

ภาวะผู้นำกับวัฒนธรรมองค์การของหน่วยงานราชการไทยในพื้นที่ชายฝั่ง ทะเลตะวันออก

Leadership and Organizational Culture of Thai Government Agencies in the Eastern Seaboard Region

ภัสนันท์ พ่วงเถื่อน (Passanan Phuangthuean)

อาจารย์ ดร., ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ ศาสตราจารย์ คณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

Lecturer, Ph.D., Department of Public Administration, Faculty of Political Science
and Law, Burapha University

E-mail: <passanan@buu.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารหน่วยงานในเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออกที่ประกอบด้วยจังหวัดชลบุรี จังหวัดระยอง จังหวัดจันทบุรี และจังหวัดตราด ทั้งหน่วยงานส่วนภูมิภาคและหน่วยงานท้องถิ่น 2) ศึกษาแบบแผนวัฒนธรรมองค์การของหน่วยงานราชการ และ 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำและแบบแผนวัฒนธรรมองค์การที่เกิดขึ้น โดยเป็นการวิจัยรูปแบบผสมผสาน ที่นำวิธีการวิจัยเชิงสำรวจมาใช้ร่วมกับวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลคือ แบบสอบถาม จำนวน 330 ชุด ทำการเก็บจากกลุ่มตัวอย่างใน 8 หน่วยงาน แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างที่สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 16 คน และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม

ผลการวิจัยพบว่า 1) หน่วยงานราชการที่ศึกษามีรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นภายนอกมากที่สุด ได้แก่ การแสดงถึงพฤติกรรมด้านการสร้างเครือข่ายกับภาคส่วนต่างๆ และการเป็นตัวแทนหรือสัญลักษณ์หน่วยงาน รองลงมาคือ พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน เนื่องจากผู้บริหารจะมีการวางแผนและติดตามงานอย่างสม่ำเสมอ 2) แบบแผนวัฒนธรรมองค์การของหน่วยงานราชการที่ศึกษาเป็นแบบเน้นบทบาทมากที่สุด โดยมีลักษณะการยึดหลักความถูกต้องตามระเบียบกฎเกณฑ์ข้อบังคับสำหรับเป็นแนวทางการปฏิบัติงานและสำหรับการติดต่อปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์การ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การ พบว่า การที่หน่วยงานราชการมีผู้บริหารที่แสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งภายนอกมีส่วนสำคัญต่อการมี

ภัสรินทร์ พ่วงเถื่อน

วัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสำเร็จ เนื่องจากผู้บริหารต้องพยายามประสานความร่วมมือจากภาคส่วนต่างๆ เข้ามาช่วยให้โครงการหรือกิจกรรมบรรลุผลสำเร็จ ตลอดจนแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น ขณะที่พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งงานมีส่วนในการเกิดวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นบทบาท เนื่องจากบุคลากรต่างยึดถือบทบาทตามตำแหน่งงาน อำนาจหน้าที่ และขอบเขตของงานตามระเบียบ โดยมีผู้บริหารดำรงสถานะเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตำแหน่ง ภารกิจจึงเป็นไปตามกิจวัตรหรือตามที่กำหนดในแผนงาน ทั้งนี้ ผู้บริหารมีบทบาทในฐานะกลไกการฝังตรึงวัฒนธรรมผ่านบุคลิกลักษณะส่วนตัว การมอบหมายงาน วิธีการจูงใจและให้รางวัล ทำให้บุคลากรรับรู้และเรียนรู้จนยึดถือเป็นแนวปฏิบัติและค่านิยม

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำ / วัฒนธรรมองค์การ / ผู้บริหารหน่วยงานของรัฐ

Abstract

This research is aimed to study 1) the leadership styles of Thai government agencies' public administrators, including both regional organizations and local administrative organizations, in the Eastern seaboard region which consists of Chonburi, Rayong, Chantaburi and Trat; 2) the patterns of organizational culture of Thai government agencies; and 3) the relationship between leadership behaviors and the occurred patterns of organizational culture. The research design is the mixed-methodology which integrated survey method with qualitative method. The research instruments consist of 330 questionnaires to collect data from 8 sample groups, semi-structured interviews from 16 key informants and unparticipatory observation.

The research results show that 1) the sample government agencies most adopted the external leadership behaviors i.e. behavioral expression to build connection with other agencies or networking and to represent the organization. The second most-adopted behavior is task-oriented leadership since the public administrators regularly launch strategic plans and conduct follow-up assessment, 2) the most common pattern of organizational culture is role-oriented which values righteousness according to rules and regulations as the criteria for practice and interaction amongst members in the organization, 3) it is found that, with regard to

the relationship between leadership and organizational culture, external leadership behaviors expressed by public administrators are significantly related to achievement organizational culture due to the fact that the public administrators must coordinate with other organizations in order to achieve the project or campaign goals as well as coping with possible difficulties. On the contrary, task-oriented leadership contributes to role-oriented organizational culture because the personnel rely on the roles according to positions, authorities and scope of responsibilities which generally accept public administrators as directors by position; as a consequence, the tasks are operated based on daily routine and strategic plans. Specifically, public administrators play a crucial role as a culture-embedding mechanism through personal characters, task distribution, motivation and incentive schemes that encourage learning and recognition amongst the personnel regarding common practice and organizational value.

Keywords: Leadership / Organizational Culture / Public Administrator

บทนำ

การบริหารราชการแผ่นดินไทยเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัยและบริบทแวดล้อม แต่โครงสร้างหลักของการบริหารราชการที่ประกอบด้วยการบริหารราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น ก็ยังคงเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศและดูแลทุกข์สุขของประชาชน โดยมีภาคส่วนอื่นๆ เข้ามามีบทบาทร่วมเพื่อบูรณาการแผนงานต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าประสงค์ ซึ่งภาครัฐเองไม่ว่าจะเป็นส่วนงานใดจำเป็นต้องมีแนวทางปฏิบัติงานบนพื้นฐานของความรู้ความเข้าใจด้านการบริหารที่ถูกต้อง จึงจะอำนวยให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามที่คาดหวัง องค์ความรู้ด้านการบริหารประกอบด้วยหลายส่วนหลายปัจจัยประกอบกันขึ้นมาเพื่อสร้างนักบริหารที่มีศักยภาพในการนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จ ผู้บริหารของหน่วยงานราชการจึงถือเป็นกลไกสำคัญที่เชื่อมต่อระหว่างแนวนโยบายและยุทธศาสตร์ของรัฐบาลสู่การลงมือปฏิบัติของผู้ใต้บังคับบัญชา การศึกษาเกี่ยวกับผู้บริหารของหน่วยงานต่างๆ จึงเกิดขึ้นมาจำนวนไม่น้อยโดยเฉพาะการศึกษาถึงภาวะผู้นำ (Leadership) ซึ่งมีรากฐานทางทฤษฎีและแนวคิดมานานับร้อยปี และทำให้เกิดการยอมรับกันทั่วไปว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร

ภัสรินทร์ พ่วงเถื่อน

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำมีหลากหลายมุมมองทั้งภาวะผู้นำเกิดจากคุณลักษณะ (Trait) เกิดจากอำนาจและอิทธิพล (Power and Influence) ไปจนถึงการแบ่งภาวะผู้นำออกเป็นรูปแบบต่างๆ ทั้งโดยเชิงพฤติกรรมหรือเชิงสถานการณ์ ทำให้องค์กรต่างๆ พยายามพัฒนาภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นในหมู่นักบริหารและบุคลากรของตน เพราะต่างเห็นพ้องว่า ภาวะผู้นำจะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นั่นเอง (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556) ด้วยเหตุนี้ นักวิจัยจึงมีความสนใจในเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารหน่วยงานราชการไทยว่ามีลักษณะเช่นใด และหากพิจารณาในด้านหนึ่งจะพบว่า ภาวะผู้นำมีความเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) ซึ่งเป็นการศึกษาเชิงพฤติกรรมศาสตร์อีกแนวทางหนึ่งเช่นเดียวกัน ทั้งภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การต่างได้ถูกศึกษาในฐานะตัวแปรต่อความสำเร็จขององค์กร แต่การศึกษาของ Edgar H. Schein (2010) ได้สะท้อนมุมมองที่น่าสนใจว่า แท้จริงแล้วภาวะผู้นำมีผลต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์การ ทำให้ผู้วิจัยต้องการศึกษาความสัมพันธ์ของสองปัจจัยนี้กับกรณีศึกษาเชิงประจักษ์ในการบริหารราชการไทย เพื่อให้เกิดความชัดเจนอย่างเป็นรูปธรรม อันจะช่วยก่อองค์ความรู้สำหรับการปรับปรุงพัฒนาให้การบริหารราชการไทยประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้นไป

อีกทั้งการปฏิรูประบบราชการในช่วง 20 ปีที่ผ่านมาได้นำแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) มาเป็นกรอบแนวทางสำหรับการบริหารงานในระบบราชการที่ให้ความสำคัญกับผลงานและประสิทธิภาพ ซึ่งจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมของข้าราชการให้พร้อมต่อการรับผิดชอบ (Accountability) และการให้บริการประชาชน ซึ่งหากหน่วยงานราชการไทยเกิดวัฒนธรรมองค์การที่สอดคล้องกับหลักการประชาชนเป็นศูนย์กลางก็ย่อมจะทำให้การปฏิรูประบบราชการเกิดประสิทธิผลตามเป้าหมาย ซึ่งกลไกภาวะผู้นำของผู้บริหารหน่วยงานราชการจึงมีบทบาทอย่างยิ่งต่อการสร้างวัฒนธรรมดังกล่าว

ทั้งนี้ การศึกษาได้เลือกจังหวัดที่แบ่งโดยการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ตามกลุ่มจังหวัดแบบบูรณาการในพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก อันประกอบด้วยจังหวัดชลบุรี จังหวัดระยอง จังหวัดจันทบุรี และจังหวัดตราด ซึ่งเป็นกลุ่มจังหวัดที่มีพื้นฐานการพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคมเฉพาะตัว โดยมุ่งตรวจสอบและวิเคราะห์ถึงสภาพการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารองค์การ (ภาวะผู้นำ) กับสมาชิกองค์การในรูปแบบค่านิยมที่ยึดถือร่วมกัน (วัฒนธรรมองค์การ) อันจะส่งผลไปยังความสามารถในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. ศึกษาารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารหน่วยงานราชการในเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออกที่ประกอบด้วยจังหวัดชลบุรี จังหวัดระยอง จังหวัดจันทบุรี และจังหวัดตราด ทั้งหน่วยงานส่วนภูมิภาคและหน่วยงานท้องถิ่น
2. ศึกษาแบบแผนวัฒนธรรมองค์การของหน่วยงานราชการในเขตชายฝั่งทะเลตะวันออก
3. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำและแบบแผนวัฒนธรรมองค์การที่เกิดขึ้น

การทบทวนวรรณกรรม

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำกับวัฒนธรรมองค์การของหน่วยงานราชการไทยในพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก ได้กำหนดขอบเขตด้านพื้นที่ใน 4 จังหวัดคือ จังหวัดชลบุรี จังหวัดระยอง จังหวัดจันทบุรี และจังหวัดตราด โดยเลือกหน่วยงานตัวอย่างทั้งหน่วยงานราชการส่วนภูมิภาคและหน่วยงานราชการส่วนท้องถิ่น ส่วนขอบเขตด้านเนื้อหาได้กำหนดกรอบการศึกษาจากแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

การศึกษารูปแบบภาวะผู้นำพิจารณาถึงลักษณะพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกมาในการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยอาศัยแนวคิดของ Gary Yukl (2010) ที่เรียกว่า Managerial Practices Survey (MPS) ซึ่งจำแนกพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 4 แบบและในแต่ละแบบก็ประกอบด้วยพฤติกรรมทางการบริหารต่างๆ ที่มีกรจำแนกตามลำดับชั้นแยกย่อยออกมา (The Hierarchical Taxonomy) ได้แก่ พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน (Task-oriented) พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ (Relation-oriented) พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งการเปลี่ยนแปลง (Changed-oriented) และพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งภายนอก (External)

ส่วนการศึกษาวัฒนธรรมองค์การของหน่วยงานราชการไทยจะศึกษาถึงแบบแผนวัฒนธรรมองค์การที่จัดจำแนกตามแนวคิดของ Roger Harrison (1972) ร่วมกันแนวคิด Charles Handy (1981) โดยแบ่งวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 4 แบบ ประกอบด้วย วัฒนธรรมองค์การแบบเน้นอำนาจ (Power-Oriented) วัฒนธรรมองค์การแบบเน้นบทบาท (Role-Oriented) วัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสำเร็จ (Achievement-Oriented) และวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (People-Oriented)

ส่วนแนวคิดที่เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การได้นำแนวคิดแหล่งกำเนิดที่มาของวัฒนธรรมองค์การตามทัศนะของ Edgar H. Schein (1992) ซึ่งผู้นำโดยเฉพาะผู้ก่อตั้งองค์การสร้างวัฒนธรรมองค์การผ่านการกล่อมเกลาทางสังคม (Socialization)

ภัสรินทร์ พวงเดือน

บุคลิกลักษณะส่วนตัว (Charisma) และการกระทำต่างๆ (Deliberate Action) โดยวัฒนธรรมองค์กรจะฝังรากลึกในองค์กรได้ยาวนานเพียงใดจะขึ้นอยู่กับกลไกการฝังตรึงวัฒนธรรม (Culture-Embedding Mechanism) ซึ่งได้แก่ เกณฑ์การจัดสรรทรัพยากรและความดีความชอบ ธรรมเนียมปฏิบัติ ขั้นตอนการทำงาน เป็นต้น

วิธีการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำกับวัฒนธรรมองค์การของหน่วยงานราชการไทยในพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก เป็นการวิจัยรูปแบบผสมผสาน (Mixed Methodology) ที่นำวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มาใช้ร่วมกับการวิจัยสำรวจ (Survey Research) เพื่อให้ได้คำตอบการวิจัยที่สมบูรณ์ เชื่อถือได้ และสามารถตอบวัตถุประสงค์การวิจัยได้อย่างสมบูรณ์

ประชากรในการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ 1) หน่วยงานราชการส่วนภูมิภาคระดับจังหวัดสังกัดกระทรวงมหาดไทยที่ปฏิบัติราชการในจังหวัดชลบุรี จังหวัดระยอง จังหวัดจันทบุรี และจังหวัดตราด รวม 28 หน่วยงาน และ 2) หน่วยงานราชการส่วนท้องถิ่น จากนั้น ผู้วิจัยดำเนินการเลือกกลุ่มตัวอย่างหน่วยงานราชการแบบโควตา (Quota Sampling) ให้แต่ละจังหวัดมีหน่วยงานราชการส่วนภูมิภาค 1 หน่วยงานและหน่วยงานราชการส่วนท้องถิ่น 1 หน่วยงาน จากนั้นใช้การสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Sampling) เลือกหน่วยงานให้อยู่ในเขตอำเภอเมืองในทุกจังหวัด แล้วจึงสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) กับหน่วยงานราชการส่วนภูมิภาคด้วยลักษณะการทำงานที่ใกล้ชิดและมีผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้บริหารสูงสุด ทำให้ได้กลุ่มตัวอย่างจากหน่วยงานราชการส่วนภูมิกวบรวมทั้งสิ้น 4 หน่วยงาน ได้แก่ สำนักงานจังหวัดชลบุรี สำนักงานจังหวัดระยอง สำนักงานจังหวัดจันทบุรี และสำนักงานจังหวัดตราด ส่วนหน่วยงานราชการส่วนท้องถิ่นอาศัยการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) ด้วยการจับสลากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดละ 1 หน่วยงาน ทำให้ได้กลุ่มตัวอย่างอีก 4 หน่วยงาน คือ เทศบาลเมืองแสนสุข เทศบาลเมืองมาบตาพุด เทศบาลเมืองจันทบุรี และองค์การบริหารส่วนตำบลแหลมกลัด การวิจัยนี้จึงมีกลุ่มตัวอย่างรวมทั้งสิ้น 8 หน่วยงาน

การวิจัยสำรวจใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 (รูปแบบภาวะผู้นำ) และข้อที่ 2 (แบบแผนวัฒนธรรมองค์การ) ซึ่งแบบสอบถามได้ผ่านการตรวจสอบความแม่นยำ (Validity) โดยผู้เชี่ยวชาญ 3 คน ได้ค่า IOC (Index of Item Objective Congruence) = 1 และนำไปทดสอบความเชื่อถือได้ (Reliability) กับประชากร จำนวน 30 คน ได้ค่า Cronbach's Alpha = .980 เมื่อใช้การสุ่มตัวอย่างตามสูตรของ Taro Yamane (1973, p. 549) ที่ระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 ทำให้ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 330

คน ซึ่งจะเก็บข้อมูลด้วยการสุ่มแบบบังเอิญ (Accidental Sampling) และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติพรรณนา ได้แก่ ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อประเมินรูปแบบภาวะผู้นำและแบบแผนวัฒนธรรมองค์การของกลุ่มตัวอย่างที่มีค่าสูงสุดและลำดับรองลงไป

ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพจะนำมาสนับสนุนข้อค้นพบจากวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 และข้อที่ 2 รวมถึงนำมาตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 ในการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำและแบบแผนวัฒนธรรมองค์การที่เกิดขึ้น โดยอาศัยเครื่องมือแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างที่ใช้สัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ซึ่งได้แก่ผู้บริหารหน่วยงาน (ผู้ว่าราชการจังหวัด นายกเทศมนตรี และนายกองค์การบริหารส่วนตำบล) และผู้บังคับบัญชา จำนวนรวมทั้งสิ้น 16 คน ร่วมกับการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Unparticipatory Observation) ด้วยบันทึกการสังเกต ทั้งนี้ เครื่องมือการวิจัยเชิงคุณภาพได้นำมาหาความเที่ยงตามเนื้อหาโดยอาศัยผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเนื้อหา ก่อนนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม

ผู้วิจัยอาศัยการตรวจสอบข้อมูลเชิงปริมาณโดยพิจารณาความครบถ้วนและสมบูรณ์ของข้อมูลในแบบสอบถาม ส่วนการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลเชิงคุณภาพอาศัยวิธีการสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) การตรวจสอบสามเส้าด้านผู้วิจัย (Investigator Triangulation) และการตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีการรวบรวมข้อมูล (Methodological Triangulation) (สุภางค์ จันทวานิช, 2549)

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยประกอบด้วย 4 ส่วน ได้แก่ 1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม 2) รูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำของหน่วยงานราชการไทยในพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก 3) แบบแผนวัฒนธรรมองค์การ และ 4) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่าง 330 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 71.5 มีอายุระหว่าง 41 – 50 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 30.6 และมีระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรี ร้อยละ 60.9 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 48.5 สถานภาพการจ้างงานส่วนใหญ่ของผู้ตอบแบบสอบถามกรณีหน่วยงานส่วนภูมิภาคเป็นข้าราชการ ร้อยละ 12.4 และผู้ตอบแบบสอบถามกรณีหน่วยงานราชการส่วนท้องถิ่นเป็น

ภัสรินทร์ พ่วงเดือน

ข้าราชการ/พนักงานส่วนท้องถิ่น ร้อยละ 40.3 นอกจากนี้ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระยะเวลาการทำงาน 10 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 52.1

ตารางที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส สถานภาพการจ้างงาน และระยะเวลาการทำงาน

(n = 330)

ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	ร้อยละ	จำนวน
เพศ		
ชาย	28.5	94
หญิง	71.5	236
อายุ		
21 - 30 ปี	22.7	75
31 - 40 ปี	30	99
41 - 50 ปี	30.6	101
51 - 60 ปี	16.7	55
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าหรือเทียบเท่ามัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.	7.3	24
ปวส. / อนุปริญญา	17.9	59
ปริญญาตรี	60.9	201
ปริญญาโท	13.9	46
ปริญญาเอก	0	0
สถานภาพสมรส		
โสด	48.5	160
สมรส/อยู่ด้วยกัน	40.9	135
หม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่	10.6	35
สถานภาพการจ้างงาน		
<u>กรณีหน่วยงานราชการส่วนภูมิภาค</u>		
ข้าราชการ	12.4	41
พนักงานราชการ	4.5	15
ลูกจ้าง	9.4	31
<u>กรณีหน่วยงานราชการส่วนท้องถิ่น</u>		
ข้าราชการ/พนักงานส่วนท้องถิ่น	40.3	133
ลูกจ้างประจำ	10	33
พนักงานจ้าง	23.3	77

ระยะเวลาการทำงาน		
น้อยกว่า 1 ปี	11.5	38
1 – 3 ปี	14.2	47
4 – 6 ปี	12.7	42
7 – 9 ปี	9.4	31
10 ปีขึ้นไป	52.1	172

ส่วนที่ 2 รูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารหน่วยงานราชการไทยในพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก พบว่า มีรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งภายนอกมากที่สุด รองลงมาคือรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน ดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำ

ประเด็นรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำ	\bar{X}	SD	แปลความหมาย	ลำดับที่
1. ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน	3.75	.606	สูง	2
2. ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์	3.63	.654	สูง	4
3. ภาวะผู้นำแบบมุ่งการเปลี่ยนแปลง	3.66	.643	สูง	3
4. ภาวะผู้นำแบบมุ่งภายนอก	3.88	.611	สูง	1
รวม	3.73	.572		

ตารางที่ 2 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นต่อรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำ ซึ่งอยู่ในระดับสูงทั้งหมด ($\bar{X} = 3.73$; $SD = .572$) เมื่อพิจารณาเป็นรายรูปแบบเรียงลำดับจากมากที่สุดไปน้อยที่สุด พบว่า รูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งภายนอกมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 3.88$; $SD = .611$) รองลงมา คือ รูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน ($\bar{X} = 3.75$; $SD = .606$) รูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 3.66$; $SD = .643$) และ รูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ ($\bar{X} = 3.63$; $SD = .654$) ตามลำดับ

ภาวะผู้นำมีพฤติกรรมที่มุ่งภายนอก (External Leadership Behaviors) ถือเป็นรูปแบบภาวะผู้นำรูปแบบใหม่ที่ Yulk (2012) เพิ่มเติมขึ้นมาจากสามรูปแบบแรก หลังจากทบทวนการศึกษาด้านภาวะผู้นำที่ผ่านมากกว่า 50 ปี จึงได้มีการปรับกลุ่มพฤติกรรมภาวะผู้นำออกเป็นสี่กลุ่ม โดยภาวะผู้นำรูปแบบนี้มีลักษณะที่ผู้นำสามารถนำข้อมูล ทรัพยากร และความช่วยเหลือจากภายนอกมาสู่องค์กร ทำให้องค์กรบรรลุความสำเร็จจนสร้างชื่อเสียงแก่องค์กรให้เป็นที่รู้จักแก่สังคมภายนอก

ภัสรินทร์ พ่วงเถื่อน

พฤติกรรมสำคัญในรูปแบบนี้จึงประกอบด้วยการสร้างเครือข่าย (Networking) การติดตามข่าวสารภายนอก (External Monitoring) และการเป็นตัวแทนองค์การ (Representing) ในการเจรจาต่อรองเพื่อให้ได้มาซึ่งผลประโยชน์แก่องค์การ (Lobbying) ตลอดจนสร้างภาพลักษณ์ชื่อเสียงแก่องค์การ ทำให้ผู้บริหารถูกมองว่า มักจะแสดงบทบาทเป็นนักสนับสนุนส่งเสริม (Promoter) นักการทูต (Ambassador) หรือนักประสานงานภายนอก (External Coordinator) เสมอ

เมื่อพิจารณารายละเอียดของพฤติกรรมภาวะผู้นำแต่ละรูปแบบในทั้งสี่รูปแบบนั้นจะมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมย่อยรวมสิบห้าพฤติกรรม โดยพบว่า กลุ่มพฤติกรรมภาวะผู้นำที่พบมากที่สุดสองอันดับแรกอยู่ในรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งภายนอก ได้แก่ การสร้างเครือข่ายและการเป็นตัวแทนองค์การ ตามลำดับ แต่มีข้อสังเกตที่น่าสนใจคือ ระดับพฤติกรรมที่เป็นอันดับสามและสี่จัดอยู่ในพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน (Task-Oriented) ได้แก่ การวางแผน (Planning) และการติดตามการปฏิบัติงาน (Monitoring Operations) ดังแสดงในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำจำแนกตามประเด็นกลุ่มพฤติกรรมที่แสดงออกต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

ประเด็นเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำ	\bar{X}	SD	แปลความหมาย	ลำดับที่
พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน				
1. การวางแผน	3.89	.661	สูง	3
2. การอธิบายชี้แจง	3.65	.704	สูง	9
3. การติดตามงาน	3.80	.692	สูง	4
4. การแก้ไขปัญหา	3.64	.702	สูง	10
พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์				
5. การสนับสนุน	3.60	.767	สูง	12
6. การพัฒนา	3.77	.677	สูง	5
7. การยกย่องยอมรับ	3.50	.766	สูง	13
8. การให้อำนาจ	3.67	.696	สูง	8
พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งการเปลี่ยนแปลง				
9. การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง	3.67	.691	สูง	8
10. การทำให้เห็นการเปลี่ยนแปลง	3.63	.695	สูง	11
11. การส่งเสริมนวัตกรรม	3.68	.738	สูง	7
12. การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน	3.67	.706	สูง	8
พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งภายนอก				

13. การสร้างเครือข่าย	3.97	.705	สูง	1
14. การติดตามข่าวสารภายนอก	3.74	.666	สูง	6
15. การเป็นตัวแทน	3.92	.703	สูง	2
รวม	3.72	.574		

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ได้แสดงให้เห็นว่า บุคลากรของหน่วยงานราชการไทยในพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออกมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารหน่วยงานตนเองว่า ลักษณะที่โดดเด่นในด้านหลักการทำงานคือ การให้ความสำคัญกับการแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชน ทั้งที่ร้องเรียนหรือไม่ได้ร้องเรียนมายังหน่วยงานก็ตาม ซึ่งในการตอบสนองต่อนโยบายหรือการแก้ไขปัญหาต่างๆ นั้น ผู้บริหารต้องมีทักษะการเจรจาต่อรองและเป็นนักประสานงานที่ดี มีความสามารถในการติดต่อกับภาคธุรกิจเอกชนและภาคประชาชนองค์กรเอกชนให้มาร่วมมือกับหน่วยงานราชการจัดทำโครงการ กิจกรรม หรือแก้ไขปัญหาในพื้นที่ ผู้บริหารเป็นที่รู้จักของสังคมภายนอกและเป็นที่เคารพของบุคลากรทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน มีผลงานเป็นที่ประจักษ์และเป็นสัญลักษณ์ขององค์กรในฐานะประธานในพิธีหรือตัวแทนหน่วยงานร่วมกิจกรรมต่างๆ อยู่เสมอ ทำให้ผู้บริหารไม่ได้ใช้เวลาอยู่ภายในหน่วยงานของตนตามเวลาราชการ ซึ่งลักษณะที่กล่าวมานี้ สะท้อนถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งภายนอกในด้านการสร้างเครือข่ายและการเป็นตัวแทนเป็นอย่างดี

ขณะเดียวกัน เมื่อผู้บริหารใช้เวลาอยู่ในสำนักงาน พบว่า โอกาสในการพบปะกับผู้ใต้บังคับบัญชา จะเป็นช่วงการประชุมเพื่อมอบหมายงานหรือสั่งการตามนโยบายหรือยุทธศาสตร์ต่างๆ ให้แก่ผู้รับผิดชอบตามสายงาน และคอยติดตามงานที่ได้มอบหมายไปแล้วว่ามีความคืบหน้าหรือผลสำเร็จเพียงใด ผู้บริหารของหน่วยงานราชการจึงอาศัยตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน (KPIs) เป็นเกณฑ์สำคัญในการพิจารณาความดีความชอบ แม้ว่าหน่วยงานราชการส่วนภูมิภาคจะได้รับการถ่ายทอดนโยบายและยุทธศาสตร์มาจากส่วนกลางเป็นส่วนใหญ่ ขณะที่หน่วยงานราชการส่วนท้องถิ่นจะมีผู้บริหารเป็นผู้กำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์ด้วยตนเองเป็นสำคัญ แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งสองส่วนราชการต่างมองตรงกันว่า เป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารที่จะต้องกำหนดทิศทางและอนาคตของหน่วยงานในรูปของแผนงาน พร้อมถ่ายทอดเป้าหมายตามแผนงานนั้นไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องให้นำไปดำเนินการต่อ นอกจากนี้ยังพบว่าผู้บริหารมักจะติดตามงานที่ได้มอบหมายไปแล้วนั้นเสมอ ทั้งในการประชุมส่วนงาน การสอบถามโดยตรง หรือในวิธีการอื่นๆ ซึ่งเป็นเพราะผู้บริหารให้ความสำคัญกับการบรรลุเป้าหมายอันเป็นประโยชน์กับประชาชนและพื้นที่ที่รับผิดชอบดูแลอยู่

ภัสรินทร์ พ่วงเถื่อน

ภาวะผู้นำภายใต้การรับรู้ของบุคลากรจึงแสดงถึงพฤติกรรมในด้านการวางแผนและการติดตามงานในระดับมาก อันเป็นพฤติกรรมของภาวะผู้นำในแบบมุ่งงาน นั่นเอง

ส่วนที่ 3 แบบแผนวัฒนธรรมองค์การของหน่วยงานราชการไทยในพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออกส่วนใหญ่มีวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นบทบาทมากที่สุด ดังแสดงในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแบบแผนวัฒนธรรมองค์การ

คุณลักษณะองค์การ	\bar{X}	SD	แปลความหมาย	ลำดับที่
1. วัฒนธรรมองค์การแบบเน้นอำนาจ	3.66	.620	สูง	3
2. วัฒนธรรมองค์การแบบเน้นบทบาท	3.84	.616	สูง	1
3. วัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสำเร็จ	3.72	.618	สูง	2
4. วัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสัมพันธ์	3.59	.670	สูง	4
รวม	3.70	.546		

ตารางที่ 4 พบว่า ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในภาพรวมเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นด้านวัฒนธรรมองค์การ ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.70$; $SD = .546$) เมื่อพิจารณาเป็นรายแบบแผนวัฒนธรรมองค์การเรียงลำดับจากมากที่สุดไปน้อยที่สุด คือ คุณลักษณะหน่วยงานที่มีวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นบทบาท ($\bar{X} = 3.84$; $SD = .616$) มากที่สุด รองลงมา คือ คุณลักษณะหน่วยงานที่มีวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสำเร็จ ($\bar{X} = 3.72$; $SD = .618$) คุณลักษณะหน่วยงานที่มีวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นอำนาจ ($\bar{X} = 3.66$; $SD = .620$) และคุณลักษณะหน่วยงานที่มีวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสัมพันธ์ ($\bar{X} = 3.59$; $SD = .670$) ตามลำดับ

แบบแผนวัฒนธรรมองค์การของหน่วยงานราชการไทยในพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออกที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีลักษณะแบบเน้นบทบาทมากที่สุด (Role-oriented) พบลักษณะสำคัญคือ สมาชิกในองค์การให้ความสำคัญกับบทบาทตามหน้าที่ ตำแหน่งงาน และความรับผิดชอบต่องานตามขอบข่ายของตำแหน่งงานที่มีการกำหนดไว้อย่างชัดเจน การติดต่อสื่อสารจะใช้วิธีการรับ-ส่งเอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร โครงสร้างและระบบการทำงานมีความชัดเจน สามารถอธิบายได้อย่างสมเหตุสมผล กระบวนการทำงานเป็นไปตามระเบียบขั้นตอนที่บัญญัติไว้ การสั่งการเป็นไปตามสายการบังคับบัญชามากกว่าจะยึดหลักตัวบุคคลหรือทีมงาน องค์การที่มีวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นบทบาทนี้จึงมีระเบียบกฎเกณฑ์ข้อบังคับเป็นเครื่องมือสำคัญในการทำงาน

ข้อมูลข้างต้นสอดคล้องกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์ที่พบว่า หน่วยงานราชการทั้งส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่นต่างยึดถือระเบียบกฎหมายอย่างเคร่งครัด เนื่องจากสมาชิกส่วนใหญ่ตระหนักดีว่า หากตนเองหรือส่วนงานปฏิบัติงานโดยละเมิดหรือขัดกับระเบียบข้อบังคับแล้ว จะส่งผลเป็นความผิดที่ต้องได้รับโทษทั้งทางวินัย อาญา และแพ่ง กระทบต่อสถานะความมั่นคงในตำแหน่งงานได้ ดังนั้น ภายใต้อำนาจในการบรรลุภารกิจหรืองานที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา บุคลากรของหน่วยงานราชการต่างต้องพึงระมัดระวังและศึกษากฎเกณฑ์ข้อบังคับให้เกิดความแน่ใจ หรือทำตามกรอบของกฎหมายที่ให้อำนาจไว้เท่านั้น การแสดงวิสัยทัศน์หรือความคิดสร้างสรรค์เกิดขึ้นได้ยาก แม้ว่าผู้บริหารบางคนต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนมีส่วนร่วมในการนำเสนอทางออกของปัญหาต่างๆ บ้างก็ตาม นอกจากนี้ การยึดถือบทบาทหน้าที่ตามตำแหน่งงานของหน่วยงานราชการสะท้อนได้จากมุมมองที่ว่า แต่ละตำแหน่งงานมีความรู้ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ดีพอที่จะได้รับมอบหมายงานที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งงานและส่วนงานของตนแล้ว จึงถือเป็นเรื่องปกติที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะพิจารณามอบหมายภาระงานจากความเกี่ยวข้องกับงานนั้นๆ เป็นลำดับแรก วัฒนธรรมองค์การแบบเน้นบทบาทนี้ทำให้ผู้บริหารที่เข้ามาดำรงตำแหน่งในหน่วยงานนั้นๆ ต่างตระหนักถึงค่านิยมของผู้ใต้บังคับบัญชาตนเองเป็นอย่างดี และเห็นว่าเป็นอุปสรรคต่อการทำงาน แต่อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารเหล่านั้นก็ยอมรับและปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์การนั้น โดยอาศัยหลักความยืดหยุ่นแต่สามารถบรรลุเป้าหมาย เช่น การปรับเปลี่ยนวิธีการ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เกิดความหวาดระแวงหรืออึดอัดใจในการทำงาน

ขณะเดียวกัน หน่วยงานราชการราชการไทยในภาคตะวันออกยังมีแบบแผนวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสำเร็จ (Achievement-oriented) เป็นวัฒนธรรมรอง โดยเฉพาะในด้านการนำวิธีการติดต่อสื่อสารที่หลากหลายทั้งการพูดคุย การเขียนโน้ต การส่งข้อความ มาผสมผสานใช้ภายในหน่วยงานตามความก้าวหน้าของเทคโนโลยีการสื่อสารผ่านโทรศัพท์มือถือ เพื่อส่งข้อความอย่างไม่เป็นทางการให้ผู้รับสารได้รับทราบข้อความก่อนอย่างรวดเร็ว ซึ่งข้อมูลจากการสัมภาษณ์พบว่า แอปพลิเคชันไลน์และเฟสบุ๊คถูกนำมาใช้ทั้งส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานและส่วนที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน เช่น การนัดหมายการประชุม การแจ้งกำหนดการต่างๆ การอวยพรวันเกิด หรือการแสดงความเป็นตัวแทนเยี่ยมอาการป่วยของสมาชิกคนหนึ่งคนใด นอกจากนี้ มีข้อสังเกตที่น่าสนใจประการหนึ่งคือ ขณะที่วัฒนธรรมองค์การหลักเป็นแบบเน้นบทบาท แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ยึดถือระเบียบกฎหมายเป็นหลักในการปฏิบัติงานกลับมีความคิดเห็นว่า พวกเขายอมรับความสามารถเฉพาะตัวและความคิดสร้างสรรค์ของผู้บริหารเป็นอย่างมาก กล่าวคือ สมาชิกของหน่วยงานราชการไทยเห็นว่า ผู้บริหารสูงสุดของตนต้องมีทักษะและความสามารถที่จะหาทางออกให้กับสถานการณ์ต่างๆ ที่

ภัสรินทร์ พ่วงเถื่อน

หน่วยงานต้องเผชิญได้เป็นอย่างดี ซึ่งในบางครั้งสถานการณ์เหล่านั้นมีอาจแก้ไขได้ด้วยข้อกฎหมาย เช่น การใช้ทักษะด้านการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก ความสามารถในการเจรจาต่อรองหรือยุติข้อขัดแย้งโดยเฉพาะกับประชาชน ขณะที่ผู้บริหารเองก็ให้ข้อมูลว่า ตนเองแสดงบทบาทในการแก้ไขปัญหาต่างๆ อยู่เสมอ โดยถือเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบที่จะทำให้หน่วยงานของตนทำงานเดินหน้าต่อไปได้

ส่วนที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำกับแบบแผนวัฒนธรรมองค์การของหน่วยงานราชการไทยในพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก

ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างแสดงระดับของรูปแบบภาวะผู้นำใน ส่วนที่ 2 และแบบแผนวัฒนธรรมองค์การใน ส่วนที่ 3 ข้างต้น ได้สะท้อนไปถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การของหน่วยงานราชการไทยในพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก ซึ่งหากนำระดับค่าเฉลี่ยสูงสุดสี่อันดับแรกในแต่ละส่วนมาพิจารณา จะแสดงผลดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำและแบบแผนวัฒนธรรมองค์การในสี่อันดับแรก

รูปแบบภาวะผู้นำ	แบบแผนวัฒนธรรมองค์การ
1. ภาวะผู้นำแบบมุ่งภายนอกด้วยการสร้างเครือข่าย ($\bar{X} = 3.97$)	1. วัฒนธรรมแบบเน้นบทบาทที่การตัดสินใจ ยึดหลักความถูกต้องตามระเบียบข้อบังคับ ($\bar{X} = 3.95$)
2. ภาวะผู้นำแบบมุ่งภายนอกด้วยการเป็นตัวแทน ($\bar{X} = 3.92$)	2. วัฒนธรรมแบบเน้นบทบาทที่งานดำเนินไปตามแผนประจำปีหรือกิจวัตรประจำวัน ($\bar{X} = 3.89$)
3. ภาวะผู้นำแบบมุ่งงานด้วยการวางแผน ($\bar{X} = 3.89$)	3. วัฒนธรรมแบบเน้นบทบาทที่ผู้บริหารคือผู้บังคับบัญชาโดยตำแหน่งซึ่งอยู่ในขอบเขตของกฎหมาย ($\bar{X} = 3.84$)
4. ภาวะผู้นำแบบมุ่งงานด้วยการติดตามงาน ($\bar{X} = 3.80$)	4. วัฒนธรรมแบบเน้นความสำเร็จที่ใช้วิธีการติดต่อสื่อสารแบบผสมผสานเพื่อให้ทราบข้อมูลโดยเร็ว ($\bar{X} = 3.81$)

ข้อมูลที่เก็บรวบรวมโดยแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างนี้สอดคล้องกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกและการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วมของนักวิจัยที่พบว่า วัฒนธรรมองค์การของหน่วยงานราชการไทยมีค่านิยมในการยึดถือระเบียบข้อบังคับและบุคลากรประพฤติปฏิบัติตนตามกรอบของหน้าที่ที่กำหนดไว้ตามเอกสารลายลักษณ์อักษรหรือที่ได้รับมอบหมายเท่านั้น การสร้างความแตกต่างหรือการเสนอแนวทางใหม่ๆ แข็งน่วัตถุกรรมจะพบได้ยากยิ่งในหน่วยงานราชการ

เช่นเดียวกับการปรับตัวต่อสถานการณ์ภายนอกก็มีน้อยเช่นกัน ดังเช่น ความเห็นที่ว่า การทำงานในแต่ละพื้นที่ไม่แตกต่างกัน ล้วนเป็นงานประจำที่ผู้บริหารมอบหมายไปตามขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบ แล้วยึดกฎหมายเป็นหลักในการทำงาน อันเป็นการสะท้อนวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นบทบาทอย่างชัดเจน หากแต่สิ่งที่มีการเปลี่ยนแปลงไปมากที่สุดในการทำงานคือ การนำเทคโนโลยีการสื่อสารมาใช้อำนวยความสะดวกในการติดต่อระหว่างกันมากขึ้น ซึ่งใช้ทั้งความสัมพันธ์ในแนวตั้งสำหรับการติดตามการทำงานและการรายงานผลงานระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา และความสัมพันธ์แนวราบระหว่างสมาชิกหน่วยงานที่จะประสานข้อมูลซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดความเข้าใจที่รวดเร็ว ลดอุปสรรคของการติดต่อสื่อสารในอดีตที่ยึดตามเอกสารลายลักษณ์อักษรเพียงอย่างเดียว นอกจากนี้ หน่วยงานราชการยังมีค่านิยมที่ยกย่องให้ผู้บริหารเป็นผู้นำองค์การสู่อนาคตและทำหน้าที่ตัดสินใจในกรณีสำคัญต่างๆ เนื่องจากมองว่า แม้ผู้บริหารดำรงตำแหน่งจากการแต่งตั้งหรือเลือกตั้งมาก็ตาม ผู้บริหารก็คือผู้บังคับบัญชาที่เข้ามาเป็นผู้นำองค์การตามกรอบอำนาจที่มี และต้องเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงต่อความสำเร็จขององค์การ ซึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถเฉพาะบุคคลและความคิดสร้างสรรค์ของผู้บริหารที่จะหาทางออกให้กับสถานการณ์ต่างๆ ได้หรือไม่ ทำให้มีลักษณะวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความสำเร็จเข้ามาเป็นวัฒนธรรมรอง

การเสนอบทบาทให้ผู้บริหารสูงสุดเป็นผู้นำองค์การสู่ความสำเร็จ เนื่องจากผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับความสามารถและความคิดสร้างสรรค์ของผู้บริหารอันเป็นเกณฑ์ที่ขี้อึงวัฒนธรรมแบบเน้นความสำเร็จซึ่งเป็นวัฒนธรรมรอง ขณะที่วัฒนธรรมองค์การหลักเป็นแบบเน้นบทบาทนั้น ทำให้ผู้บริหารมีโอกาสแสดงออกถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำได้อย่างชัดเจนและโดดเด่น โดยเฉพาะในด้านการติดต่อประสานงานกับบุคคลและหน่วยงานภายนอก เนื่องจากบุคลากรต่างยึดถือค่านิยมความถูกต้องตามระเบียบกฎเกณฑ์จนไม่สามารถริเริ่มหรือเปลี่ยนแปลงการทำงานได้มากนัก การขับเคลื่อนองค์การและภารกิจจึงตกเป็นภาระความรับผิดชอบและหน้าที่ของผู้บริหารหน่วยงานราชการนั้นโดยสิ้นเชิง ผู้บริหารจึงเป็นตัวแทนองค์การในการที่จะหาพันธมิตรเข้ามาช่วยงานหรือคลี่คลายสถานการณ์โดยที่ไม่ขัดกับข้อกฎหมาย เช่น การจัดกิจกรรมด้านการศึกษา การแก้ไขปัญหาชาวบ้านบุกรุกพื้นที่ป่า เป็นต้น

ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำกับวัฒนธรรมองค์การของหน่วยงานราชการไทยในพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออกจึงเกิดขึ้นในลักษณะที่ผู้บริหารมีบทบาทในฐานะผู้นำทางความคิดและนำชุดความคิดของตนไปสอนสมาชิกองค์การทั้งโดยตั้งใจหรือไม่ตั้งใจ จนสร้างเป็นแนวปฏิบัติที่ทุกคนยอมรับ และกลายเป็นวัฒนธรรมองค์การในที่สุด วิธีการในการถ่ายทอดและปลูกฝังวัฒนธรรมผ่านตัวผู้บริหารที่พบ ได้แก่

1. คุณลักษณะผู้นำ (Traits) หรือบุคลิกส่วนตัว (Charisma)

การปรากฏของพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นภายนอกและมุ่งเน้นงานเกิดขึ้นจากหลักการทำงานของผู้บริหารที่คำนึงถึงประโยชน์สุขของประชาชนในพื้นที่ ทำให้ผู้บริหารมีบุคลิกที่เป็นมิตรเข้ากับทุกฝ่ายได้ดี ปรับตัวกับสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างกลมกลืน มีทักษะด้านการเจรจาต่อรองหรือวาทีศิลป์ รวมถึงความสามารถด้านการบริหารจัดการเชิงบูรณาการ ในเวลาเดียวกันก็มีความเด็ดขาดน่าเกรงขาม เอาจริงเอาจัง และคอยติดตามงานอย่างสม่ำเสมอ ให้เกียรติผู้อื่น รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา มีความใส่ใจในรายละเอียดของงาน เช่น การเป็นประธานเปิดงานต้องมีข้อมูลเกี่ยวกับงานนั้นๆ ดีเพียงพอ และใส่ใจในตัวผู้บังคับบัญชา เช่น มีการถามไถ่เกี่ยวกับเรื่องสุขภาพ หรือครอบครัวบ้าง ส่วนความแตกต่างที่พบในบุคลิกลักษณะของผู้บริหารคือ ด้านการพูดคุยที่ผู้บริหารบางคนจะมีลักษณะพูดน้อย ด้านกิจกรรมสันทนาการที่ชื่นชอบ ด้านความรวดเร็วในการตัดสินใจ

นอกจากนี้ ประเด็นด้านภูมิหลังของผู้บริหารนั้นพบว่า มีความเกี่ยวข้องกับการถ่ายทอดแนวคิดไปยังผู้บังคับบัญชาไม่มากนัก แม้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะทราบประวัติภูมิหลังและประสบการณ์ที่ผ่านมาของผู้บริหารเป็นอย่างดี แต่จะไม่ได้รับอิทธิพลจากประสบการณ์ภูมิหลังนั้น จนนำมาเป็นแนวทางการปฏิบัติตนมากเท่ากับการสัมผัสกับบุคลิกลักษณะของผู้บริหารโดยตรงขณะดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารหน่วยงานนั้นๆ มากกว่า โดยบุคลากรของหน่วยงานจะรับรู้ถึงหลักการทำงานเพื่อประชาชนของผู้บริหารเป็นอย่างดีทำให้กลายเป็นเป้าหมายในการทำงานและไม่เกิดการต่อต้านเมื่อได้รับมอบหมายงาน อีกทั้งจะทำให้มีความระมัดระวังตนไม่แสดงสิ่งที่ขัดกับสิ่งที่ผู้บริหารประพฤติปฏิบัติออกมา เช่น การจัดสรรเวลา ปฏิสัมพันธ์กับประชาชนที่มาติดต่อกับหน่วยงาน

การเรียนรู้ผ่านคุณลักษณะและบุคลิกภาพของผู้บริหารนี้ทำให้หน่วยงานราชการมีค่านิยมในเชิงของการรักษาระเบียบปฏิบัติและแบบแผนของการเป็นข้าราชการที่ดี การเคารพซึ่งกันและกันจนทำให้มีระยะห่างในความสัมพันธ์ที่จำกัดอยู่เฉพาะในขอบเขตของงาน และการอยู่ในบทบาทผู้ตามจนทำให้การทำงานมีลักษณะเชิงรับมากกว่าเชิงรุก

2. การมอบหมายงาน (Assignment)

หากเป็นสภาวะปกติหรืองานทั่วไป ผู้บริหารจะมอบหมายงานตามสายการบังคับบัญชาโดยสั่งการไปยังหัวหน้าส่วนงานที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงานนั้นๆ มากที่สุดก่อน ซึ่งก็คือหลักการแบ่งงานกันทำที่คนเกี่ยวข้องมากที่สุดต้องรับผิดชอบมากที่สุด การมอบหมายจะอยู่บนความเป็นทางการด้วยการออกเป็นคำสั่ง มีการประชุมหารือ หลังจากนั้นจะให้ระยะเวลาไปดำเนินการ แล้วผู้บริหารจึงคอยติดตามงานเมื่อถึงเวลาที่เหมาะสม โดยที่จะไม่เข้าไปก้าวก่ายหรือล่วงล้ำขณะดำเนินการ ซึ่งผู้บริหารจะติดตามงานทุกๆ งานที่มีการมอบหมายไปทั้งโดยการประชุมหรือโดยการถามส่วนบุคคล

การมอบหมายงานของผู้บริหารพบว่ามีประเด็นช่องว่างระหว่างความคาดหวังกับผลลัพธ์ที่ต้องการ กล่าวคือ ผู้บริหารมีความคาดหวังต่อผลสำเร็จของงานค่อนข้างสูง อีกทั้งหลายกิจกรรมหรือหลายงานมีความยาก ซับซ้อน และท้าทายความสามารถ ทำให้ผู้บริหารเกิดความคาดหวังต่อศักยภาพของบุคลากรตามไปด้วย แต่ในอีกด้านที่บุคลากรติดอยู่ในกรอบของระเบียบร่วมกับการขาดความกระตือรือร้นในการบรรลุเป้าหมายส่งผลให้การทำงานเกิดความล่าช้า ทำให้ทั้งสองฝ่ายต้องอยู่ในสภาวะพอกันครั่งทาง กล่าวคือ ผู้บริหารต้องปรับลดเป้าหมายลงพร้อมกับเปิดโอกาสในบุคลากรเรียนรู้กับโจทย์งานใหม่ๆ โดยที่ไม่ขัดแย้งกันซึ่งกันและกัน

การเรียนรู้ผ่านการมอบหมายงานของผู้บริหารนี้ทำให้เกิดนิยามในเรื่องการอยู่ร่วมกันแบบประนีประนอม และพร้อมที่จะเรียนรู้ทำความเข้าใจอีกฝ่ายโดยที่ไม่สูญเสียทั้งผลงานและความถูกต้องตามระเบียบกฎหมายไป

3. วิธีการจูงใจและให้รางวัล (Motivation and Reward)

ขวัญกำลังใจของบุคลากรหน่วยงานราชการที่ศึกษาวิจัยภาพรวมอยู่ในสภาพดี เนื่องจากส่วนหนึ่งเป็นเพราะสถานภาพการจ้างงานในกลุ่มของข้าราชการที่มีความมั่นคง แต่ประเด็นหลักพบว่า ขวัญกำลังใจส่วนหนึ่งเกิดจากการไม่ถูกกดดันจากผู้บริหาร และผู้บริหารมีความเข้าใจในเรื่องการรักษาภาวะเยียบของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารมีวิธีการจูงใจและสร้างขวัญกำลังใจที่อาศัยการประเมินผลงานนำมาเป็นความดีความชอบ ซึ่งผู้บริหารจะให้ความสำคัญกับตัวชี้วัดผลงานที่จะนำมาเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ทั้งนี้ ผู้บริหารจะกระจายอำนาจให้ผู้บังคับบัญชาระดับส่วนงานเป็นผู้ตัดสินใจเนื่องจากมีความใกล้ชิดและรับทราบการทำงานของบุคลากรในส่วนงานของตนเป็นอย่างดี เมื่อหัวหน้าส่วนงานรับทราบนโยบายการยึดผลงานตามตัวชี้วัดแล้วนำมาเสนอเพื่อพิจารณาเป็นขั้นตอนสุดท้ายร่วมกับผู้บริหารสูงสุด ระบบการประเมินผลงานที่เกิดขึ้นนี้ไม่ได้มีความโดดเด่นหรือพิเศษแตกต่างจากหน่วยงานราชการอื่น เพียงแต่เป็นระบบที่บุคลากรส่วนใหญ่ยอมรับ ทำให้ผลการประเมินที่ออกมาไม่เกิดการโต้แย้งคัดค้าน แม้ว่าบุคลากรบางคนอาจเห็นต่างบ้างก็ตาม ขณะที่การลงโทษเกิดขึ้นเมื่อมีการร้องเรียน แล้วจึงตั้งคณะกรรมการตามหลักเกณฑ์ขั้นตอนที่กำหนดไว้จนนำมาสู่การลงโทษ ซึ่งกรณีการลงโทษขั้นรุนแรงพบได้น้อยมาก

การสร้างขวัญและกำลังใจด้วยวิธีการอื่นๆ ของหน่วยงานราชการที่ศึกษาพบว่า มีน้อยและไม่ได้มีอิทธิพลต่อการหล่อหลอมเป็นวัฒนธรรม เช่น บางหน่วยงานจัดสัมมนาออกสถานที่ประจำปี การให้ของขวัญหรือกำลังใจจากผู้บริหารโดยตรง เช่นเดียวกับการลงโทษที่พบว่ามี การลงโทษทางอ้อมบ้าง อาทิ บางหน่วยงานผู้บริหารเลือกใช้วิธีการไม่มอบหมายงาน ทำให้ขาดคุณสมบัติในการรับความดีความชอบ การเพิกเฉยหรือการลดบทบาทต่อผู้ที่ทำงานด้วยความเฉื่อยชา

ภัสรินทร์ พวงเดือน

วิธีการสร้างขวัญและกำลังใจหลักของหน่วยงานราชการอยู่ที่ระบบการประเมินความดีความชอบตามผลงานทำให้เกิดการเรียนรู้ไปยังบุคลากรของหน่วยงานว่า ความก้าวหน้าในเส้นทางการรับราชการและการเลื่อนขั้นเงินเดือนมาจากความรับผิดชอบในภาระงานของบุคลากรคนนั้นๆ เป็นสำคัญ จึงเป็นทางเลือกของปัจเจกบุคคลที่จะกำหนดความก้าวหน้าของตนเอง ผู้บริหารแม้ว่าจะเป็นผู้มีอำนาจในการตัดสินใจขั้นสุดท้าย แต่จะไม่ได้มีอิทธิพลในฐานะเป็นผู้กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความกระตือรือร้นต่อการสร้างผลงาน บทบาทของผู้บริหารจึงเสมือนผู้ให้มอบคุณธรรมตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ การยึดมั่นต่อความสำเร็จในภารกิจจึงไม่ได้เป็นค่านิยมหลักเท่ากับการรักษาระเบียบแบบแผนที่เคยปฏิบัติมาจนเคยชินนั่นเอง

การอภิปรายผล

การศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำกับวัฒนธรรมองค์การของหน่วยงานราชการไทยในพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก” สามารถนำมาอภิปรายร่วมกับแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. **คุณลักษณะของภาวะผู้นำ** แม้ว่าการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำในยุคหลังจะมองว่าภาวะผู้นำคือสิ่งที่สามารถพัฒนาตัวตนของผู้ นำขึ้นมาได้ แต่หลายการศึกษาเองก็ยังไม่สามารถปฏิเสธคุณสมบัติพื้นฐานของผู้ นำที่มีการศึกษามาตั้งแต่ยุคแรกเริ่มถึงคุณลักษณะเฉพาะบางอย่างของผู้ นำ เรียกว่า ทฤษฎีคุณลักษณะ (Traits Theory) ซึ่งวิเคราะห์ถึงลักษณะทั้งทางกายภาพ บุคลิกภาพ แรงจูงใจ และทักษะความสามารถของบุคคลที่โดดเด่นผ่านการพิสูจน์ในการทำงาน คุณลักษณะเหล่านี้มีความสำคัญและจำเป็นในการเป็นแรงดึงดูดการเข้าร่วมของผู้ตามและสร้างอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตามไม่ว่าจะอยู่ในสถานการณ์ใดก็ตาม ดังนั้น หากพิจารณาถึงผู้บริหารในหน่วยงานราชการที่ศึกษาจะพบว่ามีคุณลักษณะร่วมบางประการที่คล้ายคลึงกัน ซึ่งจำแนกตามแนวคิดผู้นำที่ประสบความสำเร็จของ Dubrin (2001) จะแบ่งออกเป็นคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป ได้แก่ มีความมั่นใจในตนเอง (Self-Confidence) มีความน่าไว้วางใจ (Trustworthiness) มีความอดทนต่อปัญหาอุปสรรคต่างๆ (High Tolerance for Frustration) เป็นคนเปิดเผยและแสดงตัวต่อสาธารณะ (Extroversion) และตระหนักรู้ถึงจุดอ่อน-จุดแข็ง และเป้าหมายของตนเอง (Self-Awareness and Self Objectivity) และคุณลักษณะด้านที่เกี่ยวข้องกับงาน ได้แก่ สามารถเข้าใจและเห็นใจผู้อื่น (Sensitivity to others and empathy) มีความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัว (Flexibility and Adaptability) นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Stogdill (1974) เช่น มีความมุ่งมั่นที่จะรับผิดชอบต่องานและทำให้งานสำเร็จครบถ้วนและมีความสามารถที่จะจัดการกับปฏิสัมพันธ์ทางสังคมเพื่อมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมาย เช่นเดียวกับแนวคิดของ Rowe และ

Guerrero (2011) ที่กล่าวว่าผู้นำต้องมีคุณลักษณะ 5 ประการคือ ความฉลาดหลักแหลม ความมั่นใจในตนเอง ปณิธานความมุ่งมั่น ความซื่อตรง และความสามารถในการเข้าสังคม คุณลักษณะดังกล่าวนี้นำมาสู่การแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีทั้งพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งภายนอกและมุ่งงาน สอดคล้องกับการศึกษาของชูตระกูล ไชยเสนา และคณะ (2560) เรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมองค์กรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสิงห์บุรี ที่พบว่า ผู้บริหารของ อบจ. สิงห์บุรีมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับที่สูง ซึ่งด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านลักษณะพิเศษหรือพรสวรรค์

2. **รูปแบบภาวะผู้นำเชิงผสมผสาน** ภาวะผู้นำในผู้บริหารคนหนึ่งๆ ไม่จำเป็นต้องมีเพียงรูปแบบเดียว เพราะการมีรูปแบบเดียวเกิดขึ้นอย่างได้ผลกับสถานการณ์เดียว ซึ่งผลการวิจัยสามารถสะท้อนได้ว่าผู้บริหารของหน่วยงานราชการที่ศึกษามีลักษณะภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ตามแนวคิดของ Burn (1978) และ Bass (1985) ที่ผู้นำจะใช้วิธีการจูงใจลูกน้องด้วยรางวัล (Reward) เป็นหลัก โดยผู้นำจะให้ความสำคัญกับความชัดเจนในบทบาท เน้นกิจกรรมและงานประจำ ส่วนลูกน้องก็มุ่งแสวงหาความมั่นคงในอาชีพและการตอบสนองความต้องการของตนเองในเรื่องการป้องกันความผิดจากการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ขณะเดียวกันก็มีรูปแบบภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ในด้านที่ผู้นำมีทั้งอำนาจบารมี วิสัยทัศน์ ความคิดริเริ่ม และความสามารถในการจูงใจลูกน้องผู้ปฏิบัติงานควบคู่ไปกับคอยดูแลติดตามให้พวกเขาได้พัฒนางานและคุณภาพชีวิตตนเองได้ เช่นเดียวกับการศึกษาของชูตระกูล ไชยเสนา และคณะ (2560) ที่พบว่านอกจากผู้บริหารหน่วยงานที่ศึกษาจะมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแล้ว ยังมีลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการนำองค์กรด้วยการบริหารงานอย่างมีชั้นเชิงตามสภาพแวดล้อมและสถานการณ์

3. **แหล่งกำเนิดวัฒนธรรมองค์การ** การศึกษานี้มุ่งพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นอิทธิพลสำคัญต่อการเรียนรู้ของสมาชิกจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์การ แต่แท้จริงแล้ววัฒนธรรมองค์การเกิดขึ้นมาจากหลายแหล่งกำเนิดด้วยกัน ทั้งแหล่งกำเนิดภายในองค์การ ได้แก่ ลักษณะงาน ประสบการณ์ทำงานของสมาชิก ค่านิยมและความเชื่อของผู้ก่อตั้งจนถึงผู้บริหารรุ่นต่อๆ มา และทั้งแหล่งกำเนิดภายนอก ได้แก่ วัฒนธรรมของสังคมในระดับต่างๆ รวมถึงสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานขององค์การ (Alvesson and Berg, 1992; Trice and Beyer, 1993) การวิจัยนี้สอดคล้องกับการศึกษาของภัสรินทร์ พ่วงเถื่อน (2554) เรื่อง วัฒนธรรมองค์การขององค์การบริหารส่วนจังหวัด: กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนจังหวัดสองแห่งในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่แสดงถึงแหล่งที่มาของวัฒนธรรมองค์การว่าประกอบด้วยสภาพสังคมและเศรษฐกิจของจังหวัด นโยบายและระเบียบของรัฐ โครงสร้างอำนาจและการเมืองท้องถิ่น ผู้ก่อตั้งและผู้บริหารรุ่นต่อมา

ภัสรินทร์ พ่วงเถื่อน

และประสบการณ์การทำงานร่วมกันของสมาชิก โดยอิทธิพลของผู้บริหารทั้งรุ่นเก่าและรุ่นใหม่มีส่วนสำคัญที่สุดต่อประสบการณ์การทำงานของสมาชิกจนเกิดการเรียนรู้ ปรับตัว และยึดถือเป็นค่านิยม เช่นเดียวกับการศึกษาของชุตระกุล ไชยเสนา, ชูเกียรติ รอดวงษ์ และรัชดากร ทมินเหมย (2560) ที่กล่าวถึงผู้นำองค์กรเป็นผู้มีความสำคัญในการนำองค์กรและมีอิทธิพลต่อแนวคิดและความประพฤติ ที่จะผลักดันเป็นภาพรวมขององค์กรหรือวัฒนธรรมองค์การต่อไป แต่อย่างไรก็ตาม การศึกษาของชุตระกุล ไชยเสนา และคณะ (2560) นี้แสดงความแตกต่างกับการวิจัยนี้ในเรื่องรูปแบบวัฒนธรรมองค์การภาพรวม เนื่องจากการศึกษาวัฒนธรรมองค์การของอบจ.สิงห์บุรี กลับพบว่ามีลักษณะวัฒนธรรมการทำงานเชิงรุก มุ่งเน้นผลสำเร็จของงาน รวมถึงวัฒนธรรมองค์การแบบแข่งขันแบบทำงานเป็นทีมหรือแบบเครือข่าย กล่าวโดยสรุปคือ มีวัฒนธรรมองค์การในรูปแบบผสมผสาน ซึ่งพิจารณาได้ว่า แหล่งที่มาของวัฒนธรรมองค์การด้านอื่นๆ มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์การของอบจ.สิงห์บุรีในระดับมาก อาทิ ภาวะวิกฤติขององค์การ คุณภาพชีวิตของประชาชนในพื้นที่ การแข่งขันต่อสู้ของการเมืองท้องถิ่น จึงเป็นสาเหตุของการหล่อหลอมวัฒนธรรมของอบจ.สิงห์บุรีให้แตกต่างออกไป ทั้งนี้ ความเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดับบนของอบจ.สิงห์บุรี มีส่วนสำคัญต่อการมีสภาวะการทำงานเฉพาะตัว ซึ่งอาจต่างจากหน่วยงานราชการทั่วไป ดังที่การศึกษาของพรพนทิภา นิลโสภณ (2552) เรื่อง วัฒนธรรมองค์การและปัจจัยที่กำหนด: ศึกษากรณีหน่วยงานของรัฐ พบว่าปัจจัยสำคัญที่กำหนดวัฒนธรรมองค์การคือ ปัจจัยด้านความเป็นส่วนราชการ ปัจจัยจากวัฒนธรรมของสังคมระดับชาติ และปัจจัยด้านผู้มีอำนาจในองค์กร ทำให้หน่วยงานราชการที่ศึกษามีวัฒนธรรมหลักแบบอพอลโลหรือแบบเน้นตำแหน่ง ขณะที่วัฒนธรรมย่อยแบบดิออนิซุสหรืออแบบเน้นตัวตน

4. การแสดงออกของวัฒนธรรมองค์การ การศึกษาด้านวัฒนธรรมองค์การแบ่งระดับวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ 1) ระดับสิ่งแสดงภายนอก (Artifacts) ซึ่งเป็นระดับพื้นผิวที่สุด สามารถมองเห็นหรือจับต้องได้ 2) ระดับค่านิยมที่ยึดถือร่วมกัน (Espoused Values) เป็นระดับที่แสดงถึงเป้าหมาย หลักการ และมาตรฐานทางสังคมขององค์การว่าให้ความสำคัญกับสิ่งใด และ 3) ระดับฐานคติ (Assumptions) ที่เป็นวัฒนธรรมในระดับลึกที่สุดและแสดงออกให้เห็นได้ยากหากไม่ได้พิจารณาผ่านระดับค่านิยมและสิ่งแสดงภายนอก เมื่อพิจารณาวัฒนธรรมองค์การของหน่วยงานราชการไทยในพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออกก็พบว่า วัฒนธรรมองค์การระดับสิ่งแสดงภายนอกมีความคล้ายคลึงทั้งในด้านการแต่งกาย ลักษณะสำนักงาน ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่างๆ เมื่อเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกร่วมกับการสำรวจโดยแบบสอบถามจึงจะสามารถสืบค้นความรู้สึกรู้สึกคิดในระดับค่านิยมได้ว่ามีลักษณะยึดถือระเบียบแบบแผนและกฎเกณฑ์ตามตัวบทกฎหมาย ทำให้มีรูปแบบวัฒนธรรมเน้นบทบาทมากที่สุด ดังนั้น หากจะวิเคราะห์ไปยังฐานคติของ

หน่วยงานราชการที่ศึกษาจากวัฒนธรรมสองระดับที่ค้นพบ ก็สามารถพิจารณาได้ว่าหน่วยงานราชการที่ศึกษามีฐานคติที่ต้องการรักษาแบบแผนดั้งเดิมที่สืบทอดกันมาและไม่เสี่ยงต่อความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของภัสรินทร์ พ่วงเถื่อน (2554) เรื่อง วัฒนธรรมองค์การขององค์การบริหารส่วนจังหวัด: กรณีศึกษาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสองแห่ง ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า อบจ.แห่งแรกมีวัฒนธรรมองค์การระดับฐานคติในแบบความมั่นคงปลอดภัยในหน้าที่และอบจ.แห่งที่สองเป็นแบบการปรับตัวเพื่อดำรงสถานะของตนให้สืบทอดต่อไป

5. **ความเชื่อมโยงระหว่างภาวะผู้นำกับวัฒนธรรมองค์การ** การศึกษาที่ผ่านมาหลายการศึกษาชี้ให้เห็นอิทธิพลของภาวะผู้นำหรือค่านิยมและวิสัยทัศน์ของผู้บริหารในฐานะเป็นแหล่งกำเนิดวัฒนธรรมองค์การ ตามแนวคิดของ Schein (1992) นั้น ความคิดและการกระทำที่แสดงออกมาจะทำให้สมาชิกรับรู้และเรียนรู้ถึงแนวทางปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับฐานคติของผู้นำ เกิดเป็นบรรยากาศขององค์การ ซึ่ง Schein เรียกว่า กลไกการฝังตรึงวัฒนธรรม ซึ่งจะมีสองส่วนคือ กลไกการฝังตรึงขั้นต้น (Primary Embedding Mechanism) อันสอดคล้องกับการศึกษาที่พบว่า ผู้บริหารจะแสดงบทบาทตนเองอย่างตั้งใจในการเป็นตัวอย่างที่ดี (Modeling) ให้การสอนและฝึกสอนงาน (Teaching and Coaching) แก่บุคลากรของหน่วยงานเพื่อยึดประชาชนเป็นเป้าหมายในการทำงาน การจัดสรรรางวัลและความก้าวหน้าก็ให้อำนาจหัวหน้าส่วนงานพิจารณาก่อนส่งขึ้นมาตามสายการบังคับบัญชา ซึ่งผู้บริหารจะยึดหลักความยุติธรรมตามผลงานเป็นเกณฑ์พิจารณา รวมถึงการให้ความสนใจและความสำคัญกับการวางแผนและการติดตามงาน ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า กลไกการฝังตรึงขั้นต้นที่จะสร้างวัฒนธรรมได้นั้นมาจากบทบาทของผู้บริหารที่จะนำพาองค์การในทางหนึ่งทางใด ขณะที่กลไกการฝังตรึงขั้นที่สองเป็นการเชื่อมโยงและเสริมสร้างให้วัฒนธรรมมีความเด่นชัดขึ้นมา (Secondary Articulation and Reinforcement Mechanism) ซึ่งมาจากการออกแบบโครงสร้าง ระบบงาน พื้นที่และการตกแต่งทางกายภาพ เรื่องเล่า และปรัชญาความเชื่อต่างๆ

ข้อเสนอแนะการวิจัย

1. การศึกษาบทบาทภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การเปรียบเทียบระหว่างหน่วยงานที่มีบริบทองค์การแตกต่างกัน เช่น หน่วยงานภาครัฐและหน่วยงานภาคเอกชน หน่วยงานขนาดเล็กและหน่วยงานขนาดใหญ่ หรือหน่วยงานในพื้นที่ที่เศรษฐกิจและสังคมแตกต่างกัน เพื่อพิจารณาปัจจัยแวดล้อมที่อาจมีความสำคัญร่วมกับบทบาทภาวะผู้นำองค์การในก่อเกิดวัฒนธรรมองค์การในแบบแผนที่แตกต่างกันออกไป

ภัสรินทร์ พวงเถื่อน

2. การศึกษาเพื่อถอดบทเรียนภาวะผู้นำต้นแบบที่สามารถขยายผลให้มีการเรียนรู้และพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารหน่วยงานภาครัฐให้ส่งเสริมการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องต่อทิศทางการพัฒนาระบบราชการในอนาคต เพื่อให้ระบบราชการเป็นกลไกหลักสำคัญในการพัฒนาประเทศ

3. การส่งเสริมให้ผู้บริหารหน่วยงานภาครัฐทุกระดับมีภาวะผู้นำเพื่อขับเคลื่อนการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งจะมีส่วนช่วยผลักดันนโยบายและยุทธศาสตร์สำคัญของประเทศอย่างได้ผล โดยสามารถจำแนกตามระดับการบริหาร เนื่องจากผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงมีลักษณะพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งภายนอกและมุ่งมั่น อันมีความสัมพันธ์ต่อวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นบทบาทและแบบเน้นความสำเร็จ ส่วนผู้บริหารระดับกลางและระดับต้นควรได้รับการส่งเสริมให้มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่จะช่วยสนับสนุนให้หน่วยงานบรรลุผลสำเร็จตามพันธกิจพร้อมกับสร้างความสัมพันธ์อันดีในหมู่บุคลากร เพราะผู้ปฏิบัติงานทั่วไปของหน่วยงานจะเรียนรู้ค่านิยมแล้วสร้างเป็นวัฒนธรรมองค์การได้จากผู้บริหารระดับต้นและระดับกลางอย่างใกล้ชิด พร้อมทั้งยึดแนวทางการทำงานที่มีศักยภาพจากผู้บริหารระดับต้นและระดับกลางที่เป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงของตนเองได้ง่ายกว่าผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป

รายการอ้างอิง

- ชูตระกูล ไชยเสนา, ชูเกียรติ รอดวงษ์ และรัชดากร ทมินเหมย. (2560). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมองค์การขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสิงห์บุรี. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี*. 11(มกราคม-มิถุนายน): 46-59.
- พรณทิภา นิลโสภณ. (2552). *วัฒนธรรมองค์การและปัจจัยที่กำหนด: ศึกษากรณีหน่วยงานของรัฐ*. สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ.
- ภัสรินทร์ พวงเถื่อน. (2554). *วัฒนธรรมองค์การขององค์การบริหารส่วนจังหวัด : กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนจังหวัดสองแห่งในภาคตะวันออกเฉียง*. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎบัณฑิตคณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2556). *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุรางค์ จันทวานิช. (2549). *วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- Alvesson, M., and Berg, P. O. (1992). *Corporate culture and organizational symbolism*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Burn, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Dubrin, J.A. (2001). *Leadership: Research findings, practice and skills*. Massachusetts: Houghton Mifflin company.
- Handy, C. (1981). *Understanding organizations*. Penguin Books, Harmondsworth.
- Harrison, R. (1972). Understanding your organization's character. *Harvard Business Review*. 5. 119-128.
- Rowe, W. G. and Guerrero, L. (2011). *Cases in Leadership*. 2nd ed. London: SAGE Publication Ltd..
- Schein, H. E. (1992). *Organizational culture and leadership*. 2nd ed.. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass Publishers.
- Schein, H. E. (2010). *Organizational culture and leadership*. 4th ed.. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass Publishers.
- Stogdill, R. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York.
- Yamane, T. (1973). *Statistics: An introduction analysis*. 3th ed.. New York: Harper & Row.
- Trice, H. M., and Beyer, J. M. (1993). *The culture of work organizations*. Englewood Cliffs, New York: Prentice-Hall.
- Yulk, G. A. (2012). *Leadership in organizations*. 8th ed.. Harlow, United Kingdom: Pearson.