

การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ ด้วย LARUS's Model*

The Development of Organization Culture of Faculty of Liberal Arts Rajamangala University of Technology Suvarnabhumi by LARUS's Model



ธนู ทดแทนคุณ¹ และ ซิสิกกา วรรณจันทร์

Thanu Thodthankhun¹ and Sisikka Wannajan

คณะวัฒนธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

Faculty of Cultural Sciences, Mahasarakham University

¹Corresponding Author. Email: boboa1974@hotmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีความมุ่งหมายเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ (มทร.สุวรรณภูมิ) ใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารและข้อมูลภาคสนาม พื้นที่วิจัยเลือกแบบเจาะจง ได้แก่ ส่วนงานภายในคณะศิลปศาสตร์ มทร.สุวรรณภูมิ คัดเลือกประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ข้าราชการ ผู้บริหาร พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการและสายสนับสนุน พนักงานราชการ และลูกจ้าง จำนวน 40 คน เครื่องมือวิจัย ได้แก่ แบบสังเกต แบบสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม และการประชุมเชิงปฏิบัติการ ตรวจสอบข้อมูลโดยใช้เทคนิคการตรวจสอบแบบสามเส้า วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพตามความมุ่งหมายของการวิจัยและนำเสนอผลการวิจัยด้วยการพรรณนาวิเคราะห์

ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรคณะศิลปศาสตร์ มทร.สุวรรณภูมิ จากการสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นรูปแบบการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นรูปธรรม พบว่ารูปแบบ LARUS's Model มีความเหมาะสมกับคณะศิลปศาสตร์ มทร.สุวรรณภูมิ มากที่สุด และได้กำหนดแผนพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของคณะศิลปศาสตร์เพื่อรองรับการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรแบบ LARUS's Model ดังกล่าว ซึ่งจะทำให้เกิดความต่อเนื่องในการพัฒนาคณะศิลปศาสตร์ มทร.สุวรรณภูมิให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และเป็นการศึกษานำร่องให้เห็นแนวทางหรือต้นแบบในการพัฒนาองค์กรระดับคณะในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลและมหาวิทยาลัยต่างๆ ต่อไป

คำสำคัญ: วัฒนธรรมองค์กร; การพัฒนา

Abstract

This research has a purpose ; to develop the organization culture of Faculty of Liberal Arts, RUS. This research used qualitative research method by collecting the information from documentary study and field study. The research areas were selected by purposive sampling method comprised of the departments within the Faculty of Arts, RUS. selected by the data collection of Faculty of Liberal Arts, RUS. Populations and samples of the study included government officials, administrators, academic and support staffs, government employees, employees of the Faculty of Liberal Arts, RUS. which were 40 people in total. The research instruments comprised of the observation, interview, group discussion and workshop whereas the data validation was done with triangular validation techniques together with the qualitative analysis of the purpose of research and describe the results by descriptive analysis.

The research found that- The development of an organization culture of Faculty of Liberal Arts, RUS. through the synthesis of the guideline for the development of organizational culture into an approach of organization culture development as LARUS's Model. In addition, there is a determination of a support development plan of quality management of Faculty of Liberal Arts based on LARUS's Model of organizational culture development obtained from this synthesis of data which shall cause the continuous development of Faculty of Liberal Arts to be more effective organization later on.

Keywords: Organization Culture; Development

บทนำ

วัฒนธรรมองค์กรมีบทบาทต่อการทำงานของบุคลากรในองค์กร ลักษณะสำคัญขององค์กรอย่างหนึ่งคือเป็นที่รวมของบุคคลซึ่งมาทำงานและยอมรับร่วมกันถึงสิ่งที่ควรปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรจึงมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรอย่างมาก หน้าที่ของวัฒนธรรมคือสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและสภาพแวดล้อมเพื่อเพิ่มความสามารถในการทำงาน รวมทั้งส่งผลต่อคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ของคนในองค์กรอีกด้วย องค์กรต่างๆ จึงพยายามสร้างวัฒนธรรมที่เหมาะสมกับองค์กรของตน เพื่อสร้างประสิทธิผลในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ที่เกิดจากการสนับสนุนจากบุคคลกรในองค์กร ที่อาจเป็นผลมาจากจากจัดการที่ดี (Boonyoo et al., 2016) การให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมและการมุ่งผลลัพธ์ของงานเป็นสำคัญเพื่อให้เกิดการพัฒนาในการปฏิบัติโดยการสนับสนุนจากผู้บริหารที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลง หรือ การให้ความร่วมมือในการดำเนินกิจกรรม ยอมรับข้อเท็จจริงที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรให้เข้มแข็ง เกิดความพึงพอใจ ในการทำงาน มีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร (Bridhyankura, 2017; Mekprasat, 2016)

การจะสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีได้นั้น ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับผู้บริหารเห็นความสำคัญ โดยกำหนดวัฒนธรรมองค์กรที่พึงปรารถนาเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติขององค์กร ด้วยการพิจารณาจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ และลักษณะการดำเนินงาน ซึ่งจะต้องสำรวจและวิเคราะห์เพื่อคงวัฒนธรรมเดิมที่ดีไว้ ส่วนใดเป็นข้อเสียก็นำมาปรับปรุงแก้ไข ซึ่งการทำความเข้าใจกับบุคลากรในเรื่องวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งสำคัญเพราะจะทำให้ทุกคนเข้าใจองค์กร ป้องกันการตีความหมายไปคนละทาง ต้องชี้ให้ชัดเจนถึงการใช้ชีวิตร่วมกันในองค์กรเพื่อการบริหารงานที่ราบรื่น มีการสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกและเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ มากขึ้น (Kanapol, Kenaphoom and Yupas, 2016) ความพยายามเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนที่มุ่งเปลี่ยนแปลงองค์กรทั้งระบบ โดยเริ่มจากผู้บริหารระดับสูงลงมา เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิผลให้กับองค์กรตามความรู้ที่ได้รับจากพฤติกรรมศาสตร์ เพื่อให้บรรลุและดำรงไว้ซึ่งระดับการปฏิบัติงานที่พอใจที่สุด ซึ่งสามารถวัดได้ในแง่ของประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความเจริญเติบโตขององค์กร (Richard; 1969; Michael, 1977)

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ (มทร. สุวรรณภูมิ) มีทั้งหมด 4 ศูนย์พื้นที่ คือศูนย์พระนครศรีอยุธยา หันตรา ศูนย์वासูกกรี ศูนย์นนทบุรี และศูนย์สุพรรณบุรี จัดตั้งขึ้นตาม พรบ. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล เมื่อวันที่ 18 มกราคม 2548 มี 6 คณะวิชา ได้แก่ คณะครุศาสตร์ อดสาหกรรม คณะเทคโนโลยีและอดสาหกรรมเกษตร คณะบริหารธุรกิจและเทคโนโลยีสารสนเทศ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี คณะวิศวกรรมศาสตร์และสถาปัตยกรรมศาสตร์ และคณะศิลปศาสตร์ โดยที่คณะศิลปศาสตร์มีพื้นที่จัดการศึกษาเพียง 3 ศูนย์พื้นที่ (ทุกพื้นที่ยกเว้นศูนย์वासูกกรี) มีการกิจด้านการจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมสิ่งแวดล้อม ทั้งนี้ การบริหารใน 3 ศูนย์พื้นที่ของคณะที่ผ่านมาก่อให้เกิดปัญหาการบริหารจัดการอย่างมาก ขาดความเป็นเอกภาพ มีปัญหาการสื่อสารข้อมูล การร่วมมือกันทำงาน ตลอดจนขาดความสามัคคี มีความแตกต่างกันทางความคิด

ซึ่งสิ่งที่จะผูกความแตกต่างเหล่านี้ให้อยู่ด้วยกัน มีค่านิยมใกล้เคียงกัน และทำงานไปในทิศทางเดียวกันได้ ก็คือวัฒนธรรมในการทำงาน อันเป็นศูนย์รวมจิตใจทั้ง 3 ศูนย์พื้นที่ เพื่อให้สามารถมุ่งไปสู่ทิศทางเดียวกันและประสบความสำเร็จได้ในที่สุด

จากความสำคัญของปัญหาและเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของคณะศิลปศาสตร์ มทร. สุวรรณภูมิ ด้วยรูปแบบ LARUS's Model เพื่อเป็นกรณีศึกษาและเป็นการนำร่องให้เห็นเป็นตัวอย่างแก่คณะวิชาต่างๆ รวมถึงคณะวิชาหรือหน่วยงานเทียบเท่าในมหาวิทยาลัยอื่นๆ ด้วย เพื่อเป็นแนวทางพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรในรูปแบบคณะวิชาที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยรวบรวมข้อมูลจากเอกสารและเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนามด้วยการสัมภาษณ์ สังเกต สอดแนมกลุ่ม ประชุมเชิงปฏิบัติการ และนำข้อมูลมาวิเคราะห์ พื้นที่วิจัย ผู้วิจัยเลือกคณะศิลปศาสตร์ มทร.สุวรรณภูมิ เนื่องจากเป็นพื้นที่ที่มีการบริหารจัดการองค์กรที่น่าสนใจ โดยเลือกพื้นที่แบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพราะมีการบริหารจัดการใน 3 ศูนย์พื้นที่ ใน 3 จังหวัด ประกอบด้วยจังหวัดพระนครศรีอยุธยา จังหวัดสุพรรณบุรี และจังหวัดนนทบุรี ซึ่งมีความแตกต่างกันเรื่องบริบทพื้นที่ที่ตั้งอย่างชัดเจน แต่มีการบริหารคณะเป็นแบบหน่วยงานเดียว

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ บุคลากรของคณะศิลปศาสตร์ มทร.สุวรรณภูมิ ทั้งผู้บริหาร คณาจารย์สายวิชาการ และเจ้าหน้าที่ทุกระดับ รวมทั้งสิ้น 125 คน

กลุ่มตัวอย่าง ได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) จำนวน 40 คน แบ่งเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้รู้ (KI) คือ ผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ อดีตคณบดี 2 คน คณบดี 1 คน และรองคณบดี 5 คน รวม 8 คน โดยใช้ในการเก็บข้อมูลแบบสัมภาษณ์และสนทนากลุ่ม กลุ่มผู้ปฏิบัติ (CI) คือ ผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ หัวหน้าสาขาวิชา 3 คน หัวหน้าสำนักงานคณบดี 1 คน อาจารย์ 4 คน และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานทุกหน่วยงาน 16 คน รวม 24 คน โดยใช้ในการเก็บข้อมูลแบบสังเกต สัมภาษณ์ และสนทนากลุ่ม กลุ่มที่ 3 กลุ่มผู้เกี่ยวข้องทั่วไป (GI) คือ ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษาของคณะ ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า ผู้มารับบริการ และนักศึกษาในคณะ รวม 8 คน โดยใช้ในการเก็บข้อมูลแบบสัมภาษณ์ คัดเลือกตัวอย่างด้วยการสุ่มแบบบังเอิญ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ (Interview) แบบสังเกต (Observation) การสนทนากลุ่ม (Focused Group Guideline) และการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) โดยมีกระบวนการ ได้แก่

1) การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยเก็บข้อมูลด้วยตนเอง ได้แก่ รวบรวมข้อมูลจากเอกสาร หนังสือ ตำรา รายงานการประชุม งานวิจัย วิทยานิพนธ์ อินเทอร์เน็ต และวีดิทัศน์ โดยแยกประเด็นไปตามเนื้อหา และการเก็บข้อมูลภาคสนามในพื้นที่ที่ศึกษาโดยการสังเกต การสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม และการประชุมเชิงปฏิบัติการ

2) การจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล โดยนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาตรวจสอบความถูกต้องด้วยวิธี Investigator Triangulation และใช้วิธีตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Methodological Triangulation) ของ Denzin (1970) (Chantawinitra, 2003) คือตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) ตรวจสอบสามเส้าด้านผู้วิจัย (Investigator Triangulation) ตรวจสอบสามเส้าด้านทฤษฎี (Theory Triangulation) และตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีรวบรวมข้อมูล (Methodological Triangulation)

3) การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำเสนอด้วยวิธีพรรณนาวิเคราะห์ (Descriptive Analysis) เริ่มจากเตรียมเนื้อหาตามความมุ่งหมายของงานวิจัย วางเค้าโครงรายงาน แล้วจึงลงมือเขียน เน้นความถูกต้องชัดเจน สมบูรณ์ พร้อมตารางและภาพประกอบบางช่วงบางตอน

ผลการวิจัย

สภาพปัจจุบันและสภาพปัญหาของคณะที่จะนำไปสู่การพัฒนาทั้ง 6 ด้าน ผลการวิจัยมีดังนี้

1) ด้านการสื่อสาร พบว่า การที่คณะมีพื้นที่การจัดการศึกษาใน 3 ศูนย์พื้นที่ใน 3 จังหวัด ซึ่งมีระยะทางที่ห่างไกลกัน ทำให้คณะมีความล่าช้าในการทำงานไปบ้าง คณะจึงได้จัดหาเทคโนโลยี วัสดุอุปกรณ์ที่สามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานมาสนับสนุนให้บุคลากรทำงานให้รวดเร็ว และผู้ใช้บริการพึงพอใจมากที่สุด จนปัจจุบันสามารถสื่อสารกันในหลายรูปแบบหลายช่องทางมากขึ้น เช่น LINE, e-mail, e-doc เป็นต้น

2) ด้านการมีวินัย พบว่า คณะมีกฎระเบียบอย่างชัดเจนทั้งในส่วนของบุคลากรและนักศึกษา ซึ่งสมาชิกในองค์กรทุกคนต้องอยู่ภายใต้ระเบียบแบบแผนของทางราชการและต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบต่างๆ ที่กำหนดไว้

3) ด้านการมีจิตสาธารณะ พบว่า จากสภาวะการณ์ของสังคมที่เปลี่ยนไป คณะจึงต้องปรับโครงสร้างหน้าที่และภารกิจต่างๆ ไปจากเดิมพอสมควร ทำให้บุคลากรในคณะต้องพัฒนาและปรับตัวในขณะเดียวกันการสร้างความประทับใจให้แก่ผู้รับบริการเป็นสิ่งที่ผู้บริหารมีนโยบายมาตลอด เพื่อให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเรื่องการมีจิตใจให้บริการ (Service Mind) อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บริการประทับใจมากขึ้น

4) ด้านการมีส่วนร่วม พบว่า ทุกปีบุคลากรร่วมกันประเมินคณะให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น เป็นการเหลียวหน้าแลหลังทบทวนการทำงานของตนว่าถูกทิศทางหรือไม่ และการสร้างจิตสำนึกการมีส่วนร่วมโดยปรับกระบวนการทัศนให้คิดเชิงบวก มีจิตสำนึกอย่างจริงจัง บริการอย่างเต็มใจและเสมอภาค แต่อย่างไรก็ดีพบว่า บุคลากรที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารหรือบุคลากรเฉพาะกลุ่มหรือกรรมการที่มีคำสั่งให้ปฏิบัติงานดังกล่าวเท่านั้น

5) ด้านประชาธิปไตยในองค์กร พบว่า คณะมีนโยบายยึดถือหลักประชาธิปไตยยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการคณะ เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นสร้างสรรค์ ซึ่งมีบุคลากรที่เป็นคนรุ่นใหม่กล้าคิดกล้าทำจำนวนมาก ทำให้มีการแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระเสรีมากขึ้นโดยไม่กังวลเรื่องตำแหน่งหน้าที่การงาน

6) ด้านความสามัคคี พบว่า มีปัญหาอยู่บ้าง เพราะช่วงที่ผ่านมามีการเปลี่ยนคนบดีทุกวาระทำให้นโยบายไม่ต่อเนื่องและมีความขัดแย้งภายใน แต่การที่ทุกคนมีภาระงานจำนวนมาก ทั้งการสอนวิชาศึกษาทั่วไปให้กับทุกคน และภารกิจอื่นๆ ซึ่งไม่สัมพันธ์กับจำนวนบุคลากรที่มีอยู่ ทำให้ต้องช่วยกันทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์และเวลาที่กำหนด ซึ่งถือเป็นการพลีวิฤติให้เป็นโอกาสด้วยการส่งเสริมให้ทำงานเป็นทีมมากขึ้น

เมื่อได้ข้อมูลตามข้างต้นแล้วจึงนำมาวิเคราะห์ ได้เป็นแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของคณะ ซึ่งได้มาจากการสนทนากลุ่มและประชุมเชิงปฏิบัติการกับกลุ่มตัวอย่าง เมื่อได้แนวทางการพัฒนาแล้วผู้วิจัยได้นำแนวทางการพัฒนานั้นมาสนทนากลุ่มอีกครั้ง และสังเคราะห์ออกมาเป็นรูปแบบ LARUS's Model ดังนี้

LARUS's Model (Liberal Arts of Rajamangala University of Technology Suvarnabhumi)



*หมายเหตุ : 1. ข้อค้นพบ เรียงลำดับตามความสำคัญในการพัฒนา 2. ประเด็นการแก้ปัญหา เรียงตามลำดับความจำเป็นในการพัฒนาก่อน-หลัง

เมื่อได้รูปแบบการพัฒนาที่เป็นรูปธรรมแล้ว จึงนำมาประชุมเชิงปฏิบัติการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพระยะ 4 ปี (2560-2564) เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการพัฒนาคณะให้เป็นองค์กรประสิทธิภาพต่อไป ทั้งนี้ คณะศิลปศาสตร์ในฐานะองค์กรผลิตบัณฑิตวิชาชีพด้านศิลปศาสตร์ ซึ่งมีการกิจที่สำคัญในการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ การให้บริการทางวิชาการ การพัฒนานักศึกษา และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม จึงกำหนดแผนพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของคณะศิลปศาสตร์ฉบับใหม่ให้ต่อเนื่อง โดยอาศัยรูปแบบการพัฒनावัฒนธรรมองค์กรแบบ LARUS's Model ที่ได้จากการสังเคราะห์ข้อมูลเป็นหลัก มีรายละเอียดสรุปดังนี้

ตารางสรุปแผนพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการคณะศิลปศาสตร์ มทร.สุวรรณภูมิ
โดยอาศัยรูปแบบการพัฒनावัฒนธรรมองค์กรแบบ LARUS's Model

รูปแบบ LARUS's Model	การพัฒनावัฒนธรรมองค์กร	แผนยุทธศาสตร์	โครงการเพื่อรองรับการ พัฒनावัฒนธรรมองค์กร
1. Learning (การเรียนรู้) 1.1 เรียนรู้ตนเอง	1) พัฒนาสมรรถนะสากล สมรรถนะทางวิชาการและ วิชาชีพโดยส่งเสริมและ สนับสนุนให้บุคลากรมีการ พัฒนาทักษะความชำนาญ ในด้านวิชาการและวิชาชีพ จากการฝึกอบรม ศึกษาต่อ เฉพาะทาง	ยุทธศาสตร์ที่ 6 พัฒนาคุณภาพของ อาจารย์และบุคลากร สายสนับสนุน	1) โครงการพัฒนาศักยภาพ ของสายสนับสนุนด้าน ปฏิบัติงานและทักษะการ ใช้ภาษาอังกฤษ
	2) จัดทำฐานข้อมูลบุคลากรที่เป็นปัจจุบัน เพื่อจัดทำแผน บริหารทรัพยากรบุคคลภายใต้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิง ประจักษ์ในการพัฒนา บุคลากรเป็นรายบุคคล	ยุทธศาสตร์ที่ 6 พัฒนาคุณภาพของ อาจารย์และบุคลากร สายสนับสนุน	1) โครงการพัฒนาศักยภาพ อาจารย์วิชาชีพตามข้อ ตกลงของเครือข่าย 2) โครงการจัดทำแผนพัฒนา บุคลากรประจำปี 2560
1.2 เรียนรู้เพื่อน ร่วมงาน	1) จัดกิจกรรมร่วมกันในลักษณะ การสานสัมพันธ์กันระหว่าง ทุกเพศทุกวัยทั้งภายในศูนย์ และระหว่างศูนย์พื้นที่	ยุทธศาสตร์ที่ 6 พัฒนาคุณภาพของ อาจารย์และบุคลากร สายสนับสนุน	1) โครงการศิลปศาสตร์ รวมใจส่งเสริมสุขภาพกาย ด้วยกีฬา
	2) จัดให้มีช่องทางการสื่อสารที่ สามารถเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสาร ระหว่างกลุ่มบุคคลให้เกิด การประสานงานข้อมูลที่มี ประสิทธิภาพ	ยุทธศาสตร์ที่ 7 บริหารเชิงบูรณาการ ด้วยหลักธรรมาภิบาล และเศรษฐกิจพอ เพียง	1) โครงการประชาสัมพันธ์ คณะศิลปศาสตร์

รูปแบบ LARUS's Model	การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร	แผนยุทธศาสตร์	โครงการเพื่อรองรับการ พัฒนาวัฒนธรรมองค์กร
1.3 เรียนรู้องค์กร	1) ส่งเสริมให้เกิดอัตลักษณ์และเอกลักษณ์ที่เป็นที่ภาคภูมิใจของบุคลากรในองค์กร	ยุทธศาสตร์ที่ 7 บริหารเชิงบูรณาการ ด้วยหลักธรรมาภิบาล และเศรษฐกิจพอ เพียง	1) โครงการประชุมระดม ความคิดเห็นและศักยภาพ ของผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา คณะศิลปศาสตร์
	2) สร้างระบบและกลไกที่สนับสนุนให้เกิดความคล่องตัวในระบบการบริหารที่ชัดเจนสอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัยและการพัฒนาประเทศ	ยุทธศาสตร์ที่ 7 บริหารเชิงบูรณาการ ด้วยหลักธรรมาภิบาล และเศรษฐกิจพอ เพียง	1) โครงการพัฒนาระบบการ บริหารงานโดยใช้ระบบ 5 ส+3
	3) จัดให้ทุกคนมีการเรียนรู้องค์กร และเรียนรู้และทำความเข้าใจกฎระเบียบให้มากขึ้นและจัดอบรมให้ทราบแนวทางการปฏิบัติตามกฎระเบียบราชการใหม่ๆ และรณรงค์ให้ทุกคนปฏิบัติตามระเบียบวินัย	ยุทธศาสตร์ที่ 7 บริหารเชิงบูรณาการ ด้วยหลักธรรมาภิบาล และเศรษฐกิจพอ เพียง	1) โครงการพัฒนาระบบการ บริหารงานคณะ ศิลปศาสตร์ประจำปี 2560
2. Attitude (ทัศนคติ)	1) สร้างความตระหนัก และส่งเสริมเรื่องคุณธรรมจริยธรรมในการรับ และส่งต่อข้อมูลข่าวสารระหว่างกันอย่างถูกต้อง ครบถ้วน และสร้างสรรค์	ยุทธศาสตร์ที่ 7 บริหารเชิงบูรณาการ ด้วยหลักธรรมาภิบาล และเศรษฐกิจพอ เพียง	1) โครงการพัฒนาระบบ คุณภาพการศึกษาด้าน การควบคุมภายในและ การบริหารความเสี่ยง ประจำปี 2560

รูปแบบ LARUS's Model	การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร	แผนยุทธศาสตร์	โครงการเพื่อรองรับการ พัฒนาวัฒนธรรมองค์กร
2.2 ปรับทัศนคติ ร่วมกัน	1) สร้างบรรยากาศและแรงจูงใจ ในการพัฒนาบุคลากรให้มี ความรู้ มีคุณวุฒิและมี ตำแหน่งทางวิชาการเพิ่มสูง ขึ้น	ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างและพัฒนางาน วิจัย/งานสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนาชุมชน สังคมและประเทศ ชาติ ยุทธศาสตร์ที่ 1 จัดการศึกษาให้มี คุณภาพมาตรฐานใน ระดับชาติและ นานาชาติ	1) โครงการพัฒนาศักยภาพ นักวิจัยรุ่นใหม่โดยมีระบบ พี่เลี้ยง 2) โครงการ “ก้าวไปได้ไกล ก้าวไปด้วยกัน” (4 wins) 3) โครงการ Write to Publish
	2) พัฒนาระบบบริหารจัดการ เป็นรูปแบบคณะบุคคล มีการ ตัดสินใจร่วมกันยึดหลักการ บริหารงานที่มีประสิทธิภาพ และมีความคล่องตัว	ยุทธศาสตร์ที่ 7 บริหารเชิงบูรณาการ ด้วยหลักธรรมมา ภิ บาล และเศรษฐกิจ พอเพียง	1) โครงการพัฒนาระบบการ บริหารงานคณะ ศิลปศาสตร์ประจำปี 2560
3. Review (การทบทวน)	1) จัดให้มีการกำหนดหน้าที่และ มอบหมายงานเฉพาะบุคคล แก่บุคลากรทุกระดับด้วยรูปแบบ ชัดเจนและอธิบาย ขอบเขตงานด้วย (Job Description)	ยุทธศาสตร์ที่ 6 พัฒนาคุณภาพของ อาจารย์และบุคลากร สายสนับสนุน	1) โครงการพัฒนาศักยภาพ ของบุคลากรสายสนับสนุน ทางด้านการปฏิบัติงาน และทักษะการใช้ภาษา อังกฤษ

รูปแบบ LARUS's Model	การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร	แผนยุทธศาสตร์	โครงการเพื่อรองรับการ พัฒนาวัฒนธรรมองค์กร
3.2 ทบทวน องค์กร	1) ทบทวน และปรับปรุงระบบ บริหารจัดการของคณะ ศิลปศาสตร์ให้มีประสิทธิภาพ ทันสมัย คล่องตัว โปร่งใส	ยุทธศาสตร์ที่ 7 บริหารเชิงบูรณาการ ด้วยหลักธรรมาภิบาล และเศรษฐกิจพอ เพียง	1) โครงการทบทวนประเมิน และจัดทำแผนพัฒนาคณะ ศิลปศาสตร์
	2) จัดให้มีการทบทวน MOU ที่ มหาวิทยาลัยและคณะ ศิลปศาสตร์ได้ดำเนินการ สร้างเครือข่ายความร่วมมือ กับสถาบันการศึกษา ในประเทศในประชาคมอาเซียน ในประเด็นต่างๆ	ยุทธศาสตร์ที่ 8 พัฒนามหาวิทยาลัย ให้พร้อมก้าวเข้าสู่ ระดับอาเซียน	1) โครงการพัฒนาทักษะการ ใช้ภาษาเขมรสำหรับ อาจารย์ นักศึกษา และ บุคลากร (หลักสูตรแกน นำ) กิจกรรม
4. Unity (การ เป็นหนึ่ง เดียวกัน)	1) การส่งเสริมและปลูกฝังให้ บุคลากรมีความเข้าใจ และ ตระหนักว่าตนเองเป็นส่วน หนึ่งขององค์กรและเป็นส่วน สำคัญในการพัฒนาองค์กร	ยุทธศาสตร์ที่ 7 บริหารเชิงบูรณาการ ด้วยหลักธรรมาภิบาล และเศรษฐกิจพอ เพียง	1) โครงการพัฒนาระบบ บริหารงานคณะ ศิลปศาสตร์ประจำปี 2560 2) โครงการทบทวนประเมิน และจัดทำแผนพัฒนาคณะ ศิลปศาสตร์ 3) โครงการระดมความคิด เห็นและศักยภาพผู้ทรง คุณวุฒิที่ปรึกษาคณะ
4.1 การรวมตัว กันอย่างมี เอกภาพ			
4.2 ความสามัคคี เป็นหนึ่ง เดียวกัน	1) จัดโครงการ กิจกรรม เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ความแตกต่าง ระหว่างแนวความคิดของบุคลากรในแต่ละช่วงวัย และ สานสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร และเพื่อสานสัมพันธ์ระหว่าง ศูนย์พื้นที่	ยุทธศาสตร์ที่ 6 พัฒนาคุณภาพของ อาจารย์และบุคลากร สายสนับสนุน	1) โครงการศิลปศาสตร์ รวมใจส่งเสริมสุขภาพกาย ด้วยกีฬา 2) โครงการพัฒนาบุคลากร ประจำปี 2560

รูปแบบ LARUS's Model	การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร	แผนยุทธศาสตร์	โครงการเพื่อรองรับการ พัฒนาวัฒนธรรมองค์กร
5. Sustainable (ความยั่งยืน) 5.1 ความยั่งยืน ในด้าน ทรัพยากร	1) สร้างเสถียรภาพและความมั่นคงทางการเงินโดยการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ และความร่วมมือกับหน่วยงาน และแหล่งทุนต่างๆ	ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาการให้บริการ วิชาการเพื่อสร้าง ความเข้มแข็งให้ ชุมชน สังคม/สร้าง รายได้ให้กับ มหาวิทยาลัย	1) โครงการอบรมหลักสูตร กลยุทธ์การเขียนหนังสือ ราชการ 2) โครงการพัฒนาศักยภาพ บุคลากรด้านการท่องเที่ยว
5.2 ความยั่งยืน ด้านการ บริหาร	1) การสร้างขวัญกำลังใจแก่ บุคลากรที่มีผลการดำเนินงานโดดเด่นเป็นที่ยอมรับ	ยุทธศาสตร์ที่ 6 พัฒนาคุณภาพของ อาจารย์และบุคลากร สายสนับสนุน	1) โครงการเพชรศิลปศาสตร์ ประจำปี 2560
	2) ส่งเสริมให้มีการบริหารงานที่ ชัดเจนและยืดหยุ่นตามหลัก ธรรมาภิบาลและมีการ บริหารงานบุคคลที่ดีมี ประสิทธิภาพ รวมถึงมีความ ต่อเนื่องยั่งยืน	ยุทธศาสตร์ที่ 6 พัฒนาคุณภาพของ อาจารย์และบุคลากร สายสนับสนุน	1) โครงการพัฒนาระบบ คุณภาพการศึกษาด้าน ประกันคุณภาพระดับ คณะ 2) โครงการพัฒนาผู้บริหาร รุ่นใหม่
	3) มีนโยบายให้นำงานที่ปฏิบัติ ส่วนรวมไปบันทึกเป็นภาระ งานหรือแนวทางคิดภาระงาน อื่นๆ ที่เป็นประโยชน์กับผู้ เข้ามามีส่วนร่วมกับงานส่วน กลางของคณะ	ยุทธศาสตร์ที่ 7 บริหารเชิงบูรณาการ ด้วยหลักธรรมาภิบาล และเศรษฐกิจพอ เพียง	1) โครงการทบทวนประเมิน และจัดทำแผนพัฒนาคณะ ศิลปศาสตร์

จากตาราง เมื่อได้กำหนดแผนยุทธศาสตร์และโครงการที่สำคัญให้สอดคล้องกับการพัฒนาคณะตามรูปแบบที่ค้นพบแล้ว จะได้ดำเนินการบรรจุไว้ในแผนพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของคณะและแผนปฏิบัติการประจำปีอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างมหาศาล กลายเป็นแบบอย่างการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรอันเกิดจากผลการวิจัยที่เป็นรูปธรรมและตอบสนองตามความมุ่งหมายของงานวิจัยในครั้งนี้อย่างแท้จริง

อภิปรายผลการวิจัย

ผู้วิจัยสามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

1) สภาพปัจจุบันและสภาพปัญหาของคณะที่จะนำไปสู่การพัฒนาทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการสื่อสาร พบว่า การที่คณะมีพื้นที่การจัดการศึกษาใน 3 ศูนย์พื้นที่ใน 3 จังหวัด ซึ่งมีระยะทางที่ห่างไกลกัน ทำให้คณะมีความล่าช้าในการทำงานไปบ้าง คณะจึงพยายามที่จะจัดหาเทคโนโลยี วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ที่สามารถช่วยเพิ่ม ประสิทธิภาพในการทำงานมาเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรทำงานให้รวดเร็ว จนปัจจุบันสามารถสื่อสารกันในหลายรูปแบบหรือหลายช่องทางมากขึ้นเช่น LINE, e-mail, e-doc เป็นต้น

ด้านการมีวินัย พบว่า ทุกคนอยู่ภายใต้ระเบียบแบบแผนที่ทางราชการกำหนดไว้ เพราะระเบียบวินัยเป็นกติกาในการอยู่ร่วมกัน สอดคล้องกับทฤษฎีโครงสร้าง-หน้าที่นิยม (Structural-Functional Theory) ซึ่งถือเป็นทฤษฎีแม่บทที่ใหญ่ที่สุดทฤษฎีหนึ่ง ที่มองสังคมโดยรวมว่าเป็นระบบหนึ่ง ประกอบไปด้วยส่วนหรือระบบต่างๆ ที่ยึดเหนี่ยวและสัมพันธ์กัน ซึ่งสังคมจะต้องมีโครงสร้างหน้าที่ของสังคม ต้องมีระเบียบกฎเกณฑ์ให้สมาชิกปฏิบัติตาม เพราะว่าวัฒนธรรมองค์กร จะสะท้อนวินัยในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเด่นชัด (Airoi, 2015)

ด้านการมีจิตสาธารณะ พบว่า จากสภาวะการณ์ของสังคมที่เปลี่ยนไป คณะจึงต้องปรับโครงสร้างหน้าที่และภารกิจต่างๆ ไปจากเดิมพอสมควร บุคลากรในคณะจะต้องปรับตัว ขณะเดียวกันการสร้างความรู้ประทับใจให้แก่ผู้รับบริการเป็นสิ่งที่ผู้บริหารมีนโยบายมาตลอด เพื่อให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการมีจิตใจใฝ่บริการ (Service Mind) อย่างต่อเนื่อง ตอบสนองความต้องการให้ผู้รับบริการประทับใจมากขึ้น เพราะว่าการมีวัฒนธรรมที่เน้นการมีส่วนร่วม การมีจิตสาธารณะ ซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่ควบคู่กับวัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ แทนที่วัฒนธรรมแบบราชการ (Chantawiboon, 2013)

ด้านการมีส่วนร่วม พบว่า บุคลากรมีการร่วมมือร่วมใจกันในการประเมินประสิทธิภาพขององค์กร เพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ซึ่งคณะจัดให้มีการทบทวนเรื่องดังกล่าวทุกปี เป็นการ “เหลียวหน้า แลหลัง” ทบทวนกระบวนการดำเนินงานของตนเองว่าเป็นไปถูกต้องทางหรือไม่ และภารกิจสำคัญในการสร้างจิตสำนึกด้านการมีส่วนร่วม ต้องมีการปรับกระบวนการทัศนคติของบุคลากรทุกระดับให้คิดในเชิงบวก มีจิตสำนึกอย่างจริงจัง ร่วมใจกันปรับปรุงบริการทั้งด้านบุคลากร อาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้มาติดต่อโดยทั่วถึงกัน แต่อย่างไรก็ดีพบว่า บุคลากรที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ส่วนใหญ่จะเป็นผู้บริหารคณะหรือบุคลากรเฉพาะกลุ่มหรือเฉพาะกรรมการที่เกี่ยวข้องที่มีคำสั่งให้ปฏิบัติงานเท่านั้น ซึ่งสอดคล้องกับ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อการจัดการความรู้ของสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านวัฒนธรรมแบบเน้นการตลาด ด้านวัฒนธรรมแบบเน้นสายการบังคับบัญชา และด้านวัฒนธรรมแบบเฉพาะกิจ โดยร่วมกันทำนายได้ร้อยละ 74.80 (Rachain, Keawpitak, 2014)

ด้านประชาธิปไตยในองค์กร พบว่า คณะยึดหลักประชาธิปไตย มีหลักธรรมาภิบาลในการบริหาร คณะ เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นกันอย่างอิสระมากขึ้น ไม่ต้องกังวลว่าจะกระทบกับตำแหน่งหน้าที่ ส่วนด้านความสามัคคี พบว่ามีปัญหาอยู่บ้าง เพราะที่ผ่านมาเปลี่ยนคนบดีทุกวาระ ทำให้นโยบายไม่ต่อเนื่อง แต่จากการที่บุคลากรมีภาระงานมาก ทั้งงานสอนวิชาศึกษาทั่วไปให้กับทุกคณะในมหาวิทยาลัย และภารกิจอื่นๆ ที่ไม่สัมพันธ์กับจำนวนคนที่มีอยู่ จึงต้องกันช่วยระดมทำงานเพื่อให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเวลาที่กำหนด จึงถือเป็นการพลิกวิกฤติให้เป็นโอกาส ในการส่งเสริมให้บุคลากรทำงานเป็นทีมมากขึ้น ดังผลการวิจัย พบว่า วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัด สพป.ปทุมธานี เขต 1 มีหลายด้าน หนึ่งในนั้นที่สำคัญได้แก่ ด้านตัวประสานองค์กร ซึ่งยืนยันถึงความสามัคคีของคนในองค์กรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยสามารถพยากรณ์ได้ร้อยละ 46.20 (Lamoolmon, 2013)

2) เมื่อได้ข้อมูลตามข้างต้นแล้วจึงนำมาสนทนากลุ่มและประชุมเชิงปฏิบัติการกับกลุ่มตัวอย่าง เพื่อวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของคณะ เมื่อได้แนวทางในการพัฒนาแล้ว ผู้วิจัยนำแนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรมาสนทนากลุ่มอีกครั้ง เพื่อสังเคราะห์ออกมาเป็นรูปแบบการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร คือ LARUS's Model ซึ่งมีความเหมาะสมกับคณะศิลปศาสตร์ มทร.สุวรรณภูมิ มากที่สุด จากนั้นผู้วิจัยนำไปสนทนากลุ่มเพื่อกำหนดแผนพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของคณะศิลปศาสตร์ ฉบับใหม่โดยอาศัยรูปแบบการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรแบบ LARUS's Model ที่ได้จากการสังเคราะห์ข้อมูลเป็นหลัก เพื่อให้การพัฒนาองค์กรของคณะเกิดความต่อเนื่องและยั่งยืนตรงตามบริบทของคณะต่อไป

ข้อเสนอแนะจากงานวิจัย

- 1) ควรจัดให้มีการฝึกอบรมบทบาทหน้าที่ด้านการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรโดยเฉพาะอย่างยิ่งการกำหนดนโยบายในระดับหน่วยงานย่อย เพื่อเป็นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง
- 2) หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรให้ความสำคัญในการใช้จ่ายงบประมาณให้คุ้มค่าเกี่ยวกับด้านการจัดกิจกรรมการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร โดยมุ่งเสริมสร้างพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มากขึ้น เสริมสร้างทัศนคติการทำงานเพื่อประชาชน ยึดหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (Good Governance)
- 3) ในระยะยาวควรมีการกระจายอำนาจแก่หน่วยงานย่อยในการตัดสินใจด้วยตนเอง โดยต้องเปลี่ยนบทบาทจากผู้ควบคุมเป็นผู้แนะนำให้คำปรึกษามากขึ้น รวมทั้งสนับสนุนสิ่งที่ยังขาดกลางไม่สามารถดำเนินการได้

References

- Boonyoo et al. (2016). Serial Mediated Effects of Intellectual Capital and Entrepreneurship in Transmitting Organizational Culture to Performance of Bus Body Industry. *Ph.D. in Social Sciences Journal*, 6(1), 78-94.
- Bridhyankura, P. (2017). A New Political Culture in Thailand Harmonious Society: Political Thought and Building the Solidarity Process for the Strengthen Local. *Journal of MCU Peace Studies*, 5(1), 297-305.
- Cameron, K.S., and Ettington, D.R. (1988). *The conceptual foundations organizational Culture*. In I.C. Smart (ed.). Higher Education Handbook of theory and Research. (Vol. 4). New York: Agatton Press.
- Chantawiboon, A. (2013). *The Guidelines of Organizational Culture Application in Establishing Relationship within Private Hospital Personnel*. Bangkok: Suan Dusit Rajabhat University.
- Chantawinitra, S. (2003). *Data Collection in Qualitative Research to Development*. KhonKaen: Khon Kaen University.
- Kanapol, R, Kenaphoom,S. and Yupas, Y. (2016). The Local Administration Partnership : Social Role to Strengthening the Peace Communities. *Journal of MCU Peace Studies*, 4(1), 243-256.
- Keawpitak, R. (2014). *The Organization Culture Patterns Affecting Institutional Knowledge*. Nakorn Pathom: Nakorn Pathom Rajabhat University.
- Lamoolmon, P. (2013). *Organizational Cultures Affecting Being Learning Organization of Educational Institutions in Pathum Thani Primary Educational Service Office 1* (Master's Thesis). Pathum Thani: Rajamangala University of Technology Thanyaburi.
- Mekprasat, T. (2016). The Influence of Transformational Leadership on Organizational Culture, Job Satisfaction, Organization Commitment and Employee Job Performance of Japanese Automobile Part Manufacturer in Thailand. *Ph.D. in Social Sciences Journal*, 6, 81-96.
- Panee, A. (2015). *The Organizational Culture of Junior and Senior High School in Krabi Province*. (Master's Thesis). Pathum Thani: Valaya Alongkorn Rajabhat University.
- Terrence, E.D. & Allan, A.K. (1982). *Corporate Cultures: The Rite and Rituals of Corporate Life*. New York: Addison Wesley Publishing Company.