

ผลกระทบของบรรยากาศขององค์การที่มีต่อการพัฒนาบุคลากร

The Impact of Organizational Climate toward Personnel Development

สุพัตรา เพชรมณี จุณณะปิยะ¹

Supatra Pecharamuni Chunnapiya

ABSTRACT

The objectives of this research are to study the impact of organizational climate toward personnel development in the public, public enterprise and private sectors. Moreover, comparative study of organizational climate in the three sectors are deeply concerned. The interview of 300 personnels in the three sectors was conducted. The variables in this study are organizational climate, job characteristics, development opportunities and growth need strength.

The results of this study revealed that there was the highest correlation between the organizational climate and self-development; job characteristic, development opportunities and growth need strength were secondary correlated. The organizational climate of the three sectors were positively correlated at the moderate level however, the organizational climate of the private sector is better than the public and public enterprise sectors. The autonomy, morale and task structure were the variables of organizational climate that had impact toward personnel development in the public sectors, private sectors and public enterprise sectors respectively. The problems and barriers to the personnel development in the public and public enterprise sectors were rules, regulation, and line of authority. In other words, it can be said that “ bureaucracy is the major factor to the unsuccessful of personnel development in the public and public enterprise sector ” In the private sector, organizational conflicts and heterogeneity were the barriers to personnel development. Furthermore, the personnels in good organizational climate had higher self-development than the personnels in bad organizational climate. However, the organizational climate caused different self-development levels only of there was much difference between the job characteristics, opportunities and growth need strength.

The study also found that the master plans of personnel development in the public sector emphasized on self-development opportunities and training programs more than the other. In the public enterprise and private sector personnel development organizational climate, personnel processes and the ways of self-development opportunities.

¹ ภาควิชารัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Dept. of Political Science and Public Administration, Faculty of Social Sciences, Kasetsart University, Bangkok 10900, Thailand.

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ในการศึกษาค้นคว้าเพื่อศึกษาผลกระทบของบรรยากาศขององค์กรที่มีต่อการพัฒนาบุคลากรในองค์กรภาครัฐบาล ภาครัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชน รวมทั้งศึกษาเปรียบเทียบบรรยากาศขององค์กรทั้งสามภาคว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่ โดยการสัมภาษณ์บุคลากรในหน่วยงานภาครัฐบาล ภาครัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชน จำนวน 300 คน ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ บรรยากาศขององค์กร ลักษณะงานที่รับผิดชอบ โอกาสสำหรับการพัฒนา และความต้องการเจริญก้าวหน้าในการทำงาน

ผลการศึกษาพบว่าบรรยากาศขององค์กรมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาตนเองมากที่สุด รองลงมาได้แก่ ลักษณะงานที่รับผิดชอบ โอกาสสำหรับการพัฒนา และความต้องการเจริญก้าวหน้าในการทำงาน ตามลำดับ บรรยากาศขององค์กรในองค์กรทั้งสามภาคอยู่ในระดับปานกลาง อย่างไรก็ตามองค์กรภาคเอกชนมีบรรยากาศขององค์กรที่ดีกว่าภาครัฐบาลและภาครัฐวิสาหกิจ ตัวแปรย่อยของบรรยากาศขององค์กรที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาบุคลากรในภาครัฐบาลมากที่สุด ได้แก่ ความมีอิสระในการทำงาน ภาคเอกชนได้แก่ ขวัญในการทำงาน ภาครัฐวิสาหกิจได้แก่โครงสร้างในการทำงาน ส่วนอุปสรรคอันเกิดจากระเบียบข้อบังคับในการทำงาน และการแข่งขันภายในองค์กรหรือสายการบังคับบัญชาเป็นสาเหตุสำคัญ ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาบุคลากรในภาครัฐบาลและรัฐวิสาหกิจ กล่าวอีกนัยหนึ่งระบบราชการเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้การพัฒนาบุคลากรในองค์กรภาครัฐบาลและภาครัฐวิสาหกิจไม่ประสบผลสำเร็จ ส่วนในภาคเอกชนนั้น ความขัดแย้งในองค์กร และความแตกต่างในค่านิยม ทศนคติและความต้องการของบุคลากรเป็นสาเหตุซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาบุคลากร

อนึ่ง บุคลากรในหน่วยงานที่มีบรรยากาศของ

องค์กรที่ดีมีการพัฒนาตนเองสูงกว่าบุคลากรในหน่วยงานที่มีบรรยากาศขององค์กรที่ไม่ดี อย่างไรก็ตามบรรยากาศขององค์กรจะมีผลทำให้การพัฒนาตนเองของบุคลากรแตกต่างกันก็ต่อเมื่อมีความแตกต่างกันทางด้านลักษณะงานที่บุคลากรรับผิดชอบ โอกาสสำหรับการพัฒนา และความต้องการเจริญก้าวหน้าในการทำงานของบุคลากร

นอกจากนี้ยังพบว่าการดำเนินการการพัฒนาบุคลากรขององค์กรภาครัฐบาลนั้น มุ่งให้ความสำคัญแก่การให้โอกาสในการพัฒนาตนเอง ซึ่งส่วนใหญ่จัดในรูปแบบของโครงการฝึกอบรมมากกว่าวิธีอื่น ๆ ส่วนในภาครัฐวิสาหกิจและภาคเอกชนนั้น การพัฒนาบุคลากรจะครอบคลุมไปถึงสภาพแวดล้อมในการทำงาน และกระบวนการบริหารงานบุคคล รวมทั้งกรรมวิธีที่จะมีส่วนช่วยยกระดับและเปิดโอกาสให้แก่พนักงานในการพัฒนาตนเองด้วย

บทนำ

ในขณะที่ประเทศไทยกำลังพัฒนาในทุก ๆ ด้าน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาตินั้น การพัฒนาทางการบริหารเป็นสิ่งสำคัญที่มีอาจมองข้ามได้ และในการพัฒนาการบริหารนั้นจำเป็นต้องนำทรัพยากรต่าง ๆ มาใช้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ซึ่งทรัพยากรต่าง ๆ ที่นำมาใช้ในการพัฒนาการบริหารนั้น บุคลากรนับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด เพราะการใช้ทรัพยากรอื่น ๆ จะสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายหรือไม่ขึ้นอยู่กับความสามารถและประสิทธิภาพของบุคลากรในอันที่จะทำให้การบริหารงานนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ซึ่งการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถนั้นไม่อาจหาได้จาก การสรรหา การคัดเลือก และการฝึกอบรมเท่านั้น แต่ยังเกี่ยวข้องกับกระบวนการพัฒนาด้านอื่น ๆ อีกหลาย

ประการ โดยเฉพาะการสร้างบรรยากาศขององค์กรให้มีลักษณะเอื้ออำนวยต่อการพัฒนาบุคลากรในองค์กร นอกจากนี้การพัฒนาบุคลากรยังต้องกระทำกันอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่องตลอดเวลาตราบที่เขายังมีชีวิตอยู่ในองค์กร ทั้งนี้เพราะสภาพแวดล้อมทางการบริหารมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา นั่นเอง

ความสำคัญและที่มาของปัญหา

ในการพิจารณาถึงประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในปัจจุบันพบว่า บุคลากรส่วนใหญ่โดยเฉพาะข้าราชการยังมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานต่ำ ขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน ตลอดจนขาดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2524 : 56) ซึ่งสิ่งดังกล่าวย่อมมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับบรรยากาศขององค์กรด้วย ดังนั้น จึงเห็นได้ว่าทรัพยากรด้านบุคลากรมิได้เป็นหลักประกันที่จะนำการบริหารไปสู่การเปลี่ยนแปลงตามเป้าหมายของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม กล่าวอีกนัยหนึ่ง การพัฒนาบุคลากรกลายเป็นปัญหาสำคัญในการพัฒนาประเทศในปัจจุบัน ซึ่งรัฐบาลก็ได้กำหนดนโยบายและแนวทางการดำเนินการ ตลอดจนมาตรการต่าง ๆ ในอันที่จะทำให้การบริหารบุคลากรมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น อาทิเช่น กำหนดให้ผู้บริหารหามาตรการเพื่อสร้างบรรยากาศขององค์กรในลักษณะที่ก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

จากที่กล่าวแล้วข้างต้นผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่าจะน่าจะได้ทำการศึกษาถึงบรรยากาศขององค์กรว่าจะมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาบุคลากรหรือไม่ ถ้ามีมีมากน้อยเพียงใด และเป็นไปในทิศทางใด อีกทั้งยังน่าที่จะศึกษาเปรียบเทียบบรรยากาศขององค์กรระหว่างภาครัฐบาล ภาครัฐวิสาหกิจและภาคเอกชนว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่ มากน้อยเพียงใด และบรรยากาศ

ขององค์กรจะมีผลกระทบต่อการพัฒนาบุคลากรทั้งสามภาคแตกต่างกันหรือไม่

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาถึงข้อเท็จจริงต่าง ๆ เกี่ยวกับบรรยากาศขององค์กรทั้งในภาครัฐบาล ภาครัฐวิสาหกิจและภาคเอกชน พร้อมทั้งเปรียบเทียบบรรยากาศขององค์กรทั้งสามภาคว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่
2. เพื่อศึกษาถึงผลกระทบของบรรยากาศขององค์กรที่มีต่อการพัฒนาบุคลากรว่ามีมากน้อยเพียงใด และเป็นไปในทิศทางใด และบรรยากาศดังกล่าวมีผลกระทบต่อการพัฒนาบุคลากรในองค์กรทั้งสามภาคแตกต่างกันหรือไม่

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงข้อเท็จจริงต่าง ๆ เกี่ยวกับบรรยากาศขององค์กรทั้งในภาครัฐบาล ภาครัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชน
2. ทำให้ทราบถึงผลกระทบของบรรยากาศขององค์กร และปัจจัยบางประการที่มีต่อการพัฒนาบุคลากรว่ามีมากน้อยเพียงใด และเป็นไปในทิศทางใด
3. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐบาล ภาครัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชน สามารถนำผลการศึกษาค้นคว้าไปใช้ในการปรับปรุงแก้ไขบรรยากาศขององค์กร เพื่อให้การบริหารงานเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
4. สามารถนำผลการศึกษาไปใช้ประกอบการเรียนการสอนวิชาบริหารงานบุคคล และวิชาพฤติกรรม การบริหารรวมทั้งวิชาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ข้อสมมติฐานในการวิจัย

1. ถ้าหากบรรยากาศขององค์กร ลักษณะงานที่รับผิดชอบ และโอกาสสำหรับการพัฒนา มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติแล้ว การพัฒนา

บุคลากรก็จะประสบผลสำเร็จ

2. บรรยากาศขององค์กร ลักษณะงานที่รับผิดชอบ และโอกาสสำหรับการพัฒนา รวมทั้งความต้องการก้าวหน้าในชีวิตการทำงาน มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาตนเองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3. ถ้าหากตัวแปรย่อยของบรรยากาศขององค์กรตัวแปรใดมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาตนเองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ตัวแปรย่อยดังกล่าวย่อมเป็นตัวแปรสำคัญที่มีผลกระทบต่อพัฒนาบุคลากร และถ้าหากตัวแปรย่อยของบรรยากาศขององค์กรตัวแปรใด มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาตนเองในทางลบ ตัวแปรย่อยดังกล่าวย่อมเป็นสาเหตุซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาบุคลากร

4. บุคลากรในหน่วยงานซึ่งมีบรรยากาศขององค์กรที่ดีมีการพัฒนาตนเองสูงกว่าบุคลากรในหน่วยงานซึ่งมีบรรยากาศขององค์กรที่ไม่ดี

5. บรรยากาศขององค์กรจะมีผลทำให้การพัฒนาตนเองของบุคลากรแตกต่างกัน ถ้าบุคลากรมีความต้องการเจริญก้าวหน้าแตกต่างกัน

6. เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ระดับตำแหน่ง และสายงานที่รับผิดชอบ มีผลทำให้บุคลากรประมาณค่าเกี่ยวกับบรรยากาศขององค์กร ลักษณะงานที่รับผิดชอบ โอกาสสำหรับการพัฒนา และความต้องการก้าวหน้าในการทำงานแตกต่างกัน

การตรวจเอกสาร

จากการศึกษาแนวความคิดต่าง ๆ เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร พบว่า ถ้าหากจะวิเคราะห์ถึงขอบเขตของการพัฒนาบุคลากรสามารถแยกพิจารณาได้เป็น 2 ลักษณะ กล่าวคือ แคบ และลักษณะกว้าง สำหรับในลักษณะแคบ การวิเคราะห์จะจำกัดอยู่แต่เพียงกรรมวิธีซึ่งอาจกำหนดขึ้นมาเป็นแผนหรือโครงการ ที่จะ

ยกระดับความรู้ความสามารถของบุคลากรในองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่วนในลักษณะกว้างนั้น การวิเคราะห์จะครอบคลุมไปถึงสภาพแวดล้อมในการทำงาน กระบวนการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งกรรมวิธีที่จะมีส่วนช่วยยกระดับและเปิดโอกาสให้กับข้าราชการได้พัฒนาตนเอง ทั้งนี้เพื่อนำไปสู่ความสามารถในการสนองต่อความต้องการของสังคมส่วนรวม

อนึ่ง เนื่องจากการพัฒนาบุคลากรมิได้เป็นเพียงแต่การทำให้คนมีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งตามที่หน่วยงานต้องการ หากแต่เป็นการสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม เพื่อการเติบโตและพัฒนาตนเองของบุคลากรในองค์กร ดังนั้นตัวแปรที่ใช้วิเคราะห์การพัฒนาบุคลากรในการศึกษาครั้งนี้จึงเป็นแบบกว้าง ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้แนวความคิดของ James (1979 : 4 - 5) เป็นตัวแบบในการวิเคราะห์ ทั้งนี้เพราะอาจกล่าวได้ว่า James เป็นนักวิชาการที่ได้ให้ภาพพจน์ของการพัฒนาบุคลากรค่อนข้างสมบูรณ์ เขาได้ให้ความสำคัญแก่สภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน อีกทั้งยังให้ความสำคัญต่อลักษณะงานที่รับผิดชอบ ตลอดจนการสร้างโอกาสสำหรับการพัฒนาตนเองและความต้องการก้าวหน้าในชีวิตของบุคลากรด้วย ซึ่งผู้วิจัยใคร่ให้นำเอาแนวความคิดของ James มากกล่าวสรุปไว้ในที่นี้ดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาบุคลากรมิใช่เป็นเรื่องของการกำหนดให้คนมีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่ง หากแต่เป็นเรื่องของการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน ที่เอื้ออำนวยให้บุคลากรในองค์กรสามารถพัฒนาด้วยตนเองได้

2. เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดสำหรับการพัฒนา จะมีอยู่สามประการด้วยกัน ได้แก่ การกำหนดความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน การกำหนดสิทธิอำนาจกับความรับผิดชอบในการจัดการ

ต้องเป็นไปอย่างเหมาะสมหรือได้สัดส่วนกัน และต้องมี การป้อนกลับ (feed back) ของข้อมูล ให้บุคลากร ได้รู้ด้วยตัวของเขาเองว่าเขาปฏิบัติงานได้ดีมากน้อยเพียงใด

3. การพัฒนาบุคลากรในองค์กรจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อบุคลากรแต่ละคนมีความปรารถนาที่จะให้ผลการปฏิบัติงานของเขาใกล้เคียงหรือเป็นไปตามมาตรฐานที่องค์กรกำหนดไว้ อีกทั้งการพัฒนานั้นจะต้องสอดคล้องกับความต้องการในชีวิตและศักยภาพ (potential) ของเขา ถ้าไม่เช่นนั้นแล้วการพัฒนาจะไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้เลย

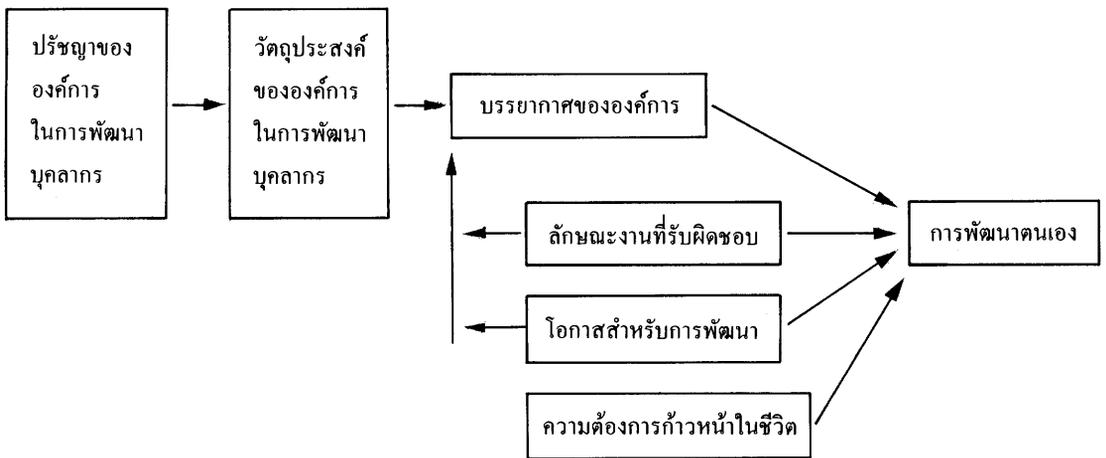
4. การพัฒนาบุคลากรโดยทั่วไปแล้วเป็นผลมาจากประสบการณ์ที่เกิดจากการทำงาน ดังนั้นกิจกรรมที่องค์กรกำหนดขึ้นเพื่อนำไปสู่การพัฒนา จะต้องมุ่งเน้นอยู่ที่งานที่บุคลากรรับผิดชอบมาเป็นสำคัญ

5. ถ้าหากมีการกำหนดหลักสูตรของการศึกษาอบรมที่เหมาะสมแล้ว จะสามารถช่วยสร้างประสพ-

การณ์และการเรียนรู้ที่เร็วและง่ายขึ้น ภายหลังจากที่บุคลากรได้กลับเข้ามาทำงานอีกครั้งหนึ่ง

6. ในการพัฒนาบุคลากรนั้น วิธีการหรือเครื่องมือสำหรับการพัฒนา มีความสำคัญน้อยกว่าได้รับความสนับสนุนในการพัฒนาจากฝ่ายบริหารอย่างจริงจังและเต็มที่

จากแนวความคิดของ James ดังกล่าวแล้วข้างต้น จะเห็นได้ว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับ บรรยากาศขององค์กร ลักษณะงานที่รับผิดชอบ โอกาสสำหรับการพัฒนา และความต้องการเจริญก้าวหน้าในชีวิต จึงเป็นหน้าที่ขององค์กรที่จะต้องสร้างปัจจัยดังกล่าวให้มีลักษณะเสริมสร้างให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง ดังนั้นตัวแปรที่ใช้วิเคราะห์การพัฒนาบุคลากรในการศึกษาครั้งนี้สามารถนำมาเขียนเป็นแผนภาพได้ดังต่อไปนี้



หนึ่ง เพื่อเป็นการสอดคล้องกับข้อเรื่องที่กำลังศึกษาอยู่ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดให้บรรยากาศขององค์กรเป็นตัวแปรอิสระ การพัฒนาตนเองเป็นตัวแปรตาม โดยมีลักษณะงานที่รับผิดชอบ โอกาสสำหรับการพัฒนา และความต้องการก้าวหน้าในชีวิต เป็นตัวแปรควบคุม

ส่วนตัวแบบที่ใช้ในการวิเคราะห์บรรยากาศขององค์กรนั้น ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวความคิดของนักวิชาการ 10 ทรรศนะ อันได้แก่ Campelle *et al.* (Steers, 1977 : 102) Kelly (1980 : 246) Garin and Howe (Milton, 1981 : 464) Aldag (1981 :

423) Litwin and Stringer (Ivancevich *et.al.*, 1977 : 325) Pichard and Karasick (Milton, 1981 : 465) Payne and Pugh (Eddy, 191 : 117) Muller (1976 : 239) Stern, Pace and Gordon (Dunnette, 1977 : 1141) ซึ่งนักวิชาการดังกล่าวได้เสนอตัวแปรที่ใช้วัดบรรยากาศขององค์กรคล้ายคลึงกัน โดยสามารถแบ่งออกได้เป็น 19 ตัวแปรคือ

1. โครงสร้างของการทำงาน หมายถึงระดับความชัดเจนของเป้าหมาย นโยบาย และวิธีการทำงาน และหน้าที่ความรับผิดชอบที่องค์กรได้กำหนดขึ้น

2. รางวัลตอบแทน หมายถึงระดับของความยุติธรรมของระบบการให้รางวัลตอบแทนที่เพียงพอแก่การพัฒนาบุคลากร

3. การกระจายอำนาจ หมายถึงระดับของการกระจายอำนาจการตัดสินใจไปยังหน่วยงานระดับรองลงไป

4. การให้ความสำคัญแก่การอบรมและพัฒนา หมายถึงระดับที่องค์กรมีนโยบายสนับสนุนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร

5. ความมั่นคงและการเสี่ยง หมายถึงระดับที่องค์กรเปิดโอกาสให้มีการแสดงออกซึ่งความคิดริเริ่มกระทำสิ่งใหม่ ๆ รวมทั้งความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การทำงาน

6. ความขัดแย้งในองค์กร หมายถึงระดับของความขัดแย้งที่สามารถเปิดเผยได้หรือเป็นเรื่องปกติธรรมดา

7. การรับรู้ในผลงาน หมายถึงระดับของการรับรู้และยกย่องในผลงานที่ดีเด่นของบุคลากร

8. ขวัญในการทำงาน หมายถึงระดับของความรู้สึกที่บุคลากรมีต่อสภาพการทำงานที่น้อยอยู่น่าทำงาน

9. ความยืดหยุ่น หมายถึงระดับที่องค์กรมีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานและความสามารถในการแก้ไขปัญหาได้ทันทั่วทั้งที่

10. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึงระดับของแรงจูงใจที่บุคลากรมีอยู่ในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

11. ความเป็นอิสระ หมายถึงระดับที่บุคลากรมีความเป็นอิสระในการทำงานหรือการตัดสินใจ

12. ความอบอุ่นและการสนับสนุน หมายถึงระดับที่ผู้บังคับบัญชาได้สร้างความอบอุ่นและการให้ความสนับสนุนแก่บุคลากร

13. อุปสรรค หมายถึงระดับของอุปสรรคในการทำงาน

14. ความสามัคคี หมายถึงระดับที่บุคลากรในองค์กรมีความร่วมมือเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

15. การติดต่อสื่อสาร หมายถึงระดับที่การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรมีการเปิดเผยซึ่งกันและกัน

16. การแบ่งชั้นภายในองค์กร หมายถึงระดับการแบ่งชั้นของสายการบังคับบัญชาในองค์กร

17. การใช้ข้อมูลเพื่อการควบคุม หมายถึงระดับที่ข้อมูลหรือรายงานต่าง ๆ ถูกนำมาใช้ในการควบคุมการปฏิบัติงาน

18. ความหลากหลายภายในองค์กร หมายถึงระดับความแตกต่างในค่านิยมทัศนคติ หรือความต้องการของบุคลากรในองค์กร

19. สภาพของภูมิภาค หมายถึงระดับที่บุคลากรในองค์กรมีความรับผิดชอบหรือมีภูมิภาคในการทำงาน

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรรัฐบาล องค์กรรัฐวิสาหกิจ และองค์กรเอกชน จำนวน 300 คน

2. การสุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้ใช้วิธีสุ่มตัวอย่างดังนี้

2.1 องค์กรรัฐบาล ผู้วิจัยได้ทำการจับ

ฉลากกระทรวง 2 กระทรวง จาก 12 กระทรวง (ไม่รวม กระทรวงกลาโหมและทบวงมหาวิทยาลัย) ปรากฏว่าได้กระทรวงมหาดไทย และกระทรวงคมนาคมเป็นตัวแทน จากนั้นได้ทำการจับฉลากกรมจากกระทรวงทั้งสองมากระทรวงละ 1 กรม ได้กรมการปกครองและกรมเจ้าท่า จากนั้นได้ทำการคัดเลือกตัวแทนระดับบุคคลจากกรมดังกล่าวกรมละ 50 คน โดยเลือกเฉพาะข้าราชการตั้งแต่ระดับ 1 ถึงระดับ 7 และเคยปฏิบัติงานมาแล้วเป็นเวลาไม่ต่ำกว่า 1 ปี ทั้งนี้ข้าราชการผู้ที่ได้รับเลือกให้เป็นตัวแทนนั้นจะต้องมีความเต็มใจที่จะอุทิศเวลาในการตอบแบบสอบถามเพื่อว่าผู้วิจัยจะได้รับแบบสอบถามคืนครบตามจำนวนที่ต้องการ

2.2 องค์การรัฐวิสาหกิจ ผู้วิจัยได้นำเอาวิธีการแบ่งประเภทรัฐวิสาหกิจตามหน่วยราชการต้นสังกัดมาใช้ในการสุ่มตัวอย่างครั้งนี้ กล่าวคือผู้วิจัยได้ทำการจับฉลากประเภทรัฐวิสาหกิจตามหน่วยงานราชการต้นสังกัดซึ่งมีจำนวน 9 สังกัด (สำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม คลัง เกษตร คมนาคม มหาดไทย อุตสาหกรรม พาณิชยกรรม และสาธารณสุข) ปรากฏว่าได้รับรัฐวิสาหกิจซึ่งสังกัดกระทรวงคมนาคมและกระทรวงมหาดไทยเป็นตัวแทน จากนั้นได้ทำการจับฉลากรัฐวิสาหกิจจากสังกัดทั้งสองกระทรวง กระทรวงละ 1 แห่ง ปรากฏว่าได้องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และการประปานครหลวงเป็นตัวแทน จากนั้นได้ทำการคัดเลือกตัวแทนระดับบุคคลจากรัฐวิสาหกิจดังกล่าวแห่งละ 50 คน โดยเลือกเฉพาะผู้ปฏิบัติงานที่เป็นพนักงานประจำทั้งระดับบริหาร (ระดับกลางและระดับต้น) และระดับปฏิบัติงานซึ่งเคยปฏิบัติงานมาแล้วเป็นเวลาไม่ต่ำกว่า 1 ปี ทั้งนี้พนักงานที่เป็นตัวแทนจะต้องมีความสมัครใจในการตอบแบบสอบถามด้วย

2.3 องค์การธุรกิจ ผู้วิจัยได้นำเอาธุรกิจประเภทบริการ และธุรกิจประเภทผลิตและจำหน่ายมา

ทำการจับฉลาก สำหรับธุรกิจประเภทบริการนั้นผู้วิจัยได้ทำการจับฉลากธนาคาร 1 แห่ง จากธนาคาร 6 แห่ง (กรุงเทพฯ กสิกรไทย ไทยพาณิชย์ ทหารไทย ศรีอยุธยา และศรีนคร) ปรากฏว่าได้ธนาคารกสิกรไทยเป็นตัวแทน ส่วนธุรกิจประเภทผลิตและจำหน่ายนั้นผู้วิจัยได้เลือกเป็นหน่วยงานที่มีสถานที่ตั้งไม่ไกลจากมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์นัก รวมทั้งเป็นหน่วยงานที่ยินดีให้ความร่วมมือในการอนุญาตให้พนักงานตอบแบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยได้บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัดเป็นตัวแทน การคัดเลือกตัวแทนระดับบุคคลผู้วิจัยได้เลือกเฉพาะผู้ปฏิบัติงานที่เป็นพนักงานประจำทั้งระดับบริหาร (ระดับกลางและระดับต้น) และระดับผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเคยปฏิบัติงานมาแล้วเป็นเวลาไม่ต่ำกว่า 1 ปี โดยมีความสมัครใจที่จะตอบแบบสอบถามด้วย จำนวน 50 คน

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามขึ้นโดยศึกษาจากข้อมูลเอกสาร และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากนั้นได้นำแบบสอบถามดังกล่าวไปทำการทดสอบ (pre-test) กับข้าราชการของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำนวน 30 คน แล้วดำเนินการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้ได้แบบสอบถามที่ถูกต้องและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น แบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษานี้เป็นแบบอัตราประมาณค่า (rating scale) กล่าวคือ เป็นคำถามที่ให้ผู้ตอบประมาณค่าของความมากน้อยในแต่ละเหตุการณ์ หรือข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นภายในหน่วยงาน โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ คือ มากที่สุด มากปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ซึ่งมีค่า 5, 4, 3, 2 และ 1 ตามลำดับ

ผลและวิจารณ์

1. จากการวิเคราะห์บรรยากาศขององค์การทั้ง 19 ตัวแปร พบว่าองค์การเอกชนมีบรรยากาศขององค์การที่ดีกว่าองค์การรัฐบาลและรัฐวิสาหกิจในทุก

กรณี กล่าวคือมีโครงสร้างของการทำงานที่ชัดเจน มีระบบการให้รางวัลตอบแทนที่เป็นธรรมและยุติธรรม มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้แก่หน่วยงาน ระดับรอง ๆ มีนโยบายสนับสนุนการฝึกอบรมและ พัฒนาบุคลากร เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดริเริ่มกระทำสิ่งใหม่ ๆ ให้การสนับสนุนและยกย่องบุคลากรที่มีผลงานดีเด่น บุคลากรมีความภาคภูมิใจในการทำงานและมีความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน ตลอดจนมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ มีอิสระในการตัดสินใจเกี่ยวกับงาน หน้าที่รับผิดชอบ มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีการเผยแพร่ข่าวสารอย่างรวดเร็วและทั่วถึง และบุคลากรมีความสำนึกในความรับผิดชอบ ในทางตรงข้าม หน่วยงานเอกชนก็มีความขัดแย้งในระหว่างบุคลากรด้วยกัน และมีการแข่งขันของสายการบังคับบัญชา ตลอดจนมีความแตกต่างกันในค่านิยมและทัศนคติที่น้อยกว่าองค์กรรัฐบาลและรัฐวิสาหกิจ ส่วนองค์กรรัฐบาลและรัฐวิสาหกิจมีลักษณะของความเป็นระบบราชการมากกว่าองค์กรเอกชน อย่างไรก็ตาม แม้ว่า Max Weber ซึ่งเป็นเจ้าของแนวความคิดเกี่ยวกับระบบราชการ จะเชื่อว่าระบบราชการเป็นรูปแบบองค์กรที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด มีสมรรถภาพในการปฏิบัติงานในทุกประเภทในเชิงบริหาร โดยมีเหตุผลว่า ระบบราชการนั้นเป็นองค์กรที่ประกอบด้วยคนที่

ได้รับการฝึกอบรมทั้งทางด้านวิชาการและเทคนิค สามารถทำนายผลที่จะเกิดขึ้นได้อย่างแน่นอน (Jacoby, 1973 : 143, Bensen and Rosenberg, 1963 : 267) แต่ในทางเป็นจริง ระบบราชการนั้นเดินสวนทางกับพฤติกรรมมนุษย์ กล่าวคือระบบราชการเป็นระบบควบคุมและใช้อำนาจหน้าที่ ขาดวิธีการปฏิบัติงานที่แน่นอน ไม่มีวิธีการอันใดที่เหมาะสมที่จะแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่ขัดแย้งกันระหว่างระดับต่าง ๆ การติดต่อสื่อสารระหว่างระดับต่าง ๆ ขาดประสิทธิภาพ ที่สำคัญก็คือ ระบบราชการไม่เปิดโอกาสให้คนเจริญก้าวหน้าและพัฒนา เป็นการใช้ทรัพยากรมนุษย์ไม่เต็มที่ เพราะไม่มีการไว้วางใจกันและกัน มีแต่บรรยากาศของความกลัว ไม่สามารถปรับใช้เทคนิคใหม่ ๆ ได้ บุคลากรที่อยู่ในระบบราชการนาน ๆ ก็จะกลายเป็นคนโง่งง ๆ (Perrow, 1972 : 5) ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า ระบบราชการสร้างบรรยากาศขององค์กรให้มีลักษณะที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาบุคลากร ซึ่งต่างจากองค์กรเอกชนที่มีบรรยากาศเอื้ออำนวยต่อการพัฒนาบุคลากร Perrow ได้เปรียบเทียบองค์กรแบบพาณิชย์ และองค์กรแบบระบบราชการเพื่อแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างของบรรยากาศขององค์กรในอันที่จะเอื้ออำนวยต่อการพัฒนาบุคลากรดังนี้ (อ่างใน อรุณ, 2524 : 16)

องค์กรแบบพาณิชย์	องค์กรระบบราชการ
<ul style="list-style-type: none"> - วิธีการและเป้าหมายสัมพันธ์กันเป็นส่วนบุคคล - การคัดเลือกคนมักขึ้นอยู่กับความรู้จักส่วนตัว - บุคลากรได้รับทราบทั้งวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร - บุคลากรจะต้องพัฒนาวิธีการและโครงการต่าง ๆ โดยตนเอง - บุคลากรได้รับการจูงใจให้ทำงานโดยรางวัลตอบแทน - องค์กรมีการเปลี่ยนแปลง ปรับตัวง่าย 	<ul style="list-style-type: none"> - วิธีการเป้าหมายสร้างขึ้นโดยอำนาจหน้าที่ส่วนกลาง - คัดเลือกโดยอาศัยความสามารถ - บุคลากรได้รับทราบเฉพาะวิธีการทำงานเท่านั้น - บุคลากรถูกฝึกอบรมภายใต้โครงการที่มีอยู่แล้ว - การจูงใจในระดับต่ำ - องค์กรเป็นไปตามระเบียบ ยากต่อการเปลี่ยนแปลง แต่มีความเหมาะสมในด้านเทคนิค

จากการเปรียบเทียบดังกล่าว แสดงให้เห็นว่า องค์การแบบพหุวิชาชีพหรือองค์การเอกชนมีบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาบุคลากรมากกว่าองค์การแบบระบบราชการหรือองค์การรัฐบาล

2. ค่าสหสัมพันธ์ของกระบวนการพัฒนาบุคลากรมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อกัน แต่มีระดับความสัมพันธ์ค่อนข้างต่ำ ถ้าหากพิจารณาโดยส่วนรวมขององค์การทั้งสามภาค พบว่ากระบวนการพัฒนาบุคลากรที่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ บรรยากาศขององค์การกับลักษณะงานที่รับผิดชอบ บรรยากาศขององค์การกับโอกาสสำหรับการพัฒนา ลักษณะงานที่รับผิดชอบกับโอกาสสำหรับการพัฒนา อย่างไรก็ตามถ้าหากแยกพิจารณาในแต่ละองค์การ กล่าวคือ ในองค์การรัฐบาลนั้น กระบวนการพัฒนาบุคลากรที่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่บรรยากาศขององค์การกับลักษณะงานที่รับผิดชอบ และบรรยากาศขององค์การกับโอกาสสำหรับการพัฒนาส่วนสหสัมพันธ์ระหว่างลักษณะงานที่รับผิดชอบกับโอกาสสำหรับการพัฒนานั้น มีค่าต่ำและไม่มีความสัมพันธ์ทางสถิติ จึงอาจกล่าวได้ว่า ลักษณะงานที่รับผิดชอบไม่มีความสัมพันธ์กับโอกาสสำหรับการพัฒนา ส่วนในองค์การรัฐวิสาหกิจนั้น กระบวนการพัฒนาบุคลากรที่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่บรรยากาศขององค์การกับโอกาสสำหรับการพัฒนา และลักษณะงานที่รับผิดชอบกับโอกาสสำหรับการพัฒนา ส่วนสหสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศขององค์การกับลักษณะงานที่รับผิดชอบนั้น มีค่าต่ำและไม่มีความสัมพันธ์ทางสถิติ จึงอาจกล่าวได้ว่า บรรยากาศขององค์การไม่มีความสัมพันธ์กับลักษณะงานที่รับผิดชอบ สำหรับองค์การเอกชนนั้นพบว่า กระบวนการพัฒนาบุคลากรมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทุกตัวแปร ได้แก่ บรรยากาศขององค์การกับลักษณะ

งานที่รับผิดชอบ บรรยากาศขององค์การกับโอกาสสำหรับการพัฒนา และลักษณะงานที่รับผิดชอบกับโอกาสสำหรับการพัฒนา

ดังนั้น จากข้อสมมติฐานที่ 1 อาจสรุปได้ว่าการพัฒนาบุคลากรขององค์การภาครัฐบาลและภาครัฐวิสาหกิจยังไม่ประสบผลสำเร็จ ส่วนการพัฒนาบุคลากรในภาคเอกชนนั้นประสบผลสำเร็จ

3. กระบวนการพัฒนาบุคลากรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการพัฒนาตนเองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และบรรยากาศขององค์การเป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาตนเอง โดยมีค่าสหสัมพันธ์สูงสุด ไม่ว่าจะเป็นการพิจารณาโดยส่วนรวมขององค์การทั้งสามภาค หรือแยกพิจารณาในแต่ละองค์การก็ตาม

4. ตัวแปรย่อยของบรรยากาศขององค์การที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาบุคลากรมากที่สุด สำหรับภาครัฐบาล ได้แก่ ความมีอิสระในการทำงาน ภาคเอกชน ได้แก่ ขวัญในการทำงาน และภาครัฐวิสาหกิจ ได้แก่ โครงสร้างในการทำงาน ส่วนความมั่นคงและการเสี่ยงในการทำงานไม่มีผลกระทบต่อพัฒนาบุคลากรขององค์การทั้งสามภาคเลย อุปสรรคต่าง ๆ ในการทำงาน และการแบ่งชั้นภายในองค์ (สายการบังคับบัญชา) เป็นสาเหตุซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาบุคลากรในภาครัฐบาลและภาครัฐวิสาหกิจ ส่วนในภาคเอกชนนั้นความขัดแย้งในองค์การ และความแตกต่างในค่านิยม ทศนคติและความต้องการของบุคลากรเป็นสาเหตุซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาบุคลากร อย่างไรก็ตาม ขวัญในการทำงาน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของบุคลากรมีผลกระทบต่อพัฒนาบุคลากรทั้งสามภาค ดังนั้น เพื่อเป็นการสร้างบรรยากาศขององค์การให้มีลักษณะเสริมสร้างหรือสนับสนุนการพัฒนาบุคลากร องค์การจะต้องดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งตัวแปรต่าง ๆ ดังกล่าว

แล้ว และในทางตรงข้ามองค์การก็จะต้องพยายามหลีกเลี่ยงหรือแก้ไขตัวแปรที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาบุคลากรด้วย

5. บรรยากาศขององค์การมีผลกระทบต่อการพัฒนาตนเองของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.003 กล่าวคือ บุคลากรที่มีการพัฒนาตนเองต่ำนั้นอยู่ในหน่วยงานซึ่งมีบรรยากาศขององค์การที่ไม่ดี มากกว่าหน่วยงานซึ่งมีบรรยากาศขององค์การระดับปานกลางและระดับดี ทำนองเดียวกันบุคลากรที่มีการพัฒนาตนเองสูงนั้นอยู่ในหน่วยงานที่มีบรรยากาศขององค์การที่ดี มากกว่าหน่วยงานซึ่งมีบรรยากาศขององค์การระดับปานกลางและระดับไม่ดี อย่างไรก็ตามการที่ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กัน อาจเป็นเพราะงานที่บุคลากรรับผิดชอบอยู่นั้นมีลักษณะที่ช่วยเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน อีกทั้งบุคลากรยังมีโอกาสในการพัฒนาตนเอง อันก่อให้เกิดบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาบุคลากรอีกด้วย นอกจากนี้ James (1979 : 4 - 5) เป็นนักวิชาการผู้หนึ่งที่ทำให้ภาพพจน์เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรที่สมบูรณ์ โดยมีได้ให้ความสำคัญแก่บรรยากาศขององค์การแต่อย่างเดียว หากแต่ยังให้ความสำคัญต่อลักษณะงานที่รับผิดชอบ ตลอดจนสร้างโอกาสสำหรับการพัฒนาตนเอง ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่าลักษณะงานที่รับผิดชอบ และโอกาสสำหรับการพัฒนาเป็นตัวแปรองค์ประกอบที่สำคัญของบรรยากาศขององค์การ ทั้งนี้เพราะถ้างานที่บุคลากรรับผิดชอบอยู่มีลักษณะดีก็จะทำให้บรรยากาศในการทำงานดีด้วย ในทางตรงข้ามถ้างานที่บุคลากรรับผิดชอบอยู่มีลักษณะไม่ดีก็จะทำให้บรรยากาศในการทำงานไม่ดีด้วย ทำนองเดียวกันถ้าองค์การให้โอกาสสำหรับการพัฒนาแก่บุคลากรในระดับต่ำ บุคลากรก็จะรู้สึกว่ามีบรรยากาศในการทำงานไม่ดี แต่ถ้าองค์การให้โอกาสสำหรับการพัฒนาแก่บุคลากรในระดับสูง บุคลากรก็จะรู้สึกว่ามีบรรยากาศในการทำงาน

ดีไปด้วย ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงได้นำเอาลักษณะงานที่รับผิดชอบ และโอกาสสำหรับการพัฒนาเป็นตัวแปรควบคุมสำหรับการศึกษารั้งนี้ เพื่อศึกษาว่าตัวแปรทั้งสองมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ (บรรยากาศขององค์การ) และตัวแปรตาม (การพัฒนาตนเอง) มากน้อยเพียงใด หากความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตามลดน้อยลง แสดงว่าตัวแปรควบคุมนั้นมีอิทธิพลต่อตัวแปรตามมาก ยิ่งลดหรือเปลี่ยนแปลงไปมากเท่าใด ยิ่งมีความสำคัญมากขึ้นเท่านั้น ในทางตรงข้าม หากได้ควบคุมแล้ว ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตามยังคงเหมือนเดิม หรือเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อย แสดงว่าตัวแปรควบคุมนั้นไม่มีความสำคัญต่อตัวแปรตาม (สุชาติ และคณะ, 2528 : 200 - 201)

อนึ่งในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศขององค์การและการพัฒนาตนเอง โดยมีลักษณะงานที่รับผิดชอบเป็นตัวแปรควบคุมนั้นพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศขององค์การ และการพัฒนาตนเองเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก กล่าวคือ เมื่อควบคุมด้วยลักษณะงานที่รับผิดชอบแล้ว ปรากฏว่าไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ระหว่างบรรยากาศขององค์การและการพัฒนาตนเอง กล่าวอีกนัยหนึ่ง ถ้าหากลักษณะงานที่รับผิดชอบดี ไม่ว่าบรรยากาศขององค์การจะดีหรือไม่ดีก็ตาม บุคลากรก็จะมีการพัฒนาตนเองในระดับสูง ในทางตรงข้ามถ้าหากลักษณะงานที่รับผิดชอบไม่ดี ไม่ว่าบรรยากาศขององค์การจะดีหรือไม่ดีก็ตาม บุคลากรก็จะมีการพัฒนาตนเองในระดับต่ำ ขณะเดียวกันจะเห็นว่าบุคลากรที่ทำงานอยู่ในหน่วยงานซึ่งมีบรรยากาศขององค์การเช่นเดียวกัน ถ้าลักษณะงานที่รับผิดชอบดีขึ้นจะมีการพัฒนาตนเองสูงขึ้นด้วย นอกจากนี้ในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศขององค์การและการพัฒนาตนเอง โดยมีโอกาสสำหรับการพัฒนาเป็นตัวแปรควบคุมนั้น พบว่า

ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศขององค์กรและการพัฒนาตนเองเปลี่ยนแปลงไปเฉพาะกลุ่ม บุคลากรที่อยู่ในหน่วยงานที่มีโอกาสสำหรับการพัฒนาตำแหน่งนั้น กล่าวคือ เมื่อควบคุมด้วยโอกาสสำหรับการพัฒนาแล้ว ปรากฏว่าไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ระหว่างบรรยากาศขององค์กรกับการพัฒนาตนเอง กล่าวอีกนัยหนึ่ง ถ้าหากโอกาสสำหรับการพัฒนาตำแหน่ง ไม่ว่าจะบรรยากาศขององค์กรจะดีหรือไม่ก็ตาม บุคลากรจะมีการพัฒนาตนเอง ถ้าหากโอกาสสำหรับการพัฒนาสูง ไม่ว่าจะบรรยากาศขององค์กรจะดีหรือไม่ก็ตาม บุคลากรจะมีการพัฒนาตนเองสูง ขณะเดียวกันจะเห็นว่าบุคลากรที่ทำงานอยู่ในหน่วยงานซึ่งมีบรรยากาศขององค์กรเช่นเดียวกัน ถ้าโอกาสสำหรับการพัฒนามีมากขึ้นก็จะมีการพัฒนาตนเองสูงขึ้นด้วย

กล่าวโดยสรุป บรรยากาศขององค์กรจะมีผลทำให้การพัฒนาตนเองของบุคลากรแตกต่างกันก็ต่อเมื่อลักษณะงานที่บุคลากรรับผิดชอบและโอกาสสำหรับการพัฒนาแตกต่างกัน

6. จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศขององค์กรกับการพัฒนาตนเอง โดยมีความต้องการเจริญก้าวหน้าในการทำงาน เป็นตัวแปรควบคุม ผลการศึกษาพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศขององค์กรและการพัฒนาตนเองเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก กล่าวคือเมื่อควบคุมด้วยความต้องการเจริญก้าวหน้าในการทำงานแล้ว ปรากฏว่าไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ระหว่างบรรยากาศขององค์กรและการพัฒนาตนเอง กล่าวอีกนัยหนึ่ง ถ้าหากบุคลากรมีความต้องการเจริญก้าวหน้าในการทำงานสูง ไม่ว่าจะบรรยากาศขององค์กรจะดีหรือไม่ก็ตาม บุคลากรจะมีการพัฒนาตนเองในระดับสูง ในทางตรงข้ามถ้าหากบุคลากรมีความต้องการเจริญก้าวหน้าในการทำงานต่ำ ไม่ว่าจะบรรยากาศขององค์กรจะดีหรือไม่

ก็ตาม บุคลากรก็จะมีพัฒนาตนเองในระดับต่ำด้วย ขณะเดียวกันจะเห็นว่าบุคลากรที่ทำงานอยู่ในหน่วยงานที่มีบรรยากาศขององค์กรเช่นเดียวกัน ถ้ามีความต้องการเจริญก้าวหน้าในการทำงานสูงขึ้นก็จะมีการพัฒนาตนเองสูงขึ้นด้วย

สรุปผลและข้อเสนอแนะ

1. บรรยากาศขององค์กรในองค์กรทั้งสามภาคอยู่ในระดับปานกลาง และในการศึกษาเปรียบเทียบแต่ละองค์กรพบว่า องค์กรภาคเอกชนมีบรรยากาศขององค์กรดีกว่าภาครัฐบาลและภาครัฐวิสาหกิจ นอกจากนี้ในการศึกษาเกี่ยวกับตัวแปรองค์ประกอบของบรรยากาศขององค์กร อันได้แก่ ลักษณะงานที่เป็นแกนหลักและโอกาสสำหรับการพัฒนา พบว่าลักษณะงานที่เป็นแกนหลัก หรือลักษณะงานที่รับผิดชอบและโอกาสสำหรับการพัฒนาขององค์กรทั้งสามภาคอยู่ในระดับค่อนข้างดี ส่วนความต้องการในความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรซึ่งเป็นตัวแปรควบคุมอยู่ในระดับปานกลาง อย่างไรก็ตามลักษณะงานที่รับผิดชอบและโอกาสสำหรับการพัฒนาของบุคลากรในภาคเอกชนอยู่ในระดับดีกว่าภาครัฐบาลและภาครัฐวิสาหกิจ อีกทั้งบุคลากรในภาคเอกชนยังมีความต้องการในความเจริญก้าวหน้าในการทำงานดีกว่าบุคลากรในอีกสองภาคด้วย

อนึ่ง ในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการพัฒนาบุคลากรกับการพัฒนาตนเองพบว่า บรรยากาศขององค์กรมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาตนเองของบุคลากรมากที่สุด รองลงมาได้แก่ ลักษณะงานที่รับผิดชอบ โอกาสสำหรับการพัฒนาและความต้องการเจริญก้าวหน้าในการทำงาน ตามลำดับ

2. ตัวแปรย่อย (19 ตัวแปร) ของบรรยากาศขององค์กรที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาบุคลากรมากที่สุด สำหรับภาครัฐบาล ได้แก่ ความมีอิสระในการ

ทำงาน ภาคเอกชนได้แก่ ขวัญในการทำงาน และภาค รัฐวิสาหกิจได้แก่ โครงสร้างในการทำงาน สำหรับ อุปสรรคต่าง ๆ ในการทำงานและการแข่งขันภายใน องค์กร (สายการบังคับบัญชา) เป็นสาเหตุสำคัญซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาบุคลากรในภาครัฐบาลและ ภาครัฐวิสาหกิจ ส่วนในภาคเอกชนนั้นความขัดแย้งใน องค์กร และความแตกต่างในค่านิยม ทักษะและ ความต้องการของบุคลากรเป็นสาเหตุซึ่งเป็นอุปสรรค ต่อการพัฒนาบุคลากร อย่างไรก็ตามขวัญในการทำงาน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และความสามัคคีเป็นอันหนึ่ง อันเดียวกันของบุคลากรมีผลกระทบต่อพัฒนา บุคลากรทั้งสามภาค

3. บรรยากาศขององค์กรจะมีผลทำให้การ พัฒนาตนเองของบุคลากรแตกต่างกันก็ต่อเมื่อลักษณะ งานที่บุคลากรรับผิดชอบ โอกาสสำหรับการพัฒนา และความต้อการก้าวหน้าของบุคลากรแตกต่างกันด้วย กล่าวอีกนัยหนึ่งบุคลากรในหน่วยงานซึ่งมีบรรยากาศ ขององค์กรที่ดีมีการพัฒนาตนเองสูงกว่าบุคลากรใน หน่วยงานซึ่งมีบรรยากาศขององค์กรที่ไม่ดี อย่างไรก็ตามตัวแปรดังกล่าวจะมีความสัมพันธ์มากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับลักษณะงานที่รับผิดชอบ โอกาสสำหรับการ พัฒนา และความต้อการเจริญก้าวหน้าในการทำงาน ของบุคลากร กล่าวคือลักษณะงานที่รับผิดชอบและ โอกาสสำหรับการพัฒนานอกจากจะเป็นตัวแปรองค์ ประกอบที่สำคัญของบรรยากาศขององค์กรแล้ว ตัว แปรทั้งสองยังเป็นตัวแปรที่มีบทบาทสำคัญซึ่งทำให้ การพัฒนาตนเองของบุคลากรแตกต่างกันด้วย นอกจากนี้ความต้องการเจริญก้าวหน้าในการทำงานก็ยังเป็น ตัวแปรอีกตัวแปรหนึ่งที่มีบทบาทสำคัญซึ่งทำให้การ พัฒนาตนเองของบุคลากรแตกต่างกันด้วย

4. การพัฒนาบุคลากรในองค์กรภาครัฐบาล

และรัฐวิสาหกิจยังไม่ประสบผลสำเร็จ กล่าวคือ ยังมี ปัญหาและอุปสรรคบางประการ อันได้แก่ “ ความเป็น ระบบราชการ ” ขององค์กรทั้งสองภาคนั้นเอง

เนื่องจากบรรยากาศขององค์กรเป็นตัวแปรที่มี อิทธิพลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กรที่อาจจะนำไปสู่การสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาบุคลากรหรือเป็น อุปสรรคขัดขวางต่อการพัฒนาบุคลากรได้ ดังนั้น บรรยากาศขององค์กรที่มีความสำคัญมากต่อการพัฒนา บุคลากรในองค์กร และเป็นหลักประกันต่อความสำเร็จ ของโครงการพัฒนาข้าราชการในระดับต่าง ๆ เพราะ บรรยากาศขององค์กรที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนา บุคลากรมีผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของ บุคลากร รวมทั้งสามารถรองรับพฤติกรรมหลังการ ฝึกอบรมได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ด้วย เหตุนี้องค์กรจึงควรสร้างบรรยากาศขององค์กรให้มี ลักษณะเสริมสร้างหรือสนับสนุนการพัฒนาบุคลากร พยายามหลีกเลี่ยงหรือแก้ไขตัวแปรที่เป็นปัญหา อุป- สรรคต่อการพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะภาครัฐบาลและ ภาครัฐวิสาหกิจ ควรดำเนินการแก้ไขที่สาเหตุเบื้องต้น อันได้แก่ “ ความเป็นระบบราชการ ” ซึ่งเน้นในเรื่อง ของกฎ ระเบียบ และสายการบังคับบัญชา

อย่างไรก็ตามการพัฒนาบุคลากรนั้นนอกจาก องค์กรจะต้องสร้างบรรยากาศขององค์กรให้มีลักษณะ เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาตนเองของบุคลากรแล้ว ผู้บริ- หารขององค์กรยังจะต้องสร้างงานที่มีลักษณะซึ่ง แสดงถึงความเป็นอิสระในการตัดสินใจ หรือใช้ความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์งาน รวมทั้งยังต้องสนับสนุนให้ บุคลากรได้เรียนรู้วิธีการทำงานใหม่ ๆ อันนำไปสู่ การพัฒนาตนเองในที่สุด แต่ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับระดับ ของความต้องการก้าวหน้าในการทำงานของบุคลากร ที่แต่ละคนมีอยู่อีกด้วย

เอกสารอ้างอิง

- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ และคณะ. *ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์*. ระยอง : สหพรหมการพิมพ์, 2526.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 5 พ.ศ. 2524*.
- อรุณ รักธรรม. *พฤติกรรมข้าราชการไทย*. กรุงเทพมหานคร : ทิพย์อักษรการพิมพ์, 2524.
- Aldag, Roman J. and Arther P. Breef. *Managing Organizational Behavior*. New York : West Publishing Company, 1981.
- Bensen, Joseph and Benard Rosenberg. *Mass, Class, and Bureaucracy*. New Jersey : Prentice - Hall, 1963.
- Dunnette, Martin D. (ed). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago : Rand McNally College Publishing, 1977.
- Eddy, William B. *Public Organization Behavior and Development*. Cambridge, Massachusetts : Winthrop Publishers, Inc., 1981.
- Ivancerich, John M., et. al, *Organizational Behavior and Performance*. California : Goodyear Publishing Company, Inc., 1977.
- Jacoby, Henry. *The Bureaucratization of the World*. California : University of California Press, 1973.
- James, Virgin A. “ *Guideposts to Management Development* ”. Quoted in Watson. *Management Development Through Training*. Massachusetts : Addison - Wesley Publishing Company, 1979.
- Kelley, Joe. *Organizational Behavior*. Illinois : Richard D. Irwin, Inc., 1980.
- Litwin, George H. and Robert A. Stringer, Jr. *Motivation and Organizational Climate*. Boston : Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1968.
- Milton, Charles R. *Human Behavior in Organizations*. New Jercey : Prentice - Hall Inc., 1981.
- Muller, David G. “ *A Model for Human Resources Development* ”. *Personnel Journal*. 55 (May, 1976).
- Perrow, Charles. *Complex Organization. Critical Essay*. Illinois, Scott, Foreman, 1972.
- Pitchard, Robert D. and Bernard W. Karasick. *The Effects of Organizational Climate and Managerial Job Performance and Job Satisfaction* ”. *Organizational Behavior and Human Performance*. 9(February, 1973).
- Steers, Richard M. *Organizational Effectiveness : A Behavioral View*. California : Good-year Publishing Company, Inc., 1977.