

นวัตกรรมการจัดการวัฒนธรรมองค์กรของหน่วยงานภาครัฐ

The Innovation of Organizational Culture Management in Government Agencies

ธัชพงษ์ กาญจนังกูร^{1*}, สุพัตรา ยอดสุรางค์² และ ฐิติมา ให้อำยอง³

Thachapong Kanchanangkul^{1*}, Suphattra Yodsurang², and Thitima Holumyong³

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

Rajamangala University of Technology Rattanakosin, Thailand

*Corresponding author. E-mail: thachapong.Kan@rmutr.ac.th

Received December 18, 2024; **Revised** January 12, 2025; **Accepted** January 31, 2025

Abstract

This research aimed to study 1) analyze the organizational culture management of government agencies, 2) identify the problems of organizational culture management of government agencies, and 3) propose innovations in organizational culture management of government agencies the sample was qualitative research They were selected by sample group the instrument for collecting data was executives, civil servants of the Department of Disease Control, and civil servants of related agencies—analysis of data by content analysis. The research results were as follows: 1) Problem analysis consists of 5 processes: analysis of the current organizational culture, determination of organizational vision and values, creation of personnel participation, training development, and improvement and evaluation. 2) Problem aspect: There are five problems: inefficient use of resources, lack of a backup plan for operations, inflexibility of rules, inability to adhere to work regulations, and inability to respect and obey supervisors. 3) Innovation aspect: the organization should have continuous energy conservation; its workers are not officially transferred to practice the rules and regulations of the Civil Service Commission Office. Not adapting to the situation, resulting in inflexibility in work; d) compliance with regulations is not continuous; and e) delays in giving orders, sometimes not in writing because some matters are not related to the duties or responsibilities of the practitioner.

Keywords: management innovation; organizational culture management; organizational behavior

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) วิเคราะห์การจัดการวัฒนธรรมองค์กรของหน่วยงานภาครัฐ 2) ระบุปัญหาการจัดการวัฒนธรรมองค์กรของหน่วยงานภาครัฐ และ 3) เสนอนวัตกรรมจัดการวัฒนธรรมองค์กรของหน่วยงานภาครัฐ การวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเป็น ผู้บริหาร ข้าราชการ กรมควบคุมโรค และข้าราชการหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้มาโดยการกำหนดขนาดแบบการวิเคราะห์ข้อมูล เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์แก่นสาระ ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา Content Analysis ผลการวิจัยพบว่า 1) ด้านการวิเคราะห์ปัญหา ประกอบด้วย 5 กระบวนการ คือ การวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรปัจจุบัน การกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมองค์กร การสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากร การพัฒนาการฝึกอบรม และการปรับปรุงและประเมินผล 2) ด้านปัญหา มีปัญหา 5 ด้าน คือ ใช้ทรัพยากรอย่างไม่คุ้มค่า, ไม่มีแผนสำรองในการดำเนินงาน, ความไม่ยืดหยุ่นของกฎระเบียบ, ไม่ยืดหยุ่นในการทำงาน และ ไม่เคารพเชื่อฟังผู้บังคับบัญชา 3) ด้านนวัตกรรม ควรมีการประหยัดพลังงานในองค์กรให้เกิดความต่อเนื่อง, ผู้ปฏิบัติงานไม่ได้รับการถ่ายทอดอย่างเป็นทางการสู่การปฏิบัติ, กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ของสำนักงาน คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ไม่ปรับให้ทันต่อเหตุการณ์ทำให้เกิดความยืดหยุ่นในการทำงาน, การปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับไม่เกิดความต่อเนื่อง และความล่าช้าในการสั่งงาน บางครั้งไม่เป็นลายลักษณ์อักษรเพราะเรื่องบางเรื่องไม่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติ

คำสำคัญ: นวัตกรรมจัดการ; การจัดการวัฒนธรรมองค์กร; พฤติกรรมองค์กร

บทนำ

การทำงานมีความสำคัญต่อชีวิตมนุษย์ อาจกล่าวได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต ที่มนุษย์ปฏิบัติมากกว่ากิจกรรมอื่นใด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในหน่วยงานราชการมีการคาดการณ์ว่ามนุษย์ได้ใช้เวลา 1 ใน 3 ของชีวิตเป็นอย่างน้อยอยู่ในการทำงานอยู่ในสำนักงาน เพื่อให้การทำงานของมนุษย์เป็นไปอย่างมีความสุข นวัตกรรมในการจัดการวัฒนธรรมองค์กรจึงมีส่วนสำคัญในชีวิตการทำงาน (Maneethorn, 2021) เป็นแบบแผนในการดำเนินชีวิตของสมาชิกในองค์กรที่ยอมรับ และยึดถือปฏิบัติเป็นแนวทางเดียวกันทั้งทางความคิด ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ขององค์กร และเป็นกรอบในการกำหนดพฤติกรรมขององค์กร และปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กร (Phromsri, 2008)

ปัจจุบันเป็นที่ทราบกันทั่วไปแล้วว่าพฤติกรรมของบุคคล กลุ่มหรือองค์กรใดก็ตามย่อมจะต้องมีองค์ประกอบต่างๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องหรือเป็นพื้นฐานอยู่ด้วยเสมอ ด้วยเหตุนี้พฤติกรรมการตัดสินใจย่อมจะต้องมีลักษณะดังกล่าวอยู่ด้วยเช่นกัน จะเห็นว่าพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารย่อมจะต้องมีองค์ประกอบพื้นฐานที่จะเป็นแรงส่ง แรงดึง หรือเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมดังกล่าวอยู่ด้วย และได้จำแนกลักษณะทั่วไป หรือองค์ประกอบขององค์กรไว้ว่าองค์กรประกอบด้วย เป้าหมายหรือความมุ่งหมาย ศูนย์รวมจิตใจ โครงสร้างที่แน่นอน มีการจัดกลุ่มของบุคคลในองค์กรแบ่งงานกันทำตามความชำนาญพิเศษเฉพาะอย่าง และรวมไปถึงกระบวนการในการมอบอำนาจหน้าที่ด้วย

วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างมากในการขับเคลื่อนและพัฒนาองค์กร ให้ประสบความสำเร็จเป็นพื้นฐานความเชื่อ มาตรฐาน และวิธีปฏิบัติที่ชี้นำพฤติกรรมและการตัดสินใจของสมาชิกในองค์กร (Jittaruttha et al., 2019) และส่งผลต่อการขับเคลื่อนองค์กรในหลายด้าน เช่น กำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กร ช่วยให้

สมาชิกทุกคนมีความเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับทิศทางขององค์กร ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน เน้นความสามัคคี และการสื่อสารที่เปิดเผยจะช่วยใหสมาชิกในองค์กรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพิ่มประสิทธิผลและความพึงพอใจในการทำงาน ทำให้บุคลากรรู้สึกมีคุณค่า มีโอกาสเติบโต และได้รับการยอมรับ สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม บุคลากรมีความพร้อมที่จะนำนวัตกรรมมาปรับใช้ในการดำเนินงาน สร้างความแตกต่างและความได้เปรียบในการแข่งขัน สร้างประสบการณ์ที่ดีแก่ลูกค้าและความได้เปรียบในการแข่งขันทางการตลาด เสริมสร้างความรับผิดชอบ และจริยธรรมในการทำงาน วัฒนธรรมองค์กรที่ดียึดหลักซื่อสัตย์และจริยธรรมส่งเสริมให้สมาชิกปฏิบัติตามมาตรฐานที่เหมาะสม การสร้างและรักษาวัฒนธรรมองค์กรที่ดีต้องอาศัยความร่วมมือกับผู้นำและสมาชิกในองค์กรทุกระดับ เพื่อช่วยขับเคลื่อนองค์กรในระยะยาว

ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงเล็งเห็นกระบวนการในขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กร ที่สำคัญในการสร้างสภาพแวดล้อม ต่อการทำงานและพัฒนาศักยภาพขององค์กรด้วยเหตุผล (Bangmo, 2019) ดังนี้ ส่งเสริมความผูกพันของบุคลากร ช่วยใหบุคลากรรู้สึกมีคุณค่าและผูกพันต่อองค์กร สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง เพื่อปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง ด้านเทคโนโลยี เสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน สร้างกรอบการทำงานและมาตรฐานการทำงานที่ชัดเจน ดึงดูด รักษาบุคลากรคุณภาพ เสริมสร้างความน่าเชื่อถือขององค์กร สร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร และพัฒนานวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ สนับสนุนการเรียนรู้และความคิดสร้างสรรค์และกล้าที่จะนำเสนอความคิดใหม่ ๆ

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาการจัดการวัฒนธรรมองค์กร ของหน่วยงานภาครัฐ
2. เพื่อวิเคราะห์ปัญหาการจัดการวัฒนธรรมองค์กร ของหน่วยงานภาครัฐ
3. เพื่อนำเสนอแนะวัฒนธรรมการจัดการวัฒนธรรมองค์กร ของหน่วยงานภาครัฐ

ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา การศึกษาครั้งนี้ทำการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรภาครัฐ โดยดำเนินการศึกษา ที่กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข ใช้กรอบแนวคิดวัฒนธรรมองค์กรแบบราชการ ของ Richard L. Daft (Daft, 2001) ซึ่งประกอบด้วยมิติ ดังนี้ 1) ความประหยัด 2) ความเป็นทางการ 3) ความสมเหตุสมผล 4) ความมีระเบียบ 5) ความเคารพเชื่อฟัง รวมถึงได้ทำการศึกษาในเรื่องของการจัดการการเปลี่ยนแปลง โดยดำเนินการศึกษาที่ กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข ใช้กรอบแนวคิดการจัดการการเปลี่ยนแปลงของ Beer (2007) ซึ่งประกอบด้วย มิติ ดังนี้ 1) การระบุปัญหา 2) สร้างวิสัยทัศน์ร่วม 3) ระบุตัวผู้นำ 4) เน้นผลลัพธ์ 5) การยอมรับ 6) การธำรงรักษา ระบบ 7) ติดตามและปรับปรุง เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างวัฒนธรรมการจัดการองค์กรของกรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข และเป็นแนวทางในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ที่ต้องการการเปลี่ยนแปลงด้าน วัฒนธรรมองค์กรเพื่อก้าวสู่การเปลี่ยนแปลงที่สมบูรณ์แบบ

ด้านประชากร/กลุ่มตัวอย่าง วัฒนธรรมองค์กรของหน่วยงานภาครัฐ โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญ แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้ **กลุ่มที่ 1** ข้าราชการกรมควบคุมโรค ประกอบด้วย 1.1 ข้าราชการระดับบริหาร เช่น อธิบดี และรองอธิบดี ที่ดูแลด้านบุคลากร 1.2 ข้าราชการระดับปฏิบัติการ เช่น ข้าราชการระดับปฏิบัติการขึ้นไป จากกองในสังกัด กรมควบคุมโรค 1.3 เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคลากร (HR) เช่น ผู้อำนวยการบริหารงานบุคคลและเจ้าหน้าที่บริหารงานบุคคล

กลุ่มที่ 2 ข้าราชการหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย 2.1 หน่วยงานที่ดำเนินการร่วมกัน 2.1.1 หน่วยงานในกระทรวงสาธารณสุข ได้แก่ กรมอนามัย สำนักงานปลัดกระทรวง และกรมการแพทย์ 2.1.2 หน่วยงานนอกกระทรวงสาธารณสุข ได้แก่ กองการเภสัชกรรม 2.2 หน่วยงานที่รับบริการจากกรมควบคุมโรค ได้แก่ หน่วยงานที่ร้องขอรับบริการคือ กระทรวงยุติธรรม

ด้านพื้นที่วิจัย ทำการศึกษาในพื้นที่ของหน่วยงานในกรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข

ด้านระยะเวลาที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ระยะเวลาในการศึกษาวิจัยตั้งแต่ กรกฎาคม 2566 ถึง กรกฎาคม 2567

บททวนวรรณกรรม

ผู้วิจัยได้ค้นคว้า รวบรวมเอกสาร แนวคิดทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากตำรา เอกสารทางวิชาการ บทความทางวิชาการ งานวิจัย คุชกูนิพันธ์ ตลอดจนการสืบค้นทางอินเทอร์เน็ต เพื่อนำมาสนับสนุนการดำเนินงานวิจัย เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ดังนี้

Daft (2001) ได้นำเสนอวัฒนธรรมองค์กรไว้ด้วยกัน 4 แบบ โดยแต่ละแบบมุ่งเน้นค่านิยมที่ต่างกัน ได้แก่ วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability culture) วัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จ (Achievement culture) วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) และวัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic culture) โดยองค์กรหนึ่ง ๆ อาจมีวัฒนธรรมองค์กรมากกว่าหนึ่งแบบ หรืออาจครบทุกแบบก็ได้ อย่างไรก็ตามองค์กรที่ประสบความสำเร็จสูง มักมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งเพียงแบบเดียวเท่านั้น

1. วัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัว (Adaptability Culture) เกิดจากการที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ มุ่งเน้นค่านิยมใหม่ขององค์กร เพื่อให้เกิดพฤติกรรมในองค์กร ที่สามารถตอบสนองได้ตลอดเวลา สมาชิกขององค์กรจึงได้รับความอิสระในการตัดสินใจเอง และพร้อมลงมือปฏิบัติได้ทันทีเมื่อเกิดความจำเป็น โดยยึดค่านิยมในการตอบสนองต่อลูกค้าเป็นสำคัญ

2. วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Culture) ลักษณะสำคัญคือ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของเป้าหมายองค์กร ผู้นำมุ่งเน้นผลสำเร็จตามเป้าหมาย เช่น ตัวเลขยอดขายเพิ่มขึ้น ผลประกอบการมีกำไร หรือมีส่วนแบ่งการตลาดสูงขึ้น เป็นต้น เน้นการแข่งขันการทำงานเพื่อสร้างผลงาน การรุก การมุ่งหมั่นเอาจริงเอาจัง ทำงานให้เสร็จสมบูรณ์ที่สุด มีความขยันขันแข็งในการทำงาน การริเริ่มสร้างสรรค์ในตัวบุคคล เพื่อมุ่งไปสู่ชัยชนะและความสำเร็จ

3. วัฒนธรรมองค์กรแบบเครือญาติ (Clan Culture) ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของสมาชิกภายในองค์กร เพื่อให้สามารถพัฒนาตนเองให้พร้อมที่จะรองรับ การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากภายนอก เป็นบรรยากาศของมวลมิตรที่ร่วมกันทำงานคล้ายอยู่ในครอบครัวเดียวกัน ผู้นำมุ่งเน้นเรื่องการร่วมมือ การให้ความเอาใจใส่ เอื้ออาทร ทั้งสมาชิกและลูกค้า โดยพยายามหลีกเลี่ยงมิให้เกิดความรู้สึก แตกต่างกันในทางสถานะภาพ

4. วัฒนธรรมองค์กรแบบราชการ (Bureaucratic Culture) ให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมภายใน ความคงเส้นคงวาในการดำเนินการ เน้นความเป็นระเบียบ ระบบ กฎระเบียบ และขั้นตอนที่ชัดเจน ลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรแบบราชการมีดังนี้ 1) การบริหารงานตามลำดับชั้น มีโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน แบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบตามตำแหน่งงาน มีการบริหารงานจากบนลงล่าง 2) กฎระเบียบและขั้นตอนที่เคร่งครัด มีกฎระเบียบ ข้อบังคับ และขั้นตอนการทำงานที่ต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด การทำงานต้องยึดตามกฎระเบียบ

และขั้นตอนที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด 3) ความมั่นคงและเสถียรภาพ มุ่งเน้นความมั่นคงและเสถียรภาพขององค์กร การเปลี่ยนแปลงมักจะเป็นไปอย่างช้า ๆ และรอบคอบ 4) การบริหารงานที่เป็นกลาง การตัดสินใจและการทำงานต้องอาศัยข้อมูลและหลักการที่เป็นกลาง ไม่ใช้อารมณ์หรือความรู้สึกส่วนตัว การประเมินผลต้องเป็นไปตามเกณฑ์ที่ชัดเจนและเท่าเทียม 5) การบริหารงานด้วยเอกสาร มีการจัดทำและเก็บรักษาเอกสารอย่างละเอียด การตัดสินใจและการปฏิบัติงานต้องอิงเอกสารที่จัดทำขึ้น 6) การพัฒนาและฝึกอบรม มุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถและทักษะของพนักงานผ่านการฝึกอบรมและการศึกษาเพิ่มเติม ส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองของบุคลากร การมีวัฒนธรรมองค์กรแบบราชการทำให้องค์กรมีความมั่นคงและเป็นระเบียบ แต่ก็อาจทำให้เกิดความล่าช้าในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงหรือความต้องการที่เปลี่ยนไป

ในปี 1990 ไมเคิล เบียร์ และเพื่อนร่วมงาน รัสเซล ไฮเซนสแตท และเบิร์ต สเปคเตอร์ ได้กำหนดขั้นตอนที่ผู้บริหารทั่วไปของระดับองค์กรสามารถใช้เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริงขึ้นมา ขั้นตอนเหล่านี้สร้างท่วงโซ่แห่งความเชื่อมั่น และการร่วมมือกัน ภายใต้ความสามารถของบุคลากร ซึ่งเป็นพื้นฐานของการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ ขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลงนั้น ประกอบด้วย 7 ขั้นตอนสำคัญ ได้แก่ (Beer, 2007)

ขั้นตอนที่ 1 ระดมกำลังและความมุ่งมั่นด้วยการร่วมกันระบุปัญหาขององค์กร และแนวทางในการแก้ไข จุดเริ่มต้นของความพยายามในการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ คือการกำหนดปัญหาขององค์กรให้ชัดเจน การกำหนดปัญหาจะช่วยตอบคำถามที่มีความสำคัญที่สุด

ขั้นตอนที่ 2 สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันว่าจะจัดการและบริหารองค์กรอย่างไรเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ผู้รับผิดชอบเรื่องการเปลี่ยนแปลง ต้องสร้างวิสัยทัศน์ของอนาคตที่จะถูกเปลี่ยนแปลงไปให้ชัดเจน และยังต้องสื่อสารวิสัยทัศน์ไปยังคนอื่น ๆ ให้เห็นถึงประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลง

ขั้นตอนที่ 3 ระบุตัวผู้นำ ให้ชัดเจนและมีผู้ให้การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องมีความสามารถสูงในการรวบรวมทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อโครงการและรับผิดชอบความสำเร็จและความล้มเหลว ผู้นำควรมีลักษณะ ดังนี้ เป็นผู้ที่มีความเชื่ออย่างแท้จริงว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นกุญแจสำคัญที่จะทำให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน

ขั้นตอนที่ 4 มุ่งมั่นในผลลัพธ์ไม่ใช่กิจกรรม มีการเน้นการวัดผลและเน้นความสนใจของผู้บริหารไปที่การฝึกอบรม การสร้างทีมและกิจกรรมอื่น ๆ จะทำให้ไม่เห็นถึงผลลัพธ์ของการปฏิบัติ การเน้นผลลัพธ์สามารถกระทำได้โดยการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน กำหนดเป้าหมายที่มีรายละเอียดที่ชัดเจน

ขั้นตอนที่ 5 เริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกแล้วให้มันกระจายตัวไปยังหน่วยงานอื่น ๆ โดยไม่ต้องผลักดันจากระดับบน การเปลี่ยนแปลงมีโอกาที่จะประสบความสำเร็จมากขึ้น เมื่อการเปลี่ยนแปลงนั้นถูกเริ่มต้นในหน่วยงานเล็ก ๆ ที่สามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง การเปลี่ยนแปลงองค์กรทั้งหมดโดยรวมพร้อม ๆ กันนั้นเป็นสิ่งที่ยากลำบากและมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จได้น้อย

ขั้นตอนที่ 6 การสถาปนาความสำเร็จโดยใช้นโยบายที่เป็นทางการ ระบบ โครงสร้าง การเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นสิ่งที่ต้องอาศัยการยอมรับความเสี่ยง และความพยายามจากบุคลากร หลังจากที่เราบรรลุเป้าหมายแล้ว ผลที่ได้จากการเปลี่ยนแปลงจะถูกรวบรวมและทำให้แข็งแกร่งขึ้นด้วยการทำให้เป็นนโยบายว่าเราจะทำงานให้สำเร็จได้อย่างไร

ขั้นตอนที่ 7 ติดตามและปรับกลยุทธ์เพื่อตอบสนองต่อปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการเปลี่ยนแปลงโปรแกรม การเปลี่ยนแปลงมักจะไม่ได้นั้นไปตามแผนที่กำหนดไว้

กรอบแนวคิดการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ที่ใช้ในงานวิจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของ Daft (2001) เป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ซึ่ง Daft กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรมี 4 แบบด้วยกันคือ วัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัว วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งสำเร็จ วัฒนธรรมองค์กรแบบเครือข่าย และวัฒนธรรมองค์กรแบบราชการ ผู้วิจัยได้เลือกใช้วัฒนธรรมแบบราชการเป็นกรอบในการวิจัย และทฤษฎีองค์การของ Beer (2007) ได้กำหนดองค์ประกอบที่ผู้บริหารองค์กรสามารถใช้ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง องค์ประกอบเหล่านี้ได้สร้างความมุ่งมั่นและความร่วมมือ ภายใต้ความสามารถของบุคคลซึ่งเป็นพื้นฐานของการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล ซึ่งได้นำเสนอการจัดการวัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วย การระบุปัญหา การสร้างวิสัยทัศน์ การระบุตัวผู้นำ การเน้นผลลัพธ์ การยอมรับ การดำรงรักษาระบบ การติดตามและปรับปรุง โดยมีรายละเอียด ดังนี้

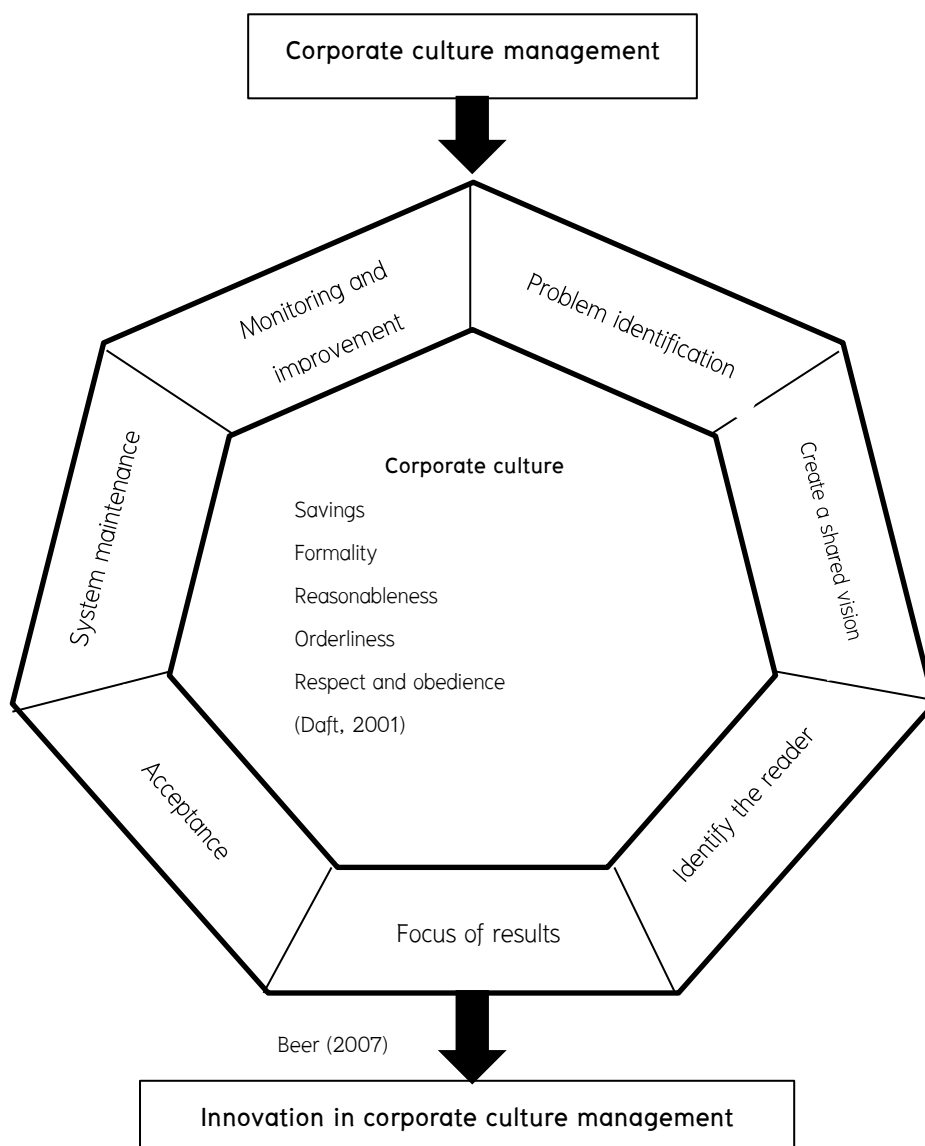


Figure 1 Show the conceptual framework of the research

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) พื้นที่วิจัยคือ กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข ที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่จังหวัดนนทบุรี โดยมีการแบ่งขั้นตอนการวิจัยออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 คือ การวิเคราะห์การจัดการวัฒนธรรมองค์กร ของหน่วยงานภาครัฐ

ขั้นตอนที่ 2 คือ การระบุปัญหาการจัดการวัฒนธรรมองค์กร ของหน่วยงานภาครัฐ

ขั้นตอนที่ 3 คือ การเสนอแนะการการจัดการวัฒนธรรมองค์กร ของหน่วยงานภาครัฐ

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรของหน่วยงานภาครัฐ จำนวน 2 กลุ่ม รวมทั้งสิ้น 20 คน ซึ่งการกำหนดผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้มาโดยวิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) มีคุณสมบัติดังนี้

กลุ่มที่ 1 คือ ข้าราชการกรมควบคุมโรค ประกอบด้วย

1.1 ข้าราชการระดับบริหาร ได้แก่ อธิบดี และรองอธิบดีที่ดูแลด้านบุคลากร จำนวน 2 คน

1.2 ข้าราชการระดับปฏิบัติการซึ่งรับผิดชอบ (HR) ตามหน่วยงานในสังกัดกรม ได้แก่ ข้าราชการจากกองในสังกัดกรมควบคุมโรค จำนวน 8 คน

1.3 เจ้าหน้าที่กองบริหารทรัพยากรบุคคล (HR) ได้แก่ ผู้อำนวยการบริหารงานบุคคลและเจ้าหน้าที่บริหารงานบุคคล จำนวน 3 คน

กลุ่มที่ 2 คือ ข้าราชการหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย

2.1 หน่วยงานที่ดำเนินการร่วมกัน

2.1.1 หน่วยงานในกระทรวงสาธารณสุข ได้แก่ ผู้อำนวยการบริหารงานบุคคลกรมอนามัย สำนักงานปลัดกระทรวง และกรมการแพทย์ จำนวน 3 คน

2.1.2 หน่วยงานนอกกระทรวงสาธารณสุข ได้แก่ ผู้อำนวยการบริหารงานบุคคลองค์การเภสัชกรรม และเจ้าหน้าที่บริหารงานบุคคล จำนวน 2 คน

2.2 หน่วยงานที่รับบริการ จากกรมควบคุมโรค ได้แก่ หน่วยงานที่ร้องขอรับบริการคือ ผู้อำนวยการบริหารงานบุคคลกระทรวงยุติธรรม และเจ้าหน้าที่บริหารงานบุคคล จำนวน 2 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา เป็นการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) เป็นวิธีการเก็บข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ใช้วิธีเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ทั้งนี้ วิธีการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความถูกต้องและครอบคลุมผู้วิจัยใช้การบันทึกเสียง และการจดบันทึก การค้นคว้าข้อมูลจากเอกสาร (Documentary Research) เป็นการเก็บรวบรวมความรู้จากแหล่งต่างๆ โดยเฉพาะเอกสารหรือวารสารที่เป็นทางการ ซึ่งมีขั้นตอน ดังนี้ กำหนดหัวข้อ และขอบเขตการค้นคว้า เลือกแหล่งข้อมูล การใช้เครื่องมือในการค้นคว้าอ่านและวิเคราะห์เนื้อหา การสรุปและบันทึก ข้อมูล และการอ้างอิง

การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลแบบการวิเคราะห์เนื้อหาหรือแก่นสาระ โดยการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) เป็นการตรวจสอบความถูกต้อง และความน่าเชื่อถือของข้อมูล โดยใช้แหล่งข้อมูลที่แตกต่างกัน เพื่อลดความเป็นอคติ และเพิ่มความถูกต้องของการวิจัยโดยการเปรียบเทียบข้อมูลจากหลายมุมมอง

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1 ศึกษาการจัดการพัฒนาธรรมองค์กร ของหน่วยงานภาครัฐ พบว่า ข้าราชการในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ควรปฏิบัติหน้าที่ภายใต้ข้อกำหนดของ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 เพราะกรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข ใช้ระเบียบของสำนักงาน ก.พ.

ผลการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 วิเคราะห์ปัญหาการจัดการพัฒนาธรรมองค์กร พบว่า ด้านปัญหา พบว่า ก) ด้านการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ข) ไม่มีแผนสำรองในการดำเนินงาน ค) ความไม่ยืดหยุ่นของกฎระเบียบ ง) ไม่ยืดหยุ่นในการทำงาน และ จ) ไม่เคารพเชื่อฟังผู้บังคับบัญชา ปัญหาการจัดการการเปลี่ยนแปลง พบว่า (ก) มีการระบุปัญหา คือมีการประชุมเพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา (ข) มีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ไม่มีการนำไปใช้ในทางปฏิบัติ (ค) ระบุตัวผู้นำ ไม่มีการระบุตัวผู้นำที่ชัดเจน (ง) การเน้นผลลัพธ์ มีการระบุเป็นตัวเลข (จ) การยอมรับ มีการยอมรับในหน้าที่ (ฉ) การธำรงรักษาระบบ แต่ไม่เกิดความต่อเนื่อง และ ช) ติดตามและปรับปรุง ไม่มีการติดตามประเมินผล

ผลการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 3 เสนอนวัตกรรมจัดการพัฒนาธรรมองค์กร พบว่า (ก) ด้านการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า โดยมีการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด เช่น การปิด-เปิด ไฟฟ้าเป็นเวลา การปิดหน้าจอคอมพิวเตอร์เมื่อไม่ใช้งาน การนำกระดาษที่ใช้งานแล้วหน้าหนึ่งนำมาใช้หน้าที่สองเพื่อลดการกระดาษอย่างสิ้นเปลือง (ข) มีแผนสำรองในการดำเนินงาน ในแต่ละหน่วยงานจะมีการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานที่วางไว้ตั้งแต่ต้นปี เมื่อเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดฝันก็ควรมีการปรับแผนในการดำเนินงาน เช่น โควิด-19 ซึ่งเป็นเรื่องเร่งด่วนที่จะต้องดำเนินการให้ทันท่วงที (ค) ควรยืดหยุ่นในเรื่องของกฎระเบียบ โดยยึดหลักระเบียบข้าราชการพลเรือนของสำนักงาน ก.พ. (ง) ควรยึดระเบียบในการทำงาน หน่วยงานควรออกระเบียบการปฏิบัติงานเพื่อให้สอดคล้องกับ ก.พ. และ จ) ควรเคารพเชื่อฟังผู้บังคับบัญชา เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย ด้านการเปลี่ยนแปลง (ก) ความประหยัด มีการประหยัดพลังงานในองค์กรเพื่อลดการใช้พลังงานของภาครัฐ (ข) ความเป็นทางการ ยึดกฎระเบียบของ ก.พ. (ค) ความสมเหตุสมผล มีการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ (ง) ความมีระเบียบ มีการปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ และ จ) ความเคารพเชื่อฟังผู้บังคับบัญชา มีการเคารพเชื่อฟังผู้บังคับบัญชา เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนงานที่วางไว้

อภิปรายผล

การศึกษานวัตกรรมจัดการพัฒนาธรรมองค์กรของหน่วยงานภาครัฐ สามารถอภิปรายผลตามประเด็นต่างๆ ได้ ดังนี้

อภิปรายผลจากการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาการจัดการพัฒนาธรรมองค์กร ของหน่วยงานภาครัฐ พบว่า ผู้นำต้องมีความชัดเจนในการแก้ไขปัญหา และช่วยตอบคำถามของบุคลากรที่จะต้องทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร รวมถึงการขาดการสื่อสารที่ดีในองค์กร และการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน โดยเฉพาะการมีส่วนร่วมของบุคลากร และมีความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงในองค์กร และผู้นำต้องเป็นต้นแบบที่ดี มีความรู้ความสามารถ และพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร มีการยอมรับการทำงานซึ่งกันและกัน เพื่อให้การทำงานประสบความสำเร็จและยอมรับความเสี่ยงในการตัดสินใจ ควรมีการติดตามปรับปรุงการทำงานอยู่เป็นประจำ มีความยืดหยุ่นในการทำงาน และปรับแผนงานที่วางไว้เพื่อให้ทันต่อเหตุการณ์ ตามตารางการดำเนินงาน ขั้นตอน และบุคคล

ท้ายที่สุดข้าราชการในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนต้องปฏิบัติหน้าที่ภายใต้ข้อกำหนดของพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 โดยมีกรอบภายใต้การปฏิบัติงานภายใต้หลักการ 4 ประการ คือ ปรับรูปแบบวิธีการทำงานและการให้บริการประชาชน พิจารณาภารกิจและลักษณะงานในภาพรวม นำเทคโนโลยีมาใช้ในการสนับสนุนการปฏิบัติงาน บริหารจัดการภายในให้สอดคล้องกัน

อภิปรายผลจากการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อวิเคราะห์ปัญหาการจัดการวัฒนธรรมองค์กรของหน่วยงานภาครัฐ พบว่า การใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดมีส่วนสำคัญในการดูแลสภาพแวดล้อม และการจัดการทรัพยากร ในระยะยาว ควรมีการวางแผนการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นเอกสารสำคัญที่ช่วยกำหนดทิศทางในการดำเนินงานขององค์กร เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อน กำกับ ดูแล และติดตามผลการดำเนินงานของโครงการ กิจกรรมต่าง ๆ ให้เป็นไปตามเป้าหมาย โดยคำนึงถึงข้อมูลที่มีอยู่ และคำนึงถึงผลกระทบต่อการตัดสินใจข้างรอบคอบ มีการกำหนดกฎเกณฑ์ เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติตามระเบียบ และมีความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร มีการเคารพเชื่อฟังผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของทำงานตามโครงสร้างการจัดการ ควรมีการติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ผู้บังคับบัญชาต้องมีธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคล มีการประชุมเพื่อหาแนวทางการทำงานให้มีมาตรฐานการทำงานอย่างมีระบบ

อภิปรายผลจากการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 3 เพื่อนำเสนอแนวทางการจัดการวัฒนธรรมองค์กรของหน่วยงานภาครัฐ พบว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างมากในการขับเคลื่อนและพัฒนาองค์กร ให้ประสบความสำเร็จ เป็นพื้นฐานความเชื่อ มาตรฐาน และวิธีปฏิบัติที่ชี้นำพฤติกรรมและการตัดสินใจของสมาชิกในองค์กร และยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ (Jittaruttha et al., 2019) การใช้แนวคิดหรือวิธีการใหม่ๆ เพื่อพัฒนาหรือปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กร ให้สอดคล้องกับความต้องการและเป้าหมายที่เปลี่ยนแปลงไป ในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน นวัตกรรมในการจัดการวัฒนธรรมองค์กรจึงมีส่วนสำคัญในชีวิตการทำงาน (Maneethorn, 2021) เป็นแบบแผนในการดำเนินชีวิตของสมาชิกในองค์กรที่ยอมรับ และยึดถือปฏิบัติเป็นแนวทางเดียวกันทั้งทางความคิด ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ขององค์กร และเป็นกรอบในการกำหนดพฤติกรรมขององค์กร และปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กร (Phromsri, 2008) ส่งเสริมความร่วมมือ สร้างสภาพแวดล้อมการทำงาน โดยการปรับเปลี่ยนโครงสร้างกระบวนการงาน แนวทางการทำงาน การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาองค์กร เพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน เสริมสร้างความสามารถในการแข่งขัน เพิ่มความพึงพอใจของบุคลากรและประชาชนในเรื่องของการจัดการข้อมูลระบบอัตโนมัติ ปัญญาประดิษฐ์ การทำงานแบบออนไลน์และการสื่อสาร แพลตฟอร์มการเรียนรู้และทักษะออนไลน์ การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยเทคโนโลยี เป็นกระบวนการที่ต้องใช้ความต่อเนื่องและความร่วมมือจากทุกฝ่ายในองค์กร เพื่อตอบสนองความต้องการในปัจจุบัน สามารถปรับตัวและคงอยู่ในระยะยาว โดยมีหลักการคือ การกำหนดค่านิยมหลักให้ชัดเจน การทำให้ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ เพื่อพัฒนาขับเคลื่อนทิศทางขององค์กร ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการสร้างวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ แต่การที่ผู้บริหารจะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้น ขึ้นอยู่กับความสามารถในการยืดหยุ่นและปรับตัว ความโปร่งใสและความเชื่อถือ การพัฒนาทีมงาน การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง เพื่อส่งเสริมการทำงานและสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการสร้างสรรค์ ความพึงพอใจ และการมีส่วนร่วมของบุคลากร โดยการใช้เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสารและมีส่วนร่วม สร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ตลอดเวลา สนับสนุนแนวคิดและโครงการนวัตกรรมของบุคลากร สร้างวัฒนธรรมแห่งการไว้วางใจ และความโปร่งใส ส่งเสริมการทำงานแบบยืดหยุ่น การใช้ข้อมูลวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กร สร้างเครือข่ายการบริหารความเสี่ยง

ด้วยเหตุนี้ผู้เขียนจึงเล็งเห็นกระบวนการในขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กร ที่สำคัญในการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานและพัฒนาศักยภาพขององค์กรด้วยเหตุผล (Bangmo, 2019) ดังนี้ ส่งเสริมความผูกพันของบุคลากร ช่วยให้บุคลากรรู้สึกมีคุณค่าและผูกพันต่อองค์กร สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง เพื่อปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี เสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน สร้างกรอบการทำงานและมาตรฐานการทำงานที่ชัดเจน ดึงดูดรักษาบุคลากรคุณภาพ เสริมสร้างความน่าเชื่อถือขององค์กร สร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร และพัฒนานวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ สนับสนุนการเรียนรู้และความคิดสร้างสรรค์และกล้าที่จะนำเสนอความคิดใหม่ ๆ

สรุปผล

จากการศึกษาวัฒนธรรมการจัดการวัฒนธรรมองค์กรของหน่วยงานภาครัฐ ทำให้ทราบถึงองค์ประกอบในการวิเคราะห์ปัญหาซึ่งประกอบด้วย 5 กระบวนการ เช่น การวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรปัจจุบัน การกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมองค์กร การสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากร การพัฒนาการฝึกอบรม และการปรับปรุงและประเมินผล ซึ่งเกี่ยวข้องกับปัญหา ดังนี้ การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ไม่มีแผนสำรองในการดำเนินงาน ความไม่ยืดหยุ่นของกฎระเบียบ ไม่ยืดหยุ่นในการทำงาน และไม่เคารพเชื่อฟังผู้บังคับบัญชา ด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลง คือมีการระบุปัญหาโดยมีการประชุมเพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาแต่ไม่เกิดความต่อเนื่อง เนื่องจากกฎระเบียบข้อบังคับไม่มีการยืดหยุ่น มีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม และไม่มีการนำไปใช้ในทางปฏิบัติให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม ระบุตัวผู้นำ ไม่มีการระบุตัวผู้นำที่ชัดเจน การเน้นผลลัพธ์ มีการระบุเป็นตัวเลข และไม่เห็นผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมที่ชัดเจน การยอมรับ มีการยอมรับในหน้าที่ การทำงาน ตามตำแหน่งที่ตนรับผิดชอบในการทำงาน ไม่เกิดความยืดหยุ่นในทางปฏิบัติ การดำรงรักษาระบบ แต่ไม่เกิดความต่อเนื่อง และการติดตามและปรับปรุง ไม่มีการติดตามประเมินผลที่เป็นรูปธรรมอย่างชัดเจน ด้านแนวทาง พบว่า ควรมีแนวทางดังนี้ ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า มีแผนสำรองในการดำเนินงาน ควรยืดหยุ่นในเรื่องของกฎระเบียบ ควรยืดหยุ่นในการทำงาน และควรเคารพเชื่อฟังผู้บังคับบัญชา ด้านการเปลี่ยนแปลง มีความประหยัด โดยการประหยัดพลังงานในองค์กรแต่ยังไม่เกิดความต่อเนื่อง ความเป็นทางการ ผู้ปฏิบัติงานไม่ได้รับการถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติ ความสมเหตุสมผล มีการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน แต่ไม่ปรับให้ทันต่อเหตุการณ์ทำให้เกิดความยืดหยุ่นในการทำงาน เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน (ง) ความมีระเบียบ มีการปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับแต่ไม่เกิดความต่อเนื่อง และ จ) ความเคารพเชื่อฟังผู้บังคับบัญชา มีการเคารพเชื่อฟังผู้บังคับบัญชาตามสายการบังคับบัญชาที่ลดหลั่นกันลงมาทำให้เกิดความล่าช้า ในการสั่งงานไม่เป็นลายลักษณ์อักษรเพราะเรื่องบางเรื่องไม่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ ความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติ

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

ผลการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า ด้านการวิเคราะห์ปัญหา พบว่า ข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ภายใต้ข้อกำหนดของ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 โดยมีกรอบภายใต้การปฏิบัติงานภายใต้หลักการ 4 ประการคือ ปรับรูปแบบวิธีการทำงานและการให้บริการประชาชน พิจารณารากเหง้าและลักษณะงานในภาพรวม นำเทคโนโลยีมาใช้ในการสนับสนุนการปฏิบัติงาน บริหารจัดการภายในให้สอดคล้องกัน และมีการกิจหน้าที่

14 ด้านคือ เป็นเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการดำเนินงานในหน้าที่ของ ก.พ. หรือ ก.พ.ค. มอบหมาย เสนอแนะและให้คำปรึกษาแก่กระทรวง กรม เกี่ยวกับหลักเกณฑ์ วิธีการและแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ พัฒนาส่งเสริม วิเคราะห์ วิจัยเกี่ยวกับนโยบาย ยุทธศาสตร์ ระบบ หลักเกณฑ์ วิธีการและมาตรฐานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือน ติดตามและประเมินผลการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือน ดำเนินการเกี่ยวกับแผนกำลังคนของข้าราชการพลเรือน เป็นศูนย์กลางข้อมูลทรัพยากรบุคคลภาครัฐ จัดทำยุทธศาสตร์ ประสานและดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของข้าราชการฝ่ายพลเรือน ดำเนินการเกี่ยวกับทุนเล่าเรียนหลวงและทุนของรัฐบาลตามนโยบายและระเบียบของ ก.พ. ตามมาตรา 8 (8) ดำเนินการเกี่ยวกับการดูแลบุคลากรภาครัฐและนักเรียนทุนตามข้อบังคับหรือระเบียบของ ก.พ. ตามมาตรา 8 (9) ดำเนินการเกี่ยวกับการรับรองคุณวุฒิของผู้ได้รับปริญญา ประกาศนียบัตรวิชาชีพหรือคุณวุฒิอย่างอื่นเพื่อประโยชน์ในการบรรจุและแต่งตั้งเป็นข้าราชการพลเรือน และการกำหนดอัตราเงินเดือนหรือค่าตอบแทน รวมทั้งระดับตำแหน่งและประเภทตำแหน่งสำหรับคุณวุฒิต่างกล่าว ดำเนินการเกี่ยวกับการรักษาระเบียบประวัติดังกล่าวและการควบคุมเกียยณอายุของข้าราชการพลเรือน จัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือนเสนอต่อ ก.พ. และคณะรัฐมนตรี ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้ กฎหมายอื่น หรือตามที่คณะรัฐมนตรีนายกรัฐมนตรี หรือ ก.พ. มอบหมาย

ผลการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่า ด้านปัญหา พบว่า ก) ควรใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าโดยมีแนวทางในการปฏิบัติ และต่อเนื่อง ข) ควรมีความยืดหยุ่นของกฎระเบียบ ง) ยืดหยุ่นในการทำงาน และ จ) ควรพึงพิงผู้บังคับบัญชา ปัญหาการจัดการการเปลี่ยนแปลง พบว่า ก) ควรมีการระบุนโยบาย มีการประชุมเพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาโดยให้เกิดความต่อเนื่อง และกฎระเบียบข้อบังคับบังคับให้มีการยืดหยุ่น ข) ควรมีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม และมีการนำไปใช้ในทางปฏิบัติให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม ค) ระบุตัวผู้นำผู้นำที่ชัดเจน ง) ควรเน้นผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมที่ชัดเจน (จ) มีการยอมรับในหน้าที่ การทำงาน ตามตำแหน่งที่ตนรับผิดชอบในการทำงาน และให้เกิดความยืดหยุ่นในทางปฏิบัติ ฉ) การดำรงรักษาระบบ แต่ไม่เกิดความต่อเนื่อง และ ข) ติดตามและปรับปรุง ไม่มีการติดตามประเมินผลที่เป็นรูปธรรมอย่างชัดเจน

ผลการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 3 พบว่า ด้านแนวทาง พบว่า ควรมีแนวทางดังนี้ (ก) ด้านการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า (ข) มีแผนสำรองในการดำเนินงาน (ค) ควรยืดหยุ่นในเรื่องของกฎระเบียบ (ง) ควรยืดหยุ่นในการทำงาน และ จ) ควรเคารพเชื่อฟังผู้บังคับบัญชา ด้านการเปลี่ยนแปลง (ก) ความประหยัด มีการประหยัดพลังงานในองค์กรอย่างต่อเนื่อง ข) ความเป็นทางการโดยผู้ปฏิบัติงานไม่ได้รับการถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติ (ค) ความสมเหตุสมผล มีการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน แต่ไม่ปรับให้ทันต่อเหตุการณ์ทำให้เกิดความยืดหยุ่นในการทำงาน เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน ง) ความมีระเบียบ มีการปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ แต่ไม่เกิดความต่อเนื่อง และ จ) ความเคารพเชื่อฟังผู้บังคับบัญชา มีการเคารพเชื่อฟังผู้บังคับบัญชาตามสายการบังคับบัญชาที่ลดหลั่นกันลงมาทำให้เกิดความล่าช้า ในการสั่งงานไม่เป็นลายลักษณ์อักษรเพราะเรื่องบางเรื่องไม่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ ความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติ

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยครั้งนี้ได้ข้อค้นพบ นวัตกรรมจัดการวัฒนธรรมองค์กรของหน่วยงานภาครัฐ ที่สำคัญคือการศึกษาด้านวัฒนธรรมองค์กรส่วนใหญ่ พบว่า เป็นปัญหาเกี่ยวกับผู้นำขาดความชัดเจนในการแก้ไขปัญหาบุคลากรต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ทรัพยากรในการบริหารไม่เพียงพอ เช่น คน เงิน ของ มีการนำปัญหา และอุปสรรค

ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรอย่างต่อเนื่อง และเป็นรูปธรรมในการนำมาวิเคราะห์และสรุปปัญหาอุปสรรค และปิดช่องว่าง ตามแผนปฏิบัติการ และการกิจของหน่วยงาน แต่ก็ยังพบปัญหาเดิม ๆ อยู่บ้างที่ยังไม่ได้ดำเนินการแก้ไข ให้บรรลุผลการค้นหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรในปัจจุบันโดยการประชุมหารือ ทำแบบสอบถามเพื่อเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นร่วมกัน และร่วมกันวางแผน เพื่อนำไปสู่วัฒนธรรมองค์กรใหม่ และมีการสร้างความผูกพันในองค์กรในรูปแบบกิจกรรม โครงการต่างๆที่เป็นรูปธรรมผู้บริหารมีแผนปฏิบัติการที่ชัดเจน เพื่อดำเนินการไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ มีความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปสู่การสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ร่วมกันผู้บริหารระดับกลางไม่แก้ปัญหาละเลยรับฟังปัญหาแต่มีการสื่อสาร 2 ทาง เพราะเป็นหัวหน้าฝ่ายมาก่อนที่จะเป็นผู้บริหารระดับกลาง ผลการดำเนินงานเป็นไปตามแผนปฏิบัติการ และยังไม่เห็นผลอย่างชัดเจนในการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง การวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาวิจัยเชิงปริมาณควบคู่กับการวิจัยเชิงคุณภาพ กับกลุ่มเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรในประเด็นเดียวกัน เพื่อให้เกิดผลการศึกษาครอบคลุมทุกมิติ

องค์ความรู้ใหม่

นวัตกรรมการจัดการวัฒนธรรมองค์กร ของหน่วยงานภาครัฐ มีความสำคัญต่อการบริหารราชการแผ่นดิน ซึ่งกรมควบคุมโรค ขึ้นอยู่ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนสามารถตอบโจทย์ความต้องการด้านการเปลี่ยนแปลงของข้าราชการเพื่อนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้น และช่วยในการพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้มีคุณภาพ เช่น ในเรื่องของวัฒนธรรมองค์กร ด้านความร่วมมือ ความเอื้ออาทร รักษาข้อตกลง ความเป็นธรรม และความเสมอภาคทางสังคม ส่วนในด้านของการเปลี่ยนแปลงทำให้การพัฒนาระบบราชการดีขึ้น ในเรื่องของภาระปัญหา เช่น สร้างวิสัยทัศน์ร่วม ระบุตัวผู้นำ เน้นผลลัพธ์ การยอมรับ การดำรงรักษาระบบ และติดตามปรับปรุง เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นทางการและมีประสิทธิภาพ และควรนำขบวนการ PDCA มาใช้ในการพัฒนาองค์กร Plan คือการวางแผน Do คือการปฏิบัติตามแผน Check คือการตรวจสอบ ผลการปฏิบัติงาน ACT คือการปรับปรุงแก้ไข ซึ่งเป็นกระบวนการบริหารและได้นำมาใช้อย่างกว้างขวาง โดย Edwards W. Deming เรียกว่า “วงจร Deming” (Deming, 2000) และเพื่อให้ระบบราชการมีความสมบูรณ์ในเรื่องของความมีระเบียบ วินัยของข้าราชการ จึงมีข้อกำหนดของ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 โดยมีกรอบภายใต้การปฏิบัติงานภายใต้หลักการ 4 ประการคือ ปรับรูปแบบวิธีการทำงานและการให้บริการประชาชน พิจารณาภารกิจและลักษณะงานในภาพรวม นำเทคโนโลยีมาใช้ในการสนับสนุนการปฏิบัติงาน บริหารจัดการภายในให้สอดคล้องกัน และมีการกิจหน้าที่ 14 ด้านคือ เป็นเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการดำเนินงานในหน้าที่ของ ก.พ. หรือ ก.พ.ค. มอบหมาย เสนอแนะ และให้คำปรึกษาแก่กระทรวง กรม เกี่ยวกับหลักเกณฑ์ วิธีการและแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ พัฒนา ส่งเสริม วิเคราะห์ วิจัยเกี่ยวกับนโยบาย ยุทธศาสตร์ ระบบ หลักเกณฑ์ วิธีการและมาตรฐานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือน ติดตามและประเมินผลการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือน ดำเนินการเกี่ยวกับแผนกำลังคนของข้าราชการพลเรือน เป็นศูนย์กลางข้อมูลทรัพยากรบุคคลภาครัฐ จัดทำยุทธศาสตร์ ประสานและดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของข้าราชการฝ่ายพลเรือน ดำเนินการเกี่ยวกับทุนเล่าเรียนหลวงและทุนของรัฐบาลตามนโยบายและระเบียบของ ก.พ. ตามมาตรา 8 (8) ดำเนินการเกี่ยวกับการดูแลบุคลากรภาครัฐและนักเรียนทุนตามข้อบังคับหรือระเบียบของ ก.พ. ตามมาตรา 8 (9) ดำเนินการเกี่ยวกับการรับรองคุณวุฒิของผู้ได้รับปริญญา ประกาศนียบัตรวิชาชีพหรือคุณวุฒಿಯ่างอื่นเพื่อประโยชน์ในการบรรจุและแต่งตั้ง”ป็นข้าราชการพลเรือน และการกำหนดอัตราเงินเดือนหรือค่าตอบแทน รวมทั้งระดับตำแหน่งและประเภท

ตำแหน่งสำหรับคุณวุฒิดังกล่าว ดำเนินการเกี่ยวกับการรักษาทะเบียนประวัติและการควบคุมเกษียณอายุของข้าราชการพลเรือน จัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือนเสนอต่อ ก.พ. และ คณะรัฐมนตรี ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้ กฎหมายอื่น หรือตามที่คณะรัฐมนตรี นายกรัฐมนตรี หรือ ก.พ. มอบหมาย โดยมีการวิเคราะห์ปัญหาด้านการจัดการเพื่อให้เกิดนวัตกรรม ซึ่งประกอบด้วย 5 กระบวนการ คือ การวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรปัจจุบัน การกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมองค์กร การสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากร การพัฒนาการฝึกอบรม และการปรับปรุงและประเมินผล

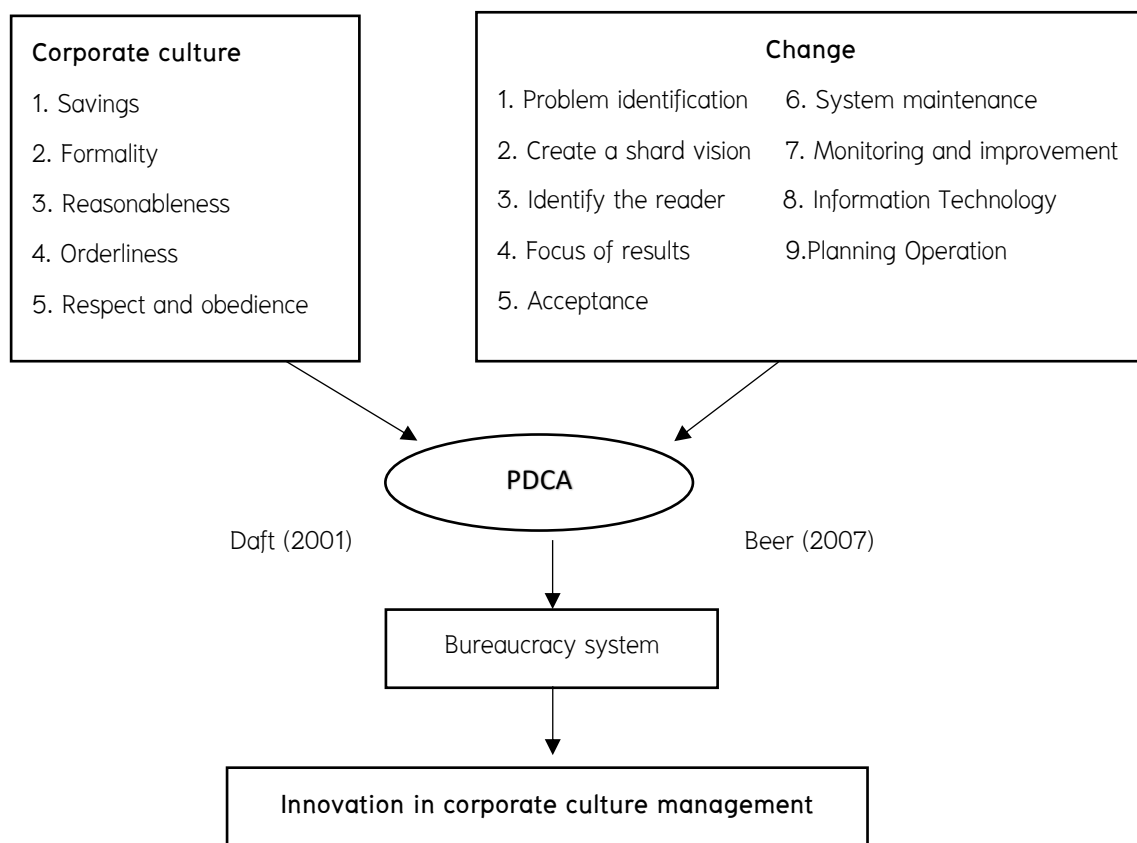


Figure 2 Show innovations in corporate culture management

From: The finding of this study

จากภาพที่ 2 สรุปได้ว่า นวัตกรรมการจัดการวัฒนธรรมองค์กรประกอบด้วย 1) ด้านประหยัด เพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า 2) ความเป็นทางการ เพื่อให้เกิดความรับผิดชอบในหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมายในการประชุม 3) ความสมเหตุสมผล มีหลักฐานในการอ้างอิง 4) ความมีระเบียบ เพื่อเป็นแบบอย่างในทางปฏิบัติเป็นไปในทิศทางเดียวกัน 5) ความเคารพเชื่อฟัง เพื่อการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างถูกต้องตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา และเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางปฏิบัติควรดำเนินการ ดังนี้ 1) การระบุนโยบาย เพื่อหาแนวทางในการแก้ไขในปัญหาที่เกิดขึ้น 2) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ และยั่งยืนเห็นควรอย่างยิ่งที่ให้บุคลากรรับรู้วิสัยทัศน์ขององค์กรเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน 3) ระบุตัวผู้นำ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงควรระบุตัวผู้นำ

ในการเปลี่ยนแปลง และดำเนินการอย่างต่อเนื่องในทางปฏิบัติ 4) เน้นผลลัพธ์ เพื่อให้เกิดการมองเห็นภาพได้จริง ในทางปฏิบัติและมีตัวเลขแสดงผลตามความเป็นจริง 5) การยอมรับ การแสดงศักยภาพในหน้าที่ ที่ตนเองรับผิดชอบ เพื่อให้เกิดการยอมรับของบุคลากรด้วยกัน 6) การธำรงรักษาระบบ เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นแล้วควรรักษาระบบ ต่อไปอย่างต่อเนื่อง และปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นทั้งภายนอกและภายใน 7) ติดตามและปรับปรุง ควรมี การติดตามและประเมินผล เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน 8) เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อลด ขั้นตอนในการทำงานและรักษาภาพแวดล้อมโดยการใช้กระดาษให้น้อยลง 9) การดำเนินงานตามแผน เพื่อให้องค์กร บรรลุเป้าประสงค์ในการดำเนินงาน

วัฒนธรรมองค์กรของข้าราชการเป็นแนวทางในการปฏิบัติสืบทอดกันมา โดยยึดถือ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนซึ่งกรมควบคุมโรคเป็นข้าราชการ จะต้องปฏิบัติหน้าที่ภายใต้ ข้อกำหนดของ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 และเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงผู้เขียนจึงนำ แนวทางในการเปลี่ยนแปลงของ Beer (2007) มาใช้เพื่อเป็นแนวทางในการเปลี่ยนแปลงของระบบราชการและเกิด นวัตกรรมในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

References

- Bangmo, S. (2019). *Organization and management*. SE-EDUCATION.
- Beer, M. (2007). *Management change and transition* (Translated and edited by Pakdee Maekjumreon). Expertnet.
- Daft, R.L. (2001). *Organizational behavior*. Harcourt.
- Deming, W. E. (2000). *Out of the Crisis*. MIT Press.
- Jittaruttha, C. et al. (2019). *Organization culture management: new issues and case studies*. Chulalongkorn University.
- Phromsri, C. (2008). *Guide to organization of excellence*. Panyachon.
- Maneethorn, E. (2021). *Management innovation*. Triple Group.