

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์การในหน่วยงานต้นแบบของกรมการพัฒนาชุมชนในช่วงปี พ.ศ.2546 - พ.ศ.2551 โดยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ของการศึกษา คือ 1. เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ วัฒนธรรมองค์การของกรมการพัฒนาชุมชนบนพื้นฐานแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ตามนโยบายปฏิรูประบบราชการเฉพาะยุทธศาสตร์ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในช่วงปี พ.ศ.2546 - พ.ศ.2551 2. เพื่อศึกษากระบวนการในการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การของกรมการพัฒนาชุมชนตามยุทธศาสตร์ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในช่วงปี พ.ศ.2546 - พ.ศ.2551 และ 3. เพื่อศึกษาปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของกรมการพัฒนาชุมชนตามยุทธศาสตร์ด้านการปรับเปลี่ยน กระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในช่วงปี พ.ศ.2546 - พ.ศ.2551 การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้อาศัย วิธีการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) โดยการเก็บรวบรวมจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Documentary) การสัมภาษณ์ (Interview) และการใช้แบบสอบถาม จากกลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งผู้วิจัยจะนำเสนอผลการศึกษา ตามลำดับขั้นตอนดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ให้ข้อมูล

ตอนที่ 2 บริบทของกรมการพัฒนาชุมชน

ตอนที่ 3 ผลการศึกษาวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การของกรมการพัฒนาชุมชนในช่วงปี พ.ศ.2546 - พ.ศ.2551 โดยผู้วิจัยทำการสืบค้นวัฒนธรรมองค์การของกรมการพัฒนาชุมชนจาก ตำนานขององค์การ บุคคลสำคัญขององค์การ พิธีการ ประเพณี หรืองานสำคัญขององค์การ ภาษา หรือคำเฉพาะขององค์การ โครงสร้างขององค์การ กระบวนการในการปฏิบัติงาน ระบบการบริหารงานบุคคล ระบบงบประมาณ วิธีการตัดสินใจ ระบบการสื่อสารในองค์การ จิตสำนึกในการให้บริการประชาชน และสิ่งทีบุคคลากรใช้ยึดถือเป็นแนวทางในการทำงาน และประเพณีปฏิบัติตน

ตอนที่ 4 ผลการศึกษากระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของกรมการพัฒนา ชุมชนตามยุทธศาสตร์ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยม ในช่วงปี พ.ศ.2546 - พ.ศ. 2551

ตอนที่ 5 ผลการศึกษาปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของกรมการพัฒนาชุมชนตามยุทธศาสตร์ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยม ในช่วงปี พ.ศ.2546 – พ.ศ.2551

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ให้ข้อมูล

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ประชากรและกลุ่มตัวอย่างข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ทั้งหมดจำนวน 10 คน พบว่าเป็นเพศชายจำนวน 5 คน และเพศหญิงจำนวน 5 คน

ตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบของงานที่ปฏิบัติ ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1 นักวิชาการพัฒนาชุมชนชำนาญการ สังกัดกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2 นักวิชาการพัฒนาชุมชนชำนาญการ สังกัดกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3 หัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สังกัดกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4 นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ สังกัดกองการเจ้าหน้าที่กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5 นักวิชาการเงินและบัญชีชำนาญการ สังกัดกองคลังกรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6 นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ สังกัดกองการเจ้าหน้าที่กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7 นักวิชาการเงินและบัญชีชำนาญการ สังกัดกองคลังกรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8 เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป (หัวหน้าฝ่ายอำนวยการ) สังกัดสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดลพบุรีกรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 9 นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ สังกัดสถาบันการพัฒนารัฐบาล กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 10 นักประชาสัมพันธ์ชำนาญการ สังกัดกองประชาสัมพันธ์กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย

ตอนที่ 2 บริบทของกรมการพัฒนาชุมชน

ความเป็นมาของกรมการพัฒนาชุมชน

กรมการพัฒนาชุมชนจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม ฉบับที่ 10 (ฉบับพิเศษ) เล่มที่ 79 ตอนที่ 89 พ.ศ.2505 โดยแยกจากส่วนพัฒนาการท้องถิ่น กรมมหาดไทยนับตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ.2505

กรมการพัฒนาชุมชนเป็นหน่วยงานที่มีภารกิจเพื่อตอบสนองนโยบายของรัฐบาล และความต้องการของประชาชนในชนบท ช่วยเหลือปรับปรุงวิถีชีวิตและความเป็นอยู่ในด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมเพื่อให้ประชาชนเกิดความคิดริเริ่ม และสามารถจัดการงานชุมชนได้เองในรูปแบบและกระบวนการตามระบอบประชาธิปไตย โดยระยะแรกของการดำเนินงานพัฒนาชุมชน กรมการพัฒนาชุมชนได้เปิดเขตพัฒนาเฉพาะภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคใต้ ต่อมาจึงได้มีการเปิดเขตพัฒนาครอบคลุมทั่วทุกจังหวัดทั่วประเทศ ในระยะเริ่มแรกของการก่อตั้ง กรมการพัฒนาชุมชนได้กำหนดขอบเขตนโยบายไว้ 3 ประการ คือ 1. ปรับปรุงส่งเสริมการครองชีพของประชาชนในชนบทให้ดีขึ้น 2. ส่งเสริมประชาชนให้ใช้ความสามารถของตนเองในการทำงาน และ 3. ส่งเสริมประชาชนให้ทำงานร่วมกันตามแบบประชาธิปไตย โดยกรมการพัฒนาชุมชนมีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย ดังนี้

1. ดำเนินกิจกรรมต่างๆ ร่วมกับประชาชน เพื่อยกฐานะการครองชีพของประชาชนในชนบทให้สูงขึ้น และให้ชุมชนชนบทมีความมั่นคงเป็นส่วนหนึ่งที่แท้จริงของชาติ
2. ดำเนินการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานพัฒนาชุมชน ผู้นำท้องถิ่น จัดการประชุมระหว่างเจ้าหน้าที่กระทรวง ทบวง กรมต่างๆ เพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจในวัตถุประสงค์ และวิธีการดำเนินงานในการพัฒนาชุมชน
3. ให้การศึกษาและการฝึกอบรมแก่ประชาชน เพื่อให้มีความรู้ในแบบและงานสมัยใหม่ อันจะเป็นประโยชน์ในการส่งเสริมการครองชีพของประชาชนให้ดีขึ้น และเกิดความสนใจในชีวิต และปัญหาของชาวชนบท
4. ส่งเสริมและฝึกอบรมแก่ประชาชนให้เข้าใจวิธีการปกครองระบอบประชาธิปไตย ในรูปแบบการปกครองส่วนท้องถิ่นโดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์การบริหารส่วนตำบล
5. ดำเนินการนิเทศการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่พัฒนาการ ทำการวิจัยและประเมินผลงานพัฒนาชุมชน
6. เป็นสถาบันเพื่อการศึกษาค้นคว้าทางวิชาการเกี่ยวกับงานพัฒนาชุมชนของประเทศ ทั้งในทฤษฎีและปฏิบัติเพื่อการเปรียบเทียบและดัดแปลงนำมาใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ของประเทศไทย ตลอดจนเผยแพร่ความรู้ที่ได้มาให้เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องและประชาชนได้ทราบ

7. เป็นศูนย์กลางในการบริหารงานพัฒนาชุมชน ทำหน้าที่ประสานการบริการของ กระทรวง ทบวง กรม และองค์การต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาชุมชนทั้งในส่วนกลาง และภูมิภาคเพื่อให้โครงการต่างๆ ประสานสอดคล้องกัน

8. เป็นสำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการบริหารและประสานงานพัฒนาชุมชน แห่งชาติ ปฏิบัติงานธุรการและบริหารงานพัฒนาชุมชนตามนโยบายและมติของคณะกรรมการ ดังกล่าว (กรมการพัฒนาชุมชน, 2551, หน้า 1)

โครงสร้างการบริหารงาน

การปฏิรูประบบราชการสู่การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ มุ่งเน้นการบริหารงานที่ยึด ผลลัพธ์เป็นหลักในการทำงาน มีการวัดผลอย่างเป็นรูปธรรม ตามหลักความโปร่งใส หลักผลงาน และหลักคุณธรรม โดยให้ส่วนราชการปรับระบบและวิธีการทำงานที่ตอบสนองความต้องการของ ประชาชนได้รวดเร็ว คล่องตัว กรมการพัฒนาชุมชนจึงได้มีการปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งส่วน ราชการ การจัดระบบงานและภารกิจหลายครั้งจนถึงปี พ.ศ.2545 ผลจากการปฏิรูประบบราชการ เมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2545 คณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบในการจัดกลุ่มภารกิจหลักสำคัญของรับ และจัดโครงสร้างส่วนราชการใหม่ กรมการพัฒนาชุมชนได้ดำเนินการปรับบทบาท ภารกิจ และโครงสร้างส่วนราชการใหม่ให้สอดคล้องกับมติคณะรัฐมนตรีตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย 3 ประการ คือ 1. ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ และการมีส่วนร่วมของประชาชนเพื่อให้ประชาชน พึ่งตนเองได้ และนำไปสู่ชุมชนที่เข้มแข็ง 2. ส่งเสริมศักยภาพของประชาชน ผู้นำชุมชน องค์กรชุมชน และเครือข่ายองค์กรชุมชนในการบริหารจัดการชุมชน และ 3. ส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน ซึ่งการปรับ โครงสร้างและบทบาทภารกิจดังกล่าวมีผลมาจนถึงปัจจุบัน ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย พ.ศ.2545 ให้แบ่งส่วนราชการกรมการพัฒนาชุมชน ดังนี้

1. ราชการบริหารส่วนกลาง แบ่งออกเป็น

สำนักงานเลขานุการกรม	สำนักส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพชุมชน	
กองการเจ้าหน้าที่	ศูนย์สารสนเทศเพื่อการพัฒนาชุมชน	
กองคลัง	หน่วยตรวจสอบภายใน	
กองฝึกอบรม	กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	
กองวิชาการและแผนงาน		
สำนักส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน		
กองประชาสัมพันธ์	} เป็นการแบ่งส่วนราชการภายใน	
ศูนย์ช่วยเหลือทางวิชาการพัฒนาชุมชนเขต 1-9 และ 10-12		

2. ราชการส่วนภูมิภาค แบ่งออกเป็น

สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัด 75 จังหวัด

สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอ 877 อำเภอ

อำนาจหน้าที่

กฎกระทรวงว่าด้วยการแบ่งส่วนราชการกรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย พ.ศ.2545 มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 9 ตุลาคม 2545 กำหนดให้กรมการพัฒนาชุมชนมีภารกิจสำคัญเกี่ยวกับการส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้การมีส่วนร่วมของประชาชน และส่งเสริมงานวิสาหกิจชุมชนตามอำนาจหน้าที่ ดังนี้ (กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมการพัฒนาชุมชน, 2552, หน้า 12)

1. กำหนดนโยบาย แนวทาง แผน และมาตรการในการพัฒนาชุมชนเพื่อเสริมสร้างศักยภาพ และความเข้มแข็งของชุมชน
2. ส่งเสริมศักยภาพของประชาชน ผู้นำชุมชน องค์กรชุมชน และเครือข่ายองค์กรชุมชน เพื่อให้มีส่วนร่วมและเกิดการรวมกลุ่มให้สามารถพึ่งตนเองได้
3. ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ของประชาชน ผู้นำชุมชน องค์กรชุมชน และเครือข่ายองค์กรชุมชน เพื่อพัฒนาและแก้ไขปัญหาของชุมชน
4. ส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน เพื่อเสริมสร้างเศรษฐกิจชุมชน
5. พัฒนาระบบข้อมูลเพื่อการวางแผน และการบริหารการพัฒนา
6. วิจัยและพัฒนารูปแบบ และวิธีการพัฒนาชุมชน ให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนและสภาพพื้นที่
7. ฝึกอบรมและพัฒนาผู้นำชุมชน องค์กรชุมชน และเครือข่ายองค์กรชุมชนรวมทั้งให้ความร่วมมือในการฝึกอบรมด้านการพัฒนาชุมชนแก่หน่วยงานทั้งในประเทศ และต่างประเทศ
8. ปฏิบัติราชการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นหน้าที่ของกรม หรือตามที่กระทรวงหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

วิสัยทัศน์

กรมการพัฒนาชุมชนเป็นหน่วยงานหลักในการส่งเสริมการบริหารจัดการชุมชนให้เข้มแข็งอย่างยั่งยืน

พันธกิจ

1. สร้างพลังชุมชน
2. สร้างระบบจัดการความรู้
3. สร้างระบบการบริหารจัดการชุมชน

เป้าหมาย

1. ชุมชนมีการบริหารจัดการทุนชุมชนอย่างมีประสิทธิภาพ
2. ประชาชนพึ่งตนเองได้
3. ครอบครัวมีคุณภาพชีวิตดี มีความสุข

หากพิจารณาจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย รวมถึงอำนาจหน้าที่ของกรมการพัฒนาชุมชน พบว่ากรมการพัฒนาชุมชน เป็นหน่วยงานที่ต้องทำงานร่วมกับกลุ่มองค์กร เครือข่าย และชุมชนเพื่อนำนโยบายของรัฐ และของกระทรวงมหาดไทยไปปฏิบัติให้เกิดผลเป็นรูปธรรมในพื้นที่ โดยยึดหลักการ พัฒนาพัฒนาชุมชนเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อให้การพัฒนาที่ยั่งยืน ประชาชนพึ่งตนเองได้ ดังนั้น กรมการพัฒนาชุมชนจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนระบอบทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมของข้าราชการสังกัดกรมการพัฒนาชุมชน เพื่อให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน และให้สอดคล้องกับระบบและวิธีการทำงานตามการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

ตอนที่ 3 ผลการศึกษาวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การของกรมการพัฒนาชุมชนในช่วงปี พ.ศ.2546 – พ.ศ.2551

การศึกษาวินิจฉัยวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การของกรมการพัฒนาชุมชนในช่วงปี พ.ศ.2546 – พ.ศ. 2551 ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาวินิจฉัยโดยทำการสืบค้นวัฒนธรรมองค์การของกรมการพัฒนาชุมชนซึ่งแยกออกเป็น 2 ช่วงเวลา ดังนี้ ช่วงแรกของการศึกษา คือ ในช่วงก่อนปี พ.ศ.2545 ซึ่งเป็นช่วงก่อนที่จะมีการปฏิรูประบบราชการ กับช่วงที่สองของการศึกษา คือ ในช่วงหลังปี พ.ศ.2545 จนถึงปี พ.ศ.2551 ซึ่งเป็นช่วงหลังจากที่มีการปฏิรูประบบราชการตามแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ก็เพื่อที่ความต้องการจะสะท้อนให้เห็นถึงค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานของข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนจากสิ่งบ่งชี้วัฒนธรรมองค์การตามประเด็นของการศึกษา ดังนี้

1. เรื่องเล่า ตำนานที่สำคัญที่กระตุ้นจิตสำนึกในการทำงานของกรมการพัฒนาชุมชน การศึกษาวินิจฉัยวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การของกรมการพัฒนาชุมชน ด้วยการสืบค้นจากสิ่งบ่งชี้วัฒนธรรมองค์การ คือ เรื่องเล่า ตำนานของกรมการพัฒนาชุมชน ทั้งนี้ก็เพื่อที่จะแสดงให้เห็นถึงค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานบุคลากรกรมการพัฒนาชุมชนตามแบบที่องค์กรต้องการ

ผลการศึกษา จากการศึกษาด้วยเอกสารและจากการสัมภาษณ์ประชากร และกลุ่มตัวอย่างข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนในประเด็นเรื่องเล่า ตำนานที่สำคัญที่กระตุ้นจิตสำนึกในการทำงานของกรมการพัฒนาชุมชน สามารถสรุปได้ ดังนี้

เรื่องเล่า ตำนานที่สำคัญที่กระตุ้นจิตสำนึกในการทำงานของกรมการพัฒนาชุมชน ในช่วงก่อนปี พ.ศ.2545 ก็คือ เรื่องของประวัติการก่อตั้งกรมการพัฒนาชุมชน กล่าวคือ กรมการพัฒนาชุมชน เป็นส่วนราชการสังกัดกระทรวงมหาดไทย ซึ่งเมื่อก่อนกรมการพัฒนาชุมชน จะอยู่ในกรมมหาดไทย คือ ส่วนงานพัฒนาการท้องถิ่น พอมาในช่วงปี พ.ศ. 2505 จึงได้แยกส่วนงานพัฒนาการท้องถิ่นออกมาจากกรมมหาดไทย (กรมการปกครองในปัจจุบัน) มาจัดตั้งเป็น กรมการพัฒนาชุมชนตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม ฉบับที่ 10 เมื่อวันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ.2505 และพระราชบัญญัติโอนกิจการบริหารของกระทรวงมหาดไทย ซึ่งมีการปรับปรุงใหม่ พ.ศ.2505 ประกาศในราชกิจจานุเบกษาฉบับพิเศษ เล่มที่ 79 ตอนที่ 89 เมื่อวันที่ 30 กันยายน พ.ศ.2505 โดยให้มีหน้าที่รับผิดชอบและดำเนินงานพัฒนาการท้องถิ่นร่วมกับประชาชน ในหมู่บ้านตามชนบท ดั่งมีภารกิจ เพื่อตอบสนองนโยบายของรัฐบาล และความต้องการของ ประชาชนในชนบท ช่วยเหลือ ปรับปรุงวิถีชีวิตและความเป็นอยู่ในด้านสังคม เศรษฐกิจ และวัฒนธรรม เพื่อให้ประชาชนเกิดความคิดริเริ่ม และสามารถจัดการชุมชนได้เองตามรูปแบบ และกระบวนการตามระบอบประชาธิปไตย จากการสัมภาษณ์ข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนของ ผู้ให้ข้อมูล กล่าวว่

...จริงๆ เมื่อก่อนจะไม่มีกรมการพัฒนาชุมชน กรมฯ จะอยู่ในกรมมหาดไทย เรียกว่า ส่วนพัฒนาการท้องถิ่นหลังจากนั้นในปี 2505 ก็ได้แยกออกมาเป็น กรมการพัฒนาชุมชน เนื่องจากต้องการบุคลากรในด้านนี้เข้าไปดูแลประชาชนในพื้นที่ที่อยู่ในชนบท รัฐก็เลยตั้งหน่วยงานนี้เข้าไปทำงานในพื้นที่ ทำงานด้านมวลชน เพื่อที่จะยกระดับชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนในทุกด้าน

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1, ผู้ให้สัมภาษณ์, 23 กันยายน 2552)

จากหน้าที่รับผิดชอบ และภารกิจที่ได้รับมอบหมาย สามารถสะท้อนให้เห็นว่า กรมการพัฒนาชุมชนเป็นหน่วยงานแรกๆ ที่มีลักษณะของการทำงานเข้าถึงในระดับพื้นที่ร่วมกับ ประชาชนในพื้นที่นั้นๆ กล่าวคือ ข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชน หรือพัฒนากร จะเข้าไปทำงานใน พื้นที่ที่มีความหลากหลาย มีความแตกต่างกันทางบริบทเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม รวมถึงปัญหา และความต้องการของประชาชนในพื้นที่ที่รับผิดชอบ เพื่อเข้าไปช่วยแก้ไขปัญหาให้ประชาชนมี คุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ซึ่งพัฒนากรจะทำงานร่วมกับประชาชน กล่าวคือ พัฒนากรจะเปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมให้เกิดกระบวนการพัฒนาชุมชน

โดยเริ่มต้นที่ให้ประชาชนได้ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมดำเนินการ ร่วมติดตามประเมินผลด้วยตนเอง เพื่อสนองความต้องการของประชาชนในพื้นที่ได้ตรงตามเป้าหมายและเกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน และนี่ก็ถือได้ว่าเป็นอีกหนึ่งความภาคภูมิใจของคนพัฒนาชุมชน กล่าวคือ พัฒนาการเป็นข้าราชการที่ทำงานอยู่ใกล้ชิดประชาชน สามารถเข้าใจ เข้าถึงและพัฒนาชุมชนร่วมกับประชาชน เพื่อให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น จากการสัมภาษณ์ข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนของผู้ให้ข้อมูล กล่าวว่

...พช. เราจะมีความภาคภูมิใจว่า เราเป็นหนึ่งในพื้นที่ทำงานร่วมกับชาวบ้านได้ เพราะเมื่อก่อนนี้ ข้าราชการที่จะทำงานในพื้นที่ชนบทยังไม่ค่อยมี ตัวพัฒนากรหรือข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนที่ทำงานในพื้นที่ก็เหมือนเป็นพระเอกในพื้นที่ เป็นขวัญใจชาวบ้าน เหมือนกับเป็นตัวแทนของข้าราชการที่นำความเจริญเข้าไปสู่พื้นที่ อันนี้เป็นสิ่งที่ปลูกฝังกันมาแล้วก็เป็นแรงบันดาลใจของหลายๆ คนที่เข้ามาทำงานในกรมการพัฒนาชุมชน

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3, ผู้ให้สัมภาษณ์, 7 ตุลาคม 2552)

...ในสมัยก่อนยังไม่มีหน่วยงานที่จะลงลึกไปทำงานในระดับตำบล หมู่บ้านเท่าไรหรอกๆ ก็จะมีพัฒนาชุมชนที่เข้าไปรวมกลุ่มชาวบ้านที่เรารับผิดชอบ คือทำให้ชาวบ้าน เขาศรัทธาแล้ว เกิดการยอมรับแล้วก็มาร่วมคิด ร่วมทำทำโครงการ/กิจกรรมพัฒนาหมู่บ้าน ตำบล แล้วมันเห็นผลสำเร็จขึ้นมา และผลสำเร็จนั้นทำให้เราเกิดความภาคภูมิใจที่ว่าเราก็เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ชาวบ้านเขามีความสุข มีความอยู่ดีกินดีขึ้น

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6, ผู้ให้สัมภาษณ์, 21 ตุลาคม 2552)

นอกจาก เรื่องของประวัติการก่อตั้งกรมการพัฒนาชุมชน เรื่องเล่าที่สำคัญอีกเรื่องหนึ่งที่เล่าสืบต่อกันมาที่กระตุ้นจิตสำนึกในการทำงานของบุคลากรกรมการพัฒนาชุมชน ก็คือ เรื่องการฝึกอบรมก่อนประจำการ กล่าวคือ กรมการพัฒนาชุมชนเป็นส่วนราชการที่มีบทบาทภารกิจ และเป้าหมายการทำงานเพื่อให้ประชาชนในพื้นที่ต่างๆ มีความสุข มีคุณภาพชีวิต และความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น กอปรกับลักษณะของการทำงานที่ต้องทำงานใกล้ชิดประชาชน สามารถเข้าใจ เข้าถึงและพัฒนาชุมชนร่วมกับประชาชนได้ ดังนั้น การทำงานพัฒนาชุมชนผู้ปฏิบัติหน้าที่ หรือพัฒนากร จะต้องเป็นผู้ที่มีทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยมที่ดีต่อประชาชน ชุมชน และงาน

พัฒนาชุมชน รวมถึงมีทักษะ ความรู้ ความสามารถด้านการพัฒนาชุมชน ซึ่งทางกรมการพัฒนาชุมชนเองก็ได้มีการเตรียมความพร้อมของเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชนก่อนที่จะออกไปปฏิบัติงานในพื้นที่ ด้วยวิธีการหล่อหลอมขัดเกลาขององค์ผ่านการกระบวนการฝึกอบรม ซึ่งเรียกว่า การฝึกอบรมนักพัฒนาชุมชนก่อนประจำการ โดยจุดมุ่งหมายที่สำคัญของการจัดฝึกอบรมนักพัฒนาชุมชนก่อนประจำการ ก็เพื่อเป็นการถ่ายทอด ปลูกฝังวิธีคิด วิธีการทำงานที่ดี และถูกต้อง รวมถึงแนวทางในการประพฤติปฏิบัติตัวที่เหมาะสม ใ้บุคลากรได้เรียนรู้ พร้อมทั้งจะเปลี่ยนแปลงและปรับตัวเข้ากับองค์การ

สำหรับหลักสูตรการฝึกอบรมนักพัฒนาชุมชนก่อนประจำการ จะแบ่งการฝึกอบรมออกเป็น 2 ส่วน กล่าวคือ ส่วนแรก คือ การฝึกอบรมภาคทฤษฎี จะเน้นการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในภารกิจของกรมการพัฒนาชุมชน ตลอดจนการให้องค์ความรู้ด้านการพัฒนาชุมชน และเทคนิคต่างๆ ที่มีความจำเป็นต่อการทำงานพัฒนาชุมชน รวมทั้งเน้นการถ่ายทอดและปลูกฝังปรัชญาพัฒนาชุมชน หลักการพัฒนาชุมชน วิธีการพัฒนาชุมชนใ้แก่นักพัฒนาชุมชนเกิดทัศนคติความเชื่อ และค่านิยมที่ดีต่อประชาชน ชุมชน และงานพัฒนาชุมชน

สำหรับส่วนที่สองจะเป็นการฝึกอบรมภาคสนาม โดยใ้ให้นักพัฒนาชุมชนเข้าไปฝึกปฏิบัติงานในพื้นที่ที่ทางองค์การได้จัดเตรียมไว้ เพื่อต้องการใ้ นักพัฒนาชุมชนใ้มีความเข้าใจประชาชน โดยตลอดระยะเวลาของการฝึกอบรมภาคสนามนักพัฒนาชุมชนจะต้องเข้าไปใช้ชีวิตอยู่ร่วมกับประชาชน เพื่อที่จะเรียนรู้วิถีชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชน รวมถึงสภาพปัญหาและความต้องการของประชาชน เพื่อให้เกิดกระบวนการพัฒนาชุมชนร่วมกัน โดยการใ้ทักษะความรู้ ความสามารถที่ใ้ได้รับจากฝึกอบรมภาคทฤษฎีมาปรับใ้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และสภาพแวดล้อม พึ่งเห็นแก่ประโยชน์และความสุขของประชาชนส่วนรวมเป็นสำคัญ (กองฝึกอบรม กรมการพัฒนาชุมชน, 2552, หน้า 2-3) จากการสัมภาษณ์ข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนของใ้ให้ข้อมูล กล่าวว่

...กรมการพัฒนาชุมชนมีบทบาท ภารกิจที่จะเข้าไปช่วยประชาชนในพื้นที่ ชนบทกรมฯ ก็มีการปลูกฝังให้พัฒนากรมีความเข้าใจในปัญหาพื้นฐานของชาวชนบท แล้วก็ภารกิจของกรมที่จะต้องดำเนินการให้ได้ โดยมีวิธีการปลูกฝัง ก็คือ ก่อนที่จะเข้ามา ทำงานก็จะมีการฝึกอบรมก่อนประจำการ เราก็จะปลูกฝังอุดมการณ์งานพัฒนาชุมชน ปรัชญาการพัฒนาชุมชน วิธีการเข้าไปทำงานกับประชาชน สิ่งเหล่านี้ก็จะมีการอบรม กันและทำมาตลอดสำหรับการฝึกอบรมก็จะมีทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1, ผู้ให้สัมภาษณ์, 23 กันยายน 2552)

...ผู้ที่จะมาเป็นพัฒนากรทุกคนไม่ว่าจะมาจากไหนก็ตามทางกรมฯ จะใช้ กระบวนการฝึกอบรมก่อนประจำการเป็นเบ้าหลอมคนแต่ละคนให้มีทัศนคติมีอุดมการณ์ ที่แน่ชัดก่อนที่จะออกไปทำงานจริงในพื้นที่ ซึ่งในกระบวนการฝึกมันมีความเข้มข้น พอที่จะกระตุ้นจิตสำนึกของเราให้มีความฮึกเหิมที่อยากจะออกไปทำงาน ซึ่งในช่วงของ การฝึกอบรมก็จะให้ความรู้ทางทฤษฎี มีการปลูกฝังหลักการ วิธีการทำงาน ปรัชญาการ ทำงานพัฒนาชุมชน แล้วก็มีส่วนของการให้ลงไปฝึกงานในพื้นที่พัฒนากรจะต้องเข้าไปกิน ไปนอนในหมู่บ้าน เข้าไปทำงานร่วมกับชาวบ้าน

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3, ผู้ให้สัมภาษณ์, 7 ตุลาคม 2552)

นอกจากการหล่อหลอมขัดเกลาขององค์ผ่านการกระบวนการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการแล้ว ยังมีการหล่อหลอมขัดเลาอย่างไม่เป็นทางการสอดแทรกเข้ามา เพื่อให้ นักพัฒนาชุมชนได้ เรียนรู้วิถีคิด วิธีการทำงานที่ดีและถูกต้อง รวมถึงแนวทางในการประพฤติปฏิบัติตัวที่เหมาะสม ผ่านกระบวนการเรียนรู้ทางสังคม กล่าวคือ นักพัฒนาชุมชนเมื่อต้องเข้ารับการฝึกอบรมภาคสนาม จะมีนักพัฒนาชุมชนรุ่นพี่ที่รับผิดชอบอยู่ในพื้นที่ฝึกอบรมภาคสนาม จะทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยงคอยให้ ความรู้ ให้คำปรึกษารวมทั้งสนับสนุนการฝึกอบรมภาคสนามของนักพัฒนาชุมชนฝึกงาน ซึ่งนักพัฒนาชุมชนฝึกงานสามารถที่จะเรียนรู้วัฒนธรรมการทำงาน และการประพฤติปฏิบัติตนได้ โดยการสังเกตวิธีการทำงาน วิธีการประพฤติปฏิบัติตน หรือฟังคำแนะนำจากพัฒนากรรุ่นพี่ จากการสัมภาษณ์ข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนของผู้ให้ข้อมูล กล่าวว่า

...เมื่อเวลาลงไปฝึกงานในพื้นที่จะมีระบบพี่เลี้ยง ก็คือว่า จะมีเจ้าหน้าที่ หรือ พัฒนาการที่เขาทำงานอยู่ในพื้นที่จะคอยเป็นพี่เลี้ยงเป็น coach ในการทำงานให้กับ คุณอีกทีหนึ่ง คุณก็สามารถที่จะเรียนรู้สิ่งต่างๆ ได้จากพัฒนารพี่เลี้ยง

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6, ผู้ให้สัมภาษณ์, 21 ตุลาคม 2552)

สำหรับเรื่องเล่า ตำนานของกรมการพัฒนาชุมชนที่กระตุ้นจิตสำนึกในการทำงานของ ข้าราชการในช่วงหลังปี 2545 จากการสัมภาษณ์ข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนของผู้ให้ข้อมูล ทั้งหมด พบว่า เรื่องเล่า ตำนานของกรมการพัฒนาชุมชนที่กระตุ้นจิตสำนึกในการทำงานของ ข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนนั้นไม่มีความแตกต่างไปจากช่วงก่อนปี พ.ศ.2545 หากจะแตกต่าง ก็เพียงแค่การปรับบทบาท ภารกิจของกรมการพัฒนาชุมชนใหม่ เนื่องด้วยการขยายตัวของ เศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม รวมทั้งความรู้และความต้องการของประชาชนมีมากขึ้น อีกทั้งการเติบโตขึ้นขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และผลจากการปฏิรูประบบราชการไทยที่มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างอย่างขนานใหญ่ ส่งผลให้องค์กรภาคต่างๆ ทั้งภาคราชการ เอกชน หรือองค์กรอิสระ เป็นหน่วยงานหลักในการทำงานรับผิดชอบเรื่องต่างๆ มากขึ้น โดยมีเป้าหมาย เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนมากขึ้น

ดังนั้น กรมการพัฒนาชุมชน ในอดีตซึ่งถือได้ว่าเป็นหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบงาน พัฒนาในทุกด้านตั้งแต่ด้านความคิด จิตใจ โครงสร้างพื้นฐาน อาชีพ ฯลฯ จึงต้องปรับเปลี่ยนรับ บทบาท ภารกิจไปเน้นการทำงานในเชิงวิชาการมากขึ้น กล่าวคือ การให้ความรู้และเทคนิคต่างๆ กับประชาชน เพื่อให้ประชาชนมีความรู้ในการที่จะบริหารจัดการชุมชนและยกระดับชุมชนของ ตนเองได้ โดยใช้ต้นทุนที่มีอยู่ทั้งหมดในชุมชนมาใช้ให้เกิดประโยชน์ จากการสัมภาษณ์ข้าราชการ กรมการพัฒนาชุมชนของผู้ให้ข้อมูล กล่าวว่า

...หลังปี 2545 ด้วยความเจริญในด้านต่างๆ มันมากขึ้น แล้วก็มีความงานที่ทำงานลงลึกถึงระดับตำบล หมู่บ้านมากขึ้น ซึ่งก็คืองานจากเดิมที่พัฒนาชุมชนต้องไปทำเองทุกมิติเลย มันก็เหมือนมีเจ้าของงานหลักที่เข้าไป คือ เมื่อก่อนกรมเราเข้าไปคนเดียว แต่พอหลังปี 45 ก็เริ่มมีหน่วยงานอื่นเข้าไปรับผิดชอบมากขึ้น พัฒนาชุมชนก็ต้องปรับตัวแล้วไม่ต้องทำเองทั้งหมด แต่ว่าตัวเองต้องไปทำงานในส่วนที่มันเป็นวิชาการมากขึ้น คือให้ชาวบ้านเขามีความคิด เทคนิค ในการที่จะบริหารจัดการชุมชนและยกระดับชุมชนของเขาได้ โดยเอาสิ่งที่มีอยู่ในตัว ในชุมชนมาใช้ให้เกิดประโยชน์

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4, ผู้ให้สัมภาษณ์, 15 ตุลาคม 2552)

...หลังจากปี 2545 ด้วยสภาพการเปลี่ยนแปลงของบริบทสังคม การเมือง เรื่องของงานพัฒนาชุมชนมันไม่ใช่กรมการพัฒนาชุมชนเพียงหน่วยเดียวแล้วที่ทำหมดทุกเรื่อง เพราะหลังการปฏิรูประบบราชการปี 2545 มันมีการปรับโครงสร้างทำให้มีกระทรวงใหม่ๆ เกิดขึ้นมา เช่น กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ประกอบกับท้องถิ่นโตขึ้น งานของกรมจึงถูกดึงออกไปบางส่วนไม่ต้องทำเองทั้งหมดเหมือนเมื่อก่อน ซึ่งเมื่อก่อนกรมเราจะทำงานกับชนบทจะเข้าไปสอนการทำงานกับชาวบ้านแทบทุกอย่าง แต่ตอนนี้เราถอยมาทำงานในเชิงที่เป็นวิชาการมากขึ้น

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 10, ผู้ให้สัมภาษณ์, 17 พฤศจิกายน 2552)

สำหรับการฝึกอบรมนักพัฒนาชุมชนก่อนประจำการ ความแตกต่างที่พบในช่วงหลังปี พ.ศ.2545 ก็คือ การปรับเนื้อหาหลักสูตรการฝึกอบรมให้มีความเหมาะสมกับบริบทของการทำงานและบทบาท ภารกิจที่เปลี่ยนไป จากการสัมภาษณ์ข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนของผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

...ในช่วงหลังปี 2545 การฝึกอบรมก็ยังคงมีอยู่มาเรื่อยๆ เรื่องของอุดมการณ์หรือแนวคิดในการทำงานไม่เปลี่ยน เรายังคงยึดถือปรัชญา อุดมการณ์ หลักการเดิมมาตลอด แต่สิ่งที่จะเปลี่ยนไป ก็คือ ในเรื่องของเนื้อหาการฝึกอบรม อาจจะเพิ่มในส่วน ของเนื้อหา เนื่องจากสภาพแวดล้อมอะไรมันเปลี่ยน วิธีการทำงาน เทคนิคอะไรต่างๆ มันเปลี่ยนก็อาจจะเพิ่มสิ่งเหล่านี้เข้ามาให้มันมีความสอดคล้องกับเหตุการณ์ปัจจุบันมากขึ้น

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1, ผู้ให้สัมภาษณ์, 23 กันยายน 2552)

แม้ว่าในช่วงหลังปี พ.ศ.2545 กรมการพัฒนาชุมชนจะมีการปรับเปลี่ยนบทบาทภารกิจ และมีการปรับเนื้อหาหลักสูตรการฝึกอบรมนักพัฒนาชุมชนก่อนประจำการ แต่ก็มีได้ทำให้เป้าหมายของการทำงานพัฒนาชุมชน เพื่อให้ชุมชนเข้มแข็ง ประชาชนพึ่งตนเองได้ ครอบครัวมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความสุข และเป้าหมายการหล่อหลอมขัดเกลาบุคลลากรขององค์การผ่านกระบวนการฝึกอบรม ซึ่งเรียกว่า การฝึกอบรมนักพัฒนาชุมชนก่อนประจำการ เพื่อถ่ายทอด ปลูกฝังวิถีคิด วิธีการทำงานที่ดีและถูกต้อง รวมถึงแนวทางในการประพฤติปฏิบัติตัวที่เหมาะสม ใ้บุคลลากรได้เรียนรู้ พร้อมทั้งจะเปลี่ยนแปลงและปรับตัวเข้ากับองค์การ มีความเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมทั้งในช่วงก่อนและหลังปี พ.ศ.2545

จากเรื่องเล่า ตำนานที่สำคัญที่กระตุ้นจิตสำนึกในการทำงานของกรมการพัฒนาชุมชนทั้งในช่วงก่อนปี พ.ศ.2545 และช่วงหลังปี พ.ศ.2545 สามารถสะท้อนให้เห็นถึงวิถีคิด วิธีการทำงานของบุคลลากรกรมการพัฒนาชุมชน ก็คือ การทำงานที่คำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวมและประชาชนเป็นที่ตั้ง การทำงานแบบมีส่วนร่วม ความมุ่งมั่นและความตั้งใจในการทำงาน การยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ความกล้าหาญอดทนต่อความยากลำบาก การเคารพและให้เกียรติผู้อื่นที่บุคลลากรของกรมการพัฒนาชุมชนจะต้องยึดถือเป็นแนวทางในการทำงานร่วมกัน ผ่านประวัติการก่อตั้งกรมการพัฒนาชุมชน รูปแบบและวิธีการทำงานพัฒนาชุมชน และการฝึกอบรมนักพัฒนาชุมชนก่อนประจำการ

2. บุคคลสำคัญที่กระตุ้นจิตสำนึกในการทำงานของกรมการพัฒนาชุมชน

การศึกษาวិเคราะห์วัฒนธรรมมองค์การของกรมการพัฒนาชุมชน ด้วยการสืบค้นจากสิ่งบ่งชี้วัฒนธรรมมองค์การ คือ บุคคลสำคัญของกรมการพัฒนาชุมชน ก็เพื่อที่จะแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมการทำงานอันเป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อให้บุคลการคนอื่นๆ ได้พึงยึดถือและปฏิบัติตาม

ผลการศึกษา จากการสัมภาษณ์ประชากรและกลุ่มตัวอย่างข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชน ในประเด็นบุคคลสำคัญของกรมการพัฒนาชุมชนในช่วงก่อนปี พ.ศ.2545 ที่สามารถเป็นแบบอย่างให้บุคลการคนอื่นๆ ได้ยึดถือและปฏิบัติตาม ได้แก่

1. นายพัฒน์ บุณยรัตพันธุ์ เกิดเมื่อวันที่ 23 กันยายน พ.ศ.2458 ดำรงตำแหน่งอธิบดีกรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย ในช่วงปี พ.ศ.2514-2518



สร้างพลังชุมชน และใช้พลังชุมชน ในการพัฒนาชุมชน

นายพัฒนา บุญยรัตพันธุ์
อธิบดีกรมการพัฒนาชุมชน

1 ตุลาคม 2514 - 30 กันยายน 2518

ภาพ 7 นายพัฒนา บุญยรัตพันธุ์ อธิบดีกรมการพัฒนาชุมชน

ความโดดเด่นของนายพัฒนา บุญยรัตพันธุ์ที่สามารถทำให้บุคลากรของกรมการพัฒนาชุมชนให้การยอมรับ ก็คือ การเป็นผู้มีอุดมการณ์ในการทำงานอย่างแน่วแน่ มีประสิทธิภาพการทำงานมาก มีความรู้ ความสามารถ และใฝ่รู้ในงานพัฒนาชุมชน สามารถถ่ายทอดความรู้ ความสามารถผ่านการเขียนหนังสือเกี่ยวกับการพัฒนาชุมชน เรื่อง "การสร้างพลังชุมชนโดยขบวนการพัฒนาชุมชน" ให้แก่บุคลากรคนอื่นได้ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานต่อไป ผลจากการสัมภาษณ์ข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนของผู้ให้ข้อมูล กล่าวว่า

...บุคคลที่เป็นที่กล่าวขานกันเยอะ ถือได้ว่าเป็นปูชนียบุคคลของกรมที่หลายคนเอามาเป็นแบบอย่างในการทำงาน ก็คือ ท่านอธิบดีพัฒนา บุญยรัตพันธุ์ ท่านเป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพในการทำงานมาก มีความโดดเด่นในเรื่องของแนวความคิด ซึ่งบุคลากรก็นำแนวความคิดของท่านอธิบดีพัฒนา มาใช้

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1, ผู้ให้สัมภาษณ์, 23 กันยายน 2552)

...ก่อนปี 2545 ผู้ที่ได้รับการยอมรับก็จะมีท่านอธิบดีพัฒนา บุญยรัตพันธุ์ ท่านจะมีสโลแกนในการทำงาน ก็คือ สร้างกลุ่มและใช้พลังของกลุ่มไปพัฒนาชุมชน คือ คำของท่านง่าย ๆ แต่ท่านวางแนวคิดต่างๆ การริ่ความในเรื่องปรัชญา อุดมการณ์ หลักการพัฒนาชุมชน ออกมาสู่แนวทางปฏิบัติ เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางวิธีการการ ปฏิบัติงานพัฒนาชุมชนที่ยังคงใช้มาจนถึงปัจจุบัน

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4, ผู้ให้สัมภาษณ์, 15 ตุลาคม 2552)

2. ศาสตราจารย์พิเศษ ดร.ยุวัฒน์ วุฒิเมธี เกิดเมื่อวันที่ 8 มิถุนายน พ.ศ.2482 ดำรง ตำแหน่งอธิบดีกรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย ในช่วงปี พ.ศ.2532-2534



ระเบียบครบ ระบบดี บัญชีธรรม

ดร.ยุวัฒน์ วุฒิเมธี

อธิบดีกรมการพัฒนาชุมชน

1 ตุลาคม 2532 - 30 กันยายน 2534

ภาพ 8 ศาสตราจารย์พิเศษ ดร.ยุวัฒน์ วุฒิเมธี อธิบดีกรมการพัฒนาชุมชน

ความโดดเด่นของศาสตราจารย์ ดร.ยุวัฒน์ วุฒิเมธี ที่สามารถทำให้บุคลากร ของกรมการพัฒนาชุมชนให้การยอมรับ ก็คือ การเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถงานพัฒนาชุมชน เป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ จนทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่ของกรมการพัฒนาชุมชน นั่นก็คือ การริเริ่มงานออมทรัพย์เพื่อการผลิต ผลจากการสัมภาษณ์ข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนของผู้ให้ ข้อมูล กล่าวว่

...ท่านยุวัฒน์ วุฒิเมธี ท่านเป็นลูกหม้อของกรมที่โตจากตั้งแต่สมัยที่มีการแยกจากกรมมหาดไทยมาเป็นกรมการพัฒนาชุมชน แล้วท่านก็โตขึ้นไปเป็นอธิบดีกรมการพัฒนาชุมชน ท่านเป็นผู้ที่มีความรอบรู้ในงานพัฒนาชุมชน สามารถขยายเนื้อหาของงานพัฒนาชุมชนให้ได้ผลประโยชน์กับชาวบ้านมากขึ้น ผลงานโดดเด่นสมัยท่าน คือท่านเป็นคนริเริ่มงานกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต ซึ่งยังคงอยู่มาจนปัจจุบันงานกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตก็เป็นงานหลักของกรมฯ

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3, ผู้ให้สัมภาษณ์, 7 ตุลาคม 2552)

ในช่วงหลังปี พ.ศ. 2545 บุคคลสำคัญของกรมการพัฒนาชุมชนที่สามารถเป็นแบบอย่างให้บุคลากรคนอื่น ๆ ได้ยึดถือและปฏิบัติตาม ได้แก่

1. ดร.นิรันดร์ จงวุฒิเวศย์ เกิดเมื่อวันที่ 5 พฤษภาคม พ.ศ.2491 ดำรงตำแหน่งอธิบดีกรมการพัฒนาชุมชนในช่วงปี พ.ศ.2548-2550



เปลี่ยนแปลงเพื่อให้ดีขึ้น

ดร.นิรันดร์ จงวุฒิเวศย์
อธิบดีกรมการพัฒนาชุมชน
1 ตุลาคม 2548 - ปัจจุบัน

ภาพ 9 ดร.นิรันดร์ จงวุฒิเวศย์ อธิบดีกรมการพัฒนาชุมชน

ความโดดเด่นของดร.นิรันดร์ จงวุฒิเวศย์ที่สามารถทำให้บุคลากรของกรมการพัฒนาชุมชนให้การยอมรับ ก็คือ การเป็นนักคิด นักปฏิบัติ เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ มีความเชี่ยวชาญในงานพัฒนาชุมชนมีการจัดการความรู้ได้อย่างเป็นระบบผลจากการสัมภาษณ์ข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนของผู้ให้ข้อมูล กล่าวว่า

...ท่านอธิบดีนิรันดร์ ท่านเป็นผู้ที่มีมุมมองแนวคิด เป็นคนที่สร้างความชัดเจนในการทำงาน โดยท่านจะเขียนเป็นหนังสือออกมา เช่น กถาพัฒนากร ซึ่งจะช่วยให้คนทำงาน ผู้ปฏิบัติงานมองภาพการทำงานจากนามธรรมมาเป็นรูปธรรมมากขึ้น

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4, ผู้ให้สัมภาษณ์, 15 ตุลาคม 2552)

...สำหรับท่านอธิบดี ดร.นิรันดร์ จงวุฒิเวศย์ คนนี้เขาเป็นทั้งนักวิชาการเป็นนักปฏิบัติมีความเชี่ยวชาญเรื่องงานพัฒนาชุมชน ที่คนในกรมฯ ให้การยอมรับรวมทั้งเป็นผู้เรียกว่าเป็นอาจารย์ที่คนอื่นเขายอมรับ

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 9, ผู้ให้สัมภาษณ์, 16 พฤศจิกายน 2552)

2. นายบัญชา นิลชาติ หัวหน้ากลุ่มงานอัตรากำลังและระบบงาน กองการเจ้าหน้าที่ กรมการพัฒนาชุมชน ความโดดเด่นของท่าน คือ การเป็นผู้นำที่คอยให้คำแนะนำปรึกษา เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการทำงาน ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เป็นผู้สนับสนุนงาน ผลจากการสัมภาษณ์ของข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนของผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

...หัวหน้าบัญชา เป็นหัวหน้าที่ไม่ใช่ว่าคอยบัญชาการสั่งอย่างเดียวจะเป็นลักษณะร่วมทำกับลูกน้อง สมมุติว่ามีงานชิ้นหนึ่งแกก็จะดึงออกมาเลยว่าประกอบด้วยอะไรบ้าง และต้องทำอะไรบ้าง แกทำส่วนนี้ ลูกน้องทำส่วนนี้แบ่งกันไปทำมันทำให้เห็นว่าทุกคนได้มีส่วนร่วมในการทำงานแล้วก็ไม่ต้องกังวลว่างานที่ได้รับมอบหมายไป ถ้าทำไม่ได้จะโดนหัวหน้าว่า เราคิดภายใต้ประสบการณ์ของเรา ความรู้ของเรา เราต้องทำอะไรในชิ้นงานของเราที่ได้รับมอบหมายก็ไปแสวงหามา ไปเขียนมาแล้วเอามาบอกมามาคุยกันในกลุ่ม

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4, ผู้ให้สัมภาษณ์, 15 ตุลาคม 2552)

3. นายทวีป ปุตโท หัวหน้ากลุ่มงาน กองการเจ้าหน้าที่ กรมการพัฒนาชุมชน ความโดดเด่นของท่าน คือ เป็นผู้ทำงานโดยมุ่งเน้นที่ผลสัมฤทธิ์เป็นหลัก เป็นผู้เอื้ออำนวยให้งานสำเร็จทำงานอย่างเอาจริงเอาจัง จากการสัมภาษณ์ข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนของผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

...หัวหน้าแกเป็นคนทำงานโดยเอาเป้าหมายที่กำหนดไว้เป็นตัวตั้ง งานไหนถ้าไม่มีใครอยู่จริงๆ แกล้งไปได้เลย แกเป็นหัวหน้าที่ไม่นิ่งดูดายงาน ร่วมเป็นร่วมตาย ร่วมทุกข์ ร่วมสุข ไม่เอาเปรียบลูกน้อง

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6, ผู้ให้สัมภาษณ์, 21 ตุลาคม 2552)

4. นายแก้ว ณีมะเริง พัฒนาการอำเภอท่าหลวง ความโดดเด่นของท่าน คือ เป็นผู้ทำงานเพื่อประชาชน รู้และเข้าใจประชาชน เป็นผู้ที่มีความรักใคร่สามัคคี จากการสัมภาษณ์ข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนของผู้ให้ข้อมูล กล่าวว่า

...สำหรับพัฒนาการอำเภอนี้จะเป็นแบบอย่างในเรื่องของความรักใคร่สามัคคี การเข้าถึงประชาชน

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8, ผู้ให้สัมภาษณ์, 11 พฤศจิกายน 2552)

5. นายทองดี แก้วบุปผา อดีตพัฒนาการจังหวัด ความโดดเด่นของท่าน คือ เป็นผู้ทำงานเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวม และเพื่อผลประโยชน์ของประชาชนเป็นที่ตั้ง จากการสัมภาษณ์ข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนของผู้ให้ข้อมูล กล่าวว่า

...นี่ก็เป็นปูชนียบุคคลที่พวกเราให้เครดิต ท่านเป็นคนที่ไม่ยึดผลประโยชน์ของตนเองยึดแต่ชุมชนแล้วก็เพื่อนร่วมงานเป็นที่ตั้ง

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8, ผู้ให้สัมภาษณ์, 11 พฤศจิกายน 2552)

หากพิจารณาข้อมูลตามที่ได้กล่าวข้างต้น จะเห็นว่าบุคคลสำคัญทั้งในช่วงก่อนและหลังปี พ.ศ.2545 ที่บุคลากรกรมการพัฒนาชุมชนกล่าวถึงที่เป็นผู้ที่มีวิธีคิดและวิธีการทำงานอันเป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อให้บุคลากรคนอื่นๆ ได้ฟังยึดถือและปฏิบัติตาม ก็คือ ผู้บังคับบัญชาระดับสูงสุดขององค์การ และระดับหน่วยงานในสังกัดกรมการพัฒนาชุมชน ซึ่งสามารถสะท้อนให้เห็นว่าการประพฤติปฏิบัติตัวของผู้บังคับบัญชามีผลต่อการกำหนดวัฒนธรรมองค์การขององค์การนั้นๆ

3. พิธีการ ประเพณี หรืองานเฉลิมฉลองสำคัญของกรมการพัฒนาชุมชนที่ปฏิบัติกันมาเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง

การศึกษาวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การของกรมการพัฒนาชุมชน ด้วยการสืบค้นจากสิ่งบ่งชี้วัฒนธรรมองค์การ คือ พิธีการ ประเพณี หรืองานเฉลิมฉลองสำคัญของกรมการพัฒนาชุมชนที่ปฏิบัติกันมาเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง อันเป็นสัญลักษณ์ที่แสดงออกถึงค่านิยมและการให้การยอมรับต่อพฤติกรรมตามที่องค์การคาดหวัง

ผลการศึกษา จากการสัมภาษณ์ประชากรและกลุ่มตัวอย่างข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนในประเด็นพิธีการ ประเพณี หรืองานเฉลิมฉลองสำคัญของกรมการพัฒนาชุมชนที่ปฏิบัติกันมาเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง สามารถสรุปได้ ดังนี้

พิธีการ ประเพณี หรืองานเฉลิมฉลองสำคัญของกรมการพัฒนาชุมชนที่ปฏิบัติกันมาเป็นประจำอย่างต่อเนื่องในช่วงก่อนปี พ.ศ.2545 ก็คือ งานวันสถาปนากกรมการพัฒนาชุมชน ซึ่งจะตรงกับวันที่ 1 ตุลาคมของทุกปี โดยรูปแบบกิจกรรมในวันสถาปนากกรมในช่วงก่อนปี 2545 จะเป็นพิธีกรรมทางศาสนา นอกจากนี้ก็จะมีการประกาศยกย่องเชิดชูเกียรติมีการมอบรางวัลต่างๆ ให้กับข้าราชการ เช่น รางวัลข้าราชการดีเด่น รางวัลสำหรับข้าราชการที่ประพฤติตัวดี ทำคุณประโยชน์ให้กับองค์กร เป็นต้น ซึ่งงานวันสถาปนากกรมการพัฒนาชุมชนก็มีการจัดดำเนินการมาอย่างต่อเนื่องทุกปีตั้งแต่ช่วงก่อนปี พ.ศ.2545 จนมาถึงปัจจุบัน

สำหรับงานวันสถาปนากกรมการพัฒนาชุมชนที่ได้มีการจัดดำเนินการมาอย่างต่อเนื่องในทุกปีนั้น หลังจากช่วงปี พ.ศ.2545 ประมาณระยะเวลาช่วง 2-3 ปีหลังจากมา รูปแบบกิจกรรมภายในงานวันสถาปนากกรมนอกจากจะมีพิธีกรรมทางศาสนา มีการประกาศยกย่องเชิดชูเกียรติ มีการมอบรางวัลต่างๆ ให้กับข้าราชการที่ยึดถือปฏิบัติกันมาอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ช่วงก่อนปี 2545 แล้วนั้น รูปแบบกิจกรรมภายในงานก็ได้มีการพัฒนาเพิ่มมากขึ้นกว่าเดิมเพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยรูปแบบกิจกรรมที่ได้มีการพัฒนาขึ้นมาเหนือจากที่กล่าวเมื่อข้างต้น ได้แก่ การจัดนิทรรศการโชว์ผลงานของกรมการพัฒนาชุมชนมีการจัดสัมมนาเชิงวิชาการโดยเชิญผู้รู้ซึ่งมีทั้งนักวิชาการจากสถาบันต่างๆ ข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชน องค์กรอิสระ องค์กรชุมชน เครือข่ายต่างๆ รวมทั้งนิสิต นักศึกษา และผู้ที่มีความสนใจทั่วไปมาร่วมพูดคุยแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็นกันในเชิงวิชาการ มีการออกร้านแสดงและจัดจำหน่ายสินค้า OTOP ของประชาชน กลุ่มองค์กรต่างๆ ในชุมชน ซึ่งระยะหลังทางกรมการพัฒนาชุมชนจะเรียกงานนี้ว่า cd-day ย่อมาจาก community development day แปลว่า วันพัฒนาชุมชน อีกสิ่งหนึ่งที่มีความแตกต่างไปจากเดิม ก็คือ เมื่อก่อนงานวันสถาปนากกรมการพัฒนาชุมชนรูปแบบและกิจกรรมจะจำกัดเฉพาะแค่ข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนเพียงเท่านั้น แต่ในปัจจุบันนี้งานวันสถาปนากกรมการพัฒนาชุมชนมีการขยายตัวมากขึ้นและไม่จำกัดเฉพาะแค่ข้าราชการ

กรมการพัฒนาชุมชนเพียงเท่านั้น แต่จะมีบุคคลภายนอกจากกลุ่มเครือข่าย องค์กรต่างๆ รวมทั้ง นักศึกษาและประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมด้วย ซึ่งสังเกตได้จากการจัดรูปแบบกิจกรรมของงานวัน สถาปนากรมการพัฒนาชุมชนที่มีการพัฒนาขึ้นมา จากการสัมภาษณ์ข้าราชการกรมการพัฒนา ชุมชนของผู้ให้ข้อมูลทั้งหมดมีความคิดเห็นตรงกันว่า

...พิธีการที่กรมจัดทำมาทุกปี ก็คือ วันเกิดของกรม หรือวันสถาปนากรมจะตรงกับวันที่ 1 ตุลาคมของทุกปี พอหลังๆ ช่วงประมาณ 2 - 3 ปีที่ผ่านมาเราจะเรียกว่างาน cd day ย่อมาจาก community development day ก็คือ วันพัฒนาชุมชน ถือเริ่มต้นจากวันสถาปนากรม โดยรูปแบบมันก็จะเปลี่ยนไปในแง่ของการดึงเอากิจกรรม ต่างๆ มาร่วมด้วยนอกจากพิธีทางศาสนาและการมอบรางวัลประกาศเชิดชูเกียรติที่เคย ปฏิบัติกันมาเป็นประจำ ก็จะมีการจัดนิทรรศการโชว์ผลงานของกรมการพัฒนาชุมชนว่า ตลอดปีที่ผ่านมาเราทำอะไรกันไปบ้าง ให้ชาวบ้านนำสินค้า OTOP หรือสินค้าภูมิปัญญาท้องถิ่นที่ทำในชุมชนมาแสดงแล้วก็จำหน่าย มีการเสวนาอภิปรายกันในเชิงวิชาการ ถือว่ารูปแบบของงานเป็นการเปิดตัวมากขึ้นจะไม่จำกัดเฉพาะแค่แวดวงของคนพัฒนา ชุมชนเท่านั้นแต่จะเปิดโอกาสให้คนข้างนอกไม่ว่าจะเป็นส่วนราชการอื่น หรือประชาชน เข้ามามีส่วนร่วมด้วย

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5, ผู้ให้สัมภาษณ์, 19 ตุลาคม 2552)

นอกเหนือจาก พิธีการงานวันสถาปนากรมการพัฒนาชุมชน หรืองานวัน cd day ที่ กรมการพัฒนาชุมชนยึดถือปฏิบัติกันมาเป็นประจำอย่างต่อเนื่องทุกปี จากการศึกษายังพบว่า มีประเพณีที่สำคัญอีกประเพณีหนึ่งของกรมการพัฒนาชุมชนที่ยึดถือปฏิบัติกันมาเป็นประจำอย่างต่อเนื่องทุกปี ก็คือ งานวันกตัญญู ซึ่งจะตรงกับช่วงประเพณีสงกรานต์ของทุกปี ซึ่งรูปแบบกิจกรรม ในงานวันกตัญญูทั้งในช่วงก่อนและหลังปี พ.ศ.2545 จะไม่มีความแตกต่างกัน กล่าวคือ รูปแบบ กิจกรรมก็จะมีพิธีเชิดชูอดีตท่านอธิบดี รองอธิบดี หรือข้าราชการที่เกษียณอายุราชการมา แล้วก็ จะมีการรดน้ำดำหัวและขอพรจากผู้ใหญ่ อีกทั้งยังมีการร่วมพูดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ในการทำงานกันระหว่างข้าราชการยุคเก่าไม่ว่าจะเป็นอดีตท่านอธิบดี รองอธิบดี หรือข้าราชการที่ เกษียณอายุราชการกับข้าราชการยุคปัจจุบัน เสมือนเป็นการมองกรมการพัฒนาชุมชนใน 3 ช่วงระยะเวลา คือ อดีต ปัจจุบัน และอนาคต ว่าตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาจากอดีตจนถึงปัจจุบัน กรมการพัฒนาชุมชนได้ดำเนินภารกิจอะไรมาบ้าง แล้วดำเนินการมาอย่างไร และอนาคตข้างหน้า

กรมการพัฒนาชุมชนจะดำเนินภารกิจต่อไปในทิศทางใดร่วมกัน ซึ่งนี่ก็คือรูปแบบกิจกรรมภายในงานวันกตัญญูของกรมการพัฒนาชุมชนยึดถือปฏิบัติกันมาเป็นประจำอย่างต่อเนื่องทุกปี จากการสัมภาษณ์ข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนของผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด มีความคิดเห็นตรงกันว่า

...งานประเพณีที่จัดกันเป็นประจำ ก็คือ งานวันกตัญญู ก็จะตรงกับช่วงสงกรานต์ของทุกปี กรมก็จะมีการเชิญอดีตท่านอธิบดี ผู้หลักผู้ใหญ่ที่เคยพบนับถือมาร่วมงานแล้วก็ให้พวกข้าราชการได้อ่านน้ำคำหวัขอพรจากผู้หลักผู้ใหญ่กัน เพื่อให้รู้ว่านี่คือบุคลากรที่เป็นปูชนียบุคคลที่อยู่ก่อนหน้าเราที่ท่านเหล่านี้ได้ถากถางทางมา นอกจากนี้ก็จะเชิญอดีตอธิบดี หรือผู้หลักผู้ใหญ่ที่เคยพบนับถือมาร่วมให้โอวาท ให้ข้อคิดในการทำงานแล้วก็เล่าถึงความในใจ ความภาคภูมิใจจากการทำงานในอดีตที่เขาได้ทำมาเล่าสู่ให้คนรุ่นหลังๆ ได้ฟังเหมือนเป็นการย้อนตำนานกลับไปว่ากรมฯ เรามีความเป็นมา เป็นไปอย่างนี้ แล้วก็ร่วมมองข้างหน้าไปด้วยกันว่ากรมจะเดินไปในทิศทางไหน ถือได้ว่าเป็นการร่วมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงานกันโดยตรง

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3, ผู้ให้สัมภาษณ์, 7 ตุลาคม 2552)

จากสิ่งที่ได้กล่าวข้างต้น อาจสรุปได้ว่าพิธีการ ประเพณี หรืองานเฉลิมฉลองสำคัญของกรมการพัฒนาชุมชนยึดถือปฏิบัติกันมาเป็นประจำอย่างต่อเนื่องทั้งในช่วงก่อนและหลังปี พ.ศ.2545 ก็คือ งานวันสถาปนากกรมการพัฒนาชุมชน และงานวันกตัญญู ซึ่งงานวันสถาปนากกรมการพัฒนาชุมชน สามารถสะท้อนให้เห็นถึงความภาคภูมิใจในความเป็นนักพัฒนาชุมชน และความจงรักภักดีต่อองค์กรของบุคลากรกรมการพัฒนาชุมชน นอกจากนี้รูปแบบกิจกรรมในงานวันสถาปนากกรมการพัฒนาชุมชนยังสะท้อนให้เห็นถึงการมีส่วนร่วมของคนพัฒนาชุมชน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความโปร่งใสในการทำงาน และการยกย่องเชิดชูเกียรติให้แก่บุคลากรผู้ทำคุณงามความดีในรูปแบบต่างๆ ให้กับองค์กร เพื่อเป็นการจูงใจและสนับสนุนผู้ที่ทำคุณงามความดีให้แก่องค์กรต่อไป ในขณะที่เดียวกันก็เป็นการสื่อความหมายให้บุคลากรคนอื่นได้ฟังยึดถือและปฏิบัติตาม เพื่อที่จะได้มีโอกาสได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติได้ในอนาคต และสำหรับงานวันกตัญญู สามารถสะท้อนให้เห็นถึงความสมัครสมานสามัคคี ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในหมู่ของบุคลากรกรมการพัฒนาชุมชน ซึ่งความสมัครสมานสามัคคีและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน จะก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน อีกทั้งยังทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสใกล้ชิดกับผู้บังคับบัญชาอีกด้วย รวมทั้งยังเป็นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงานกันได้โดยตรง

4. ภาษา หรือคำเฉพาะที่ใช้ในการทำงานของบุคลากรกรมการพัฒนาชุมชนที่มีความเข้าใจเหมือนกัน

การศึกษาวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การของกรมการพัฒนาชุมชน ด้วยการสืบค้นจากสิ่งบ่งชี้วัฒนธรรมองค์การ คือ ภาษา หรือคำเฉพาะที่ใช้ในการทำงานของบุคลากรกรมการพัฒนาชุมชน สามารถสะท้อนให้เห็นถึงค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรกรมการพัฒนาชุมชน

ผลการศึกษา จากการศึกษาด้วยเอกสารและจากการสัมภาษณ์ประชากรและกลุ่มตัวอย่างข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนในประเด็นภาษา หรือคำเฉพาะที่ใช้ในการทำงานของบุคลากรกรมการพัฒนาชุมชนทั้งในช่วงก่อนและหลังปี พ.ศ.2545 พบว่า ไม่มีความแตกต่างกันสามารถสรุปได้ ดังนี้

ภาษาในการทำงาน ได้แก่ ปรัชญาพัฒนาชุมชน หมายถึง การให้เกิดริและเคารพในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ กล่าวคือ มนุษย์ทุกคนมีคุณค่า มีศักดิ์ศรี สิทธิและเสรีภาพอย่างเท่าเทียมกัน พึ่งได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอภาคในฐานะปัจเจกบุคคลหนึ่ง และเชื่อในความรู้ ความสามารถของมนุษย์ทุกคนที่สามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองได้เมื่อมีโอกาส

หลักการพัฒนาชุมชน หมายถึง หลักในการทำงานพัฒนาชุมชน ประกอบด้วย หลักการส่งเสริมการมีส่วนร่วม และหลักการส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ กล่าวคือ หลักการส่งเสริมการมีส่วนร่วม หมายถึง กรมการพัฒนาชุมชนจะปลูกฝังให้นักพัฒนาชุมชนทุกคนเข้าใจและทำงานพัฒนาชุมชนร่วมกับประชาชนในพื้นที่ตั้งแต่ร่วมศึกษาชุมชน ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมดำเนินการ และร่วมติดตามประเมินผล หลักการส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ หมายถึง การส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ให้ประชาชน องค์กร และชุมชน ในการบริหารจัดการชุมชนของตนเองในด้านต่างๆ ผ่านการถ่ายทอดความรู้ในรูปแบบต่างๆ เช่น การฝึกอบรม และการลงมือปฏิบัติจริงในกิจกรรมต่างๆ เป็นต้น จากการสัมภาษณ์ข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนของผู้ให้ข้อมูล กล่าวว่า

...ภาษา หรือคำที่ใช้ในกาทำงานที่พอพูดแล้วทุกคนจะเข้าใจตรงกัน ก็คือ ปรัชญาการทำงานพัฒนาชุมชน ซึ่งเราจะเคารพในศักดิ์ศรีความเป็นคน ให้โอกาสคนเชื่อมั่นในศักยภาพของความเป็นคน ความสามารถของคน แล้วก็หลักการพัฒนาชุมชน ประกอบด้วย กระบวนการเรียนรู้ กระบวนการมีส่วนร่วมตั้งแต่ ร่วมศึกษา ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมทำ ร่วมติดตามประเมินผลที่เป็นหลักๆ ที่ใช้เป็นแก่นในการทำงาน

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6, ผู้ให้สัมภาษณ์, 21 ตุลาคม 2552)

...อย่างถ้าภาษาในการทำงาน ที่จะพูดกันบ่อยๆ แล้วเข้าใจตรงกัน คำว่า หลักการ พัฒนาชุมชนที่พอพูดแล้วทุกคนจะเข้าใจเลยว่ามันคือ หลักการมีส่วนร่วมกับกระบวนการเรียนรู้ ที่ใช้เป็นหลักในการทำงานของเรา แล้วก็ปรัชญาพัฒนาชุมชน ก็คือ เรื่องของการให้เกียรติกัน เชื่อมั่นในความสามารถของมนุษย์เชื่อว่าทุกคนมีความสามารถจะทำอะไรก็ได้ถ้าเราให้โอกาส

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 10, ผู้ให้สัมภาษณ์, 17 พฤศจิกายน 2552)

ภาษาในการปลุกใจ แบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ วจนภาษา และอวจนภาษา ซึ่งสามารถอธิบายได้ ดังนี้

วจนภาษา คือ ภาษาในการปลุกใจการทำงานของบุคลากรกรมการพัฒนาชุมชนที่สื่อสารผ่านคำพูด หรือตัวหนังสือ ได้แก่ เพลงมาร์ชพัฒนาชุมชน ซึ่งเนื้อหาของเพลงสื่อให้เห็นถึงแนวคิดในเรื่องการพัฒนาชุมชนอันนำไปสู่แนวทางการปฏิบัติการกิจของกรมการพัฒนาชุมชน กล่าวคือ แนวคิดการพัฒนาชุมชน เป็นแนวคิดที่ปรารถนาให้ชุมชนเกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองให้ดียิ่งขึ้น ด้วยกรมการพัฒนาชุมชนจะทำหน้าที่ประสานความร่วมมือระหว่างข้าราชการ การเมือง และประชาชนในชุมชน และเพลงมาร์ชพัฒนากร โดยเนื้อหาของเพลงสื่อให้เห็นถึง วิธีการทำงานของบุคลากรกรมการพัฒนาชุมชน หรือที่เรียกว่า พัฒนาการ ที่มีความเสียสละ กล้าหาญ อดทน ต่อความยากลำบาก รวมทั้งมีความมุ่งมั่นในการทำงานโดยใช้ความคิด ความรู้และความสามารถ ทำงานพัฒนาชุมชน เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนส่วนรวม ดังเนื้อเพลงที่มีความว่า

...พวกเราคือเหล่าพัฒนากร	เที่ยวเร่จรเพื่อพัฒนาการ
ผองชาวไทยนี้ให้สำราญ	สุขเบิกบานพ้นลำเค็ญจากความจน
งานยากเพียงใด	ทั้งกายใจจะขอยอมทน
เพื่อให้งานที่ทำเกิดผล	ทุกคนไม่หวั่นความลำบาก
หลีกห่างไกลโรคภัยคุกคาม	ให้มีความฉลาดเฉลียวทันคน
สร้างบ้านเรือนแปลงเมืองของตน	ให้ชุมชนรู้ประชาธิปไตย
งานยากเพียงใด	ทั้งกายใจจะขอยอมทน
เพราะรักห่วงปวงประชาชน	ทุกคนไม่หวั่นอันตราย
ฝากชีวิตไว้เพื่อพัฒนา	เอาปัญญาเป็นอาวุธเพื่อนตาย
สร้างชาติไม่มีแห่งหน่าย	เพื่อไว้ลายพวกเราชาวพัฒนา

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8, ผู้ให้สัมภาษณ์, 11 พฤศจิกายน 2552)

อวัจนภาษา คือ ภาษาในการปลุกใจการทำงานของบุคลากรกรมการพัฒนาชุมชน ที่สื่อสารออกมาทางกิริยาอาการต่างๆ ก็คือ การปรบมือพร้อมกัน 3 ครั้ง พช.ผู้ สื่อให้เห็นถึงความมุ่งมั่นและเอาจริงเอาจังในการทำงาน การทำงานเป็นทีม ความอดทนและไม่ย่อท้อกับความยากลำบากในการทำงานของบุคลากรกรมการพัฒนาชุมชน จากการสัมภาษณ์ข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนของผู้ให้ข้อมูล กล่าวว่า

...จะเป็นการปรบมือแบบ พช. คือ ปรบ 3 ครั้ง พช.ผู้ ไม่ว่าจะไปที่ไหนก็แล้วแต่ก็จะรู้ว่าเป็นพัฒนาชุมชน

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8, ผู้ให้สัมภาษณ์, 11 พฤศจิกายน 2552)

ภาษาเรียกสรรพนาม ผลจากการศึกษา พบว่า มีทั้งในส่วนของภาษาเรียกสรรพนามในระดับองค์กร และระดับบุคคล (ผู้ปฏิบัติหน้าที่) ซึ่งภาษาเรียกสรรพนามในระดับองค์กร คือ คำว่า “พช.” หมายความว่า กรมการพัฒนาชุมชน ในสังกัดกระทรวงมหาดไทยที่มีบทบาท ภารกิจในการทำงานพัฒนาชุมชนทั้งทางด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง ศิลปวัฒนธรรม ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมร่วมกับประชาชน เพื่อให้ชุมชนเกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นเป็นชุมชนที่เข้มแข็งสามารถจัดการกับปัญหาและตอบสนองความต้องการต่างๆ ที่เกิดขึ้นในชุมชนของตนเองได้ ประชาชนพึ่งตนเองได้ ครอบครัวมีคุณภาพชีวิตที่ดี และมีความสุข

สำหรับภาษาเรียกสรรพนามในระดับบุคคล หรือผู้ปฏิบัติหน้าที่ คือ คำว่า “พัฒนากร” หมายความว่า บุคลากรในสังกัดกรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทยที่ดำรงตำแหน่ง นักพัฒนาชุมชน และเจ้าพนักงานพัฒนาชุมชนที่ทำงานร่วมกับประชาชนในพื้นที่ที่ได้รับมอบหมาย มีหน้าที่พัฒนาความคิด – จิตใจของประชาชน พัฒนาสัมพันธภาพของประชาชนให้มีความสามัคคีช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และพัฒนาความเป็นอยู่ของประชาชนให้ดีขึ้นอย่างเข้าใจ เข้าถึง และเห็นแก่ประโยชน์สุขของประชาชน ซึ่งเราสามารถแบ่งบทบาทพัฒนากรออกได้เป็น 3 ยุค ดังนี้

ยุคแรก จะเป็นยุคของการเริ่มก่อตั้งกรมการพัฒนาชุมชน (พ.ศ.2505 – 2514) พัฒนาการในยุคนี้จะเรียกว่า “พัฒนากรอเนกประสงค์” หมายความว่า บทบาทการทำงานพัฒนาชุมชนของพัฒนากรที่มีความหลากหลาย ตามแต่สภาพบริบทของแต่ละพื้นที่และคุณลักษณะของคนที่ไปทำงานร่วมด้วย ยกตัวอย่างเช่น พัฒนาการสวมบทบาทเป็นบุคลากรกระทรวงเกษตรและสหกรณ์โดยการนำความรู้เข้าไปถ่ายทอดให้กับประชาชนในพื้นที่ พัฒนาการสวมบทบาทเป็น

บุคลากรกรมโยธาธิการและผังเมืองโดยการร่วมกันชุด ซ่อม ทำถนนร่วมกับประชาชนในพื้นที่ เป็นต้น

ยุคที่สอง (พ.ศ.2515 – 2545) พัฒนาการในยุคนี้จะเรียกว่า “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง” หมายความว่า บทบาทการเป็นผู้เชื่อมประสานการทำงานพัฒนาชุมชนระหว่างหน่วยงานภาครัฐ เอกชน และประชาชน

ยุคที่สาม (พ.ศ.2546 – ปัจจุบัน) พัฒนาการในยุคนี้จะเรียกว่า “นักยุทธศาสตร์” หมายความว่า บทบาทการทำงานพัฒนาชุมชนของพัฒนาการที่มีความเป็นนักวิชาการมากขึ้น พัฒนาการในยุคนี้จะทำงานพัฒนาชุมชนโดยการถ่ายทอดองค์ความรู้ต่างๆ ให้กับประชาชน กลุ่ม องค์กร และเครือข่ายต่างๆ เพื่อให้พวกเขาเหล่านั้นมีความรู้และสามารถนำไปจัดการแก้ไข ปัญหาและตอบสนองความต้องการชุมชนของตนเองได้ตรงตามความต้องการ

อย่างไรก็ตาม มิว่าบทบาทของพัฒนาการจะเป็นพัฒนาการอเนกประสงค์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง หรือ นักยุทธศาสตร์ก็ตาม ต่างมุ่งทำงานให้บรรลุไปสู่เป้าหมายของการทำงาน พัฒนาชุมชน คือ ให้ชุมชนเข้มแข็ง ประชาชนพึ่งตนเองได้ ครอบครัวมีคุณภาพชีวิตที่ดี และมีความสุข ผลจากการสัมมนาวิชาการกรมการพัฒนาชุมชนของผู้ให้ข้อมูล กล่าวว่า

...ถ้าพูดโดยรวมพวกเราเป็นนักพัฒนามันเป็นช่วงๆ มา ช่วงแรกเขาเรียกว่า พัฒนาการของเราทำงานแบบอเนกประสงค์ อย่างเมื่อก่อนพวกชาวบ้านเขาเลี้ยงหมูตาม มีตามเกิด ไม่รู้วิธีป้องกันโรค เราก็เอาความรู้จากเกษตรไปทำให้เขาดู พอมาตอนหลังเรา เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตอนนี่เราไม่ต้องเอาความรู้ใส่ตัวเราแล้วไปทำให้ ก็เริ่มที่เป็น คนประสานงานเอาเกษตรเข้าให้ความรู้ พอมาอีกยุคหนึ่งภาพลักษณ์ของเราก็กลายเป็น นักยุทธศาสตร์มีความเป็นนักวิชาการมากขึ้น

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3, ผู้ให้สัมภาษณ์, 7 ตุลาคม 2552)

...ในช่วงแรกๆ ของการก่อตั้งกรมฯงานอะไรก็ตามที่เกี่ยวข้องกับในชุมชน พัฒนาการจะทำทั้งหมดตั้งแต่เรื่องโครงสร้างพื้นฐาน เพื่อให้คนในหมู่บ้านไปมาสะดวก สามารถติดต่อกับโลกภายนอกได้ และแม้กระทั่งการตอนวัว การฉีดวัคซีนให้ไก่เขาก็ต้อง ทำ การทำงานของพัฒนาการสมัยก่อนจะเน้นการปฏิบัติงานการอยู่ร่วมกับชุมชนเป็นหลัก

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 9, ผู้ให้สัมภาษณ์, 16 พฤศจิกายน 2552)

จากประเด็นของภาษา หรือคำเฉพาะที่ใช้ในการทำงานของบุคลากรกรมการพัฒนาชุมชนที่มีความเข้าใจเหมือนกัน อาจกล่าวได้ว่า ภาษา หรือคำเฉพาะที่ใช้ในการทำงานของบุคลากรกรมการพัฒนาชุมชน สามารถสะท้อนให้เห็นถึงแนวคิดในเรื่องการพัฒนาชุมชนอันนำไปสู่แนวทางการปฏิบัติงานตามภารกิจของกรมการพัฒนาชุมชน กล่าวคือ แนวคิดการพัฒนาชุมชนเป็นแนวคิดที่ปรารถนาให้ชุมชนเกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง วัฒนธรรม ทักษะการรวมชาติและสิ่งแวดล้อมให้ดียิ่งขึ้น อันมีบุคลากรกรมการพัฒนาชุมชนเป็นผู้ปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานภาครัฐ เอกชน และประชาชน โดยการยึดถือปรัชญาการพัฒนาชุมชนที่เน้นให้ความสำคัญกับมนุษย์ และหลักการพัฒนาชุมชนที่มุ่งเน้นกระบวนการเรียนรู้ และกระบวนการส่งเสริมการมีส่วนร่วมซึ่งเป็นหลักการสำคัญของการพัฒนาชุมชนเป็นแนวทางในการดำเนินงาน เพื่อให้ชุมชนมีความเข้มแข็ง ประชาชนพึ่งตนเองได้ ครอบครัวมีคุณภาพชีวิตที่ดี และมีความสุข

5. โครงสร้างองค์การของกรมการพัฒนาชุมชน

การศึกษาวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การของกรมการพัฒนาชุมชน ด้วยการสืบค้นจากสิ่งบ่งชี้วัฒนธรรมองค์การ คือ โครงสร้างองค์การของกรมการพัฒนาชุมชน ทั้งนี้ก็เพื่อที่จะแสดงให้เห็นถึงค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานบุคลากรกรมการพัฒนาชุมชนผ่านโครงสร้างองค์การ

ผลการศึกษาจากการสัมภาษณ์ประชากรและกลุ่มตัวอย่างข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชน และการศึกษาจากเอกสารในประเด็นโครงสร้างองค์การ สามารถสรุปได้ ดังนี้

ในช่วงก่อนและหลังปี พ.ศ.2545 โครงสร้างของกรมการพัฒนาชุมชนจะแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ การบริหารราชการส่วนกลาง และการบริหารราชการส่วนภูมิภาค (กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมการพัฒนาชุมชน, 2552, หน้า 12) จากการสัมภาษณ์ข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนของผู้ให้ข้อมูล กล่าวว่า

...ถ้าพูดถึงกรมจะแบ่งการทำงานออกเป็น 2 ส่วน คือมีทั้งส่วนกลางที่เป็นกองสำนักต่างๆ และส่วนภูมิภาค จะมีสำนัก 2 ระดับ ก็คือ สำนักงานพัฒนาชุมชนระดับจังหวัด กับสำนักงานพัฒนาชุมชนระดับอำเภอ

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3, ผู้ให้สัมภาษณ์, 7 ตุลาคม 2552)

...ไม่ว่าก่อน หรือหลังรูปแบบโครงสร้างของกรมจะมีทั้งส่วนกลางและภูมิภาค
คือตั้งแต่ระดับกรมไปยังระดับอำเภอเลย

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4, ผู้ให้สัมภาษณ์, 15 ตุลาคม 2552)

นอกจากนี้ ยังพบว่าในช่วงก่อนปี พ.ศ.2545 ลักษณะโครงสร้างองค์การของ
กรมการพัฒนารัฐบาลจะเป็นแบบสูง มีลำดับชั้นสายการบังคับบัญชา มาก ส่งผลให้ภารกิจมี
ความซ้ำซ้อน การดำเนินงานมีความล่าช้า จากการสัมภาษณ์ข้าราชการกรมการพัฒนารัฐบาลของ
ผู้ให้ข้อมูล กล่าวว่า

...โครงสร้างแต่เดิมของกรมในช่วงก่อนปี 45 จะเป็นลักษณะแบบระบบราชการ
จะเป็นโครงสร้างแบบเก่ามี กรม กอง แผนก ฝ่าย โครงสร้างก็จะลดหลั่นกันลงมา

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1, ผู้ให้สัมภาษณ์, 23 กันยายน 2552)

...ก่อนปี 45 ระบบราชการมันก็ดูเหมือนจะเป็นระบบราชการแบบ red tape
ที่มีความล่าช้า ซ้ำซ้อน คนยังมองระบบราชการว่าเข้าขามเย็นขาม

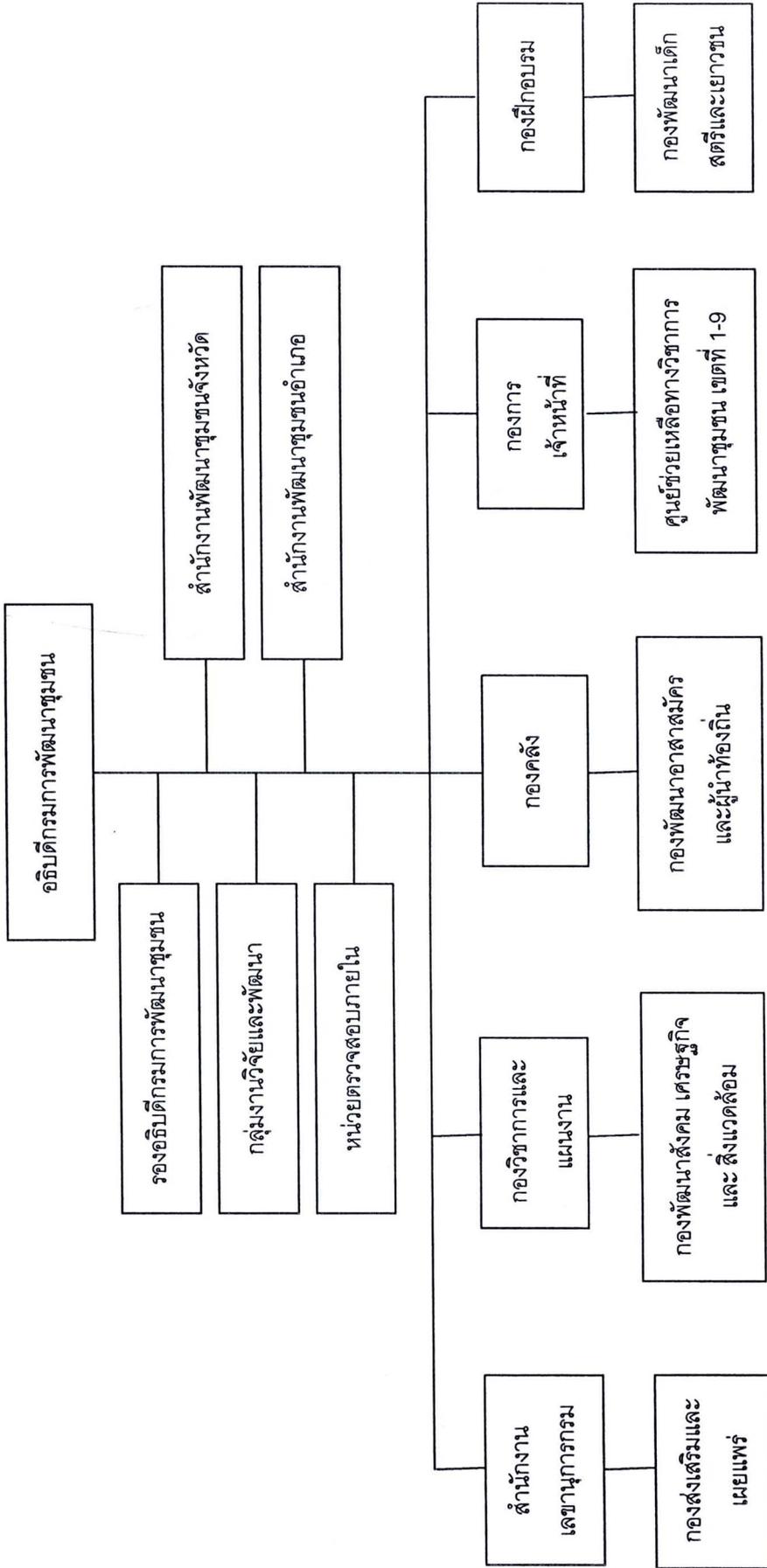
(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6, ผู้ให้สัมภาษณ์, 21 ตุลาคม 2552)

...ในช่วงก่อนปี 45 ด้วยความที่กรมเป็นกองทั้งหมดมีลำดับชั้นการบังคับ
บัญชาเยอะ มีผลทำให้การทำงานออกมาช้า

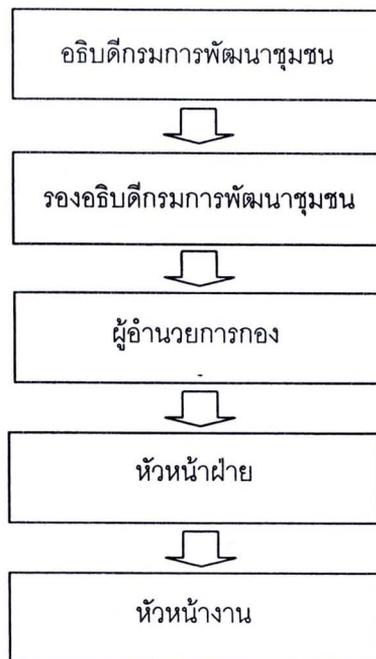
(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3, ผู้ให้สัมภาษณ์, 7 ตุลาคม 2552)

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ และได้จากการศึกษาจากเอกสารสามารถแสดงโครงสร้าง
องค์การของกรมการพัฒนารัฐบาลในช่วงก่อนปี พ.ศ.2545 ได้ตั้งแผนภูมิแสดงโครงสร้างของ
กรมการพัฒนารัฐบาลได้ ดังนี้





ภาพ 10 แผนภูมิแสดงโครงสร้างของกรมการพัฒนาชุมชน (ปีงบประมาณ 2538-2540)



ภาพ 11 แสดงลำดับชั้นการบังคับบัญชาของกรมการพัฒนาชุมชนในช่วงก่อนปี พ.ศ.2545

ภายหลังจากที่มีการปฏิรูประบบราชการเมื่อปี พ.ศ.2545 กรมการพัฒนาชุมชนได้มีการทบทวนบทบาท ภารกิจ และหน้าที่ของกรมการพัฒนาชุมชน พร้อมทั้งแบ่งส่วนราชการภายในกรมฯ ขึ้นใหม่ โดยการลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่เกินความจำเป็น กล่าวคือ ภารกิจบางอย่างของกรมการพัฒนาชุมชนจะถูกโอนย้ายไปกระทรวงอื่น หรือถ่ายโอนไปยังองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งมีการยุบรวมหน่วยงานระดับกองและยกฐานะขึ้นมาเป็นหน่วยงานระดับสำนัก พร้อมทั้งกำหนดอำนาจหน้าที่ในภารกิจให้เกิดความชัดเจน อีกทั้งยังเป็นการช่วยเพิ่มความเป็นเอกภาพในการบริหารงาน ผลจากการสัมภาษณ์ข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนของผู้ให้ข้อมูล กล่าวว่า

...พอตอนช่วงปฏิรูปปี 45 มีการปรับเปลี่ยนบ้างในลักษณะของตัวหน่วยงานในส่วนกลาง คือ เมื่อก่อนเราไม่มีหน่วยงานในระดับสำนัก เรามีแค่หน่วยงานระดับกองก็กลายเป็นมีหน่วยงานระดับสำนักขึ้นมา ภาระงานก็มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3, ผู้ให้สัมภาษณ์, 7 ตุลาคม 2552)

...จากเดิมที่งานแยกเป็นกองเหมือนต่างคนต่างไม่สัมพันธ์กันเท่าไร แต่แต่ละฝ่ายมุ่งทำงานที่หน้าตักของตัวเอง พอมารู้ปงานตามภารกิจหลักของกรมให้อยู่ใน ที่เดียวกัน (สำนัก) ทำให้งานเร็วขึ้น ถ้าเป็นแบบเดิมกองนั้นจะเอานั่นกองนี้จะเอานี้ ถ้าเป็นสำนักกระบวนงานที่เกี่ยวข้องกันมันจบในที่เดียวกันเลย ทำให้การบริหารงานมี ความเป็นเอกภาพเบ็ดเสร็จในตัว

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4, ผู้ให้สัมภาษณ์, 15 ตุลาคม 2552)

...ในช่วง 45 กรมจะต้องยุบเลิกบางกองซึ่งตอนนั้นโครงสร้างของกรมจะเป็น กองทั้งหมดเลย งานบางส่วนถูกตัดออกไปที่กระทรวงใหม่อย่างงานเด็ก สตรี เยาวชน แต่ยังคงเหลือชิ้นงานบางชิ้นไว้ บางส่วนก็จะกระจายอำนาจให้องค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่น เช่น ศูนย์เด็กซึ่งเมื่อก่อนจะอยู่ที่กรม พอท้องถิ่นโตขึ้นเขาตัวเอง ดูแลเองแต่ใช้ แนวทางที่กรมวางไว้

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 10, ผู้ให้สัมภาษณ์, 17 พฤศจิกายน 2552)

ทั้งนี้ การจัดระบบโครงสร้างองค์การภายในหน่วยงานของกรมการพัฒนาชุมชน ในช่วงหลังปี พ.ศ.2545 มีการจัดโครงสร้างให้แบนราบ (Flat Organization) มากยิ่งขึ้น โดยจัดให้ มีลักษณะเป็นกลุ่มงานทั้งหมด เพื่อช่วยลดสายการบังคับบัญชาให้สั้นลง และช่วยลดความซ้ำซ้อน ของงาน ซึ่งจะทำให้เกิดความยืดหยุ่น และความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ผลจากการสัมภาษณ์ ข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนของผู้ให้ข้อมูล กล่าวว่า

...หลังปี 45 กรมฯ ปรับโครงสร้างให้แบนราบยิ่งขึ้น การปรับโครงสร้างของ กรมครั้งนี้ช่วยลดความซ้ำซ้อนของงาน เจ้าหน้าที่สามารถทำงานตามภารกิจได้ชัดเจน มากยิ่งขึ้น ผลประโยชน์ก็จะตกอยู่ที่ประชาชนมากที่สุด เพราะว่ามีหน่วยงานที่รับผิดชอบ ชัดเจน

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2, ผู้ให้สัมภาษณ์, 28 กันยายน 2552)

...การปรับโครงสร้างของกรมใช้หลักการจัดโครงสร้างสมัยใหม่ ก็คือว่า ลดสายงานให้สั้นลง ปัจจุบัน หน่วยงานระดับกองสายการบังคับบัญชา ก็จะเป็น ผอ.กอง/สำนัก แล้วก็หน.กลุ่มงานเลย เพราะฉะนั้นงานก็จะเร็วขึ้น

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6, ผู้ให้สัมภาษณ์, 21 ตุลาคม 2552)

สำหรับการจัดระบบโครงสร้างองค์การให้มีความแบนราบ นอกจากจะช่วยลดสายการบังคับบัญชา ลดความซ้ำซ้อนของงานลงแล้ว ยังเป็นการช่วยส่งเสริมการทำงานในเชิงบูรณาการและการประสานการทำงานทั้งภายในองค์การและภายนอกองค์การมากยิ่งขึ้น ดังจะเห็นได้จากการดำเนินงานที่มีการบูรณาการการทำงานกันเป็นกลุ่ม/ฝ่ายกันมากขึ้น มีการจัดตั้งทีมข้ามสายงาน และการบูรณาการการทำงานร่วมกับองค์การ และภาคีเครือข่ายต่างๆ ในการทำงานพัฒนาชุมชน ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องมาจากการปรับโครงสร้างองค์การของกรมการพัฒนาชุมชนที่ทำให้กรมการพัฒนาชุมชนต้องปรับบทบาท ภารกิจใหม่ โดยเน้นการทำงานเชิงยุทธศาสตร์มากขึ้น เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน ผลจากการสัมภาษณ์ข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนของผู้ให้ข้อมูล กล่าวว่า

...ก่อนปี 45 งานมีความซ้ำซ้อนกัน การทำงานก็ยังไม่มีการบูรณาการการทำงานเป็นกลุ่ม/ฝ่ายกันมาก แต่หลังจากนั้นการทำงานมีการบูรณาการการทำงานกันมากขึ้นมีการจัดตั้งทีมงานแบบ cross function

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8, ผู้ให้สัมภาษณ์, 11 พฤศจิกายน 2552)

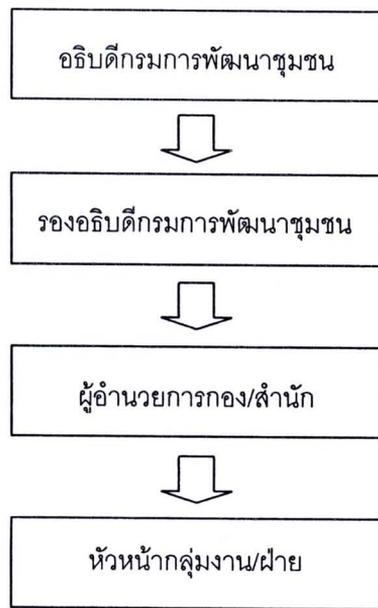
...ลักษณะการทำงานสำคัญๆ ของกรมฯ เช่น เรื่องของคำรับรองปฏิบัติราชการ เรื่องของ PMQA เราจะจัดตั้งทีมข้ามสายงาน ก็คือ ทำงานข้ามสายงานตามสมรรถนะของบุคลากรที่มีอยู่แต่ละสำนัก/กอง ตามคำสั่งเฉพาะพิเศษเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่สำคัญๆ พอเสร็จสิ้นก็เลิกไป

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2, ผู้ให้สัมภาษณ์, 28 กันยายน 2552)

...เมื่อก่อนปี 45 กรมเราจะทำงานแบบลุยเดียว แต่หลังจากปฏิรูประบบราชการปี 2545 มันมีการปรับโครงสร้างทำให้มีกระทรวงใหม่ๆ เกิดขึ้นมา งานของกรมจึงถูกดึงออกไปบางส่วน มีหน่วยงานที่ทำงานในระดับพื้นที่มากขึ้นก็เหมือนกับว่ามีเจ้าของรับผิดชอบแล้วพัฒนาชุมชนก็ต้องปรับตัวจากที่เคยทำเองทั้งหมดกรมต้องถอยมาทำงานด้านวิชาการให้ชาวบ้านเขามีความรู้ มีความคิดและเทคนิคต่างๆที่จะสามารถบริหารจัดการชุมชนของตนเองให้เติบโตและยกระดับของเขาได้ ทำงานประสานงานกับภาคี ระยะหลังเราจึงมีการทำงานแบบบูรณาการ เราดึงหน่วยงานข้างเคียง ดึงภาคีเข้ามาทำงานเยอะขึ้นเน้นการทำงานกับภาคีมากขึ้น

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4, ผู้ให้สัมภาษณ์, 15 ตุลาคม 2552)

ดังนั้น ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนของผู้ให้ข้อมูล และข้อมูลที่ได้จากการศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง สามารถแสดงโครงสร้างการแบ่งงานภายในส่วนราชการของกรมการพัฒนาชุมชนหลังปี พ.ศ.2545 และลำดับชั้นการบังคับบัญชาของกรมการพัฒนาชุมชนในช่วงหลังปี พ.ศ.2545 ได้ดังต่อไปนี้



ภาพ 13 แสดงลำดับชั้นการบังคับบัญชาของกรมการพัฒนาชุมชนในช่วงหลังปี พ.ศ.2545

ผลจากการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การของกรมการพัฒนาชุมชน ส่งผลต่อการทำงานทั้งในระดับองค์การ และระดับบุคคล สามารถสรุปได้ ดังนี้

ระดับองค์การ องค์การมีโครงสร้างที่มีขีดสมรรถนะ และมีความยืดหยุ่น คล่องตัวสูง ง่ายต่อการทำงานเชิงบูรณาการและการประสานการทำงานทั้งภายในและภายนอกองค์การ และยังเป็น การช่วยส่งเสริมให้เกิดรูปแบบการทำงานเป็นทีม (Team work) มากขึ้นด้วย

ระดับบุคคล บุคลากรกรมการพัฒนาชุมชนต้องมีการปรับพฤติกรรมการทำงานให้สามารถทำงานเป็นทีมมากขึ้น มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เรียนรู้ช่วยเหลือซึ่งกันและกันมากขึ้น ต้องพัฒนาสมรรถนะให้สูงขึ้นเพื่อทำงานได้อย่างเบ็ดเสร็จในตัวเองและสามารถทำงานทดแทนกันได้ในกลุ่มงานเดียวกัน ตลอดจนพัฒนาองค์ความรู้ให้รู้รอบ-รู้ลึกและทันสมัยอย่างต่อเนื่องให้เป็น ผู้ปฏิบัติงานที่ทรงความรู้ (Knowledge Worker) ผลจากการสัมภาษณ์ข้าราชการกรมการพัฒนา ชุมชนของผู้ให้ข้อมูล กล่าวว่า

...ก่อนปรับโครงสร้างกรมฯ งานที่ใกล้เคียงกันจะอยู่กระจายตามกองต่างๆ ทำให้งานมีความซับซ้อน ไม่สามารถตอบสนองนโยบายของรัฐได้อย่างชัดเจน พอมาเป็น สำนัก ก็คือ กรุ๊ปงานหลักตามภารกิจหลักของกรมฯ มาอยู่ในที่เดียวกันภายใต้ผู้บริหาร คนเดียวกัน ทำให้การเชื่อมโยงงานต่างๆ ก็ง่ายขึ้น ภาระงานมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น

มีความสะดวก มีความคล่องตัวในการทำงานมากยิ่งขึ้น งานที่สามารถตอบสนองต่อนโยบายและยุทธศาสตร์ของกรม กระทรวง และรัฐบาลได้อย่างชัดเจนมากขึ้น

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6, ผู้ให้สัมภาษณ์, 21 ตุลาคม 2552)

...ในการทำงานแบบบูรณาการ ข้าราชการจะต้องรู้ตัวเอง รู้ชาวบ้าน รู้หน่วยงานข้างเคียงด้วย แล้วการทำงานในลักษณะนี้ช่วยทำให้คนกรมสามารถเปิดโลกทัศน์ได้เยอะ โดยการที่เรารับฟังความคิดของเขา เรียนรู้การทำงานจากหน่วยงานอื่น แล้วเอามาปรับให้เข้ากับงานของเรา ข้าราชการต้องเปิดรับฟังความคิดเห็นของชาวบ้าน รับฟังความคิดเห็นของหน่วยงานภาคีมากขึ้น คือ ณ ตอนนี้จะไปลุยเดี่ยว ทำงานอยู่ในกรอบของเราแบบเดิมไม่ได้แล้วจะต้องฟังทั้งผู้บังคับบัญชา นโยบายของรัฐบาล ฟังกระทรวง กรม นายอำเภอ หน่วยงานภาคีที่เข้าร่วมดำเนินงาน ในระดับพื้นที่ก็ต้องฟังชาวบ้าน ผู้นำชุมชน ต้องฟังหมดแล้วก็มากำหนดแนวทางในการพัฒนาร่วมกัน ซึ่งการทำงานลักษณะภาคีเครือข่ายเป็นการทำงานที่ว่ามีเป้าหมายเดียวกันอย่างบางโครงการเราเก่งเรื่องนี้ แต่อีกเรื่องเราไม่เก่งฉะนั้นเราต้องกล้าแสดงความคิดเห็นในจุดที่เราเด่น และยอมรับฟังความคิดเห็นในจุดที่เราบกพร่องเพื่อที่จะทำให้เป้าหมายอันเดียวกันประสบผลสำเร็จ

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7, ผู้ให้สัมภาษณ์, 29 ตุลาคม 2552)

จากการศึกษาด้วยการสืบค้นวัฒนธรรมองค์การจากประเด็นโครงสร้างองค์การ สามารถสะท้อนให้เห็นถึงค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรกรมการพัฒนาชุมชนทั้งในช่วงก่อนปี พ.ศ.2545 และหลังปี พ.ศ.2545 ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

ในช่วงก่อนปี พ.ศ.2545 แนวคิดการจัดโครงสร้างองค์การของกรมการพัฒนาชุมชนสามารถมีผลต่อการกำหนดค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรกรมการพัฒนาชุมชนในลักษณะต่างคนต่างทำการขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน ไม่มีการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ เพิ่มเติมในการทำงาน การทำงานจะเชื่อฟังและทำตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา แต่พอหลังจากปี พ.ศ.2545 แนวคิดการปรับโครงสร้างองค์การของกรมการพัฒนาชุมชนมีผลต่อการกำหนดค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรที่เปลี่ยนแปลงไป กล่าวคือ บุคลากรจะให้ความร่วมมือและช่วยเหลือเกื้อกูลกันในการทำงานเป็นทีม บุคลากรมีการใฝ่รู้พัฒนาทักษะ สมรรถนะ ความรู้ความสามารถของตนเองในการทำงานมากขึ้น การทำงานจะมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

หากพิจารณาจากโครงสร้างองค์การยัง พบว่า การจัดระบบโครงสร้างองค์การให้มีลักษณะที่แบนราบมากยิ่งขึ้น จะช่วยให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีความใกล้ชิดกันมากขึ้น รวมทั้งการทำงานเป็นทีมสามารถช่วยทำให้นุคลากรมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานที่ทำให้งานประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

6. กระบวนการ หรือวิธีการทำงาน

การศึกษาวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การของกรมการพัฒนารัฐวิสาหกิจ ด้วยการสืบค้นจากสิ่งบ่งชี้วัฒนธรรมองค์การ คือ กระบวนการ หรือวิธีการทำงาน ทั้งนี้ก็เพื่อที่จะแสดงให้เห็นถึงค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานบุคลากรกรมการพัฒนารัฐวิสาหกิจ

ผลการศึกษาจากการศึกษาเอกสารและจากการสัมภาษณ์ประชากรและกลุ่มตัวอย่างข้าราชการกรมการพัฒนารัฐวิสาหกิจของผู้ให้ข้อมูลในประเด็นกระบวนการ หรือวิธีการทำงานของกรมการพัฒนารัฐวิสาหกิจในช่วงก่อนปี พ.ศ.2545 และหลังปี พ.ศ.2545 สามารถสรุปได้ ดังนี้

ในช่วงก่อนปี พ.ศ.2545 กระบวนการ หรือวิธีการทำงานของกรมการพัฒนารัฐวิสาหกิจยังคงมุ่งเน้นที่ปัจจัยที่นำเข้า ระเบียบปฏิบัติมากกว่าเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ของงาน ขาดระบบการบริหารติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลการดำเนินงานขององค์การ อีกทั้ง บุคลากรมีพฤติกรรมทำงานแบบเข้าขามเย็นขาม ส่งผลให้การดำเนินงานขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ภายหลังจากการปฏิรูประบบราชการเมื่อปี พ.ศ.2545 กระบวนการ หรือวิธีการทำงานของกรมการพัฒนารัฐวิสาหกิจมีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม กล่าวคือ กรมการพัฒนารัฐวิสาหกิจนำเทคนิคทางการบริหารสมัยใหม่ ก็คือ ระบบการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งถือได้ว่าเป็นนวัตกรรมการบริหารระบบราชการแนวใหม่เข้ามาใช้ในการปรับเปลี่ยนกระบวนการ หรือวิธีการทำงาน โดยการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และแผนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบให้มีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับนโยบายและเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของรัฐบาล กระทรวง และองค์การ และนำมาปรับปรุงระบบการประเมินผลด้วยการจัดทำข้อตกลงว่าด้วยผลงาน โดยให้มีการกำหนดตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ (Key Performance Indicators: KPIs) ที่สามารถวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรมในทุกระดับตั้งแต่ระดับองค์การลงไปจนถึงระดับตัวบุคคลในรูปของการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ (Performance Agreement) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหาร ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานขององค์การในการปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อปัญหาและความต้องการของประชาชนได้เป็นอย่างดีจากการสัมภาษณ์ข้าราชการกรมการพัฒนารัฐวิสาหกิจของผู้ให้ข้อมูล กล่าวว่า

...ก่อนปี 45 การทำงานจะเป็นแบบ red tape ที่มีความล่าช้า ช้าช้อน ทำงานตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด ข้าราชการทำงานเช้าชามเย็นชาม แต่พอหลังปี 45 ทุกอย่างมันเริ่มเข้าสู่การปฏิรูประบบราชการแบบใหม่ เพราะฉะนั้นก็มีการนำเอาเครื่องมือวิธีการอะไรต่างๆ มาใช้ในการทำงาน มีการทำตัวชี้วัด ทำคำรับรองปฏิบัติราชการ เยอะแยะมากมายซึ่งก็เป็นประโยชน์ต่อองค์การ

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6, ผู้ให้สัมภาษณ์, 21 ตุลาคม 2552)

...กระบวนการทำงาน วิธีการทำงานก่อนปี 45 เราจะทำงานโดยมุ่งเน้นงานของเราเป็นหลักโดยไม่ได้เน้นนโยบายของรัฐบาล แต่ปัจจุบันกระบวนการทำงานเปลี่ยนไปมีการนำเรื่องของการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ มีการวัดผลการปฏิบัติงาน การประเมินบุคลากรที่ชัดเจนขึ้นเข้ามาใช้ในการทำงาน

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1, ผู้ให้สัมภาษณ์, 23 กันยายน 2552)

การเปลี่ยนแปลงของกระบวนการทำงาน หรือวิธีการทำงานของกรมการพัฒนาชุมชน จากการเน้นที่ปัจจัยนำเข้าไปสู่การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่เน้นผลลัพธ์ของการดำเนินงานเป็นหลัก ส่งผลทำให้บุคลากรกรมการพัฒนาชุมชนต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีคิด วิธีการทำงานเสียใหม่ จากการทำงานแบบเช้าชามเย็นชามไปสู่ การเป็นบุคลากรที่มีความเป็นมืออาชีพมากขึ้น กล่าวคือ บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น ทำงานอย่างมีเป้าหมายและทิศทางในการทำงานที่ชัดเจนมากขึ้น มีความใฝ่รู้ในการทำงานเพื่อการพัฒนาตนเองและปรับปรุงงานให้ดียิ่งขึ้น รวมทั้งมีความรับผิดชอบต่อผลการกระทำและผลงานของตนมากยิ่งขึ้น ผลจากการสัมภาษณ์ข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนของผู้ให้ข้อมูล กล่าวว่า

...บุคลากรต้องมีการปรับตัวเยอะในเรื่องของการใช้เครื่องมือต่างๆ ในการทำงาน ปรับในเรื่องของวิธีคิด เรื่องของการทำยุทธศาสตร์ต่าง แต่ว่ากรมมีการอบรมบ่อย มีหลักสูตรเพื่อที่จะให้ความรู้ ความเข้าใจแก่บุคลากรในการปรับตัว เรียนรู้กับสิ่งใหม่ๆ

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1, ผู้ให้สัมภาษณ์, 23 กันยายน 2552)

...พฤติกรรมการทำงานของข้าราชการ ก็คือ ต้องอ่าน ต้องเรียนรู้มากขึ้น
การทำงานต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจน รับผิดชอบต่องานที่ทำมากขึ้น

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2, ผู้ให้สัมภาษณ์, 28 กันยายน 2552)

7. การติดต่อสื่อสาร

จากการศึกษาด้วยการสืบค้นวัฒนธรรมองค์การจากสิ่งบ่งชี้วัฒนธรรมองค์การ คือ การติดต่อสื่อสารผ่านการจัดโครงสร้างองค์การ สามารถแสดงให้เห็นถึงรูปแบบ และวิธีการติดต่อสื่อสารของกรมการพัฒนารวมชนที่มีส่วนในการกำหนดค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรกรมการพัฒนารวมชนทั้งในช่วงก่อนปี พ.ศ.2545 และหลังปี พ.ศ.2545 ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

ในเรื่องของการติดต่อสื่อสารสำหรับการดำเนินงานตามภารกิจของกรมการพัฒนารวมชน ทั้งในช่วงก่อนและหลังปี พ.ศ.2545 การติดต่อสื่อสารภายในองค์การของกรมการพัฒนารวมชนจะมีรูปแบบการติดต่อสื่อสารทั้งที่เป็นทางการ และไม่ใช่ว่าทางการ ซึ่งการติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการจะเป็นการสื่อสารที่เป็นไปตามสายการบังคับบัญชาของโครงสร้างองค์การ กล่าวคือ การสื่อสารจากบนลงล่าง ซึ่งลักษณะของการสื่อสาร คือ การสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา อาจจะเป็นในลักษณะของการสั่งงาน การมอบหมายงาน การให้ข้อมูลป้อนกลับในการทำงาน การประชุม เป็นต้น การสื่อสารจากล่างขึ้นบน ซึ่งลักษณะของการสื่อสาร คือ การสื่อสารจากผู้ใต้บังคับบัญชาไปยังผู้บังคับบัญชา จะเป็นในลักษณะของการรายงานผลการดำเนินงาน การขอคำปรึกษา คำแนะนำในการทำงาน เป็นต้น การสื่อสารในแนวนอน ซึ่งลักษณะของการสื่อสาร คือ การสื่อสารในระดับเดียวกัน เป็นการสื่อสารระหว่างบุคคลที่อยู่ในกลุ่มงานระดับเดียวกัน จะเป็นในลักษณะของการประสานงานกัน โดยผ่านช่องทางการสื่อสารต่างๆ ซึ่งในช่วงก่อนปี พ.ศ.2545 ช่องทางการสื่อสารที่ใช้กันในกรมการพัฒนารวมชน ก็คือ ช่องทางการสื่อสารด้วยวาจา และช่องทางการสื่อสารด้วยการเขียน ครั้งหลังจากปี พ.ศ.2545 กรมการพัฒนารวมชนได้เพิ่มช่องทางการสื่อสารขึ้นอีกหนึ่งช่องทาง คือ ช่องทางการสื่อสารด้วยสื่ออิเล็กทรอนิกส์ จากการสัมภาษณ์ข้าราชการกรมการพัฒนารวมชนของผู้ให้ข้อมูล กล่าวว่า

...เมื่อก่อนการสื่อสารก็จะเป็นหนังสือสั่งการ เป็นพวกวารสารแล้วก็
จะมีการประชุมประจำเดือน อย่างดีเลยก็มีการติดต่อกันทางโทรศัพท์แต่ก็ไม่มาก
เท่าไร

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5, ผู้ให้สัมภาษณ์, 19 ตุลาคม 2552)

...หลังปี 45 กรมมีการนำระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศต่างๆ เข้ามาใช้มากขึ้นมีทั้ง website ในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร มีระบบสำนักงานอัตโนมัติ (OA หรือ Office Automatic) เหมือนกับ e-mail นั้นแหละสามารถใช้ข้อความ ส่งรายงาน แนบไฟล์อะไรต่างๆ ไปถึงใครก็ได้ มีห้อง war room ซึ่งอธิบดีสามารถประชุม หรือมอบนโยบายการทำงานร่วมกับหน่วยงานระดับส่วนกลาง และหน่วยงานระดับส่วนภูมิภาคได้ในเวลาเดียวกันโดยผ่าน ระบบ VDO Conference สามารถโต้ตอบกันได้ มีโปรแกรม Skype เหมือนกับ chat นั้นแหละสามารถโต้ตอบได้มีกล้องจะเห็นหน้ากันได้ อย่างที่ดัดแปลงเอามาใช้ในการใช้ติดตามงานก็จะมีรองอธิบดีนั่งเป็นฝั่งคณะผู้ติดตาม เรานั่งเป็นฝั่งคณะผู้ถูกติดตาม จะดัดแปลงเป็นก็คนที่ได้ก็หมุนเก้าอี้กันมาว่าใครจะเข้ามาพูดคุยกับรองอธิบดี ใครจะถามอะไรก็เข้ามา ทำให้การกำกับติดตามดูแลสะดวกขึ้น

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3, ผู้ให้สัมภาษณ์, 7 ตุลาคม 2552)

...บางครั้งเราต้อง walk in เข้าไปหาผู้บังคับบัญชาเพื่อที่จะขอคำแนะนำในการทำงาน

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6, ผู้ให้สัมภาษณ์, 21 ตุลาคม 2552)

สำหรับการติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการของกรมการพัฒนารวมชน ก็คือการสื่อสารที่ไม่ได้เป็นไปตามสายการบังคับบัญชา จะเป็นการสื่อสารในลักษณะของการอาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกัน ซึ่งการสื่อสารอาจแสดงออกได้ทั้งทางกายและทางวาจา อย่างเช่น มีการอ้อมอ้อม การพูดทักทายกัน การยกมือไหว้ การก้มศีรษะให้การแสดงออกทางพฤติกรรมเหล่านี้สามารถเป็นสิ่งที่บ่งให้เห็นถึงการแสดงการทักทายและการแสดงความเคารพต่อกัน นอกจากนี้ อาจจะเป็นในเรื่องของการใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัวในการบอกข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมา ผลจากการสัมภาษณ์ข้าราชการกรมการพัฒนารวมชนของผู้ให้ข้อมูล กล่าวว่

...เวลาเข้าๆ เมื่อเราเจอกันเราก็จะทักทายกัน พูดคุยกัน ยกมือไหว้ หรือถ้าเราหิวของมาเราก็จะก้มหัวให้ สวัสดิ์ดีคะพี่

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 10, ผู้ให้สัมภาษณ์, 17 พฤศจิกายน 2552)

...อย่างบางที่เราได้รับข้อมูลข่าวสารอะไรมา เราก็จะมาเล่าสู่กันฟังกับเพื่อน
ร่วมงาน

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5, ผู้ให้สัมภาษณ์, 19 ตุลาคม 2552)

นอกจากนี้ ในช่วงหลังปี พ.ศ.2545 การสื่อสารด้วยช่องทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์
มีเพียงแต่เป็นการสื่อสารเฉพาะบุคคลภายในกรมการพัฒนาชุมชนเพียงเท่านั้น หากแต่ยังเป็น
การเปิดช่องทางการสื่อสารไปสู่บุคคลภายนอกองค์กรอีกด้วย เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูล
ข่าวสาร แลกเปลี่ยนความคิดเห็น อันจะนำมาซึ่งประโยชน์ในการดำเนินงาน ผลจากการสัมภาษณ์
ข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนของผู้ให้ข้อมูล กล่าวว่า

...การสื่อสารเป็นระบบเปิดมากขึ้น ประชาชน/หน่วยงานต่างๆ สามารถเข้ามา
แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ทำให้เกิดการมี feedback ในการทำงาน

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1, ผู้ให้สัมภาษณ์, 23 กันยายน 2552)

จากสิ่งที่ได้กล่าวมาข้างต้นในเรื่องของการติดต่อสื่อสารผ่านการจัดโครงสร้าง
องค์กร อาจสรุปได้ว่า ในช่วงก่อนปี พ.ศ.2545 การติดต่อสื่อสารยังคงขาดประสิทธิผล เนื่องจาก
การจัดโครงสร้างองค์กรที่มีสายการบังคับบัญชาที่สูง จึงส่งผลให้การติดต่อสื่อสารมีความเป็น
ทางการมากตามไปด้วย กอปรกับช่องทางในการสื่อสารที่มีอยู่อย่างจำกัด แต่พอมาช่วงหลังปี
พ.ศ.2545 ด้วยการจัดโครงสร้างองค์กรใหม่ที่ลดสายการบังคับบัญชาให้สั้นลง จึงทำให้ความเป็น
ทางการในการติดต่อสื่อสารนั้นสั้นลงตามไปด้วย อีกทั้งการเพิ่มขึ้นของช่องทางการสื่อสารด้วย
สื่ออิเล็กทรอนิกส์ จึงส่งผลให้การติดต่อสื่อสารเกิดประสิทธิผลมากขึ้น จากการสัมภาษณ์
ข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนของผู้ให้ข้อมูล กล่าวว่า

...เมื่อก่อนก็จะมีการประชุมประจำเดือนแบบบอกต่อกัน ก็คือ ข้าราชการจังหวัด
ไม่ได้เข้ามาประชุม ก็จะมีแค่พวกสำนัก กอง แล้วก็เมื่อก่อนกรมจะมีศูนย์/เขตอยู่นะ ก็จะมีมี
ผอ.ศูนย์/เขต เข้ามาประชุม เสร็จแล้วเขาก็ไปประชุมต่อตัวข้าราชการจังหวัดพอรับแล้วก็ไป
ประชุมบอกต่อกันไปเป็นทอดๆ ซึ่งผลของมันก็คือ ความเข้าใจที่รับจากจุดแรก ก็อาจเกิด
ความคลาดเคลื่อน เบี่ยงเบนไปมีการผสมผสานความรู้สึกนึกคิด ทศนคติของคนทีบอกต่อ

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3, ผู้ให้สัมภาษณ์, 7 ตุลาคม 2552)

...แต่ก่อนหนังสือเรื่องหนึ่งใช้เวลานาน กว่าผู้บริหารจะเซ็นต์ กว่าจะไประดับรองลงมา กว่าจะไปถึงระดับแผนก กว่าจะไปถึงระดับฝ่าย ซึ่งมันจะเป็นไปตามลำดับขั้นของการบังคับบัญชา หนังสือนี้อาจจะใช้เวลาเดินทางเป็นอาทิตย์ หรืออย่างบางทีจะต้องส่งหนังสือไปให้หน่วยงานระดับพื้นที่ก็ต้องส่งทางไปรษณีย์บางทีก็ส่งผิดบ้าง ซึ่งมันก็จะทำให้การทำงานล่าช้ามาก แต่เดี๋ยวนี้มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่เข้ามาสนับสนุนการติดต่อสื่อสารภายในกรมมันทำให้การติดต่อสื่อสารมีความถูกต้องมากขึ้น การสื่อสารสามารถกระจายได้ทั่วทั้งองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกันได้อย่างรวดเร็วจากหนึ่งอาทิตย์เหลือเพียงหนึ่งนาทียังสามารถช่วยลดความเป็นทางการได้ด้วย การทำงานก็จะเร็วขึ้น ผลลัพธ์ของงานก็ดีขึ้น

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7, ผู้ให้สัมภาษณ์, 29 ตุลาคม 2552)

จากสิ่งที่ได้กล่าวเมื่อข้างต้น อาจสรุปได้ว่า เรื่องการสื่อสารในองค์การของกรมการพัฒนาชุมชนทั้งในช่วงก่อนและหลังปี พ.ศ.2545 แสดงให้เห็นถึงรูปแบบของการติดต่อสื่อสารที่เป็นทั้งแบบที่เป็นทางการและแบบไม่เป็นทางการ โดยที่ในช่วงก่อนปี พ.ศ.2545 รูปแบบของการติดต่อสื่อสารจะสะท้อนธรรมเนียมปฏิบัติในการสื่อสารของกรมการพัฒนาชุมชนในลักษณะที่มีความเป็นทางการตามสายการบังคับบัญชาสูง และมีทิศทางของการติดต่อสื่อสารโดยส่วนใหญ่จะเป็นการสื่อสารทิศทางทางเดียว (one-way communication) การสื่อสารจะเป็นระบบปิดเฉพาะบุคลากรภายในองค์การเท่านั้น พอช่วงหลังปี พ.ศ.2545 รูปแบบของการติดต่อสื่อสารจะสะท้อนธรรมเนียมปฏิบัติในการสื่อสารของกรมการพัฒนาชุมชนในลักษณะที่ลดระดับความเป็นทางการตามสายการบังคับบัญชาลง รวมทั้งทิศทางของการติดต่อสื่อสารจะเป็นแบบสองทางมากขึ้น (two-way communications) ซึ่งจะทำให้การสื่อสารระหว่างผู้ส่งสาร และผู้รับสารเกิดความเข้าใจที่ตรงกัน อันจะเป็นการช่วยลดความขัดแย้งภายในองค์การได้ด้วย นอกจากนี้การติดต่อสื่อสารมีความเป็นระบบเปิดมากขึ้นมีเพียงแต่บุคลากรในองค์การเท่านั้นที่บุคลากรภายนอกองค์การสามารถที่จะทำการติดต่อสื่อสารมายังองค์การได้ ไม่ว่าจะเป็นการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร การร่วมแสดงความคิดเห็น เป็นต้น จะเห็นได้ว่าการติดต่อสื่อสารแบบเปิดทำให้ทุกคนสามารถติดต่อกันได้ซึ่งจะทำให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์การ และช่วยเสริมสร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วมในการทำงานอีกด้วย

สำหรับในส่วนของรูปแบบการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการของกรมการพัฒนารวมชนทั้งในช่วงก่อนและหลังปี พ.ศ.2545 สามารถสะท้อนให้เห็นถึงพฤติกรรมในการสื่อสารของบุคลากรกรมการพัฒนารวมชนที่แสดงออกถึงการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ความเป็นกันเอง การให้เกียรติซึ่งกันและกัน ซึ่งพฤติกรรมในการสื่อสารในลักษณะนี้จะช่วยสร้างบรรยากาศภายในองค์การที่มีความอบอุ่นและเป็นมิตรที่ดีต่อกัน

8. ระบบการบริหารงานบุคคล

การศึกษาวិเคราะห์วัฒนธรรมองค์การของกรมการพัฒนารวมชน ด้วยการสืบค้นจากสิ่งบ่งชี้วัฒนธรรมองค์การ คือ ระบบการบริหารงานบุคคล ทั้งนี้ก็เพื่อที่จะแสดงให้เห็นถึงค่านิยมที่สำคัญของกรมการพัฒนารวมชนผ่านระบบการบริหารงานบุคคล

ผลการศึกษา จากการสัมภาษณ์ประชากรและกลุ่มตัวอย่างข้าราชการกรมการพัฒนารวมชน และการศึกษาจากเอกสารในประเด็นระบบการบริหารงานบุคคลสามารถสรุปได้ ดังนี้

แนวคิดการบริหารจัดการ “คน” ของกรมการพัฒนารวมชนในช่วงปี พ.ศ.2545 ดำเนินไปตามแนวคิดการบริหารคนแบบเก่า กล่าวคือ การบริหารงานบุคคล (Personal Management) ซึ่งแนวคิดดังกล่าวจะให้ความสำคัญกับบุคลากรในฐานะที่เป็น “แรงงาน” ดังนั้นในช่วงก่อนปี พ.ศ.2545 การดำเนินงานทางด้านการบริหารงานบุคคลของกรมการพัฒนารวมชนจึงเป็นเพียงการดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับบุคคลในองค์การนับตั้งแต่การได้มาซึ่งการมีสภาพเป็นบุคลากรของกรมการพัฒนารวมชนไปจนถึงการพ้นสภาพของบุคลากรไปจากองค์การ กิจกรรมที่ดำเนินไปไม่ได้มุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับการพัฒนาและธำรงรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงเพื่อการดำเนินภารกิจขององค์การ จากการสัมภาษณ์ข้าราชการกรมการพัฒนารวมชน กล่าวว่า

...งานการเจ้าหน้าที่แต่ก่อนจะไฟท์สแคร์เรื่องของการรับคนเข้าสู่องค์กรว่ารับคนเข้ามาแล้วจะบรรจุใครไปลงที่ไหน หรือจะย้ายใครไปไหนไปจนถึงการพ้นสภาพออกจากองค์กรไป

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6, ผู้ให้สัมภาษณ์, 21 ตุลาคม 2552)

ฉะนั้น ในช่วงก่อนปี พ.ศ.2545 นับตั้งแต่การให้ได้มาซึ่งบุคลากร การบำรุงรักษา การพัฒนา และการให้พ้นจากงานของบุคลากรกรมการพัฒนารวมชน จะอาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัว โดยไม่ได้คำนึงถึงความสามารถของบุคคลเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา จากการสัมภาษณ์ข้าราชการกรมการพัฒนารวมชนของผู้ให้ข้อมูล สรุปประเด็นเนื้อหาได้ว่า

...เมื่อก่อน เรื่องงานบุคคลจะแล้วแต่ผู้บริหาร ส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องของการใช้อำนาจของผู้บริหารมาก คือ แล้วแต่ความพึงพอใจของผู้บริหารเลย ยกตัวอย่างเช่น การคัดเลือกบุคคลเข้าอบรมหลักสูตรภายนอกที่มีผลต่อการเลื่อนระดับ เช่น หลักสูตรนายอำเภอ สมมุติว่าคนนี้เขาอยู่ระดับ 7 เมื่อเขาเข้ารับการอบรมหลักสูตรนี้ก็ถือเสมือนว่าเขาสอบเพื่อเตรียมตัวเลื่อนเป็นระดับ 8 ได้ เดิมใช้วิธีการ search ในคอมพิวเตอร์ในฐานข้อมูลดูว่าใครบ้างที่มีคุณสมบัติตรงตามที่เขาต้องการ 1 2 3 4 5 แล้วเอาทั้งหมดตั้งพานเสนอ ซึ่งก็จะผ่าน ผอ. หรือรองผอ. คนนั้นคนนี้ขึ้นมาบ้าง คนฝากบ้าง แล้วแต่ว่าผู้บริหารจะเลือกใคร

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1, ผู้ให้สัมภาษณ์, 23 กันยายน 2552)

...เมื่อก่อน แม้แต่การประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับรายบุคคล เพื่อการพิจารณาความดีความชอบ ก็จะวัดจากความรู้สึกและความพึงพอใจของผู้บริหารเป็นส่วนใหญ่ อย่างการให้สองชั้น เมื่อก่อนจะว่ากันเองเป็นในลักษณะเวียนกัน คือ ปีนี้ให้คนนี้ ปีหน้าให้อีกคน โดยไม่มีสิ่งใดมารองรับว่าทำไมถึงให้คนนี้ได้สองชั้น

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8, ผู้ให้สัมภาษณ์, 11 พฤศจิกายน 2552)

พอมาช่วงหลังปี พ.ศ.2545 หลังจากที่มีการปฏิรูประบบราชการเพื่อเข้าสู่ “การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่” กรมการพัฒนาชุมชนจึงได้ดำเนินการปรับวิธีการบริหารงานบุคคลภายใต้แนวคิด “การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์” (Human Resource Management) ที่มุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับบุคลากรของกรมการพัฒนาชุมชนทุกคนในฐานะที่เป็น “ทรัพยากรบุคคล” มองบุคลากรเป็นต้นทุนทางมนุษย์ (Human Capital) ขององค์กร ดังนั้น กรมการพัฒนาชุมชนจึงได้ปรับแนวความคิดการบริหารคนในองค์กรสู่การมุ่งเน้น “การบริหารทุนมนุษย์” (Strategic Human Capital Management) เพื่อพัฒนาและรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง ซึ่งจะเป็นพลังสำคัญในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กร รวมทั้งสามารถปฏิบัติการกิจที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ จากการสัมภาษณ์ข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนของผู้ให้ข้อมูล กล่าวว่า

...ช่วงหลังปี 45 มาในในเรื่องของงานบุคคลมันเปิดมากขึ้นไม่ใช่แค่เรื่องงาน การเจ้าหน้าที่แล้วแต่เป็นเรื่องของ HR ด้วยเป็นเรื่องของการบริหารทรัพยากรบุคคล มองถึงเรื่องของการพัฒนาบุคลากร มองถึงเครื่องมือต่างๆ ที่จะมาพัฒนาคนให้สามารถ ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6, ผู้ให้สัมภาษณ์, 21 ตุลาคม 2552)

ฉะนั้น ในช่วงหลังปี พ.ศ.2545 นับตั้งแต่การให้ได้มาซึ่งบุคลากร การบำรุงรักษา การพัฒนา และการให้พ้นจากงานของบุคลากรกรมการพัฒนาชุมชนจะยึดถือหลักความรู้ ความสามารถของบุคคลเป็นส่วนสำคัญ ส่งผลให้บุคลากรทุกคนมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน อย่างเสมอภาคกัน โดยทำการศึกษาจากการจัดหาบุคลากร การบำรุงรักษา การพัฒนา และการให้พ้นจากงาน

ผลจากการศึกษาระบบการบริหารงานบุคคลของกรมการพัฒนาชุมชนในช่วงหลังปี พ.ศ.2545 จากการศึกษาข้อมูลจากเอกสาร และจากการสัมภาษณ์ข้าราชการกรมการพัฒนา ชุมชนของผู้ให้ข้อมูล สามารถสรุปได้ ดังนี้

การจัดหาบุคลากร กล่าวคือ การสรรหา บรรจุและแต่งตั้ง ส่งเสริมให้มีการสร้าง และพัฒนาระบบการสรรหา บรรจุ แต่งตั้งโดยยึดหลักสมรรถนะ ทั้งนี้เพื่อให้ได้คนดี คนเก่งเข้ามา ร่วมดำเนินงานกับองค์กร ผลจากการสัมภาษณ์ข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนของผู้ให้ข้อมูล กล่าวว่

...ในช่วงของการเปลี่ยนแปลงระบบราชการการดำเนินงานใดๆ เกี่ยวกับบุคคล ในองค์กร จะมีการเปิดเผยขึ้น ในการสรรหา บรรจุ แต่งตั้งอะไรต่างๆ จะมีการแจ้งเวียน หลักเกณฑ์ที่ชัดเจนขึ้น มีความโปร่งใส มีความเป็นธรรมมากขึ้น

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 10, ผู้ให้สัมภาษณ์, 17 พฤศจิกายน 2552)

การบำรุงรักษาบุคลากร กล่าวคือ การดำเนินกิจกรรมเกี่ยวกับระบบบริหาร ผลการปฏิบัติงานในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ของ กรมการพัฒนา ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้บรรลุตามเป้าประสงค์ที่ได้วางร่วมกัน อย่างมีประสิทธิภาพ

ในช่วงหลังปี พ.ศ.2545 กรมการพัฒนาชุมชนได้นำระบบเข้าระบบการประเมินผล การปฏิบัติงานแบบใหม่ที่ยึดหลักผลงาน (Performance Based) กล่าวคือ การวัดผลการปฏิบัติงาน ที่มีผลงานเป็นรูปธรรม และหลักสมรรถนะ (Competency Based) กล่าวคือ การวัดพฤติกรรมและ คุณลักษณะของบุคคลที่เน้นความรู้ ความสามารถ ทักษะ ที่จำเป็นและเหมาะสมกับการปฏิบัติ หน้าที่ โดยการประเมินผลดังกล่าวจะมีการกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจนและมีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับ ของทุกฝ่าย จากการสัมภาษณ์ข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนของผู้ให้ข้อมูล กล่าวว่า

...หลังปี 45 กรมฯนำการประเมินแบบใหม่มา เป็นการประเมินที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ มีตัวชี้วัดที่ชัดเจนมากขึ้น

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5, ผู้ให้สัมภาษณ์, 19 ตุลาคม 2552)

ทั้งนี้ การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบใหม่นี้ที่กรมการพัฒนาชุมชนนำมาใช้จะเป็น การประเมินผลการปฏิบัติงานที่บุคลากรทุกระดับขององค์กรจะต้องมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อน และบริหารจัดการ กล่าวคือ การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบใหม่จะต้องสามารถเชื่อมโยงผล การปฏิบัติงานจากระดับองค์กร (Performance Agreement: PA) โดยการแปลงและถ่ายทอด เป้าหมาย ตัวชี้วัดในระดับองค์กร ลงสู่ระดับหน่วยงาน (ในรูปแบบที่มงาน) สู่บุคลากร (Individual Performance Agreement: IPA) ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันในลักษณะของการจัดทำคำรับรองการ ปฏิบัติราชการ ผลจากการสัมภาษณ์ข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนของผู้ให้ข้อมูล กล่าวว่า

...วิธีการประเมิน ก็คือ ประเมินทั้งในระดับกรม ระดับส่วนงาน ระดับบุคคลนั้นแหละ คือการบริหารงานเชิงยุทธศาสตร์ คือ กรมฯมีภารกิจอะไร กอง/สำนักรับผิดชอบส่วนไหน กลุ่มงานฝ่ายรับผิดชอบส่วนไหน บุคคลรับผิดชอบส่วนไหน มันจะมีความสอดคล้องกันหมด

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1, ผู้ให้สัมภาษณ์, 23 กันยายน 2552)

...หลังจากที่เรามีระบบบริหารผลการปฏิบัติงานเข้ามาองค์กรโดนวัดลักษณะ ไหน คนก็ต้องโดนวัดลักษณะนั้น เมื่อองค์กรไปทำตัวชี้วัดคำรับรอง มันก็จะเกิดตัวชี้วัด ของบุคคลขึ้นมาด้วยซึ่งก็เลยต้องวัดทั้ง 2 ส่วน

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6, ผู้ให้สัมภาษณ์, 21 ตุลาคม 2552)

นอกจากนี้ การประเมินผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการยังสามารถผูกโยงเข้ากับการให้รางวัลตอบแทน การพิจารณาความดีความชอบ กล่าวคือ ผลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ (PA) ในระดับองค์การหากได้ค่าคะแนนที่ผ่านเกณฑ์ที่ทางสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) ได้กำหนดไว้ทางองค์การก็จะได้รับการจูงใจในรูปของการจัดสรรเงินรางวัลประจำปีจากการสัมภาษณ์ข้าราชการกรมการพัฒนารัฐมนตรีของผู้นให้ข้อมูล กล่าวว่า

...หลังปี 45 ก็จะมีการประเมิน มีการสร้างแรงจูงใจให้โบนัส ให้รางวัลกับหน่วยงานและบุคลากรที่มีผลงาน ก็คือว่า ก.พ.ร. มีคำรับรองการปฏิบัติราชการ PA โดยวัดจากประสิทธิผลของผลงาน ถ้าใครได้ 3.5 ขึ้นไปเขาก็จะมีเงินจูงใจให้ตามผลงาน การให้ กพร. จะดูจากค่าคะแนนว่าแต่ละปีกรมฯ ทำผลงานได้เท่าไร จากนั้น ก.พ.ร. ก็จะจัดสรรเงินมาให้ต่อจากนั้นกรมฯ ก็จะกระจายไปเองว่าในหน่วยงานไหนรับผิดชอบตัวชี้วัดไหน ตัวชี้วัดไหนได้คะแนนมากก็จะให้ไปตามสัดส่วน แต่ละส่วนงานจะได้เงินรางวัลไม่เท่ากัน ขึ้นอยู่กับผลงาน ในระดับบุคคลก็ไม่เท่ากันขึ้นอยู่กับผลงานเช่นกัน แม้แต่อยู่ในกลุ่มงานเดียวกัน อยู่ในแผนกเดียวกันก็ได้ไม่เท่ากัน

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1, ผู้ให้สัมภาษณ์, 23 กันยายน 2552)

ในระดับบุคคล ผลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ (IPA) ของบุคลากรภายในกรมการพัฒนารัฐมนตรีจะนำมาใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ฯลฯ อีกด้วย ผลจากการสัมภาษณ์ข้าราชการกรมการพัฒนารัฐมนตรีของผู้นให้ข้อมูล กล่าวว่า

...เมื่อมีระบบประเมินผลการทำงานที่มีตัวชี้วัดมาจับ มันสะท้อนให้เห็นถึงการทำงานอย่างมีเป้าหมายมากขึ้น แล้วงานก็วัดผลได้มีผลสัมฤทธิ์ ซึ่งมันก็จะโยงไปถึงเวลาเราพิจารณาความดีความชอบ หรือการให้รางวัลกับคน มันก็จะเป็นตัวบอกได้ชัดเจนเลยว่าทำไมคุณถึงได้ คนนี้ไม่ได้ สมมุติเวลาคุณให้คนนี้ 2 ชั้นคุณต้องชี้แจงเหตุผลด้วยว่าทำไมให้คนนี้ 2 ชั้น เอาผลงานมาเปรียบเทียบกัน

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4, ผู้ให้สัมภาษณ์, 15 ตุลาคม 2552)

...แม้แต่ การประเมินผลเป็นรายบุคคลเพื่อการเลื่อนขั้น พิจารณาความดีความชอบ เมื่อก่อนก็เขียนเสนอมามีข้าราชการคนหนึ่งรับรองก็ ok แต่ในปัจจุบันไม่ได้ เขาจะต้องดูที่ผลสัมฤทธิ์ของงานวัดตามตัวชี้วัด และวัดทั้งสมรรถนะของแต่ละบุคคลมาประกอบการพิจารณา

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8, ผู้ให้สัมภาษณ์, 11 พฤศจิกายน 2552)

อีกทั้งการประเมินการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการสามารถนำมาผูกโยงเข้ากับการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร กล่าวคือ การประเมินผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ (IPA) ของบุคลากรกรมการพัฒนาชุมชน นอกจากจะประเมินในส่วนที่เป็นผลสัมฤทธิ์จากการปฏิบัติงาน ยังมีการประเมินในส่วนที่เป็นความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของบุคลากรในตำแหน่งนั้นๆ ที่จำเป็นและมีความเหมาะสมต่อความสำเร็จของงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผลที่ได้จากการประเมินหากบุคลากรคนใดไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินในส่วนของการประเมินสมรรถนะส่วนบุคคล สามารถนำผลการประเมินดังกล่าวมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเอง และพัฒนางานต่อไป ผลจากการสัมภาษณ์ข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนของผู้ให้ข้อมูล กล่าวว่า

...อีกด้านหนึ่งของการประเมินมันจะบ่งบอกว่าสมรรถนะของคุณเป็นอย่างไร ผ่านไม่ผ่านยังไง ข้อไหนที่ยังได้ไม่ถึงเกณฑ์ ก็สามารถที่จะเอาตรงนั้นไปพัฒนาตัวเอง เพื่อให้มีผลต่อการทำงานที่ดีขึ้น

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4, ผู้ให้สัมภาษณ์, 15 ตุลาคม 2552)

สำหรับแนวทางการพัฒนาบุคลากร เพื่อการเพิ่มความรู้ ความสามารถ ทักษะ สมรรถนะ ตลอดจนพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรกรมการพัฒนาชุมชนที่พึงประสงค์ สามารถกระทำได้โดยตัวบุคลากรเองกับองค์กรเป็นผู้สนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาบุคลากรซึ่งสามารถอธิบายสรุปได้ ดังนี้

แนวทางแรก การพัฒนาบุคลากรด้วยตัวบุคลากรเอง กล่าวคือ บุคลากรคนใดที่มีเกณฑ์การประเมินอยู่ในระดับต้องปรับปรุง บุคลากรผู้นั้นจะต้องจัดทำแผนการพัฒนาผลการปฏิบัติงานรายบุคคล และเป้าหมายความก้าวหน้าในสายอาชีพ ซึ่งในแผนการพัฒนาผลการปฏิบัติงานรายบุคคลจะประกอบด้วยความรู้ และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานที่ระดับ

ตำแหน่งนั้นๆ รวมทั้งระบุนโยบาย ทักษะ และสมรรถนะอื่นๆ ที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาเพื่อก้าวไปสู่ตำแหน่งอื่นๆ ซึ่งจะเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการพัฒนาความรู้ ทักษะ สมรรถนะของตนเอง และพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงานรวมทั้ง เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับความก้าวหน้าในอาชีพ

แนวทางที่สอง องค์การเป็นผู้สนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาบุคลากร ทั้งนี้ทางกรมการพัฒนาชุมชนจึงได้กำหนดวิธีการพัฒนาบุคลากรใน 2 ระดับ ด้วยกัน กล่าวคือ

ระดับแรก กรมการพัฒนาชุมชนส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาบุคลากรในระดับองค์การ อีกนัยหนึ่ง ก็คือ การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยการดำเนินการจัดทำช่องทางการเรียนรู้ ด้วยการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ในองค์การ การจัดสภาพแวดล้อมในหน่วยงาน การจัดทำระบบฐานความรู้ให้เอื้อต่อการเรียนรู้

ระดับที่สอง กรมการพัฒนาชุมชนส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาบุคลากรในระดับรายบุคคล โดยการจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมต่างๆ ให้แก่พนักงาน รวมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาตนเอง และพัฒนางานจากภายนอกองค์การ ผลจากการสัมมนาวิชาการกรมการพัฒนาชุมชนของผู้ให้ข้อมูล กล่าวว่า

...บุคลากรจะต้องมีการพัฒนาตนเอง เพื่อก้าวไปสู่ตำแหน่งที่คุณต้องการ จะไปให้ถึง เพราะมันมีสมรรถนะมาเป็นตัวบอกว่าทุกคนจะต้องมีสมรรถนะระดับนี้ เพื่อที่จะอยู่ในตำแหน่งนี้ ก็ต้องไปเติมให้เต็มทั้งใน 2 ส่วน คือ ตัวเองเติมตัวเองกับหน่วยงานช่วยเติมเต็มให้ ก็อย่างของกรมก็จะมีช่องทางให้บุคลากรได้เพิ่มเติมความรู้หลาย ช่องทางอย่างเช่นที่กรมเรามีก็จะมีระบบ website ไว้แลกเปลี่ยนข้อมูลกัน มีระบบ e-learning, e-book, ระบบคลังความรู้, ห้องสมุดของกรมฯ, มีระบบ Id Plan มีการจัดทำ career path ให้กับข้าราชการ เป็นต้น นอกจากนี้กรมฯก็จะมีการจัดอบรมหลักสูตรต่างๆ ให้กับพนักงาน หรือส่งพนักงานไปอบรมหลักสูตรต่างๆ จากข้างนอกก็มี

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4, ผู้ให้สัมภาษณ์, 15 ตุลาคม 2552)

จากที่ได้กล่าวข้างต้น ในเรื่องของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของกรมการพัฒนาชุมชน สามารถแสดงให้เห็นว่า ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบมุ่งเน้นผลงานและมุ่งเน้นสมรรถนะ จะสามารถช่วยพัฒนาคุณภาพการทำงานของบุคลากรให้เกิดการพัฒนาผลงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

นอกจากนี้ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบมุ่งเน้นผลงาน และมุ่งเน้นสมรรถนะจะสามารถช่วยพัฒนาคุณภาพการทำงานของบุคลากรให้เกิดการพัฒนาผลงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลแล้วนั้น ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานดังกล่าวยังสามารถช่วยสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรในองค์กร ตลอดจนช่วยชี้ให้เห็นถึงความคาดหวังซึ่งกันและกัน กล่าวคือ ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีการพูดคุย ปรึกษาหารือ เพื่อร่วมกันวางแผนการปฏิบัติงาน ร่วมกันกำหนดเป้าหมายการทำงานและกำหนดตัวชี้วัดเกณฑ์การวัดผลงาน ร่วมกันปฏิบัติงาน (มอบหมายงาน) ร่วมกันประเมินผลการปฏิบัติงาน และร่วมกันทบทวนผลการปฏิบัติงาน ให้สามารถดำเนินงานได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ร่วมกัน ผลจากการสัมภาษณ์ข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนของผู้ให้ข้อมูล กล่าวว่า

...ณ วันนี้การทำงานมันมีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจนมากขึ้น ก่อนที่จะมีการกระจายเป้า หัวหน้าก็จะมาพูดคุยกับลูกน้องว่าเขารับจากผู้บริหารมายังไง แล้วปีนี้เราจะต้องทำอะไรบ้าง ทำให้เกิดเป้าหมายอะไร แล้วก็กระจายไปตามความรับผิดชอบ พอถึงช่วงเวลาก็มาวัดผลงานกันซึ่งกระบวนการตรงนี้มันชัดเจนมากขึ้น แล้วลูกน้องก็มีสิทธิที่จะต่อรองกับหัวหน้าที่ว่า 2 ผมว่า 3 มันเป็นระบบเปิดที่ทำให้คนชัดเจนในเป้าหมายของการทำงานมากขึ้น ซึ่งหัวหน้ากับลูกน้องคาดหวังไว้ด้วยกัน ซึ่งหัวหน้าว่าลูกน้องจะทำอะไรให้แล้วลูกน้องก็เทไปให้ว่าผมก็จะทำให้หัวหน้าได้เท่าไหน แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นขึ้นอยู่กับหัวหน้าด้วยว่าจะต้องบริหารงานจัดการยังไงที่จะช่วยผลักดันให้ลูกน้องทำงานนั้นให้สำเร็จ

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6, ผู้ให้สัมภาษณ์, 21 ตุลาคม 2552)

อีกทั้ง ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานดังกล่าวของกรมการพัฒนาชุมชน นอกจากจะช่วยพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคลแล้ว ยังสามารถช่วยส่งเสริมและพัฒนาการทำงานเป็นทีม อีกทั้ง ยังช่วยสร้างบรรยากาศการทำงานแห่งความร่วมมือ รวมทั้ง ช่วยสร้างความรู้สึกละและความผูกพันที่ดีต่อองค์กร จากการสัมภาษณ์ข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนของผู้ให้ข้อมูล กล่าวว่า

...ในการประเมิน นอกจากเน้นที่ประเมินในระดับรายบุคคลแล้ว จะมีประเมินเป็นทีมด้วย ซึ่งการประเมินในรายบุคคลอาจจะดูแค่ว่าหน้างานของใครก็เป็นของคนนั้น ซึ่งการประเมินเป็นรายทีมคุณต้องใช้ความเป็นทีม อาศัยความร่วมมือที่จะทำงานตามยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นงานที่มีความท้าทายให้สำเร็จตามเป้าหมาย

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6, ผู้ให้สัมภาษณ์, 21 ตุลาคม 2552)

...การประเมินผลแบบนี้ มันทำให้เกิดการเปลี่ยนการทำงาน เนื่องจากมีตัวชี้วัดเข้ามาจับการทำงานซึ่งมันจะส่งผลต่อตัวเอง หน่วยงาน แล้วก็องค์กร ก็คือกรมรับผิดชอบตัวชี้วัดตัวนี้มา ถึงแม้เราจะเป็นเพียงส่วนเล็กๆ น้อยๆ ขององค์กร เราก็ต้องมีความรับผิดชอบทำงานให้สำเร็จตามตัวชี้วัด เพราะว่าท้ายที่สุดมันจะส่งผลต่อภาพรวมของกรม ก็เลยทำให้เรารู้สึกว่าเรามีส่วนรับผิดชอบในองค์กร เป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จขององค์กร

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7, ผู้ให้สัมภาษณ์, 29 ตุลาคม 2552)

ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่าระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นหลักผลงานและหลักสมรรถนะ ของกรมการพัฒนาชุมชน เป็นระบบที่ช่วยบูรณาการเป้าหมายการทำงานทั้งในระดับองค์กร หน่วยงาน และระดับบุคคลให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เป็นระบบที่ช่วยพัฒนาความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงาน รวมถึงช่วยพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร อีกทั้งยังเป็นระบบที่ช่วยพัฒนาความเป็นทีมงาน ตลอดจนช่วยเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี และความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรในองค์กร นอกจากนี้ ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานดังกล่าว ยังสามารถเป็นเครื่องมือที่ช่วยผู้บังคับบัญชามอบหมายงานและความรับผิดชอบให้กับบุคลากรได้อย่างเหมาะสม รวมถึงเป็นเครื่องมือช่วยในการตัดสินใจสำหรับการพิจารณาความดี ความชอบให้กับบุคลากรในองค์กร รวมทั้ง ช่วยสร้างและส่งเสริมการสื่อสารที่สร้างสรรค์ให้กับบุคลากรในองค์กร ดังที่ได้กล่าวไปเมื่อข้างต้น

จากข้อมูลทั้งหมดที่ได้กล่าวข้างต้น ในเรื่องของระบบการบริหารงานบุคคลของกรมการพัฒนาชุมชน สามารถสรุปได้ว่า ในช่วงก่อนปี พ.ศ.2545 ระบบการบริหารงานบุคคลของกรมการพัฒนาชุมชน จะสะท้อนวิธีคิด วิธีการทำงานของบุคลากรกรมการพัฒนาชุมชนในลักษณะของระบบอุปถัมภ์อย่างเต็มรูปแบบ กล่าวคือ การดำเนินกิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคคลมีไว้จะเป็นการสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพิจารณาความดี ความชอบ

การพัฒนาบุคลากร การมอบหมายงาน รวมทั้ง ความก้าวหน้าในสายอาชีพจะอาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัวเป็นสำคัญ โดยมีได้คำนึงถึงความรู้ ความสามารถของบุคลากร แต่พอมาช่วงหลังปี พ.ศ.2545 หลังจากที่มีการปฏิรูประบบราชการตามแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ระบบการบริหารงานบุคคลของกรมการพัฒนาชุมชนมีการเปลี่ยนแปลงไปทั้งในด้านแนวความคิด ที่ให้ความสำคัญกับบุคลากรของกรมฯ ในฐานะที่เป็น "ทรัพยากรบุคคล" มากขึ้นรวมทั้ง แนวทางการปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อวิถีคิด วิธีการทำงานของ บุคลากรกรมการพัฒนาชุมชน กล่าวคือ บุคลากรจะต้องปรับเปลี่ยนวิถีคิด วิธีการทำงานใหม่ โดยที่บุคลากรของกรมการพัฒนาชุมชนจะต้องมีความกระตือรือร้น ชยัน ตั้งใจทำงาน หมั่นเพิ่มเติมความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะที่จำเป็นต่อการทำงาน เพื่อการพัฒนาตนเอง และพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง รวมทั้ง เพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

9. ระบบงบประมาณ

การศึกษาวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การของกรมการพัฒนาชุมชน ด้วยการสืบค้นจาก สิ่งบ่งชี้วัฒนธรรมองค์การ คือ ระบบงบประมาณ

ผลการศึกษา จากการสัมภาษณ์ประชากรและกลุ่มตัวอย่างข้าราชการกรมการพัฒนา ชุมชนในประเด็นระบบงบประมาณของกรมการพัฒนาชุมชนเปรียบเทียบกับในช่วงก่อนปี พ.ศ.2545 และหลังปี พ.ศ.2545 สามารถสรุปได้ ดังนี้

ระบบงบประมาณของกรมการพัฒนาชุมชนในช่วงก่อนปี พ.ศ.2545 จะเป็นระบบ งบประมาณแบบเก่า กล่าวคือ แบบแสดงรายการ (Line-item budgeting) ผสมผสานกับ งบประมาณแบบแผนงาน (Program budgeting) ซึ่งระบบงบประมาณแบบเก่านี้ไม่สามารถทำให้ การใช้งบประมาณนั้นเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดได้ และไม่สามารถแสดงถึงผลสำเร็จ ของงานได้ อีกทั้งไม่สามารถเชื่อมโยงความสัมพันธ์นโยบาย/แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระเทศได้ ในทุกระดับและไม่สามารถแสดงความรับผิดชอบของฝ่ายต่างๆ ได้ ผลจากการสัมภาษณ์ ข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนของผู้ให้ข้อมูล กล่าวว่า

...แต่ก่อนงบประมาณจะเป็นแบบ line-item จัดตามหมวดหมู่ แผนงาน/ โครงการ แต่ก่อนการใช้งบประมาณจะวัดในเชิงปริมาณเสียมากจะเน้นแค่ที่ตัว output ว่าทำไปกี่ครั้ง กี่แห่ง ก็โครงการโดยไม่ได้เน้นที่วัตถุประสงค์

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3, ผู้ให้สัมภาษณ์, 7 ตุลาคม 2552)



...ก่อนปี 45 ระบบงบประมาณเป็นแบบระบบแผนงาน/โครงการ จะเน้นแค่ที่ตั้ง output ไม่ได้คำนึงถึงวัตถุประสงค์

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6, ผู้ให้สัมภาษณ์, 21 ตุลาคม 2552)

ภายหลังปี พ.ศ.2545 หลังจากที่มีการปฏิรูประบบราชการ ระบบงบประมาณได้ถูกกำหนดให้เป็นยุทธศาสตร์หนึ่งของการพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ.2546 – พ.ศ.2550 โดยให้มีการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณเสียใหม่จากแบบแสดงรายการ และแผนงานไปเป็นระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ โดยคำนึงถึงผลผลิตและผลลัพธ์ของงานตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งมีระบบการติดตามและประเมินผลความสำเร็จตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ด้วยการวัดผลการดำเนินงานตามคำรับรองปฏิบัติราชการ อีกทั้ง ระบบงบประมาณแบบใหม่มีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบในการวางแผนจัดการและบริหารงบประมาณที่เชื่อมโยงความสัมพันธ์กันได้ในทุกระดับ คือ ตั้งแต่ระดับชาติ ระดับกระทรวง และระดับกรม หรือระดับหน่วยงานปฏิบัติ อันจะส่งผลให้การใช้งบประมาณมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประชาชนได้รับประโยชน์สูงสุด จากการสัมภาษณ์ข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนของผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่

...ตอนหลังนี้เรื่องของการใช้งบประมาณมีความเป็นระบบมากขึ้น ก็คือ ในการของบประมาณจะต้องบอกได้ว่างบประมาณที่จะใช้ในกิจกรรม หรือโครงการนี้อยู่ในแผนงานไหน แผนงานนี้อยู่ในกลยุทธ์ใด กลยุทธ์นี้อยู่ในยุทธศาสตร์ไหน แล้วไปวัดที่ปลายทางว่าโครงการ/กิจกรรมทำไปแล้วมีความคุ้มค่าหรือไม่ เกิดผลสัมฤทธิ์อะไร ก็หมายความว่า เด็ดดอกไม้จะสะเทือนถึงดวงดาวได้หรือเปล่า ก็คือ ระบบงบประมาณแบบใหม่นี้ถูกวางแบบผูกโยงกันมาต้องตอบขึ้นไปทีละขั้นให้ได้ว่าส่งผลระดับไหน แล้วสามารถทำให้ยุทธศาสตร์ของกรม กระทรวง นโยบายของรัฐบาลที่ระดับสถาบันบรรลุผล คุณก็จะได้เงินไปทำกิจกรรม/โครงการนั้นเพื่อตอบสนองต่อนโยบายและแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3, ผู้ให้สัมภาษณ์, 7 ตุลาคม 2552)

...แต่ ณ ปัจจุบันระบบงบประมาณในยุคใหม่จะคำนึงถึงผลลัพธ์ ผลประโยชน์สูงสุด เวลาเขียนขอเสนองบประมาณต้องบอกให้ได้ว่า result ของคุณเกิดอะไร เวลาไป defense งบประมาณไม่ใช่จะมามากเม็ดเงินแบบเดิมๆ เราจะต้องตอบได้ว่าเราจะเอาเงินไปทำอะไรบ้าง ผลลัพธ์ที่ได้จะเป็นอย่างไร เมื่อก่อนวัดในเชิงปริมาณเยอะว่าเราไปทำกี่ครั้ง กี่แห่ง กี่โครงการ แต่แบบใหม่จะวัดที่วัตถุประสงค์

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6, ผู้ให้สัมภาษณ์, 21 ตุลาคม 2552)

...ระบบงบประมาณแบบใหม่มันเป็นการวางแผนการใช้จ่ายเงินอย่างเป็นระบบก็คือว่า เราได้เงินมาเท่านี้เราต้องตอบได้ก่อนว่าเราจะเอาไปทำอะไรบ้าง ผลจะต้องเป็นอย่างไรบ้าง นี่เหมือนเป็นการติดตามการใช้งบให้เป็นไปตามทิศทางที่กำหนดได้อย่างชัดเจน แล้วก็ผลงานต้องออกมา นอกจากนั้น ก็จะมีระบบอื่นที่ควบคุมด้วย ก็คือ ระบบการประเมินในเรื่องของคำรับรองปฏิบัติราชการตัวนี้ก็เป็นที่ควบคุมชัดเจนเลยว่ามี การปฏิบัติงานและดำเนินการตามแผนจริงหรือไม่ ผลงานต้องออกมาจริง อย่างปีก่อนในเรื่องของแผนชุมชนเขาจะกำหนดออกมาเลยว่าจะต้องได้กลุ่มเป้าหมายกี่หมู่บ้าน กี่ชุมชนที่แผนชุมชนสามารถขับเคลื่อนการใช้งบได้จริง ก็คือถ้าไม่ทำงานจริงๆ ก็จะไม่ มีผลตัวนี้ออกมาเพราะฉะนั้นในการทำงานก็จะควบคู่กับงบประมาณ เงินถูกใช้ไปเนื้องาน ก็ต้องออกมาให้เห็น

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5, ผู้ให้สัมภาษณ์, 19 ตุลาคม 2552)

จากการเปลี่ยนแปลงของระบบงบประมาณส่งผลให้บุคลากรกรมการพัฒนาชุมชนมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานจากการทำงานตามคำสั่งไปสู่ความมีทักษะ ความกระตือรือร้น และความรับผิดชอบต่อการดำเนินงาน ผลจากการสัมภาษณ์ข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนของผู้ให้ข้อมูล กล่าวว่า

...เราไม่ได้ทำงานตามสั่งอย่างแต่ก่อนแล้ว คือ ทำงานที่จะเอาแค่ผลงาน แต่เราต้องทำคิดในลักษณะที่ว่าทำยังไงที่ชาวบ้าน หรือกลุ่มองค์กรที่เราไปทำด้วยได้ประโยชน์ แต่ก่อนเราไม่ต้องคิดเวลาส่งโครงการเข้ามาทำตามนี้ไปเลยโดยไม่ได้ดูข้อมูล แต่ปัจจุบันไม่ใช่อย่างนั้นแล้วเราต้องทำงานโดยอาศัยข้อมูล ข้อเท็จจริงใช้ข้อมูลในการทำงานมากขึ้น เราต้องมองงานในพื้นที่ของเราด้วยว่าเป็นยังไงที่เราจะไปเอาเงินมาทำ

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7, ผู้ให้สัมภาษณ์, 29 ตุลาคม 2552)

...เมื่อระบบงบประมาณเปลี่ยนไปคุณก็ต้อง Active ตัวเองมากขึ้น มีความรับผิดชอบมากขึ้น เพราะวาระระบบงบประมาณแบบนี้ถูกวางแบบผูกโยงกันมา มีตัวชี้วัด มีเป้าหมายชัดเจนที่จะต้องวัดได้ในทุกระดับอย่างเชื่อมโยงลงมาเป็นชั้นๆ ในการจัดสรรงบประมาณเข้าไปเพื่อตอบสนองประเด็นในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ให้บรรลุเป้าหมาย

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2, ผู้ให้สัมภาษณ์, 28 กันยายน 2552)

10. การตัดสินใจ

จากการศึกษาด้วยการสืบค้นวัฒนธรรมองค์การจากสิ่งบ่งชี้วัฒนธรรมองค์การ คือ การตัดสินใจสามารถแสดงให้เห็นถึงรูปแบบ และกระบวนการตัดสินใจของกรมการพัฒนาชุมชน ที่มีส่วนในการกำหนดค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรกรมการพัฒนาชุมชนทั้งในช่วงก่อนปี พ.ศ.2545 และหลังปี พ.ศ.2545 ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

สำหรับเรื่องของ การตัดสินใจของกรมการพัฒนาชุมชนในช่วงก่อนปี พ.ศ.2545 อาจกล่าวได้ว่า การตัดสินใจจะรวมศูนย์อำนาจมาก บุคลากรจะไม่มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ ผลจากการสัมภาษณ์ข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนของผู้ให้ข้อมูล สรุปประเด็นเนื้อหาได้ว่า

...เมื่อก่อนเรื่องของการตัดสินใจส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องของผู้บังคับบัญชา แข็งตัวรวมอำนาจไว้มาก ทุกอย่างก็จะมุ่งไปที่อธิบดีบุคลากรไม่ค่อยได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากเท่าไร ซึ่งแต่เดิมเราก็ไม่รู้ว่าจะตัดสินใจด้วยฐานข้อมูลอะไร

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1, ผู้ให้สัมภาษณ์, 23 กันยายน 2552)

ภายหลัง จากที่มีการปฏิรูประบบราชการเรื่องของการตัดสินใจในภารกิจ หรือกิจกรรมบางอย่างของกรมการพัฒนารัฐบาลก็จะมีการกระจายอำนาจมากขึ้นทั้งในส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค แต่ทั้งนี้ต้องอยู่ภายใต้กฎหมายว่าด้วยเรื่องการมอบอำนาจที่ได้กำหนดไว้ ผลจากการสัมภาษณ์ข้าราชการกรมการพัฒนารัฐบาลของผู้ให้ข้อมูล กล่าวว่า

...หลังปี 2545 มาในการดำเนินงาน หรือดำเนินกิจกรรมบางอย่างก็จะมี การกระจายอำนาจการตัดสินใจมากขึ้นในส่วนภูมิภาค อธิบดีจะมอบอำนาจการ ตัดสินใจให้ผู้ว่ามีอำนาจในการสั่งการ อนุญาต อนุมัติ เช่น เรื่องของการบริหารงาน บุคคลไม่ว่าจะเป็นการโยกย้าย การพิจารณาความดีความชอบของบุคลากรภายใน จังหวัด ตั้งแต่ระดับซี 7 ลงมาผู้ว่าสามารถดำเนินการได้เลย แล้วก็มีในเรื่องของ การจัดซื้อ จัดจ้าง การสอบราคา การอนุญาตการไปราชการของข้าราชการภายใน หน่วยงาน การออกหนังสือรับรองเงินเดือน ซึ่งในส่วนภูมิภาคระดับหัวหน้าส่วนราชการ ในส่วนกลางระดับ ผอ.กอง หรือ ผอ.สำนัก จะมีอำนาจในการตัดสินใจและดำเนินการได้ ตามที่กฎหมายได้ให้อำนาจไว้ โดยที่ไม่ต้องถึงท่านอธิบดีอย่างแต่ก่อน

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1, ผู้ให้สัมภาษณ์, 23 กันยายน 2552)

นอกจากการกระจายอำนาจตามที่กฎหมายว่าด้วยเรื่องการมอบอำนาจได้กำหนด ไว้ เมื่อพิจารณาตามภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบตามโครงสร้างองค์การ จะพบว่า บุคลากรทุกระดับ จะมีอำนาจการตัดสินใจในภาระ หน้าที่ของตนเองที่รับผิดชอบ ผลจากการสัมภาษณ์ข้าราชการ กรมการพัฒนารัฐบาลของผู้ให้ข้อมูล กล่าวว่า

...หลังปี 45 การกระจายอำนาจการตัดสินใจมีมากขึ้นไม่ว่าคุณอยู่ระดับไหน ก็จะมีอำนาจในการตัดสินใจในแต่ละระดับอยู่แล้ว อย่างคุณอยู่ในระดับนี้ คุณสามารถที่จะทำอะไรได้แค่ไหน ซึ่งมันก็จะไปทำตามโครงสร้างองค์การอยู่แล้ว

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 9, ผู้ให้สัมภาษณ์, 16 พฤศจิกายน 2552)

สำหรับกระบวนการตัดสินใจในช่วงหลังปี พ.ศ.2545 บุคลากรจะเข้ามามีส่วนร่วม ในกระบวนการตัดสินใจมากขึ้น กล่าวคือ บุคลากรสามารถร่วมกันเสนอความคิดเห็น ร่วมกันหา ข้อมูลที่อยู่บนพื้นฐานของข้อเท็จจริง เพื่ออาศัยข้อมูลเป็นพื้นฐานในการประกอบการตัดสินใจ

...ตอนหลังมานี้กระบวนการตัดสินใจมีการรับฟังความคิดเห็นกันมากขึ้น เมื่อก่อนผู้นำบอกขวาก็ขวา บอกซ้ายก็ซ้าย แต่เดี๋ยวนี้อีก่อนที่จะตัดสินใจมันมีกระบวนการในการที่จะหาข้อมูลคิดวิเคราะห์เพื่อจะให้ผู้ นำตัดสินใจ เพราะว่ามีทีมงาน ในการ คิด วิเคราะห์ มีระบบข้อมูลในการสนับสนุน มีองค์ความรู้เข้ามาสนับสนุน แล้วก็วิเคราะห์ใน ระดับหน่วยงาน เสร็จแล้วเชิญผู้เชี่ยวชาญเข้ามาคุย บุคลากรคุย พอคุยเสร็จในเรื่องนั้น ตามหน่วยงาน หัวหน้าหน่วย/สำนักงาน ก็จะไปคุยกับท่านอธิบดีชี้แจงว่า 1,2,3,4 เป็น อย่างนี้ เหตุผลเป็นอย่างนี้ เสร็จแล้วอธิบดีก็จะทำการตัดสินใจ ซึ่งในระบบใหม่นี้เส้นทาง ในการนำไปสู่การตัดสินใจจะมีการเปิดรับฟังความคิดเห็นกันมากขึ้น

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2, ผู้ให้สัมภาษณ์, 28 กันยายน 2552)

อาจสรุปได้ว่า รูปแบบ และกระบวนการตัดสินใจในช่วงก่อนปี พ.ศ.2545 นั้นมีความแตกต่างกัน ซึ่งรูปแบบ และกระบวนการตัดสินใจในช่วงหลังปี พ.ศ.2545 จะช่วย เสริมสร้างให้บุคลากรมีพฤติกรรมการทำงานที่เน้นการมีส่วนร่วม และการใฝ่รู้ค้นคว้าหาข้อมูลมา ใช้ในการดำเนินงานมากขึ้น

11. จิตสำนึกในการให้บริการประชาชน และผู้รับบริการ

การศึกษาวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การของกรมการพัฒนาชุมชน ด้วยการสืบค้นจาก สิ่งบ่งชี้วัฒนธรรมองค์การ คือ จิตสำนึกในการให้บริการประชาชน หรือผู้รับบริการ ก็เพื่อจะสะท้อน ให้เห็นถึงพฤติกรรมการทำงานในการให้บริการของบุคลากรกรมการพัฒนาชุมชน

ผลการศึกษาจากการสัมภาษณ์ข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนในประเด็นจิตสำนึก ในการให้บริการประชาชน หรือผู้รับบริการของบุคลากรกรมการพัฒนาชุมชนในช่วงก่อนปี พ.ศ.2545 และหลังปี พ.ศ.2545 สามารถสรุปได้ ดังนี้

การให้บริการประชาชน หรือผู้รับบริการของบุคลากรกรมการพัฒนาชุมชนทั้งในช่วง ก่อนปี พ.ศ.2545 และหลังปี พ.ศ.2545 พบว่าไม่มีความแตกต่างไปจากเดิม เนื่องด้วยผู้ที่เข้ามา ปฏิบัติภารกิจของกรมการพัฒนาชุมชนจะต้องผ่านกระบวนการหล่อหลอมขัดเกลาทางสังคม โดยปลูกฝังให้รู้ เข้าใจ เข้าถึงประชาชน และคำนึงถึงศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์อย่างเท่าเทียมกัน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ การให้บริการประชาชน หรือผู้รับบริการของบุคลากรกรมการพัฒนา ชุมชน จะคำนึงถึงประชาชน หรือผู้รับบริการเป็นหลัก และให้การบริการทุกคนด้วยความเสมอภาค เป็นธรรม ผลจากการสัมภาษณ์ข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนของผู้ให้ข้อมูล กล่าวว่า

...จิตสำนึกของคน พช. เคยเป็นมาอย่างไรก็ยังเป็นอย่างนั้น เพราะว่าเราทำงานคลุกคลีอยู่กับประชาชนและชุมชนอยู่แล้ว อย่างที่บอกว่าเราถูกปลุกฝังด้วยเรื่องแนวคิดในการพัฒนาชุมชนที่จะต้องทำงานกับประชาชน ไม่ว่าจะป็นหลักการ อุดมการณ์ในการทำงาน เรายังคงยึดหลักการเดิม แล้วเมื่อเวลามีเด็กใหม่ที่เข้ามาเรายังมีกระบวนการอบรมให้รูปแบบหลักการและแนวทางการทำงานอยู่

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4, ผู้ให้สัมภาษณ์, 21 ตุลาคม 2552)

...ก่อนปี 45 และหลังปี 45 การให้บริการประชาชนของคน พช. เคยเป็นมาอย่างไรก็ยังเป็นอย่างนั้น เพราะว่าเราทำงานคลุกคลีอยู่กับประชาชน เน้นประชาชนเป็นหลักในการทำงานอยู่แล้ว

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8, ผู้ให้สัมภาษณ์, 11 พฤศจิกายน 2552)

ทั้งนี้ ด้วยสภาพบริบททางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และวัฒนธรรมที่มีการเปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งองค์ความรู้และความต้องการที่หลากหลายของประชาชนมีมากขึ้น จึงส่งผลให้รูปแบบการบริการประชาชน หรือผู้รับบริการในช่วงหลังปี พ.ศ.2545 ต้องเพิ่มขีดความสามารถในการให้บริการ และความรับผิดชอบต่อประชาชน หรือผู้รับบริการในฐานะลูกค้ามากขึ้น เพื่อสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนที่มีความหลากหลายได้มากขึ้น ประชาชนเกิดความพึงพอใจและได้รับประโยชน์สูงสุด ผลจากการสัมภาษณ์ข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนของผู้ให้ข้อมูล กล่าววว่า

...จิตสำนึกยังคงเหมือนเดิม พี่คิดว่าที่มีอยู่ก็ดีอยู่แล้วเพียงแต่ว่าความสามารถในการให้บริการดีขึ้น คุณภาพการให้บริการดีขึ้น

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3, ผู้ให้สัมภาษณ์, 7 ตุลาคม 2552)

...จิตสำนึกในการให้บริการประชาชนยังเหมือนเดิม เนื่องจากเราทำงานอยู่กับชุมชนอย่างที่ว่าเราถูกปลุกฝังมาด้วยหลักการ อุดมการณ์ในการทำงาน ปรัชญาในการทำงานเดิม เพียงแต่ว่าทุกวันนี้รูปแบบการให้บริการอาจจะแตกต่างไปจากเมื่อก่อน

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 10, ผู้ให้สัมภาษณ์, 17 พฤศจิกายน 2552)

...เราต้องรับผิดชอบต่อสิ่งที่เราใส่เข้าไปในชุมชนว่าจะเกิดผลอย่างไร ต้องมีการติดตามอย่างจริงจัง เพราะเมื่อก่อนเราไม่เคยคิดถึงเรื่องแบบนี้เลย เรามีเงินก็ทำไปตามคำสั่ง ตามนโยบาย ตามโครงการที่ได้รับ ซึ่ง ณ วันนี้ความต้องการของประชาชนมีความหลากหลายมากขึ้น แล้วก็มีหลายๆ หน่วยงานที่สามารถให้บริการเขาได้ เพราะฉะนั้นเราจะดึงเขาไว้ให้อยู่กับเรา ให้นานึกถึงเราก่อนว่า ถ้าประเภทนี้เขาต้องมาหาเราให้เราเป็นหนึ่งในดวงใจเขา ฉะนั้น มันจึงเกิดแผนลูกค้าสัมพันธ์ขึ้นมาเพื่อให้เขารู้สึกผูกพันกับเรา เหมือนเอาหลักการ CSR ของภาคเอกชนมาจับว่าเรามีอะไรที่จะคืนให้กับลูกค้าที่เราสามารถที่จะพัฒนาทำให้เขามีความรู้สึกที่ดีต่อกันได้ พุดงายเหมือนการดูแลเอาใจใส่นั้นแหละ

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6, ผู้ให้สัมภาษณ์, 21 ตุลาคม 2552)

...อย่างกองคลังจะทำหน้าที่ในการให้บริการเป็นหลัก จะให้บริการเฉพาะข้าราชการในองค์การยังไม่ส่งถึงประชาชนโดยตรง เพราะฉะนั้น เรื่องของจิตสำนึกในการให้บริการจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารทุกคนจะให้นโยบายกับผู้ปฏิบัติงานว่าจะต้องมุ่งเน้นในการให้บริการเป็นหลัก ถ้าเป็นบุคคลภายนอกก็อย่างเช่น ข้าราชการบำนาญที่มาใช้บริการในการเบิกค่ารักษาพยาบาลต่างๆ ก็จะได้รับบริการที่ทันท่วงที ซึ่งในขั้นตอนก็จะมีการตรวจสอบเอกสารหลักฐานต่างๆ เสร็จแล้วก็ส่งรับเงินได้เลยโดยใช้เงินทดลองราชการจ่ายให้เลย โดยไม่ต้องเสียเวลามารับเงินภายหลัง แล้วอย่างเรื่องค่าเช่าบ้านจะถูกกำหนดในเรื่องของการลดรอบระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ก็คือ ข้าราชการที่ย้ายเข้ามาปฏิบัติงานในสวนกลางเมื่อเขาได้รับสิทธิในการเบิกค่าเช่าบ้านเราก็จะกำหนดไว้ไม่เกินประมาณ 10 ชั่วโมง ก็จะได้รับสิทธิในการส่งเรื่องขอเบิกเลย

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5, ผู้ให้สัมภาษณ์, 19 ตุลาคม 2552)

ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่าพฤติกรรมในการให้บริการประชาชน หรือผู้รับบริการของบุคลากรกรมการพัฒนาชุมชนจะแสดงออกถึงการมีมนุษยสัมพันธ์ การเคารพและให้เกียรติผู้อื่น การเอื้ออาทร การเอื้ออำนวยความสะดวก การมีจิตบริการ ความรับผิดชอบ เพื่อเป็นการเพิ่มคุณภาพการให้บริการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น สามารถตอบสนองได้ตรงตามความต้องการของประชาชนมากขึ้น ประชาชนเกิดความพึงพอใจต่อการให้บริการของกรมการพัฒนาชุมชน รวมทั้งกรมการพัฒนาชุมชน และบุคลากรของกรมการพัฒนาชุมชนจะได้รับ

ความเชื่อถือและความศรัทธาจากประชาชนมากขึ้น ผลจากการสัมภาษณ์ ข้าราชการกรมการ
พัฒนาชุมชนของผู้ให้ข้อมูล กล่าวว่า

...การที่บุคลากรมีจิตสำนึกในการให้บริการประชาชนจะส่งผลให้งานมี
ประสิทธิภาพมากขึ้น ประชาชนได้รับบริการที่ดี เกิดความพึงพอใจ

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1, ผู้ให้สัมภาษณ์, 23 กันยายน 2552)

...สรุป จิตสำนึกยังคงเหมือนเดิม แต่ต่างกันที่รูปแบบเท่านั้น ซึ่งก็จะส่งผลให้
ประชาชนให้การยอมรับ ให้ความไว้วางใจ ศรัทธาในการทำงานและตัวบุคลากรมากขึ้น

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 10, ผู้ให้สัมภาษณ์, 17 พฤศจิกายน 2552)

...ถ้ามองในแง่เจ้าหน้าที่ทำงานในพื้นที่ การที่เราเข้าไปใกล้ชิด คลุกคลีกับเขา
พินิจว่าเป็นสิ่งที่ชาวบ้านเขารู้ว่าเราดูแลเขา เอื้ออาทรต่อเขา ชาวบ้านเขาจะเชื่อ
และศรัทธาในตัวเรา และถ้ามองในแง่ของเจ้าหน้าที่กองคลัง คือ กองคลังจะมีลูกค้ามา
หา ซึ่งก็จะเกี่ยวกับเรื่องของการเบิกจ่ายๆ การที่เขามาหา มาติดต่อนที่หน้าเคาน์เตอร์
เราก็จะให้บริการที่ดีกับเขาไป อำนวยความสะดวกให้กับเขา ให้เขาเกิดความประทับใจ
ที่ดีกับเรา

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7, ผู้ให้สัมภาษณ์, 29 ตุลาคม 2552)

จากที่ได้กล่าวเมื่อข้างต้นในประเด็นจิตสำนึกการให้บริการประชาชน
หรือผู้รับบริการของบุคลากรกรมการพัฒนาชุมชน สามารถสรุปได้ว่า จิตสำนึกในการให้บริการย่อม
มีผลต่อการทำงานที่แสดงออกผ่านพฤติกรรมบริการ ซึ่งจิตสำนึกในการให้บริการประชาชน
หรือผู้รับบริการของบุคลากรกรมการพัฒนาชุมชนจะเป็นพฤติกรรมในรูปแบบที่เน้นประชาชน
หรือผู้รับบริการในฐานะลูกค้า ทั้งนี้ เพื่อการตอบสนองความต้องการ และสร้างความพึงพอใจให้
เกิดแก่ประชาชน หรือผู้รับบริการให้ได้มากที่สุด

12. สิ่งที่บุคลากรใช้ยึดถือเป็นแนวทางในการทำงานและประพฤติปฏิบัติตน

การศึกษาวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การของกรมการพัฒนาชุมชน ด้วยการสืบค้นจาก
สิ่งบ่งชี้วัฒนธรรมองค์การ คือ สิ่งที่บุคลากรใช้ยึดถือเป็นแนวทางในการทำงานและประพฤติปฏิบัติ
ตน ก็เพื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงพฤติกรรมในการทำงานของบุคลากรกรมการพัฒนาชุมชนว่าสิ่งใด

ควรทำและสิ่งใดไม่ควรทำจนกลายเป็นมาตรฐานของพฤติกรรมที่เป็นเอกลักษณ์ของ
กรมการพัฒนาชุมชน

ผลการศึกษา จากการสัมภาษณ์ประชากรและกลุ่มตัวอย่างของข้าราชการ
กรมการพัฒนาชุมชนในประเด็นสิ่งที่บุคลากรใช้ยึดถือเป็นแนวทางในการทำงานและประพฤติ
ปฏิบัติตนของกรมการพัฒนาชุมชน สามารถสรุปได้ ดังนี้

นับตั้งแต่ช่วงก่อนปี พ.ศ.2545 สิ่งทีบุคลากรกรมการพัฒนาชุมชนใช้ยึดถือเป็น
แนวทางในการทำงานและประพฤติปฏิบัติตนมาโดยตลอดจนถึงปัจจุบันนั้นก็คือ หลักการพัฒนา
ชุมชน ปรัชญาการพัฒนาชุมชน วิธีการพัฒนาชุมชน และอุดมการณ์พัฒนาชุมชนอาจกล่าวใน
ภาพรวมได้ว่า การทำงานพัฒนาชุมชนตัวข้าราชการ หรือพัฒนากร จะต้องมีความเชื่อและศรัทธา
ในตัวมนุษย์ที่ว่า มนุษย์ทุกคนมีคุณค่า มีศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์อย่างเท่าเทียมกัน และสามารถที่
จะพัฒนาตัวเองได้ถ้าหากมีโอกาส ซึ่งการทำงานพัฒนาชุมชน พัฒนากรจะต้องยึดหลักการทำงาน
ร่วมกับประชาชน กล่าวคือ พัฒนากรจะต้องรู้ เข้าใจ เข้าถึง และมองปัญหาร่วมกับประชาชน
โดยการให้ประชาชนในชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาของชุมชนด้วยตนเอง
ตั้งแต่การร่วมศึกษาชุมชน ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมดำเนินการ และร่วมติดตามประเมินผล ทั้งนี้
การทำงานร่วมกับประชาชน อาจจะเป็นการทำงานร่วมกันผ่านตัวแทนของผู้นำ กลุ่ม/องค์กรของ
ชุมชนที่มีอยู่เดิม หรือสนับสนุนให้มีการรวมตัวจัดตั้งขึ้น รวมทั้งพัฒนากรจะต้องเป็นผู้ส่งเสริม
ความรู้ในด้านต่างๆ ที่เป็นประโยชน์แก่ประชาชนและชุมชนทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง
วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมผ่านวิธีการให้ความรู้ในรูปแบบต่างๆ เช่น การฝึกอบรม การประชุม
ชี้แจง การจัดเวทีแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ การลงมือปฏิบัติจริง เป็นต้น เพื่อให้ประชาชนและชุมชน
สามารถพึ่งตนเองได้ ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่าสิ่งสำคัญของการพัฒนาชุมชน ก็คือ การสร้างพลัง
ชุมชน และใช้พลังชุมชนในการพัฒนาชุมชน ผลจากการสัมภาษณ์ข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชน
ของผู้ให้ข้อมูล กล่าวว่

...ไม่ว่าจะก่อนหรือหลังปี 45 สิ่งที่เรายึดถือเป็นแนวทางในการทำงานมา
โดยตลอด ก็คือ หลักการ ปรัชญา และวิธีการพัฒนาชุมชน นั่นแหละ ยังไงเราต้องยึดถือ
ตัวนี้อยู่แล้ว

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6, ผู้ให้สัมภาษณ์, 21 ตุลาคม 2552)

...เราทำงานกับประชาชนเราก็ต้องให้เกียรติ คำนึงถึงศักดิ์ศรีของเขาต้องอาศัย
 ความมีมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน ซึ่งมันเป็นปรัชญาในการทำงานของเรา

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3, ผู้ให้สัมภาษณ์, 7 ตุลาคม 2552)

...เรายึดความมีมนุษยสัมพันธ์ และยึดถือการมีส่วนร่วมกับประชาชน
 และชุมชนในการทำงานพัฒนาชุมชน

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 9, ผู้ให้สัมภาษณ์, 16 พฤศจิกายน 2552)

จากหลักการพัฒนาชุมชน ปรัชญาการพัฒนาชุมชน วิธีการพัฒนาชุมชน
 และอุดมการณ์พัฒนาชุมชนดังกล่าวสามารถหล่อหลอมให้บุคลากรกรมการพัฒนาชุมชนมี
 เอกลักษณ์ในการทำงานเฉพาะตัว กล่าวคือ ความเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์มีความเคารพและให้
 เกียรติผู้อื่น มีความเป็นประชาธิปไตย เน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม รับฟังความคิดเห็นจากทุก
 ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และเป็นผู้เอื้ออำนวยความสะดวกที่บุคลากรของกรมการพัฒนาชุมชนทุกคนใช้
 ยึดถือเป็นแนวทางในการทำงานและประพฤติปฏิบัติตน

อาจสังเกตได้ว่า สิ่งที่บุคลากรกรมการพัฒนาชุมชนใช้ยึดถือเป็นแนวทาง
 ในการทำงานและประพฤติปฏิบัติตนจนกลายเป็นมาตรฐานของพฤติกรรมที่เป็นเอกลักษณ์ของ
 กรมการพัฒนาชุมชนในช่วงก่อนปี พ.ศ.2545 นั้นเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ (By nature) หรือตาม
 ภารกิจและวิธีการทำงานของบุคลากรกรมการพัฒนาชุมชน

ต่อมาภายหลังปี พ.ศ.2545 ด้วยกระแสและทิศทางของการปฏิรูประบบราชการไทยมีผล
 ทำให้กรมการพัฒนาชุมชนมีความพยายามที่จะกำหนดมาตรฐานพฤติกรรมการทำงานของ
 บุคลากรกรมการพัฒนาชุมชนขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางของการพัฒนาระบบราชการ
 และทิศทางในการทำงานของกรมการพัฒนาชุมชน โดยการกำหนดค่านิยมร่วมกัน (Core value)
 ของบุคลากรกรมการพัฒนาชุมชนจากสิ่งที่มีอยู่เดิมจากการระดมความคิดเห็นของบุคลากร
 กรมการพัฒนาชุมชนทั้งในส่วนกลาง และในส่วนภูมิภาคในการร่วมกันกำหนดค่านิยม ซึ่งค่านิยม
 ร่วมกันของบุคลากรกรมการพัฒนาชุมชนที่เกิดขึ้นจากการระดมความคิดเห็นของบุคลากร
 กรมการพัฒนาชุมชน ก็คือ ค่านิยม ABC DEF เพื่อให้บุคลากรของกรมการพัฒนาชุมชนใช้ยึดถือ
 เป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติตนในการปฏิบัติราชการให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และแสดง
 ถึงความเป็นเอกลักษณ์ของกรมการพัฒนาชุมชนมากยิ่งขึ้น ผลจากการสัมภาษณ์ข้าราชการ
 กรมการพัฒนาชุมชนของผู้ให้ข้อมูล กล่าวว่า

...การกำหนดค่านิยม ABC DEF ก็มาจากพื้นฐานการทำงานโดยใช้หลักการปรัชญา วิธีการที่เรามีอยู่แล้ว เราไม่ได้ตั้งเอาเองจากผู้บริหารกรมฯ หรือว่าใครคิดแต่เราตั้งกำหนดจากฐานเดิมที่เรามีอยู่ ตั้งจากลักษณะนิสัยขององค์กรเราว่าคนของเราน่าจะมี ABC DEF ที่เป็นมาตรฐานที่เราต้องการให้คนของเราไปถึง

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4, ผู้ให้สัมภาษณ์, 15 ตุลาคม 2552)

...ระยะหลังมานี้บุคลากรของเราก็ต้องยึดถือค่านิยม ABC DEF เป็นแนวทางในการทำงานเพิ่มขึ้นด้วย

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8, ผู้ให้สัมภาษณ์, 11 พฤศจิกายน 2552)

ดังนั้น ผลที่องค์กรและบุคลากรของกรมการพัฒนาชุมชนพึงได้รับจากสิ่งที่บุคลากรของกรมการพัฒนาชุมชนใช้ยึดถือเป็นทิศทางในการทำงาน และเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติตนนั้น ก็คือ องค์กรได้บุคลากรที่มีความผูกพันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เกิดความผูกพันกับองค์กร มีความภาคภูมิใจที่ได้เข้าร่วมเป็นสมาชิกขององค์กรนั้นๆ ซึ่งจะทำให้บุคลากรมีความร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานเพื่อองค์กรอย่างมีกรอบทิศทางและเป้าหมาย ในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน อันจะส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากขึ้น บรรลุตามภารกิจขององค์กรที่ได้วางไว้ อีกทั้ง องค์กรและบุคลากรยังได้รับการเป็นที่ยอมรับจากหน่วยงานภาคี เครือข่าย กลุ่ม องค์กร และประชาชน อีกด้วย ผลจากการสัมภาษณ์ ข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนของผู้ให้ข้อมูล กล่าวว่า

...สิ่งพวกนี้มันเอื้อต่อการทำงาน ทำให้การทำงานมีเป้าหมายที่ชัดเจนขึ้น บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในความสำเร็จ หรือความล้มเหลวขององค์กร ทำให้บุคลากรมีความผูกพันกับกรมฯ เรามากขึ้น

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3, ผู้ให้สัมภาษณ์, 7 ตุลาคม 2552)

...หน่วยงานได้รับการเป็นที่ยอมรับจากหน่วยงานอื่น แล้วก็ประชาชนได้ดีขึ้น สามารถทำงานได้ตรงกับความต้องการของประชาชนมากขึ้น

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 10, ผู้ให้สัมภาษณ์, 17 พฤศจิกายน 2552)

อาจสรุปได้ว่า สิ่งที่บุคลากรของกรมการพัฒนาชุมชนใช้ยึดถือเป็นทิศทางในการทำงาน และเป็นแนวทางในประพฤติกปฏิบัติตนทั้งในช่วงก่อนและหลังปี พ.ศ.2545 เป็นสิ่งที่ชี้ให้เห็นถึงการมีค่านิยมร่วมกันขององค์การทั้งที่ไม่เป็นทางการ และเป็นทางการ ซึ่งค่านิยมร่วมกันนี้ จะเป็นมาตรฐานในการตัดสินใจวิธีคิด วิธีปฏิบัติว่ามีความเหมาะสม หรือไม่เหมาะสม สมควรกระทำ หรือไม่สมควรกระทำเพียงใด อีกทั้ง ค่านิยมร่วมกันขององค์การนี้จะสามารถช่วยหลอมรวม บุคลากรของกรมการพัฒนาชุมชนให้มีความผูกพันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันตามเอกลักษณ์ของ กรมการพัฒนาชุมชน

ดังนั้น จากการสืบค้นวัฒนธรรมองค์การจากประเด็นสิ่งบ่งชี้วัฒนธรรมองค์การที่ได้กล่าว ข้างต้นหากพิจารณาแล้วสามารถแยกวัฒนธรรมองค์การออกได้เป็น 2 ส่วน ส่วนแรก คือ วัฒนธรรมองค์การในเชิงสัญลักษณ์ ได้แก่ เรื่องเล่า ตำนานขององค์การ บุคคลสำคัญขององค์การ พิธีการ ประเพณีสำคัญขององค์การ และภาษาคำเฉพาะขององค์การ ซึ่งวัฒนธรรมองค์การในเชิง สัญลักษณ์นี้ทั้งในช่วงก่อน และหลังปี พ.ศ.2545 จะพบว่า ไม่มีความแตกต่างกัน ซึ่งเมื่อนำแนวคิด การจำแนกรูปแบบวัฒนธรรมองค์การของ Daft มาทำการวิเคราะห์รูปแบบวัฒนธรรมองค์การของ กรมการพัฒนาชุมชนในเชิงสัญลักษณ์ จะพบว่า กรมการพัฒนาชุมชนมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์การ แบบเครือญาติในเชิงสัญลักษณ์ กล่าวคือ จะเป็นวัฒนธรรมที่เน้นการมีส่วนร่วม การให้ความเอาใจใส่ ความเอื้ออาทรทั้งพนักงานและลูกค้าโดยหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดความรู้สึกแตกต่างกันทางสถานภาพ ซึ่งวัฒนธรรมองค์การแบบนี้จะช่วยสร้างบรรยากาศของมวลมิตรที่ร่วมกันทำงานคล้ายอยู่ใน ครอบครัวเดียวกันเกิดขึ้นในองค์การ ส่วนที่สอง คือ วัฒนธรรมองค์การในเชิงระบบงาน เมื่อเปรียบเทียบกันในช่วงก่อนปี พ.ศ.2545 และหลังปี พ.ศ.2545 นั้นจะพบว่า มีความแตกต่างกัน ในด้านของวิธีคิดและวิธีการทำงาน ซึ่งวัฒนธรรมองค์การในเชิงระบบงานนี้ล้วนส่งผลต่อวัฒนธรรม องค์การทั้งสิ้น ซึ่งเมื่อนำแนวคิดการจำแนกรูปแบบวัฒนธรรมองค์การของ Daft มาทำการวิเคราะห์ รูปแบบวัฒนธรรมองค์การของกรมการพัฒนาชุมชนในเชิงระบบงาน จะพบว่า ในช่วงก่อนปี พ.ศ.2545 กรมการพัฒนาชุมชนมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบราชการในเชิงระบบงาน กล่าวคือ วัฒนธรรมที่มีค่านิยมเน้นกฎระเบียบในการทำงาน การเชื่อฟังคำสั่งของผู้บังคับบัญชา มีความเป็นทางการสูง เน้นกระบวนการทำงาน แต่ภายหลังจากการปฏิรูประบบราชการเมื่อปี พ.ศ.2545 ส่งผลให้วิธีคิด วิธีการทำงานของบุคลากรกรมการพัฒนาชุมชนมีการปรับเปลี่ยนจาก วัฒนธรรมองค์การแบบราชการ ไปสู่วัฒนธรรมองค์การที่มีการผสมผสานกันระหว่างวัฒนธรรม องค์การแบบมุ่งผลสำเร็จกับวัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ กล่าวคือ บุคลากรกรมการพัฒนา ชุมชนจะมีค่านิยมในการทำงานที่ยึดผลลัพธ์ของงานเป็นหลัก ทำงานตามวิสัยทัศน์ เป้าหมาย

และนโยบายขององค์กร จะต้องทำงานในเชิงรุกมากกว่าตั้งรับเน้นการทำงานแบบบูรณาการทั้งภายในและภายนอกองค์กร เน้นการมีส่วนร่วม และการทำงานเป็นทีมมากขึ้น เน้นการใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานรวมทั้งการให้บริการสาธารณะจะต้องคำนึงถึงความสามารถในการตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของประชาชนเป็นหลักอย่างมีความเสมอภาคและเป็นธรรม ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่

ฉะนั้น ด้วยวัฒนธรรมองค์กรในเชิงระบบงาน ประกอบด้วย โครงสร้างองค์กร กระบวนการ หรือวิธีการปฏิบัติงาน ระบบการบริหารงานบุคคล ระบบงบประมาณ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน วิธีการตัดสินใจ ระบบการสื่อสารในองค์กร จิตสำนึกในการให้บริการประชาชน และสิ่งที่ใช้ยึดถือเป็นแนวทางในการทำงานและประพฤติปฏิบัติตนที่มีวิถีคิดและพฤติกรรมในการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมทั้งหมดนี้มีสาเหตุเนื่องมาจากสามารถสรุปได้ดังนี้

1. กระแสโลกาภิวัตน์ กล่าวคือ ด้วยความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีและระบบสารสนเทศ มีผลทำให้สังคมมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วเป็นสังคมแห่งยุคข้อมูลข่าวสารมากขึ้น ประกอบกับการแข่งขันกันในโลกอย่างรุนแรงจึงส่งผลให้ระบบราชการไทยต้องเพิ่มศักยภาพและมีการปรับตัวเพื่อตอบสนองความต้องการของระบบที่เปลี่ยนแปลงไป ผลจากการสัมภาษณ์ข้าราชการกรมการพัฒนารัฐบาลท้องถิ่นของผู้ให้ข้อมูล กล่าวว่า

...สาเหตุส่วนหนึ่ง ก็คือ เรื่องของการเปลี่ยนแปลงตามกระแสโลกาภิวัตน์ แต่ก่อนเทคโนโลยียังไม่เจริญมากเท่าปัจจุบัน ฉะนั้นเมื่อเทคโนโลยีมีความเจริญก้าวหน้ามากขึ้น กระบวนการหรือวิธีการทำงานของเราก็ต้องปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ด้วย

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7, ผู้ให้สัมภาษณ์, 29 ตุลาคม 2552)

...สาเหตุที่เปลี่ยนเพราะความก้าวหน้าของเทคโนโลยี และโลกยุคโลกาภิวัตน์

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8, ผู้ให้สัมภาษณ์, 11 พฤศจิกายน 2552)

...สาเหตุที่เปลี่ยนไปเพราะสภาพสังคมที่เปลี่ยนไป ความก้าวหน้า ความทันสมัยของเทคโนโลยีต่างๆ มีผลให้ระบบราชการไทยเราต้องปรับตัวอย่างมาก

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 10, ผู้ให้สัมภาษณ์, 17 พฤศจิกายน 2552)

2. วิกฤตเศรษฐกิจปี พ.ศ.2540 กล่าวคือ วิกฤตเศรษฐกิจปี พ.ศ.2540 ภาครัฐประสบกับความล้มเหลวในการบริหารราชการแผ่นดินอย่างมาก เนื่องจากภาครัฐขาดความสามารถในการบริหารจัดการ และปรับตัวเองได้อย่างทันการ จึงจำเป็นที่จะต้องปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ โดยปรับปรุงระบบราชการให้มีขนาดเล็กลง เพื่อเป็นการลดค่าใช้จ่าย รวมทั้งมีปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารให้มีลักษณะอย่างภาคเอกชน มุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหาร โดยใช้มาตรการต่างๆ โดยมีเป้าหมายที่สำคัญเพื่อประชาชนเป็นหลัก ซึ่งรายละเอียดจะได้กล่าวถึงในส่วนถัดไป ผลจากการสัมภาษณ์ ข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนของผู้ให้ข้อมูล กล่าวว่า

...ในช่วงนั้นเป็นช่วงที่เศรษฐกิจที่ถดถอย แล้วก็ค่าใช้จ่ายของภาครัฐที่เพิ่มสูงมากขึ้นจึงทำให้มีการจำกัดบุคลากรด้วย เมื่อทุกอย่างเข้าสู่การปฏิรูประบบราชการแบบใหม่ ฉะนั้นก็มีการนำเอาเครื่องมือวิธีการอะไรต่างๆมาใช้ในการทำงานมากขึ้น

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6, ผู้ให้สัมภาษณ์, 21 ตุลาคม 2552)

...วิกฤตเศรษฐกิจที่ตกต่ำเมื่อปี 2540 ก็เป็นต้นเหตุสำคัญอย่างหนึ่งที่ทำให้ต้องมีการปฏิรูประบบราชการ เนื่องจากภาครัฐมีความจำเป็นที่จะต้องตัดลดงบประมาณบางส่วนลงโดยเฉพาะในส่วนที่เป็นงบบุคคล ซึ่งในภาพรวมตอนนั้นงบประมาณที่ต้องจ่ายเป็นรายจ่ายประจำ สมมุติเงิน 100 บาท 70-80 บาทต้องจ่ายให้เป็นงานประจำ ส่วนอีก 20-30 บาทที่เหลือก็จะเป็นงบบุคคลอื่นๆ ที่ใช้ในการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานใหม่ๆ เพราะฉะนั้นรัฐบาลจึงมีมาตรการใหม่ๆ เช่น มาตรการปรับลดขนาดกำลังคน เพื่อเป็นการลดภาระงบประมาณที่สูง

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4, ผู้ให้สัมภาษณ์, 15 ตุลาคม 2552)

3. นโยบายของรัฐบาล เนื่องด้วยระบบราชการไทยประสบกับปัญหาอย่างยาวนาน ไม่ว่าจะเป็นปัญหาในเชิงโครงสร้าง ปัญหาในด้านกฎระเบียบที่รัดรั้ง ปัญหาด้านระบบการบริหารงาน หรือแม้แต่ปัญหาวัฒนธรรมของข้าราชการ ที่ล้วนส่งผลให้การบริหารราชการแผ่นดินขาดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล รัฐบาลจึงได้ตระหนักและเห็นถึงความสำคัญที่จะต้องดำเนินการพลิกโฉมระบบราชการเสียใหม่ เพื่อให้สามารถแข่งขันกับนานาประเทศในเวทีโลกได้ ผลจากการสัมภาษณ์ ข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนของผู้ให้ข้อมูล กล่าวว่า

...เมื่อปี 2545 รัฐบาลมีนโยบายให้ส่วนราชการมีการทบทวนบทบาทภารกิจอย่างขนานใหญ่ เนื่องจากภารกิจงานของภาครัฐมีความซ้ำซ้อน คาบเกี่ยวกันมาก แล้วก็ภารกิจ หรือกิจกรรมบางอย่างภาครัฐก็ไปแย่งเอกชนมาดำเนินการเองแล้วก็ทำไม่ได้ดี ฉะนั้นรัฐบาลเขาก็เลยมองว่าอะไรที่ภาครัฐทำไม่ได้ก็ควรให้เอกชนทำรัฐควรทำเฉพาะเท่าที่ทำได้

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4, ผู้ให้สัมภาษณ์, 15 ตุลาคม 2552)

...สาเหตุที่เปลี่ยนเพราะรัฐบาลเห็นว่าภารกิจของภาครัฐมีความซ้ำซ้อนจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนด้วยการโอนถ่ายงานบางงานลงไปในพื้นที่

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6, ผู้ให้สัมภาษณ์, 21 ตุลาคม 2552)

...เพราะนโยบายของรัฐบาลซึ่งทำให้กรมต้องมีการทบทวนบทบาทว่าเราจะขับเคลื่อนได้ในส่วนไหน เพื่อที่จะได้ตอบสนองนโยบายของกระทรวงและรัฐบาลได้

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5, ผู้ให้สัมภาษณ์, 19 ตุลาคม 2552)

4. กฎหมายที่เกี่ยวข้อง กล่าวคือ การดำเนินการใดๆของภาคราชการจะต้องดำเนินการภายใต้กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ที่ให้อำนาจไว้ ทั้งนี้ กฎหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นรัฐธรรมนูญปี 2540 ที่เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการแผ่นดินมากขึ้น หรือพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2545 พระราชบัญญัติปรับปรุง กระทรวง ทบวง กรม พ.ศ.2545 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 เป็นต้น ที่เอื้ออำนวยต่อการบริหารราชการแนวใหม่ ผลจากการสัมภาษณ์ข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนของผู้ให้ข้อมูล กล่าวว่า

...สาเหตุที่ต้องเปลี่ยนด้วยตัวกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น รัฐธรรมนูญปี 40 พระราชบัญญัติต่างๆ ที่มาเป็นตัวกำหนดให้ต้องทำการเปลี่ยนแปลง

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1, ผู้ให้สัมภาษณ์, 23 กันยายน 2552)

5. ความต้องการของประชาชน กล่าวคือ ประชาชนมีความต้องการและคาดหวังให้ระบบราชการไทยมีประสิทธิภาพและมีความโปร่งใสในการให้บริการสาธารณะที่ดีแก่ประชาชน ผลจากการสัมภาษณ์ ข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนของผู้ให้ข้อมูล กล่าวว่า

...สาเหตุอีกอย่างหนึ่ง ก็คือ ประชาชนเขามีการพัฒนาขึ้น มีความรู้ มีการค้นคว้าหาข้อมูลข่าวสารจากแหล่งต่างๆที่เขาสามารถเข้าถึง จึงทำให้ความต้องการของประชาชนมีมากขึ้น

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1, ผู้ให้สัมภาษณ์, 23 กันยายน 2552)

...ประชาชนมีการพัฒนา มีความรู้ มีความต้องการมากขึ้น ฉะนั้นราชการก็ต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของประชาชน

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 9, ผู้ให้สัมภาษณ์, 16 พฤศจิกายน 2552)

6. หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง กล่าวคือ ผลจากนโยบายการปฏิรูประบบราชการของรัฐบาลเมื่อปี พ.ศ.2545 มีผลทำให้เกิดการจัดตั้งคณะกรรมการชุดหนึ่งขึ้นมาใหม่ เรียกว่า คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) เพื่อเป็นหน่วยงานหลักในการติดตามและขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมตามที่กฎหมายได้กำหนดเอาไว้ และทำให้การพัฒนาระบบราชการเป็นไปอย่างรอบคอบและเหมาะสม ผลจากการสัมภาษณ์ ข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนของผู้ให้ข้อมูล กล่าวว่า

...หลังการปฏิรูประบบราชการในครั้งนั้นมีหน่วยงานที่เข้ามากำกับดูแลมากขึ้น หรือ ก.พ.ร.ที่เข้ามาช่วยให้ความรู้ ให้เทคนิค ให้วิธีการบริหารมากขึ้นแล้วเรามีการติดตามจึงทำให้กรมต้องมีการปรับเปลี่ยนไปตามทิศทางที่เขาได้วางไว้

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1, ผู้ให้สัมภาษณ์, 23 กันยายน 2552)

...มี ก.พ.ร. เกิดขึ้นหลังจากการปฏิรูประบบราชการซึ่งเขาก็จะส่งเครื่องมือวิธีการบริหารงานอะไรต่างๆ ลงมาให้เราใช้ซึ่งก็เป็นประโยชน์ต่อองค์การ

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6, ผู้ให้สัมภาษณ์, 21 ตุลาคม 2552)

7. กระแสและทิศทางการปฏิรูประบบราชการ กล่าวคือ การปฏิรูประบบราชการเมื่อปี พ.ศ.2545 รัฐบาลได้นำแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาระบบราชการ โดยหลักการของแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ก็คือ การปรับระบบราชการให้มีขนาดเล็ก มีความยืดหยุ่น เกิดความคล่องตัวในการบริหารงาน มีการนำเทคนิคและวิธีการบริหารงานของภาคเอกชนมาปรับใช้ในการดำเนินงาน เน้นความคุ้มค่าและผลลัพธ์ของการดำเนินงาน เป้าหมายของการดำเนินงานจะต้องเป็นไปเพื่อการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน และเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนเป็นที่ตั้ง ผลจากการสัมภาษณ์ ข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนของผู้ให้ข้อมูล กล่าวว่า

...ก่อนปี 45 ระบบราชการก่อนหน้านั้นก็ดูเหมือนจะเป็นระบบราชการแบบ red tape ที่มีความล่าช้า ซ้ำซ้อน คนยังมองภาพระบบราชการว่าเข้าขามเย็นขาม แต่พอหลังปี 45 ทุกอย่างเริ่มเข้าสู่การปฏิรูประบบราชการแบบใหม่ เพราะฉะนั้นจึงมีการนำเอาเทคนิค เครื่องมือต่างๆ เข้ามาใช้ในการทำงาน แล้วก็การทำงานในช่วงหลังนี้จะเอาประชาชนเป็นตัวตั้งแต่สมัยก่อนก็ต่างคนต่างมุ่งทำภารกิจขององค์กรเป็นหลัก แต่สมัยใหม่มุ่งประโยชน์สุขของประชาชน เพราะฉะนั้นคนที่ทำงานแม้จะไม่ใช่ความรับผิดชอบของตัวเองโดยตรงแต่ถ้าจะสามารถช่วยได้ตัวเองก็ต้องมีส่วนที่จะเข้าไปเพื่อให้ประชาชนได้รับผลประโยชน์สูงสุด

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6, ผู้ให้สัมภาษณ์, 21 ตุลาคม 2552)

...ด้วยกระแสการปฏิรูประบบราชการ และนโยบายของรัฐบาลที่มุ่งให้เราต้องบริการประชาชนอย่างรวดเร็ว ฉับไว เพื่อให้ชาวบ้านเขาได้รับความต้องการที่ตรงกับความ เป็นจริงมากที่สุดและได้รับผลประโยชน์สูงสุด

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8, ผู้ให้สัมภาษณ์, 11 พฤศจิกายน 2552)

...จากกระแสการปฏิรูประบบราชการที่หน่วยงานหลายหน่วยงานต่างทำงานมุ่งสู่ประชาชนและชุมชนเป็นที่ตั้ง นอกจากนี้ ด้วยเรื่องของการบริหารราชการแนวใหม่ทำให้เกิดการปรับตัวทางการบริหารของทางราชการ ก็คือ หันมามุ่งเน้นการทำงานให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากขึ้น เพราะฉะนั้นราชการก็ต้องปรับตัวให้เหมาะสมกับทิศทางการปฏิรูประบบราชการมากขึ้นตามไปด้วย

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 10, ผู้ให้สัมภาษณ์, 17 พฤศจิกายน 2552)

8. ความอ่อนล้าของตัวระบบ กล่าวคือ แนวคิดการวางระบบงานแบบเดิมนั้นส่งผลให้การดำเนินงานขาดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการและประโยชน์สุขของประชาชนได้ จึงต้องมีการปรับเปลี่ยนแนวคิด และวิธีการวางระบบงานใหม่เพื่อให้เอื้อต่อสภาพแวดล้อมการทำงาน ผลจากการสัมภาษณ์ข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนของผู้ให้ข้อมูล กล่าวว่า

...สาเหตุที่เปลี่ยน เป็นเพราะผลมาจากพัฒนาการของตัวระบบงานเอง เมื่อแบบเก่าใช้ไม่ได้ผล เมื่อถึงระยะเวลาก็ต้องพัฒนาปรับเปลี่ยนให้มีความเหมาะสม

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3, ผู้ให้สัมภาษณ์, 7 ตุลาคม 2552)

หากพิจารณาแล้วจะเห็นได้ว่าสาเหตุต่างๆ ที่ได้กล่าวข้างต้นที่มีผลทำให้เกิดการปฏิรูประบบราชการตามแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่โดยนั้นจะมาจากทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในองค์การที่มีอิทธิพลให้ระบบราชการและส่วนราชการต่างๆ ต้องดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การ ดังนั้นเพื่อให้การปฏิรูประบบราชการประสบผลสำเร็จตามแนวทางที่ได้กำหนดไว้โดยมีบุคลากรของภาคราชการเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการปฏิรูประบบราชการ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ทำการสัมภาษณ์ข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนของผู้ให้ข้อมูลถึงความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับประเด็นแนวคิดที่นำมาใช้ในการปฏิรูประบบราชการ สามารถสรุปได้ ดังนี้

1. ความรู้ ความเข้าใจ ของข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนผู้ให้ข้อมูลที่มีต่อแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ พบว่า แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ เป็นการนำแนวความคิดจากภาคเอกชนมาประยุกต์ใช้กับภาคราชการ เพื่อเป็นการยกระดับการบริหารจัดการและการทำงานของภาคราชการให้ดีขึ้น โดยมุ่งเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ของงาน ลดขั้นตอนการทำงาน ตัดลดรายจ่ายงบประมาณ ใช้จ่ายงบประมาณและทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่า เน้นการทำงานแบบบูรณาการ

โดยเปิดโอกาสให้ภาคส่วนต่างๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการแผ่นดิน รวมทั้งมีการนำเทคนิคทางการบริหารและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ามาใช้ในการดำเนินงาน จากแนวทางการการปฏิรูประบบราชการของประเทศไทยตามแนวคิดดังกล่าวจะส่งผลให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด อันจะนำไปสู่เป้าหมายสูงสุดของการดำเนินงานตามภารกิจแห่งรัฐ ก็คือสามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างทั่วถึง ประชาชนเกิดความพึงพอใจและได้รับประโยชน์สูงสุด ผลจากการสัมภาษณ์ข้าราชการกรมการพัฒนารัฐธรรมนูญของผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

...โดยหลักเลย NPM มาจากภาคเอกชน ทุกอย่างที่จะเอามาใช้ไม่ว่าอะไรก็ตามต้องมีการประยุกต์ให้เข้ากับบริบท แรกสุดเลย ก็คือ ต้องประยุกต์ให้เข้ากับบริบทของภาคราชการ เพราะภาคราชการกับภาคเอกชนมันทำงานด้วยหลักที่ต่างกัน ซึ่งหลักการและเป้าหมายสูงสุดของภาคราชการก็จะมุ่งเน้นไปที่ความพึงพอใจและประโยชน์สุขของประชาชน ส่วนเรื่องของกระบวนการงานนี้ส่งผลให้หน่วยงานราชการต้องมีการทำงานที่มุ่งเน้นไปที่ผลสัมฤทธิ์มากขึ้น ลดความซ้ำซ้อน ใช้งบประมาณและทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด คำนึงค่าตามหลักภารกิจ เน้นการทำงานกระบวนการมีส่วนร่วมมีการทำงานแบบบูรณาการมากขึ้น ประสานการทำงานร่วมกันมากขึ้นจากเดิม

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3, ผู้ให้สัมภาษณ์, 7 ตุลาคม 2552)

นอกจากนี้ ผลจากการสัมภาษณ์ข้าราชการกรมการพัฒนารัฐธรรมนูญของผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นว่า แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่น่านำมาใช้เป็นแนวทางในการปฏิรูประบบราชการของประเทศไทย สามารถช่วยพัฒนาและปรับปรุงระบบราชการให้เกิดผลดี ซึ่งสามารถสรุปได้ 3 ประเด็น ดังนี้

ประเด็นที่หนึ่ง แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่จะส่งผลดีต่อระบบราชการไทย กล่าวคือ สามารถช่วยแก้ไขความเสื่อมถอยของระบบราชการ ทำให้ระบบราชการมีการตื่นตัวส่งผลให้การดำเนินงานตามภารกิจแห่งรัฐเกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากขึ้น ผลจากการสัมภาษณ์ข้าราชการกรมการพัฒนารัฐธรรมนูญของผู้ให้ข้อมูล กล่าวว่า

...ย้อนไปตอนวิกฤตปี 40 อันหนึ่งก็คือเรื่องความอ่อนล้าของระบบราชการ เนื่องจากตัวระบบมีขั้นตอนเยอะ พอเอาแนวคิดเรื่องพวกนี้มาต้องทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ มันเกิดการปรับตัว ระบบมีการตื่นตัว shape up ตัวมันเอง แล้วก็แนวคิดพวกนี้มันช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงาน

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1, ผู้ให้สัมภาษณ์, 23 กันยายน 2552)

ประเด็นที่สอง แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่จะส่งผลดีต่อตัวข้าราชการ กล่าวคือ สามารถช่วยปรับปรุงและพัฒนาข้าราชการให้ทำงานอย่างมืออาชีพมากขึ้น ช่วยพัฒนาข้าราชการให้เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และนวัตกรรมใหม่ๆ ในการทำงาน ทำงานโดยมุ่งเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ มีความรับผิดชอบ ยึดถือผลประโยชน์ของประชาชนและส่วนรวมเป็นหลักในการทำงาน ผลจากการสัมภาษณ์ข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนของผู้ให้ข้อมูล กล่าวว่า

...แนวคิดนี้มันทำให้เรารู้จักการทำงานเชิงรุก มีการกำหนดเป้าหมายมีกระบวนการ มีแผนการทำงาน มีการติดตามประเมินผล ก็ส่งผลทำให้เรามีการทำงานอย่างมีทิศทาง ทำให้บุคลากรมีการตื่นตัว มีความกระตือรือร้นในการทำงาน ไม่ทำงานแบบเช้าชามเย็นชาม เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสามารถจับต้องเป็นรูปธรรมได้ด้วยการมีระบบการวัดติดตามและประเมินผลลักษณะนี้มันทำให้เป้าหมายหรือผลลัพธ์ของการทำงานมันชัดเจนขึ้น เมื่อก่อนการทำงานเราจะเน้นที่กระบวนการมาก แล้วก็ช่วยพัฒนาบุคลากรที่รับผิดชอบในระดับต่างๆมีการพัฒนาความรู้และสมรรถนะของตัวเองเพิ่มมากขึ้น เพื่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรมในการทำงาน และเราจะต้องทำงานโดยคำนึงถึงประชาชน เพื่อให้ประชาชนหรือคนส่วนใหญ่ได้รับผลประโยชน์

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6, ผู้ให้สัมภาษณ์, 21 ตุลาคม 2552)

ประเด็นสุดท้าย แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่จะส่งผลดีต่อประชาชนหรือผู้รับบริการ กล่าวคือ แนวคิดดังกล่าวนี้สามารถช่วยเพิ่มคุณภาพการให้บริการสาธารณะตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนมากขึ้น อันจะส่งผลให้ประชาชนเกิดความพึงพอใจสูงสุด

ต่อการได้รับบริการที่ดี มีคุณภาพ มีความสะดวก รวดเร็ว และเป็นธรรมจากรัฐ ทำงาน
ผลจากการสัมภาษณ์ข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนของผู้ให้ข้อมูล กล่าวว่

...การจัดการภาครัฐแนวใหม่มันช่วยเพิ่มในเรื่องของการให้บริการประชาชนได้
มีความชัดเจนขึ้น ลดขั้นตอนการทำงาน มีความรวดเร็วขึ้น เกิดผลดีต่อประชาชน
ประชาชนได้รับบริการที่ดีขึ้น เพราะว่าเป้าหมายท้ายสุดของแนวคิดนี้ คือ ยืดความพึง
พอใจของลูกค้า (ประชาชน) ทุกสิ่งทุกอย่างที่กำหนดมาไม่ว่าจะเป็นเรื่องของพันธกิจ
วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เพื่อสนองความต้องการของลูกค้า (ประชาชน) ทั้งนั้น

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2, ผู้ให้สัมภาษณ์, 28 กันยายน 2552)

ดังนั้น จึงสามารถสรุปได้ว่าแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ เป็นการนำ
แนวความคิดจากภาคเอกชนเข้ามาประยุกต์ใช้ให้เข้ากับบริบทของการบริหารงานของภาคราชการ
โดยมีเป้าหมายสุดท้ายก็เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน และประโยชน์สุขของ
ประชาชน ฉะนั้น จากการสัมภาษณ์ข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนของผู้ให้ข้อมูลสามารถแสดง
ให้เห็นว่าความรู้ ความเข้าใจของข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนผู้ให้ข้อมูลที่มีต่อแนวคิด
การจัดการภาครัฐแนวใหม่ มีความสอดคล้องและเป็นไปตามหลักทฤษฎีดังที่ผู้วิจัยได้นำเสนอไป
แล้วในบทที่ 2 อันจะส่งผลดีต่อการพัฒนาระบบราชการ กล่าวคือ ข้าราชการมีการปรับเปลี่ยน
ทัศนคติจากระบบราชการแบบประเพณีนิยมมาสู่ระบบราชการแนวใหม่ ซึ่งจะส่งผลให้การพัฒนา
ระบบราชการที่จะเกิดขึ้นกับองค์การ (กรมการพัฒนาชุมชน) ในมิติต่างๆ ดำเนินไปในทิศทางที่
ถูกต้อง อีกทั้งยังเป็นการช่วยลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้

จากที่ได้กล่าวข้างต้น เพื่อผลักดันให้การปฏิรูประบบราชการไทยเกิดขึ้นอย่างเป็น
รูปธรรมตามแนวคิดดังกล่าวในมิติต่างๆ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร)
จึงได้วางกรอบแนวทางในการปฏิรูประบบราชการไทยในมิติต่างๆ ซึ่งแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2546 - 2550) ได้กำหนดวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยสามารถสรุปประเด็นเนื้อหาได้ ดังนี้



ตาราง 1 แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2546 – 2550)

แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย

พ.ศ.2546 – พ.ศ.2550

วิสัยทัศน์: มุ่งเน้นการพัฒนาระบบราชการไทยในภาพรวมใหญ่ของประเทศ กล่าวคือ ต้องการพัฒนาระบบราชการไทยให้มีขีดสมรรถนะและความสามารถสูง สามารถรองรับกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก ด้วยการทำงานที่ยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เพื่อตอบสนองความต้องการ และประโยชน์สุขของประชาชน

แผนยุทธศาสตร์: มุ่งเน้น

1. การปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน โดยยึดวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน
2. การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดินทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ให้มีขีดสมรรถนะและมีความยืดหยุ่นคล่องตัวสูง โดยการจัดโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดินในเชิงบูรณาการ ให้มีความครอบคลุมทั้งในส่วนการวางยุทธศาสตร์ และการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ รวมทั้งปรับปรุงโครงสร้างและพัฒนาระบบ รูปแบบการบริหารราชการส่วนภูมิภาคและระบบการบริหารบุคคลในราชการบริหารส่วนภูมิภาค
3. การปรับระบบการเงินและการงบประมาณ ให้สอดคล้องกับการบริหารราชการแผ่นดินแนวใหม่ โดยการจัดสรรงบประมาณจะต้องเชื่อมโยงกันตั้งแต่ระดับนโยบายและเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของรัฐบาล กระทรวง ไปจนถึงหน่วยงานปฏิบัติในระดับพื้นที่ ทั้งนี้เพื่อให้การใช้จ่ายเงินงบประมาณแผ่นดินมีความประหยัด คุ่มค่า เกิดผลสัมฤทธิ์
4. การสร้างระบบบริหารงานบุคคลและค่าตอบแทนใหม่ ด้วยการปรับองค์ประกอบของระบบบริหารงานบุคคลเสียใหม่ กล่าวคือ การเลือกสรรบุคลากรเพื่อเข้าสู่ระบบราชการไทยหันมาใช้ระบบเปิดที่เน้นหลักความรู้ ความสามารถ และหลักสมรรถนะ มีการปรับเปลี่ยนระบบการจำแนกตำแหน่ง และค่าตอบแทนใหม่โดยยึดผลงาน การธำรงรักษาบุคลากร ด้วยการเพิ่มผลิตภาพและพัฒนาขีดความสามารถของข้าราชการให้สูงขึ้น รวมทั้งปรับปรุงระบบการประเมินผลบุคคล
5. การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม ด้วยการสร้างการเรียนรู้ด้วยตนเองจากประสบการณ์จริง จัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ และสร้างการมีส่วนร่วมเพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ด้วยตนเอง ด้วยความเต็มใจ

ตาราง 1 (ต่อ)

แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย

พ.ศ.2546 – พ.ศ.2550

6. การเสริมสร้างระบบราชการให้ทันสมัย โดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสมัยใหม่เข้ามาประยุกต์ใช้ พร้อมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการบริการรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์และเป็นศูนย์บริการออนไลน์อิเล็กทรอนิกส์แบบครบวงจร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและการให้บริการประชาชนได้อย่างกว้างขวาง ถูกต้อง สะดวก รวดเร็ว
7. การเปิดระบบราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารกิจการบ้านเมืองมากขึ้น ตั้งแต่ร่วมรับรู้ ร่วมแสดงความคิดเห็น ร่วมปฏิบัติ ร่วมตัดสินใจ และร่วมติดตามประเมินผลการดำเนินงาน

หากพิจารณาข้อมูลจากแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2546 – พ.ศ.2550) สรุปได้ว่า การปฏิรูประบบราชการไทยที่เกิดขึ้นเมื่อปี พ.ศ.2545 จนถึงปัจจุบัน ต้องการที่จะปรับปรุงกลไกการบริหารงานของภาครัฐให้มีประสิทธิภาพรวดเร็ว มีนวัตกรรมใหม่ มีความทันสมัย บุคลากรของภาครัฐมีสมรรถนะและขีดความสามารถสูง มีความเป็นมืออาชีพ มีวัฒนธรรมการทำงานที่เอื้อต่อการพัฒนาระบบราชการ ปรับตัวทันต่อการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานภาครัฐ ทั้งนี้ เพื่อการเป็นระบบราชการที่มีความเป็นเลิศ สามารถบริหารประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น ตอบสนองต่อความต้องการและประโยชน์สุขของประชาชนได้อย่างยั่งยืน ตลอดจนรวมถึงการเสริมสร้างขีดความสามารถแข่งขันกับนานาประเทศได้ในเวทีโลก

จากแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยดังที่ได้กล่าวเมื่อข้างต้น ผลจากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ มีความเห็นด้วยกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยฉบับดังกล่าว โดยได้ให้เหตุผลที่สามารถแยกออกได้เป็น 2 ประเด็น สรุปได้ดังนี้

ประเด็นแรก วิวัฒนาการของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2546 – พ.ศ.2550) กล่าวคือ การปฏิรูประบบราชการไทยเริ่มมีความจริงจังอย่างต่อเนื่อง นับตั้งแต่ปี พ.ศ.2540 เป็นต้นมา ซึ่งในช่วงเวลาดังกล่าวได้มีการกำหนดแนวทางในการปฏิรูประบบราชการไทยปรากฏในรูปของแผนแม่บทการปฏิรูประบบราชการ (พ.ศ.2540 – พ.ศ.2544) ซึ่งถือได้ว่าเป็นฉบับแรกและฉบับประวัติศาสตร์ของประเทศไทย โดยสาระสำคัญของแผนแม่บท

การปฏิรูประบบราชการ ได้กำหนดไว้ 2 หลักการใหญ่ คือ การปรับบทบาท ภารกิจ และขนาดของหน่วยงานภาครัฐ และหลักการที่สอง คือ การปรับปรุงระบบการทำงานของรัฐ ต่อมาเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงรัฐบาล แผนแม่บทการปฏิรูประบบราชการ ได้เปลี่ยนเป็นแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ โดยสาระสำคัญของแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐมีความครอบคลุมใน 5 ด้าน ได้แก่ การปรับเปลี่ยนบทบาทภารกิจและวิธีการบริหารงานของภาครัฐ การปรับเปลี่ยนระบบงาน ประมาณ การเงิน และการพัสดุ การปรับเปลี่ยนระบบบริหารบุคคล การปรับเปลี่ยนกฎหมาย และการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม และค่านิยม จากกรอบความคิดในแผนแม่บทการปฏิรูประบบราชการ และแผนปฏิรูประบบบริหารงานภาครัฐ เมื่อมีการเปลี่ยนรัฐบาลในเวลาต่อมารัฐบาลในช่วงเวลาดังกล่าวได้ รัฐบาลได้ผลักดันการปฏิรูประบบราชการอย่างจริงจัง โดยการปฏิรูประบบราชการในยุคนี้ เรียกว่า การพัฒนาระบบราชการ ซึ่งได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาระบบราชการ โดยสาระสำคัญของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยมีเนื้อหาที่ครอบคลุมการปรับเปลี่ยนองค์ประกอบของระบบราชการในด้านต่างๆ ดังที่ได้กล่าวไปแล้วเมื่อข้างต้น ผลจากการสัมภาษณ์ ข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนของผู้ให้ข้อมูล กล่าวว่า

...ถ้าดูเป็นแบบพัฒนาการมาเห็นด้วยในเชิงที่มีพัฒนาการมา จริงๆ ปฏิรูปมีแผนแม่บทมาตั้งแต่ปี 40 ที่มี 5 ด้านแล้วก็มาเพิ่มเป็น 7 ด้าน แล้วก็อันใหม่ก็คือ เก่ง ดี มีส่วนร่วม ตอบสนองทันต่อการเปลี่ยนแปลงนี่นะ ดูเชิงพัฒนาการผมว่า ok นะ

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4, ผู้ให้สัมภาษณ์, 15 ตุลาคม 2552)

ประเด็นที่สอง เนื้อหาในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เพื่อการพัฒนาระบบราชการไทย มีความเหมาะสม ไม่ว่าจะเป็นการปรับเปลี่ยนโครงสร้างให้มีบทบาท ภารกิจ และขนาดที่เหมาะสม กระบวนการ/วิธีการทำงาน การเงินและงบประมาณให้เกิดความประหยัด คุ่มค่า ระบบบริหารงานบุคคลที่มีความเหมาะสม บุคลากรมีสมรรถนะและขีดความสามารถสูง วัฒนธรรมและค่านิยมที่เอื้อต่อการทำงานและพัฒนาระบบราชการ ปรับเปลี่ยนองค์กรให้ทันสมัยมีขีดสมรรถนะสูง และการเปิดโอกาสให้ภาคส่วนต่างๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการ เนื่องจากการปรับเปลี่ยนระบบราชการไทยให้มีความครอบคลุมในประเด็นยุทธศาสตร์ต่างๆ เหล่านี้ อันจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนี้

ประโยชน์ต่อประเทศชาติ กล่าวคือ จะช่วยเสริมสร้างความเข้มแข็งให้ระบบราชการไทย มีศักยภาพ และมีสมรรถนะสูงสามารถปรับตัวได้ทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ระบบราชการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

ประโยชน์ต่อข้าราชการและบุคลากรของภาครัฐ กล่าวคือ ข้าราชการและบุคลากรของภาครัฐได้รับการพัฒนาให้เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถอย่างต่อเนื่อง มีความภาคภูมิใจในการเป็นข้าราชการ ได้รับการยอมรับจากประชาชน มีขวัญและกำลังใจในการทำงานรวมทั้งมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

ประโยชน์ต่อประชาชน กล่าวคือ ประชาชนได้รับการส่งมอบบริการสาธารณะที่ดีจากภาครัฐ ผลจากการสัมมนาข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนของผู้ให้ข้อมูล กล่าวว่า

...เมื่อก่อนเราอยู่กันเดิมๆ เละนะ ส่งผลให้ประเทศเจ๊งตอน IMF ต่างชาติบอกว่าคุณไม่ปรับระบบราชการให้เอื้อต่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้าคุณก็พังเสร็จปั๊บก็เกิด ก.พ.ร. ขึ้นมาเพื่อที่จะปรับระบบราชการ เราต้องปรับภาครัฐให้มีความมีประสิทธิภาพ เพราะฉะนั้นจึงต้องมีการปรับบทบาท ภารกิจ โครงสร้างของภาครัฐให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม ต้องปรับกระบวนการ/วิธีการทำงานสามารถที่จะนำเรื่องของเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน ต้องปรับเรื่องของงานบุคคลให้เหมาะสม เพราะจะช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของเราว่าทำงานตามสายงานแล้วได้รับผลตอบแทนตามสายงานและผลงานของตนเอง ข้าราชการมีโอกาสและมีความก้าวหน้าในการทำงานมากขึ้น เราต้องปรับการใช้จ่ายเงินงบประมาณให้เกิดความคุ้มค่า ปรับวัฒนธรรมและค่านิยมให้เอื้อต่อการพัฒนาระบบราชการลดความเป็นเจ้าขุนมูลนาย ต้องเป็นข้าราชการที่ประพฤติปฏิบัติดีทำในสิ่งที่ถูกต้อง และสุดท้ายเป้าประสงค์ของแผนทั้ง 2 ฉบับนี้ก็เพื่อประโยชน์ของประชาชน

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2, ผู้ให้สัมภาษณ์, 28 กันยายน 2552)

จากประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย ในแต่ละประเด็นต่างก็มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน ซึ่งจะส่งผลให้ระบบราชการไทยมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น แต่ทั้งนี้ ยุทธศาสตร์ที่มีความสำคัญที่จะช่วยส่งเสริมและผลักดันให้การปฏิรูประบบราชการประสบผลสำเร็จได้อย่างยั่งยืน ผลจากการสัมมนาข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนของผู้ให้ข้อมูล

ส่วนใหญ่แสดงความคิดเห็นว่า ยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ก็คือ ยุทธศาสตร์ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมของข้าราชการ ทั้งนี้ ได้ให้เหตุผลว่า ข้าราชการเป็นกลไกสำคัญในการทำงาน ซึ่งเมื่อก่อนที่จะมีการปฏิรูประบบราชการตามแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ วิธีคิด วิธีการทำงานของข้าราชการก็จะถูกปลูกฝังมารูปแบบหนึ่งอย่างยาวนาน ครั้งเมื่อการปฏิรูประบบราชการตามหลักวิชาการที่เป็นสากลได้เกิดขึ้น ข้าราชการและบุคลากรของภาครัฐจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวิธีคิด วิธีการทำงานให้เอื้อต่อการพัฒนาระบบราชการ หากเมื่อข้าราชการและบุคลากรของภาครัฐสามารถปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมให้มีความสัมพันธ์กับทิศทางการพัฒนาระบบราชการก็จะส่งผลให้การพัฒนาระบบราชการในด้านอื่นๆ ประสบผลสำเร็จตามไปด้วย ผลจากการสัมภาษณ์ข้าราชการกรมการพัฒนารัฐบาลท้องถิ่นของผู้นำข้อมูลกล่าวว่า

...กลไกในการทำงานจริงๆ แล้วหน่วยงานราชการมันประกอบด้วยคน ซึ่งแจกแจงไปตามบทบาทและหน้าที่ที่หลากหลายกัน ถ้าในตัวคนไม่เปลี่ยนไม่ว่าพฤติกรรมในการทำงานให้เป็นไปตาม NPM ต่อให้โครงสร้าง หรือระบบที่วางไว้ดีอย่างไรก็ตาม แต่ถ้าตัวคนที่ใช้ระบบด้วยทัศนคติที่ไม่ ok ไม่ว่าจะเครื่องมืออะไรต่างๆ จะดีเลิศแค่ไหนก็ตาม ผมว่าการใช้มันก็ไม่ได้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร และผู้รับบริการ ถ้าปรับเปลี่ยนที่ตัวบุคคลได้ยุทธศาสตร์อื่นๆ ก็จะตามมาและบรรลุวัตถุประสงค์ของการปฏิรูประบบราชการ

(ผู้นำข้อมูลคนที่ 10, ผู้ให้สัมภาษณ์, 17 พฤศจิกายน 2552)

2. การพัฒนาองค์การของกรมการพัฒนารัฐบาลท้องถิ่นหลังการปฏิรูประบบราชการ

จากการปฏิรูประบบราชการไทยที่เกิดขึ้นเมื่อปี พ.ศ.2545 ส่งผลต่อกรมการพัฒนารัฐบาลท้องถิ่นหลายด้วยกัน ซึ่งผลจากการสัมภาษณ์ข้าราชการกรมการพัฒนารัฐบาลท้องถิ่นของผู้นำข้อมูล สามารถสรุปได้เป็น 2 ส่วนดังนี้

ส่วนแรก ส่งผลต่อองค์กร กล่าวคือ การปฏิรูประบบราชการที่เกิดขึ้นเมื่อปี พ.ศ.2545 เป็นต้นมา กรมการพัฒนารัฐบาลท้องถิ่นได้มีการปรับเปลี่ยนบทบาท ภารกิจ และโครงสร้างของกรมการพัฒนารัฐบาลท้องถิ่นใหม่ให้มีความเหมาะสม อันจะก่อให้เกิดเอกภาพในการบริหารงาน และจะส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น สามารถตอบสนองต่อความต้องการประชาชนได้อย่างทั่วถึงผลจากการสัมภาษณ์ข้าราชการกรมการพัฒนารัฐบาลท้องถิ่นของผู้นำข้อมูล กล่าวว่า

...ทำให้เกิดการปรับโครงสร้าง ปรับบทบาท ภารกิจ ยุบเลิกหน่วยงานที่เกินความจำเป็น ทำให้ขอบเขตในการทำงานมีความชัดเจนมากขึ้น การทำงานก็มีประสิทธิภาพมากขึ้น

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7, ผู้ให้สัมภาษณ์, 29 ตุลาคม 2552)

นอกจากนี้ ยังส่งผลให้กรมการพัฒนาชุมชนต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงานโดยยึดวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี กล่าวคือ ในการบริหารงานกำหนดให้มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติราชการ 4 ปีของส่วนราชการ โดยมีแผนปฏิบัติราชการประจำปีที่มีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี เพื่อให้เป็นเครื่องมือในการบริหารที่สำคัญในการติดตามและประเมินผลตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 และสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยที่มุ่งพัฒนาการปฏิบัติราชการไปสู่การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ นอกจากนี้ กรมการพัฒนาชุมชนยังได้มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงานมากขึ้น รวมทั้งได้นำเครื่องมือและกลไกในการบริหารงาน ซึ่งนับได้ว่าเป็นนวัตกรรมทางการบริหารระบบราชการแนวใหม่เข้ามาประยุกต์ใช้ รวมถึงกรมการพัฒนาชุมชนได้คิดค้นและพัฒนาเครื่องมือใหม่ๆ เข้ามาเสริมการทำงานเพื่อให้เกิดการพัฒนากระบวนการที่ดีและมีประสิทธิภาพ ผลจากการสัมภาษณ์ข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนของผู้ให้ข้อมูล กล่าวว่า

...กรมฯต้องปรับรูปแบบและวิธีการทำงานใหม่ ก็คือ ต้องมีการวางแผนในการทำงานที่ชัดเจนในรูปของแผนยุทธศาสตร์ การทำข้อตกลงในการทำงาน การนำเทคโนโลยีต่างๆ เข้ามาใช้ รวมถึงพวกเทคนิค เครื่องมือการบริหารงานที่เอาเข้ามาใช้ การทำงานที่เน้นความคุ้มค่า ประหยัด วัตถุประสงค์เป็นรูปธรรม

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6, ผู้ให้สัมภาษณ์, 21 ตุลาคม 2552)

ส่วนที่สอง ส่งผลต่อบุคลากรของกรมการพัฒนาชุมชนและผู้ให้ข้อมูล กล่าวคือ บุคลากรของกรมการพัฒนาชุมชนรวมทั้งผู้ให้ข้อมูล ต้องมีการปรับตัว เรียนรู้สิ่งใหม่เพื่อให้ทันยุคทันเหตุการณ์อยู่ตลอดเวลา อีกทั้งยังเป็นการเพิ่มศักยภาพและความสามารถในการทำงานของตนเอง รวมทั้งต้องมีการปรับเปลี่ยนทัศนคติ วิธีคิด วิธีการทำงาน ให้เอื้อต่อการทำงานและการพัฒนาระบบราชการ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและสร้างฐานความรู้ที่มีประสิทธิภาพของ

องค์การ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมที่มีลักษณะเป็นพลวัตรอได้ตลอดเวลา ผลจากการสัมภาษณ์ข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนของผู้ให้ข้อมูล กล่าวว่า

...ทำให้บุคลากรต้องมีการปรับทัศนคติที่ดีในเชิงบวกต่อการทำงานและระบบราชการ บุคลากรมีการเรียนรู้ พัฒนาความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะของตนเองมากขึ้น เพื่อให้เป็นองค์กรที่เคลื่อนไปด้วยฐานความรู้และทันกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8, ผู้ให้สัมภาษณ์, 11 พฤศจิกายน 2552)

ผลจากการปฏิรูประบบราชการไทยที่เกิดขึ้นเมื่อปี พ.ศ.2545 เป็นต้นมา ส่งผลให้กรมการพัฒนาชุมชนเกิดการเปลี่ยนแปลงใน 3 ส่วนใหญ่ที่สำคัญด้วยกัน กล่าวคือ ส่วนแรกมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของกรมการพัฒนาชุมชน ส่วนที่สองมีการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงาน และส่วนที่สามมีการพัฒนาบุคลากรและเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การใหม่ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงของทั้ง 3 ส่วนนี้จะนำไปสู่การพัฒนาองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น กรมการพัฒนาชุมชนจึงได้มีการจัดทำแผนการพัฒนาองค์การตั้งแต่ช่วงปี พ.ศ.2546 – พ.ศ.2551 ซึ่งผู้วิจัยสามารถทำการสรุปประเด็นการพัฒนาองค์การของกรมการพัฒนาชุมชนได้ ดังนี้

ตาราง 2 การพัฒนาองค์การของกรมการพัฒนาชุมชน

ประเด็นการพัฒนาองค์การ	การดำเนินการพัฒนาองค์การ
การพัฒนาโครงสร้างองค์การ	ดำเนินการปรับโครงสร้างภายในองค์การให้มีประสิทธิภาพสูงเพื่อเป็นหน่วยยุทธศาสตร์ของรัฐในการพัฒนาชนบท
การพัฒนาระบบการจัดการ 1. ด้านระบบงานและระบบการวางแผน	<ul style="list-style-type: none"> - มีการวางยุทธศาสตร์การทำงานอย่างเป็นระบบ - มีการวางแผนปฏิบัติราชการที่มีความยืดหยุ่นและสอดคล้องต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง - มีการนำระบบคุณภาพและมาตรฐานการทำงานมาใช้ (ระบบงบประมาณ/ระบบรายงาน/ระบบติดตามประเมินผล/ระบบบริหารความเสี่ยง)

ตาราง 2 (ต่อ)

ประเด็นการพัฒนางค์การ	การดำเนินการพัฒนางค์การ
2. ด้านระบบการควบคุมและพัฒนา	<ul style="list-style-type: none"> - มีการนำนโยบายการกำกับดูแลที่ดีมาใช้ - มีการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลเพื่อเป้าหมายในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยยกระดับการบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง HR Scorecard ของสำนักงาน ก.พ.ที่ครอบคลุมการบริหารทรัพยากรในทุกมิติอย่างต่อเนื่อง - พัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรตามแนวทางการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์โดยยึดหลักสมรรถนะและผลงาน เพื่อให้สามารถกระจายเป้าหมายขององค์การลงสู่ระดับบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถตอบสนองต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์กรมฯได้อย่างแท้จริง โดยยึดหลักสมรรถนะและผลงาน เพื่อให้สามารถกระจายเป้าหมายขององค์การลงสู่ระดับบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถตอบสนองต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์กรมฯได้อย่างแท้จริง - มีการพัฒนาบุคคลตามแผนพัฒนาสมรรถนะรายบุคคล (Individual Development Plan) - มีระบบเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ และการเตรียมผู้นำในอนาคต - มีระบบการสร้างแรงจูงใจในบุคลากรที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน - มีหลักสูตรการพัฒนาบุคลากรทุกระดับทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และมีความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรทั้งสถานที่ฝึกอบรม วิทยากร และหลักสูตรที่หลากหลาย - มีการจัดระบบการพัฒนาบุคลากรนอกระบบชั้นเรียน (E-learning)

ตาราง 2 (ต่อ)

ประเด็นการพัฒนางค์การ	การดำเนินการพัฒนางค์การ
3. ด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ	<p>- มีการนำ Computer และนำระบบ IT เข้ามาใช้เพื่อเป็นการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เช่น การพัฒนาระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ การเชื่อมโยงระบบเว็บไซต์สู่ระบบอินเทอร์เน็ต การพัฒนาฐานข้อมูล/ระบบงานตรวจราชการและการบริการสืบค้นข้อมูลสารสนเทศการตรวจราชการ การพัฒนาระบบรับ-ส่งหนังสือราชการด้วยระบบคอมพิวเตอร์ เป็นต้น</p> <p>- มีระบบฐานข้อมูลการปฏิบัติงานและเทคโนโลยีสารสนเทศ</p> <p>- มีการพัฒนาช่องทางการสื่อสารโดยนำระบบ OA มาใช้เป็นช่องทางในการสื่อสารทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค</p>
4. ด้านการจัดการความรู้ในองค์การ	<p>- มีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลและการบริหารจัดการความรู้ เพื่อมุ่งนำไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เช่น มีระบบการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ และบุคลากรสามารถเข้าถึงได้สะดวก มีการสนับสนุนเอกสารทางวิชาการ วารสารพัฒนาชุมชน และสื่อการเรียนรู้ต่างๆ อย่างทั่วถึง และต่อเนื่อง พร้อมทั้งมีการจัดเวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอและจัดช่องทางการสื่อสารผ่าน Web-site กรมฯ เพื่อสร้างโอกาสให้บุคลากรเข้าถึงแหล่งความรู้ได้อย่างเท่าเทียมกัน เป็นต้น</p>
การพัฒนาด้านการจัดการทรัพยากร (ระบบงบประมาณ)	<p>- มีการนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เพื่อการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า</p>
การพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ	<p>- มีการส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากร</p>

ที่มา: กรมการพัฒนาชุมชน, 2552, หน้า 13-15

จากการศึกษาแผนพัฒนาองค์การของกรมการพัฒนาชุมชนจะเห็นได้ว่าการดำเนินการพัฒนาองค์การของกรมการพัฒนาชุมชนนั้นจะมีความเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ กล่าวคือ ไม่ว่าจะมีการพัฒนาหรือมีการเปลี่ยนแปลงที่ด้านใดด้านหนึ่งย่อมส่งผลให้เกิดการพัฒนา และการเปลี่ยนแปลงในด้านอื่นๆ ตามไปด้วย ซึ่งการพัฒนาองค์การจะก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนจะต้องมีการพัฒนาที่ระบบวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งถือได้ว่าเป็นส่วนที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์การและถือได้ว่าเป็นส่วนที่สามารถดำเนินการได้ยากที่สุด ดังนั้นทางกรมการพัฒนาชุมชนก็ได้ตระหนักและให้ความสำคัญต่อการพัฒนาระบบวัฒนธรรมองค์การ เพื่อให้การพัฒนาองค์การนั้นเกิดผลสำเร็จอย่างยั่งยืน ซึ่งรายละเอียดจะได้กล่าวถึงในส่วนถัดไป

ตอนที่ 4 ผลการศึกษากระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของกรมการพัฒนาชุมชนตามยุทธศาสตร์ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยม ในช่วงปี พ.ศ.2546 – พ.ศ.2551

ความเป็นมาก่อนการดำเนินการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมของกรมการพัฒนาชุมชน

สืบเนื่องจากการปฏิรูประบบราชการไทยเมื่อปี พ.ศ.2545 ได้มีการกำหนดแนวทางการปฏิรูประบบราชการไว้ในรูปของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย ซึ่งมีประเด็นยุทธศาสตร์ที่ครอบคลุมการพัฒนาระบบราชการไทยประกอบด้วย 7 ยุทธศาสตร์สำคัญดังที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้น ซึ่งยุทธศาสตร์หนึ่งที่มีความสำคัญอันจะส่งผลให้การพัฒนาระบบราชการไทยประสบผลสำเร็จได้อย่างยั่งยืน ก็คือ ยุทธศาสตร์การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมของข้าราชการ หากว่า ข้าราชการยังมีวัฒนธรรมการทำงานที่ไม่เอื้อต่อการพัฒนาระบบราชการไทย ก็จะเป็นการยากที่จะทำให้การพัฒนาระบบราชการไทยประสบผลสำเร็จ

ด้วยเหตุผลดังกล่าว สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) จึงได้มีการกำหนดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของข้าราชการไทยยุคใหม่ เพื่อให้เอื้อต่อการพัฒนาระบบราชการ คือ “I AM READY” หมายความว่า ข้าราชการยุคใหม่ต้องเป็นพนักงานอย่างมีศักดิ์ศรี ชยันตั้งใจทำงาน มีศีลธรรม คุณธรรมปรับตัวได้ทันโลก มุ่งเน้นประสิทธิภาพ มีความรับผิดชอบ มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย และทำงานมุ่งเน้นผลงาน

ต่อมาในช่วงปี พ.ศ.2549 ทางสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้ดำเนินการจัดทำโครงการวิจัยที่มีชื่อว่า “โครงการสร้างต้นแบบการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม” โดยมอบหมายให้สถาบันการส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นผู้ดำเนินการศึกษา เพื่อแสวงหาหน่วยงานภาครัฐที่มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม

จนได้รับการยอมรับเป็นกรณีศึกษาเพื่อนำมาเป็นรูปแบบเพื่อการขยายผล โดยคัดเลือกหน่วยงานต้นแบบที่ปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและมีผลงานเป็นที่ประจักษ์ บนพื้นฐานการจัดการภาครัฐแนวใหม่

ทั้งนี้ การคัดเลือกหน่วยงานต้นแบบในโครงการดังกล่าว ผลปรากฏว่า ได้หน่วยงานต้นแบบมาเป็นกรณีศึกษาเพื่อนำมาเป็นรูปแบบเพื่อการขยายผลทั้งหมดจำนวน 6 หน่วยงาน และ 1 ใน 6 หน่วยงานต้นแบบที่ได้รับการคัดเลือก ก็คือ กรมการพัฒนาชุมชน ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีความโดดเด่นในด้านขยันตั้งใจทำงาน และการเรียนรู้ ปรับตัวทันโลกตรงกับสังคม

จากสิ่งที่ได้กล่าวมาข้างต้น สามารถแสดงให้เห็นว่า การปฏิรูประบบราชการไทยในครั้งนี้ได้ตระหนักและให้ความสำคัญกับการปรับเปลี่ยนค่านิยมและวัฒนธรรมการทำงานของข้าราชการไทยให้เอื้อต่อทิศทางการพัฒนาระบบราชการ ทั้งนี้ เพื่อนำไปสู่การตอบสนองความต้องการของประชาชนซึ่งเป็นเป้าหมายหลักของการปฏิรูประบบราชการ

จากจุดเริ่มต้นของโครงการดังกล่าว กรมการพัฒนาชุมชนได้ตระหนักและให้ความสำคัญกับยุทธศาสตร์ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมของข้าราชการ และเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายการปฏิรูประบบราชการ กรมการพัฒนาชุมชนจึงได้มีการกำหนดค่านิยมที่พึงประสงค์ของข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนขึ้น เพื่อให้ข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนยึดถือเป็นค่านิยมและประพฤติปฏิบัติ ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับภารกิจของกรมการพัฒนาชุมชน อีกทั้งยังเป็นการแสดงถึงความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะของกรมการพัฒนาชุมชน ทั้งนี้ในการกำหนดค่านิยมที่พึงประสงค์ของข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนได้ดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอน ซึ่งรายละเอียดจะได้กล่าวถึงในลำดับต่อไป

การดำเนินการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมของกรมการพัฒนาชุมชน

สืบเนื่องจากยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม กรมการพัฒนาชุมชนโดยกลุ่มพัฒนาระบบบริหารของกรมการพัฒนาชุมชน ได้ดำเนินโครงการเสริมสร้างค่านิยมองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญ เพื่อปรับกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมของข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนให้สอดคล้องกับบริบท และภารกิจของกรมการพัฒนาชุมชน ซึ่งทางกรมการพัฒนาชุมชนได้มีการดำเนินการขับเคลื่อนการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมของข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนตามกระบวนการซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

กระบวนการละลายพฤติกรรม (Unfreeze) เริ่มแรก กลุ่มพัฒนาระบบบริหารของกรมการพัฒนาชุมชนได้ทำการสำรวจและวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การของกรมการพัฒนาชุมชนที่มีอยู่เดิมด้วยการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (work shop) ซึ่งได้ระดมความคิดเห็นจากตัวแทนข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนในทุกภาคส่วนทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค เพื่อร่วมกันค้นหาจุดแข็งขององค์การ และนำมากำหนดเป็นค่านิยมองค์การ ซึ่งผลจากการสำรวจ และวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การของกรมการพัฒนาชุมชน พบว่า กรมการพัฒนาชุมชนมีจุดแข็ง ซึ่งสามารถสรุปออกเป็นด้านๆ ได้ ดังนี้

ด้านบุคลากร พบว่า กรมการพัฒนาชุมชนมีบุคลากรที่สามารถทำงานใกล้ชิดกับประชาชนในทุกพื้นที่ทั่วประเทศ รวมทั้ง บุคลากรมีความมุ่งมั่นในอุดมการณ์ตามหลักปรัชญาการพัฒนารวมชน กล่าวคือ เชื่อว่ามนุษย์ทุกคนมีเกียรติ มีศักดิ์ศรีในความเป็นคน และถ้าทุกคนมีโอกาสมีศักยภาพสามารถที่จะพัฒนาตนเองได้ นอกจากนี้ การที่มีบุคลากรทำงานอยู่ในทุกพื้นที่ ทำให้การประสานงานในทุกระดับมีความคล่องตัวและสามารถนำนโยบายจากส่วนกลางไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม เกิดผลสัมฤทธิ์และตรงตามความต้องการของผู้รับบริการ อีกทั้งกรมฯ ยังมีผู้นำชุมชน กลุ่ม องค์กรชุมชน อาสาสมัครและเครือข่ายที่มีความพร้อมในการทำงานร่วมกัน

ด้านระบบงาน พบว่า กรมฯยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางในการปฏิบัติงาน และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในทุกขั้นตอน จึงส่งผลให้กรมฯสามารถแก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมายได้อย่างสอดคล้องกับสถานการณ์และความเป็นจริง ดังจะเห็นจากวิสัยทัศน์ของกรมฯ ที่ว่า “กรมการพัฒนาชุมชนเป็นหน่วยงานหลักในการส่งเสริมการบริหารจัดการชุมชนให้เข้มแข็งอย่างยั่งยืน” ดังนั้น เมื่อบุคลากรในองค์การยึดถือวิสัยทัศน์ขององค์การในการทำงานก็จะส่งผลให้บุคลากรผู้นั้นแสดงศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้การทำงานบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์การ อีกทั้งยังเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคลากรผู้อื่นด้วย (กรมการพัฒนาชุมชน, 2552, หน้า 230) ผลจากการสัมภาษณ์ข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนของผู้ให้ข้อมูล กล่าวว่า

...ตอนแรกเราก็ได้มีการ work shop กันอยู่หลายครั้ง แล้วก็มีการทำ swot ร่วมกันกับข้าราชการของกรม คือ จะมีตัวแทนจากข้าราชการแต่จำนวนไม่ทั้งหมดนะแต่ความหลากหลายครบทั้งข้าราชการส่วนกลาง เพื่อร่วมกันดูว่าสิ่งเดิมๆ ที่เรามีอยู่ สิ่งที่เราภาคภูมิใจ สิ่งที่เราเคยปฏิบัติกันมามีอะไรบ้าง มีจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส ปัญหา อุปสรรคตรงไหน เราจะเปลี่ยนอย่างไร

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1, ผู้ให้สัมภาษณ์, 23 กันยายน 2552)

...ในตอนแรกทางเราก็ได้มีการ work shop กันในทุกพื้นที่ทั้ง 4 ภาครวมทั้งในส่วนกลางและผู้บริหารก็มาตบท้ายที่หลัง ร่วมกันว่าจุดแข็งของเราคืออะไร ก็ได้ออกมาว่าจุดแข็งของเรา คือ การที่เรามีคนทำงานอยู่ในพื้นที่ มีคนรักองค์กรในจำนวนที่มาก ระดับหนึ่ง คือ ถ้าคนไม่เก่งจริง ไม่มีความอดทนอยู่ในองค์กรนี้ไม่ได้เพราะว่างานของกรมต้องทำกับคนซึ่งมีความหลากหลายกันมาก พอหลังจาก work shop เสร็จเราก็ถึงมากำหนดค่านิยมองค์กรของเรา

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2, ผู้ให้สัมภาษณ์, 28 กันยายน 2552)

...ตอนแรกเราก็ได้มีการ work shop กันอยู่หลายครั้ง แล้วก็มีการทำ swot ร่วมกันกับข้าราชการของกรม คือ จะมีตัวแทนจากข้าราชการจำนวนไม่ทั้งหมดแต่ความหลากหลายของข้าราชการครบทั้งข้าราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค พอดีตอนนั้นเรามีการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับกลาง ระดับสูง เขาก็เอาไปเข้าเวที เสร็จแล้วก็เอาไปเข้าเวทีผู้บริหาร คือ ระดับพัฒนาการจังหวัด หัวหน้าระดับจังหวัดทั่วทั้ง 76 จังหวัด แล้วก็ผอ.สำนัก ผอ.กอง คือ design ขึ้นมา แล้วมาหา consensus ร่วมกันว่าไชนะนี่คือค่านิยมขององค์กรเรา

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3, ผู้ให้สัมภาษณ์, 7 ตุลาคม 2552)

จากจุดแข็งของกรมการพัฒนาชุมชนนี้เอง จึงได้นำมากำหนดเป็นค่านิยมที่พึงประสงค์ของข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชน ที่เรียกว่า ABC DEF โดยกรมการพัฒนาชุมชนได้เชิญอาจารย์จากสถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี คือ อาจารย์ ดร.อรัญ ใสตถิพันธุ์ มาเป็นที่ปรึกษาในการกำหนดค่านิยมที่พึงประสงค์ของข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชน ผลจากการสัมภาษณ์ข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนของผู้ให้ข้อมูล กล่าวว่า

...กรมฯได้เชิญอาจารย์ ดร.อรัญ โสติพันธ์ ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญทางด้านนี้เข้ามาให้คำแนะนำ ให้ความช่วยเหลือในการให้แนวคิด ทฤษฎี ความรู้ในเรื่องของการขับเคลื่อนค่านิยมให้กับเรา

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1, ผู้ให้สัมภาษณ์, 23 กันยายน 2552)

...กรมฯได้ท่านอาจารย์ ดร.อรัญ โสติพันธ์ ซึ่งอาจารย์เป็นผู้เชี่ยวชาญทางด้านการพัฒนาคน และดำรงตำแหน่งเป็นที่ปรึกษาของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติมาให้ คำปรึกษาว่ากรมฯจะทำอย่างไรดีที่จะให้บุคลากรของกรมมีวัฒนธรรมองค์การที่เป็น มาตรฐานและยอมรับร่วมกันว่านี่เป็นวัฒนธรรมองค์การของเรา

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2, ผู้ให้สัมภาษณ์, 28 กันยายน 2552)

ทั้งนี้ ค่านิยมที่พึงประสงค์ของข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนที่เรียกว่า ABC DEF มีความหมายและเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้าเชิงพฤติกรรมซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ตาราง 3 ค่านิยมที่พึงประสงค์ของข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชน

ค่านิยมที่พึงประสงค์ ของกรมการพัฒนา ชุมชน	ความหมาย/ คำอธิบาย	เกณฑ์บ่งชี้พฤติกรรมตาม ค่านิยมที่พึงประสงค์
A = Appreciation (ชื่นชม)	การตระหนักเข้าใจชื่นชม ยินดี ยอมรับนับถือ ยกย่องให้เกียรติในคุณค่า และความสำคัญของผู้อื่น ซึ่งการทำงานพัฒนาชุมชน ถ้าเราไม่สามารถชื่นชม บุคคลอื่นจะทำให้การ ทำงานแบบ Work With ไม่สามารถเกิดขึ้นได้เลย ดังนั้น คนที่เป็นนักพัฒนา จึงจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้ว่า	ระดับพื้นฐาน 1. ทักทาย สวัสดี ยกมือไหว้ ยิ้มแย้ม แจ่มใส 2. มีปิยะวาจา กล่าวคำขอบคุณ ขอโทษ ไม่เป็นไรตามโอกาสให้เป็น นิสัย ระดับท้าทาย 1. ตระหนักในคุณค่าและความสำคัญ ของผู้อื่น 2. ยกย่อง ชมเชย ความรู้ ความสามารถของผู้อื่น

ตาราง 3 (ต่อ)

ค่านิยมที่พึงประสงค์ ของกรมการพัฒนา ชุมชน	ความหมาย/ คำอธิบาย	เกณฑ์บ่งชี้พฤติกรรมตาม ค่านิยมที่พึงประสงค์
	จะชื่นชมผู้อื่นได้อย่างไร	ระดับต้นแบบ 1. แสดงออก พุด คิด ทำ ในเชิง สร้างสรรค์ 2. เป็นแบบอย่างของผู้ร่วมงาน และทีมงานที่ดี
B = Bravery (กล้าหาญ)	ความกล้าหาญไม่เกรงกลัว ต่ออันตราย หรือ ความยากลำบาก หรือ สถานการณ์ยุ่งยากไม่ สบายใจ หมายรวมถึง ความกล้าที่จะตัดสินใจใน การทำงาน กล้าที่ จะเสนอความคิดเห็นที่เป็น ประโยชน์ต่อการทำงานทั้ง เชิงสร้างสรรค์ และเชิง คัดค้าน รวมถึงกล้าที่ จะชื่นชมผู้อื่น	ระดับพื้นฐาน 1. แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน 2. ทำในสิ่งที่ถูกต้อง ระดับท้าทาย 1. ยอมรับความคิดเห็น ข้อวิพากษ์ ข้อวิจารณ์ของผู้อื่นได้ 2. รับผิดชอบต่อผลงานและผลของ การกระทำของตนเอง ระดับต้นแบบ 1. เป็นแบบอย่างผู้นำใน การเปลี่ยนแปลง 2. กล้าปฏิเสธในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง
C = Creativity (สร้างสรรค์)	ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ด้วย ความคิดของตนเองที่ไม่ ธรรมดา รวมทั้ง กระตุ้น และผลักดันให้ความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์นั้น ปรากฏผลเป็นรูปธรรม	ระดับพื้นฐาน 1. พัฒนาและปรับปรุงงานที่ รับผิดชอบเสมอ 2. แสดงความคิดเห็นใหม่ๆ ในการทำงาน

ตาราง 3 (ต่อ)

ค่านิยมที่พึงประสงค์ ของกรมการพัฒนา ชุมชน	ความหมาย/ คำอธิบาย	เกณฑ์บ่งชี้พฤติกรรมตาม ค่านิยมที่พึงประสงค์
		ระดับท้าทาย 1. นำความคิดมาพัฒนางาน และเสนอผลงานให้แตกต่างและดี กว่าเดิม 2. วิจัย และพัฒนางานให้มี ประสิทธิภาพ ระดับต้นแบบ 1. มีนวัตกรรมในการทำงาน 2. เป็นตัวอย่างในการส่งเสริมให้เพื่อน ร่วมงานคิดริเริ่มสร้างสรรค์
D = Discovery (ใฝ่รู้)	ความกระตือรือร้นในการ ใฝ่หาความรู้ การค้นหา การค้นพบข่าวสาร ความรู้ สถานที่และวัตถุต่างๆเป็น ครั้งแรก อันเป็นประโยชน์ ต่อการทำงาน และนำ ความรู้ที่ค้นพบมาเป็น พื้นฐานในการทำงาน	ระดับพื้นฐาน 1. กระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้ ด้วยวิธีการที่หลากหลาย 2. ชอบตั้งคำถาม ระดับท้าทาย 1. สามารถนำความรู้มาพัฒนางานได้ 2. ชอบค้นคว้าหาความรู้ใหม่ๆ ระดับต้นแบบ 1. มีการเรียนรู้และพัฒนางานตนเอง อย่างต่อเนื่อง 2. มีผลงานจากการนำความรู้มา ปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม
E = Empathy (เข้าใจ)	ความสามารถในการเข้าใจ ผู้อื่น หรือ การเอาใจเขา มาใส่ใจเรา โดยพยายาม	ระดับพื้นฐาน 1. เป็นผู้ฟังที่ดี 2. รับรู้เรื่องราวต่างๆ อย่างมีเหตุผล

ตาราง 3 (ต่อ)

ค่านิยมที่พึงประสงค์ ของกรมการพัฒนา ชุมชน	ความหมาย/ คำอธิบาย	เกณฑ์บ่งชี้พฤติกรรมตาม ค่านิยมที่พึงประสงค์
	เข้าใจว่าทำไมเขา จึงเป็นเช่นนั้น	ระดับท้าทาย 1. ยอมรับความแตกต่างของบุคคลอื่น 2. รู้และเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น ระดับต้นแบบ 1. ปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเข้าอก เข้าใจอย่างมีเมตตา 2. ใช้วิจารณญาณในการตัดสินใจ
F = Facilitation (เอื้ออำนวย)	การทำให้ง่าย การทำให้ งานนั้นเป็นไปได้ การเอื้ออำนวยความ สะดวกให้ผู้อื่นทำงานใน วิถีทางที่เหมาะสมกับตัว เขาเอง ซึ่งเป็นวิธีการหนึ่ง ของนักพัฒนาที่จะต้อง เอื้ออำนวยให้ผู้อื่นสามารถ ทำกิจกรรมจนบรรลุ เป้าหมายได้ตามต้องการ	ระดับพื้นฐาน 1. วางตัวให้เหมาะสมตามกาลเทศะ 2. มีทักษะในการสื่อสารให้บุคคลอื่น สามารถเข้าใจและปฏิบัติได้ ระดับท้าทาย 1. ให้โอกาสผู้อื่นในการคิด และตัดสินใจ 2. ช่วยทำให้งานของผู้อื่นง่ายขึ้น และเป็นไปได้มากยิ่งขึ้น ระดับต้นแบบ 1. ช่วยทำให้การทำงานของผู้อื่นมี ประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล 2. เป็นแบบอย่างของผู้เอื้ออำนวย

ที่มา: กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร, 2551, หน้า 25 - 30

ภายหลังจากที่ได้กำหนดค่านิยมที่พึงประสงค์ของข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชน จึงได้มีการประกาศใช้ค่านิยมดังกล่าวอย่างเป็นทางการ เมื่อวันที่ 18 มิถุนายน พ.ศ.2550 และส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรในองค์การได้มีการนำค่านิยมดังกล่าวไปประพฤติปฏิบัติอย่างจริงจัง

ภายหลังจากการประกาศใช้ค่านิยมดังกล่าว กลุ่มพัฒนาระบบบริหารของกรมการพัฒนาชุมชนได้ดำเนินการสื่อสาร และเผยแพร่ค่านิยมที่พึงประสงค์เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ และความตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงให้แก่หน่วยงานและข้าราชการในสังกัดกรมการพัฒนาชุมชนได้รับทราบอย่างทั่วกันทั่วทั้งองค์การ โดยรูปแบบหรือวิธีการสื่อสาร มีทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ สำหรับการสื่อสารที่เป็นทางการที่ทางกลุ่มพัฒนาระบบบริหารของกรมการพัฒนาชุมชนใช้ในการเผยแพร่ค่านิยมที่พึงประสงค์ของข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชน ก็คือ มีการลงนาม การประชุมชี้แจง การประชุมเชิงปฏิบัติการ ภายใต้อัฒิ์ “โครงการขับเคลื่อนค่านิยมองค์การหน่วยงานต้นแบบ” ส่วนการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการที่ทางกลุ่มพัฒนาระบบบริหารของกรมการพัฒนาชุมชนได้ทำขึ้น เพื่อใช้ในการประชาสัมพันธ์สื่อสารให้บุคลากรได้รับทราบ ได้แก่ พัด แผ่นพับ ที่คั่นหนังสือ track ไปสเตอร์ ทั้งนี้ ในการดำเนินการสื่อสาร และเผยแพร่ค่านิยมที่พึงประสงค์ของข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนมีวัตถุประสงค์ ก็เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ และสร้างความตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์การ ผลจากการสัมภาษณ์ข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนของผู้ให้ข้อมูล กล่าวว่า

...ค่านิยมองค์การ ABC DEF กำหนดออกมาเป็นมาตรฐานจริงๆ เมื่อปี 50 และในแต่ละตัวเราก็มีการนิยามเอาไว้ว่ายังไงในการที่จะทำให้ถึงการขึ้นชมจะต้องมีระดับพื้นฐาน ระดับต้นแบบ ระดับท้าทาย แล้วก็มีตัววัดโดยเป็นแบบให้ทุกคนใช้วัดพฤติกรรมในการทำงาน หลังจากกำหนดมาแล้วในการที่จะให้คนไปถึง ABC DEF แล้วก็มีพฤติกรรมการทำงานค่านิยมที่เราพึงประสงค์จะต้องมีการพัฒนา มีการขับเคลื่อน ในการที่จะทำให้เขาเกิดการตระหนักในเรื่องนี้ คือ เราต้องสื่อสารให้เขาเข้าใจในสิ่งนี้สำคัญมาก โดยเราทำสื่อออกมา เช่น พัด แผ่นพับ ที่คั่นหนังสือ track ไปสเตอร์ เป็นต้น

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2, ผู้ให้สัมภาษณ์, 28 กันยายน 2552)

...ค่านิยม ABC DEF ของเราในแต่ละตัวจะมีความหมายว่าหมายถึงอะไร แล้วแต่ละตัวจะมีพฤติกรรมบ่งชี้อย่างไร แล้วเราก็ได้มีการชี้แจงให้กับบุคลากรได้รับทราบกัน ผู้บริหารทุกคนลงนามที่จะขับเคลื่อนค่านิยมดังกล่าวฯ

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3, ผู้ให้สัมภาษณ์, 7 ตุลาคม 2552)

นอกจาก การสื่อสารดังกล่าวข้างต้นกลุ่มพัฒนาระบบบริหารของกรมการพัฒนาชุมชนยังใช้วิธีการสื่อสารด้วยการพาไปศึกษาดูงานองค์กรอื่นๆ ที่มีการดำเนินการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กร

...เราได้พาไปศึกษาดูงานที่โรงพยาบาลบ้านตาก กรมราชทัณฑ์ สถาบันสุขภาพจิต แล้วก็ปตท.

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1, ผู้ให้สัมภาษณ์, 23 กันยายน 2552)

ทั้งนี้ ในการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม ทางกรมการพัฒนาชุมชนโดยกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ของการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ของข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนไว้ คือ “งานได้ผล คนมีสุข ประชาชนได้รับบริการที่ดี” ผลจากการสัมภาษณ์ข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนของผู้ให้ข้อมูล กล่าวว่

...เป้าหมายและวิสัยทัศน์ของการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรของกรมฯ คือ ทำให้ คนทำงานมีความสุข ประชาชนได้รับบริการที่ดี ที่มีประสิทธิภาพจากกรมฯ

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1, ผู้ให้สัมภาษณ์, 23 กันยายน 2552)

...วิสัยทัศน์ที่วางไว้ ก็คือ งานได้ผล คนมีสุข นี่คือสุดยอดของเรา หมายความว่า คนทำงานมีความสุข แล้วงานก็ไปด้วยกันได้ เพื่อมุ่งสู่การพัฒนาคุณภาพการให้บริการของกรม โดยใช้ค่านิยมองค์กรเป็นยูนิตหน่วยย่อยของแต่ละคน

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2, ผู้ให้สัมภาษณ์, 28 กันยายน 2552)



ภายหลังจากที่ได้กำหนดค่านิยมองค์การจากจุดแข็งของกรมการพัฒนาชุมชน และดำเนินการสื่อสารค่านิยมองค์การให้แก่หน่วยงานและข้าราชการในสังกัดกรมการพัฒนาชุมชน ได้รับทราบโดยทั่วกันแล้วนั้น ในการดำเนินการขับเคลื่อนการปรับเปลี่ยนกระบวนการดำเนินงาน วัฒนธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ของข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชน ทางกลุ่มพัฒนาระบบบริหารได้มีการวางแผนหรือวางกรอบแนวทางในการดำเนินการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์การซึ่งรายละเอียดจะได้กล่าวถึงในกระบวนการต่อไป

กระบวนการเปลี่ยนแปลง (Change) กลุ่มพัฒนาระบบบริหารได้มีการวางแผนขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์การด้วยการศึกษาในหน่วยงานที่สมัครเป็นหน่วยงานต้นแบบ เพื่อการพัฒนา และค้นหารูปแบบการเสริมสร้างค่านิยมองค์การของกรมฯ ซึ่งมีขั้นตอน ดังนี้

1. คัดเลือกหน่วยงานที่สมัครเป็นหน่วยงานต้นแบบในการขับเคลื่อนค่านิยมองค์การ
2. จัดประชุมเชิงปฏิบัติการขับเคลื่อนค่านิยมองค์การในหน่วยงานต้นแบบ เพื่อให้หน่วยงานและบุคลากรในหน่วยงานต้นแบบยอมรับและนำไปปฏิบัติตาม
3. คัดเลือกชุดค่านิยม ทำหน้าที่ในการประสานงานและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารต่างๆ รวมทั้งชุดค่านิยมจะต้องประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้อื่น
4. หน่วยงานต้นแบบกำหนดกลไกในการขับเคลื่อนค่านิยมฯ และดำเนินการตามแผนที่ได้วางไว้ของแต่ละหน่วยงานต้นแบบ

ทั้งนี้ ในกระบวนการขับเคลื่อนค่านิยมองค์การทางกลุ่มพัฒนาระบบบริหารได้ใช้เทคนิคการประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการให้กับหน่วยงานต้นแบบ ซึ่งผลที่ได้จากการที่กลุ่มพัฒนาระบบบริหารดำเนินการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการให้กับหน่วยงานต้นแบบ ก็คือ หน่วยงานต้นแบบและบุคลากรในหน่วยงานต้นแบบมีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถดำเนินการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์การด้วยตนเองได้ อีกทั้งการประชุมเชิงปฏิบัติการยังช่วยเสริมสร้างให้เกิดบรรยากาศในการสื่อสารมากขึ้น และเกิดบรรยากาศการเรียนรู้ในการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์การ รวมทั้งยังช่วยเสริมสร้างให้เกิดบรรยากาศของการทำงานเป็นทีมขึ้นอีกด้วย ผลจากการสัมภาษณ์ข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนของผู้ให้ข้อมูล กล่าวว่า

...เทคนิคที่เราใช้ก็จะใช้การ workshop เป็นหลักสิ่งที่เห็นจากการ workshop ก็คือ เขาสามารถมองเห็นปัญหา วิเคราะห์ตัวตนของเขาเองได้

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1, ผู้ให้สัมภาษณ์, 23 กันยายน 2552)

...เราจะใช้การ workshop ซึ่งผลที่ได้ หน่วยงานต่างๆ เขาสามารถคิดเองได้ วิเคราะห์ตัวตนของเขาเองได้ เกิด team work เกิดการสื่อสารกันมากขึ้น ทุกคนยอมรับ และพร้อมที่จะขับเคลื่อนค่านิยมฯ

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3, ผู้ให้สัมภาษณ์, 7 ตุลาคม 2552)

หลังจากที่แต่ละหน่วยงานต้นแบบได้ดำเนินการขับเคลื่อนค่านิยมฯตามกลไก และแผนปฏิบัติการตามที่ได้วาง กลุ่มพัฒนาระบบบริหารก็ได้มีการดำเนินการติดตาม และประเมินผลการขับเคลื่อนค่านิยมฯของแต่ละหน่วยงานต้นแบบ รวมทั้งมีการเสริมสร้าง แรงจูงใจให้กับหน่วยงานต้นแบบด้วย ซึ่งรายละเอียดจะได้กล่าวถึงในกระบวนการต่อไป

การคงที่พฤติกรรมใหม่ (refreeze) กลุ่มพัฒนาระบบบริหารได้มีการดำเนินการติดตาม และประเมินผลการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์การของแต่ละหน่วยงานต้นแบบ โดยการประเมิน พฤติกรรมด้วยการใช้เกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้าเชิงพฤติกรรมตามค่านิยมมาเป็นเกณฑ์ ในการประเมินผลการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์การ นอกจากนี้ ยังมีการประเมินความพึงพอใจที่มี ต่อโครงการเสริมสร้างค่านิยมองค์การ ผลจากการสัมภาษณ์ข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนของ ผู้ให้ข้อมูล กล่าวว่

...สิ้นปีเราก็จะไปติดตามว่าแผนที่คุณได้ทำให้บุคลากรมีการเปลี่ยนแปลง หรือไม่ซึ่งเราจะมีแบบประเมินพฤติกรรม แล้วก็จะมีการประเมินความพึงพอใจของ บุคลากรในแต่ ละหน่วยงานต้นแบบ ว่าหลังจากที่เรามีการนำโครงการค่านิยมไปทำแล้ว เขามีความพึงพอใจหรือไม่

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1, ผู้ให้สัมภาษณ์, 23 กันยายน 2552)

...การติดตามและประเมินผลการเปลี่ยนแปลง ก็คือ มีแบบประเมินพฤติกรรม และแบบประเมินในเรื่องของความพึงพอใจที่มีต่อโครงการ

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2, ผู้ให้สัมภาษณ์, 28 กันยายน 2552)

...กระบวนการติดตามและประเมินผล เราจะทำการประเมินพฤติกรรม แล้วก็
จะประเมินความพึงพอใจว่าทำแล้วคุณรู้สึกดีหรือไม่ มีผลต่อตัวเองยังไง มีผลต่องานที่ทำ
ยังไง และมีผลต่อหน่วยงานยังไง

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3, ผู้ให้สัมภาษณ์, 7 ตุลาคม 2552)

ผลที่ได้จากการติดตามและประเมินผลการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์การสามารถสรุปได้
ดังนี้

ผลต่อตัวบุคลากร กล่าวคือ บุคลากรมีความสามัคคี ร่วมมือร่วมใจกันทำงาน
มีความภาคภูมิใจและมีความสุขในการทำงาน

ผลต่องาน กล่าวคือ งานที่ได้รับมอบหมายบรรลุผลสำเร็จตามที่วางไว้ ซึ่งสามารถ
สะท้อนให้เห็นได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี

ผลต่อหน่วยงาน กล่าวคือ หน่วยงานมีภาพลักษณ์ที่ดีได้รับการเป็นที่ยอมรับจาก
หน่วยงาน หรือองค์กรอื่นๆ และจากประชาชน หรือผู้รับบริการ

หากพิจารณาผลที่ได้จากการติดตามและประเมินผลการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรนั้น
สามารถสะท้อนให้เห็นได้ว่าการดำเนินโครงการเสริมสร้างค่านิยมองค์กรนั้นเป็นไปตาม
วัตถุประสงค์ของโครงการ และบรรลุวิสัยทัศน์ของโครงการที่ว่า “งานได้ผล คนมีสุข ประชาชนได้รับ
บริการที่ดี” ผลจากการสัมภาษณ์ข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนของผู้ให้ข้อมูล กล่าวว่า

...ผลที่ได้จากการติดตามและประเมินผล พบว่า เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของ
โครงการ และเห็นถึงการเปลี่ยนแปลงขององค์กรอย่างชัดเจน

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1, ผู้ให้สัมภาษณ์, 23 กันยายน 2552)

...หน่วยงานต้นแบบสามารถที่จะหล่อหลอม พูดยากัน ร่วมมือกันทำงาน
เพื่อให้งานได้ผลและคนทำงานก็จะมีสุขด้วยนี่คือเป้าหมายสุดท้าย นอกจากนี้ผลที่ได้
จากการติดตามและประเมินผลเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเนื้อหาที่ได้วางไว้

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2, ผู้ให้สัมภาษณ์, 28 กันยายน 2552)

...ผลที่ได้จากการติดตาม ประเมินผล คือ เกิดบรรยากาศในการทำงานที่มีความ
ความสามัคคี หน่วยงานมีภาพลักษณ์ที่ดีขึ้น มีการยอมรับจากหน่วยงานอื่น

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3, ผู้ให้สัมภาษณ์, 7 ตุลาคม 2552)

ดังนั้น ผลที่ได้จากการติดตามและประเมินผลการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์การเป็นไปใน
ทิศทางบวกสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของโครงการดังกล่าวฯ ทางกลุ่มพัฒนาระบบบริหารจึงได้มี
การให้ท่านอธิบดีฯมอบโล่ประกาศเกียรติคุณแก่หน่วยงานต้นแบบเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจใน
การปฏิบัติงานของข้าราชการในสังกัด และเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่หน่วยงานอื่นได้พึงปฏิบัติตาม
ผลจากการสัมภาษณ์ข้าราชการกรมการพัฒนารัฐบาลของผู้ให้ข้อมูล กล่าวว่

...การที่จะให้ค่านิยมคงอยู่นั้นจะต้องมีการสร้างแรงจูงใจให้เขาว่าคนที่ทำตาม
ค่านิยมมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมเราต้องมีแรงจูงใจให้เขาในเรื่องของ
การยกย่อง เชิดชูเกียรติ และนำมาผูกติดกับเรื่องของการพิจารณาความดีความชอบ
เช่น ในเรื่องของการเลื่อนตำแหน่ง

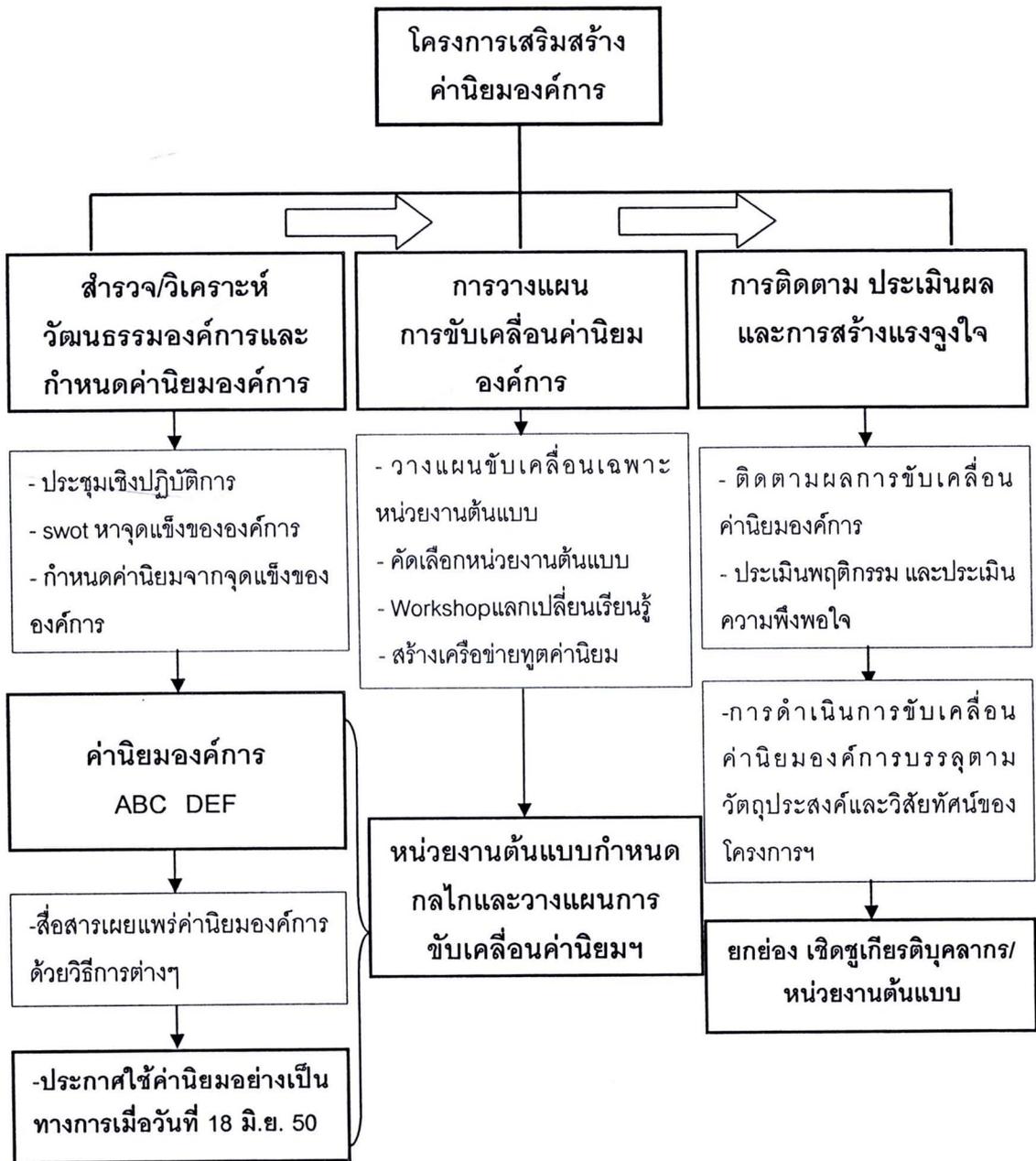
(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1, ผู้ให้สัมภาษณ์, 23 กันยายน 2552)

...วิธีการคงที่พฤติกรรมใหม่ให้คงอยู่ คือ ต้องสร้างแรงจูงใจซึ่งเป็นสิ่งสำคัญ
ถ้าทำแล้วเขารู้สึกว่าดีก็มีแนวโน้มที่จะทำต่อไป

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3, ผู้ให้สัมภาษณ์, 7 ตุลาคม 2552)

จากที่กล่าวมาทั้งหมดของการดำเนินการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม
และค่านิยมของกรมการพัฒนารัฐบาล สามารถสรุปกระบวนการได้ดังแผนภาพนี้

กระบวนการดำเนินการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมของ
กรมการพัฒนาชุมชน



“งานได้ผล คนมีสุข ประชาชนได้รับบริการที่ดี”

ภาพ 14 แสดงกระบวนการขับเคลื่อนค่านิยมองค์กรของกรมการพัฒนาชุมชน

จากแผนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การที่ทางกลุ่มพัฒนาระบบบริหารของกรมการพัฒนาชุมชนได้วางไว้นั้น จะเห็นได้ว่ากรอบแนวทางในการดำเนินการขับเคลื่อนการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ของข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนมิได้วางกรอบแนวทางในการดำเนินการขับเคลื่อนพร้อมกันทั่วทั้งองค์กร แต่ได้วางกรอบแนวทางในการขับเคลื่อนสำหรับหน่วยงานที่สมัครเป็นหน่วยงานต้นแบบ เพื่อการศึกษาและพัฒนารูปแบบ (Model) การเสริมสร้างค่านิยมองค์การของกรมการพัฒนาชุมชน โดยมีหน่วยงานในสังกัดกรมการพัฒนาชุมชนทั้งในระดับส่วนกลางและส่วนภูมิภาคอาสาสมัครเข้ามาเป็นหน่วยงานต้นแบบเพื่อดำเนินการขับเคลื่อนการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ของข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนทั้งหมดจำนวน 34 หน่วยงาน

สำหรับหน่วยงานที่สมัครเป็นหน่วยงานต้นแบบในการดำเนินการขับเคลื่อนการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ของกรมการพัฒนาชุมชนที่ผู้วิจัยได้เลือกทำการศึกษา ได้แก่ กองคลัง กองการเจ้าหน้าที่ กองประชาสัมพันธ์ สถาบันการพัฒนาชุมชน และสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดลพบุรี ซึ่งผลจากการศึกษาผู้วิจัยสามารถจำแนกหน่วยงานต้นแบบออกได้เป็น 2 ส่วน กล่าวคือ ส่วนแรกหน่วยงานต้นแบบที่มีแผนและมีการดำเนินการขับเคลื่อนการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ของข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม และส่วนที่สองหน่วยงานต้นแบบที่มีแผนการดำเนินการขับเคลื่อนการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ของข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนแต่ยังไม่ได้เกิดการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ตามที่ระบุไว้ในขอบเขตด้านประชากร ดังปรากฏรายละเอียดของแต่ละหน่วยงานต้นแบบ ดังนี้

กองการเจ้าหน้าที่ มีกระบวนการและขั้นตอนในการวางแผนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการนำไปสู่การปฏิบัติการขับเคลื่อนการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม ดังนี้ (กองการเจ้าหน้าที่ กรมการพัฒนาชุมชน, ม.ป.ป.)

1. จัดตั้งคณะทำงานขับเคลื่อนค่านิยมที่พึงประสงค์ ABC DEF ของกองการเจ้าหน้าที่
2. ประชุมชี้แจงทำความเข้าใจเรื่องค่านิยม ABC DEF โดยประธานผู้รับผิดชอบจะเป็นผู้อธิบายรายละเอียดในแต่ละด้านให้บุคลากรทุกคนเกิดความเข้าใจไปในแนวทางเดียวกัน (ประธานผู้รับผิดชอบในที่นี้หมายถึง ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่) รวมทั้งเปิดโอกาสให้บุคลากรในหน่วยงานร่วมกันแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนความรู้ ทัศนคติ แนวคิด หลักการปฏิบัติ ขั้นตอนในการปฏิบัติ ปัญหาที่จะเกิดขึ้น รวมถึงหลักในการแก้ไขปัญหาต่างๆ เกี่ยวกับ

การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ของข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชน

3. จัดทำกิจกรรม/ปฏิทินปฏิบัติงานในด้านต่างๆ โดยกิจกรรมที่สนับสนุนการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ ABC DEF ของกองการเจ้าหน้าที่มีกิจกรรมดังต่อไปนี้

3.1 กิจกรรม ประชาสัมพันธ์คำขวัญเสริมสร้างค่านิยม มีวิธีการดังนี้

3.1.1 ประชาสัมพันธ์ เชิญชวนให้บุคลากรทุกคนในหน่วยงานมีส่วนร่วมในการคิด/ส่งคำขวัญเพื่อให้สอดคล้องกับค่านิยม ABC DEF ได้รับทราบ

3.1.2 จัดทำแบบฟอร์มในการส่งคำขวัญเพื่อเสริมสร้างค่านิยม

3.1.3 ตั้งคณะกรรมการเพื่อคัดเลือกคำขวัญเสริมสร้างค่านิยมที่เห็นว่าสอดคล้องกับค่านิยม ABC DEF มากที่สุด และเป็นคำขวัญที่ถือปฏิบัติได้จริงในกองมา 1 คำขวัญ หรือมากกว่า (กรณี que เห็นว่าเหมาะสม หรือให้บุคลากรในกองร่วมกันคัดเลือกโดยโหวตผ่านระบบสำนักงานอัตโนมัติ)

3.1.4 เมื่อได้คำขวัญจากการคัดเลือกแล้ว จัดทำบอร์ดป้ายคำขวัญที่ผ่านการคัดเลือกติดไว้ในที่ที่เห็นได้ชัดเจน

3.1.5 ให้บุคลากรทุกคนในกองร่วมกันปฏิบัติคำขวัญ

3.1.6 ทำแบบประเมิน โดยจะทำการประเมิน 1 ครั้ง/เดือน รวม 3 ครั้ง ให้บุคลากรทุกคนประเมินผู้ร่วมงานทุกคนว่าปฏิบัติได้จริงเป็นประจำ ปฏิบัติบ้างไม่ปฏิบัติบ้าง หรือไม่ปฏิบัติเลย เพื่อจะได้นำผลไปปรับปรุงแก้ไขในการประเมินครั้งที่ 2

3.1.7 เผยแพร่ให้สำนัก/กอง อื่นทราบถึงแนวปฏิบัติ (ติดบอร์ด เผยแพร่ทางระบบสำนักงานอัตโนมัติ)

3.2 กิจกรรม ตั้งปณิธานความดี/บันทึกลงในสมุดพกความดี มีวิธีการดังนี้

3.2.1 จัดทำสมุดพกความดีของแต่ละคน

3.2.2 ให้บุคลากรทุกคนตั้งปณิธานความดีที่แต่ละคนตั้งใจจะปฏิบัติให้สอดคล้องกับค่านิยม ABC DEF

3.2.3 บุคลากรแต่ละคนบันทึกการกระทำความดีตามที่ตั้งปณิธานไว้ลงในสมุดพกความดี

3.2.4 นำเสนอหัวหน้าฝ่ายงานของตนรับทราบและแสดงความชื่นชม ยกย่องต่อสาธารณะ และให้ความเห็นข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไข

3.2.5 นำเสนอผู้อำนวยการกองตรวจสอบรับรองตามเวลาที่กำหนด

3.3 กิจกรรม จัดทำบอร์ดโหวด The Star แต่ละด้านมอบเข็มกลัดเป็นสัญลักษณ์ เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรในหน่วยงาน

3.3.1 คณะทำงานขับเคลื่อนค่านิยม ABC DEF ออกแบบจัดทำเข็มกลัด เพื่อสำหรับให้ The Star ที่ได้ผ่านการคัดเลือกแล้วให้ติดไว้ที่เสื้อด้านขวา

3.3.2 มอบหมายหน้าที่ฝ่ายบริหารจัดการจัดทำบอร์ดสำหรับโหวด The Star ในหนึ่ง สัปดาห์ให้ทำการคัดเลือก The Star โดยทุกคนสามารถโหวดได้ทางระบบสำนักงานอัตโนมัติ แล้วให้จัดติดไว้ที่บอร์ดที่ได้จัดเตรียมไว้ โดยในบอร์ดนั้นต้องบอกด้วยว่าบุคคลที่ได้รับการโหวดมี จุดเด่นตรงไหน

3.3.3 เชื่อมโยงผลการคัดเลือกกับเงินรางวัลประจำปี โดยนำผลการคัดเลือก The Star มาจัดทำประกาศของหน่วยงานพร้อมทั้งมีการจัดสรรเงินรางวัลประจำปีให้กับ The Star ตามหลักเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ มีการบันทึกข้อมูลของ The Star ในสมุดพกความดี และนำผลการดำเนินงานดังกล่าวมาประกอบการพิจารณาความดีความชอบประจำปีด้วย

4. มอบหมายหน้าที่ให้แต่ละบุคคล/ฝ่ายรับผิดชอบดำเนินการตามแผนปฏิบัติการขับเคลื่อน ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร ABC DEF ของกองการเจ้าหน้าที่ กรมการพัฒนาชุมชน

5. ประเมินผลและขยายผลการดำเนินงาน โดย

5.1 ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละด้านตามแผนปฏิบัติงานที่ได้วางไว้ทุก 3 เดือน

5.2 สรุปผลและรายงานการดำเนินงานภาพรวมของกองการเจ้าหน้าที่

5.3 เผยแพร่/ประชาสัมพันธ์ให้สำนัก/กองอื่นทราบถึงการปฏิบัติงานของกองการเจ้าหน้าที่

5.4 เก็บรวบรวมเอกสารต่างๆ ตั้งแต่เริ่มดำเนินการ การปฏิบัติ และการประเมินผล แต่ละครั้งเพื่อรวบรวมเก็บเข้าแฟ้มเพื่อเสนอเป็นผลงานต่อไป

5.5 นำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อปรับรูปแบบวิธีการที่เหมาะสมต่อไป

5.6 เมื่อครบรอบ 1 ปีงบประมาณ ให้มีการขยายผลโดยคัดเลือกทูตค่านิยมคนใหม่ อย่างน้อยปีละ 1 คน เพื่อให้เกิดนวัตกรรมทางความคิดและแนวทางการดำเนินการใหม่ๆ จากทูต ค่านิยมที่ได้รับการคัดเลือกให้ผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันมาทำหน้าที่ในแต่ละปี

6. เสริมสร้างแรงจูงใจ โดยจัดทำบอร์ดสำหรับโหวดเลือกบุคลากรดีเด่นด้าน ABC DEF มอบเข็มกลัดความดี (ABC DEF)/สัปดาห์ เชื่อมโยงผลการคัดเลือกกับเงินรางวัลประจำปี และนำผลการดำเนินงานดังกล่าวมาประกอบการพิจารณาความดีความชอบประจำปีด้วย

กองประชาสัมพันธ์ มีกระบวนการและขั้นตอนในการวางแผนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการนำไปสู่การปฏิบัติการขับเคลื่อนการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม ดังนี้ (กองประชาสัมพันธ์ กรมการพัฒนาชุมชน, ม.ป.ป.)

1. สร้างความเข้าใจค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร ABC DEF ภายในกองประชาสัมพันธ์
2. จัดเวทีเพื่อแสดงความคิดเห็น (SWOT)
3. ประชาสัมพันธ์ ทัศนคติการขับเคลื่อนค่านิยมวัฒนธรรมองค์กร ABC DEF ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน โดยผ่านสื่อต่างๆ ได้แก่ การติดป้ายคำขวัญค่านิยมวัฒนธรรมองค์กร ABC DEF วารสารพัฒนาชุมชน และช่องทางสื่ออื่นๆ เป็นต้น

4. การคัดเลือกทูตค่านิยม โดยการโหวด รวมทั้งส่งเสริมความรู้พัฒนาบทบาทของทูตค่านิยมวัฒนธรรมองค์กร ABC DEF

5. มอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบดำเนินการขับเคลื่อนค่านิยม คนละ 1 ค่านิยม และกำหนดกิจกรรมการขับเคลื่อนค่านิยมวัฒนธรรมองค์กร ABC DEF ของกองประชาสัมพันธ์ กรมการพัฒนาชุมชน โดยกิจกรรมที่กำหนดขึ้นมีรายละเอียดดังนี้

กิจกรรม A ชื่นชม ดำเนินการโดยบุคลากรมีการทักทายกันทุกเช้าและให้เกียรติเพื่อนร่วมงาน

กิจกรรม B กล่าวหาญ ดำเนินการโดยมีการจัดเวทีประชุมทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งจะเป็นการเสริมสร้างให้บุคลากรในหน่วยงานมีความกล้าแสดงความคิดเห็น และรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน

กิจกรรม C สร้างสรรค์ ดำเนินการโดยสร้างบรรยากาศในการทำงานให้เอื้อต่อการริเริ่มสร้างสรรค์ มีการแบ่งปันข้อมูลและความรู้ต่างๆ ทั้งเรื่องงานและเรื่องสำคัญต่างๆ เมื่อผู้บริหารมอบหมายงานไปแล้วบุคลากรผู้รับผิดชอบและทีมงานมีอิสระในการคิดริเริ่มวิธีการทำงานใหม่ๆ และวางแผนเพื่อนำเสนอได้

กิจกรรม D ใฝ่รู้ ดำเนินการโดยจัดทำมุมความรู้ 1 คน 1 เดือน 1 ความรู้

กิจกรรม E เข้าใจ ดำเนินการโดยจัดให้มีระบบการทำงานแทนกันได้ในกรณีฉุกเฉินหรือเพื่อนร่วมงานมีความจำเป็น และมีการสอบถามถึงความจำเป็นด้วยการใช้เหตุผลมากกว่ามาตรการ

กิจกรรม F เอื้ออำนวย ดำเนินการโดยการให้บริการผู้อื่นเพื่อเอื้ออำนวยความสะดวกให้กับหน่วยงานต่างๆ ด้วยจิตบริการ ผลจากการสัมภาษณ์ข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนของผู้ให้ข้อมูล กล่าวว่า

...ในส่วนของกองประชาสัมพันธ์ในการจัดทำแผน หลังจากที่ทำกรมประกาศเรื่อง คำนิยม เราก็จะมีการพูดคุยเพื่อสร้างความเข้าใจกัน แล้วทำ SWOT กันในกองว่าใน การทำงานของเรามีผลกระทบต่อใคร อะไร ยังไง ซึ่งกองประชาสัมพันธ์เป็นกองภายใน และมีเนื้องานในลักษณะของงานบริการ และหลังจาก SWOT แล้วก็มาวิเคราะห์ ความสัมพันธ์ว่าสิ่งที่เป็นจุดอ่อนของเรานั้นมีผลกระทบกับการให้บริการของเราอย่างไร แล้วเราก็มาร่วมกันกำหนดกิจกรรมโดยการแบ่งความรับผิดชอบกันว่าใครจะรับผิดชอบ คำนิยมตัวไหน จะริเริ่มอะไรแล้วจะมีกิจกรรมอย่างไรแต่ทั้งนี้ต้องสัมพันธ์กับงานของเรา ด้วย แล้วกองเราก็จะมีการคัดเลือกทูตค่านิยม เพื่อทำหน้าที่ในการสร้างความรู้ ความเข้าใจ และให้คำปรึกษา รวมทั้งเป็นผู้สนับสนุนข้อมูลด้วย

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 10, ผู้ให้สัมภาษณ์, 17 พฤศจิกายน 2552)

สถาบันการพัฒนาชุมชน มิได้มีการวางกระบวนการขับเคลื่อนค่านิยมองค์กรไว้เป็น ลำดับขั้นตอนเหมือนหน่วยงานอื่น แต่สถาบันการพัฒนาชุมชนได้ดำเนินการขับเคลื่อนค่านิยม องค์กรด้วยการนำค่านิยมองค์กร ABC DEF มาปรับใช้ให้เข้ากับภารกิจและบริบทของหน่วยงาน ผลจากการสัมภาษณ์ข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนของผู้ให้ข้อมูล กล่าวว่า

...สถาบันการพัฒนาชุมชนมีการนำค่านิยม ABC DEF ไปปฏิบัติด้วย การสอดแทรกเข้าไปในการปฏิบัติงานของพวกเราเอง อีกอย่างค่านิยม ABC DEF เป็น เอกลักษณ์ของพวกเราอยู่แล้วเพียงแต่ทำให้เห็นเป็นรูปธรรมชัดเจนมากยิ่งขึ้นว่าสิ่งที่เรา ทำบางคนทำอยู่ในระดับนี้แต่น่าจะทำให้อยู่ในระดับที่มากกว่านี้ได้ แล้วบางส่วนถ้ายัง ขาดหายไป หรือละเลยไปก็ขอให้นำมาใช้

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 9, ผู้ให้สัมภาษณ์, 16 พฤศจิกายน 2552)

สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดลพบุรี การดำเนินการขับเคลื่อนการปรับเปลี่ยน กระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ของข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชน ในส่วน ของสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดลพบุรี จากการสัมภาษณ์ข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนของ ผู้ให้ข้อมูล และจากการศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง พบว่า มีการวางกระบวนการที่ใช้เป็นกรอบ แนวทางในการนำไปสู่การปฏิบัติสามารถสรุปได้ ดังนี้



กระบวนการละลายพฤติกรรม (unfreeze) การวิเคราะห์องค์การและการวางแผน การขับเคลื่อนค่านิยมองค์การ

1. ดำเนินการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบการดำเนินขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์การ กล่าวคือ แต่งตั้งทำงานขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์การตามค่านิยมองค์การ ABC DEF ประกอบด้วยคณะทำงาน ดังนี้

1.1 คณะกรรมการอำนวยการ โดยมีพัฒนาการจังหวัดลพบุรี เป็นกรรมการ และมีข้าราชการระดับหัวหน้ากลุ่มงาน/ฝ่าย รวมทั้งนักวิชาการพัฒนาชุมชนทุกคน เป็นกรรมการ และเลขานุการ

1.2 คณะทำงานขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์การ ABC DEF โดยมีพัฒนาการอำเภอของแต่ละอำเภอในจังหวัดลพบุรี เป็นประธาน และในแต่ละอำเภอจะมีข้าราชการอีก 2 คนเป็นกรรมการและเลขานุการ

2. ร่วมกันระดมความคิด แลกเปลี่ยนเรียนรู้และร่วมกันวิเคราะห์หน่วยงาน เพื่อต้องการทราบถึงวัฒนธรรมองค์การของหน่วยงานที่มีอยู่ด้วยเทคนิค SWOT ANALYSIS ซึ่งปรากฏผลการวิเคราะห์ ดังนี้

ตาราง 4 แสดงการวิเคราะห์หน่วยงานด้วยเทคนิค SWOT ANALYSIS

SWOT ANALYSIS	
จุดแข็ง	จุดอ่อน
1. บุคลากรมีความรู้ ความสามารถที่หลากหลาย	1. ขาดการประชาสัมพันธ์ที่ดี
2. บุคลากรมีความสมัครสมานสามัคคี	2. ขาดการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และจริงจัง รวมทั้งการดำเนินการขับเคลื่อนไม่ทั่วทั้งองค์กร
3. บุคลากรให้ความร่วมมือ พร้อมปรับตัวได้ดี	3. ขาดแรงจูงใจในการดำเนินการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์การ
4. มีบุคลากรในการทำงานครอบคลุมทุกพื้นที่	4. ภารกิจและเวลาไม่เอื้ออำนวยต่อการทำกิจกรรมขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์การ
5. ความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะของบุคลากร กรรมการพัฒนาชุมชน	5. บุคลากรขาดการตระหนักและความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ
6. ในการดำเนินงานบุคลากรมีการติดต่อประสานงานและดำเนินการอย่างเป็นระบบ	6. บุคลากรมีความเคยชินกับการประพฤติปฏิบัติแบบเก่า
7. องค์กรมีความโปร่งใส ไม่มีข้อร้องเรียน	
8. องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	

ตาราง 4 (ต่อ)

SWOT ANALYSIS	
จุดแข็ง	จุดอ่อน
9. องค์การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน	
10. นโยบายขององค์การ เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ	
โอกาส	อุปสรรค
1. ควรสร้างความรู้ และความเข้าใจในการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์การ	1. สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองไม่เอื้ออำนวยต่อการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์การ
2. แนวทางในการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์การต้องมีความชัดเจน	2. งบประมาณมีไม่เพียงพอต่อการดำเนินการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์การ
3. องค์การต้องให้ความสำคัญ และสนับสนุนการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์การอย่างต่อเนื่อง พร้อมกันทั่วทั้งองค์การ รวมทั้งต้องมีการสร้างแรงจูงใจในการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์การ	3. การดำเนินการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์การไม่มีกฎหมายรองรับ
4. ควรมีการติดตาม และประเมินผล การขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์การเป็นระยะๆ	4. ขาดแรงจูงใจในการดำเนินการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์การ
5. ควรมีช่องทางในการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์การขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์การ รวมทั้งมีช่องทางในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	

ที่มา: สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดลพบุรี กรมการพัฒนาชุมชน, ม.ป.ป.

3. ประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อสร้างความรู้และทำความเข้าใจ

4. คณะทำงานขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์การ จัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan)

กิจกรรม วัฒนธรรมองค์การ ABC DEF ของจังหวัดลพบุรี โดยสาระสำคัญของแผนปฏิบัติการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์การของจังหวัดลพบุรี ปรากฏรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตาราง 5 แสดงรายละเอียดแผนปฏิบัติการ กิจกรรม วัฒนธรรมองค์กร ABC DEF
ของจังหวัดลพบุรี

โครงการ/กิจกรรม	รายละเอียดกิจกรรม	หน่วยงาน รับผิดชอบ
1 โครงการ “เพื่อนช่วยเพื่อน”	รวมกลุ่มข้าราชการเพื่อเก็บออมฯ ช่วยเหลือเพื่อนยามเจ็บป่วย/หรือคนในครอบครัวเสียชีวิต	สำนักงานพัฒนา ชุมชนจังหวัดลพบุรี
2. โครงการประชุมเชิงปฏิบัติการเจ้าหน้าที่ พช.	สัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ “เทคนิคการแก้ปัญหาความคิดสร้างสรรค์”	สำนักงานพัฒนา ชุมชนอำเภอเมือง ลพบุรี
3. จัดกิจกรรม AEF	เรื่องการชื่นชม เข้าใจ เอื้ออำนวย	สำนักงานพัฒนา ชุมชนอำเภอ หนองม่วง
4. จัดกิจกรรม ประชาสัมพันธ์	เรื่อง จัดบอร์ดประชาสัมพันธ์แก่ผู้มาติดต่อราชการ	สำนักงานพัฒนา ชุมชนอำเภอท่าหลวง
5. จัดกิจกรรมด้านเยาวชน	เรื่อง สนับสนุนการจัดค่ายเยาวชนในการเอื้ออำนวยส่งเสริมกิจกรรมเยาวชน	สำนักงานพัฒนา ชุมชนอำเภอท่าม่วง
6. จัดกิจกรรมโครงการ “สร้างสรรค์ความเข้าใจด้วยรอยยิ้ม	จัดมุมประชาสัมพันธ์, จัดมุมกาแฟ/น้ำดื่ม, จัดบอร์ดประกาศเกียรติคุณผู้ทำความดี, กล้องแสดงความคิดเห็น	สำนักงานพัฒนา ชุมชนอำเภอลำสนธิ
7. กิจกรรม “เอื้ออำนวยแก่องค์กร”	จัดกิจกรรมไฝหาความมีระเบียบแบบแผนใหม่ๆ เพื่อให้ผู้ร่วมงานในองค์กรได้รับความรู้เพิ่มพูนทักษะ พัฒนาความคิดของคนในองค์กร ประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น อยู่เสมอ กระตุ้นให้องค์กรเกิดจิตสำนึกในการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน	สำนักงานพัฒนา ชุมชนอำเภอโคก สำโรง
8. จัดกิจกรรม “เพื่อนช่วยเพื่อน”	จัดกิจกรรมโครงการอาหารกลางวันเพื่อเพื่อนจากหน่วยงานตนเองและหน่วยงานภาคี	สำนักงานพัฒนา ชุมชนอำเภอ
9. จัดกิจกรรมสร้างความเข้าใจค่านิยมองค์กร	ประชุมทำความเข้าใจค่านิยมองค์กร ประกาศเกียรติคุณแก่บุคลากรที่สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์กรได้ ประเมินผลตนเองเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง	สระโบสถ์ สำนักงานพัฒนา ชุมชนอำเภอ ชัยบาดาล

ตาราง 5 (ต่อ)

โครงการ/กิจกรรม	รายละเอียดกิจกรรม	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
10. จัดกิจกรรม "การสร้างทีมงาน"	จัดประชุมทำความเข้าใจ การเอื้ออำนวยแก่กันและกัน สร้างสมานฉันท์แก่ทีมงาน เอาใจเขามาใส่ใจเรา	สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอบ้านหมี่
11. โครงการ "เอื้ออำนวยช่วยเหลือกัน"	ประชุมเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชน, ประชุมหัวหน้าส่วนราชการ, ประชุมกำนัน/ผู้ใหญ่บ้าน/ศูนย์เรียนรู้ชุมชน	สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอพัฒนานิคม
12. กิจกรรม AEF ชื่นชม	สร้างจิตสำนึกให้เจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชนทุกคนปฏิบัติตามในการกระตุ้นให้เจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชนรู้จักยกย่อง ชมเชย ความรู้ ความสามารถของผู้ที่อยู่เสมอ เป็นแบบอย่างของผู้ร่วมงาน/ทีมงานที่ดี	สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอโคกเจริญ
เข้าใจ	กระตุ้นให้เจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชนตระหนักในการเป็นผู้ฟังที่ดีและรับรู้เรื่องราวต่างๆ อย่างมีเหตุผลสร้างความรู้ ความเข้าใจ อารมณ์ ความรู้สึก ยอมรับ ความแตกต่างระหว่างบุคคล กระตุ้นให้เจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชนใช้วิจารณญาณในการตัดสินใจบนพื้นฐานความมีเมตตาต่อผู้อื่น	
เอื้ออำนวย	สร้างจิตสำนึกให้เจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชนวางตัวให้เหมาะสม มีทักษะในการสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจและนำไปปฏิบัติได้ กระตุ้นให้เจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชนช่วยเหลือผู้อื่นให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	

ที่มา: สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดลพบุรี กรมการพัฒนาชุมชน, ม.ป.ป.

5. คณะทำงานขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์การประชุมชี้แจงเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชน เพื่อรับทราบแนวทางการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์การ

6. เจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชนทุกคนดำเนินการตามแผนปฏิบัติการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์การที่ได้วางไว้ ผลจากการสัมภาษณ์ข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนของผู้ให้ข้อมูล กล่าวว่า

...เริ่มแรกเราก็จะมีการสัมมนา แล้วก็มาทำ SWOT กันว่าเรามีจุดแข็ง จุดอ่อน
อย่างไร

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8, ผู้ให้สัมภาษณ์, 11 พฤศจิกายน 2552)

จากแผนปฏิบัติการ กิจกรรม วัฒนธรรมองค์การ ABC DEF ของจังหวัดลพบุรี พบว่า
ผู้ที่มีส่วนสำคัญในการจัดทำแผนปฏิบัติการดังกล่าว ก็คือ คณะทำงานขับเคลื่อนวัฒนธรรม
องค์การประจำแต่ละอำเภอ และจากรายละเอียดของแผนปฏิบัติการดังกล่าว จะเห็นได้ว่า
ทางสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดลพบุรีได้ดำเนินการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์การเฉพาะในส่วน
ของค่านิยม A E F ทั้งนี้ เนื่องจากสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดลพบุรีดำเนินการขับเคลื่อน
วัฒนธรรมองค์การโดยให้สอดคล้องกับบริบทของหน่วยงาน กล่าวคือ สำนักงานพัฒนาชุมชน
จังหวัดลพบุรีเป็นหน่วยงานที่มีบริบทเน้นทางด้านกาให้บริการเป็นสำคัญ ด้วยเหตุนี้ สำนักงาน
พัฒนาชุมชนจังหวัดลพบุรีจึงได้นำค่านิยม A E F มาเป็นแก่นสำคัญในการดำเนินการขับเคลื่อน
วัฒนธรรมองค์การ ซึ่งเมื่อพิจารณาจากค่านิยม A E F แล้วพบว่า ค่านิยมดังกล่าวเป็นกลุ่มของ
ค่านิยมที่มุ่งส่งเสริมวิถีคิด และวิธีการทำงานที่เน้นความมีมนุษยสัมพันธ์ เน้นความมีเมตตา
และ เน้นความเป็นปัจเจกบุคคล เป็นสำคัญ ซึ่งจัดได้ว่าเป็นค่านิยมที่ส่งเสริมต่อการปฏิบัติการกิจ
ของสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดลพบุรี จากการสัมภาษณ์ข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนของ
ผู้ให้ข้อมูล กล่าววว่า

...ในการขับเคลื่อนค่านิยมไม่ต้องทำทั้งหมด 6 ตัวพร้อมกันในปีแรกก็ได้ อย่าง
ลพบุรีเขาทำ A E F ก่อน เพราะเขาบอกว่างานของเขาคืองานบริการ เขาก็จะเอา
A E F เป็นตัวนำในการขับเคลื่อนก่อน

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3, ผู้ให้สัมภาษณ์, 7 ตุลาคม 2552)

...ในการขับเคลื่อนก็ไม่จำเป็นต้องทำพร้อมกันทั้ง 6 ตัว หน่วยงานไหนจะทำตัว
ใดก่อนก็ได้

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4, ผู้ให้สัมภาษณ์, 15 ตุลาคม 2552)

กระบวนการเปลี่ยนแปลง (change) ดำเนินการขับเคลื่อนค่านิยมองค์การตามแผนปฏิบัติการ กิจกรรม และโครงการที่ได้วางไว้ โดยผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนค่านิยมองค์การ ได้แก่ คณะกรรมการอำนวยการ โดยหน้าที่ของคณะกรรมการอำนวยการ มีดังนี้ (สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดลพบุรี กรมการพัฒนาชุมชน, ม.ป.ป.)

1. บริหารโครงการฯให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของกรมการพัฒนาชุมชน
2. แนะนำแนวทางการดำเนินงานให้เป็นรูปธรรม
3. ติดตามผลการดำเนินงาน ตลอดจนรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบ

คณะทำงานขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์การ ABC DEF โดยหน้าที่ของคณะทำงานฯ มีดังนี้

1. จัดทำแผนปฏิบัติการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์การ
2. เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์การขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์การให้แก่เจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชน

คนอื่นๆ

3. รายงานผลการดำเนินงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบ

นอกจากนี้ ยังมีทูตวัฒนธรรม ซึ่งจะทำหน้าที่คอยเป็นผู้ประสานงานในการดำเนินงานโครงการ และกิจกรรมต่างๆ ผลจากสัมภาษณ์ข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนของผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า

...ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ก็คือ ทูตค่านิยม จะทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงาน

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8, ผู้ให้สัมภาษณ์, 11 พฤศจิกายน 2552)

ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์การของสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดลพบุรี สามารถบรรลุเป้าหมายการทำงานที่ยึดถือร่วมกัน นั่นก็คือ “ประโยชน์สูงสุดของประชาชน” ทางสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดลพบุรีได้มีการนำเทคนิคการพัฒนาค่านิยมองค์การเข้ามาช่วยเสริมสร้างการขับเคลื่อนค่านิยมองค์การ ก็คือ การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ด้วยการให้บุคลากรในสังกัดได้เข้ามามีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนค่านิยมองค์การโดยการผ่านตัวแทน ซึ่งผลที่ได้จากการใช้เทคนิคการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ก็คือ บุคลากรในสังกัดให้การยอมรับและให้ความร่วมมือในการดำเนินการขับเคลื่อนค่านิยมองค์การ ผลจากการสัมภาษณ์ข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนของผู้ให้ข้อมูล กล่าวว่า

...ในส่วนของจังหวัดลพบุรีในการดำเนินการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง
วัฒนธรรมองค์กรไม่พบสิ่งที่เป็นปัญหาและอุปสรรคเลย ทุกคนเห็นพ้องต้องกันหมด
(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8, ผู้ให้สัมภาษณ์, 11 พฤศจิกายน 2552)

กระบวนการคงที่พฤติกรรมใหม่ (refreeze) ติดตาม ประเมินผล และสร้างแรงจูงใจ
หลังจากที่ได้มีการดำเนินการขับเคลื่อนค่านิยมองค์กรตามแผนปฏิบัติการ กิจกรรม และโครงการ
ที่ได้กำหนดไว้ ทางสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดลพบุรีได้ดำเนินการติดตามและประเมิน
ผลการดำเนินการขับเคลื่อนค่านิยมองค์กรด้วยการประเมินผลในเชิงพฤติกรรมตามเกณฑ์บ่งชี้
ความหน้าเชิงพฤติกรรมตามค่านิยม ซึ่งผลที่ได้จากการติดตามและประเมินผลการขับเคลื่อน
ค่านิยมองค์กร คือ ได้บุคลากรที่มีพฤติกรรมในการทำงานที่สอดคล้องกับค่านิยมองค์กร

ดังนั้น บุคลากรผู้ที่มีพฤติกรรมการทำงานที่สอดคล้องกับค่านิยมองค์กรทางสำนักงาน
พัฒนาชุมชนจังหวัดลพบุรีจะมีวิธีการสร้างแรงจูงใจด้วยการประกาศยกย่องเชิดชูเกียรติ
และการพิจารณาความดีความชอบ ผลจากการสัมภาษณ์ข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนของผู้ให้
ข้อมูล กล่าวว่า

...ผลที่ได้จากการประเมิน ก็คือ ได้ข้าราชการดีเด่น คนดีที่สุด คนดีที่อยากบอก
และเมื่อได้บุคลากรที่ดีแล้วก็จะมีการยกย่องเชิดชูเกียรติ เช่น การให้ใบประกาศ
นอกจากการให้รางวัลแล้วก็มีในส่วนของ การพิจารณาความดีความชอบให้ด้วย
(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8, ผู้ให้สัมภาษณ์, 11 พฤศจิกายน 2552)

กองคลัง การดำเนินการขับเคลื่อนการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยม
ที่พึงประสงค์ของข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชน ในส่วนของสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดลพบุรี
จากการสัมภาษณ์ข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนของผู้ให้ข้อมูล และจากการศึกษาจากเอกสารที่
เกี่ยวข้อง พบว่า มีการวางกระบวนการที่ใช้เป็นกรอบแนวทางในการนำไปสู่การปฏิบัติสามารถสรุป
ได้ ดังนี้

กระบวนการละลายพฤติกรรม (unfreeze) การกำหนดยุทธศาสตร์ และวางแผน
การขับเคลื่อนค่านิยมองค์กร

ก่อนการวางแผนการขับเคลื่อนค่านิยมองค์กรในส่วนของกองคลัง ได้มีการกำหนดรูปแบบและเป้าหมายในการเสริมสร้างค่านิยมองค์กร โดยที่ผู้บริหารของกองคลังมีแนวคิดที่ว่า “ทำอย่างไรคนในกองคลังจึงจะทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข รักใคร่ สามัคคีปรองดองแบบที่แบบน้อง มีชีวิตชีวาไม่แข็งกระด้าง สักแต่ทำงานจบไปวันๆ” และจากแนวคิดดังกล่าวจึงนำไปสู่การกำหนดแนวปฏิบัติที่ว่า “งานได้ผล คนมีค่านิยม และมีความสุข” โดยมีขั้นตอนและกระบวนการดำเนินงาน ดังนี้ (กรมการพัฒนารัฐบาล, 2551, หน้า 31)

1. ประชุมเรื่องการกำหนดยุทธศาสตร์ของกองคลัง โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์ของกองคลัง และกำหนดไว้อย่างเป็นทางการ โดยจัดทำในรูปของประกาศกองคลัง เรื่องยุทธศาสตร์กองคลัง ประจำปี 2550 และ 2551 โดยเนื้อหาสาระสำคัญของยุทธศาสตร์กองคลังมีรายละเอียด ดังนี้ (กองคลัง, 2550)

แผนยุทธศาสตร์กองคลัง ประจำปี 2550

วิสัยทัศน์: เป็นหน่วยงานหลักของกรมการพัฒนารัฐบาลในการบริหารจัดการด้านการเงิน การบัญชี และการพัสดุที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ

พันธกิจ: พัฒนาระบบงานทั้งด้านการเบิกจ่ายงบประมาณการจัดซื้อ/จัดจ้าง/การลงทะเบียนพัสดุครุภัณฑ์ การจัดทำบัญชีให้มีความรวดเร็วถูกต้องและทันสมัย และพัฒนาบุคลากรในเครือข่ายให้เป็น Knowledge Worker

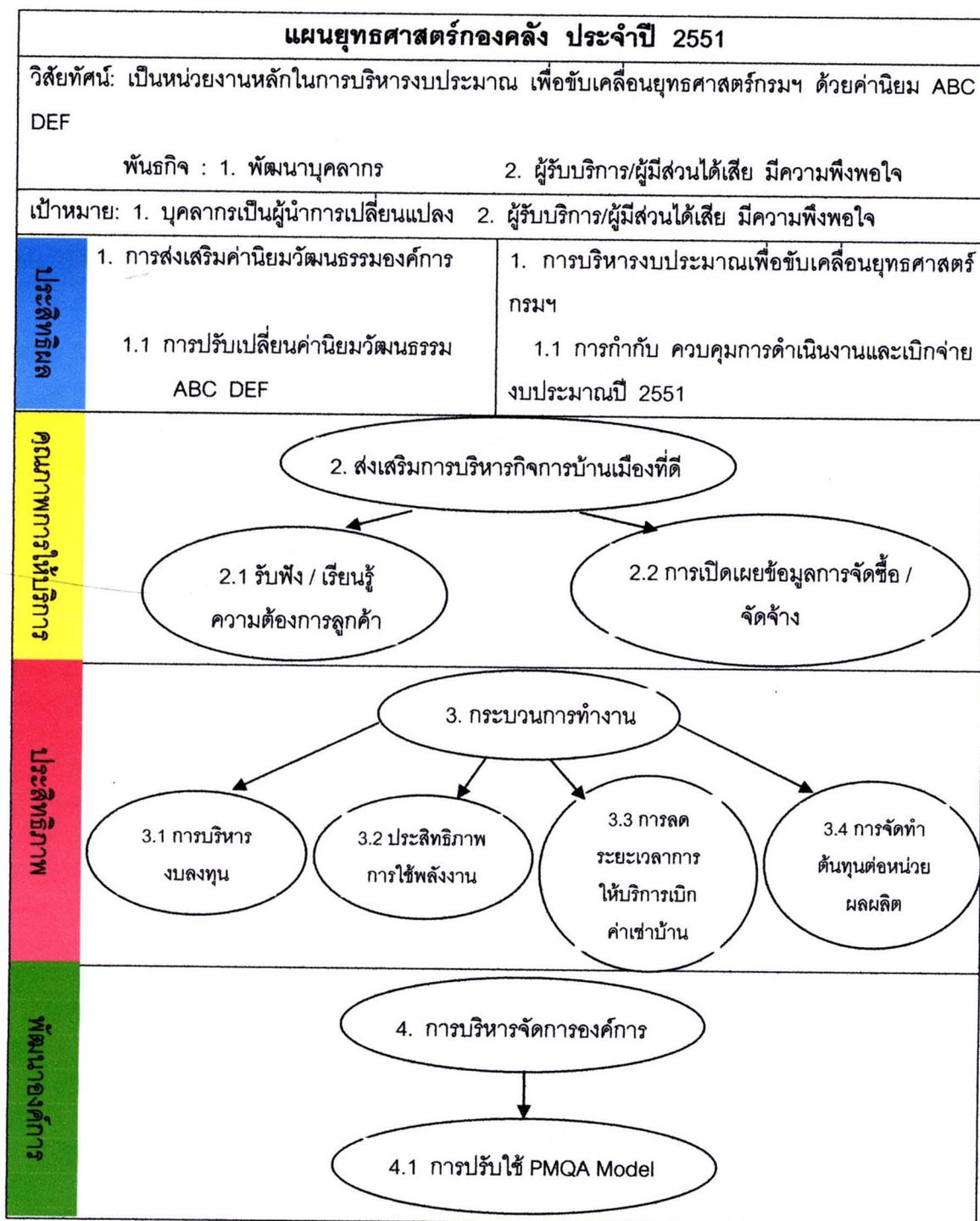
ยุทธศาสตร์: การเสริมสร้างการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

ประเด็นยุทธศาสตร์: ด้านการพัฒนาระบบงาน ด้านการเพิ่มพูนความรู้ และทักษะ

กลยุทธ์: เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณ พัฒนาศักยภาพให้บุคลากรเป็น Knowledge Worker

เป้าหมาย: การบริหารงบประมาณที่รวดเร็ว โปร่งใส และมีประสิทธิภาพ บุคลากรของกองคลังมีทักษะในวิชาชีพ ชีวิตและงานมีความสุข

ภาพ 15 แผนยุทธศาสตร์กองคลัง ประจำปี 2550 และ 2551



ภาพ 15 (ต่อ)

ที่มา: กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร, 2551, หน้า 33

จากแผนยุทธศาสตร์ของกองคลัง ประจำปี 2550 และ 2551 จะเห็นได้ว่า กองคลังมีความมุ่งมั่นที่จะเป็นหน่วยงานที่มีความเป็นเลิศในการบริหารงานด้านการงบประมาณ การเงิน การบัญชี และการพัสดุ โดยการพัฒนางองค์การ เพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะของหน่วยงาน ควบคู่ไปกับการพัฒนาบุคลากร เพื่อปรับเปลี่ยนวิธีคิด และพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรกองคลัง ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของกองคลัง และสนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของกรมการพัฒนาชุมชนให้บรรลุเป้าหมาย

ทั้งนี้ การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของกองคลังให้ประสบผลสำเร็จ กองคลังได้มีการนำ PMQA Model มาปรับใช้ให้สอดคล้องกับบริบทของกองคลัง เพื่อการพัฒนาขีดสมรรถนะของกองคลัง และนำค่านิยมองค์การ ABC DEF มาใช้เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคลากรในกองคลัง เพื่อการพัฒนาบุคลากร ผลจากการสัมภาษณ์ข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนของผู้ให้ข้อมูล สรุปประเด็นเนื้อหาได้ว่า

...เริ่มแรก กองคลังจะกำหนดยุทธศาสตร์ก่อน ว่าจะมีวิสัยทัศน์อย่างไร แล้วก็กำหนดพันธกิจว่ามีเรื่องอะไรบ้าง เป้าหมายเป็นอย่างไร ซึ่งในตอนนั้น ผอ.กองคลังจะเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์แล้วมาพิจารณาร่วมกันว่าจะดำเนินการอย่างไร จะประเมินแบบไหน ซึ่งตอนนั้นท่าน ผอ. มีนโยบายที่จะให้ใช้ PMQA และค่านิยมเป็นตัวขับเคลื่อน นี่คือจุดเริ่มต้นของกองคลัง หลังจากวาง concept ไว้หมดแล้ว

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5, ผู้ให้สัมภาษณ์, 19 ตุลาคม 2552)

2. จัดทำโครงการ ชื่อโครงการ "ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์กรมฯ ด้วยค่านิยมที่เปลี่ยนไป" นำเสนอต่อผู้บริหารกรมฯ เพื่อให้ความเห็นชอบ โดยวัตถุประสงค์ของการจัดโครงการดังกล่าวในครั้งนี้ เพื่อให้บุคลากรของกองคลังมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานตามค่านิยมองค์การ ABC DEF รวมทั้ง นำ PMQA Model มาปรับใช้ในการเพิ่มขีดสมรรถนะขององค์การ ซึ่งจะทำให้บุคลากรของกองคลังสามารถปฏิบัติภารกิจของกองคลังได้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ คือ บุคลากรเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจในการมาขอรับบริการ

3. กำหนดตัวชี้วัด และเป้าหมายตามโครงการเสนอกองวิชาการและแผนงาน เพื่อใช้ในการติดตามผลและประเมินผลการดำเนินงานของกองคลัง ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

3.1 ตัวชี้วัดตามคำรับรองปฏิบัติราชการปี 2551 (PA) จะทำการประเมินจากประสิทธิภาพการดำเนินงานของกองคลังใน 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการใช้พลังงาน ด้านการลดระยะเวลาการให้บริการเบิกค่าเช่าบ้าน และด้านการจัดทำต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต โดยมีค่าน้ำหนักในแต่ละด้าน เท่ากับ 5 รวม 4 ด้าน มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 20

3.2 ตัวชี้วัดตามคำรับรองปฏิบัติราชการปี 2551 (IPA) จะทำการประเมินจากการเสริมสร้างค่านิยมองค์กร ABC DEF ของบุคลากรกองคลัง และความสำเร็จของการปรับใช้ PMQA Model ในแต่ละด้าน โดยมีค่าน้ำหนักการเสริมสร้างค่านิยมองค์กรในแต่ละด้าน เท่ากับ 4 รวม 6 ด้านมีค่าน้ำหนักเท่ากับ 24 และค่าน้ำหนักการปรับใช้ PMQA Model เท่ากับ 6 รวมค่าน้ำหนักตัวชี้วัดตามคำรับรองปฏิบัติราชการปี 2551 (IPA) มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 30

4. จัดตั้งคณะทำงานขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของกองคลัง โดยให้บุคลากรในกองคลังแบ่งออกเป็นทีม จำนวนทั้งหมด 6 ทีม ทีมละ 6-7 คน ตามความสมัครใจ

5. จัดทำคำสั่งกรมการพัฒนาชุมชน แต่งตั้งคณะทำงานรับผิดชอบตัวชี้วัด 6 คณะ

6. จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการกองคลังปี 2551 ระหว่างผู้อำนวยการกองคลังกับหัวหน้าคณะทำงาน และหัวหน้าคณะทำงานกับบุคคลในคณะทำงาน

7. คณะทำงานร่วมกันวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาที่มีผลสำเร็จต่อการดำเนินงานในการนำค่านิยมองค์กร ABC DEF และ PMQA Model สู่อำนาจปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม โดยใช้แผนภูมิแก๊งปลา (Cause-Effect diagram) มาทำการวิเคราะห์

8. การประชาสัมพันธ์ โดยการจัดบอร์ดแสดงผลการวิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุ เพื่อสื่อสารให้บุคลากรทุกคนในกองคลัง รวมทั้งบุคลากรภายนอกกองคลังได้รับทราบ เพื่อสร้างความเข้าใจและความตระหนักถึงความจำเป็นในการดำเนินการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กร อันจะนำไปสู่ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติต่อไป

9. คณะทำงานขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของกองคลังแต่ละคณะ จัดทำแผนปฏิบัติการโครงการ "ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์กรมฯ ด้วยค่านิยมที่เปลี่ยนไป" โดยกำหนดกิจกรรมที่จะต้องปฏิบัติในแต่ละตัวชี้วัด เพื่อให้เป็นแนวทางในการขับเคลื่อนโครงการดังกล่าวให้บรรลุเป้าหมาย โดยสาระสำคัญของแผนปฏิบัติการดังกล่าว มีรายละเอียด ดังนี้

9.1 แผนปฏิบัติการ การกำหนดกิจกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติตามค่านิยม ABC DEF เพื่อสนับสนุนการปรับเปลี่ยนวิธีคิด และพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรกองคลัง ตามค่านิยมองค์การ ABC DEF ซึ่งจะนำไปสู่ความยั่งยืนและความต่อเนื่อง โดยคณะทำงานแต่ละคณะฯ ได้มีการกำหนดกิจกรรมไว้ทั้งหมด 6 กิจกรรม ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้ (กองคลัง, 1 พฤษภาคม 2551)

กิจกรรมที่ 1 ชื่นชม “ปฏิบัติอย่างไร ให้คนอื่นชื่นชม” โดยให้อยู่ในความรับผิดชอบของคณะทำงานที่ 1

วัตถุประสงค์ของการจัดกิจกรรม

1. เพื่อตระหนักในคุณค่าและความสำคัญของผู้อื่น
2. เพื่อยกย่อง ชมเชย ความรู้ความสามารถของผู้อื่น
3. เพื่อให้มีการแสดงออกพูด คิด ทำเชิงสร้างสรรค์
4. เพื่อให้เป็นแบบอย่างของผู้ร่วมงาน และทีมงานที่ดี

วิธีการดำเนินการตามกิจกรรมชื่นชม

1. ให้ทุกคนเขียนชื่อและข้อความถึงคนในกองคลังที่ตนเองชื่นชมทุก 15 วัน แล้วนำไปใส่ในกล่องที่เตรียมไว้
2. เปิดกล่องแยกการ์ดตามรายชื่อที่ปรากฏในการ์ด แล้วจัดทำเป็นเล่มที่สวยงาม
3. จัดทำประกาศกองคลังและมอบรางวัลให้ผู้ที่ได้รับคำชื่นชมในลำดับที่ 1-3 ในที่ประชุมกองคลัง ประจำเดือนกันยายน 2551 โดยรองอธิบดีที่กำกับดูแลกองคลัง
4. แจงรายชื่อผู้ที่ได้รับคำชื่นชมลำดับที่ 1 ให้กองการเจ้าหน้าที่ ในการคัดเลือกคนดีที่อยากบอกของกองคลังปี 2552

กิจกรรมที่ 2 กล่าวหาญ “ขอบอกว่าดี และยังมีให้แก้ไข” โดยอยู่ในความรับผิดชอบของคณะทำงานที่ 2

วัตถุประสงค์ของการจัดกิจกรรม

1. เพื่อเปิดโอกาสให้ทุกคนได้วิพากษ์/วิจารณ์ เพื่อนร่วมงาน เพื่อนำไปสู่การยอมรับและเปลี่ยนแปลงตนเอง
2. เพื่อเปิดโอกาสให้ทุกคนรับผิดชอบต่อการกระทำของตนเองและปฏิเสธในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง

วิธีการดำเนินการตามกิจกรรมกล้าหาญ

1. จัดทำรายชื่อบุคลากรทุกคนในกองคลังใส่กล่อง เพื่อจับฉลากผู้ถูกวิจารณ์ (โดยครั้งแรกเป็นบุคลากรในคณะทำงานตัวชี้วัดที่ 2 เป็นผู้วิจารณ์) ผู้ถูกวิจารณ์จับฉลากรายชื่อบุคลากรที่เหลือเพื่อวิจารณ์ในการประชุมกองครั้งต่อไป ระยะเวลาดำเนินการเดือนละ 1 ครั้ง โดยเริ่มตั้งแต่เดือน พฤษภาคม - กันยายน พ.ศ.2551
2. ผู้ถูกวิจารณ์พิจารณาข้อวิจารณ์ หากมีข้อใดที่ไม่ถูกต้องตามความเป็นจริงให้อธิบาย (ปฏิเสธในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง) ระยะเวลาดำเนินการเดือนละ 1 ครั้ง โดยเริ่มตั้งแต่เดือน พฤษภาคม - กันยายน พ.ศ.2551
3. ผู้ถูกวิจารณ์นำข้อที่ควรปรับปรุงไปวางแผนปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตนเอง ระยะเวลาดำเนินการเดือนละ 1 ครั้ง โดยเริ่มตั้งแต่เดือน พฤษภาคม - กันยายน พ.ศ.2551
4. ติดตามและประเมินผลโดยการมีส่วนร่วม ระยะเวลาดำเนินการ เดือนกันยายน พ.ศ.2551

กิจกรรมที่ 3 สร้างสรรค์ “แค่คิดใหม่ อะไรๆ ก็เปลี่ยนแปลงได้” โดยอยู่ในความรับผิดชอบของคณะทำงานที่ 3

วัตถุประสงค์ของการจัดกิจกรรม

1. เพื่อส่งเสริมให้ทุกคนมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนางานให้ดีกว่าเดิม
2. ส่งเสริมให้มีการสร้างนวัตกรรมในการทำงาน

วิธีการดำเนินการตามกิจกรรมสร้างสรรค์

1. ให้ทุกคนคิดริเริ่มกิจกรรมอย่างน้อยคนละ 1 กิจกรรม หรือจัดกลุ่มบูรณาการงานและคิดริเริ่มและพัฒนางานที่ตนรับผิดชอบอย่างน้อยกลุ่มละ 1 กิจกรรม
2. บันทึกผลการทำงานและรวบรวมเป็นนวัตกรรมในการทำงาน
3. เลือกผลงานริเริ่มดีเด่นประจำปีของกองคลังและคัดเลือกเป็นข้าราชการผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อนำส่งคัดเลือกในระดับกรมฯ ปี 2552

กิจกรรมที่ 4 ใฝ่รู้ “ความรู้อยู่ที่ไหน ใครๆ ก็ถามหา” โดยให้อยู่ในความรับผิดชอบของคณะทำงานที่ 4

วัตถุประสงค์ของการจัดกิจกรรม

1. เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรของกองคลังค้นคว้าความรู้ใหม่ๆ มาเผยแพร่แก่บุคลากรของกองคลัง

2. เพื่อส่งเสริมให้มีการนำความรู้มาพัฒนาตนเอง/พัฒนางานอย่างต่อเนื่อง และเป็นรูปธรรม

วิธีการดำเนินการตามกิจกรรมใฝ่รู้

1. ค้นคว้าหาความรู้ใหม่ๆ จากแหล่งต่างๆ เช่น Internet จากห้องสมุด เป็นต้น เพื่อนำมาเผยแพร่ให้บุคลากรกองคลังได้รับรู้ความรู้ใหม่ๆ ระยะเวลาดำเนินการเดือนละ 1 ครั้ง โดยเริ่มตั้งแต่เดือน พฤษภาคม - กันยายน พ.ศ.2551

2. นำความรู้ใหม่ๆ มาจัดทำบอร์ดประชาสัมพันธ์ "รู้ไว้ใช้ว่า บ่าแบกหาม" เพื่อให้บุคลากรกองคลังเพิ่มพูนความรู้มากขึ้น ระยะเวลาดำเนินการเดือนละ 1 ครั้ง โดยเริ่มตั้งแต่เดือน พฤษภาคม - กันยายน พ.ศ.2551

3. ตั้งคำถามเกี่ยวกับความรู้ในบอร์ดประชาสัมพันธ์ เพื่อให้บุคลากรกองคลังมีความกระตือรือร้น ในการเพิ่มพูนความรู้ในวันประชุมกองประจำเดือน อย่างน้อย 3 คำถามผู้ที่ตอบคำถามได้จะได้รับรางวัล เพื่อเป็นขวัญกำลังใจ ระยะเวลาดำเนินการเดือนละ 1 ครั้ง โดยเริ่มตั้งแต่เดือน พฤษภาคม - กันยายน พ.ศ.2551

4. ติดตาม และประเมินผลโดยการตั้งคำถาม - ตอบคำถาม ระยะเวลาดำเนินการ เดือนกันยายน พ.ศ.2551

กิจกรรมที่ 5 เข้าใจ "หนึ่งคนเข้าใจเรา" โดยให้อยู่ในความรับผิดชอบของ คณะทำงานที่ 5

วัตถุประสงค์ของการจัดกิจกรรม

1. เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรกองคลังได้มี "เพื่อนคู่คิด มิตรคู่งาน" อย่างน้อย 1 คน
วิธีการดำเนินการตามกิจกรรมเข้าใจ

1. คณะทำงานกิจกรรมที่ 5 ประชุม วางแผน เตรียมการจัดกิจกรรม "หนึ่งคน - เข้าใจเรา" เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรของกองคลังได้มีเพื่อนคู่คิด มิตรคู่งาน อย่างน้อย 1 คน ระยะเวลาดำเนินการเดือน พฤษภาคม พ.ศ.2551

2. ดำเนินกิจกรรม ณ ห้องประชุม 1 (ประชุมประจำกองคลัง) โดยการ

2.1 เขียนชื่อทุกคนลงในกล่อง

2.2 ผู้อำนวยการกองคลัง เป็นประธานฯ หยิบชื่อ 1 ชื่อ คนนั้นถือเป็นคน ที่ 1

2.3 คนที่ 1 หยิบชื่อ 1 ชื่อ คนนั้นคือ Buddy ของคนที่ 1

2.4 Buddy ของคนที่ 1 หยิบชื่อ 1 ชื่อ คนนั้นถือเป็นคน ที่ 2

2.5 คนที่ 2 หยิบชื่อ 1 ชื่อ คนนั้นคือ Buddy ของคนที่ 2

2.6 ทำเช่นนี้จนครบทุกคนมี Buddy ของตนเอง

2.7 Buddy จะทำหน้าที่เป็นเพื่อนคู่คิด มิตรคู่งาน

ระยะเวลาดำเนินการตั้งแต่เดือน พฤษภาคม – มิถุนายน พ.ศ.2551

3. Buddy “เพื่อนคู่คิด มิตรคู่งาน” สร้างความสัมพันธ์ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ระยะเวลาดำเนินการตั้งแต่เดือน กรกฎาคม – กันยายน พ.ศ.2551

4. ผู้อำนวยการกองคลัง หยิบรายชื่อบุคลากรของกองคลังประมาณ 3-5 รายชื่อ เพื่อให้เล่าความประทับใจของการที่มี “เพื่อนคู่คิด มิตรคู่งาน” ระยะเวลาดำเนินการเดือนละ 1 ครั้ง เริ่มตั้งแต่เดือน กรกฎาคม – กันยายน พ.ศ.2551

กิจกรรมที่ 6 เอื้ออำนวย “จงเป็นผู้เอื้ออำนวย เพื่อช่วยให้งานผู้อื่นง่ายขึ้น” โดยให้อยู่ในความรับผิดชอบของคณะทำงานที่ 6

วัตถุประสงค์ของการจัดกิจกรรม

1. เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรของกองคลังได้มีโอกาสการเรียนรู้และเข้าใจในงานของผู้อื่นมากขึ้น

2. เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรของกองคลังตระหนักถึงความเชื่อมโยงและการเอื้ออำนวยในงานของตนเองและงานของผู้อื่น พัฒนางาน/สื่อสาร จนเป็นผลทำให้งานของผู้อื่นง่ายขึ้น หรือ มีความเป็นไปได้อย่างมากขึ้น

3. ส่งเสริมและเปิดโอกาสให้บุคลากรของกองคลังเป็นแบบอย่างของการเป็นผู้เอื้ออำนวย

วิธีการดำเนินการตามกิจกรรมเอื้ออำนวย

1. ให้ทุกคนเขียนถึงงานของผู้อื่นที่มีส่วนทำให้งานของตนเองง่ายขึ้น เป็นไปได้มากขึ้น โดยการส่งแบบสอบถามที่มีชื่อว่า “FACILITATION ง่ายสำหรับคุณ” ระยะเวลาดำเนินการเดือน พฤษภาคม พ.ศ.2551

2. รวบรวมข้อมูลแบบสอบถาม ประเมินผล สรุปผล และรายงานผลข้อมูลที่ได้ ระยะเวลาดำเนินการเดือน มิถุนายน - กรกฎาคม พ.ศ.2551

3. แสดงความคิดเห็น และเปลี่ยนการประเมินผล โดยการเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับฟังรับรู้อย่างมีเหตุผล และให้วิจารณ์ข้อดี/ข้อเสีย ของผู้ที่ตนหยิบชื่อได้ในการประชุมกองคลัง ครั้งละ 6-7 คน รวมทั้ง พิจารณา ปรับปรุงแก้ไขวิธีการทำงาน เพื่อนำไปสู่การเป็นผู้เอื้ออำนวยมากขึ้น โดยจะดำเนินการในการประชุมกองคลัง ประจำเดือน ระยะเวลาดำเนินการเดือน สิงหาคม พ.ศ.2551

4. ประเมินผลกิจกรรม “จงเป็นผู้เอื้ออำนวย เพื่อช่วยให้งานผู้อื่นง่ายขึ้น”
ระยะเวลาดำเนินการเดือน กันยายน พ.ศ.2551

นอกจาก แผนปฏิบัติการ การกำหนดกิจกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติ
ตามค่านิยม ABC DEF แล้ว คณะทำงานแต่ละคณะฯ ยังได้มีการกำหนดกิจกรรมเพื่อเพิ่ม
ประสิทธิภาพการพัฒนาองค์การตาม PMQA Model ไว้ทั้งหมด 6 ด้าน 6 กิจกรรม

9.2 แผนปฏิบัติการ การกำหนดกิจกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการพัฒนาองค์การ
ตาม PMQA Model ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้ (กองคลัง, 2551)

9.2.1 ด้านการนำองค์การ กิจกรรม “บันทึกไว้เป็นบทเรียน”

9.2.2 ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ กิจกรรม “ทำความเสี่ยงให้ยอมรับได้”

9.2.3 ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กิจกรรม
“เปิดบ้านกองคลังรับฟังข้อวิจารณ์”

9.2.4 ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ กิจกรรม “ลูกค้าพอใจ
ด้วยความทันสมัยของข้อมูล”

9.2.5 ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากร

9.2.6 ด้านการจัดกระบวนการ กิจกรรม “การให้บริการที่นำไปสู่ความพึงพอใจ
ของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย”

ฉะนั้น จากการกำหนดกิจกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติตามค่านิยม ABC
DEF และการกำหนดกิจกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการพัฒนาองค์การตาม PMQA Model
สามารถแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของกิจกรรมโครงการ “ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์กรมฯ ด้วย
ค่านิยมที่เปลี่ยนไป” ได้ดังนี้

ทีมที่ 1 รับผิดชอบตัวชี้วัดที่ 5 “ร้อยละของบุคลากรกองคลังที่ได้เสริมสร้างค่านิยม
ชื่นชม (Appreciation) และตัวชี้วัดที่ 11 ระดับความสำเร็จของการปรับใช้ PMQA Model
(การนำองค์การ)

ทีมที่ 2 รับผิดชอบตัวชี้วัดที่ 6 ร้อยละของบุคลากรกองคลังที่ได้เสริมสร้างค่านิยม
กล้าหาญ (Bravery) และตัวชี้วัดที่ 11 ระดับความสำเร็จของการปรับใช้ PMQA Model
(การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์)

ทีมที่ 3 รับผิดชอบตัวชี้วัดที่ 7 ร้อยละของบุคลากรกองคลังที่ได้เสริมสร้างค่านิยม
สร้างสรรค์ (Creativity) และตัวชี้วัดที่ 11 ระดับความสำเร็จของการปรับใช้ PMQA Model
(การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย)

ทีมที่ 4 รับผิดชอบตัวชี้วัดที่ 8 ร้อยละของบุคลากรกองคลังที่ได้เสริมสร้างค่านิยม ใฝ่รู้ (Discovery) และตัวชี้วัดที่ 11 ระดับความสำเร็จของการปรับใช้ PMQA Model (การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้)

ทีมที่ 5 รับผิดชอบตัวชี้วัดที่ 9 ร้อยละของบุคลากรกองคลังที่ได้เสริมสร้างค่านิยม เข้าใจ (Empathy) และตัวชี้วัดที่ 11 ระดับความสำเร็จของการปรับใช้ PMQA Model (การมุ่งเน้น ทรัพยากรบุคคล)

ทีมที่ 6 รับผิดชอบตัวชี้วัดที่ 10 ร้อยละของบุคลากรกองคลังที่ได้เสริมสร้างค่านิยม เอื้ออำนวย (Facilitation) และตัวชี้วัดที่ 11 ระดับความสำเร็จของการปรับใช้ PMQA Model (การจัดกระบวนการ)

10. บุคลากรกองคลังทุกคนดำเนินการตามแผนปฏิบัติการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์การ ในแต่ละตัวชี้วัดที่ได้วางไว้

จากที่ได้กล่าวเมื่อข้างต้น สามารถนำมาสรุปเป็นกระบวนการงาน “โครงการขับเคลื่อน ยุทธศาสตร์กรมฯ ด้วยค่านิยมที่เปลี่ยนไป ได้ดังต่อไปนี้

โครงการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์กรมฯ ด้วยค่านิยมที่เปลี่ยนไป



ภาพ 11 โครงการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์กรมฯ ด้วยค่านิยมที่เปลี่ยนไป

ทั้งนี้ การวางแผนการขับเคลื่อนค่านิยมองค์กรของกองคลังที่ได้กล่าวเมื่อข้างต้น ผลจากการสัมภาษณ์ข้าราชการกรมการพัฒนารัฐบาลท้องถิ่นของผู้ให้ข้อมูล กล่าวว่

...หลังจากที่ประชุมกันแล้วว่าเราจะเอาค่านิยม ABC DEF กับ PMQA เข้ามาเป็นตัวชี้วัดตัวหนึ่งของเราใน IPA เราก็ให้บุคลากรกำหนดทีมแบ่งกลุ่มในการทำงานตามตัวชี้วัด ABC DEF โดยความสมัครใจว่าใครจะอยู่ตัวไหน แล้วก็ให้แต่ละกลุ่มไปดำเนินการหาวิธี/กิจกรรมที่จะสนับสนุนค่านิยมพวกนี้ แล้วก็มาเสนอในที่ประชุมรับทราบ แล้วก็ไปดำเนินการตามตัวชี้วัดที่ตัวเองรับผิดชอบ

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7, ผู้ให้สัมภาษณ์, 29 ตุลาคม 2552)

อาจสรุปได้ว่า กองคลังได้วางแผนการดำเนินขับเคลื่อนค่านิยมองค์กรด้วยการพัฒนาหน่วยงานทั้งองค์การจะเห็นได้จากกลยุทธ์การนำ PMQA Model มาปรับใช้กับบริบทของกองคลัง เพื่อการเพิ่มขีดสมรรถนะของหน่วยงาน และการนำค่านิยมองค์กร ABC DEF มาใช้เพื่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรกองคลัง อันจะนำไปสู่การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของกรมฯ และการปฏิบัติภารกิจของกองคลัง ให้สัมฤทธิ์ผล และบุคลากรของกองคลังมีความสุขในการทำงาน ตามแนวคิดที่ได้วางไว้ คือ “งานได้ผล คนมีค่านิยม และมีความสุข” ซึ่งในการแผนการดำเนินขับเคลื่อนค่านิยมองค์กรกองคลังเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการและร่วมรับผิดชอบในการขับเคลื่อนค่านิยมองค์กรด้วยกัน

กระบวนการเปลี่ยนแปลง (change) การนำแผนปฏิบัติการ กิจกรรมต่างๆ ไปปฏิบัติจากขั้นตอนการวางแผนการขับเคลื่อนค่านิยมองค์กรของกองคลัง เมื่อพิจารณาแล้ว จะเห็นได้ว่ากองคลังมีการนำค่านิยมองค์กร ABC DEF รวมทั้งแผนการขับเคลื่อนค่านิยมองค์กรไปสู่การปฏิบัติ โดยการ นำค่านิยมองค์กร ABC DEF ผสมเข้ากับคำรับรองปฏิบัติราชการภายในส่วนราชการ ประจำปี 2551 (IPA) รวมทั้ง จัดทำเป็นโครงการ และกำหนดกิจกรรมที่จะต้องปฏิบัติในแต่ละตัวชี้วัด เพื่อให้เป็นแนวทางในการขับเคลื่อนค่านิยมองค์กรและการติดตามและประเมินผลการดำเนินการให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ได้วางไว้

ทั้งนี้ การจะดำเนินการขับเคลื่อนค่านิยมองค์กรให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ ต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรทุกคนในหน่วยงาน โดยทางกองคลัง มีวิธีการที่ทำให้ได้มาซึ่งความร่วมมือ และการยอมรับต่อการขับเคลื่อนค่านิยมองค์กรในครั้งนี้ คือ ใช้การสื่อสารเป็นช่องทางในการเผยแพร่ที่สำคัญ เพื่อทำการชี้แจง อธิบาย ถึงเหตุผล ความจำเป็น และประโยชน์ที่ได้รับจากการขับเคลื่อนค่านิยมองค์กร รวมทั้ง เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนในกองคลังเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการขับเคลื่อนค่านิยมองค์กรทุกระบวนการ ผลจากการสัมภาษณ์ข้าราชการกรมการพัฒนารัฐบาลของผู้นให้ข้อมูล กล่าวว่

...อันดับแรก เราก็จะใช้วิธีการเผยแพร่ความคิดโดยการประชุม ซึ่งก็จะทำให้เขาเกิดการยอมรับในระดับหนึ่ง แล้วก็จะใช้การมีส่วนร่วม โดยการแบ่งทีมการทำงานตาม ความสมัครใจ ซึ่งแต่ละกลุ่มก็จะไปประชุมกันเองว่าจะวางแผน กิจกรรมทำอะไรกันเองโดยที่ไม่มีคำสั่ง คือ ให้อิสระทางด้านความคิดในการที่จะเสนอแผนให้เป็นรูปธรรมในการที่จะสนับสนุนเรื่องพวกนี้ และเมื่อเขาเสนอแผนออกมาแล้วเขาก็ต้องมีความรับผิดชอบที่จะทำให้สำเร็จ ก็เท่ากับว่าทุกคนได้มีส่วนร่วมในการดำเนินการด้วย

(ผู้นให้ข้อมูลคนที่ 7, ผู้นให้สัมภาษณ์, 29 ตุลาคม 2552)

สำหรับการดำเนินการขับเคลื่อนค่านิยมองค์กรตามแผนปฏิบัติการฯ ดังกล่าวของกองคลัง จากการศึกษาจากเอกสาร และ จากการสัมภาษณ์ข้าราชการกรมการพัฒนารัฐบาลของผู้นให้ข้อมูล พบว่า ผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการทำหน้าที่หลักในการขับเคลื่อนค่านิยมองค์กรของกองคลัง มีดังนี้ (กองคลัง, 2551)

1. คณะที่ปรึกษาโครงการ ซึ่งประกอบด้วย

ผู้อำนวยการกองคลัง	เป็นประธานที่ปรึกษา
บุคลากรกองคลัง	เป็นเลขานุการ
บุคลากรกองคลัง 3 คน	เป็นผู้ช่วยเลขานุการ

โดยคณะที่ปรึกษาโครงการ จะทำหน้าที่ ให้คำปรึกษา แนะนำ และสนับสนุนการปฏิบัติงานของคณะทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายตามตัวชี้วัด



2. คณะทำงานรับผิดชอบตัวชี้วัดในแต่ละตัวชี้วัด มีทั้งหมด 6 คณะทำงาน ซึ่งในแต่ละคณะทำงานจะมีสมาชิกจำนวน 7 คน ประกอบด้วย

หัวหน้าคณะทำงาน	จำนวน 1 คน
ผู้นาภิกรรรม	จำนวน 1 คน
ผู้ช่วยผู้นาภิกรรรม	จำนวน 1 คน
คณะทำงาน	จำนวน 1 คน
เลขานุการ	จำนวน 1 คน
ผู้ช่วยเลขานุการ	จำนวน 1 คน
ทูตค่านิยม	จำนวน 1 คน

โดยคณะทำงานรับผิดชอบแต่ละตัวชี้วัด จะทำหน้าที่ จัดกิจกรรมเพื่อให้บรรลุตามเกณฑ์การให้คะแนนในแต่ละตัวชี้วัด

ข้อสังเกต จากคณะทำงานรับผิดชอบแต่ละตัวชี้วัด จะพบว่า ในแต่ละคณะทำงานฯ จะมีทูตค่านิยมประจำแต่ละคณะทำงานฯ ซึ่งได้มาจากการคัดเลือกของสมาชิกทั้งหมดในแต่ละคณะทำงาน โดยทูตค่านิยมองค์การที่ได้รับการคัดเลือก มีหน้าที่ ดังนี้

1. ศึกษา และแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่ดีตามแนวทางของค่านิยมองค์การ ABC DEF เพื่อเป็นตัวอย่างที่ดีแก่เพื่อนร่วมงาน
2. ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กร ได้ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในตัวชี้วัดที่ยังมีคะแนนประเมินต่ำกว่าเกณฑ์
3. ทำหน้าที่ประสานงานภายในทีมและนอกทีม
4. ทำหน้าที่ประเมินผลภาพรวมของโครงการร่วมกับผู้บริหารองค์กร
5. อื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

ผลจากการสัมภาษณ์ข้าราชการกรมการพัฒนารัฐมนตรีของ ผู้ให้ข้อมูล สรุปประเด็นเนื้อหาได้ว่า

...ขององค์กรจะมีทูตค่านิยมประจำคณะทำงาน ซึ่งจะทำหน้าที่ในการเผยแพร่ ประสาน ชี้แจง นาภิกรรรมของกลุ่มตัวเองให้กับคนอื่น หรือแม้กระทั่งให้กับบุคคลภายนอกด้วย

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5, ผู้ให้สัมภาษณ์, 19 ตุลาคม 2552)

ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินการขับเคลื่อนค่านิยมองค์กรของกองคลัง สามารถบรรลุเป้าหมายในการเสริมสร้างค่านิยมองค์กร นั่นก็คือ “งานได้ผล คนมีค่านิยม และมีความสุข” ทางกองคลังได้มีการนำเทคนิค หรือกลยุทธ์ ทางด้านการพัฒนาองค์การมาช่วยเสริมสร้างการขับเคลื่อนค่านิยมองค์กร ซึ่งผลจากการศึกษาจากเอกสาร และจากการสัมภาษณ์ข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนของผู้ให้ข้อมูล พบว่า เทคนิค หรือกลยุทธ์ที่กองคลังได้นำมาใช้ คือ การสร้างทีมงาน สามารถสรุปได้ ดังต่อไปนี้

การสร้างทีมงาน กองคลังนำเทคนิคนี้มาใช้โดยการ

1. แบ่งบุคลากรในกองคลังออกเป็นทีมงานตามตัวชี้วัด 6 ทีมงานตามความสมัครใจ
2. ให้บุคลากรในแต่ละทีมงานร่วมกันกำหนด และวางแนวทางในการดำเนินการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์การให้บรรลุผลตามตัวชี้วัดที่ทีมของตนเองรับผิดชอบ

ผลที่ได้จากการนำเทคนิคการสร้างทีมงานมาใช้

1. บุคลากรได้ร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้
2. บุคลากรมีความกล้าแสดงออกทางความคิดเห็น และมีทักษะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
3. ช่วยเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานที่มีความเป็นมิตร บุคลากรมีความสัมพันธ์เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความสามัคคี

การบริหารแบบมีส่วนร่วม กองคลังนำเทคนิคนี้มาใช้โดยการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนในกองคลังเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการค่านิยมองค์กร ตามโครงการ ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์กรมฯ ด้วยค่านิยมที่เปลี่ยนไป ในทุกขั้นตอน หรือกระบวนการตั้งแต่ร่วมรับรู้ ร่วมแสดงความคิดเห็น ร่วมตัดสินใจ ร่วมดำเนินการ ร่วมติดตามประเมินผล และร่วมรับผิดชอบในผลการดำเนินการของทีมและหน่วยงาน

ผลที่ได้จากการนำเทคนิคการบริหารแบบมีส่วนร่วมมาใช้

1. บุคลากรในกองคลังทุกคนให้ความร่วมมือ ร่วมแรงร่วมใจกันในการดำเนินการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์การ ตามโครงการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์กรมฯ ด้วยค่านิยมที่เปลี่ยนไป
 2. บุคลากรในกองคลังมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ
 3. บุคลากรในกองคลังทุกคนยอมรับ และปฏิบัติตามแผนการปฏิบัติการที่ได้วางไว้ร่วมกัน
- ผลจากการสัมภาษณ์ข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนของผู้ให้ข้อมูล กล่าวว่า

...ผลดี ก็คือ 1. ในด้านความรู้ ก็คือ ทุกคนจะไปเสาะแสวงหาว่าจะต้องทำ
 ยังไง 2. ในด้านความสามัคคี เพราะทุกคนต้องช่วยกันให้ความร่วมมือในการที่จะทำให้
 ประสบผลสำเร็จ 3. ทำให้บุคลากรมีความกล้าที่จะแสดงความคิดเห็น และมีความเป็น
 ผู้นำในการคิดริเริ่ม

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7, ผู้ให้สัมภาษณ์, 29 ตุลาคม 2552)

กระบวนการคงที่พฤติกรรมใหม่ (refreeze) ติดตาม ประเมินผล และสร้างแรงจูงใจ
 หลังจากที่ได้มีการดำเนินการขับเคลื่อนค่านิยมองค์การตามแผนปฏิบัติการ กิจกรรม
 และโครงการที่ได้กำหนดไว้ ในที่ประชุมของกองคลังทุกเดือนจะมีการนำวาระการประชุม
 การดำเนินการขับเคลื่อนค่านิยมองค์การในแต่ละกิจกรรมเข้าที่ประชุม เพื่อรายงานความก้าวหน้า
 ของการดำเนินการของแต่ละกิจกรรม อีกทั้งยังเป็นการติดตามผลของการดำเนินการขับเคลื่อน
 ค่านิยมองค์การอีกด้วย ทั้งนี้ก่อนการขับเคลื่อนค่านิยมองค์การทางกองคลังจะทำการประเมินผล
 การขับเคลื่อนค่านิยมองค์การด้วยการประเมินผลพฤติกรรมตามเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้าเชิง
 พฤติกรรมตามค่านิยมด้วยการประเมินตนเอง และให้ผู้อื่นเป็นผู้ประเมินแล้วนำผลการประเมิน
 ตนเองเปรียบเทียบกับผลการประเมินโดยเพื่อนร่วมงาน และนำรายการที่ตกเกณฑ์ต่ำกว่า
 4 คะแนนไปวางแผนพัฒนาตนเอง และจะทำการประเมินผลซ้ำในทุกๆรอบ 6 เดือน 9 เดือน
 และ 12 เดือนตัวชี้วัด IPA เพื่อประเมินผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินการขับเคลื่อนค่านิยมองค์การ
 ผลจากการสัมภาษณ์ข้าราชการกรมการพัฒนารัฐบาลท้องถิ่นของผู้ให้ข้อมูล กล่าวว่า

...การติดตามและประเมินผลการเปลี่ยนแปลง มีทั้งในช่วงก่อนดำเนินการ
 ระหว่างดำเนินการ และหลังจากการดำเนินการ ระยะเวลาในการประเมินทุกไตรมาส
 แล้วก็ สรุปผลในตอนท้าย

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5, ผู้ให้สัมภาษณ์, 19 ตุลาคม 2552)

...เราจะมีการประชุมกองภายในห้วงเวลาของการประชุมกองก็จะมีกรนำเสนอ
 ความคืบหน้าในการดำเนินการของแต่ละกลุ่มว่าได้ดำเนินการอะไรไปบ้างแล้ว หลังจาก
 นั้นก็จะมีกรวัดผลการประเมินซึ่งเราจะมีแบบประเมินที่เขาประเมินตนเอง และคนอื่น
 ประเมินด้วยทั้งก่อนและหลัง

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7, ผู้ให้สัมภาษณ์, 29 ตุลาคม 2552)

ผลที่ได้จากการติดตามและประเมินผลการขับเคลื่อนค่านิยมองค์กร คือ ในช่วงผลการประเมินในรอบ 6 เดือน พบว่า ในทุกการดำเนินกิจกรรมตามตัวชี้วัด IPA ยังไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน แต่พอหลังจากนั้นมีการประเมินซ้ำในรอบ 9 เดือน และ 12 เดือน พบว่า ในทุกการดำเนินกิจกรรมตามตัวชี้วัด IPA ผ่านเกณฑ์การประเมินที่ระดับ 5 คะแนน ดังนั้น น่าจะอนุมานได้ว่า การดำเนินการขับเคลื่อนค่านิยมองค์กรของกองคลังนั้นเกิดผลสัมฤทธิ์ บุคลากรมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เป็นไปตามค่านิยมองค์กร แต่ทั้งนี้การดำเนินการขับเคลื่อนจำเป็นต้องอาศัยระยะเวลาในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เป็นไปตามค่านิยมองค์กรที่คาดหวัง

ดังนั้น บุคลากรผู้ที่มีพฤติกรรมการทำงานที่สอดคล้องกับค่านิยมองค์กรในทุกๆ เดือนทางกองคลังจะมีการคัดเลือกขวัญใจกองคลัง โดยให้บุคลากรในกองคลังทุกคนลงคะแนนเสียงให้กับผู้ที่มีพฤติกรรมเป็นไปตามแนวทางของค่านิยมองค์กร และมีการมอบของรางวัลเพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจและแรงจูงใจในการดำเนินการขับเคลื่อนค่านิยมองค์กร และส่งเสริมให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรคนอื่นให้พึงปฏิบัติตาม ผลจากการสัมภาษณ์ข้าราชการกรมการพัฒนารวมชนของผู้ให้ข้อมูล กล่าวว่า

...กองคลังเราจะมีการให้รางวัลขวัญใจกองคลังในแต่ละเดือนโดยให้ทุกคนโหวต คะแนนซึ่งจะดูจากพฤติกรรมในการทำงานที่สอดคล้องกับค่านิยม เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจ ขวัญและกำลังใจในการทำงาน

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7, ผู้ให้สัมภาษณ์, 29 ตุลาคม 2552)

ทั้งนี้ การดำเนินการขับเคลื่อนค่านิยมองค์กรของกรมการพัฒนารวมชนหากมองในภาพรวมแล้วจะเห็นได้ว่า การดำเนินการขับเคลื่อนค่านิยมองค์กรของกรมการพัฒนารวมชนและของสำนักงานพัฒนารวมชนจังหวัดลพบุรี และกองคลังนั้นเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้วางไว้ ซึ่งผลจากการศึกษากระบวนการขับเคลื่อนค่านิยมองค์กรของกรมการพัฒนารวมชนในภาพรวมและของหน่วยงานต้นแบบสามารถสรุปกระบวนการขับเคลื่อนได้ตามตารางดังนี้

ตาราง 6 แสดงการสรุปการดำเนินการดำเนินการขับเคลื่อนค่านิยมองค์กรของหน่วยงานต้นแบบของกรมการพัฒนาชุมชน

การดำเนินการขับเคลื่อนค่านิยมองค์กร	กองการ เจ้าหน้าที่	กอง ประชาสัมพันธ์	สถาบันการ พัฒนาชุมชน	กลุ่มพัฒนา ระบบบริหาร	กองคลัง	สำนักงาน พัฒนาชุมชน จังหวัด ลพบุรี
การจัดตั้งคณะทำงานขับเคลื่อนค่านิยม องค์กร	✓	-	-	✓	✓	✓
การสำรวจวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กร	-	✓	-	✓	✓	✓
การสื่อสารและเผยแพร่ค่านิยมองค์กร	✓	✓	-	✓	✓	✓
การกำหนดเป้าหมายและวิสัยทัศน์ของ การขับเคลื่อนค่านิยมองค์กร	-	-	-	✓	✓	✓
การวางแผนและจัดทำกิจกรรมที่สนับสนุน การขับเคลื่อนค่านิยมองค์กร	✓	✓	-	✓	✓	✓
การนำแผนและกิจกรรมที่จัดทำไปปฏิบัติให้ เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม	-	-	-	✓	✓	✓
การสร้างแรงจูงใจและคงไว้ซึ่งพฤติกรรมที่ เกิดขึ้นใหม่ในองค์กร	-	-	-	✓	✓	✓

ผลลัพธ์ที่กรมการพัฒนาชุมชนได้รับจากการขับเคลื่อนค่านิยมองค์กร

หลังจากที่กรมการพัฒนาชุมชนได้ดำเนินการขับเคลื่อนค่านิยมองค์กรผ่านโครงการส่งเสริมค่านิยมองค์กร ซึ่งผลจากการศึกษาจากเอกสาร และจากการสัมภาษณ์ข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนของผู้ให้ข้อมูล พบว่า ผลที่กรมการพัฒนาชุมชนได้รับจากการดำเนินการตามโครงการดังกล่าว สามารถสรุปได้ ดังนี้

1. กรมการพัฒนาชุมชนมีวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการปฏิบัติภารกิจ กล่าวคือ ค่านิยมองค์กร ABC DEF ที่กรมการพัฒนาชุมชนได้กำหนดขึ้นจากจุดแข็งขององค์กร ทั้งนี้ก็เพื่อให้บุคลากรภายในองค์กรได้พึงยึดถือและประพฤติปฏิบัติตามค่านิยมดังกล่าว อันจะช่วยทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพสอดคล้องกับภารกิจขององค์กร รวมทั้ง มีการส่งมอบบริการสาธารณะที่ดีสู่ประชาชน ผลจากการสัมภาษณ์ข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนของผู้ให้ข้อมูล กล่าวว่า

...ผลที่กรมฯ ได้จากการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ก็คือ จะได้บุคลากรที่มีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ที่เอื้อต่อการทำงานของนักพัฒนา ก็จะมีส่งผลให้งานมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ มีคุณภาพการให้บริการที่ดี

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3, ผู้ให้สัมภาษณ์, 7 ตุลาคม 2552)

2. เกิดการพัฒนาบุคลากร กล่าวคือ ค่านิยมองค์กร ABC DEF สามารถช่วยพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรให้เป็นคนดี และเก่งได้ ด้วยการมุ่งปรับเปลี่ยนวิธีคิด วิธีการทำงานให้บุคลากรรู้จักค้นคว้าพัฒนาความรู้ ความสามารถ ตลอดจนพัฒนาทักษะ และสมรรถนะต่างๆ ที่มีคุณค่าของบุคลากรภายในองค์กรด้วยตนเอง เพื่อนำไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่พึงประสงค์ตามค่านิยมองค์กร ABC DEF ได้อย่างถาวรและเกิดพัฒนาที่ยั่งยืนต่อไป อันจะส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ผลจากการสัมภาษณ์ข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนของผู้ให้ข้อมูล สรุปประเด็นเนื้อหาได้ว่า

...ตัวข้าราชการเองได้รับการพัฒนา มีการเปลี่ยนแปลงที่เห็นชัดเจนไปในทางที่ดีขึ้น ได้บุคลากรที่เก่งและดี มีคุณภาพ มีความรับผิดชอบ มีความตั้งใจในการทำงาน ก็จะ ส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพดีขึ้นตามไปด้วย

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4, ผู้ให้สัมภาษณ์, 15 ตุลาคม 2552)

3. เกิดการพัฒนาองค์กร กล่าวคือ การดำเนินการขับเคลื่อนค่านิยมองค์กรตามโครงการส่งเสริมค่านิยมองค์กร ABC DEF ของกรมการพัฒนาชุมชน เพื่อมุ่งให้เกิดการปรับเปลี่ยนค่านิยม และ พฤติกรรมการทำงานของบุคลากรให้มีความเหมาะสมต่อการปฏิบัติภารกิจของกรมการพัฒนาชุมชนอย่างทั่วทั้งองค์กรนั้น สามารถช่วยให้บุคลากรและองค์กรมีการปรับตัว แก้ไขปัญหา ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร เพื่อช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ และ ประสิทธิภาพสูงขึ้น อันจะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรแห่งความเป็นเลิศด้วยการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติภารกิจ จากการสัมภาษณ์ข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนของผู้ให้ข้อมูล กล่าวว่า

...ผลที่จะได้อีกอย่างก็คือ ตัวองค์กรก็ได้รับการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรที่มีความเป็นเลิศได้เลย

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 10, ผู้ให้สัมภาษณ์, 17 พฤศจิกายน 2552)

4. เสริมสร้างบรรยากาศองค์กร กล่าวคือ ค่านิยมองค์กร ABC DEF ของกรมการพัฒนาชุมชน สามารถช่วยเสริมสร้างสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานที่มีความอบอุ่น มีความสมัครสมานสามัคคี ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน มีมิตรไมตรีที่ดีต่อกัน บุคลากรทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข อันจะส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพ และ ประสิทธิภาพมากขึ้น ผลจากการสัมภาษณ์ข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนของผู้ให้ข้อมูล กล่าวว่า

...ผลการขับเคลื่อนค่านิยมองค์กรส่งผลทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานร่วมกัน คนทำงานก็จะมีความสุขในการทำงานด้วย

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3, ผู้ให้สัมภาษณ์, 7 ตุลาคม 2552)

...ผลที่องค์กรจะได้ คือ ความสุขในการทำงานของเจ้าหน้าที่เข้ามามีความกลมเกลียว มีการทำงานเป็นทีม

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4, ผู้ให้สัมภาษณ์, 15 ตุลาคม 2552)

...ผลที่องค์กรจะได้รับ คือ คนในองค์กรอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข งานก็จะมีประสิทธิภาพ และในที่สุดประชาชนก็จะได้รับประโยชน์สูงสุด

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 9, ผู้ให้สัมภาษณ์, 16 พฤศจิกายน 2552)

5. เกิดการยอมรับ กล่าวคือ การดำเนินการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมของบุคลากรกรมการพัฒนาชุมชน ตามค่านิยมองค์กร ABC DEF จะทำให้กรมการพัฒนาชุมชนได้บุคลากรที่ดี เก่ง และมีคุณภาพ ซึ่งจะทำให้ได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และหน่วยงานอื่น มอบหมายให้ปฏิบัติภารกิจของกรมการพัฒนาชุมชนให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนอันจะส่งผลให้บุคลากรของกรมการพัฒนาชุมชนได้รับความไว้วางใจ และความศรัทธาจากประชาชนอีกด้วย ผลจากการสัมภาษณ์ข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนของผู้ให้ข้อมูล กล่าวว่า

...ผลที่ได้รับ ก็คือ ได้รับการยอมรับจากผู้อื่นทั้งจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และหน่วยงานอื่น แล้วก็ได้ความไว้วางใจ และได้รับการชื่นชมจากประชาชน

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1, ผู้ให้สัมภาษณ์, 23 กันยายน 2552)

นอกจากนี้ หากพิจารณาผลลัพธ์จากการกำหนดค่านิยมองค์กร ABC DEF จะพบว่า ค่านิยมองค์กรดังกล่าวจะช่วยเสริมสร้างวิถีคิด และพฤติกรรมการทำงานที่นำไปสู่การสัมฤทธิ์ผล และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชนอันมีความสอดคล้องกับเป้าประสงค์ของแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่และวิสัยทัศน์ของโครงการเสริมสร้างค่านิยมที่ได้วางไว้ คือ “งานได้ผล คนมีสุข ประชาชนได้รับบริการที่ดี”

อาจเห็นได้ว่า การดำเนินการขับเคลื่อนค่านิยมองค์กรของกรมการพัฒนาชุมชนเกิดผลในทิศทางบวกต่อบุคลากรและองค์กรดังที่ได้กล่าวข้างต้น ซึ่งมีปัจจัยที่เข้าช่วยสนับสนุนให้การดำเนินการขับเคลื่อนค่านิยมองค์กรนั้นบรรลุตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ ซึ่งผู้วิจัยจะได้กล่าวถึงในลำดับถัดไป

ตอนที่ 5 ผลการศึกษาปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของกรมการพัฒนาชุมชนตามยุทธศาสตร์ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยม ในช่วงปี พ.ศ.2546 – พ.ศ.2551

สำหรับผลการศึกษาปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของกรมการพัฒนาชุมชนตามยุทธศาสตร์ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยม ในช่วงปี พ.ศ.2546 – พ.ศ.2551 ผู้วิจัยขอนำเสนอผลการวิจัย ตามลำดับดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
2. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของกรมการพัฒนาชุมชน
3. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา
4. ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

ตาราง 7 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อ	ประเด็น/รายการ	จำนวน	ร้อยละ	ข้อมูลส่วนใหญ่
1	เพศ			หญิง
	(1) ชาย	64	36.8	(Mode=2)
	(2) หญิง	110	63.2	
2	อายุ			ประมาณ 42 ปี
	ระหว่าง 25-59 ปี			(ค่าเฉลี่ย=42.26)
3	การศึกษา			ปริญญาตรี
	(1) ต่ำกว่าปริญญาตรี	10	5.8	(Mode=2)
	(2) ปริญญาตรี	105	61.0	
	(3) ปริญญาโท	56	32.6	
	(4) ปริญญาเอก	1	0.6	
	ไม่ตอบหรือไม่ระบุ	2		

ตาราง 7 (ต่อ)

ข้อ	ประเด็น/รายการ	จำนวน	ร้อยละ	ข้อมูลส่วนใหญ่
4	ประเภทตำแหน่ง			วิชาการ
	(1) ทัวไป	37	21.5	(Mode=2)
	(2) วิชาการ	134	77.9	
	(3) อำนวยการ	1	0.6	
	ไม่ตอบหรือไม่ระบุ	2		
5	ระดับตำแหน่ง			ชำนาญการ
	(1) ปฏิบัติงาน	21	12.5	(Mode=4)
	(2) ชำนาญงาน	15	8.9	
	(3) ปฏิบัติการ	24	14.3	
	(4) ชำนาญการ	100	59.5	
	(5) ชำนาญการพิเศษ	7	4.2	
	(6) อำนวยการระดับต้น	1	0.6	
	ไม่ตอบหรือไม่ระบุ	6		
6	สังกัดหน่วยงาน			
	(1) กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	6	3.8	สำนักงาน
	(2) กองคลัง	37	23.1	พัฒนาชุมชน
	(3) กองการเจ้าหน้าที่	36	22.5	จังหวัดลพบุรี
	(4) กองประชาสัมพันธ์	7	4.4	(Mode=6)
	(5) สถาบันการฝึกอบรม	12	7.5	
	(6) สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดลพบุรี	62	38.8	
	ไม่ตอบหรือไม่ระบุ	14		
7	ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ระหว่าง 1 – 40 ปี			ประมาณ 14 ปี (ค่าเฉลี่ย=14.47)

จากตาราง 7 พบว่า ในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 63.2 รองลงมาเป็นเพศชาย จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 36.8

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุอยู่ระหว่าง 25 - 59 ปี คิดเป็นค่าเฉลี่ยประมาณ 42 ปี ($\bar{X} = 42.26$)

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 105 คน คิดเป็นร้อยละ 61.0 รองลงมา คือ ปริญญาโท จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 32.6 ต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 5.8 และปริญญาเอก จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.6

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งในประเภทวิชาการ จำนวน 134 คน คิดเป็นร้อยละ 77.9 รองลงมา คือ ประเภททั่วไป จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 21.5 และอำนวยการ จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.6

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งในระดับชำนาญการ จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 59.5 รองลงมา คือ ตำแหน่งปฏิบัติการ จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 14.3 ปฏิบัติงาน จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 12.5 ชำนาญงาน จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 8.9 ชำนาญการพิเศษ จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 4.2 และอำนวยการต้น จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.6

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่สังกัดหน่วยงานสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดลพบุรี จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 38.8 รองลงมา คือ กองคลัง จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 23.1 กองการเจ้าหน้าที่ จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 22.5 สถาบันการพัฒนาชุมชน หรือ กองฝึกอบรม จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 6.9 กองประชาสัมพันธ์จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 4.4 และกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 3.8

ผู้ตอบแบบสอบถามมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานอยู่ระหว่าง 1 - 40 ปี คิดเป็นค่าเฉลี่ยประมาณ 14 ปี ($\bar{X} = 14.47$)

ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง
วัฒนธรรมองค์การของกรมการพัฒนารัฐบาลท้องถิ่นโดยภาพรวม

ปัจจัยที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ
ด้านบรรยากาศองค์การ	3.70	0.768	มาก
ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	3.65	0.877	มาก
ด้านพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน	3.88	0.651	มาก
รวม	3.74	0.703	มาก

จากตาราง 8 แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของ
กรมการพัฒนารัฐบาลท้องถิ่นโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 เมื่อพิจารณาเป็นราย
ด้าน พบว่า ด้านบรรยากาศองค์การมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.70 รองลงมา คือ ด้านภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65 และด้านพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88
ตามลำดับ

จากผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของ
กรมการพัฒนารัฐบาลท้องถิ่นในรายด้าน พบประเด็นที่สำคัญดังต่อไปนี้

ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง
วัฒนธรรมองค์การจำแนกด้านบรรยากาศองค์การ

ข้อ	ประเด็น/รายการ	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ
การติดต่อสื่อสาร				
1	การชี้แจงสาเหตุ วัตถุประสงค์ และกิจกรรม ต่างๆ ของการเปลี่ยนแปลงมีความชัดเจน	3.61	0.898	มาก
2	การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารมีการกระจายทั่ว ทั้งองค์การและรวดเร็ว	3.78	0.900	มาก
3	ช่องทางในการติดต่อสื่อสารมีความหลากหลาย	3.99	0.915	มาก
รวม	ระดับการติดต่อสื่อสาร	3.79	0.785	มาก
การสนับสนุนและอำนวยความสะดวก				
4	ในการดำเนินงานบุคลากรมักจะช่วยเหลือ กัน	3.81	0.982	มาก
5	ทรัพยากร หรือ อุปกรณ์ต่างๆ รวมทั้ง กิจกรรมต่างๆ ที่มีความจำเป็นต่อการ ดำเนินงานผู้บังคับบัญชาได้จัดเตรียมไว้ อย่างเพียงพอ	3.66	0.947	มาก
6	การดำเนินงานมีลักษณะเป็นทีม	3.80	0.985	มาก
รวม	ระดับการสนับสนุนและการอำนวยความสะดวก	3.75	0.801	มาก

ตาราง 9 (ต่อ)

ข้อ	ประเด็น/รายการ	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ
สัมพันธภาพภายในหน่วยงาน				
7	การเข้าพบผู้บังคับบัญชาสามารถเข้าพบได้ ง่ายและเป็นกันเอง	4.01	1.042	มาก
8	บุคลากรมีความรักใคร่สามัคคี	3.81	1.005	มาก
9	บรรยากาศในการทำงานมีความอบอุ่น	3.78	1.025	มาก
10	เพื่อนร่วมงานยอมรับท่านเป็นส่วนหนึ่งของ ทีม หรือ หน่วยงาน	4.01	0.877	มาก
รวม	ระดับสัมพันธภาพภายในหน่วยงาน	3.90	0.872	มาก
การให้รางวัลตอบแทน				
11	การพิจารณาความดีความชอบใช้ระบบ คุณธรรม	3.38	1.135	ปานกลาง
12	ผู้ที่เป็นแบบอย่างที่ดีมักจะได้รับรางวัลตอบ แทน	3.51	1.058	มาก
13	การพิจารณาความดีความชอบมี ความเปิดเผย	3.17	1.214	ปานกลาง
รวม	ระดับการให้รางวัลตอบแทน	3.35	1.026	ปานกลาง

จากตาราง 9 แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ปัจจัยบรรยากาศองค์การด้านการติดต่อสื่อสาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 หรืออยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ช่องทางในการติดต่อสื่อสารที่มีความหลากหลายมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.99 รองลงมาคือ การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารมีการกระจายทั่วทั้งองค์การและรวดเร็วมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 และการชี้แจงสาเหตุ วัตถุประสงค์และกิจกรรมต่างๆของการเปลี่ยนแปลงมีความชัดเจนมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถาม ปัจจัยบรรยากาศองค์การด้านการสนับสนุนและอำนวยความสะดวกโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าการดำเนินงานบุคลากรมักจะช่วยเหลือกันมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.81 รองลงมาคือการดำเนินงานลักษณะเป็นทีมมีเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 และมีทรัพยากร หรืออุปกรณ์รวมทั้งกิจกรรมต่างๆ ที่มีความจำเป็นต่อการดำเนินงานซึ่งผู้บังคับบัญชาได้จัดเตรียมไว้อย่างเพียงพอมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถาม ปัจจัยบรรยากาศองค์การด้านสัมพันธภาพภายในหน่วยงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การเข้าพบผู้บังคับบัญชาสามารถเข้าพบได้ง่ายและเป็นกันเองคิด และการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานให้เป็นส่วนหนึ่งของทีม หรือหน่วยงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 รองลงมา คือ บุคลากรมีความรักใคร่สามัคคีมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 และมีบรรยากาศในการทำงานที่มีความอบอุ่นมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 ตามลำดับ

ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การจำแนกด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง



ข้อ	ประเด็น/รายการ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับ
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์				
1	ผู้นำมีวิสัยทัศน์กว้างไกล	3.68	1.013	มาก
2	ผู้นำมีเป้าหมายการทำงานชัดเจน	3.71	0.976	มาก
3	ผู้นำยึดมั่นในค่านิยมองค์การ	3.58	1.046	มาก
4	ผู้นำมีคุณธรรมและจริยธรรมสูง	3.57	1.058	มาก
5	ผู้นำทุ่มเทการทำงานเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวม	3.65	1.041	มาก
รวม	ระดับการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	3.64	0.950	มาก
การกระตุ้นการใช้ปัญญา				
6	ผู้นำมักจะให้ผู้ร่วมงานมองปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ	3.61	0.937	มาก

ตาราง 10 (ต่อ)

ข้อ	ประเด็น/รายการ	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ
7	ผู้นำนั้กจะให้ผู้ร่วมงานใช้เหตุผล และข้อมูลเป็นกรอบในการแก้ไขปัญห และปฏิบัติงาน	3.64	0.964	มาก
8	ผู้นำนั้กจะให้ผู้ร่วมงานคิดแก้ไขปัญห รวมทั้งปฏิบัติงานด้วยวิธีการแบบใหม่ อย่างสร้างสรรค์	3.58	0.995	มาก
9	ผู้นำนั้กจะให้ผู้ร่วมงานร่วมมือกันแก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้น	3.67	0.995	มาก
10	ผู้นารับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานใน การแก้ไขปัญห รวมทั้งการทำงาน	3.57	1.088	มาก
รวม	ระดับการกระตุ้นการใช้ปัญญา	3.61	0.910	มาก
การสร้างแรงบันดาลใจ				
11	ผู้นามีการโน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานทำงานให้ บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายด้วย ความกระตือรือร้น	3.63	0.976	มาก
12	ผู้นำนั้กจะพูดให้ผู้ร่วมงานเห็น ความสำคัญของงานที่ทำ	3.71	0.942	มาก
13	ผู้นำนั้กจะพูดให้กำลังใจผู้ร่วมงาน ในการทำงานเสมอ	3.62	1.062	มาก
14	ผู้นำนั้กจะโน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานมีทัศนคติ และมีความคิดในด้านบวกต่อหน่วยงาน	3.72	0.964	มาก
15	ผู้นำนั้กจะแสดงให้ผู้ร่วมงานเห็นว่างานที่ ทำมีความท้าทายเสมอ	3.64	0.991	มาก
รวม	ระดับการสร้างแรงบันดาลใจ	3.67	0.896	มาก

ตาราง 10 (ต่อ)

ข้อ	ประเด็น/รายการ	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ความหมาย
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล				
16	ผู้นำปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานในทุกระดับ และทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน	3.45	1.120	มาก
17	ผู้นำจะมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานตาม ความรู้ ความสามารถของแต่ละคน	3.60	1.069	มาก
18	ผู้นำมักจะให้คำปรึกษาและคำแนะนำใน การทำงานแก่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล	3.63	1.033	มาก
19	ผู้นำจะรับฟังเรื่องราวต่างๆ ของผู้ร่วมงาน แต่ละคนด้วยความตั้งใจ	3.63	1.022	มาก
20	ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้เรียนรู้สิ่ง ใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเองตามความต้องการ และความจำเป็นของแต่ละบุคคล	3.75	1.012	มาก
รวม	ระดับการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	3.62	0.942	มาก

จากตาราง 10 แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงจากมากไปน้อย พบว่า ผู้นำมีเป้าหมายการทำงานชัดเจนมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.71 รองลงมาคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีวิสัยทัศน์กว้างไกลมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 ผู้นำทุ่มเทการทำงานเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65 ผู้นำยึดมั่นในค่านิยมองค์กรมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 และผู้นำมีคุณธรรมและจริยธรรมสูงมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถาม ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงจากมากไปน้อย พบว่า ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานร่วมมือกันแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นในหน่วยงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.67 รองลงมา คือ ผู้นำมักจะให้ผู้ร่วมงานใช้เหตุผลและข้อมูลเป็นกรอบในการแก้ไขปัญห และปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมักจะให้ผู้ร่วมงานมองปัญหาที่เกิดขึ้น

อย่างเป็นระบบมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61 ผู้นำมักจะให้ผู้ร่วมงานคิดแก้ไขปัญหา และปฏิบัติงานด้วยวิธีการแบบใหม่อย่างสร้างสรรค์มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 และผู้นำรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานในการแก้ไขปัญหารวมทั้งการทำงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถาม ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงจากมากไปน้อย พบว่า ผู้นำมักจะโน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานมีทัศนคติและมีความคิดในด้านบวกต่อหน่วยงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.72 รองลงมา คือ ผู้นำมักจะพูดให้ผู้ร่วมงานเห็นความสำคัญของงานที่ทำมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 ผู้นำมักจะทำให้ผู้ร่วมงานเห็นว่างานที่ทำมีความท้าทายเสมอมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีการโน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายด้วยความกระตือรือร้นมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63 และผู้นำมักจะพูดให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการทำงานเสมอมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถาม ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงจากมากไปน้อย พบว่า ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเองตามความต้องการและความจำเป็นของแต่ละบุคคลมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.75 รองลงมา คือ ผู้นำมักจะให้คำปรึกษาแนะนำในการทำงานแก่ผู้ร่วมงาน และผู้นำรับฟังเรื่องราวต่างๆของผู้ร่วมงานแต่ละคนด้วยความตั้งใจมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ 3.63 ผู้นำมีการมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานตามความรู้ความสามารถของแต่ละคนมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60 และผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานในทุกระดับและทุกคนอย่างเท่าเทียมกันมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45 ตามลำดับ

ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่สนับสนุน
การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การจำแนกด้านพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน

ข้อ	ประเด็น/รายการ	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ
การรับรู้				
1	การเปิดใจรับรู้ข้อมูลข่าวสาร	4.06	0.867	มาก
2	ข้อมูลข่าวสารที่ได้รับส่วนใหญ่จะถูกต้อง ตรงกับความเป็นจริงเสมอ	3.75	0.824	มาก
รวม	ระดับของการรับรู้	3.90	0.737	มาก
การเรียนรู้				
3	ความสนใจเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่หน่วยงานจัดขึ้น	3.94	0.857	มาก
4	เมื่อมีสิ่งใหม่ๆ หรือ ความรู้ใหม่ๆ จะจดจำ บันทึกไว้	3.94	0.867	มาก
5	เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นจะปรับตัว เพื่อรับสิ่งใหม่	4.05	0.730	มาก
รวม	ระดับของการเรียนรู้	3.97	0.699	มาก
การมีส่วนร่วม				
6	บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างและ กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม องค์การ และจัดทำแผนการเปลี่ยนแปลง	3.70	0.929	มาก
7	การให้ความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลง สิ่งต่างๆที่จะเกิดขึ้นภายในหน่วยงาน	4.06	0.836	มาก
8	บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่อง ต่างๆ ในหน่วยงาน	3.59	0.962	มาก
9	บุคลากรมีส่วนร่วมในการติดตาม และประเมินผลการดำเนินการเปลี่ยนแปลง	3.51	1.001	มาก
รวม	ระดับของการมีส่วนร่วม	3.72	0.775	มาก

ตาราง 11 (ต่อ)

ข้อ	ประเด็น/รายการ	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ความหมาย
การยอมรับ				
10	การยอมรับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม องค์การ รวมทั้งแผนการเปลี่ยนแปลง ของหน่วยงาน	3.98	0.870	มาก
11	การนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมองค์การ รวมทั้งแผนการเปลี่ยนแปลงของหน่วยงานมา กำหนดเป้าหมาย และทิศทางการทำงานได้ อย่างสอดคล้องกัน	3.88	0.828	มาก
12	การเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงใน หน่วยงาน	3.83	0.925	มาก
รวม	ระดับของการยอมรับ	3.90	0.771	มาก

จากตาราง 11 แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ปัจจัยพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานด้านการรับรู้โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงจากมากไปน้อย พบว่า บุคลากรมีการเปิดใจรับรู้ข้อมูลข่าวสารมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.06 รองลงมาคือ ข้อมูลข่าวสารที่บุคลากรได้รับส่วนใหญ่จะถูกต้องตรงกับความเป็นจริงเสมอมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถาม ปัจจัยพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานด้านการเรียนรู้โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.9 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงจากมากไปน้อย พบว่า เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นบุคลากรจะปรับตัวเพื่อรับสิ่งใหม่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.05 รองลงมาคือบุคลากรมีความสนใจเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่หน่วยงานจัดขึ้น และเมื่อมีสิ่งใหม่ หรือความรู้ใหม่ๆ บุคลากรจะจดจำบันทึกไว้มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถาม ปัจจัยพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานด้านการมีส่วนร่วมโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงจากมากไปน้อย พบว่า บุคลากรให้ความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นภายในหน่วยงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.06 รองลงมา คือ บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างและกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมองค์กร และจัดทำแผนการเปลี่ยนแปลงมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินผลการดำเนินการต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51 และบุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องต่างๆ ในหน่วยงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถาม ปัจจัยพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานด้านการยอมรับโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงจากมากไปน้อย พบว่า บุคลากรยอมรับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมองค์กร รวมทั้งผลการเปลี่ยนแปลงของหน่วยงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.98 รองลงมา คือ บุคลากรมีการนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมองค์กร รวมทั้งผลการเปลี่ยนแปลงของหน่วยงานมากำหนดเป้าหมายและทิศทางการทำงานได้อย่างสอดคล้องกันมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 และบุคลากรมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 ตามลำดับ

ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการดำเนินการ
การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของกรมการพัฒนาชุมชนโดยภาพรวม

ข้อ	ประเด็น/รายการ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ความหมาย
1	การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การตามค่านิยมองค์การ ABCDEF เป็นสิ่งที่บุคลากรพร้อมจะเปลี่ยนแปลง	3.88	0.993	มาก
2	ค่านิยมองค์การ ABCDEF ทำให้การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การดำเนินการไปได้ด้วยความง่าย	3.76	0.917	มาก
3	การเผยแพร่วัฒนธรรมองค์การใหม่ไปสู่บุคลากรมีความชัดเจน	3.71	1.025	มาก
4	ค่านิยมองค์การ ABCDEF เป็นสิ่งที่บุคลากรสามารถถ่ายทอดและเรียนรู้ได้ง่าย	3.82	0.932	มาก
5	การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การตามค่านิยมองค์การ ABCDEF จะดำรงอยู่ได้อย่างถาวร	3.51	1.071	มาก
รวม	ระดับการดำเนินการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ	3.75	0.872	มาก

จากตาราง 12 แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม การดำเนินการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของกรมการพัฒนาชุมชนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงจากมากไปน้อย พบว่า การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การตามค่านิยมองค์การ ABC DEF เป็นสิ่งที่บุคลากรพร้อมจะเปลี่ยนแปลงมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.88 รองลงมา คือ ค่านิยมองค์การ ABC DEF เป็นสิ่งที่บุคลากรสามารถถ่ายทอดและเรียนรู้ได้ง่ายมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 ค่านิยมองค์การ ABC DEF ทำให้การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การดำเนินการไปได้ด้วยความง่ายมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 การเผยแพร่วัฒนธรรมองค์การใหม่ไปสู่บุคลากร

มีความชัดเจนมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 และการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การตามค่านิยมองค์การ ABC DEF จะดำรงอยู่ได้อย่างถาวรมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51 ตามลำดับ

ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวัฒนธรรมองค์การ
ของบุคลากรกรมการพัฒนาชุมชนจำแนกด้านค่านิยมองค์การ ABC DEF

ข้อ	ประเด็น/รายการ	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ
การชื่นชม				
1	มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีทั้งกับเพื่อนร่วมงาน และผู้อื่น	4.30	0.741	มากที่สุด
2	ให้เกียรติเพื่อนร่วมงาน และเคารพผู้ที่ อาวุโสกว่าทั้งวัยวุฒิและคุณวุฒิ	4.31	0.704	มากที่สุด
3	ยกย่อง ชมเชย ในความรู้ความสามารถ รวมทั้งความสำเร็จของผู้อื่นด้วยความ จริงใจเสมอ	4.21	0.728	มากที่สุด
รวม	ระดับพฤติกรรมของบุคลากรกรมการพัฒนาชุมชนด้านการชื่นชม	4.28	0.658	มากที่สุด
กล้าหาญ				
4	กล้ารับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง รวมทั้ง เสียงวิพากษ์ วิจาณ์การทำงานจากผู้อื่น เพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานของตนเอง	3.95	0.844	มาก
5	กล้าทำ กล้ารับผิดชอบในทุกการกระทำ ของตนเอง	3.94	0.903	มาก
6	กล้าปฏิเสธต่อคำสั่งที่มีภูมิควร	3.56	1.034	มาก
รวม	ระดับพฤติกรรมของบุคลากรกรมการพัฒนาชุมชนด้านกล้าหาญ	3.81	0.818	มาก
สร้างสรรค์				

ตาราง 13 (ต่อ)

ข้อ	ประเด็น/รายการ	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ
7	ชอบแสดงความคิดเห็นใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน	3.90	0.805	มาก
8	มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในการทำงานเสมอ	3.86	0.766	มาก
9	สามารถนำแนวคิด ผลจากการวิจัย เทคนิคใหม่ๆ หรือวิทยาการที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี	3.78	0.841	มาก
รวม	ระดับพฤติกรรมของบุคลากร กรมการพัฒนาชุมชนด้านสร้างสรรค์	3.84	0.742	มาก
ใฝ่รู้				
10	มีความกระตือรือร้น สนใจ และใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพิ่มเติมจากแหล่งต่างๆ	4.07	0.783	มาก
11	สามารถนำความรู้ที่ได้รับจากแหล่งต่างๆ มาพัฒนางานของตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายและความสำเร็จของหน่วยงาน	4.02	0.801	มาก
12	มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความสามารถในการทำงานอย่างแท้จริง	4.08	0.793	มาก
รวม	ระดับพฤติกรรมของบุคลากร กรมการพัฒนาชุมชนด้านใฝ่รู้	4.06	0.740	มาก
เข้าใจ				
13	รับฟังเรื่องราวของผู้อื่นอย่างตั้งใจบน ความมีเหตุผลเสมอ	4.01	0.863	มาก

ตาราง 13 (ต่อ)

ข้อ	ประเด็น/รายการ	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ
14	ทำงานร่วมกับผู้อื่นด้วยความเข้าใจ และเอื้ออาทรต่อกัน	4.11	0.825	มาก
15	ปฏิบัติตนต่อเพื่อนร่วมงานและผู้อื่นในทุก ระดับและทุกคนอย่างเสมอภาคกัน	4.02	0.899	มาก
16	คิดพิจารณา ทบทวน และไตร่ตรองอย่าง รอบคอบก่อนตัดสินใจทำอะไรๆ เสมอ โดยจะคำนึงถึงอารมณ์และความรู้สึกของ ผู้อื่นแม้ว่าบางครั้งอาจขัดแย้งกับหลักการ ของหน่วยงานก็ตาม	3.93	0.809	มาก
รวม	ระดับพฤติกรรมของบุคลากร กรมการพัฒนาชุมชนด้านเข้าใจ	4.02	0.763	มาก
เอื้ออำนวย				
17	ให้ความร่วมมือ และประสานการทำงาน ร่วมกันได้เป็นอย่างดี เพื่อให้การ ดำเนินงานมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิผลสูงสุด	4.16	0.824	มาก
18	เคารพในการคิดและการตัดสินใจของ ผู้อื่นเสมอ	4.10	0.858	มาก
19	ให้คำปรึกษาและแนะแนวทางใน การทำงานที่เป็นประโยชน์ให้แก่ผู้อื่น ซึ่งสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงและถูกต้อง	4.09	0.748	มาก
รวม	ระดับพฤติกรรมของบุคลากร กรมการพัฒนาชุมชนด้านเอื้ออำนวย	4.11	0.744	มาก

จากตาราง 13 แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม วัฒนธรรมองค์การของบุคลากร
กรมการพัฒนาชุมชนด้านการขึ้นชมโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.28
เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงจากมากไปน้อย พบว่า การให้เกียรติเพื่อนร่วมงาน และเคารพผู้ที่
อาวุโสกว่าทั้งคุณวุฒิและวัยวุฒิมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.31 รองลงมา คือ การมีมนุษยสัมพันธ์
ที่ดีทั้งกับเพื่อนร่วมงาน และผู้อื่นมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.30 และการยกย่องชมเชยในความรู้
ความสามารถ รวมทั้งความสำเร็จของผู้อื่นด้วยความจริงใจเสมอมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21
ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถาม แสดงให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์การของบุคลากรกรมการพัฒนา
ชุมชนด้านกล้าหาญโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ
เรียงจากมากไปน้อย พบว่า กล้ารับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง รวมทั้งเสียงวิพากษ์วิจารณ์การ
ทำงานจากผู้อื่น เพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานของตนเองมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.95 กล้าทำ
กล้ารับผิดชอบในทุกการกระทำของตนเองมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 และกล้าปฏิเสธต่อคำสั่งที่มีถูก
มิควรมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถาม แสดงให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์การของบุคลากรกรมการพัฒนา
ชุมชนด้านสร้างสรรค์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ
เรียงจากมากไปน้อย พบว่า สามารถนำแนวคิด ผลจากการวิจัย เทคนิคใหม่ๆ หรือ วิทยาการที่
ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดีมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.07 รองลงมา คือ
ชอบแสดงความคิดเห็นใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 และมีความคิด
ริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในการทำงานเสมอมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถาม แสดงให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์การของบุคลากรกรมการพัฒนา
ชุมชนด้านใฝ่รู้โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียง
จากมากไปน้อย พบว่า การมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความสามารถใน
การทำงานอย่างแท้จริงมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.08 รองลงมา คือ มีความกระตือรือร้น สนใจ และ
ใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพิ่มเติมจากแหล่งต่างๆ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 และสามารถนำความรู้ที่
ได้รับจากแหล่งต่างๆ มาพัฒนางานของตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายและความสำเร็จของ
หน่วยงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถาม แสดงให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์การของบุคลากรกรมการพัฒนาชุมชนด้านเข้าใจโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงจากมากไปน้อย พบว่า ทำงานร่วมกับผู้อื่นด้วยความเข้าใจ และเอื้ออาทรต่อกันมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.11 รองลงมา คือ ปฏิบัติตนต่อเพื่อนร่วมงานและผู้อื่นในทุกระดับและทุกคนอย่างเสมอภาคกันมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 รับฟังเรื่องราวของผู้อื่นอย่างตั้งใจ บนความมีเหตุผลเสมอมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 และคิดพิจารณา ทบทวน และไตร่ตรองอย่างรอบคอบก่อนตัดสินใจทำสิ่งใดๆเสมอ โดยจะคำนึงถึงอารมณ์และความรู้สึกของผู้อื่นแม้ว่าบางครั้งอาจขัดแย้งกับหลักการของหน่วยงานก็ตามมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถาม แสดงให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์การของบุคลากรกรมการพัฒนาชุมชนด้านเอื้ออำนวยโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงจากมากไปน้อย พบว่า ให้ความร่วมมือ และประสานการทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.16 รองลงมา คือ เคารพในการคิดและการตัดสินใจของผู้อื่นเสมอมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 และให้คำปรึกษาและแนะแนวทางในการทำงานที่เป็นประโยชน์ให้แก่ผู้อื่น ซึ่งสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง และถูกต้องมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09 ตามลำดับ

ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวัฒนธรรมองค์การของบุคลากรจำแนกตามแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่

ข้อ	ประเด็น/รายการ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับ
การทำงานตามแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่				
1	ทำงานเพื่อมุ่งตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนผู้รับบริการมากกว่าผู้บังคับบัญชา	3.91	0.927	มาก
2	ทำงานโดยมุ่งเน้นที่เป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลักมากกว่าเน้นที่กฎระเบียบ และขั้นตอนการทำงาน	3.77	0.890	มาก
3	เคารพต่อสายการบังคับบัญชา และปฏิบัติงานตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาเพียงเท่านั้น	3.66	0.930	มาก

ตาราง 14 (ต่อ)

ข้อ	ประเด็น/รายการ	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ
4	มีความกล้าเสี่ยงในการทำงาน กล้าตัดสินใจ รวมทั้งกล้าเผชิญกับปัญหาที่เกิดขึ้น	3.86	0.904	มาก
5	มีความยืดหยุ่นในการทำงาน สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์อย่างเหมาะสม	4.01	0.879	มาก
6	ให้บริการผู้อื่นด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใส โดยไม่เลือกปฏิบัติ ไม่ว่าผู้นั้นจะเป็นใครก็ตาม	4.28	0.813	มากที่สุด
7	มีความสามารถในการนำเทคนิควิธีการบริหารที่ทันสมัยจากภาคเอกชนมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการทำงาน และพัฒนาหน่วยงานได้เป็นอย่างดี รวมทั้งมีทักษะในการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ได้อย่างคล่องแคล่ว ทำให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความสะดวกและรวดเร็ว	3.88	0.862	มาก
8	ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต เปิดเผยโปร่งใส และพร้อมรับการตรวจสอบได้ทุกเมื่อ	4.18	0.881	มาก
9	มีความรับผิดชอบต่อตนเอง ต่อสังคม และต่อหน้าที่การงานที่ได้รับมอบหมายอย่างสูง	4.21	0.818	มากที่สุด

ตาราง 14 (ต่อ)

ข้อ	ประเด็น/รายการ	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ
10	ใช้ทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่ในหน่วยงานไม่ว่าจะเป็นคน เงิน วัสดุอุปกรณ์ การจัดการ รวมทั้งเวลาได้อย่างคุ้มค่าและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด	4.12	0.801	มาก
11	มีการแข่งขันการทำงานกันอย่างสูง เพื่อมุ่งสร้างผลงาน	3.66	0.843	มาก
12	มีความมุ่งมั่นและเอาจริงเอาจังในการทำงานเชิงรุก	3.90	0.802	มาก
13	มีจิตสำนึกในการทำงานที่มีความเป็นประชาธิปไตย	4.13	0.826	มาก
14	มีทัศนคติที่ดียอมรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน	4.05	0.835	มาก
รวม	ระดับพฤติกรรมของบุคลากรกรมการพัฒนาชุมชนด้านการทำงานตามแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่	3.97	0.689	มาก

จากตาราง 14 แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม วัฒนธรรมองค์การของบุคลากรกรมการพัฒนาชุมชนด้านการทำงานตามแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงจากมากไปน้อย พบว่า ให้บริการผู้อื่นด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใส โดยไม่เลือกปฏิบัติ ไม่ว่าจะผู้นั้นจะเป็นใครก็ตามมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.28 รองลงมา คือ มีความรับผิดชอบต่อนตนเองต่อสังคม และต่อหน้าที่การงานที่ได้รับมอบหมายอย่างสูงมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21 ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต เปิดเผย โปร่งใส และพร้อมรับการตรวจสอบได้ทุกเมื่อมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18 มีจิตสำนึกในการทำงานที่มีความเป็นประชาธิปไตยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 ใช้ทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่ในหน่วยงานไม่ว่าจะเป็นคนเงิน วัสดุอุปกรณ์ การจัดการรวมทั้งเวลาได้อย่างคุ้มค่าและเกิดประสิทธิภาพสูงสุดมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ

4.12 มีทัศนคติที่ดียอมรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้นในหน่วยงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 มีความยืดหยุ่นในการทำงาน สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์อย่างเหมาะสมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 ทำงานเพื่อมุ่งตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนผู้รับบริการมากกว่าผู้บังคับบัญชามีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 มีความมุ่งมั่นและเอาจริงเอาจังในการทำงานเชิงรุกมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 มีความสามารถในการนำเทคนิควิธีการบริหารที่ทันสมัยจากภาคเอกชนมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการทำงานและพัฒนาหน่วยงานได้เป็นอย่างดี รวมทั้งมีทักษะในการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ได้อย่างคล่องแคล่ว ทำให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความสะดวกและรวดเร็วมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 มีความกล้าเสี่ยงในการทำงาน กล้าตัดสินใจ รวมทั้งกล้าเผชิญกับปัญหาที่เกิดขึ้นมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 และทำงานโดยมุ่งเน้นที่เป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลักมากกว่าเน้นที่กฎระเบียบ และขั้นตอนการทำงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 และเคารพต่อสายการบังคับบัญชา และปฏิบัติงานตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาเพียงเท่านั้นและมีการแข่งขันการทำงานกันอย่างสูง เพื่อมุ่งสร้างผลงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ 3.66 ตามลำดับ

ตาราง 15 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการดำเนินการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ

ปัจจัย	ค่าสหสัมพันธ์กับการดำเนินการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ	
	Pearson Correlation	Sig
บรรยากาศองค์การ	0.60**	0.00
การติดต่อสื่อสาร	0.48**	0.00
การสนับสนุนและอำนวยความสะดวก		
ความสะดวก	0.57**	0.00
สัมพันธภาพภายใน		
หน่วยงาน	0.57**	0.00
การให้รางวัลตอบแทน	0.50**	0.00

ที่มา: * $p < .01$

จากตาราง 15 ทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการดำเนินการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ พบว่า บรรยากาศองค์การโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการดำเนินการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ ($r = 0.60$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยบรรยากาศองค์การกับการดำเนินการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับ ได้แก่ การสนับสนุนและการอำนวยความสะดวก ($r = 0.57$) สัมพันธภาพภายในหน่วยงาน ($r = 0.57$) การให้รางวัลตอบแทน ($r = 0.50$) และการติดต่อสื่อสาร ($r = 0.48$)

ตาราง 16 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
กับการดำเนินการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ

ปัจจัย	ค่าสหสัมพันธ์กับการดำเนินการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม องค์การ	
	Pearson Correlation	Sig
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	0.53**	0.00
การมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์	0.56**	0.00
การกระตุ้นการให้ปัญญา	0.50**	0.00
การสร้างแรงบันดาลใจ	0.53**	0.00
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจก บุคคล	0.45**	0.00

ที่มา: * $p < .01$

จากตาราง 16 ทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการดำเนินการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการดำเนินการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ ($r = 0.53$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการดำเนินการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับ ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($r = 0.56$) การสร้างแรงบันดาลใจ ($r = 0.53$) การกระตุ้นการให้ปัญญา ($r = 0.50$) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($r = 0.45$)

ตาราง 17 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน
กับการดำเนินการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ

ปัจจัย	ค่าสหสัมพันธ์กับการดำเนินการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม องค์การ	
	Pearson Correlation	Sig
พฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน	0.70**	0.00
การรับรู้	0.55**	0.00
การเรียนรู้	0.66**	0.00
การมีส่วนร่วม	0.61**	0.00
การยอมรับ	0.72**	0.00

ที่มา: * $p < .01$

จากตาราง 17 ทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานกับการดำเนินการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ พบว่า พฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการดำเนินการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ ($r = 0.70$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานกับการดำเนินการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับสูงและปานกลาง เรียงตามลำดับ ได้แก่ การยอมรับ ($r = 0.72$) การมีส่วนร่วม ($r = 0.61$) การเรียนรู้ ($r = 0.60$) และการรับรู้ ($r = 0.55$)

ตาราง 18 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ
กับวัฒนธรรมองค์การตามค่านิยมองค์การ ABC DEF

ปัจจัย	ค่าสหสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์การตามค่านิยมองค์การ	
	Pearson Correlation	Sig
บรรยากาศองค์การ	0.58**	0.00
การติดต่อสื่อสาร	0.53**	0.00
การสนับสนุนและอำนวยความสะดวก		
ความสะดวก	0.56**	0.00
สัมพันธภาพภายในหน่วยงาน	0.50**	0.00
การให้รางวัลตอบแทน	0.44**	0.00

ที่มา: * $p < .01$

จากตาราง 18 ทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับวัฒนธรรมองค์การตามค่านิยมองค์การ ABC DEF พบว่า บรรยากาศองค์การโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับวัฒนธรรมองค์การตามค่านิยมองค์การ ABC DEF ($r = 0.58$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยบรรยากาศองค์การกับวัฒนธรรมองค์การตามค่านิยมองค์การ ABC DEF อยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับ ได้แก่ การสนับสนุนและอำนวยความสะดวก ($r = 0.56$) การติดต่อสื่อสาร ($r = 0.53$) สัมพันธภาพภายในหน่วยงาน ($r = 0.50$) และการให้รางวัลตอบแทน ($r = 0.44$)

ตาราง 19 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
กับวัฒนธรรมองค์การตามค่านิยมองค์การ ABC DEF

ปัจจัย	ค่าสหสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์การตามค่านิยมองค์การ	
	Pearson Correlation	Sig
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	0.52**	0.00
การมีอิทธิพลอย่างมี		
อุดมการณ์	0.50**	0.00
การกระตุ้นการใช้ปัญญา	0.50**	0.00
การสร้างแรงบันดาลใจ	0.56**	0.00
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจก		
บุคคล	0.49**	0.00

ที่มา: * $p < .01$

จากตาราง 19 ทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับ วัฒนธรรมองค์การตามค่านิยมองค์การ ABC DEF พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับวัฒนธรรมองค์การตามค่านิยมองค์การ ABC DEF ($r = 0.52$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมองค์การตามค่านิยมองค์การ ABC DEF อยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับ ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจ ($r = 0.56$) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($r = 0.50$) การกระตุ้นการใช้ปัญญา ($r = 0.50$) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($r = 0.49$)



ตาราง 20 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน
กับวัฒนธรรมองค์การตามค่านิยมองค์การ ABC DEF

ปัจจัย	ค่าสหสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์การตามค่านิยมองค์การ	
	Pearson Correlation	Sig
พฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน	0.62**	0.00
การรับรู้	0.54**	0.00
การเรียนรู้	0.47**	0.00
การมีส่วนร่วม	0.56**	0.00
การยอมรับ	0.62**	0.00

ที่มา: * $p < .01$

จากตาราง 20 ทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน กับ วัฒนธรรมองค์การตามค่านิยมองค์การ ABC DEF พบว่า พฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานโดยรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับวัฒนธรรมองค์การตามค่านิยมองค์การ ABC DEF ($r = 0.62$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานกับวัฒนธรรมองค์การตาม ค่านิยมองค์การ ABC DEF อยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับ ได้แก่ การยอมรับ (0.62) การมีส่วนร่วม ($r = 0.56$) การรับรู้ ($r = 0.54$) และการเรียนรู้ ($r = 0.47$)

ตาราง 21 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ
กับวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (NPM)

ปัจจัย	ค่าสหสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิด NPM	
	Pearson Correlation	Sig
บรรยากาศองค์การ	0.60**	0.00
การติดต่อสื่อสาร	0.55**	0.00
การสนับสนุนและอำนวยความสะดวก		
สะดวก	0.56**	0.00
สัมพันธภาพภายในหน่วยงาน	0.50**	0.00
การให้รางวัลตอบแทน	0.49**	0.00

ที่มา: * $p < .01$

จากตาราง 21 ทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ พบว่า บรรยากาศองค์การโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ($r = 0.60$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยบรรยากาศองค์การกับวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่อยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับ ได้แก่ การสนับสนุนและอำนวยความสะดวก ($r = 0.56$) การติดต่อสื่อสาร ($r = 0.55$) สัมพันธภาพภายในหน่วยงาน ($r = 0.50$) และการให้รางวัลตอบแทน ($r = 0.49$)

ตาราง 22 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
กับวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (NPM)

ปัจจัย	ค่าสหสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิด NPM	
	Pearson Correlation	Sig
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	0.55**	0.00
การมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์	0.52**	0.00
การกระตุ้นการใช้ปัญญา	0.53**	0.00
การสร้างแรงบันดาลใจ	0.57**	0.00
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจก บุคคล	0.52**	0.00

ที่มา: * $p < .01$

จากตาราง 22 ทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับ วัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ($r = 0.55$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรม องค์การตามแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่อยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับ ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจ ($r = 0.57$) การกระตุ้นการใช้ปัญญา ($r = 0.53$) การมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์ ($r = 0.52$) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($r = 0.52$)

ตาราง 23 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน
กับวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (NPM)

ปัจจัย	ค่าสหสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิด NPM	
	Pearson Correlation	Sig
พฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน	0.60**	0.00
การรับรู้	0.48**	0.00
การเรียนรู้	0.45**	0.00
การมีส่วนร่วม	0.56**	0.00
การยอมรับ	0.60**	0.00

ที่มา: * $p < .01$

จากตาราง 23 ทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานกับ วัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ พบว่า พฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานโดยรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ($r = 0.60$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานกับวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่อยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับ ได้แก่ การยอมรับ ($r = 0.60$) การมีส่วนร่วม ($r = 0.56$) การรับรู้ ($r = 0.48$) และการเรียนรู้ ($r = 0.45$)

ตาราง 24 การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) โดยใช้เทคนิควิธี Stepwise ของตัวแปรพยากรณ์ที่ร่วมกันทำนายการดำเนินการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การของกรมการพัฒนาชุมชน

ตัวแปรพยากรณ์	b	SE _b	β	t	Sig
การยอมรับ	0.657	0.075	0.568	8.789*	0.000
การสนับสนุนและอำนวยความสะดวก	0.275	0.072	0.247	3.816*	0.000
Constant	0.152	0.262		0.579	0.000
R = 0.740	R ² _{adj} = 0.542		F = 99.925*		
R ² = 0.548					

ที่มา: * p < .05

จากตาราง 24 พบว่า ตัวแปรจำนวน 2 ตัวร่วมกันพยากรณ์การดำเนินการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การของกรมการพัฒนาชุมชนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ตัวแปรที่ส่งผลทางบวกต่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ จำนวน 2 ตัว คือ การยอมรับ และการสนับสนุนอำนวยความสะดวก มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.740 มีค่าอำนาจในการพยากรณ์ได้ถึงร้อยละ 54.8 ซึ่งสามารถเขียนสมการในรูปคะแนนดิบ และคะแนนมาตรฐานได้ ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$$Y = 0.152 + 0.657 (\text{การยอมรับ}) + 0.275 (\text{การสนับสนุนและอำนวยความสะดวก})$$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$Z_y = 0.568 (\text{การยอมรับ}) + 0.247 (\text{การสนับสนุนและอำนวยความสะดวก})$$

จากสมการพยากรณ์การดำเนินการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของกรมการพัฒนาชุมชน พบว่า ตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยในการทำนายการดำเนินการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การของกรมการพัฒนาชุมชนสูงสุด คือ ปัจจัยพฤติกรรมผู้ปฏิบัติงานด้านการยอมรับ รองลงมาคือ ปัจจัยบรรยากาศองค์การด้านการสนับสนุนและอำนวยความสะดวก ซึ่งสามารถพยากรณ์การดำเนินการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของกรมการพัฒนาชุมชนได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 25 การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) โดยใช้เทคนิค
วิธี Stepwise ของตัวแปรพยากรณ์ที่ร่วมกันทำนายวัฒนธรรมองค์การ
ของกรมการพัฒนาชุมชนตามค่านิยมองค์การ ABC DEF

ตัวแปรพยากรณ์	b	SE _b	β	t	Sig
การยอมรับ	0.347	0.062	0.397	5.613*	0.000
การสนับสนุนและอำนวยความสะดวก	0.189	0.075	0.223	2.505*	0.013
การติดต่อสื่อสาร	0.161	0.071	0.185	2.264*	0.025
Constant	1.348	0.228		5.915*	0.000
R = 0.688		R ² _{adj} = 0.464		F = 48.660*	
R ² = 0.474					

ที่มา: * p < .05

จากตาราง 25 พบว่า ตัวแปรจำนวน 3 ตัว ร่วมกันพยากรณ์วัฒนธรรมองค์การ
ของกรมการพัฒนาชุมชนตามค่านิยมองค์การ ABC DEF อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .05
ตัวแปรที่ส่งผลทางบวกต่อวัฒนธรรมองค์การตามค่านิยมองค์การ ABC DEF จำนวน 3 ตัว คือ
การยอมรับ การสนับสนุนและอำนวยความสะดวก และการติดต่อสื่อสาร มีค่าสัมประสิทธิ์
สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.688 มีค่าอำนาจในการพยากรณ์ได้ถึงร้อยละ 47.4 ซึ่งสามารถเขียนสม
การพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ และคะแนนมาตรฐานได้ ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$$Y = 1.348 + 0.347 (\text{การยอมรับ}) + 0.189 (\text{การสนับสนุนและอำนวยความสะดวก}) + 0.161 (\text{การติดต่อสื่อสาร})$$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$Z_y = 0.397 (\text{การยอมรับ}) + 0.223 (\text{การสนับสนุนและอำนวยความสะดวก}) + 0.185 (\text{การติดต่อสื่อสาร})$$

จากสมการพยากรณ์วัฒนธรรมองค์การของกรมการพัฒนาชุมชนตามค่านิยมองค์การ
ABC DEF พบว่า ตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยในการทำนายวัฒนธรรมองค์การของ
กรมการพัฒนาชุมชนตามค่านิยมองค์การ ABC DEF สูงสุด คือ ปัจจัยพฤติกรรมผู้ปฏิบัติงาน
ด้านการยอมรับ รองลงมาคือ ปัจจัยบรรยากาศองค์การด้านการสนับสนุนและอำนวยความสะดวก

ความสะอาด และปัจจัยบรรยากาศองค์การด้านการติดต่อสื่อสาร ซึ่งสามารถพยากรณ์การดำเนินการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของกรมการพัฒนาชุมชนได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 26 การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) โดยใช้เทคนิควิธี Stepwise ของตัวแปรพยากรณ์ที่ร่วมกันทำนายวัฒนธรรมองค์การของกรมการพัฒนาชุมชนตามแนวคิดการตัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management)

ตัวแปรพยากรณ์	b	SE _b	β	t	Sig
การยอมรับ	0.324	0.064	0.359	5.034*	0.000
การติดต่อสื่อสาร	0.228	0.065	0.265	3.496*	0.001
การสร้างแรงบันดาลใจ	0.140	0.062	0.184	2.254*	0.026
Constant	1.332	0.223		5.724*	0.000
R = 0.678	R ² _{adj} = 0.450		F = 46.250*		
R ² = 0.460					

ที่มา: * p < .05

จากตาราง 26 พบว่า ตัวแปรจำนวน 3 ตัว ร่วมกันพยากรณ์วัฒนธรรมองค์การของกรมการพัฒนาชุมชนตามแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ตัวแปรที่ส่งผลทางบวกต่อวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ จำนวน 3 ตัว คือ การยอมรับ การติดต่อสื่อสาร และการสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.678 มีค่าอำนาจในการพยากรณ์ได้ถึงร้อยละ 46.0 ซึ่งสามารถเขียนสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ และคะแนนมาตรฐานได้ ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$$Y = 1.332 + 0.324 (\text{การยอมรับ}) + 0.228 (\text{การติดต่อสื่อสาร}) + 0.140 (\text{การสร้างแรงบันดาลใจ})$$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$Z_y = 0.359 \quad (\text{การยอมรับ}) + 0.265 \quad (\text{การติดต่อสื่อสาร}) + 0.184 \\ (\text{การสร้างแรง บันดาลใจ})$$

จากสมการพยากรณ์วิวัฒนาการขององค์การของกรมการพัฒนาชุมชนตามแนวคิดการตัดการภาครัฐแนวใหม่ พบว่า ตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยในการทำนายวิวัฒนาการของกรมการพัฒนาชุมชนตามแนวคิดการตัดการภาครัฐแนวใหม่สูงสุด คือ ปัจจัยพฤติกรรมผู้ปฏิบัติงานด้านการยอมรับ รองลงมาคือ ปัจจัยบรรยากาศองค์การด้านการติดต่อสื่อสาร และปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ซึ่งสามารถพยากรณ์การดำเนินการเปลี่ยนแปลงวิวัฒนาการของกรมการพัฒนาชุมชนได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยบรรยากาศองค์การด้านการสนับสนุนอำนวยความสะดวกและด้านการติดต่อสื่อสาร ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และปัจจัยพฤติกรรมผู้ปฏิบัติงานด้านการยอมรับ สามารถร่วมกันพยากรณ์การดำเนินการเปลี่ยนแปลงวิวัฒนาการของกรมการพัฒนาชุมชน การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานตามค่านิยมองค์การ ABC DEF และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานตามแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับผลที่ได้จากการสัมภาษณ์ข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนของผู้ให้ข้อมูลที่ได้แสดงความคิดเห็นว่า ปัจจัยที่ช่วยสนับสนุนให้การดำเนินการเปลี่ยนแปลงวิวัฒนาการของกรมการพัฒนาชุมชนประสบผลสำเร็จเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ ก็คือ

ผู้นำ กล่าวคือ ผู้นำในทุกระดับต้องมีวิสัยทัศน์ มีความชัดเจน มุ่งมั่นและส่งเสริมผลักดันการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง แม้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงผู้นำ รวมทั้งผู้นำจะต้องทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อให้บุคลากรคนอื่นได้ฟังยึดถือและปฏิบัติตาม ดังคำกล่าวที่ว่า "หัวไม่ส่ายหางไม่กระดิก" จากการสัมภาษณ์ข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนของผู้ให้ข้อมูล สามารถรวบรวมและสรุปประเด็นได้ว่า

...ตัวผู้บริหารต้องเอาจริง เอาจริง ต้องตระหนัก ให้ความสำคัญให้การสนับสนุนในการผลักดันให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพราะว่าในระบบราชการนี่ะพูดถึงเรื่องระบบนะไม่เฉพาะในกรมนะถ้าผู้นำเอานะทุกคนก็ไปหมด ถ้าพูดง่ายๆ ก็คือถ้าหัวกระดิก หางก็ส่าย แล้วผู้นำก็ต้องเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับลูกน้องด้วย

(ข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนของผู้ให้ข้อมูล, ผู้ให้สัมภาษณ์, 11 พฤศจิกายน 2552)

การสื่อสารภายในองค์กร กล่าวคือ การสื่อสารต้องมีการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง ใช้ช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย ทั้งการสื่อสารแบบทางเดียว ซึ่งทางกรมการพัฒนาชุมชนได้มีการทำสื่อต่างๆ ออกมาเพื่อทำการเผยแพร่ ได้แก่ พัด track ที่คั่นหนังสือ จัดบอร์ดประชาสัมพันธ์ เอกสารแผ่นพับ หนังสือสั่งการ และการสื่อสารแบบสองทาง ซึ่งทางกรมการพัฒนาชุมชนจะให้การประชุมเป็นสำคัญ โดยวัตถุประสงค์ของการสื่อสารภายในองค์กร ก็เพื่อแสดงถึงเหตุผลและความจำเป็นของการดำเนินการโครงการเสริมสร้างค่านิยมองค์กร รวมทั้งสร้างความรู้ความเข้าใจของบุคลากรทั่วทั้งองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน อันจะนำไปสู่การยอมรับและการให้ความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร จากการสัมภาษณ์ข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนของผู้ให้ข้อมูล สามารถสรุปประเด็นได้ว่า

...เรื่องของการสื่อสาร เพื่อชี้แจงที่มาที่ไปของการเปลี่ยนแปลงว่า ทำไมต้องเปลี่ยนแปลงแล้วดียังไงให้เข้าใจ

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1, ผู้ให้สัมภาษณ์, 23 กันยายน 2552)

การจัดกิจกรรม กล่าวคือ องค์กรมีการจัดกิจกรรมต่างๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นการเสริมสร้างค่านิยมองค์กร จนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร และทำให้วัฒนธรรมองค์กรนั้นเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งในการทำงานของบุคลากรภายในองค์กร ผลจากการสัมภาษณ์ข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนของผู้ให้ข้อมูล สามารถสรุปประเด็นได้ว่า

...ในองค์กรหน่วยงานหลักที่เป็นแกนเหวี่ยงมีการทำกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะอนุรักษ์ค่านิยมที่ดี จนกระทั่งค่านิยมเข้าถึงตัวทุกคนแล้ววัฒนธรรมจะเกิดขึ้นเอง

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 9, ผู้ให้สัมภาษณ์, 16 พฤศจิกายน 2552)