

ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมมองครกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
กรณีศึกษา ที่ว่าการอำเภอแปลงยาว จังหวัดฉะเชิงเทรา¹

นายอภิวัฒน์ โพธิ์มณี²

รองศาสตราจารย์ ดร.ปรัชญา ชุ่มนาเสียว³

รศ.ดร.รวิภา ธรรมโชติ³

ดร.ปะการัง ชื่นจิตต์³

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เน้นข้อมูลเกี่ยวกับความรู้สึกรู้สึกการเข้าใจ ความหมาย ผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่าง ด้วยวิธี แบบเจาะจง จากบุคลากรในสังกัด หน่วยงานของที่ทำกรปกครองอำเภอแปลงยาว จังหวัดฉะเชิงเทรา เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่าง ที่จะมาเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญทำการวิจัยบางระดับ โดยการสัมภาษณ์แบบกึ่ง โครงสร้าง กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักเป็นข้าราชการ เจ้าหน้าที่ รวมถึง กำนัน ผู้ใหญ่บ้านจากบุคลากร ทั้งหมดจำนวน 72 คน ด้วยการสุ่มแบบเจาะจง อย่างน้อยระดับละ 1 คน รวม 10 คนและ ศึกษาวิจัยเชิงเอกสารแล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์เนื้อหา ตีความหมายของปรากฏการณ์ ว่า บ่งบอก บ่งชี้ สืบถึง และให้ความว่า เป็นอย่างไร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบและ ลักษณะวัฒนธรรมมองคร, เพื่อศึกษากิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และเพื่อ วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมมองครกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในองค์กร ของที่ว่าการอำเภอแปลงยาว จังหวัดฉะเชิงเทรา โดยการวิเคราะห์แบบอุปนัย และการ วิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นเอกสารระเบียบวิธีวิจัยทางรัฐศาสตร์ ตามหลักสูตรรัฐศาสตร มหาบัณฑิต สาขาสหวิทยาการเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัย รามคำแหง ส่วนกลาง (หัวหมาก)

¹บทความเรียงจากการศึกษาอิสระเรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมมองครกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษา ที่ว่าการอำเภอแปลงยาว จังหวัดฉะเชิงเทรา" ซึ่งได้ผ่านการสอบเรียบร้อยแล้ว โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาคือ รองศาสตราจารย์ ดร.ปรัชญา ชุ่มนาเสียว

²นักศึกษาปริญญาโท โครงการหลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาสหวิทยาการเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น) มหาวิทยาลัยรามคำแหง

³อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาอิสระ

สรุปผลการวิจัย

วัฒนธรรมของอำเภอแปลงยาว จังหวัดฉะเชิงเทรา มีรูปแบบเป็น วัฒนธรรมแข็ง มีวัฒนธรรมที่สมาชิกองค์กรยึดถือเป็นหลักอย่างเคร่งครัดเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางจากบุคลากรในองค์กรและมีลักษณะที่ชัดเจน ในด้านรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรสากล มีรูปแบบ 2 อย่างผสมกัน คือ วัฒนธรรมแบบเครือญาติ และวัฒนธรรมแบบราชการมีมิติคุณลักษณะพื้นฐานที่สำคัญ เป็นวัฒนธรรมองค์กรมุ่งความสำคัญที่ผลลัพธ์มากกว่าเทคนิคและกระบวนการที่ใช้เพื่อบรรลุผลลัพธ์ มีการนำผลการวิจัยมาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีการฝึกอบรม ให้ความรู้ เพิ่มทักษะการปฏิบัติงาน ในหลักสูตรต่างๆ รวมทั้งการฝึกปฏิบัติงานจริง อย่างสม่ำเสมอ โดยการเข้ารับการฝึกอบรมเพิ่มทักษะจะเป็นลักษณะการจัดการจากส่วนกลาง เป็นหลักความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่ว่าการอำเภอแปลงยาว จังหวัดฉะเชิงเทรามีความสัมพันธ์ กันอย่างลึกซึ้ง แต่ไม่ทั่วถึงทุกระดับ ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับเจ้าหน้าที่ทุกระดับชั้นสร้างบรรยากาศในการทำงานที่น่าประทับใจ ทำให้บุคลากรส่วนใหญ่ต้องการที่จะพัฒนาตนเองให้ไปอยู่ในจุดที่สูงขึ้นแต่ยังมีเจ้าหน้าที่ในบางระดับที่ไม่ได้รับการผลักดันให้เจริญเติบโตในหน้าที่ อาจเพิกเฉย กับวัฒนธรรมขององค์กรบ้างแต่ยังคงปฏิบัติตัวคล้อยไปตามวัฒนธรรมขององค์กร

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

วัฒนธรรมองค์กร เป็นวิถีชีวิตที่คนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งยึดถือปฏิบัติสืบต่อกันมาจนกลายเป็นนิสัยและความเคยชิน และกลายเป็นขนบธรรมเนียมประเพณี วิถีประเพณีปฏิบัติ ความเชื่อ ค่านิยม ไม่ว่าจะเป็ภาษา หรือวัตถุสิ่งของต่าง ๆ วัฒนธรรมทำให้คนรวมกลุ่มกันเป็นมนุษย์สังคม มีการอยู่ร่วมกันอย่างมีระเบียบ ผลของวัฒนธรรมจะออกมาในรูปจริยธรรม ตลอดจนค่านิยมที่ใช้ในการตัดสินใจหรือวินิจฉัยสั่งการ จริยธรรมองค์กรถือเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์กรก้าวหน้าและส่งผลให้องค์กรได้รับความเชื่อถือจากสังคม ดังนั้นองค์กรทุกประเภทจึงจำเป็นต้องนำจริยธรรมมาใช้ในการบริหารและแก้ไขปัญหาองค์กรอย่างถูกวิธีเพื่อให้ได้รับความเชื่อถือ ภาพพจน์ที่ดี อันนำมาซึ่งชื่อเสียง เกียรติยศและความก้าวหน้าในระยะยาวขององค์กร

ผู้วิจัยเล็งเห็นว่า การพัฒนาองค์กรไม่ว่าจะเล็ก หรือใหญ่ ไม่ว่าจะเป็นสายงานใด สิ่งที่เป็นหัวใจสำคัญที่จะเป็นกำลังขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จสูงสุด คือ วัฒนธรรมองค์กร ของแต่ละองค์กร ซึ่งอาจจะมีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้กลายเป็นทุนมนุษย์ ที่ผ่านการขัดเกลา ทั้งด้านความรู้ องค์กรความรู้ และวัฒนธรรมในด้านต่างๆ ซึ่งอาจนำไปพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด จึงได้มุ่งเน้นการนำเสนอถึงความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้เหมาะสมกับองค์กร มีผลงานวิจัยมากมายที่แสดงให้เห็นถึงอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กร ที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และในการบริหารองค์กร อีกทั้งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขัน เป็นที่ยอมรับทั้งผู้บริหาร ทรัพยากรมนุษย์ที่อยู่ภายในองค์กร และประชาชนผู้รับบริการ ผู้วิจัยจึงมีความต้องการที่จะวิจัยรูปแบบ ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร รวมทั้งวิจัยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรและความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษา ที่ว่าการอำเภอแปลงยาว จังหวัดฉะเชิงเทรา ซึ่งอาจนำข้อดี และข้อเสีย ของวัฒนธรรมองค์กร ไปปรับ สร้างเป็นต้นแบบวัฒนธรรมองค์กร ต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อวิจัยรูปแบบและลักษณะวัฒนธรรมองค์กร ของที่ว่าการอำเภอแปลงยาว จังหวัดฉะเชิงเทรา
2. เพื่อวิจัยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ของที่ว่าการอำเภอแปลงยาว จังหวัดฉะเชิงเทรา
3. เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่ว่าการอำเภอแปลงยาว จังหวัดฉะเชิงเทรา

ทบทวนวรรณกรรม

1. แนวคิดและความหมายเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

โรบบินส์ (Robbins. 1994, 467) ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์กรว่า หมายถึง ระบบของ ความหมายร่วมกันที่เกิดจากสมาชิกขององค์กร ทำให้สามารถแยกความแตกต่างขององค์กรหนึ่งออก จากองค์กรอื่น ๆ ได้

ฮอฟสเตเด (Hofstede. 1997, 180) ได้ให้นิยามวัฒนธรรมองค์กรว่าเป็นแบบแผน ความคิด ความรู้สึกของสมาชิกที่ได้รับการกำหนดร่วมกันภายในองค์กร ซึ่งมีผลให้ สมาชิกขององค์กร นั้น แตกต่างไปจากสมาชิกขององค์กรอื่น

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540, 11) ได้ให้นิยามวัฒนธรรมองค์กรว่าเป็นสิ่งต่าง ๆ อันประกอบด้วยสิ่งประจักษ์ชัด แบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ความเข้าใจ และข้อสมมติพื้นฐานของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ภายใน องค์กร จากองค์กรประกอบของความหมายข้างต้นที่ได้กล่าวมาจึงสรุปได้ว่า วัฒนธรรม องค์กร หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ และพฤติกรรมของสมาชิกภายในองค์กรที่ ยึดถือปฏิบัติร่วมกัน และมีการถ่ายทอดสู่สมาชิกใหม่ขององค์กร จากความหมายของ วัฒนธรรมองค์กรที่ได้กล่าวมาแล้ว พบว่ามีผู้ให้นิยามแตกต่างกันออกไป ซึ่งโดยสรุปแล้ว จะเห็นว่าในการให้นิยามวัฒนธรรมองค์กร โดยมากจะกล่าวถึงส่วนประกอบต่าง ๆ

1. รูปแบบและลักษณะวัฒนธรรมองค์กร ของที่ว่าการอำเภอแปลงยาว จังหวัดฉะเชิงเทรา ประกอบด้วยประเด็นย่อย ดังนี้

1.1 รูปแบบวัฒนธรรมแข็ง และวัฒนธรรมอ่อน

1.2 วัฒนธรรม องค์กรแบ่งได้ 4 แบบ คือ

- วัฒนธรรมแบบปรับตัว (adaptability culture)
- วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (achievement culture)
- วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (clan culture)
- วัฒนธรรมแบบราชการ (bureaucratic culture)

1.3 คุณลักษณะพื้นฐานที่สำคัญของวัฒนธรรมองค์กร

2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในองค์กร

มาสโลว์ มีความเห็นว่าบุคคลที่พยายามที่จะตอบสนองความต้องการพื้นฐานให้ มาก่อนที่จะเกิดพฤติกรรมมุ่งไปตอบสนองความต้องการขั้นเหนือขึ้นไปจนถึงขั้นความ ต้องการที่จะประสบความสำเร็จสูงสุด ความต้องการขั้นต่ำๆ ต้องได้รับการตอบสนอง ก่อนที่ความต้องการขั้นสูงจะเข้ามา มีบทบาทต่อความรู้สึกอันมีสติของบุคคลนั้น ๆ ดังนั้น จุดสำคัญในความคิดของมาสโลว์ก็คือ ความต้องการใดที่ได้รับการตอบสนองอันทำให้ เกิดความพึงพอใจแล้ว ความต้องการนั้นก็จะเป็นแรงกระตุ้นอีกต่อไป แต่ความต้องการ ในระดับสูงกว่าจะกลายเป็นแรงผลักดันหรือจูงใจแทน อันจะเป็นเหตุทำให้บุคคลต้อง สร้างพฤติกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการของตนนั้นต่อไป ในส่วนของค่านิยมหรือ วัฒนธรรมองค์กร สามารถศึกษาได้ 4 ปัจจัย คือ

ปัจจัยด้านที่ 1 ด้านการดูแลเอาใจใส่ (Caring)

ปัจจัยด้านที่ 2 ด้านความน่าเชื่อถือ (Credible)

ปัจจัยด้านที่ 3 ด้านความคิดสร้างสรรค์ (Constructive)

ปัจจัยด้านที่ 4 ด้านความกล้าตัดสินใจ (Courageous)

3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความจงรักภักดีต่อองค์กร

(นภาพีญ โหมาศวิท 2533, 14อ้างอิงจาก Buchanan.1977) ความจงรักภักดีต่อ องค์กร เป็นความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน ความผูกพันที่มีต่อเป้าหมายและค่านิยมของ องค์กรและการปฏิบัติงานตามบทบาทของตนเอง เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมาย และค่านิยม ขององค์กร ซึ่งความจงรักภักดีต่อองค์กรประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร (Identification) แสดงออกตามเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กรของผู้บริโภค

ส่วนที่ 2 ความเกี่ยวข้องกับองค์กร (Involvement) ความรู้สึกรักและผูกพัน ต่อองค์กร

ส่วนที่ 3 ความผูกพันและจงรักภักดีต่อองค์กร

4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน

Dalton et al. (2000 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543) ได้เสนอแนวคิดในการสร้างทีมที่มี ประสิทธิภาพ (Characteristics of Effective Team) ว่าปัจจัยที่สำคัญ คือ ผู้นำทีมจะต้องมีความรับผิดชอบ และมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. มอบหมายงานให้ถูกคนหรือจัดคนให้เหมาะสมกับงาน
2. ทำให้ความคาดหวังชัดเจน
3. กระตุ้นผู้ร่วมทีม โดยผลักดัน มอบหมาย สอน ช่วยเหลือและตอบคำถาม
4. มุมมองวิสัยทัศน์ที่ใหม่และชัดเจน
5. มีการวางแผนที่ดี
6. ให้การกระตุ้น จูงใจ และมุ่งมั่น ในการทำงาน
7. ให้รางวัลสำหรับผลการปฏิบัติงาน ให้แรงเสริมทางบวก และเห็นคุณค่าของการให้การสนับสนุน
8. มุ่งมั่นกับสิ่งที่เป็นวิธีทางที่จะนำทีมไปสู่ความก้าวหน้า

5. แนวคิดและทฤษฎีเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

Nadler และ Wiggs (1989) ได้อธิบายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการวางแผนอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน และปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กรให้สูงขึ้น โดยวิธีการฝึกอบรม การให้การศึกษา และการพัฒนา ขอบเขตของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงครอบคลุม 3 เรื่องด้วยกัน คือ

- 1 การฝึกอบรม (Training)
- 2 การศึกษา (Education)
- 3 การพัฒนา (Development)

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษาที่ว่า การอำเภอแปลงยาว จังหวัดฉะเชิงเทรา ศึกษาจากแหล่งข้อมูล 2 ประเภท คือ แหล่งข้อมูลประเภทเอกสาร (Documentary research) และแหล่งข้อมูลประเภทบุคคล โดยคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล (Data Collection) การแปลงมโนทัศน์ (Operation of Concepts) การจัดระบบข้อมูล (Data Organization) และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา แล้วตรวจสอบข้อมูล (Data Analysis and Data Triangulation)

สรุปผลการวิจัย

การนำเสนอสรุปผลการวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษาที่ว่า การอำเภอแปลงยาว จังหวัดฉะเชิงเทรา ผู้วิจัยขอสรุปแยกประเด็นตามวัตถุประสงค์ได้ ดังนี้

1. วัฒนธรรมของอำเภอแปลงยาว จังหวัดฉะเชิงเทรา มีรูปแบบเป็นวัฒนธรรมแข็ง เพราะมีวัฒนธรรมที่สมาชิกองค์กรยึดถือเป็นหลักอย่างเคร่งครัดเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางจากบุคลากรในองค์กรและมีลักษณะที่ชัดเจน ในด้านรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรสากล มีรูปแบบ 2 อย่างผสมกัน คือ วัฒนธรรมแบบเครือญาติ และวัฒนธรรมแบบราชการ มีมิติคุณลักษณะพื้นฐานที่สำคัญ คือ วัฒนธรรมมุ่งความสำคัญที่ผลลัพธ์มากกว่าเทคนิค และกระบวนการที่ใช้เพื่อบรรลุผลลัพธ์ สามารถพลิกแพลงรูปแบบการทำงานให้บรรลุผลได้ทุกสถานการณ์ หากไม่สามารถแก้ไขปัญหาให้บรรลุผลสำเร็จได้ ระดมความคิดเห็นจากทุกฝ่ายแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการใหม่ๆ โดยเน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย เป็นหลัก

2. กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในที่ว่า การอำเภอแปลงยาว จังหวัดฉะเชิงเทรา มีการนำผลการวิจัยมาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ในการฝึกอบรม ให้ความรู้ เพิ่มทักษะการปฏิบัติงาน ในหลักสูตรต่างๆ รวมทั้งการฝึกปฏิบัติงานจริง อย่างสม่ำเสมอ มาพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการคือ

ให้เจ้าหน้าที่ทุกคน ปลัดอำเภอทุกคน ในองค์กร สามารถปฏิบัติหน้าที่ทดแทนกันได้ ทุกงาน เพื่อสร้างความมีส่วนร่วม ความสามัคคี สามารถปฏิบัติตามงานนโยบายภาครัฐได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ พัฒนาความรู้ความสามารถให้ทันกับเทคโนโลยีใหม่ๆ ทันท่วงทีสถานการณ์ปัจจุบัน ให้เป็นอำเภอ 4.0 โดยการเข้ารับการฝึกอบรม เพิ่มทักษะจะเป็นลักษณะการจัดการจากส่วนกลางเป็นหลัก

3. ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่ว่าการอำเภอแปลงยาว จังหวัดฉะเชิงเทรา มีความสัมพันธ์ กันอย่างลึกซึ้ง แต่ไม่ทั่วถึงทุกระดับ เพราะวัฒนธรรมองค์กรของที่ว่าการอำเภอแปลงยาวเน้นการทำงานในรูปแบบแก้ไขปัญหาให้ประชาชนเป็นหลัก ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับเจ้าหน้าที่ทุกระดับ มีความเป็นกันเอง อยู่กันแบบครอบครัว ในทุก ๆ ลำดับชั้นบังคับบัญชา ทำให้บุคลากรในองค์กรมีความน่าเชื่อถือ ได้รับการให้เกียรติจากประชาชน ข้าราชการ และคนในองค์กรเดียวกันสร้างบรรยากาศในการทำงานที่น่าประทับใจ สร้างความท้าทายสำหรับบุคลากรที่ต้องแก้ไขปัญหาแปลกใหม่อยู่ตลอดเวลา ทำให้บุคลากรส่วนใหญ่ต้องการที่จะพัฒนาตนเองให้ไปอยู่ในจุดที่สูงขึ้นแต่ยังมีเจ้าหน้าที่ในบางระดับที่ไม่ได้รับการผลักดันให้เจริญเติบโตในหน้าที่ อาจเพิกเฉย กับวัฒนธรรมขององค์กรบ้างแต่ยังคงปฏิบัติตัวคล้อยไปตามวัฒนธรรมขององค์กร

อภิปรายผลการวิจัย

การนำเสนออภิปรายผลการวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษา ที่ว่าการอำเภอแปลงยาว จังหวัดฉะเชิงเทรา สามารถสรุปแยกประเด็นตามวัตถุประสงค์ได้ ดังนี้

วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อวิจัยรูปแบบและลักษณะวัฒนธรรมองค์กร ของที่ว่าการอำเภอแปลงยาว จังหวัดฉะเชิงเทรา จากผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลทั้งหมดมีความภาคภูมิใจในวัฒนธรรมองค์กรของตนเอง ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมขององค์กรที่มีความเข้มแข็ง มีความใกล้ชิดประชาชนเป็นวัฒนธรรมรูปแบบระบบราชการเต็มรูปแบบมีคำสั่งทางปกครอง การสั่งการตามนโยบายภาครัฐตามลำดับชั้นภารกิจส่วนใหญ่

เป็นภารกิจแก้ไขปัญหาคือความเดือดร้อนให้แก่ประชาชน บุคลากรในองค์กรให้ความตื่นตัวตระหนักถึงวัฒนธรรมที่ปฏิบัติต่อๆ กันมา องค์กรจึงเกิดความน่าเชื่อถือในสายตาประชาชนสมาชิกในองค์กรยอมรับวัฒนธรรมองค์กรมาปฏิบัติ แม้ว่าจะมีปัญหา อุปสรรคหรือบางครั้งอาจทำให้รู้สึกไม่ดี ต่อวัฒนธรรมขององค์กร แต่วัฒนธรรมองค์กรที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางจากสมาชิกใน องค์กร ก็ยังคงเป็นวัฒนธรรมที่สมาชิกองค์กรยึดถือ เป็นหลักอย่างเคร่งครัดตลอดมา ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรของอำเภอแปลงยาว จังหวัดฉะเชิงเทรา มีรูปแบบวัฒนธรรมแข็งเมื่อเปรียบเทียบกับวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้กับรูปแบบวัฒนธรรม ทั้ง 4 แบบ พบว่า วัฒนธรรมองค์กรอำเภอแปลงยาว จังหวัดฉะเชิงเทรา มีความใกล้เคียงกับรูปแบบวัฒนธรรม 2 อย่าง คือ“วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (clan culture) และวัฒนธรรมแบบราชการ (bureaucratic culture)”

วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อวิจัยกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ของที่ว่าการอำเภอแปลงยาว จังหวัดฉะเชิงเทรา จากข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์สามารถวิเคราะห์ได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรในองค์กร มีการฝึกอบรม ให้ความรู้ เพิ่มทักษะการปฏิบัติงาน ในหลักสูตรต่างๆ มากมาย รวมทั้งการฝึกปฏิบัติงานจริง อย่างสม่ำเสมอ เป็นประจำทุก ๆ ปีงบประมาณมีการนำการวิจัยมาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมาพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการคือ ให้เจ้าหน้าที่ทุกคน ปลัดอำเภอทุกคน ในองค์กร สามารถปฏิบัติหน้าที่ทดแทนกันได้ ทุกงาน แม้ไม่มีความถนัดในงานนั้น ๆ ครอบคลุมตามทฤษฎีทั้ง 3 เรื่องด้วยกัน คือ

1. การฝึกอบรม (Training)
2. การศึกษา (Education)
3. การพัฒนา (Development)

วัตถุประสงค์ที่ 3 เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่ว่าการอำเภอแปลงยาว จังหวัดฉะเชิงเทราจากข้อมูลทั้งหมดสามารถสรุปความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของอำเภอแปลงยาว จังหวัดฉะเชิงเทรา ได้อย่างชัดเจนว่ามีความสัมพันธ์ กันอย่างลึกซึ้ง แต่ไม่

ทั่วถึงทุกระดับ เพราะวัฒนธรรมองค์กรของที่ว่า การอำเอแปลงยาว ทำให้บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อองค์กร มีความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน ความผูกพันที่มีต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรและการปฏิบัติงานตามบทบาทของตนเอง เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ซึ่งความจงรักภักดีต่อองค์กร (นภาพิณญ โหมาศวิท2533, 14 อ้างอิงจาก Buchanan.1977)สร้างบรรยากาศในการทำงานที่น่าประทับใจ ทำให้บุคลากรต้องการที่จะพัฒนาตนเองให้ไปอยู่ในจุดที่สูงขึ้น แต่ยังมีเจ้าหน้าที่ในบางระดับที่ไม่ได้รับการผลักดันให้เจริญเติบโตในหน้าที่ อาจเพิกเฉย กับวัฒนธรรมเมื่อไม่ได้รับ สวัสดิการ การเลื่อนขั้นเงินเดือน กรณีปฏิบัติหน้าที่เป็นระยะเวลาาน ตรงตามทฤษฎีการศึกษาค่านิยมหรือ วัฒนธรรมองค์กร ซึ่งสามารถศึกษาได้ 4 ปัจจัย คือ

ปัจจัยด้านที่ 1 ด้านการดูแลเอาใจใส่ (Caring)

ปัจจัยด้านที่ 2 ด้านความน่าเชื่อถือ (Credible)

ปัจจัยด้านที่ 3 ด้านความคิดสร้างสรรค์ (Constructive)

ปัจจัยด้านที่ 4 ด้านความกล้าตัดสินใจ (Courageous)

ผู้วิจัยมองเห็นว่า การรักษาวัฒนธรรมองค์กรที่จะสร้างความสัมพันธ์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร มีตัวแปรหลักที่สำคัญคือ ผู้บังคับบัญชาในแต่ละสายงาน ผู้บังคับบัญชาในแต่ละสายงานจะเป็นตัวแปรกำหนดวัฒนธรรมในองค์กร เป็นไปในทิศทางใด ตามแนวคิดการสร้างทีมที่มี ประสิทธิภาพ (Characteristics of Effective Team) ว่าปัจจัยที่สำคัญ คือ ผู้นำทีมจะต้องมีความรับผิดชอบของ Dalton et al. (2000 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543)

ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา

1. วัฒนธรรมระบบราชการ ลักษณะการบังคับบัญชาในรูปแบบครอบครั้ว มีความยืดหยุ่นพอสมควร ผู้บังคับบัญชามีความเป็นกันเอง ทำให้ไม่มีความตึงเครียดในการปฏิบัติงาน ให้ความสำคัญกับบุคลากรในทุกระดับ สร้างความประทับใจให้กับ

ผู้ได้บังคับบัญชา การเชิดชูเกียรติเจ้าหน้าที่ ทำให้ได้รับเกียรติจากผู้มาติดต่อราชการ เป็นศูนย์กลางของทุกภาคส่วน เข้าใจ เข้าถึง ใกล้ชิดประชาชน ทำให้รับรู้ รับฟังปัญหาความต้องการของประชาชน แก้ไขปัญหาให้กับประชาชนอย่างเร่งด่วน ทันต่อทันที กับความเดือดร้อนของประชาชน

2. การปฏิบัติงานควร ใช้บุคลากรให้ตรงกับสายงาน ความชอบ และความถนัด จัดให้มีบุคลากรเฉพาะด้านรองรับงานประจำให้เพียงพอ แบ่งการปฏิบัติหน้าที่ให้ชัดเจน หากมีงานเฉพาะกิจควรสร้างวัฒนธรรมการให้ความเห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน ร่วมกันปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงไปพร้อมกัน อีกหนึ่งประการควรใช้การกำกับดูแลหน่วยงานในสังกัดที่มีหน้าที่โดยตรงในการปฏิบัติงานตามลักษณะงานที่ได้รับ แทนที่จะใช้บุคลากรจากที่ว่าการอำเภอแปลงยาวทั้งหมดในการดำเนินการตามนโยบายภาครัฐ ในการแก้ไขปัญหให้กับประชาชน เพราะจะได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้านที่ตรงกับความต้องการของประชาชน และจะทำให้การปฏิบัติหน้าที่เป็นไปด้วยความเรียบร้อย ประสิทธิภาพสำเร็จตรงตามจุดประสงค์ บรรลุความสำเร็จได้รวดเร็ว มากที่สุด

3. การสร้างแรงจูงใจ ต่อเนื่องในการปฏิบัติงานให้เจ้าหน้าที่ทุกระดับ โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่สัญญาจ้าง ควรมีสวัสดิการและการเลื่อนขั้นค่าตอบแทนบ้าง พอสมควร ระดับพนักงานราชการ ควรให้สิทธิในการเปิดกรอบเข้ารับราชการในตำแหน่งที่สูงขึ้น กำหนดผู้ใหญ่บ้าน ควรให้สวัสดิการเพิ่มเติมให้เท่าเทียมข้าราชการ และข้าราชการประจำควรเปิดกรอบโควตาให้ได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้นพอสมควร

เอกสารอ้างอิง

- ดาลตัน อีที (Dalton et al. 2000 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543) ค้นข้อมูลเมื่อ 15 กันยายน 2562 จากแหล่งข้อมูล <http://www.theses.rbru.ac.th/pdf-uploads/thesis-243-file10-2018-08-02-13-32-53.pdf>
- นภาพิณ โหมาศวิท(2533, 14 อ้างอิงจาก Buchanan.1977) ค้นข้อมูลเมื่อ 15 กันยายน 2562 จากแหล่งข้อมูล <http://www2.gspa.buu.ac.th/library/is/mpa47/47933295.pdf>
- รอบบิ้นส์ (Robbins. 1994, 467) ค้นข้อมูลเมื่อ 15 กันยายน 2562 จากแหล่งข้อมูล <https://gsbooks.gs.kku.ac.th/59/ingrc2016/pdf/HMP28.pdf>
- ลิทวิน และสตริงเจอร์ (นภาพิณ ศรีประดิษฐ์กุล 2541, 25-26 อ้างอิงจาก Litwin& Stringer 1968,
- สุนทร วงศ์ไวยสุวรรณ (2540, 11) ค้นข้อมูลเมื่อ 15 กันยายน 2562 จากแหล่งข้อมูล <http://www.tpa.or.th/publisher/pdfFileDownloadS/P87-91.pdf>
- ฮอฟสเต็ด (Hofstede. 1997, 180) ค้นข้อมูลเมื่อ 15 กันยายน 2562 จากแหล่งข้อมูล <http://www.tpa.or.th/publisher/pdfFileDownloadS/P87-91.pdf>