

บทที่ 5

บทสรุป

การศึกษาวิจัยเรื่องวัฒนธรรมองค์การในหน่วยงานต้นแบบของกรมการพัฒนาชุมชน ในช่วงปี พ.ศ.2546 – พ.ศ.2551 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การของ กรมการพัฒนาชุมชนในช่วงปี พ.ศ.2546 – พ.ศ.2551 ศึกษากระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม องค์การของกรมการพัฒนาชุมชนในช่วงปี พ.ศ.2546 – พ.ศ.2551 และศึกษาปัจจัยที่สนับสนุน การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของกรมการพัฒนาชุมชนในช่วงปี พ.ศ.2546 – พ.ศ.2551

การดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยใช้วิธีการศึกษาทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณประกอบกัน คือ การศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพโดยการวิจัยเอกสารและการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างจากบุคลากรผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์การในหน่วยงานต้นแบบของกรมการพัฒนาชุมชน ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคแบบเจาะจง จำนวน 10 คน เพื่อทำความเข้าใจและพรรณนา วัฒนธรรมองค์การและกระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของกรมการพัฒนาชุมชนตาม แผนยุทธศาสตร์ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยม ในช่วงปี พ.ศ.2546 – พ.ศ.2551 การศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ ทำการศึกษาด้วยการสำรวจข้อคิดเห็นปัจจัยที่สนับสนุน การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของกรมการพัฒนาชุมชนจากบุคลากรทั้งหมดที่สังกัดอยู่ใน หน่วยงานต้นแบบของกรมการพัฒนาชุมชนทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค เพื่อการอธิบายหา ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรและการพยากรณ์ตัวแปรที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม องค์การของกรมการพัฒนาชุมชน ตามยุทธศาสตร์ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม ในช่วงปี พ.ศ.2546 – พ.ศ.2551 โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวม ข้อมูลจากประชากรทั้งหมดจำนวน 226 คน มีผู้ตอบแบบสอบถามกลับคืนมาทั้งสิ้นจำนวน 174 คน คิดเป็นร้อยละ 77 ของผู้ตอบแบบสอบถาม

สรุปผลการวิจัย

ผลจากการวิจัยศึกษาวัฒนธรรมองค์การในหน่วยงานต้นแบบของกรมการพัฒนาชุมชน ในช่วงปี พ.ศ.2546 – พ.ศ.2551 สามารถสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ได้ ดังนี้

1. ผลการศึกษาวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การของกรมการพัฒนาชุมชนบนพื้นฐานแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ในช่วงปี พ.ศ.2546 – พ.ศ.2551

จากการศึกษาวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การของกรมการพัฒนาชุมชน ด้วยการสืบค้น วัฒนธรรมองค์การของกรมการพัฒนาชุมชนจากประเด็นสิ่งบ่งชี้วัฒนธรรมองค์การ ได้แก่ เรื่องเล่า ตำนานขององค์การ บุคคลสำคัญขององค์การ พิธีการ ประเพณีสำคัญขององค์การ ภาษาคำเฉพาะขององค์การ โครงสร้างองค์การ วิธีการปฏิบัติงาน การติดต่อสื่อสาร ระบบบริหารงานบุคคล ระบบงบประมาณ การตัดสินใจ จิตสำนึกในการให้บริการประชาชน และสิ่งที่เป็นที่บุคลากรใช้ยึดถือเป็นแนวทางในการทำงานและประพฤติปฏิบัติตนกับหน่วยงานต้นแบบของกรมการพัฒนาชุมชนทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค จำนวนทั้งหมด 6 หน่วยงาน ได้แก่ กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กองคลัง กองการเจ้าหน้าที่ กองประชาสัมพันธ์ สถาบันการพัฒนาชุมชน และสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดลพบุรี เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงการเปลี่ยนผ่านของค่านิยมและพฤติกรรมในการทำงานของข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชน สามารถสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การของกรมการพัฒนาชุมชนสามารถแยกออกได้เป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนแรก คือ วัฒนธรรมองค์การในเชิงสัญลักษณ์ ประกอบด้วย เรื่องเล่า ตำนานขององค์การ บุคคลสำคัญขององค์การ พิธีการ ประเพณีสำคัญขององค์การ และภาษาคำเฉพาะขององค์การ เมื่อทำการศึกษาเปรียบเทียบกันในช่วงก่อนปี พ.ศ.2545 กับหลังปี พ.ศ.2545 นั้นไม่มีความแตกต่างกัน ซึ่งวัฒนธรรมองค์การในเชิงสัญลักษณ์นี้จะสะท้อนค่านิยม และพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรกรมการพัฒนาชุมชนในรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติที่เน้นการมีส่วนร่วมในการทำงาน ความมุ่งมั่นและความตั้งใจในการทำงาน ความกล้าหาญอดทนต่อความยากลำบาก การยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น การให้ความเอาใจใส่ ความเอื้ออาทรทั้งพนักงานและลูกค้าโดยหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดความรู้สึกแตกต่างกันทางสถานภาพ ความภาคภูมิใจและจงรักภักดีต่อองค์การ การยกย่องเชิดชูเกียรติ ความสามัคคี ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และการคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวม ซึ่งวัฒนธรรมองค์การแบบนี้จะช่วยสร้างบรรยากาศของมวลมิตรที่ร่วมกันทำงานคล้ายอยู่ในครอบครัวเดียวกันเกิดขึ้นในองค์การ

ส่วนที่สอง คือ วัฒนธรรมองค์การในเชิงระบบงาน ประกอบด้วย โครงสร้างองค์การ วิธีการปฏิบัติงาน การติดต่อสื่อสาร ระบบบริหารงานบุคคล ระบบงบประมาณ การตัดสินใจ จิตสำนึกในการให้บริการประชาชน และสิ่งที่เป็นที่บุคลากรใช้ยึดถือเป็นแนวทางในการทำงานและประพฤติปฏิบัติตน เมื่อทำการศึกษาเปรียบเทียบกันในช่วงก่อนปี พ.ศ.2545 กับหลังปี พ.ศ.2545 นั้นมีความแตกต่างกัน ซึ่งวัฒนธรรมองค์การในเชิงระบบงานในช่วงก่อนปี พ.ศ.2545 จะสะท้อนค่านิยม และพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรกรมการพัฒนาชุมชนในรูปแบบ

วัฒนธรรมองค์การแบบระบบราชการที่เน้นวัฒนธรรมที่มีค่านิยมเน้นกฎระเบียบในการทำงาน การเชื่อฟังคำสั่งของผู้บังคับบัญชา มีความเป็นทางการสูง เน้นกระบวนการทำงาน แต่ภายหลังจากการปฏิรูประบบราชการเมื่อปี พ.ศ.2545 วิถีคิด และพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร กรมการพัฒนาชุมชนเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมจึงส่งผลให้วัฒนธรรมองค์การในเชิงระบบงาน เปลี่ยนแปลงจากรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบระบบราชการไปสู่วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ ผสมผสานกับวัฒนธรรมองค์การแบบเครือข่ายที่เน้นการยึดผลลัพธ์ของงานเป็นหลัก ทำงานตามวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และนโยบายขององค์การ จะต้องทำงานในเชิงรุกมากกว่าตั้งรับ เน้นการทำงานแบบบูรณาการทั้งภายในและภายนอกองค์การ เน้นการมีส่วนร่วม และการทำงานเป็นทีมมากขึ้น เน้นการใช้ความรู้ ความสามารถในการทำงานรวมทั้งการให้บริการสาธารณะ จะต้องคำนึงถึงความสามารถในการตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของประชาชนเป็นหลักอย่างมีความเสมอภาคและเป็นธรรม ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่

2. ผลการศึกษากระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การในหน่วยงานต้นแบบของกรมการพัฒนาชุมชนบนพื้นฐานแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ในช่วงปี พ.ศ.2546 – พ.ศ.2551

ผลจากการศึกษากระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การในหน่วยงานต้นแบบ อันประกอบด้วย กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กองคลัง กองการเจ้าหน้าที่ กองประชาสัมพันธ์ สถาบันการพัฒนาชุมชน และสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดลพบุรี ปรากฏผลการศึกษาสามารถสรุปได้ดังนี้

2.1 กระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การในภาพรวมของกรมการพัฒนาชุมชน เมื่อปี พ.ศ.2549 สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้ดำเนินการจัดทำโครงการวิจัยที่มีชื่อว่า “โครงการสร้างต้นแบบการปรับเปลี่ยนกระบวนการ วัฒนธรรม และค่านิยม” โดยมอบหมายให้สถาบันการส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นผู้ดำเนินการศึกษา เพื่อแสวงหาหน่วยงานภาครัฐที่มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการ วัฒนธรรม และค่านิยมตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของข้าราชการไทยที่เรียกว่า AM READY ซึ่งผลปรากฏว่า กรมการพัฒนาชุมชนเป็นหน่วยงานหนึ่งที่มีความโดดเด่นในด้านขยันตั้งใจทำงาน และเรียนรู้ปรับตัวทันโลกตรงกับสังคม จนได้รับการคัดเลือกให้เป็นหน่วยงานต้นแบบในการดำเนินการศึกษาตามโครงการดังกล่าว

จากจุดเริ่มต้นของโครงการดังกล่าว กรมการพัฒนาชุมชนตระหนักและให้ความสำคัญกับยุทธศาสตร์ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมของข้าราชการ และเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายการปฏิรูประบบราชการ ทางกลุ่มพัฒนาระบบบริหารของกรมการพัฒนาชุมชนได้ดำเนินโครงการเสริมสร้างค่านิยมองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญเพื่อปรับกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมของข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนให้สอดคล้องกับบริบท และภารกิจของกรมการพัฒนาชุมชน ซึ่งทางกรมการพัฒนาชุมชนจึงได้มีการกำหนดค่านิยมที่พึงประสงค์ของข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนขึ้น จากจุดแข็งขององค์การได้ออกมาเป็นค่านิยมที่พึงประสงค์ของข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชน ABC DEF โดยเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร คือ "งานได้ผล คนมีสุข ประชาชนได้รับบริการที่ดี"

จากนั้น ทางกลุ่มพัฒนาระบบบริหารของกรมการพัฒนาชุมชนจึงได้ดำเนินการสื่อสาร และเผยแพร่ค่านิยมที่พึงประสงค์ในรูปแบบต่างๆ เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ และสร้างความตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงให้บุคลากรได้รับทราบ และใช้อย่างเป็นแนวทางในการทำงานและประพฤติปฏิบัติตนกันอย่างทั่วทั้งองค์การ

หลังจากดำเนินการสื่อสารและเผยแพร่ค่านิยมให้บุคลากรได้รับทราบแล้วทางกลุ่มพัฒนาระบบบริหารได้วางแผนและแนวทางการดำเนินการขับเคลื่อนการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมของข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนโดยรับสมัครหน่วยงานที่มีความพร้อมและอาสาสมัครเข้ามาเป็นหน่วยงานต้นแบบทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค จากนั้นก็ได้มีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการขับเคลื่อนค่านิยมฯ ในหน่วยงานต้นแบบ เพื่อสร้างความรู้และความเข้าใจ รวมทั้งให้คำปรึกษาและคำแนะนำกับหน่วยงานต้นแบบให้สามารถดำเนินการขับเคลื่อนการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ของข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนได้ด้วยตนเอง ทั้งนี้ ในการดำเนินขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์การทางกลุ่มพัฒนาระบบบริหารได้ใช้กลยุทธ์การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ การให้คำปรึกษาเข้ามาช่วยเสริมสร้างให้เกิดการดำเนินการขับเคลื่อนค่านิยมองค์การ ABC DEF ของหน่วยงานต้นแบบ

ภายหลังจากที่หน่วยงานต้นแบบได้ดำเนินการขับเคลื่อนการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ของกรมการพัฒนาชุมชนทางกลุ่มพัฒนาระบบบริหารจะทำการติดตาม และประเมินผลการดำเนินการดังกล่าวด้วยการประเมินระดับความพึงพอใจในการเสริมสร้างค่านิยมองค์การของข้าราชการในสังกัดหน่วยงานต้นแบบ เพื่อเป็นการสะท้อนถึงการยอมรับที่มีต่อการดำเนินการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์การของกรมการพัฒนาชุมชน รวมทั้งการประเมินผลพฤติกรรมตามเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้าเชิงพฤติกรรม

ตามค่านิยมจากนั้น อธิปไตยกรรมการพัฒนาชุมชนก็จะมอบโล่ประกาศเกียรติคุณให้แก่หน่วยงานต้นแบบเพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการดำเนินการขับเคลื่อนขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์การและเป็นแบบอย่างให้หน่วยงานอื่นพึงปฏิบัติตามซึ่งทางกลุ่มพัฒนาระบบบริหารก็จะดำเนินการเผยแพร่รูปแบบการเสริมสร้างค่านิยมองค์การของหน่วยงานต้นแบบทั้งหมดให้หน่วยงานอื่นๆ ในสังกัดกรมการพัฒนาชุมชนนำไปประยุกต์ใช้

สำหรับหน่วยงานที่สมัครเป็นหน่วยงานต้นแบบในการดำเนินการขับเคลื่อนการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ของกรมการพัฒนาชุมชนที่ผู้วิจัยได้เลือกทำการศึกษาในส่วนของกองคลัง กองการเจ้าหน้าที่ กองประชาสัมพันธ์ สถาบันการพัฒนาชุมชน และสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดลพบุรี ซึ่งผลจากการศึกษาสามารถสรุปจำแนกหน่วยงานออกได้เป็น 2 ส่วน กล่าวคือ หน่วยงานที่มีแผนและมีการดำเนินการขับเคลื่อนการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ของข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนอย่างชัดเจนและมีการนำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม กับ หน่วยงานที่มีแผนการดำเนินการขับเคลื่อนการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ของข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนแต่ยังไม่ได้เกิดการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ดังนั้น ผู้วิจัยจึงขอทำการสรุปกระบวนการขับเคลื่อนค่านิยมองค์การในส่วนของหน่วยงานต้นแบบที่มีแผนและมีการดำเนินการขับเคลื่อนฯ อย่างชัดเจนและมีการนำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งสามารถสรุปได้ ดังนี้

2.2 กระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การในหน่วยงานต้นแบบของกรมการพัฒนาชุมชนที่มีแผนและมีการดำเนินการขับเคลื่อนฯ อย่างชัดเจนและมีการนำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม สามารถสรุปได้ดังตารางต่อไปนี้



ตาราง 27 สรุปกระบวนการขับเคลื่อนค่านิยมองค์กรของสำนักงานพัฒนาชุมชน
จังหวัดลพบุรีและกองคลัง

ขั้นตอน/กระบวนการ	สำนักงานพัฒนาชุมชน จังหวัดลพบุรี	กองคลัง
กระบวนการการละลาย		
พฤติกรรม		
1. การวางกลยุทธ์การ ขับเคลื่อน	- นำค่านิยมองค์กรมาดำเนินการ ขับเคลื่อนค่านิยมองค์กรตาม กระบวนการ	- นำค่านิยมองค์กรเข้าไปเป็น ส่วนหนึ่งของแผนยุทธศาสตร์กอง คลัง ประจำปี 2551
2. การสำรวจ/วิเคราะห์ วัฒนธรรมเดิม	- ประชุม และร่วมกันระดมความ คิดเห็นทำ swot วิเคราะห์วัฒนธรรม หน่วยงาน	- ร่วมกันวิเคราะห์สาเหตุของ ปัญหาที่มีผลสำเร็จต่อการ ขับเคลื่อนค่านิยมองค์กร
3. การจัดตั้งทีมงาน	- คณะกรรมการอำนวยการ (พัฒนาการจังหวัด ข้าราชการระดับ หัวหน้ากลุ่มงานงาน/ฝ่าย นักวิชาการ พัฒนาชุมชนทุกคน, คณะทำงานขับ งานขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กร ABC DEF (พัฒนาการอำเภอของแต่ ละอำเภอ และข้าราชการ 2 คน)	- จัดตั้งคณะทำงานขับเคลื่อน ยุทธศาสตร์ตามความสมัครใจของ บุคลากรในกองคลังออกเป็น 6 ทีมตามค่านิยมองค์กร
4. การสร้างความรู้สึกลงถึง ความจำเป็นในการขับเคลื่อน ค่านิยมองค์กร	- ประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อสร้าง ความรู้ความเข้าใจ	- การจัดบอร์ดประชาสัมพันธ์ เพื่อ สร้างความเข้าใจและความ ตระหนักถึงการความจำเป็นของ การขับเคลื่อนค่านิยมองค์กร
5. เป้าหมายของการ ขับเคลื่อนค่านิยมองค์กร	- ประโยชน์สูงสุดของประชาชน	- งานได้ผล คนมีค่านิยม และมี ความสุข
6. ขั้นตอนการวางแผนการ ขับเคลื่อนค่านิยมองค์กร	- คณะทำงานขับเคลื่อนวัฒนธรรม องค์กรจัดทำแผนปฏิบัติการ ขับเคลื่อนค่านิยมองค์กร A E F	- คณะทำงานขับเคลื่อน ยุทธศาสตร์ของกองคลังแต่คณะ จัดทำแผนปฏิบัติการ โครงการ ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์กรม ด้วย ค่านิยมที่เปลี่ยนไป
7. ผู้ที่มีมีส่วนร่วมในการ จัดทำแผน	- คณะทำงานขับเคลื่อนวัฒนธรรม องค์กรตัวแทนบุคลากรสำนักงาน พัฒนาชุมชนจังหวัดลพบุรี	- บุคลากรทุกคนในกองคลัง

ตาราง 27 (ต่อ)

ขั้นตอน/กระบวนการ	สำนักงานพัฒนาชุมชน จังหวัดลพบุรี	กองคลัง
กระบวนการเปลี่ยนแปลง		
1. วิธีการนำค่านิยมองค์การ และแผนไปปฏิบัติ	- แปลงค่านิยม และแผนออกเป็น กิจกรรม โครงการต่างๆ	- นำค่านิยมองค์การ และ แผนปฏิบัติการมาจัดทำเป็น โครงการ กิจกรรมและผนวกเข้า กับคำรับรองปฏิบัติราชการ ในแต่ ละตัวชี้วัดตามค่านิยมองค์การ
2. การทำให้บุคลากรยอมรับ และปฏิบัติตามแผนที่ได้วาง ไว้	- การประชุมชี้แจงให้บุคลากรได้รับ ทราบแนวทางและนำไปปฏิบัติ - คณะกรรมการอำนวยความสะดวก, คณะทำงานขับเคลื่อนวัฒนธรรม	- การสื่อสารและการมีส่วนร่วม ของบุคลากรทุกคน - คณะที่ปรึกษาโครงการ, คณะทำงานรับผิดชอบตัวชี้วัด
3. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง	องค์การ, ทูตค่านิยม - การบริหารแบบมีส่วนร่วมผ่าน	ทั้งหมด 6 คณะทำงาน, ทูต ค่านิยม
4. เทคนิค/กลยุทธ์ที่นำมาใช้	ตัวแทน	- การสร้างทีมงาน, การบริหาร แบบมีส่วนร่วม
5. ผลที่ได้จากการนำ เทคนิค/กลยุทธ์มาใช้	- บุคลากรให้การยอมรับและให้ความ ร่วมมือ	- บุคลากรได้ร่วมกันแลกเปลี่ยน ความคิดเห็น เกิดความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ช่วยเสริมสร้าง บรรยากาศในการทำงานที่มีความ เป็นมิตร มีความสามัคคี และ เกิดการยอมรับและปฏิบัติตาม แผนที่ได้วางไว้ร่วมกัน
การคงที่พฤติกรรมใหม่		
1. การติดตามผลการ ดำเนินการ	- ไม่มีการติดตามผล	- ประชุมกองคลังในทุกเดือน
2. การประเมินผลการ ขับเคลื่อนค่านิยมองค์การ	- ประเมินพฤติกรรมตามเกณฑ์บ่งชี้ ความก้าวหน้าเชิงพฤติกรรมตาม ค่านิยม	- ประเมินพฤติกรรมตามเกณฑ์ บ่งชี้ความก้าวหน้าเชิงพฤติกรรม ตามค่านิยมด้วยการประเมิน ตนเอง และให้ผู้อื่นประเมิน, ประเมินผลตามตัวชี้วัด IPA

ตาราง 27 (ต่อ)

ขั้นตอน/กระบวนการ	สำนักงานพัฒนาชุมชน จังหวัดลพบุรี	กองคลัง
การคงที่พฤติกรรมใหม่		
3. ผลที่ได้จากการประเมิน	บุคลากรมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับ ค่านิยมองค์การ	บุคลากรมีพฤติกรรมที่สอดคล้อง กับค่านิยมองค์การ
4. การสร้างแรงจูงใจ	- การประกาศยกย่องเชิดชูเกียรติ - การพิจารณาความดีความชอบ ให้กับผู้ที่มีพฤติกรรมสอดคล้องกับ ค่านิยมองค์การ	การมอบรางวัลให้กับผู้ที่มี พฤติกรรมสอดคล้องกับค่านิยม องค์การ

หากพิจารณากระบวนการขับเคลื่อนค่านิยมองค์การของสำนักงานพัฒนาชุมชน จังหวัดลพบุรี และกองคลังในภาพรวมจะพบว่าขั้นตอนการ หรือ กระบวนการดำเนินการขับเคลื่อนค่านิยมองค์การหลักมีความเหมือนกัน หากแต่มีความแตกต่างกันในรายละเอียด หรือวิธีการดำเนินการที่มีความเหมาะสมกับบริบทของหน่วยงานนั้นๆ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ก็คือ แตกต่างกันออกไปตามวัฒนธรรมย่อยของแต่ละหน่วยงาน แต่ผลลัพธ์ที่ได้จากการขับเคลื่อนค่านิยมองค์การของทั้ง 2 หน่วยงานเหมือนกัน กล่าวคือ ได้บุคลากรที่มีพฤติกรรมสอดคล้องกับค่านิยมองค์การตามที่พึงประสงค์ บุคลากรมีความสุขในการทำงาน ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประชาชนได้รับบริการที่ดีและได้รับประโยชน์สูงสุด

3. ผลการศึกษาปัจจัยที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การในหน่วยงานต้นแบบของกรมการพัฒนาชุมชนบนพื้นฐานแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ในช่วงปี พ.ศ.2546 – พ.ศ.2551

3.1 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ปัจจัยที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การในหน่วยงานต้นแบบของกรมการพัฒนาชุมชนบนพื้นฐานแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ในช่วงปี พ.ศ.2546 – พ.ศ.2551 สามารถสรุปได้ ดังนี้

ปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การด้านบรรยากาศองค์การกับการดำเนินการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ พบว่า มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกปัจจัย มีค่าระหว่าง .48 ถึง .57 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุดที่ระดับ 3 อันดับแรก คือ การสนับสนุนและอำนวยความสะดวก สัมพันธภาพภายในหน่วยงาน การให้รางวัลตอบแทน ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .57, .57 และ .50 ตามลำดับ

และปัจจัยที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ต่ำสุด คือ การติดต่อสื่อสาร มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .48

ปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการดำเนินการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ พบว่า มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกปัจจัย มีค่าระหว่าง .45 ถึง .56 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุด 3 อันดับแรก คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .56, .53 และ .50 ตามลำดับ และปัจจัยที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ต่ำสุด คือ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .45

ปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การด้านพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานกับการดำเนินการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ พบว่า มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกปัจจัย มีค่าระหว่าง .55 ถึง .72 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุด 3 อันดับแรก คือ การยอมรับการมีส่วนร่วมการเรียนรู้ ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .72, .61 และ .60 ตามลำดับ และปัจจัยที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ต่ำสุด คือ การรับรู้ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .55

ปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การด้านบรรยากาศองค์การกับวัฒนธรรมองค์การตามค่านิยมองค์การ ABC DEF พบว่า มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกปัจจัย มีค่าระหว่าง .44 ถึง .56 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุด 3 อันดับแรก คือ การสนับสนุนและอำนวยความสะดวก การติดต่อสื่อสาร สัมพันธภาพภายในหน่วยงาน ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .56, .53 และ .50 ตามลำดับ และปัจจัยที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ต่ำสุด คือ การให้รางวัลตอบแทน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .44

ปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมองค์การตามค่านิยมองค์การ ABC DEF พบว่า มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกปัจจัย มีค่าระหว่าง .49 ถึง .56 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุด 3 อันดับแรก คือ การสร้างแรงบันดาลใจ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การกระตุ้นการใช้ปัญญา ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .56, .50 และ .50 ตามลำดับ และปัจจัยที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ต่ำสุด คือ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .49

ปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การด้านพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานกับวัฒนธรรมองค์การตามค่านิยมองค์การ ABC DEF พบว่า มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกปัจจัย มีค่าระหว่าง .47 ถึง .62 พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุด 3 อันดับแรก คือ การยอมรับ การมีส่วนร่วม การรับรู้ ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .62, .56 และ .54 ตามลำดับ และปัจจัยที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ต่ำสุด คือ การเรียนรู้ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .47

ปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การด้านบรรยากาศองค์การกับวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ พบว่า มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกปัจจัย มีค่าระหว่าง .49 ถึง .56 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุด 3 อันดับแรก คือ การสนับสนุนและอำนวยความสะดวก การติดต่อสื่อสาร สัมพันธภาพภายในหน่วยงาน ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .56, .55 และ .50 ตามลำดับ และปัจจัยที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ต่ำสุด คือ การให้รางวัลตอบแทน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .49

ปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การด้านภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ พบว่า มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกปัจจัย มีค่าระหว่าง .52 ถึง .57 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุด คือ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และการให้รางวัลตอบแทน ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .57, .53, .52 และ .52 ตามลำดับ

ปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การด้านพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานกับวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ พบว่า มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกปัจจัย มีค่าระหว่าง .45 ถึง .60 พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุด 3 อันดับแรก คือ การยอมรับ การมีส่วนร่วม การรับรู้ ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .60, .56 และ .48 ตามลำดับ และปัจจัยที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ต่ำสุด คือ การเรียนรู้ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .45

3.2 ผลการทำนายปัจจัยที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การในหน่วยงานต้นแบบของกรมการพัฒนาชุมชนบนพื้นฐานแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ในช่วงปี พ.ศ.2546 – พ.ศ. 2551 สามารถสรุปได้ ดังนี้

ปัจจัยที่สนับสนุนการดำเนินการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของ
กรมการพัฒนาชุมชนคือ ปัจจัยพฤติกรรมผู้ปฏิบัติงานด้านการยอมรับ ($\beta = .568, p < .05$)
และปัจจัยบรรยากาศองค์การด้านการสนับสนุนและอำนวยความสะดวก ($\beta = .247, p < .05$)
ซึ่งตัวแปรทั้ง 2 ตัว เป็นปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนการดำเนินการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของ
กรมการพัฒนาชุมชนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสามารถพยากรณ์ได้ถึงร้อยละ 54.8
($R^2 = .548, \text{Adjusted } R^2 = .542, F = 99.925, p < .05$)

ปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานตามค่านิยม
องค์การ ABC DEF ได้แก่ ปัจจัยพฤติกรรมผู้ปฏิบัติงานด้านการยอมรับ ($\beta = .397, p < .05$)
ปัจจัยบรรยากาศองค์การด้านการสนับสนุนและอำนวยความสะดวก ($\beta = .223, p < .05$)
และด้านการติดต่อสื่อสาร ($\beta = .185, p < .05$) ซึ่งตัวแปรทั้ง 3 ตัว เป็นปัจจัยสำคัญที่
สนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานตามค่านิยมองค์การ ABC DEF
ซึ่งสามารถพยากรณ์ได้ถึงร้อยละ 47.4 ($R^2 = .474, \text{Adjusted } R^2 = .464, F = 48.660,$
 $p < .05$)

ปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานตามแนวคิด
การจัดการภาครัฐแนวใหม่ ได้แก่ ปัจจัยพฤติกรรมผู้ปฏิบัติงานด้านการยอมรับ ($\beta = .359,$
 $p < .05$) ปัจจัยบรรยากาศองค์การด้านการติดต่อสื่อสาร ($\beta = .265, p < .05$) และปัจจัย
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($\beta = .184, p < .05$) ซึ่งตัวแปรทั้ง
3 ตัว เป็นปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานตามแนวคิด
การจัดการภาครัฐแนวใหม่ซึ่งสามารถพยากรณ์ได้ถึงร้อยละ 46 ($R^2 = .460, \text{Adjusted } R^2 = .450,$
 $F = 46.250, p < .05$)

อภิปรายผล

จากการศึกษาทำให้ทราบถึงวัฒนธรรมองค์การของกรมการพัฒนาชุมชน กระบวนการ
เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของกรมการพัฒนาชุมชน และปัจจัยที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง
วัฒนธรรมองค์การของกรมการพัฒนาชุมชน ในช่วงปี พ.ศ.2546 – พ.ศ.2551 สามารถอภิปราย
ผลได้ ดังนี้

1. การวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การของกรมการพัฒนาชุมชนในช่วงปี พ.ศ.2546 – พ.ศ.2551 ด้วยการสืบค้นวัฒนธรรมองค์การจากสิ่งบ่งชี้วัฒนธรรมองค์การตามประเด็นต่างๆ ที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ จากการศึกษาพบว่า สิ่งบ่งชี้วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่สามารถสะท้อนให้เห็นถึงวัฒนธรรมองค์การของกรมการพัฒนาชุมชนทั้งในระดับที่เป็นรูปธรรมผ่านการสังเกตเห็น การได้ยิน และการสัมผัสได้ ซึ่งวัฒนธรรมองค์การในระดับนี้สามารถสะท้อนให้เห็นถึงค่านิยม ซึ่งเป็นวัฒนธรรมองค์การในระดับที่เป็นนามธรรมที่ไม่สามารถสังเกตเห็นได้ วัฒนธรรมองค์การทั้งสองระดับนี้ถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การที่บุคลากรของกรมการพัฒนาชุมชนสามารถเรียนรู้และถ่ายทอดได้จนกลายเป็นเอกลักษณ์เฉพาะของกรมการพัฒนาชุมชน รวมทั้งวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่สามารถปรับตัวและเปลี่ยนแปลงให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้ตามที่ สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540) ได้กล่าวไว้ในหน้าที่และคุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์การว่า วัฒนธรรมองค์การจะช่วยสร้างเอกลักษณ์ร่วมกันในหมู่สมาชิกเดียวกัน เพราะมีค่านิยม และการประพฤติปฏิบัติที่คล้ายคลึงกันและเป็นเอกลักษณ์ที่แตกต่างจากจากวิถีทางของกลุ่มอื่น ซึ่งสมาชิกสามารถเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การได้โดยผ่านกระบวนการหล่อหลอมขัดเกลาขององค์การนั้น รวมทั้งวัฒนธรรมองค์การนั้นสามารถปรับตัวและเปลี่ยนแปลงให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้ เพื่อให้มีความสอดคล้องกับการแก้ปัญหาและตอบสนองความต้องการขององค์การได้ ซึ่งวัฒนธรรมองค์การถือได้ว่าเป็นส่วนที่มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรในองค์การ และความสำเร็จขององค์การตามที่ ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2551) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การแต่ละแห่งนั้นมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลในองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับวันชัย มีชาติ (2551) ที่กล่าวว่า องค์การที่มีวัฒนธรรมต่างกันจะส่งผลกระทบต่อผลงานขององค์การ และคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงาน องค์การจำนวนมากจึงพยายามที่จะสร้างวัฒนธรรมและแสวงหาวัฒนธรรมที่เหมาะสมกับหน่วยงานของตนเองเพื่อสร้างประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์การให้ดีขึ้น และให้องค์การมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานสูงขึ้นอันจะนำมาซึ่งความสำเร็จขององค์การ

2. กระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของกรมการพัฒนาชุมชนในช่วงปี พ.ศ.2546 – พ.ศ.2551 จากการศึกษาพบว่า การดำเนินการขับเคลื่อนการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ของข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชน ทางกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดลพบุรี และกองคลัง สามารถดำเนินการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การตามค่านิยมองค์การ ABC DEF ได้อย่างเป็นรูปธรรม เนื่องจากในการดำเนินการขับเคลื่อนการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ของข้าราชการ

กรมการพัฒนาชุมชนในหน่วยงานต้นแบบนั้นได้มีการวางแผนแนวทางการดำเนินการขับเคลื่อนฯ ให้อย่างชัดเจนในทุกขั้นตอนซึ่งเป็นไปตามตัวแบบกระบวนการเปลี่ยนแปลงแบบสามขั้นตอนของ Kurt Lewin ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนการละลายพฤติกรรม ขั้นตอนการดำเนินการเปลี่ยนแปลง และขั้นตอนการคงที่พฤติกรรมใหม่หลังการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีตัวแบบกระบวนการเปลี่ยนแปลงแบบสามขั้นตอนของเลวินตามที่ สมยศ นาวิกาน (2544) ได้นำเสนอไว้ รวมทั้งในการวางแผน และการดำเนินการขับเคลื่อนการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติ วัฒนธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ของข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนนั้นทางองค์การ และหน่วยงานต้นแบบได้เปิดโอกาสให้บุคลากรได้เข้ามามีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการดำเนินการขับเคลื่อนฯ อีกทั้งการดำเนินการขับเคลื่อนการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติ วัฒนธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ของข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชนในหน่วยงานต้นแบบเกิดขึ้นมาจากการตระหนักและเห็นถึงความสำคัญของการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ จึงส่งผลให้บุคลากรเกิดความสมัครใจ และให้ความร่วมมือในการดำเนินการขับเคลื่อนการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติ วัฒนธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ของข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชน เพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีกลยุทธ์ในการเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงตามที่ เชี่ยวชาญ อาศุวัฒนกุล (2530) ได้กล่าวว่า การให้พนักงานได้เข้ามามีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง จะทำให้พนักงานมีความรู้สึกผูกพันกับการเปลี่ยนแปลง และเห็นว่าตนเองนั้นเป็นส่วนหนึ่งที่ได้สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้กับองค์กร นอกจากนี้ ยังมีผลจากการศึกษาของ Lester Coch และ John R.P. French, Jr (n.d.) ที่ให้การยืนยันว่าวิธีการเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ด้วยการให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมจะทำให้เกิดความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงได้อย่างแท้จริง และสอดคล้องกับปัจจัยที่มีต่อผลสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงตามที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ม.ป.ป.) กล่าวว่า การยอมรับร่วมกันในกลยุทธ์ เป้าหมาย และวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงที่กำหนดขึ้น เนื่องจากการยอมรับ และการมีส่วนร่วมในความสำเร็จจะเป็นปัจจัยที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นและเป็นไปอย่างต่อเนื่อง

3. ปัจจัยที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของกรมการพัฒนาชุมชน ในช่วงปี พ.ศ.2546 – พ.ศ.2551 จากการศึกษาพบว่า การดำเนินการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของกรมการพัฒนาชุมชนปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การปฏิบัติงานตามค่านิยมองค์การ ABC DEF และปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การปฏิบัติงานตามแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ได้แก่

ปัจจัยบรรยากาศองค์การด้านการสนับสนุนอำนาจความสะดวก และด้านการติดต่อสื่อสาร ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ลินดา อัญญธนากร (2550) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ วัฒนธรรมองค์การ บรรยากาศองค์การ และพฤติกรรมการทำงานตามบทบาทของข้าราชการตำรวจใน สถานีตำรวจนครบาล พบว่า การรับรู้วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้บรรยากาศ องค์การโดยรวม และการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ ด้านลักษณะงาน และด้านสัมพันธภาพภายในหน่วยงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการ ทำงานตามบทบาท และสอดคล้องกับผลการศึกษาของจิรวัดน์ จีระดีพลัง (2546) ที่ศึกษาคุณลักษณะ ส่วนบุคคลและบรรยากาศองค์การที่มีผลต่อความรู้ในวัฒนธรรมองค์การ พบว่า ความรู้ในวัฒนธรรม องค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การด้านสิ่งแวดล้อม และบรรยากาศองค์การ ด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับสิ่งแวดล้อม ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร การให้รางวัลและการลงโทษ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา และพฤติกรรมของผู้ร่วมงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าบรรยากาศองค์การกับวัฒนธรรมองค์การเป็น สิ่งที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกัน ดังนั้นในการดำเนินการขับเคลื่อนค่านิยมองค์การจึงต้องสร้างบรรยากาศองค์การ ให้เอื้อต่อการดำเนินการ เพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ดังที่ Gilmer (1971) และสมยศ นาวิการ (2540) ได้กล่าวว่า บรรยากาศองค์การจะเป็นแรงกดดันที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการทำงาน ของสมาชิกองค์การนั้นๆ ให้มีความแตกต่างไปจากองค์การอื่นๆ ดังนั้น ในการดำเนินการขับเคลื่อน ค่านิยมองค์การของกรมการพัฒนารัฐบาลจึงได้มีการสร้างบรรยากาศองค์การจากสิ่งแวดล้อมภายใน องค์การให้พร้อมรับการดำเนินการดังกล่าว ดังที่ ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ (2548) ได้กล่าวไว้ว่า การสร้างสรรคสิ่งแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการยอมรับในการเปลี่ยนแปลงนั้นจะช่วยให้บุคลากรปฏิบัติตน และฝึกฝนตนเองให้รู้จักคิด รู้จักริเริ่ม และยอมรับในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงใดๆที่จะเกิดขึ้น นอกจากนี้ เขียวชาญ อาศุวัฒน์กุล (2530) ยังได้กล่าวถึงกลยุทธ์ และ วิธีการต่างๆในการเอาชนะการต่อต้าน การเปลี่ยนแปลง ซึ่งการสนับสนุนและอำนวยความสะดวก และการติดต่อสื่อสารก็เป็นกลยุทธ์ และวิธีการเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่สนับสนุนให้การดำเนินการขับเคลื่อนค่านิยมองค์การ ของกรมการพัฒนารัฐบาลประสบความสำเร็จ ซึ่งผลจากการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายโดยส่วนใหญ่ได้แสดง ความคิดเห็นว่า การติดต่อสื่อสาร และการมีกิจกรรมที่ต่อเนื่องจะช่วยให้การดำเนินการขับเคลื่อน ค่านิยมองค์การประสบความสำเร็จซึ่งมีความสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ดังที่ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ม.ป.ป.) ได้กล่าวว่า ทีมผู้นำระดับสูงที่กระตือรือร้น และมีวิสัยทัศน์กว้างไกล โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่มีความรู้และความชำนาญด้านต่างๆ รวมทั้งด้านค่านิยม และพฤติกรรม และผลลัพธ์ที่คาดหวังว่าจะได้รับการเปลี่ยนแปลงจะส่งผลให้การใช้ทรัพยากร และการจัดการกับเวลาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ทองใบ สุดซารี (2551) ยังได้กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงใดๆ ในองค์การให้มีประสิทธิภาพ ผู้ที่มีบทบาทสำคัญ คือ ผู้นำในการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากผู้นำในการเปลี่ยนแปลงมีหน้าที่ในการคิดริเริ่ม และผลักดันให้เกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในองค์การ โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 ประการ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถใช้อธิบายได้ตั้งแต่ระดับจุลภาคไปจนถึงระดับมหภาคตลอดจนทั้งระบบวัฒนธรรม ซึ่งสอดคล้องกับ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2550) ได้กล่าวไว้ว่า ตามแนวคิดวัฒนธรรมองค์การผู้นำในการเปลี่ยนแปลงจะเป็นผู้ผลักดันในการสร้างและเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม หากกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ที่มีส่วนช่วยในการกำหนดค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรคนอื่นๆ ในองค์การ อันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน ดังที่ วันชัย มีชาติ (2551) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร มีผลต่อพฤติกรรมของพนักงานและวัฒนธรรมองค์การ อันจะส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การซึ่งผลจากการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายโดยส่วนใหญ่ได้แสดงความคิดเห็นว่า ผู้นำมีส่วนสำคัญในการผลักดันให้การดำเนินการขับเคลื่อนค่านิยมองค์การประสบผลสำเร็จ ซึ่งมีความสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ปัจจัยพฤติกรรมผู้ปฏิบัติงานด้านการยอมรับมีความสอดคล้องกับที่ ศุภชัย ยาวะประภาษ (2544) ได้กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงใดๆที่เกิดขึ้นในองค์การหากบุคลากรให้การยอมรับก็จะนำไปสู่การปฏิบัติตามแผนที่ได้วางไว้อย่างบรรลุเป้าหมาย และดังที่ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ม.ป.ป.) ได้กล่าวว่า การยอมรับร่วมกันในกลยุทธ์ เป้าหมาย และวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงที่กำหนดขึ้นจะเป็นปัจจัยที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นและเป็นไปอย่างต่อเนื่อง อันจะส่งผลให้การดำเนินการขับเคลื่อนค่านิยมองค์การของกรมการพัฒนารัฐมนษลนั้นประสบผลสำเร็จ

ข้อเสนอแนะ

ผลจากการศึกษาวัฒนธรรมองค์การในหน่วยงานต้นแบบของกรมการพัฒนาชุมชน ในช่วงปี พ.ศ.2546 – พ.ศ.2551 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 องค์การควรมีการสำรวจวัฒนธรรมองค์การของตนเองอย่างสม่ำเสมออย่างน้อย ปีละ 1 ครั้ง และควรมีการปรับปรุงวัฒนธรรมองค์การที่ไม่เอื้อต่อการดำเนินงานขององค์การให้มีความเหมาะสมต่อการดำเนินงานมากยิ่งขึ้น เพื่อเป็นการเสริมสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผลในการปฏิบัติงานขององค์การให้ดีขึ้น

1.2 องค์การควรมีการกำหนดนโยบายการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ โดยผลักดันให้มีการยึดถือค่านิยมองค์การจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งในรูปของวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ ผสมผสานกับวัฒนธรรมองค์การแบบเครือข่ายที่เน้นการยึดผลลัพธ์ของงานเป็นหลักทำงานตามวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และนโยบายขององค์การ จะต้องทำงานในเชิงรุกมากกว่าตั้งรับ เน้นการทำงานแบบบูรณาการทั้งภายในและภายนอกองค์การ เน้นการมีส่วนร่วม และการทำงานเป็นทีมมากขึ้น เน้นการใช้ความรู้ ความสามารถในการทำงานรวมทั้งการให้บริการ สาธารณะจะต้องคำนึงถึงความสามารถในการตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของประชาชนเป็นหลักอย่างมีความเสมอภาคและเป็นธรรม

1.3 องค์การควรมีการกำหนดนโยบายที่จะช่วยธำรงรักษาวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการดำเนินงาน เช่น การกำหนดนโยบายการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีค่านิยมที่เอื้อต่อการดำเนินงานขององค์การ การกำหนดนโยบายการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อใช้เป็นช่องทางในการสื่อสารและถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การ เป็นต้น

1.4 องค์การควรมีการกำหนดนโยบายในเรื่องของการประเมินและควบคุมวัฒนธรรมองค์การกับผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงาน โดยการนำค่านิยมองค์การ ABC DEF ปรับเข้าสู่ระบบสมรรถนะขององค์การ รวมทั้งควรมีแบบการประเมินที่มีตัวชี้วัดที่ชัดเจนทั้งในระดับบุคคลและในระดับองค์การที่สามารถวัดผลได้อย่างเที่ยงธรรม สามารถตรวจสอบได้ รวมทั้งนำผลที่ได้จากการประเมินเชื่อมโยงเข้ากับระบบการให้รางวัลและการพิจารณาความดีความชอบ เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนอย่างเสมอภาคและเป็นธรรม

2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

2.1 การดำเนินการขับเคลื่อนค่านิยมองค์กร จะต้องดำเนินการตามกระบวนการของ Kurt Lewin อย่างเป็นลำดับขั้นตอน โดยเริ่มจากการเตรียมความพร้อมรับการดำเนินการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมที่องค์กรได้พยายามสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรขึ้นจากการกำหนดค่านิยมองค์กรตลอดจนพฤติกรรมใหม่ที่เกิดขึ้นในองค์กร จากนั้นดำเนินการวางแผนและกิจกรรมที่สนับสนุนการดำเนินการขับเคลื่อนค่านิยมองค์กรและนำไปปฏิบัติให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม และคงที่ไว้ซึ่งค่านิยมองค์กรและพฤติกรรมที่เกิดขึ้นใหม่ที่เอื้อต่อการดำเนินงานตามที่องค์กรมุ่งหวัง อย่างเป็นลำดับกระบวนการที่ต่อเนื่องกัน

2.2 ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร และผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานควรเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง รวมทั้งผู้บริหารควรต้องมีการประพฤติปฏิบัติตนตามค่านิยมองค์กรอย่างเคร่งครัด เนื่องจากความสามารถและพฤติกรรมของผู้บริหารมีผลต่อความสำเร็จในการผลักดันนโยบายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กร รวมทั้งการมีค่านิยมและพฤติกรรมไปสู่ผู้ปฏิบัติงานได้อย่างทั่วถึงในเชิงปฏิบัติมากขึ้น

2.3 การดำเนินการขับเคลื่อนค่านิยมองค์กรควรนำเอาเทคนิคการพัฒนาองค์กรต่างๆ มาใช้แบบบูรณาการ เช่น การจัดกิจกรรมในรูปแบบต่างๆ โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม เพื่อช่วยผลักดันให้บุคลากรภายในองค์กรร่วมกันดำเนินการขับเคลื่อนค่านิยมองค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรมและบรรลุตามเป้าหมายที่ได้วางไว้

2.4 การดำเนินการขับเคลื่อนค่านิยมองค์กร ควรมีการส่งเสริมการสร้างบรรยากาศองค์กร การสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และสร้างการยอมรับให้เกิดขึ้นกับบุคลากรทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้พร้อมรับการดำเนินการและการให้ความร่วมมือในการดำเนินการขับเคลื่อนค่านิยมองค์กร เช่น หน่วยงาน หรือ องค์กรควรส่งเสริมให้มีการสื่อสารค่านิยมองค์กรอย่างต่อเนื่องและมีช่องทางในการสื่อสารที่มีความหลากหลาย รวมทั้งควรมีนำเทคนิคการสื่อสารในรูปแบบต่างๆ มาใช้เพื่อเป็นการเผยแพร่แรงจูงใจให้บุคลากรทุกหน่วยงาน ทุกสังกัดของกรมการพัฒนารวมชนได้พึงยึดถือและปฏิบัติตามค่านิยมองค์กรร่วมกันอย่างทั่วทั้งองค์กร และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินการขับเคลื่อนค่านิยมองค์กร เป็นต้น

3. ข้อเสนอแนะการทำวิจัยครั้งต่อไป

3.1 การศึกษาสืบค้นวัฒนธรรมองค์การจากประเด็นสิ่งบ่งชี้วัฒนธรรมองค์การครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะหน่วยงานต้นแบบของกรมการพัฒนาชุมชน จึงไม่อาจให้ภาพรวมวัฒนธรรมองค์การของกรมการพัฒนาชุมชนได้ ดังนั้น ควรมีการศึกษาสืบค้นวัฒนธรรมองค์การจากประเด็นสิ่งบ่งชี้วัฒนธรรมองค์การกับหน่วยงานอื่นๆ ในสังกัดกรมการพัฒนาชุมชนให้ครอบคลุมทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค เพื่อจะได้ภาพรวมของวัฒนธรรมองค์การกรมการพัฒนาชุมชนได้อย่างชัดเจนมากขึ้น

3.2 การศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ ได้ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์ ดังนั้น ในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไปควรมีวิธีการอื่นๆ มาใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลร่วมด้วย เช่น การเข้าสังเกต เพื่อจะได้ข้อมูลที่ชัดเจนและเป็นประโยชน์มากขึ้น

3.3 เนื่องจากการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะหน่วยงานต้นแบบของกรมการพัฒนาชุมชน ดังนั้น การศึกษาในครั้งต่อไปควรจะทำการศึกษาในหน่วยงานอื่นที่สังกัดในกรมการพัฒนาชุมชนที่ได้มีการดำเนินการขับเคลื่อนค่านิยมองค์การแล้วเป็นผลสำเร็จ เพื่อจะได้รูปแบบ หรือวิธีการการดำเนินการขับเคลื่อนค่านิยมองค์การที่หลากหลาย และอาจสามารถนำรูปแบบ หรือวิธีการนั้นๆ มาเปรียบเทียบกันเพื่อให้ได้รูปแบบ หรือ วิธีการที่ดีที่สุด

3.4 ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การของกรมการพัฒนาชุมชนกับวัฒนธรรมองค์การขององค์กรอื่นที่สังกัดอยู่ในกระทรวงมหาดไทยด้วยกัน หรือ สังกัดกระทรวงอื่นๆ เป็นต้น