได้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา มีความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.929 และมีข้อคำถามทั้งหมด 58 ข้อ หลังจากจากนั้นจึงนำแบบสอบถามที่เก็บได้มาวิเคราะห์ประมวลผล ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อคำนวณค่าต่างๆ ดังนี้

1. ความถี่ ร้อยละ
2. คะแนนเฉลี่ย ($\bar{x}$)
3. ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)
5. ทดสอบความแตกต่างระหว่าง 2 กลุ่ม ด้วยการทดสอบค่า T - Test
6. ทดสอบความแตกต่างระหว่าง 2 กลุ่มขึ้นไป ด้วยการทดสอบค่า One - Way ANOVA (F - Test)

6.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์

1) ทำหนังสือเสนอขออนุญาตและขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามต่อผู้บริหารของสำนักงานทรัพยากรสัตว์น้ำส่วนพระมหากษัตริย์ เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการศึกษาและเก็บข้อมูลเพื่อการให้คำปรึกษา

2) จัดส่งแบบสอบถามด้วยตนเอง โดยขอความร่วมมือจากพนักงานที่อยู่ในหน่วยงานของแต่ละสังกัดในการช่วยแจกแบบสอบถามและประสานงาน เก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามภายในระยะเวลาที่กำหนด

3) ผลการรวบรวมข้อมูล จากการที่คณะผู้ให้คำปรึกษาแจกแบบสอบถามในส่วนของพนักงาน ผู้บริหารระดับต้น ผู้บริหารระดับกลาง จำนวน 909 ชุด ได้รับกลับคืนจำนวน 609 ชุด คิดเป็นร้อยละ 67 แบบสอบถามที่แจกไปทั้งหมด และแบบสอบถามในส่วนของผู้บริหารระดับสูง จำนวน 11 ชุด ได้รับกลับคืน จำนวน 8 ชุด คิดเป็นร้อยละ 72.73 ของแบบสอบถามที่แจกไปทั้งหมด

4) การวิเคราะห์ข้อมูล คณะผู้ให้คำปรึกษา มีหลักเกณฑ์การให้คะแนนคำถามทั้ง 12 มิติ ว่าข้อคำถามแต่ละข้อตรงกับความรู้สึกของผู้ตอบแบบสอบถามระดับใดนั้น แบ่งเป็นมิติละ 4 ข้อ โดยใช้คำถามชนิดจัดอันดับคุณภาพ (Likert scale) จำนวน 5 ระดับ ซึ่งแต่ละข้อมีจำนวนคะแนน 1 - 5 คะแนน ยกเว้น ระดับความคิดเห็น ไม่แน่ใจ จะไม่นำค่าคะแนนมาคิด หรือมีค่าเท่ากับ 0 ทั้งนี้ คณะผู้ให้คำปรึกษาได้สอบถามจากผู้เชี่ยวชาญด้านการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติแล้ว ได้ข้อคิดเห็นว่า การที่ผู้ตอบแบบสอบถามตอบว่าไม่แน่ใจ จะทำให้ผลการวิเคราะห์เบี่ยงเบนไปจากความเป็นจริง ดังนั้นจึงไม่ควรนำคะแนนที่ไม่แน่ใจมาวิเคราะห์ ต่อจากนั้นจึงนำคะแนนที่ได้มาหาค่าเฉลี่ย โดยแบ่งระดับวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 6 ระดับ ตามแนวคิดของ Cooke และคณะ นำไปวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมทางสถิติ SPSS for Windows (Statistical Package for the Social Science) โดยใช้ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบความแตกต่างโดยใช้ T - test และ F - Test เป็นสถิติในการวิเคราะห์ ซึ่งใช้ระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 เป็นเกณฑ์ในการยอมรับหรือปฏิเสธสมมติฐาน

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลของประชากร

จากการวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลของประชากรของสำนักงานฯ พบว่าเป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง โดยมีพนักงานชาย คิดเป็นร้อยละ 52.40 ส่วนใหญ่เป็นพนักงานระดับ บ.1 - บ.5 คิดเป็นร้อยละ 63.10 มีอายุเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 25 - 34 ปี คิดเป็นร้อยละ 46.10 นอกจากนี้ พนักงานยังมีระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 60.10 และพนักงานส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงาน 1 - 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 35.50

2. ผลการวิเคราะห์ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่

จากการวิเคราะห์ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ของสำนักงานฯ จากพนักงานผู้บริหารระดับต้นและผู้บริหารระดับกลาง รวมทั้งสิ้น 609 คน พบว่า พนักงาน ผู้บริหารระดับต้น และผู้บริหารระดับกลาง มีลักษณะวัฒนธรรมองค์กรแต่ละลักษณะแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีรายละเอียดดังนี้

วัฒนธรรมองค์กรลักษณะแบบเฉื่อยชา - ปกป้อง เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่สำนักงานฯ มีมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.62 มีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับค่อนข้างมาก เมื่อพิจารณาแต่ละมิติพบว่า มีค่าเฉลี่ยของ 3 มิติ สูงใกล้เคียงกัน และมีรูปแบบวัฒนธรรมอยู่ในระดับค่อนข้างมาก โดยมีมิติเน้นการพึ่งพาสูงที่สุด และมีมิติเน้นการเห็นพ้องด้วยน้อยที่สุด

วัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่สำนักงานฯ มีเป็นลำดับรองลงมา คือมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.7 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.59 และมีรูปแบบวัฒนธรรมค่อนข้างมากเช่นกัน เมื่อพิจารณาแต่ละมิติพบว่า มีค่าเฉลี่ยของแต่ละมิติสูงใกล้เคียงกัน และมีรูปแบบวัฒนธรรมอยู่ในระดับค่อนข้างมากทุกมิติ โดยมีมิติเน้นการพัฒนาตนเองสูงที่สุด และมีมิติเน้นบุคคลน้อยที่สุด

วัฒนธรรมองค์กรลักษณะก้าวร้าว - ปกป้อง เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่สำนักงานฯ มีน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.26 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.58 และมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับค่อนข้างน้อย เมื่อพิจารณาแต่ละมิติพบว่า มีมิติเน้นอำนาจสูงที่สุด และมีมิติเน้นการแข่งขันน้อยที่สุด

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาถึงลักษณะตามวิสัยทัศน์ด้านบุคลากร ที่คณะให้คำปรึกษานำมาวิเคราะห์มาเปรียบเทียบกับนั้น พบว่าพนักงาน ผู้บริหารระดับต้นและผู้บริหารระดับกลาง มีลักษณะตามวิสัยทัศน์ด้านบุคลากรอยู่ในระดับค่อนข้างมาก เช่นเดียวกับวัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์และเฉื่อยชา - ปกป้อง และยังเป็นลักษณะที่กลุ่มประชากรของสำนักงานฯ มีมากที่สุด กล่าวคือมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.65

3. ผลการวิเคราะห์ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการให้เกิดขึ้น

จากการวิเคราะห์ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากผู้บริหารระดับสูง จำนวน 8 คน พบว่า มีลักษณะวัฒนธรรมองค์กรแต่ละลักษณะแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีรายละเอียดดังนี้

วัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ผู้บริหารระดับสูงต้องการให้เกิดขึ้นในสำนักงานฯ มากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.49 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.38 และมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละมิติพบว่า ผู้บริหารระดับสูงต้องการให้มีมิติเน้นมิตรสัมพันธ์สูงที่สุด และมิติเน้นความสำเร็จน้อยที่สุด

วัฒนธรรมองค์กรลักษณะเฉื่อยชา - ปกป้อง เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ผู้บริหารระดับสูงต้องการให้เกิดขึ้นในสำนักงานฯ เป็นลำดับรองลงมา โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.33 และมีรูปแบบวัฒนธรรมอยู่ในระดับค่อนข้างมาก เมื่อพิจารณาแต่ละมิติพบว่า ต้องการให้มีมิติเน้นการพึ่งพาสูงที่สุด และมิติเน้นการเห็นพ้องด้วยน้อยที่สุด

วัฒนธรรมองค์กรลักษณะก้าวร้าว - ปกป้อง เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ผู้บริหารระดับสูงต้องการให้เกิดขึ้นในสำนักงานฯ น้อยที่สุด กล่าวคือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.34 โดยมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับค่อนข้างมาก เมื่อพิจารณาแต่ละมิติพบว่า ต้องการให้มีมิติเน้นอำนาจสูงที่สุด และมิติเน้นการเห็นตรงข้ามน้อยที่สุด

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาถึงลักษณะตามวิสัยทัศน์ด้านบุคลากร ที่คณะให้คำปรึกษานำมาวิเคราะห์มาเปรียบเทียบกับด้วยนั้น พบว่าผู้บริหารต้องการให้มีลักษณะตามวิสัยทัศน์ด้านบุคลากรอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งมากกว่าลักษณะสร้างสรรค์ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.72 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.32

4. ผลการวิเคราะห์ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรเปรียบเทียบระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่กับวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการให้เกิดขึ้น

จากการวิเคราะห์เปรียบเทียบลักษณะวัฒนธรรมองค์กรเปรียบเทียบระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่กับวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการให้เกิดขึ้น พบว่า ลักษณะวัฒนธรรมที่เป็นอยู่กับลักษณะวัฒนธรรมที่ต้องการให้เกิดขึ้น มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยผู้บริหารต้องการให้สำนักงานฯ มีวัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์ ลักษณะเฉื่อยชา - ปกป้อง และลักษณะก้าวร้าว - ปกป้อง มากกว่าวัฒนธรรมที่เป็นอยู่

วัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ผู้บริหารต้องการให้เกิดขึ้นมากกว่าลักษณะอื่นๆ ทั้งนี้ผู้บริหารต้องการให้มีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์อยู่ในระดับมาก แต่วัฒนธรรมที่เป็นอยู่มีลักษณะค่อนข้างมาก เมื่อพิจารณาเป็นมิติ พบว่าผู้บริหารต้องการให้มีมิติเน้นไมตรีสัมพันธ์อยู่ในระดับมากที่สุด แต่วัฒนธรรมที่เป็นอยู่ปัจจุบันมีมิติเน้นการพัฒนาตนเองมากที่สุด

วัฒนธรรมองค์กรลักษณะเฉื่อยชา - ปกป้อง ทั้ง 2 กลุ่มมีรูปแบบวัฒนธรรมใกล้เคียงกันคืออยู่ในระดับค่อนข้างมาก โดยผู้บริหารต้องการให้มีลักษณะเฉื่อยชา - ปกป้องมากกว่าที่เป็นอยู่เพียงเล็กน้อย และต่างก็มีมิติเน้นการพึ่งพามากที่สุด แต่วัฒนธรรมที่ผู้บริหารระดับสูงต้องการมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับมาก ส่วนวัฒนธรรมที่เป็นอยู่ มีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับค่อนข้างมาก

วัฒนธรรมองค์กรลักษณะก้าวร้าว - ปกป้อง ผู้บริหารต้องการให้เกิดขึ้นอยู่ในระดับค่อนข้างมาก แต่วัฒนธรรมที่เป็นอยู่มีระดับค่อนข้างน้อย และต่างก็มีมิติเน้นอำนาจมากที่สุด แต่วัฒนธรรมที่ผู้บริหารระดับสูงต้องการมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับมาก ส่วนวัฒนธรรมที่เป็นอยู่มีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับค่อนข้างมาก

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาถึงลักษณะตามวิสัยทัศน์ด้านบุคลากร ที่คณะผู้ให้คำปริญชานำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับนั้น พบว่าผู้บริหารต้องการให้มีลักษณะตามวิสัยทัศน์อยู่ในระดับมากที่สุด ในขณะที่วัฒนธรรมที่เป็นอยู่มีลักษณะตามวิสัยทัศน์เพียงระดับค่อนข้างมากเท่านั้น

การอภิปรายผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม เรื่องแนวทางการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และภารกิจของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์นั้น คณะผู้ให้คำปรึกษาเห็นว่า มีประเด็นที่ควรอภิปราย ดังนี้

ตอนที่ 1 จากผลการวิเคราะห์แบบสอบถามสำหรับพนักงานเพื่อค้นหาลักษณะของวัฒนธรรมที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน พบว่า รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ในปัจจุบันของสำนักงานฯ โดยรวม มีลักษณะสร้างสรรค์ และลักษณะเฉื่อยชา - ปกป้อง อยู่ในระดับค่อนข้างมาก โดยมีลักษณะเฉื่อยชา - ปกป้องมากที่สุด ซึ่งเป็นลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความมั่นคงปลอดภัยของบุคคล เป็นองค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกมุ่งความต้องการความมั่นคงของพนักงาน และผู้นำที่มุ่งบุคคล เน้นการคล้อยตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ยึดกฎระเบียบแบบแผน พึ่งพาผู้บริหารและหลีกเลี่ยงการกระทำที่ต้องรับผิดชอบ ยอมรับการมอบหมายงานจากผู้บริหาร พนักงานเน้นถึงสัมพันธภาพกับบุคคลในลักษณะปกป้องตนเองและตั้งรับ เป็นแนวทางที่ทำให้มั่นคงปลอดภัยและเกิดความก้าวหน้าในการทำงาน ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะลักษณะการทำงานของสำนักงานฯ มีความคล้ายคลึงกับระบบการบริหารงานแบบราชการ ดังนั้น การทำงานจึงมีลักษณะเป็นขั้นเป็นตอน โดยมีการเคารพผู้อาวุโส และน้อมรับการบริหารและสั่งการโดยผู้บริหาร ซึ่งลักษณะเฉื่อยชา - ปกป้องได้แบ่งออกเป็น 4 มิติ โดยมีมิติที่มีค่าเฉลี่ยวัฒนธรรมองค์กรมากที่สุด คือ มิติเน้นการพึ่งพา มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.88 รองลงมาคือมิติเน้นกฎระเบียบมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.84 ทั้งนี้ มิติมุ่งการพึ่งพา (Dependent) แสดงถึง พฤติกรรมที่ทำให้ความสำคัญกับการปกครองแบบมีชนชั้น และไม่เน้นการมีส่วนร่วม การตัดสินใจอยู่ที่ส่วนกลาง องค์กรเน้นให้สมาชิกทำแต่ในสิ่งที่ได้รับคำสั่งและต้องรายงานการตัดสินใจทั้งหมดต่อผู้บังคับบัญชา (พยายามทำให้ผู้บังคับบัญชาพึงพอใจ และทำในสิ่งที่ได้รับการคาดหวังให้ทำ) ลักษณะเด่น คือ เป็นผู้ตามที่ดีและมีความระมัดระวังสูงในการปฏิบัติตามและมติการมุ่งยึดกฎเกณฑ์ แสดงถึง รูปแบบพฤติกรรมแบบ เน้นการยึดติดกับแบบแผนวิธีดั้งเดิม และการอยู่

ภายใต้การบังคับบัญชาสมาชิกจะได้รับการคาดหวังให้คล้อยตาม ทำตามกฎอีกทั้งประพฤติตนให้เป็นที่น่าพอใจ (เน้นการทำตามนโยบายและแนวทางเดิม และถูกหล่อหลอมให้เข้ากับลักษณะขององค์กร)

ส่วนลักษณะเชิงสร้างสรรค์ บุคคลที่อยู่ในรูปแบบนี้ เป็นคนมีลักษณะที่รู้จักปรับปรุงความคิดและพฤติกรรมของตนเอง ให้ตนเองและผู้อื่นเกิดความพึงพอใจ มีความสามารถในการพัฒนาความสัมพันธ์และสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถใช้ทักษะและความชำนาญทำให้งานที่ทำประสบความสำเร็จ ซึ่งลักษณะสร้างสรรค์นั้น ได้แบ่งออกเป็น 4 มิติ โดยมิติที่มีค่าเฉลี่ยวัฒนธรรมองค์กรมากที่สุด คือ มิติเน้นการพัฒนาตนเอง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.79 กล่าวคือ ในวัฒนธรรมแบบนี้จะให้ความสำคัญกับความคิดสร้างสรรค์ เน้นคุณภาพมากกว่าปริมาณ และเน้นความสำเร็จของงานรวมกับการพัฒนาของบุคคล สมาชิกในองค์กรแบบนี้จะถูกจูงใจให้มีความสุขกับงานที่ทำอยู่พร้อมกับพัฒนาตนเอง และและริเริ่มทำกิจกรรมใหม่ๆ ที่น่าสนใจอยู่เสมอ (มีอิสระทางความคิด เป็นเอกเทศ และรวมถึงทำงานได้ดีทุกอย่าง แม้แต่งานระดับพื้นฐาน) ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะในยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงไป ทั้งเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง เป็นต้น ทำให้องค์กรต่างๆ ต้องมีการปรับตัวเพื่อให้ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก อีกทั้ง สำนักงานฯ มีการรับพนักงานใหม่ที่มีแนวคิดสมัยใหม่เข้ามาทำงาน ซึ่งอาจทำให้เกิดแนวคิดที่ก่อให้เกิดลักษณะการทำงานเชิงสร้างสรรค์มากขึ้น

ตอนที่ 2 จากผลการวิเคราะห์แบบสอบถามสำหรับผู้บริหารระดับสูงเพื่อค้นหาลักษณะของวัฒนธรรมที่ต้องการให้เกิดขึ้น พบว่า รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการให้เกิดขึ้นของสำนักงานฯ โดยรวม มีลักษณะสร้างสรรค์ อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อแยกเป็นรายมิติแล้วพบว่า ลักษณะสร้างสรรค์ต้องการให้มีมิติเน้นมิตรสัมพันธ์ และมิติเน้นบุคคลมากที่สุด คือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.61 และ 4.57 ตามลำดับ ซึ่งมิติเน้นมิตรสัมพันธ์(Affliative) คือวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในเชิงสร้างสรรค์ สมาชิกจะถูกคาดหวังให้มีความเป็นมิตร เปิดเผย และไวต่อความรู้สึกพึงพอใจของเพื่อนร่วมงาน (เน้นการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างเป็นมิตร อีกทั้งมีการแบ่งปันความคิดและความรู้สึก) ส่วนมิติเน้นบุคคลและการกระตือรือร้น (Humanistic) คือ วัฒนธรรมแบบนี้ จะมีระบบบริหารที่เน้นการให้ความร่วมมือกัน และเน้น “คน” เป็นจุดศูนย์กลาง สมาชิกจะได้รับการคาดหวังการช่วยเหลือเกื้อกูลกันในเชิงสร้างสรรค์ และเปิดกว้างในการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ช่วยเหลือให้ผู้อื่นเติบโต พัฒนา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของผู้บริหารของสำนักงานฯ ที่ตระหนักและให้ความสำคัญกับเรื่องของ “คน” เป็นหลัก และจากการที่

สำนักงานฯ มิได้เป็นองค์กรที่เน้นการแสวงหาผลกำไรเป็นหลัก และไม่ต้องแข่งขันกับองค์กรอื่นๆ ระบบการทำงานจึงเป็นระบบที่เน้นการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน การทำงานกันเปรียบเสมือนการทำงานแบบครอบครัว เป็นเหมือนพี่เหมือนน้องมากกว่าการแก่งแย่งแข่งขัน

เมื่อได้ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและลักษณะวัฒนธรรมที่ต้องการให้เกิดขึ้นในองค์กรแล้ว คณะผู้ให้คำปรึกษาได้นำลักษณะวัฒนธรรมทั้งสองส่วนมาเปรียบเทียบกันเพื่อหาช่องว่าง (Gap) ระหว่างวัฒนธรรมทั้งสองส่วน เพื่อหาแนวทางส่งเสริมวัฒนธรรมที่มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และภารกิจของสำนักงานฯ โดยสร้างแนวทางส่งเสริมวัฒนธรรมที่เป็นอยู่ให้พัฒนาไปสู่วัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการให้เกิดขึ้น และหาแนวทางสืบทอดวัฒนธรรมที่เป็นอยู่ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรอยู่แล้ว ให้ดำรงอยู่และสืบเนื่องต่อไป โดยมีขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวางแผน (Planning) เป็นขั้นตอนการวางแผนงานเพื่อดำเนินการสืบทอดวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และภารกิจของสำนักงานฯ อยู่แล้ว ให้สืบเนื่องต่อไป และสร้างแนวทางการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่ยังไม่สอดคล้องให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และภารกิจของสำนักงานฯ โดยขั้นแรกจำเป็นต้องทำการค้นหา และระบุ (Identification) ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรอันพึงประสงค์ และเตรียมพร้อมในการให้ความรู้กับทีมงานในส่วนงานบริหารทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวกับการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และภารกิจที่มีอยู่ให้ยืนยาวต่อไป การวางแผนการจัดกิจกรรมต่างๆ หลักสูตรการอบรม ตลอดจนจัดเตรียมเครื่องมือและอุปกรณ์ในการสื่อสารผ่านแนวความคิดการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรนั้น เพื่อให้พนักงานเกิดการตระหนักรู้ (awareness) เข้าใจ (understanding) และเริ่มเข้ามามีส่วนร่วม (participation) และที่สำคัญประการสุดท้ายคือการทำให้พนักงานเกิดความมุ่งมั่น (Commitment) และปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรขององค์กรสืบต่อไป

นอกจากนี้ ควรมีการเพิ่มช่องทางการสื่อสารให้พนักงานรับรู้การถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กร และควรจัดสัมมนาในหัวข้อที่จะเน้นการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรอย่างต่อเนื่อง และควรสร้างวิธีการสื่อสารวัฒนธรรมองค์กรอย่างง่าย ให้รับรู้ว่าเป็นพนักงานสำนักงานฯ เหมือนกันให้ได้ผลก่อน เช่น การทักทายกัน การไหว้ เป็นต้น นอกจากนี้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรจัดกิจกรรมให้พนักงานมีส่วนร่วม และมีการฝึกอบรม สัมมนาบ่อยๆ เพื่อเป็นการกระตุ้นเตือน

การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม เพื่อหล่อหลอมพฤติกรรมของพนักงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน รวมทั้งให้แนวทางการสื่อสารให้พนักงานได้รับทราบทั้งองค์กรโดยผ่านระบบ Intranet

และโปสเตอร์ประชาสัมพันธ์ Billboard ภายในสำนักงานฯ การจัดนิทรรศการ และมีของรางวัลในการเล่นเกมส์หรือกิจกรรมต่างๆ ทั้งนี้เพราะเห็นว่าเป็นช่องทางหนึ่งที่สามารถสื่อสารได้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กรและเป็นการกระตุ้นให้พนักงานเกิดความรู้สึกอยากเข้าร่วมกิจกรรมและอยากเป็นส่วนหนึ่งที่ได้รับการยอมรับจากสังคมการทำงานภายในสำนักงานฯ

การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรจำเป็นต้องอาศัยทฤษฎีแรงจูงใจเป็นเครื่องมือในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและทัศนคติของพนักงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยอาศัยการจัดกิจกรรม หรือโครงการต่างๆ เข้ามาเป็นกลไกในการทำงาน เพราะต้องอาศัยการถ่ายทอดวัฒนธรรมผ่านกิจกรรมต่างๆ ที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ได้คิดค้นและดำเนินการจัดการขึ้น เพื่อให้พนักงานเกิดความเข้าใจ เห็นภาพ และมีส่วนร่วมในกิจกรรม เพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม และเป็นการสะท้อนวัฒนธรรมออกมาในรูปแบบของโลโก้ เป็นต้น

นอกจากนี้ การคัดเลือกพนักงานก็เป็นส่วนสำคัญในการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรได้ โดยเริ่มจากการระบุและว่าจ้างบุคคลที่มีความรู้ ทักษะ และความสามารถในการปฏิบัติงาน ภายใต้กรอบวัฒนธรรมขององค์กร ไปใช้ในการตัดสินใจครั้งสุดท้ายในการคัดเลือกผู้สมัครว่าบุคคลใดจะได้รับการว่าจ้าง โดยได้รับอิทธิพลจากผู้ทำการตัดสินใจเลือกกว่า ผู้สมัครจะสามารถปรับตัวให้เข้ากับองค์กรได้ และควรจัดกิจกรรมเกี่ยวกับการส่งเสริมวัฒนธรรมเข้าไปในหลักสูตรการปฐมนิเทศของพนักงานใหม่อีกด้วย

ทั้งนี้ การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรต้องได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารเพราะวัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องของพนักงานทุกคนในองค์กรที่ต้องร่วมมือและกระตุ้นผู้บังคับบัญชาให้ระลึกอย่างสม่ำเสมอ และผู้บริหารระดับสูงต้องให้การสนับสนุนทั้งนโยบายและงบประมาณ เพื่อวางแนวทางการสื่อสารให้พนักงานทราบและต้องเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับพนักงาน

บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูง (TOP Management)

- **เป็นต้นแบบ (Role Model)** ของการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนทัศนคติ ค่านิยม และพฤติกรรมในการทำงาน
- **เป็นผู้สื่อสาร** เน้นย้ำกับพนักงานในองค์กรให้มีความเข้าใจและปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรทุกครั้งที่มีโอกาส
- **เป็นผู้ให้การสนับสนุนโครงการและกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร**

- เป็นผู้ให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะ และความคิดเห็นกับทีมงานที่ดูแลรับผิดชอบเกี่ยวกับเรื่องของวัฒนธรรมองค์กร
- เป็นผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) กับทีมงานที่ดูแลรับผิดชอบเกี่ยวกับเรื่องของวัฒนธรรมองค์กรและพนักงานในองค์กร

บทบาทหน้าที่ของทีมงานส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร

- ทำความเข้าใจและสื่อสารวัฒนธรรมองค์กรให้กับพนักงานในองค์กรทราบ
- เป็นผู้ขับเคลื่อน และกระตุ้นให้เกิดการเผยแพร่และารปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรสำหรับพนักงานทุกคน
- รับฟังข้อมูล ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจากพนักงาน เพื่อนำมาสื่อสารต่อไปให้กับผู้บริหารระดับสูง
- กำหนดแผนกลยุทธ์และแผนการปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร
- ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการจัดกิจกรรมรณรงค์เรื่องการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร
- ร่วมประชุมเพื่อหารือ และให้ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ติดตามความคืบหน้าในการทำงานตามแผนงานที่วางไว้ และรายงานต่อผู้บริหารตามสายการบังคับบัญชา
- สร้างแนวร่วมและรักษาสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลในระดับต่างๆ ทั้งในและนอกกลุ่มในทางที่เหมาะสม เพื่อประโยชน์ต่อการสนับสนุน การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร
- เป็นต้นแบบ (Role Model) เพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนทัศนคติ ค่านิยม และพฤติกรรมในการทำงาน

ขั้นตอนที่ 2 การนำไปปฏิบัติ (Implementation) เป็นขั้นตอนการถ่ายทอด การให้ความรู้ แนวความคิด ความหมาย ด้วยการฝึกอบรม ปูพื้นฐานความคิดให้ตรงกัน และการสื่อสารประชาสัมพันธ์ภายในให้พนักงานในสำนักงานฯ รู้จักและเข้าใจในลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการให้เกิดขึ้นเพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์และภารกิจของสำนักงานฯ จัดทำกิจกรรมต่างๆ ให้ข้อมูลความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร โดยการสื่อสารทุกช่องทาง ได้แก่

- การสื่อสารประชาสัมพันธ์ภายใน (Communication) เนื่องจากการสื่อสารเป็นปัจจัยที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปร่วมกันโดยมีความเข้าใจเป็นหนึ่งเดียว ได้แก่ นิทรรศการ โปสเตอร์ บอร์ดประกาศในห้องประชุม เสียงตามสาย เว็บไซต์วารสารภายในองค์กร นอกจากนี้ การติดต่อสื่อสารผ่านอินทราเน็ต (Intranet) จะสามารถเป็นการสร้างความตระหนักรู้ (Awareness) ให้เกิดพฤติกรรมการทำงานที่ต้องการด้วย
- กิจกรรมเผยแพร่ต่างๆ (Campaign Activities) ได้แก่ นิทรรศการต่างๆ เกี่ยวกับการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร
- การออกแบบอาคาร สถานที่ สภาพแวดล้อมต่างๆ ในการทำงาน เช่น การออกแบบตำแหน่ง การจัดโต๊ะ เก้าอี้ ฉากกั้น ซึ่งรูปแบบการตกแต่งห้องจะแสดงให้เห็นถึงค่านิยม หรือความเชื่อบางอย่างได้ เช่น จะส่งเสริมให้มีโอกาสติดต่อสื่อสาร มีปฏิสัมพันธ์กันได้มากน้อยแค่ไหน ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมหรือไม่ มีความยืดหยุ่นหรือไม่ มีการแบ่งแยกอาณาเขตของแต่ละคน หรือแต่ละฝ่ายชัดเจนมากน้อยแค่ไหน
- การนำลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์เข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้พนักงานนั้น รับรู้ถึงความสำคัญของการปฏิบัติตนให้สอดคล้อง และเป็นไปตามลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่องค์กรต้องการ นอกจากนี้ ยังสามารถนำไปใช้ในการคัดเลือกพนักงาน (Selection) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรสู่พนักงานใหม่ โดยกระบวนการคัดเลือกบุคลากรจะให้ข้อมูลกับผู้เข้ารับการคัดเลือกเกี่ยวกับองค์กร ผู้สมัครจะเรียนรู้เกี่ยวกับองค์กร และหากพวกเขารับทราบถึงความขัดแย้งเกี่ยวกับค่านิยมที่พวกเขามีกับองค์กร พวกเขาก็จะเป็นผู้ตัดสินใจว่าจะออกจากกระบวนการคัดเลือกนี้สรุปแล้วกระบวนการนี้จึงเปรียบเสมือนถนนสองสายซึ่งอำนวยความสะดวกให้ผู้ว่าจ้างหรือผู้สมัครตัดสินใจยกเลิกขั้นตอน หากพบว่าทั้งสองเข้ากันไม่ได้ ด้วยวิธีนี้วัฒนธรรมขององค์กรจะสามารถดำรงอยู่ได้ด้วยการคัดเอาบุคลากรที่อาจจะเป็นอันตรายต่อหรือบ่อนทำลายต่อค่านิยมหลักขององค์กร

ทั้งนี้ การชี้แนะแนวทางอย่างมีเหตุผล (Leading) จากผู้บริหารยังเป็นส่วนสำคัญในการผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและนำวัฒนธรรมองค์กรไปสู่การปฏิบัติ โดยควรเริ่มต้นจากการร่วมศึกษา ร่วมกำหนดวัฒนธรรมองค์กร ร่วมพิจารณาและดำเนินการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่สำคัญ ดังนั้นจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะต้องให้ผู้บริหารระดับสูงเห็นความสำคัญและมีส่วนผลักดันเพื่อให้เกิดความสำเร็จในที่สุด ได้แก่ การสร้างพฤติกรรมเป็นแบบอย่าง (Managerial Behavior : Role Model) ผู้บริหารขององค์กรต้องให้การสนับสนุนและความร่วมมือกับฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการกระตุ้นให้พนักงานมีพฤติกรรมการทำงานตามที่ต้องการ โดยเป็น Role Model ที่ดีในการทำงาน อีกทั้งยังให้แนวทางที่เหมาะสมเพื่อสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการ

ขั้นตอนที่ 3 การติดตามผล (Monitoring) เมื่อสำนักงานฯ สื่อสารหรือถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรให้กับพนักงานทุกระดับชั้น และดำเนินการตามแนวทางการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรไปได้ในระยะเวลาหนึ่งแล้ว ก็อาจจะได้มีการทบทวนวัฒนธรรมองค์กรว่าการดำเนินการเป็นไปตามแผนที่วางไว้หรือไม่ หรือทบทวนเพื่อนำมาพัฒนาหรือปรับปรุงให้เกิดประโยชน์แก่สำนักงานฯ เพิ่มมากขึ้น โดยมีการติดตามผลว่าพนักงานทุกคนรับรู้และมีความเชื่อในวัฒนธรรมองค์กรมากน้อยแค่ไหน ใช้เครื่องมือวัดต่างๆ เช่น การติดตามระหว่างหน่วยงาน (Inter Department Tracking) การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) พนักงานจะได้รับการ Feedback จากหัวหน้างาน จากเพื่อนร่วมงาน และจากลูกน้องในหน่วยงาน เพื่อนำข้อมูลที่ได้รับไปพัฒนาและปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้การทำงานหรือการบริการมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรนั้น ควรสร้างให้บุคลากรทุกคนเต็มใจที่จะปฏิบัติตามต่อเนื่องจนกลายเป็นวัฒนธรรมที่ดีตามวิสัยทัศน์ที่องค์กรต้องการ จนสามารถนำไปใช้ได้ในระยะยาว และควรได้รับการผลักดันจากผู้บริหารระดับสูงด้วย กล่าวคือ ผู้บริหารระดับสูงต้องเล็งเห็นถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร ยอมรับถึงความสำคัญนั้น และเข้ามามีส่วนร่วมเป็นส่วนหนึ่งในการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร โดยการปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่พนักงาน นอกจากนี้ การที่จะทำให้การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นไปตามภารกิจและวิสัยทัศน์นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ทุกๆ คน ในทุกๆ หน่วยงานจะต้องมีความคิดเห็นที่สอดคล้อง และร่วมมือร่วมใจกัน จึงจะทำให้เกิดพลังที่ยิ่งใหญ่ที่จะทำให้แนวทางการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรประสบความสำเร็จในที่สุด

ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

1. ควรทำการศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์กรโดยใช้วิธีการศึกษา หรือแนวคิดที่แตกต่างกันออกไป อาจศึกษาในเชิงคุณภาพเพื่อจะได้เห็นวัฒนธรรมองค์กรในสำนักงานฯ ในเชิงลึก เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงอย่างถูกต้อง
2. ควรทำการศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์กรให้ครอบคลุมกลุ่มประชากรทั้งหมด โดยรวมพนักงานที่ปฏิบัติงานในส่วนของสำนักงานฯ ต่างจังหวัดด้วย เพื่อจะได้ทราบลักษณะวัฒนธรรมองค์กรย่อยกว่ามีความแตกต่างกับวัฒนธรรมโดยรวมหรือไม่ อย่างไร
3. ควรทำการศึกษาลักษณะของผู้นำ ว่าผู้นำที่มีลักษณะเช่นไร จะเป็นผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงลักษณะวัฒนธรรมองค์กร เนื่องจากบทบาทของผู้นำภายในองค์กรนั้น มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงและสืบสานวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการให้เกิดขึ้น
4. ควรทำการศึกษาถึงวัฒนธรรมองค์กรขององค์กรที่มีรูปแบบการดำเนินงานในลักษณะเดียวกัน เพื่อนำมาเปรียบเทียบกับลักษณะของวัฒนธรรมที่เป็นอยู่กับลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการให้เกิดขึ้น