

**ชื่อเรื่อง** การศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมระบบอุปถัมภ์ที่มีต่อวัฒนธรรมองค์การด้านการสรรหา และแต่งตั้งบุคคล : กรณีศึกษาหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ

**ชื่อผู้วิจัย** นางสาวอริณาด ขุนสิทธิ์

**หน่วยงานเจ้าของเรื่อง** สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล

**ปีที่ทำวิจัย** พ.ศ. 2550

“วัฒนธรรม” เกิดขึ้นควบคู่กับสังคมมนุษย์ และมีส่วนสำคัญในการช่วยให้เข้าใจ วัฒนาการของสังคม ตลอดจนปรากฏการณ์ต่างๆ ทั้งในด้านเศรษฐกิจ การเมือง การบริหารงาน ขององค์การ รวมถึงวิถีชีวิตของผู้คนในสังคมนั้นๆ ได้อย่างกระจ่างชัดมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังมี อิทธิพลต่อการกำหนดวัฒนธรรมระดับจุลภาคภายในองค์การ ทั้งในส่วนของวัฒนธรรมที่เป็น นามธรรม เช่น ค่านิยม บรรทัดฐาน ข้อสมมติพื้นฐาน เป็นต้น และวัฒนธรรมที่เป็นรูปธรรม เช่น แบบแผนพฤติกรรมกรรมการบริหารงาน สัญลักษณ์ และภาษา อีกทั้งยังจัดได้ว่า เป็นปัจจัยสำคัญ ประการหนึ่งที่มีส่วนในการกำหนดความสำเร็จ หรือความล้มเหลวขององค์การ ตลอดจนการ จัดการระเบียบ และการแก้ไขปัญหาพื้นฐาน เพื่อให้สมาชิกขององค์การสามารถอยู่ร่วมกันอย่างมี ความสุข ซึ่งจะนำไปสู่การปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายขององค์การ

การจะทำความเข้าใจวัฒนธรรมองค์การได้ดีหรือไม่นั้น ส่วนหนึ่งจึงเกิดจากความพยายาม ที่จะเรียนรู้ และเข้าใจวัฒนธรรมของสังคมที่องค์การนั้นตั้งอยู่ เพราะองค์การเปรียบเสมือนกับ หน่วยหรือสังคมย่อยๆ ที่ปรากฏอยู่ภายใต้บริบทต่างๆ ของสังคม ส่งผลให้การศึกษาวัฒนธรรม องค์การต้องทำความเข้าใจวัฒนธรรมของสังคมควบคู่ไปโดยปริยาย สำหรับในประเทศไทย งานวิจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การยังมีจำนวนน้อย ซึ่งงานวิจัยส่วนใหญ่ละเลยการพิจารณาให้ ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ

ในส่วนของสังคมไทยนั้น อาจกล่าวได้ว่า “วัฒนธรรมของสังคม” มีอิทธิพลอย่างมากต่อ วิถีชีวิตของผู้คน ทั้งในการดำเนินชีวิตและการประกอบวิชาชีพ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง “วัฒนธรรม ระบบอุปถัมภ์” จึงทำให้ผู้วิจัยต้องการหาคำตอบว่า “ระบบอุปถัมภ์” ซึ่งจัดเป็นหนึ่งในวัฒนธรรม ของสังคมไทย มีอิทธิพลอย่างไรต่อวัฒนธรรมองค์การขององค์การภาครัฐไทยในการสรรหาและ แต่งตั้งบุคคล

จากเหตุผลและประเด็นความท้าทายที่มีต่อการบริหารงานบุคคลดังกล่าวในข้างต้น ผู้วิจัย จึงได้ใช้ทฤษฎีและแนวคิดต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ทฤษฎีระบบ David Easton แนวคิดเรื่อง วัฒนธรรมองค์การ แนวคิดเรื่องวัฒนธรรมระบบอุปถัมภ์ แนวคิดเรื่องการสรรหาบุคคล แนวคิด เรื่องการแต่งตั้งบุคคล แนวคิดเรื่องอิทธิพลของระบบอุปถัมภ์ในการบริหารงานบุคคล และแนวคิด เรื่ององค์ประกอบของโครงสร้างองค์การ Henry Mintzberg เพื่อนำมาใช้เป็นกรอบแนวทางใน

การศึกษา ซึ่งการทบทวนวรรณกรรมจากทฤษฎีและแนวคิดดังกล่าว นำมาซึ่งการกำหนดสมมติฐานในการวิจัยครั้งนี้ คือ

(1) วัฒนธรรมระบบอุปถัมภ์ ซึ่งจัดเป็นวัฒนธรรมของสังคมไทยประเภทหนึ่ง มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์การในการสรรหาและแต่งตั้งบุคคล

(2) ระดับอิทธิพลของวัฒนธรรมระบบอุปถัมภ์ จะมีความแตกต่างกันในแต่ละส่วนประกอบของโครงสร้างองค์การ (ตามแนวความคิดของ Henry Mintzberg)

จากสมมติฐานการวิจัยดังกล่าวข้างต้น ทำให้สามารถกำหนดตัวแปรต่างๆ ได้ดังนี้ กล่าวคือ ตัวแปรต้นคือ วัฒนธรรมของสังคมไทย ซึ่งในที่นี้คือ วัฒนธรรมระบบอุปถัมภ์ ตัวแปรตาม คือ วัฒนธรรมองค์การในการสรรหาและแต่งตั้งบุคคล และตัวแปรควบคุม คือ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน ตำแหน่งงาน ฯลฯ ของผู้ให้ข้อมูล ทั้งนี้เพื่อให้ได้คำตอบสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้างเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง ซึ่งผลการศึกษาที่ได้รับจากการวิจัยดังกล่าว ได้แสดงให้เห็นข้อค้นพบที่น่าสนใจ พร้อมทั้งชี้ให้เห็นประเด็นสำคัญที่มีความท้าทายต่อการบริหารงานบุคคลภาครัฐดังนี้

(1) วัฒนธรรมระบบอุปถัมภ์ จัดเป็นรูปแบบหนึ่งของวัฒนธรรมของสังคมไทย ซึ่งมีอิทธิพลอย่างมากต่อวัฒนธรรมองค์การ สะท้อนให้เห็นว่า วัฒนธรรมของสังคมในระดับชาติ ถือได้ว่าเป็นแหล่งกำเนิดวัฒนธรรมองค์การประเภทหนึ่ง ซึ่งมีอิทธิพลอย่างมากต่อวัฒนธรรมองค์การที่องค์กรนั้นๆ ตั้งอยู่ ทั้งในมิติที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม

(2) วัฒนธรรมระบบอุปถัมภ์ จัดเป็นวัฒนธรรมแข็งที่สามารถสังเกตเห็นได้ของรัฐวิสาหกิจแห่งนี้ เนื่องจากเป็นแบบแผนการปฏิบัติงาน ในการสรรหาและแต่งตั้งบุคคลขององค์กร ซึ่งได้รับการยอมรับและเป็นแบบแผนการปฏิบัติที่สมาชิกโดยส่วนใหญ่ขององค์กรมีความเข้าใจตรงกันตลอดจนยึดถือปฏิบัติในการสรรหาและแต่งตั้งบุคคลเป็นไปในแนวทางเดียวกัน

(3) รูปแบบของวัฒนธรรมระบบอุปถัมภ์ที่มีอิทธิพลต่อการสรรหาและแต่งตั้งบุคคลปรากฏชัด 3 รูปแบบ คือ 1. วัฒนธรรมระบบอุปถัมภ์ระหว่างเครือญาติ 2. วัฒนธรรมระบบอุปถัมภ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาภายในองค์กร 3. วัฒนธรรมระบบอุปถัมภ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาระดับสูงขององค์กรกับนักการเมืองท้องถิ่น

(4) วิธีการใช้บุคลากรขององค์กรช่วยชักชวนบุคคลภายนอกเข้ามาทำงานกับองค์กร ถือเป็นวิธีการสรรหาบุคคลที่ทำให้วัฒนธรรมระบบอุปถัมภ์เข้ามามีอิทธิพลเป็นอย่างมาก เนื่องจากมีการใช้วิจารณ์ญาติส่วนบุคคลตัดสินใจสรรหาและแต่งตั้งบุคคลเข้ามาทำงานกับองค์กร

(5) จากแนวคิดเรื่ององค์ประกอบของโครงสร้างองค์การของ Henry Mintzberg พบว่า ฝ่ายสนับสนุน (Supporting Staff) ได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมระบบอุปถัมภ์มากกว่าฝ่ายปฏิบัติงานหลัก (Operating Core) เนื่องจากเป็นสายงานที่ไม่เน้นคุณสมบัติพิเศษในการทำงาน (Specialist) จึงทำให้วัฒนธรรมระบบอุปถัมภ์เข้ามามีอิทธิพลในการใช้วิจารณญาณในการสรรหาและแต่งตั้งบุคคล

(6) จากทฤษฎีระบบ (System Theory) ของ David Easton พบว่า วัฒนธรรมทางสังคมจัดเป็นปัจจัยที่อยู่ในสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ (Environment) ซึ่งได้เข้ามามีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์การด้านการบริหารงานบุคคล ในการสรรหาบุคคลขององค์การภาครัฐ (Process) ทั้งนี้ระดับของอิทธิพลที่เข้ามาแทรกแซงการสรรหาและแต่งตั้งบุคคลจะแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบของโครงสร้างองค์การในแต่ละส่วนที่วัฒนธรรมทางสังคมดังกล่าว เข้าไปมีอิทธิพล

(7) ข้อดีของวัฒนธรรมระบบอุปถัมภ์ ได้แก่

- เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรขององค์การได้มีส่วนร่วมในการสรรหาและแต่งตั้งบุคคล ช่วยประหยัดเวลา และงบประมาณในการสรรหาและแต่งตั้งบุคคล
- ทำให้องค์การได้บุคลากรตรงตามความต้องการ
- สะท้อนให้เห็นนโยบายขององค์การ ซึ่งเน้นการให้ความสำคัญกับ “คนใน”
- มีส่วนช่วยสร้างขวัญ และกำลังใจให้กับบุคลากรภายในองค์การ
- บุคคลที่ผ่านการสรรหาและแต่งตั้งโดยอิทธิพลของวัฒนธรรมระบบอุปถัมภ์จะมีอัตราการคงอยู่ในงานสูง และทำให้เกิดความสะดวกรวดเร็วในการติดต่อประสานงาน เพราะมีความเข้าใจถึงเป้าหมายร่วมกันของสมาชิกในกลุ่มอุปถัมภ์เดียวกัน

(8) ข้อเสียของวัฒนธรรมระบบอุปถัมภ์ ได้แก่

- ทำให้เกิดปัญหาในการ Put the right man into the right job
- เกิดปัญหาความไม่เสมอภาคระหว่างบุคลากรขององค์การ ทั้งในด้านโอกาส ความก้าวหน้าในอาชีพ การพิจารณาความดีความชอบ การวัดประเมิน เป็นต้น
- ทำให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ แต่ไม่มีผู้อุปถัมภ์ ขาดขวัญและกำลังใจ
- นำไปสู่ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มต่างๆ ภายในองค์การ
- ทำให้การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากการคำนึงถึงความสัมพันธ์ส่วนตัว จึงทำให้เกิดความเกรงใจ และการมีอคติในการทำงาน ตลอดจนสะท้อนให้เห็นว่าหน่วยงานที่รับผิดชอบเรื่องการสรรหาและแต่งตั้งบุคคลด้วยระบบคุณธรรมทำงานไม่มีประสิทธิภาพ

ฉะนั้น จากข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้ ได้แสดงให้เห็นว่า การบริหารงานบุคคลขององค์การภาครัฐไทย ในการสรรหาและแต่งตั้งบุคคล จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องให้ความสำคัญ

และสนใจต่อวัฒนธรรมระบบอุปถัมภ์ที่เข้ามามีอิทธิพลอย่างมากต่อการบริหารงานบุคคล ตลอดจนเรียนรู้ที่จะใช้ประโยชน์จากข้อค้นพบของวัฒนธรรมระบบอุปถัมภ์ที่ได้จากงานวิจัยนี้ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานบุคคลขององค์การภาครัฐให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไปในอนาคต

๕๕๕๕๕๕