



เอเชียฟิกการ

ศูนย์ศึกษาเอเชีย ดน:รัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

ปีที่ 6 ฉบับที่ 11 มกราคม - มิถุนายน 2562



โลกทรรศน์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการรุ่นใหม่¹
A Worldview of Working Life of a New Generation of Thai
Civil Servants²

กฤตินันท์ อนันทกุล³

Krittinan Anantakoon⁴

สุวรรณี แสงมหาชัย⁵

Suwannee Sangmahachai⁶

บทคัดย่อ

งานวิจัยครั้งนี้มุ่งทำความเข้าใจปัญหาการลดลงของข้าราชการรุ่นใหม่ที่มีศักยภาพสูงในระบบราชการไทยโดยการศึกษาลोकทัศน์และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของพวกเขา คำถามการวิจัยคือ ข้าราชการรุ่นใหม่ได้รับประสบการณ์อย่างไรในระบบราชการไทยและประสบการณ์เหล่านั้นส่งผลต่อโลกทัศน์ในการปฏิบัติงานของพวกเขาอย่างไร ข้อมูลเชิงคุณภาพได้ถูกเก็บรวบรวมโดยการสัมภาษณ์ข้าราชการรุ่นใหม่จำนวน 61 ราย ใน 4 องค์กรราชการ ที่มีข้าราชการ

55

ปีที่ 6 ฉบับที่ 11 ม.ค.-มิ.ย. 2562

¹ ดุษฎีนิพนธ์เป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์) มหาวิทยาลัยรามคำแหง

² A dissertation in partial fulfilment of the degree of Ph.D. (Public Administration) Ramkhamhaeng University

³ นักศึกษาโครงการปริญญาตรีบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์) มหาวิทยาลัยรามคำแหง

⁴ Ph.D. candidate of Ph.D. program (Public Administration) of Ramkhamhaeng University

⁵ รองศาสตราจารย์ ดร. โครงการปริญญาตรีบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์) มหาวิทยาลัยรามคำแหง

⁶ Assoc. Prof. Dr. of Ph.D. program (Public Administration), Ramkhamhaeng University

รุ่นใหม่ในสังกัดจำนวนมากที่สุด ผลการศึกษาพบว่า โลกทัศน์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการรุ่นใหม่คือการมุ่งประจักษ์ต่อศักยภาพของตนเองตามการรับรู้ ค่านิยม และแนวจริตในการปฏิบัติงานของพวกเขา อย่างไรก็ตาม ความเป็นไปได้ในการประจักษ์ต่อศักยภาพดังกล่าวจะแตกต่างกันไปตามแต่แบบแผนของพลวัตทางวัฒนธรรมขององค์การราชการ

คำสำคัญ: โลกทัศน์, วัฒนธรรมองค์การ, การสื่อสารองค์การ, ข้าราชการรุ่นใหม่, ผู้มีศักยภาพสูง, ระบบราชการไทย

Abstract

This research aims to understand the problem of the decreased number of a talented new generation of civil servants in the Thai bureaucracy, by examining the worldview and experiences of their working lives. The research was initiated by asking two questions of how the new generation of civil servants experienced their working lives within bureaucratic organizations; and how such experiences shaped their worldviews. Qualitative data was collected by conducting in-depth interviews with 61 key informants of a new generation of public servants from four bureaucratic organizations, which own the highest number of these officials. The results show that the worldview of their working lives was to actualize their own potentialities in accordance with their perceptions, values, and habits related to work. However, the possibilities in reaching entelechy vary based on patterns of cultural dynamics within the organizations.

Keywords: Worldview, Organizational Culture, Organizational Communication, New Generation, Civil Servants, Talented Employee, Thai Bureaucracy

1. สภาพการณ์ของปรากฏการณ์ที่มุ่งศึกษา

ในขณะที่ข้าราชการหนุ่มสาว (อายุไม่เกิน 30 ปี) มีสัดส่วนเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่องจากร้อยละ 9.65 ในปี 2553 เป็นร้อยละ 12.92 ในปี 2560 นั้น (สำนักงาน ก.พ., 2554; และสำนักงาน ก.พ., 2561) สำนักงาน ก.พ. (2553, 2556) ในฐานะที่เป็นองค์กรที่มีภารกิจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของระบบราชการไทยกลับแสดงความกังวลต่อปัญหาการขาดแคลนผู้มีศักยภาพสูงในระบบราชการไทย ทั้งทางด้านคุณภาพของผู้ที่สนใจเข้ารับราชการคือส่วนใหญ่ของผู้ที่สมัครเข้ารับราชการมีผลการเรียนเฉลี่ยในระดับต่ำและด้านการลาออกของผู้มีศักยภาพสูง คือผู้ที่ลาออกจากราชการมีแนวโน้มจะเป็นข้าราชการแแรกบรรจุที่มีศักยภาพสูง (สำนักงาน ก.พ., 2555) ซึ่งสามารถสรุปได้ว่าในปัจจุบันข้าราชการรุ่นใหม่ที่มีศักยภาพสูงมีจำนวนลดลง หรือผู้มีศักยภาพสูงมีแนวโน้มที่จะไม่เลือกงานราชการเป็นเป้าหมายทางอาชีพของพวกเขา

จากปัญหาข้างต้น จึงน่าสนใจว่า ข้าราชการรุ่นใหม่ที่มีศักยภาพสูงมีคุณลักษณะอย่างไร และพวกเขาได้รับประสบการณ์อย่างไรจากการปฏิบัติราชการ ดังนั้นเพื่อการได้มาซึ่งความเข้าใจที่มากยิ่งขึ้นต่อปัญหาดังกล่าว การวิจัยครั้งนี้จึงมุ่งศึกษาปรากฏการณ์นี้เป็นสำคัญ

2. วัตถุประสงค์และคำถามการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อการบรรยายโลกทัศน์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการรุ่นใหม่ภายใต้อิทธิพลของระบบราชการไทย โดยในการบรรลุวัตถุประสงค์นี้ ผู้วิจัยได้กำหนดคำถามการวิจัยว่า ข้าราชการรุ่นใหม่ได้รับประสบการณ์อย่างไรในระบบราชการไทยและ



ประสบการณ์เหล่านั้นส่งผลต่อโลกทัศน์ในการปฏิบัติงานของพวกเขาอย่างไร ในการได้มาซึ่งคำตอบของคำถามนี้จะเป็นการแสวงหาคำตอบให้กับ 3 คำถามย่อยคือ (1) โลกทรรศน์ในมโนทัศน์ของข้าราชการรุ่นใหม่เป็นอย่างไร (2) พวกเขาได้รับมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างไร และ (3) พวกเขาปฏิบัติงานนั้นอย่างไรภายในบริบททางวัฒนธรรมของระบบราชการไทย

3. แนวคิดว่าด้วยโลกทัศน์รุ่นวัยในองค์การ

ตามธรรมชาติในทางประวัติศาสตร์และวัฒนธรรม ทุกองค์การจะต้องเผชิญกับการเข้ามาของคนรุ่นใหม่และการจากไปของคนรุ่นเก่าอยู่ตลอดเวลาในลักษณะของการเปลี่ยนผ่านวัฒนธรรม (cultural transition) (Frost, Moore, Louis, Lundberg, & Martin, 1985) ในระดับพฤติกรรมปรากฏการณ์นี้ได้แสดงให้เห็นถึงการมีอยู่ของศักยภาพทางการปรับตัวขององค์การ (adaptive capacity) (Van Maanen & Barley, 1985) แต่ในระดับที่ลึกกว่านั้นจะเห็นว่าแท้จริงแล้วปรากฏการณ์นี้คือการเปลี่ยนแปลงของโลกทัศน์ของคนในแต่ละรุ่นวัย (generations) (Mannheim, 1952) ดังนั้นการได้มาซึ่งความเข้าใจที่ลึกซึ้งต่อปรากฏการณ์นี้จึงควรเป็นการศึกษาโลกทัศน์ของคนรุ่นใหม่ในองค์การ

โลกทัศน์ของคนรุ่นใหม่คือสิ่งแสดงของความใกล้ชิดกับสภาพความเป็นไปในยุคสมัยของพวกเขา กล่าวคือโลกทัศน์รุ่นวัย (worldview of generations) ก่อรูปขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงทางประวัติศาสตร์และสังคมและแสดงออกมาในลักษณะของอัตลักษณ์ในเรื่องการรับรู้ (perception) ค่านิยม (value) และแนวจริต (habitus) ที่ประกอบสร้างขึ้นจากการสั่งสมประสบการณ์ภายในลำดับทางประวัติศาสตร์เดียวกันและภายใต้อิทธิพลทางสังคมที่คล้ายคลึงกันของกลุ่มรุ่นวัยหนึ่ง (Lyons & Kuron, 2014; Mannheim, 1952) ดังนั้นเมื่อเข้ามาสู่องค์กรคนรุ่นใหม่จึงนำพาโลกทัศน์ของตนเข้ามาด้วยแล้วใช้การรับรู้เพื่อทำความเข้าใจความเป็นไปขององค์กรใช้ค่านิยมเพื่อการประจักษ์ต่อศักยภาพของตนเองในการทำงานและใช้แนวจริตเพื่อการเป็นส่วนหนึ่งของสังคมการทำงาน

เมื่อเข้ามาสู่องค์กรแล้วคนรุ่นใหม่จะกลายเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการเปลี่ยนผ่านวัฒนธรรมขององค์กร ในลักษณะที่พวกเขาจะเสมือนเป็นตัวแทนแห่งยุคสมัย (change agent) ที่นำพาวัฒนธรรมแบบใหม่ให้ไหลเข้ามาปะปนกับวัฒนธรรมดั้งเดิมขององค์กรและองค์กรจะสามารถใช้ประโยชน์จากความได้เปรียบนี้ของคนรุ่นใหม่เพื่อดำรงศักยภาพในการปรับตัวเพื่อรักษาผลประโยชน์ขององค์กรไว้ในโลกที่เปลี่ยนแปลง (Alvesson, 2002) อย่างไรก็ตามก็ดีด้วยอัตลักษณ์เรื่องการรับรู้ ค่านิยม และแนวจริตที่คนรุ่นใหม่มาติดตัวเข้ามามีส่วนที่ทำให้พวกเขาจะสามารถทำความเข้าใจประจักษ์ต่อศักยภาพ

หรือเป็นส่วนหนึ่งขององค์การได้หรือไม่ นั่นก็จะขึ้นอยู่กับลักษณะทางวัฒนธรรมขององค์การด้วย (Cooren, 2015; Fairclough, 2005)

ในการนี้ แนวคิดโลกทัศน์รุ่นวัยในองค์การจึงถูกจัดวางให้เป็นฐานของการออกแบบแนวทางการศึกษาทั้งในการพัฒนากรอบแนวคิดของการวิจัย (conceptual framework) และการพัฒนารูปแบบการวิจัย (research design) ต่อไป

4. กรอบแนวคิดของการวิจัย

เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัย กรอบแนวคิดการวิจัย จึงถูกพัฒนาขึ้นเพื่อจำกัดขอบเขตของการศึกษาและเพื่อกำหนดทิศทางให้กับการตอบคำถามการวิจัย โดยได้อาศัยมิติทางวัฒนธรรมขององค์การใน 3 มิติหลัก ได้แก่ โครงสร้าง แนวปฏิบัติและกระบวนการทางวัฒนธรรม (Cooren, 2015; Fairclough, 2005) แล้วบูรณาการให้เข้ากับแนวคิดโลกทัศน์รุ่นวัยในองค์การข้างต้น ดังนี้

โครงสร้างทางวัฒนธรรม (cultural structures) คือ มิติที่ใช้พิจารณาโลกองค์การในมโนทัศน์ (conceived world) ของข้าราชการรุ่นใหม่ (คำถามย่อยข้อที่ 1 ของการวิจัย) ที่ประกอบด้วย การพิจารณาสภาพแวดล้อมเชิงการรับรู้ของข้าราชการรุ่นใหม่ทั้งภายในและภายนอกขององค์การ และเงื่อนไขทางอำนาจของตัวแสดงต่าง ๆ ในองค์การ โดย (1) *สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การ* หมายถึง บริบทเชิงระบบนิเวศ (ecological context) ที่ปรากฏอยู่อย่างยุ่งเหยิงตามธรรมชาติ และกดดันให้องค์การต้องจัดระบบขึ้นมาเพื่อรับมือ (Frost, Moore, Louis, Lundberg, & Martin, 1985) จนกระทบต่อ (2) *สภาพแวดล้อม*

ภายในขององค์การ ที่หมายถึง การสื่อสารระหว่างข้าราชการรุ่นใหม่ กับสมาชิกอื่น ๆ ในองค์การ (intergenerational communication) เพื่อการจัดระเบียบให้กับความยุ่งเหยิงภายนอกดังกล่าว (Alvesson, 2002; Pacanowsky & O'donnell-Trujillo, 1982) ที่เกิดขึ้นภายใต้ (3) *เงื่อนไขทางอำนาจ* (causal power) ของตัวแสดงที่ปรากฏในอาณาบริเวณทางการสื่อสารของข้าราชการรุ่นใหม่ (Fairclough, 2005, Miller, 2009)

แนวปฏิบัติทางวัฒนธรรม (cultural practices) คือ มิติที่ใช้

พิจารณาการมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบแก่ข้าราชการรุ่นใหม่ (คำถามย่อยข้อที่ 2 ของการวิจัย) ที่ประกอบด้วย การจัดระบบองค์การ ค่านิยมในการปฏิบัติงานและการประจักษ์ต่อศักยภาพของตนเองของข้าราชการรุ่นใหม่ โดย (1) การจัดระบบองค์การ (organizing) หมายถึง การสื่อสารระหว่างข้าราชการรุ่นใหม่กับตัวแสดงอื่น ๆ เพื่อการได้มาซึ่งแนวทางการรับมือกับปัญหาจากทั้งภายนอกและภายในองค์การ (Cooren, 2015, Taylor, 2005) การสื่อสารดังกล่าวจะสะท้อนความสอดคล้องหรือขัดแย้งระหว่างระบบองค์การกับ (2) ค่านิยมในการปฏิบัติงาน (work values) ที่หมายถึง แนวโน้มการให้คุณค่าต่อแนวทางการปฏิบัติงานของข้าราชการรุ่นใหม่ (Alvesson, 2002, Miller, 2009) และค่านิยมเหล่านั้นจะทำหน้าที่เป็นเกณฑ์มาตรฐานเพื่อประเมินระดับของ (3) การประจักษ์ต่อศักยภาพของตนเอง (entelechy) ของพวกเขา อันจะนำไปสู่การลักทอความหมายให้กับชีวิตราชการของพวกเขาคต่อไป (Adams & Ingersoll, 1985; Jones, 1985)



อย่างไรก็ดี ในการพิจารณามิติเชิงแนวปฏิบัติทางวัฒนธรรมจะไม่สมบูรณ์หากปราศจากการพิจารณากระบวนการทางวัฒนธรรมประกอบด้วย

กระบวนการทางวัฒนธรรม (cultural processes) คือ มิติที่ใช้พิจารณาวัฒนธรรมการปฏิบัติงานในองค์การต้นสังกัดของข้าราชการรุ่นใหม่ (คำถามย่อยข้อที่ 3 ของการวิจัย) ที่ประกอบด้วย การปลูกฝังวัฒนธรรม แนวจริตในการปฏิบัติงาน และการเป็นส่วนหนึ่งของสังคมการทำงาน โดย (1) การปลูกฝังวัฒนธรรม (cultivating) หมายถึง ความพยายามในการจรรโลงรักษาแนวทางการปฏิบัติงานดั้งเดิมขององค์การ ในลักษณะของการส่งผ่านวัฒนธรรมจากรุ่นสู่รุ่น (Cooren, 2015; Miller, 2009) (2) แนวจริตในการปฏิบัติงาน (work habits) หมายถึงแนวโน้มความพึงพอใจต่อแนวทางการสื่อสารเพื่อการปฏิบัติงานของข้าราชการรุ่นใหม่ (Miller, 2009; Williams & Harwood, 2004) ที่จะส่งผลต่อความเป็นไปได้ใน (3) การเป็นส่วนหนึ่งของสังคมการทำงาน (internalization) ของพวกเขา ที่หมายถึง การยอมรับและการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมการปฏิบัติงานขององค์การที่พวกเขาสังกัดอยู่ (Cooren, 2015) ทั้งนี้หากองค์การราชการมีสภาพแวดล้อมมีการจัดระบบองค์การและมีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่เอื้อให้ข้าราชการรุ่นใหม่สามารถประจักษ์ต่อศักยภาพของตนเองได้และสมัครใจเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ก็เชื่อได้ว่าองค์การราชการนั้นจะมีศักยภาพในการปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงของสังคมได้เช่นกัน (Van Maanen & Barley, 1985)

5. การออกแบบการวิจัยและวิธีวิทยาเชิงคุณภาพ

จากแนวคิดที่ว่าด้วยโลกทัศน์รุ่นวัยในองค์กรและกรอบแนวคิดการวิจัยข้างต้น จึงนำมาสู่การออกแบบการวิจัยที่อาศัยวิธีวิทยาเชิงคุณภาพ (qualitative inquiry) และอาศัยแนวพินิจปรากฏการณ์วิทยา (phenomenological approach) เป็นสำคัญ โดยองค์ประกอบหลักของวิธีวิทยาของการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูล การคัดเลือกองค์การ วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

เกณฑ์การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูล (research informants)

ข้าราชการรุ่นใหม่ จำนวน 61 รายที่เป็นผู้ให้ข้อมูลของการวิจัยครั้งนี้ ถูกคัดเลือกโดยอาศัยหลักเกณฑ์สำคัญ 3 ประการ คือ (1) หลักคุณสมบัติเบื้องต้นของข้าราชการที่มีศักยภาพสูง (สำนักงาน ก.พ., 2555) ที่หมายถึง ผู้ที่มีความสามารถทางวิชาการและมีทักษะภาษาต่างประเทศที่ดี หรือผู้ที่สำเร็จการศึกษาจากต่างประเทศ(2)หลักหน่วยรุ่นวัย (generation unit) ที่หมายถึง ชุมชนคนรุ่นใหม่ที่มีชะตากรรมร่วมกัน (common destiny) และมีลักษณะของการเป็นขั้วทางสังคมที่มุ่งประจักษ์ต่อศักยภาพของตนเอง (Mannheim, 1952)และ (3) หลักอายุราชการที่หมายถึงผู้ที่ยังไม่มีความคุ้นเคย และยังตั้งข้อสังเกตกับสภาพแวดล้อมของตนเองอยู่ (Creswell, 2013; Louis, 1985; McCann & Giles, 2006) ดังนั้น คำว่า ข้าราชการรุ่นใหม่ ที่จะปรากฏต่อไปจากนี้ จะหมายถึง ผู้ที่มีคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์ข้างต้นเป็นการเฉพาะ แต่ไม่ได้หมายถึงข้าราชการหนุ่มสาวทั่วไป



เกณฑ์การคัดเลือกองค์การ (research settings) องค์การที่เป็นฉากรวิจัยถูกคัดเลือกโดยอ้างอิงเกณฑ์การพิจารณาข้างต้น คือ ส่วนราชการระดับกรมที่มี ข้าราชการรุ่นใหม่ ในสังกัดจำนวนมากที่สุด 4 องค์การ (ข้อมูลปี 2560 โดยความอนุเคราะห์ของสำนักงาน ก.พ.) และทั้ง 4 องค์การ ไม่ปรากฏภารกิจหลักที่ซ้ำซ้อนกัน ได้แก่ (1) องค์การที่มีภารกิจด้านการกำหนดนโยบายทางเศรษฐกิจ (2) องค์การที่มีภารกิจด้านการกำหนดนโยบายทางสังคม (3) องค์การที่มีภารกิจด้านการบริการทางเศรษฐกิจ และ (4) องค์การที่มีภารกิจด้านการบริการทางสังคม ทั้งนี้ ผู้ให้ข้อมูลทั้งหมดสังกัดอยู่ในองค์การส่วนกลาง

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล (data collection) การเก็บรวบรวมข้อมูลดำเนินการโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (ดำเนินการปี 2561) แนวทางการสัมภาษณ์เริ่มจากการขอให้ผู้ให้ข้อมูลกำหนดช่วงชีวิตราชการบนเงื่อนไขของพวกเขาเอง แล้วขอให้ผู้ให้ข้อมูลเลือกเล่าประสบการณ์ที่เป็นตัวแทนของชีวิตช่วงนั้นเอง เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลประสบการณ์ที่ผู้ให้ข้อมูลให้คุณค่า และระหว่างการบอกเล่า ประสบการณ์นั้นผู้สัมภาษณ์ได้ซักถามสืบเนื่อง (probe and follow-up) ถึงประเด็นต่าง ๆ ตามกรอบแนวคิดของการวิจัย และรวมถึงได้ขอให้ผู้ให้ข้อมูลยกตัวอย่างประสบการณ์ (examples) ที่พวกเขาได้รับในประเด็นต่าง ๆ ที่พวกเขากล่าวถึง (Rubin & Rubin, 1995) เพื่อให้ได้มาซึ่งประเด็นและหลักฐานครบถ้วนที่ต้องการ

การวิเคราะห์ข้อมูล (qualitative data analysis) การวิเคราะห์ข้อมูลเริ่มจากการถอดรื้อโครงสร้าง (deconstruct) ของข้อมูลมุมมองและประสบการณ์แล้วประกอบโครงสร้างใหม่ (reconstruct) ตามกรอบแนวคิดของการวิจัย (Fairclough, 2005) ใน 4 ขั้นตอนตามเครื่องมือ DRS (the Developmental Research Sequence)(Baxter & Babbie, 2004) ได้แก่ (1) การวิเคราะห์อาณาเขตและหมวดหมู่ของความหมาย (domain analysis) (2) การวิเคราะห์โครงสร้างความสัมพันธ์ของความหมาย (taxonomic analysis) (3) การวิเคราะห์องค์ประกอบของความหมาย (componential analysis) และ (4) การวิเคราะห์สาระสำคัญของความหมาย (theme analysis) ทั้งนี้ ได้วิเคราะห์เฉพาะข้อมูลการปฏิสัมพันธ์กับตัวแสดงต่าง ๆ ในแนวคิดหรือในสายบังคับบัญชาของข้าราชการรุ่นใหม่เท่านั้น

ทั้งนี้ การรายงานผลการศึกษาที่จะปรากฏในข้อต่อ ๆ ไปนั้น จะรายงานในลักษณะของการตอบคำถามย่อยทั้ง 3 ของการวิจัย ได้แก่ โลกราชการใหม่โนทัศน์ของข้าราชการรุ่นใหม่เป็นอย่างไร (ข้อ 6) ข้าราชการรุ่นใหม่ได้รับมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างไร (ข้อ 7) และข้าราชการรุ่นใหม่ปฏิบัติงานนั้นอย่างไรในบริบทของระบบราชการไทย (ข้อ 8)

6. โลกราชการใหม่โนทัศน์ของข้าราชการรุ่นใหม่

โลกในเชิงมโนทัศน์ คือ โลกในเชิงการรับรู้ ที่ประกอบสร้างขึ้นจากการให้ความหมายของข้าราชการรุ่นใหม่ที่ปรากฏภายในขอบข่ายของมิติเชิงโครงสร้างทางวัฒนธรรม โดยการบรรยายโลกราชการ



ในมโนทัศน์ของข้าราชการรุ่นใหม่ในที่นี่ ประกอบด้วย โลกทัศน์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการรุ่นใหม่ สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในขององค์กร และเงื่อนไขทางราชการ

โลกทัศน์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการรุ่นใหม่ ในภาพรวมหมายถึง การมุ่งประจักษ์ต่อศักยภาพของตนเองในการปฏิบัติงาน แต่ในรายละเอียดจากข้อมูลการวิจัยนั้น การประจักษ์ต่อศักยภาพจะตั้งอยู่บนความหมายที่พวกเขามอบให้กับ ศักยภาพ ของตนเองด้วย โดยหากทำความเข้าใจผ่านแนวคิดที่ว่าด้วยโลกทัศน์รุ่นใหม่ในองค์กร ศักยภาพในความหมายของพวกเขาจะหมายถึง การรับรู้ หรือฐานความเข้าใจที่พวกเขามีต่อสภาพความผันผวนของโลกในยุคสมัยปัจจุบัน ค่านิยม หรือการมุ่งเน้นความท้าทายในการพัฒนาและประยุกต์ใช้ความรู้ และทักษะของตนเอง และแนวจริตหรือความพอใจต่อการมีส่วนร่วมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้บนหลักการและเหตุผล

การรับรู้สภาพความผันผวนของโลกในยุคสมัยปัจจุบัน ของข้าราชการรุ่นใหม่ จะสะท้อนความเป็นตัวแทนแห่งยุคสมัยของพวกเขา (change agent) อันเป็นผลมาจากประสบการณ์ที่พวกเขาได้รับจากชีวิตในช่วงก่อนเข้าสู่องค์กรราชการ อาทิ วิฤติเศรษฐกิจ (ตั้งแต่ปี 2540) วิฤติการเมือง (ตั้งแต่ปี 2548) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีการสื่อสาร (ตั้งแต่ปี 2538) ความก้าวหน้าทางวิชาการ (ได้รับจากทั้งในและต่างประเทศ) ตลอดจนความซับซ้อนของวัฒนธรรมไทยทั้งในเรื่องระบบอุปถัมภ์ ระบบอาวุโส และระบบชนชั้น (ได้รับมาตั้งแต่เกิด) ซึ่งอิทธิพล

ทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วิชาการ และเทคโนโลยีเหล่านี้ ได้ส่งผลต่อค่านิยมและแนวจริตในการปฏิบัติงานของพวกเขาด้วย

ค่านิยมในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการรุ่นใหม่ ประกอบด้วย ค่านิยมที่มุ่งเน้นการทำหายศักยภาพ มุ่งเน้นอิสระในการทำงาน มุ่งเน้นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมุ่งเน้นการพัฒนาสังคมความเชี่ยวชาญ ในส่วนของ แนวจริตในการปฏิบัติงาน ของพวกเขา ประกอบด้วย แนวจริตที่พอใจกับการมีส่วนร่วม พอใจกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และ พอใจต่อแรงสนับสนุนในการปฏิบัติงาน โดยพวกเขาได้นำองค์ประกอบ ของโลกทัศน์เหล่านี้ติดตัวเข้ามาสู่องค์กรราชการด้วย และเมื่อปรากฏ อย่างเด่นชัดในการวิจัยครั้งนี้ ก็ได้ช่วยให้เห็นได้ว่าการประจักษ์ต่อ ศักยภาพของพวกเขานั้นเป็นไปได้หรือไม่อย่างไร ภายใต้สภาพแวดล้อม และเงื่อนไขต่าง ๆ ของระบบราชการไทย

สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรราชการ จะมีความสำคัญ ในฐานะที่เป็นแหล่งที่มาของปัญหาที่สำคัญที่สุดแหล่งหนึ่งขององค์กร ราชการ โดยการปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอกอย่างแตกต่างกัน ของแต่ละองค์กรจะส่งผลต่อความแตกต่างของสภาพแวดล้อมภายใน ขององค์กรที่นำไปสู่ความแตกต่างของพลวัตทางวัฒนธรรมระหว่าง องค์กรและในที่สุดจะส่งผลให้ประสบการณ์ที่ข้าราชการรุ่นใหม่ได้รับ ในแต่ละองค์กรนั้นแตกต่างกันอย่างเป็นแบบแผนด้วย ทั้งนี้ จากภาพรวมของข้อมูลการวิจัยพบว่า สภาพแวดล้อมภายนอกที่สำคัญ ขององค์กรราชการจะมี 2 ลักษณะ คือ การเปิดหรือปิดรับแรงกดดัน จากภายนอกองค์กรกับการนิยามปัญหาสาธารณะตามภารกิจของ องค์กร



แรงกดดันจากภายนอกองค์การ ประกอบด้วย การเปิดรับแรงกดดันจากฝ่ายการเมือง และการปิดรับแรงกดดันจากฝ่ายประชาชน ในกรณี แรงกดดันจากฝ่ายการเมืองจะปรากฏชัดในองค์การที่มีภารกิจด้านการกำหนดนโยบายสาธารณะในทางกลับกันแรงกดดันจากฝ่ายประชาชน ที่ควรจะปรากฏชัดในองค์การที่มีภารกิจด้านการบริการสาธารณะนั้นพบว่าองค์การที่มีภารกิจดังกล่าวกลับไม่เปิดรับแรงกดดันจากฝ่ายประชาชนเท่าที่ควรจึงสามารถสรุปได้ว่า องค์การราชการให้คุณค่าต่อแรงกดดันจากฝ่ายการเมืองมากกว่าแรงกดดันจากฝ่ายประชาชน ทั้งนี้ การเปิดหรือปิดรับแรงกดดันจากภายนอกจะส่งผลต่ออาณาบริเวณทางการสื่อสารในองค์การของข้าราชการรุ่นใหม่ด้วย

ปัญหาสาธารณะตามภารกิจขององค์การ ประกอบด้วย ปัญหาทางเศรษฐกิจกับปัญหาทางสังคมในกรณีองค์การที่ต้องรับมือกับ ปัญหาทางเศรษฐกิจจะมีระบบองค์การที่เน้นการสนองตอบความผันผวนภายนอก ในทางกลับกันในกรณีองค์การที่ต้องรับมือกับปัญหาทางสังคมจะมีระบบองค์การที่เน้นการรักษาเสถียรภาพภายใน หรืออาจสันนิษฐานได้ว่า องค์การราชการมีแนวโน้มจะนิยามปัญหาทางเศรษฐกิจว่าเป็นปัญหาใหม่ ที่ควรอาศัยวิธีการใหม่ ๆ ในการรับมือแต่ปัญหาทางสังคมมีแนวโน้มจะถูกองค์การราชการนิยามว่าเป็นปัญหาเก่าที่ระบบดั้งเดิมทางราชการยังใช้รับมือได้อยู่ ทั้งนี้การนิยามปัญหาอย่างแตกต่างกันเช่นนี้จะส่งผลต่อลักษณะงานที่ข้าราชการรุ่นใหม่ได้รับมอบหมายด้วย

สภาพแวดล้อมภายในขององค์การราชการ คือ ผลกระทบที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การและเป็นปัจจัยมูลเหตุที่สำคัญต่อการจัดรูปประสพการณ์ที่ข้าราชการรุ่นใหม่จะได้รับต่อไปในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้จากภาพรวมการรับรู้ของข้าราชการรุ่นใหม่ สภาพแวดล้อมภายในที่สำคัญขององค์การราชการจะมี 2 ลักษณะ คือ อาณาบริเวณทางการสื่อสารของข้าราชการรุ่นใหม่ กับคุณลักษณะเชิงการรับรู้ของตัวแสดงในองค์การ

อาณาบริเวณทางการสื่อสารของข้าราชการรุ่นใหม่ คือ ระดับความสูงของลำดับชั้นบังคับบัญชาที่ข้าราชการรุ่นใหม่สามารถสื่อสารได้ตามปกติในการปฏิบัติงาน และระดับความสูงนี้จะส่งผลต่อความสำคัญที่ข้าราชการรุ่นใหม่ได้รับในองค์การต้นสังกัด โดยจากข้อมูลประสพการณ์ของพวกเขาพบว่าข้าราชการรุ่นใหม่ในสังกัดองค์กรที่เปิดรับแรงกดดันจากฝ่ายการเมืองสูงก็จะมีอาณาบริเวณทางการสื่อสารสูงถึงระดับผู้บริหาร ในขณะที่ข้าราชการรุ่นใหม่ในสังกัดองค์กรที่ไม่เปิดรับแรงกดดันจากภายนอกจะสามารถสื่อสารถึงแค่กับระดับผู้บังคับบัญชาเท่านั้นหรือสามารถสรุปได้ว่าข้าราชการรุ่นใหม่จะได้รับมีความสำคัญมากกว่าในองค์การราชการที่เปิดรับแรงกดดันจากภายนอก

คุณลักษณะเชิงการรับรู้ของตัวแสดงในองค์การ คือ ผู้ที่ดำรงตำแหน่งในลำดับชั้นต่าง ๆ ในสายบังคับบัญชาของข้าราชการรุ่นใหม่ และเป็นกลุ่มบุคคลที่พวกเขาจำเป็นต้องสื่อสารด้วยมากที่สุดกลุ่มหนึ่งในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้คุณลักษณะของตัวแสดงดังกล่าวจะสามารถจำแนก



ได้เป็น 2 ขั้วตรงกันข้าม คือ ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารรุ่นใหม่กับรุ่นเก่า ในกรณีของ ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารรุ่นใหม่ คือผู้ที่มีแนวโน้มจะ พิจารณาข้าราชการรุ่นใหม่ว่าเป็นผู้มี ศักยภาพสูง และมีลักษณะทาง การ สื่อสารที่สอดคล้องกับค่านิยมและแนวจริตของพวกเขา โดยจะประกอบ ไปด้วย 4 คุณลักษณะย่อย ได้แก่ การเป็นผู้ให้โอกาส (อาทิ ให้ทำงานที่ ทำทาย) สอนงาน (อาทิ สอนเรื่องกฎระเบียบ) เปิดกว้าง (อาทิ รับฟัง ความคิดเห็น) และส่งเสริม (อาทิ สนับสนุนความคิดเห็นใหม่ ๆ)

ในทางตรงกันข้าม ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารรุ่นเก่า คือ ผู้ที่มี แนวโน้มจะพิจารณา สถานภาพความเป็นเด็ก ของข้าราชการรุ่นใหม่ และมีลักษณะทางการสื่อสารที่ขัดแย้งกับค่านิยมและแนวจริตของ พวกเขา โดยประกอบไปด้วย 4 คุณลักษณะย่อย ได้แก่ การเป็นผู้ที่ไม่ให้ โอกาส (อาทิ ให้ทำงานธุรการ) ไม่สอนงาน (อาทิ เน้นแก้งาน) ไม่เปิด กว้าง (อาทิ สื่อสารทางเดียว) และไม่ส่งเสริม (อาทิ ไม่ปกป้องคุ้มครอง) ทั้งนี้ ในองค์การที่ปิดรับแรงกดดันจากภายนอกหรือที่นิยามปัญหาในเชิง การรักษาเสถียรภาพภายในจะปรากฏคุณลักษณะของผู้บังคับบัญชาหรือ ผู้บริหารรุ่นเก่ามากกว่าและข้าราชการรุ่นใหม่ที่ต้องสื่อสารกับผู้ที่มี คุณลักษณะเหล่านี้ในการปฏิบัติงาน จะมีทัศนคติทางลบและประสบกับ ความยากลำบากในการปรับตัวให้เข้ากับสังคมการทำงาน

อย่างไรก็ดี คุณลักษณะข้างต้นจะไม่สามารถจำแนกได้โดยใช้อายุ เป็นเกณฑ์ตัดสิน เพราะจากข้อมูลประสบการณ์ของข้าราชการรุ่นใหม่ได้ ปรากฏผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารสูงวัยจำนวนมากที่มีคุณลักษณะแบบ

คนรุ่นใหม่ และมีการกล่าวถึงข้าราชการหนุ่มสาวที่มีคุณลักษณะแบบข้าราชการรุ่นเก่าด้วยเช่นกัน อีกทั้ง ในหนึ่งตัวแสดงสามารถปรากฏคุณลักษณะได้พร้อมกันทั้งแบบรุ่นใหม่หรือรุ่นเก่า ดังนั้น จึงสันนิษฐานว่ามูลเหตุแห่งความแตกต่างของคุณลักษณะของตัวแสดงข้างต้นจะเป็นผลจากความแตกต่างของโลกทัศน์ในการปฏิบัติราชการมากกว่าที่จะเป็นผลมาจากความแตกต่างในเรื่องของอายุกายหรืออายุราชการ

เงื่อนไขทางราชการ คือ กลุ่มของกลไกทางราชการที่เป็นเงื่อนไขสำคัญต่อสภาพแวดล้อมขององค์กรและยังส่งอิทธิพลต่อประสบการณ์ที่ข้าราชการรุ่นใหม่ได้รับด้วย โดยเงื่อนไขทางราชการที่สำคัญประกอบด้วย โครงสร้างองค์กร กฎระเบียบ และหนังสือราชการในกรณีของ โครงสร้างองค์กร ในระบบราชการไทยจะปรากฏลำดับชั้นบังคับบัญชาจำนวนมาก โดยจากภาพรวมของข้อมูลประสบการณ์ของข้าราชการรุ่นใหม่พบว่า มีถึง 8 ลำดับชั้นที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน โดย 3 ชั้นบนจะเป็นตำแหน่งระดับผู้บริหาร 3 ชั้นกลางจะเป็นตำแหน่งระดับผู้บังคับบัญชา และ 2 ชั้นล่างจะเป็นตำแหน่งระดับผู้ปฏิบัติ (ข้าราชการรุ่นใหม่ทั้งหมดในการวิจัยครั้งนี้อยู่ในระดับผู้ปฏิบัติ)

กฎระเบียบทางราชการคือ บรรดากฎหมายหรือระเบียบที่บังคับใช้ในการปฏิบัติราชการ โดยตัวอย่างสำคัญคือการกำหนดคุณลักษณะของโครงสร้างองค์กรข้างต้นหรือการให้อำนาจฝ่ายการเมืองในการแต่งตั้งโยกย้ายข้าราชการระดับผู้บริหาร (เป็นเหตุให้องค์การราชการมุ่งเปิดรับแรงกดดันจากฝ่ายการเมืองเป็นหลัก) หรือโดยเฉพาะอย่างยิ่ง การ



บังคับให้ต้องใช้หนังสือราชการ เป็นช่องทางหลักในการสื่อสารตามลำดับ
ชั้นข้างต้นและในที่สุดได้กลายเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บังคับบัญชาและ
ผู้บริหารในการรักษาเสถียรภาพภายในองค์การราชการ มากกว่าที่จะมุ่ง
สนองตอบแรงกดดันภายนอก (นอกจากฝ่ายการเมือง) และปัญหา
สาธารณะ (นอกจากปัญหาทางเศรษฐกิจ)

7. การมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบแก่ข้าราชการรุ่นใหม่

การมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ ในทางวัฒนธรรม
องค์การคือผลจากการจัดระบบองค์การร่วมกันระหว่างข้าราชการรุ่นใหม่
กับตัวแสดงอื่น ๆ ในสายบังคับบัญชาที่จะส่งผลต่อการบรรลุค่านิยม
ทัศนคติในการปฏิบัติงาน และการประจักษ์ต่อศักยภาพของข้าราชการ
รุ่นใหม่หรือในทางวิธีวิทยาของการวิจัยครั้งนี้จะหมายถึงผลจาก
การวิเคราะห์ความหมายที่พวกเขามอบให้กับประเด็นต่าง ๆ ที่ปรากฏ
ในขอบข่ายของมิติเชิงแนวปฏิบัติทางวัฒนธรรม โดยการบรรยายหน้าที่
และความรับผิดชอบที่ข้าราชการรุ่นใหม่ได้รับมอบหมายนี้ ประกอบด้วย
การจัดระบบองค์การ การบรรลุค่านิยม แนวโน้มทัศนคติและ
การประจักษ์ต่อศักยภาพของตนเอง

การจัดระบบองค์การ คือ ลักษณะของแนวทางการใช้ประโยชน์
จากข้าราชการรุ่นใหม่ในการรับมือกับปัญหาที่องค์การราชการต้องเผชิญ
โดยในภาพรวมของข้อมูลการวิจัยพบว่า รูปแบบของการจัดระบบ
องค์การที่แตกต่างกันเป็นผลสืบเนื่องมาจากสภาพแวดล้อมทั้งภายนอก
และภายในที่แตกต่างกันในแต่ละองค์การราชการ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อ

ระดับที่แตกต่างกันในการบรรลุค่านิยมของข้าราชการรุ่นใหม่ด้วย ทั้งนี้เมื่อพิจารณาจากข้อมูลประสบการณ์ของข้าราชการรุ่นใหม่ จะสามารถจำแนกคุณลักษณะของการจัดระบบองค์การในระบบราชการไทยได้เป็น 2 รูปแบบหลัก คือ แบบมุ่งเน้นการสนองตอบปัญหา กับแบบมุ่งเน้นการรักษาเสถียรภาพ

แบบมุ่งเน้นการสนองตอบปัญหา มีลักษณะเป็นการใช้ประโยชน์จากข้าราชการรุ่นใหม่โดยพิจารณาความได้เปรียบทางศักยภาพของพวกเขาเพื่อการสนองตอบปัญหาใหม่ทั้งจากภายนอกและภายในขององค์การ ระบบองค์การรูปแบบนี้จะปรากฏชัดในองค์การที่เปิดรับแรงกดดันจากภายนอกและที่นิยามปัญหาว่าเป็นปัญหาใหม่ที่ควรอาศัยวิธีการใหม่ในการรับมือ โดยคุณลักษณะเด่นของระบบองค์การรูปแบบนี้ประกอบด้วย การมอบสิทธิอำนาจ (empowerment) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญ (specialization) และการส่งเสริมความคิดริเริ่ม (promoting innovation) อีกทั้งยังพบว่า คุณลักษณะเหล่านี้มีความสอดคล้องกับค่านิยมในการปฏิบัติงานของข้าราชการรุ่นใหม่มากกว่า

แบบมุ่งเน้นการรักษาเสถียรภาพ มีลักษณะเป็นการใช้ประโยชน์จากข้าราชการรุ่นใหม่โดยพิจารณาความเสียเปรียบทาง สถานภาพ หรือความเป็นเด็ก ของพวกเขาเพื่อรักษาความเข้มแข็งให้กับระบบดั้งเดิมขององค์การราชการต่อไป ระบบองค์การนี้จะปรากฏชัดในองค์การที่ปิดรับแรงกดดันจากภายนอกและที่นิยามปัญหาว่าเป็นปัญหาเก่าที่ระบบดั้งเดิมยังใช้รับมือได้อยู่ โดยคุณลักษณะเด่นของระบบองค์การรูปแบบนี้



ประกอบด้วย การอาศัยระเบียบปฏิบัติหรือธรรมเนียมปฏิบัติมากำกับ การปฏิบัติงานและการรวมศูนย์อำนาจการตัดสินใจไว้ที่ผู้บังคับบัญชา และผู้บริหาร ทั้งนี้การปฏิบัติงานในระบบองค์การแบบนี้จำเป็นต้องอาศัยประสบการณ์และความชำนาญในเงื่อนไขทางราชการอย่างมาก

การบรรลุค่านิยมในการปฏิบัติงาน คือ การบรรลุความสำเร็จในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับค่านิยมของข้าราชการรุ่นใหม่ ที่จะมีความเป็นไปได้มากกว่าในองค์การที่มุ่งใช้ประโยชน์จากศักยภาพของพวกเขา หรือก็คือ ในระบบองค์การ แบบมุ่งเน้นการสนองตอบปัญหาได้แก่ การมอบสิทธิอำนาจให้มีส่วนในการนิยามปัญหาและกำหนดวิธีการรับมือ (สอดคล้องกับค่านิยมมุ่งเน้นการทำหายศักยภาพและ อิสระในการทำงาน) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญที่หมายถึงการสร้าง ความชัดเจนให้กับทิศทางและขอบเขตงาน (สอดคล้องกับค่านิยมมุ่งเน้นการพัฒนาตนเอง) และการส่งเสริมความคิดริเริ่ม ที่หมายถึงการเอื้อให้พวกเขาสามารถสร้างสรรค์งานขึ้นมาด้วยตนเอง (สอดคล้องกับค่านิยมมุ่งเน้นความริเริ่มสร้างสรรค์)

ในทางกลับกัน ข้าราชการรุ่นใหม่มีแนวโน้มจะไม่สามารถบรรลุค่านิยมได้ในองค์การที่มุ่งพิจารณาพวกเขาจากสถานภาพความเป็นเด็ก หรือก็คือในระบบองค์การ แบบมุ่งเน้นการรักษาเสถียรภาพ เพราะระบบองค์การรูปแบบนี้จำเป็นต้องอาศัยความชำนาญการในเงื่อนไขทางราชการมากกว่า คือ การอาศัยระเบียบปฏิบัติมากำกับ ที่จะพึงพา ความ

ชำนาญในกฎระเบียบ การอาศัยธรรมเนียมปฏิบัติมากำกับ ที่จะพึงพา
ประสบการณ์ในสายงาน และการรวมศูนย์อำนาจที่ผู้บังคับบัญชาและ
ผู้บริหาร ที่จะพึงพาอำนาจจากโครงสร้างลำดับชั้น ทั้งนี้จากข้อมูล
ประสบการณ์ของข้าราชการรุ่นใหม่พบว่าการจัดระบบองค์การรูปแบบนี้
จะมุ่งใช้ประโยชน์จากพวกเขาเพื่อการสนับสนุนหรืออำนวยความสะดวก
ความสะดวกในการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาและผู้บริหารเป็นสำคัญ

ทัศนคติในการปฏิบัติงาน คือความรู้สึกในเชิงการตัดสินคุณค่า

ที่มีต่อการปฏิบัติงาน โดยพบว่าข้าราชการรุ่นใหม่มีแนวโน้มของทัศนคติ
ทางบวกต่อการปฏิบัติงานหากพวกเขาได้สื่อสารกับผู้บังคับบัญชาและ
ผู้บริหารรุ่นใหม่ หรือคือผู้ที่มุ่งพิจารณาว่าพวกเขาเป็นผู้มีศักยภาพสูง
หรือโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้ที่มีคุณลักษณะเป็น ผู้ให้โอกาส ที่มอบหมาย
งานที่ทำหายนาศักยภาพหรือมอบอิสระในการปฏิบัติงานแก่พวกเขา และผู้
ที่มีคุณลักษณะเป็นผู้สอนงานที่สามารถถ่ายทอดความรู้ที่จำเป็นต่อการ
ปฏิบัติงานแก่พวกเขาได้ทั้งในเรื่องเงื่อนไขทางราชการหรือเทคนิคในการ
ปฏิบัติราชการต่างๆ นอกจากนี้การสื่อสารกับผู้ที่มีคุณลักษณะเหล่านี้จะ
ช่วยทุเลาผลจากการไม่บรรลุค่านิยมข้างต้นได้อีกด้วย

ในทางกลับกัน ข้าราชการรุ่นใหม่จะมีแนวโน้มของทัศนคติ
ในทางลบต่อการปฏิบัติงานหากพวกเขาต้องสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา
และผู้บริหารรุ่นเก่าหรือคือผู้ที่มุ่งพิจารณาว่าพวกเขามีสถานภาพ
เป็นผู้เยาว์หรือเป็นเด็กหรือโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้ที่มีคุณลักษณะเป็น
ผู้ไม่ให้โอกาส ที่มีจะมอบหมายงานประจำสนับสนุนหรืองานอำนาจ



ความสะดอกผู้ใหญ่และผู้ที่มีคุณลักษณะเป็น ผู้ไม่สอนงาน ที่เน้นแต่ การปรับแก้งานแต่ไม่ถ่ายทอดความรู้หรือไม่บอกอย่างชัดเจนว่าควร ทำงานนั้นอย่างไร ทั้งนี้จากภาพรวมของข้อมูลประสบการณ์ ของข้าราชการรุ่นใหม่พบว่า คุณลักษณะเหล่านี้จะปรากฏอยู่มากกว่า ในองค์การที่ปิดรับแรงกดดันจากภายนอกและที่นิยามปัญหาว่าเป็น ปัญหาเก่า

ด้วยคุณลักษณะหลายประการของการเป็นผู้บังคับบัญชารุ่นเก่านั้นเป็นผลสืบเนื่องจากความเข้มงวดในการพึ่งพาเงื่อนไขทางราชการในการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็ความเข้มงวดในเรื่องลำดับชั้นบังคับบัญชา กฎระเบียบ หรือหนังสือราชการก็ตาม จึงเป็นเหตุให้ข้าราชการรุ่นใหม่ที่ต้องปฏิบัติงานในระบบองค์การแบบเน้นการรักษาเสถียรภาพนั้น นอกจากพวกเขาจะมีแนวโน้มของการไม่บรรลุค่านิยมและแนวจริต หรือมีแนวโน้มที่จะต้องพึ่งพาความชำนาญในเงื่อนไขทางราชการของ ผู้บังคับบัญชาและผู้บริหารอย่างมากแล้ว พวกเขายังมีแนวโน้มที่จะต้อง สื่อสารกับผู้ที่มีคุณลักษณะแบบข้าราชการรุ่นเก่มากกว่าในการปฏิบัติงาน และจึงส่งผลให้ข้าราชการรุ่นใหม่กลุ่มนี้มีแนวโน้มของ ทิศนคติทางลบต่อการปฏิบัติงานมากกว่าและมักจะไม่สามารถปรับตัวให้ เข้ากับสังคมการทำงานได้อีกด้วย

การประจักษ์ต่อศักยภาพของตนเอง คือ การบรรลุความสำเร็จ จากการบรรลุค่านิยมในการปฏิบัติงานของข้าราชการรุ่นใหม่หรือก็คือ ผลรวมของการได้ปฏิบัติงานในระบบองค์การที่มุ่งใช้ศักยภาพของ

พวกเขาเพื่อการรับมือกับปัญหาขององค์กร จนพวกเขาสามารถบรรลุ
ค่านิยมในการปฏิบัติงานของตนเองได้และการได้สื่อสารกับ
ผู้บังคับบัญชาและผู้บริหารรุ่นใหม่ที่มีความสำคัญกับพวกเขาในฐานะ
ผู้ที่มีศักยภาพสูงจนพวกเขาสามารถมีทัศนคติทางบวกในการปฏิบัติงาน
ได้ เหล่านี้สามารถสรุปได้ว่าในสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรมขององค์กร
เช่นนี้มีแนวโน้มที่จะเอื้อให้พวกเขาสามารถประจักษ์ต่อศักยภาพของ
ตนเองได้มากกว่า โดยเฉพาะเมื่อเปรียบเทียบกับระบบองค์กรแบบเน้น
การรักษาเสถียรภาพ

อย่างไรก็ดี ลำพังเพียงการจัดระบบขององค์กรและการบรรลุ
ค่านิยมในการปฏิบัติงาน หรือการสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหาร
รุ่นใหม่และการมีทัศนคติทางบวกต่อการปฏิบัติงาน จะไม่เพียงพอ
ให้การประจักษ์ต่อศักยภาพของตนเองนั้นเป็นไปได้สำหรับข้าราชการ
รุ่นใหม่ แต่จำเป็นต้องอาศัยวัฒนธรรมการปฏิบัติงานและการปฏิสัมพันธ์
กับคุณลักษณะของผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารที่สอดคล้องกับแนวจิต
ของพวกเขาด้วย ดังนั้นในข้อต่อไปจะกล่าวถึงมิติทางวัฒนธรรมที่สำคัญ
อีกมิติหนึ่ง ที่ทำหน้าที่เติมเต็มความบริบูรณ์ให้กับการจัดระบบองค์กร
ข้างต้น ทั้งแบบเน้นการสนองตอบปัญหา และแบบเน้นการรักษา
เสถียรภาพ



8. วัฒนธรรมการปฏิบัติงานในระบบองค์กรรูปแบบต่างๆ

วัฒนธรรมการปฏิบัติงานในที่นี้คือวิธีการที่สมาชิกองค์กรพิจารณาว่าเคยมีประสิทธิผลในการรับมือกับปัญหาในอดีต แล้วจึงผลิตซ้ำหรือส่งมอบวิธีการนั้นต่อมาจากรุ่นสู่รุ่นในลักษณะของการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรและวัฒนธรรมยังทำหน้าที่เติมเต็มความบริบูรณ์ให้กับระบบองค์กรต่าง ๆ ข้างต้นด้วย หรือในทางวิวิธวิทยาของการวิจัยครั้งนี้ จะหมายถึงผลจากการวิเคราะห์ความหมายที่พวกเขามอบให้กับประเด็นต่าง ๆ ที่ปรากฏในขอบข่ายของมิติเชิงกระบวนการทางวัฒนธรรม โดยการบรรยายวัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่ปรากฏในระบบองค์กรต่าง ๆ นี้ ประกอบด้วย การปลูกฝังวัฒนธรรม การบรรลุแนวจริตการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม และศักยภาพในการปรับตัวขององค์กร

การปลูกฝังวัฒนธรรมการปฏิบัติงาน คือ ลักษณะของการสร้างความมั่นคงถาวรให้กับวัฒนธรรมผ่านการส่งมอบ (หรือยึดเหนี่ยว) แนวทางการปฏิบัติงานจากราชการรุ่นก่อนสู่ข้าราชการรุ่นใหม่โดยรูปแบบของวัฒนธรรมการปฏิบัติงานจะเป็นผลสืบเนื่องมาจากรูปแบบของระบบองค์กรต่างๆ ที่จะส่งผลต่อระดับของการบรรลุแนวจริตของข้าราชการรุ่นใหม่ที่แตกต่างกันด้วย ทั้งนี้ ในทำนองเดียวกันกับการจัดระบบองค์กร หากพิจารณาจากข้อมูลประสบการณ์ของข้าราชการรุ่นใหม่จะสามารถจำแนกวัฒนธรรมการปฏิบัติงานในระบบราชการไทยได้ เป็น 2 รูปแบบหลักเช่นกัน คือ แบบพึ่งพาการมีส่วนร่วม กับแบบพึ่งพาเงื่อนไขทางราชการ

แบบพึ่งพาการมีส่วนร่วม คือ รูปแบบทางวัฒนธรรมที่มักจะปรากฏเป็นส่วนหนึ่งของระบบองค์การแบบเน้นการสนองตอบปัญหาที่มุ่งพิจารณาความได้เปรียบทาง ศักยภาพ ของข้าราชการรุ่นใหม่เป็นหลัก โดยคุณลักษณะเด่นของวัฒนธรรมรูปแบบนี้ ประกอบด้วย การอาศัยความรู้ หลักการ และหลักฐานเป็นเกณฑ์การตัดสินใจ (ไม่เน้นอำนาจตามระดับตำแหน่ง) การสื่อสารที่ไม่เน้นลำดับชั้น (ไม่เน้นพิธีการหรือความเป็นทางการ) การเปิดกว้างยอมรับความแตกต่าง (ไม่มุ่งสร้างพฤติกรรมร่วม) และการเน้นภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (ไม่เน้นการออกคำสั่ง) ทั้งนี้คุณลักษณะทางวัฒนธรรมเหล่านี้จะมีความสอดคล้องกับแนวจิตในการปฏิบัติงานของข้าราชการรุ่นใหม่มากกว่า

แบบเน้นพึ่งพาเงื่อนไชทางราชการ คือ รูปแบบทางวัฒนธรรมที่มักจะปรากฏเป็นส่วนหนึ่งของ ระบบองค์การแบบเน้นการรักษาเสถียรภาพที่มุ่งพิจารณาความเสียเปรียบทาง สถานภาพ หรือความเป็นเด็ก ของข้าราชการรุ่นใหม่เป็นหลัก โดยคุณลักษณะเด่นของวัฒนธรรมรูปแบบนี้ประกอบด้วย การกลั่นกรองโดยอาศัยระเบียบปฏิบัติหรือธรรมเนียมปฏิบัติ (เน้นการพึ่งพาฎระเบียบหรือประสบการณ์ในสายงาน) และการพึ่งพาดุลพินิจของผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหาร (เน้นการใช้อำนาจตามระดับตำแหน่ง) ทั้งนี้ คุณลักษณะทางวัฒนธรรมเหล่านี้จะอาศัยการประยุกต์ใช้เงื่อนไชทางราชการ (โครงสร้างลำดับชั้นกฎระเบียบ หรือหนังสือราชการ) เป็นเกณฑ์หลักใน การตัดสินใจ



การบรรลุแนวจิตในการปฏิบัติงาน คือ ความพึงพอใจต่อวัฒนธรรม การปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับแนวจิตของข้าราชการรุ่นใหม่ โดยพวกเขามีแนวโน้มจะพอใจกับวัฒนธรรม แบบพึ่งพาการมีส่วนร่วม มากกว่า ได้แก่ การอาศัยความรู้ หลักการ และหลักฐานเป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจ ซึ่งจะสอดคล้องกับศักยภาพทางวิชาการของพวกเขา การสื่อสารที่ไม่เน้นลำดับชั้นที่หมายถึง การไม่เน้นขั้นตอนพิธีการ (สอดคล้องกับแนวจิตที่พอใจกับการมีส่วนร่วม) การเปิดกว้างยอมรับความแตกต่าง ที่หมายถึง การเปิดรับฟังความคิดเห็น (สอดคล้องกับแนวจิตที่พอใจกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้) และ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมที่หมายถึงการร่วมฝ่าฟันปัญหาอุปสรรคไปด้วยกันกับพวกเขา (สอดคล้องกับแนวจิตที่พอใจต่อแรงสนับสนุนในการปฏิบัติงาน)

ในทางกลับกัน ข้าราชการรุ่นใหม่มีแนวโน้มที่จะไม่พอใจต่อวัฒนธรรม แบบพึ่งพาเงื่อนไขทางราชการ ได้แก่ การกลั่นกรองโดยอาศัยระเบียบปฏิบัติ ที่อาศัยกฎระเบียบเป็นเกณฑ์การตัดสินใจ การกลั่นกรองโดยอาศัยธรรมเนียมปฏิบัติ ที่อาศัยดุลพินิจของภาพรวม ทั้งสายงานเป็นเกณฑ์การตัดสินใจและการพึ่งพาดุลพินิจของผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารที่อาศัยดุลพินิจของผู้มีอำนาจในลำดับชั้นต่างๆ เป็นเกณฑ์การตัดสินใจ หรืออาจสรุปได้ว่า คุณลักษณะทางวัฒนธรรมเหล่านี้ล้วนมุ่งเน้นการประยุกต์ใช้เงื่อนไขทางราชการเป็นหลัก ในกระบวนการทำงาน ทั้งในเรื่องโครงสร้างลำดับชั้น กฎระเบียบและ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หนังสือราชการ

กระบวนการหนังสือราชการ จะเป็นช่องทางหลักในการสื่อสารระหว่างลำดับชั้นจำนวนมากในโครงสร้างองค์การ แต่ในทางพฤติกรรมกระบวนการนี้มักจะถูกผู้ที่ดำรงลำดับชั้นสูงกว่าใช้เพื่อชี้หน้า กำกับ หรือควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ที่ดำรงลำดับชั้นต่ำกว่า กล่าวคือในการปฏิบัติราชการนั้น งานทุกประเภทจะต้องถูกจัดทำขึ้นในรูปของหนังสือราชการ ข้าราชการรุ่นใหม่ในฐานะที่เป็นผู้ปฏิบัติและดำรงลำดับชั้นต่ำที่สุดจึงต้องเป็นผู้ร่างหนังสือราชการโดยปริยาย เมื่อร่างเสร็จแล้วหนังสือราชการจะถูกส่งขึ้นไปให้ผู้ที่มีอำนาจลำดับชั้นสูงขึ้นไปทุกคนตรวจสอบและลงนามตลอดไปจนถึงผู้ที่มีอำนาจลงนามคนสุดท้าย ซึ่งผู้กลั่นกรองในทุกลำดับชั้นจะมีอำนาจเต็มในการอนุมัติ อนุญาต หรือแก้ไขผลงานทั้งหมดของข้าราชการรุ่นใหม่ ซึ่งหากมีการแก้ไขกระบวนการนี้ก็ต้องเริ่มต้นใหม่ตั้งแต่ต้น

ดังนั้น ด้วยมีกระบวนการลักษณะเช่นนี้ จึงเป็นเหตุให้คุณลักษณะของผู้บังคับบัญชาและผู้บริหารในสายบังคับบัญชาจะมีความสำคัญอย่างมากในลักษณะของผู้ที่กำหนดชะตาชีวิตของข้าราชการรุ่นใหม่ ว่าพวกเขาจะสามารถปรับตัวเป็นส่วนหนึ่งของสังคมการทำงานได้หรือไม่

การเป็นส่วนหนึ่งของสังคมการทำงาน คือ ระดับของการปรับตัวให้เข้ากับสังคมการทำงาน โดยพบว่าข้าราชการรุ่นใหม่มีแนวโน้มที่จะปรับตัวให้เป็นส่วนหนึ่งของสังคมการทำงานได้มากกว่าหากพวกเขาได้สื่อสารกับผู้บังคับบัญชาและผู้บริหารรุ่นใหม่ หรือโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้ที่มีคุณลักษณะเป็น ผู้เปิดกว้าง ที่เข้าถึงง่ายและ



รับฟังความคิดเห็นที่ข้าราชการรุ่นใหม่เสนอ และผู้ที่มีคุณลักษณะเป็นผู้ส่งเสริมที่ให้การสนับสนุนให้พวกเขาสามารถแปลงความคิดเห็นของตนไปสู่การปฏิบัติได้และรวมถึงการปกป้องและคุ้มครองด้วย นอกจากนี้ การสื่อสารกับผู้ที่มีคุณลักษณะเหล่านี้จะช่วยทุเลาผลจากการไม่บรรลุแนวจริตข้างต้นได้อีกด้วย

ในทางกลับกัน ข้าราชการรุ่นใหม่มีแนวโน้มที่จะไม่สามารถปรับตัวเป็นส่วนหนึ่งของสังคมการทำงานได้ หากพวกเขาต้องสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาและผู้บริหารรุ่นเก่าหรือโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่มีคุณลักษณะเป็นผู้ไม่เปิดกว้าง ที่เน้นสื่อสารทางเดียวผ่านการแก้ไขหนังสือราชการมากกว่าการสื่อสารซึ่งหน้า และผู้ไม่ส่งเสริม ที่มักจะไม่นุญาตให้ลักษณะงานที่แตกต่างไปจากความคิดเห็นของตนเองนั้นเดินทางต่อไปได้ และรวมถึงการไม่ปกป้องและคุ้มครองในยามที่มีความผิดพลาดเกิดขึ้นด้วย ทั้งนี้คุณลักษณะของผู้บังคับบัญชาและผู้บริหารเหล่านี้จะปรากฏอยู่มากกว่าในองค์กรที่ปิดรับแรงกดดันจากภายนอกและที่นิยามปัญหาว่าเป็นปัญหาเก่า

ศักยภาพในการปรับตัวขององค์กร คือ ระดับของการมีชีวิตขององค์กร หรือก็คือความสามารถในการปฏิสัมพันธ์ (รับและส่งอิทธิพล) กับสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร โดยหากพิจารณาจากภาพรวมของผลการศึกษาข้างต้น จะเห็นว่า ด้วยศักยภาพของข้าราชการรุ่นใหม่ (การเป็นตัวแทนแห่งยุคสมัยค่านิยมที่มุ่งเน้นการทำหายศักยภาพและแนวจริตที่พอใจกับการมีส่วนร่วมและความหลากหลาย) ที่มีทั้งความพร้อม

และความสมัครใจต่อการสนองตอบความเป็นไปภายนอกองค์การอยู่แล้ว
นั่นก็คือ ศักยภาพขององค์การราชการในการปรับตัวตามความ
เปลี่ยนแปลงของโลกภายนอก ดังนั้น การที่องค์การสามารถรักษา
ข้าราชการรุ่นใหม่ให้ดำรงสมาชิกภาพอยู่ต่อไปได้ในองค์การได้นั้น จึงเป็น
การดำรงศักยภาพในการปรับตัวขององค์การด้วย

จากผลการศึกษาพบว่า องค์การราชการที่มีระดับของความมี
ชีวิตสูง คือองค์การที่เปิดรับแรงกดดันจากภายนอก นิยามปัญหาว่าเป็น
ปัญหาใหม่ที่ต้องการวิธีการรับมือแบบใหม่ ๆ มีระบบองค์การที่มุ่ง
สนองตอบความเป็นไปภายนอก และมีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่พึ่งพา
การมีส่วนร่วม องค์การเช่นนี้จะให้ความสำคัญและใช้ประโยชน์จาก
ศักยภาพของข้าราชการรุ่นใหม่เพื่อการรับมือกับปัญหาใหม่จากภายนอก
ซึ่งสะท้อนออกมาจากประสบการณ์การสื่อสารที่พวกเขามีกับ
ผู้บังคับบัญชาและผู้บริหารในสายบังคับบัญชาของพวกเขา และพลวัต
ทางวัฒนธรรมเช่นนี้จะเอื้อให้พวกเขาสามารถประจักษ์ต่อศักยภาพของ
ตนเองได้ และมีสำนึกความเป็นส่วนหนึ่งของสังคมการทำงานของ
องค์การได้อีกด้วย

ในทางกลับกัน ในองค์การราชการที่ปิดรับแรงกดดันจาก
ภายนอก นิยามปัญหาว่าเป็นปัญหาเก่าที่ยังใช้วิธีการแบบเก่ารับมือได้อยู่
มีระบบองค์การที่มุ่งรักษาเสถียรภาพภายในและมีวัฒนธรรม
การปฏิบัติงานที่พึ่งพาเงื่อนไขทางราชการ องค์การเช่นนี้จะพิจารณา
ข้าราชการรุ่นใหม่ว่ามีสถานภาพเป็นเด็กและใช้ให้พวกเขาปฏิบัติหน้าที่



ในการสนับสนุนและอำนวยความสะดวกผู้ที่มีอาวุโสทางราชการสูงกว่า ซึ่งสะท้อนออกมาจากประสบการณ์การสื่อสารระหว่างพวกเขา กับ ผู้บังคับบัญชาและผู้บริหารในสายบังคับบัญชา และพวกเขาจะไม่สามารถ ประจักษ์ต่อศักยภาพของตนเองได้ในพลวัตทางวัฒนธรรมเช่นนี้ และมี แนวโน้มที่จะไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสังคมการทำงานได้อีกด้วย

9. สรุปผลการศึกษา

ข้าราชการรุ่นใหม่ คือผู้ที่มีความเป็นตัวแทนแห่งยุคสมัยหรือมีความ คำนึงและมีความเข้าใจต่อสภาพความผันผวนของโลกในยุคสมัย ปัจจุบัน คือผู้ที่มีความได้เปรียบในศักยภาพทางวิชาการหรือเทคโนโลยี และมีความต้องการพัฒนาและใช้ศักยภาพเหล่านั้นในการปฏิบัติงาน และ คือ ผู้ที่พอใจกับการมีส่วนร่วมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และ พื่อใจต่อการเปิดกว้างรับฟังและการสนับสนุนส่งเสริมในการปฏิบัติงาน คุณลักษณะเหล่านี้เป็นเหตุให้พวกเขาจะต้องการโอกาสในการได้ ปฏิบัติงานที่ท้าทายศักยภาพของตนเองต้องการปฏิบัติงานในบรรยากาศ ของการมีส่วนร่วม และต้องการผู้นำที่สามารถดึงศักยภาพของพวกเขามา ใช้ได้อย่างเต็มที่

องค์กรที่สามารถสนองตอบความต้องการเหล่านี้ของพวกเขาได้ จะมีลักษณะเป็นองค์กรที่เปิดรับแรงกดดันจากภายนอกและมีการ นิยามปัญหาใหม่ ๆ ในเชิงการสนองตอบความเป็นไปภายนอก เนื่องจาก องค์กรที่มีคุณลักษณะเช่นนี้จะให้ความสำคัญกับศักยภาพอัน เป็นจุดแข็งข้างต้นของข้าราชการรุ่นใหม่ และมักจะมีวัฒนธรรม

การปฏิบัติงานที่ส่งเสริมให้ข้าราชการรุ่นใหม่สามารถใช้ศักยภาพของ พวกเขาเพื่อการรับมือกับแรงกดดันและปัญหาดังกล่าวขององค์กรได้ อย่างไรก็ตาม แม้จะมีตัวอย่างองค์กรลักษณะนี้ปรากฏให้เห็นได้ใน ผลการศึกษา แต่ส่วนใหญ่พบว่าองค์กรราชการมีแนวโน้มจะอาศัย เจือปนดั้งเดิมของทางราชการเพื่อการรักษาเสถียรภาพภายในมากกว่า

ผู้บังคับบัญชาและผู้บริหารที่จะสามารถดึงศักยภาพของ ข้าราชการรุ่นใหม่มาใช้ได้อย่างเต็มที่ จะมีคุณลักษณะของการเป็นผู้ให้ โอกาสหรือมอบหมายงานที่แปลกใหม่และท้าทายศักยภาพของพวกเขา เป็นผู้สอนงานหรือสามารถถ่ายทอดความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติ ราชการกับพวกเขาได้ เป็นผู้เปิดกว้างหรือรับฟังความคิดเห็นของ พวกเขาถึงแม้จะไม่สอดคล้องกับแนวปฏิบัติดั้งเดิมก็ตาม และเป็น ผู้สนับสนุนส่งเสริมให้มีการนำความคิดเห็นเหล่านั้นไปสู่การทดลอง ปฏิบัติ เพื่อให้พวกเขาได้มีประสบการณ์ในการประยุกต์ใช้ศักยภาพตาม โลกทัศน์ในการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม พบว่าข้าราชการรุ่นใหม่ส่วนใหญ่ จะไม่ได้รับประสบการณ์เช่นนี้ในสายบังคับบัญชาของพวกเขามากนัก



ตารางแสดงมิติทางวัฒนธรรมของความหมายของชีวิตราชการ

ความหมาย	ความภูมิใจ	สับสนวุ่นวาย	เปลี่ยนที่ตัวเอง	ระบบศักดินา
แรงกดดันฯ	เปิดรับมาก	เปิดรับมาก	เปิดรับน้อย	เปิดรับน้อย
อาณาบริเวณ	ถึงผู้บริหาร	ถึงผู้บริหาร	ถึงผู้บังคับบัญชา	ถึงผู้บังคับบัญชา
นियัมปัญหา	สนองตอบ ภายนอก	ไม่ชัดเจน	เสถียรภาพ ภายใน	เสถียรภาพ ภายใน
การจัดระบบฯ	เน้นมอสิทธิ อำนาจ	เน้นธรรมเนียม ปฏิบัติ	เน้นระเบียบ ปฏิบัติ	เน้นอำนาจ/ ลำดับชั้น
ทัศนคติฯ	บวก	ไม่แน่นอน*	ไม่แน่นอน*	ลบ
วัฒนธรรมฯ	ทั้งพากรมีส่วน ร่วม	เน้นดุลพินิจ/ สายงาน	เน้นระเบียบ/ ลำดับชั้น	เน้นดุลพินิจ/ ลำดับชั้น
การเป็นส่วน หนึ่งฯ	สูง	ไม่แน่นอน*	ไม่แน่นอน*	ต่ำ

*ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารที่ข้าราชการรุ่นใหม่สื่อสารด้วย

ประสบการณ์ที่ข้าราชการรุ่นใหม่ได้รับในองค์การราชการจะแตกต่างกันไปตามแต่แบบแผนของพลวัตทางวัฒนธรรมขององค์กรนั้น และจะส่งผลต่อความหมายที่พวกเขาได้มอบให้กับชีวิตราชการของตนเองในฐานะที่เป็นข้อสรุปของโลกทัศน์ในการปฏิบัติงานของพวกเขา โดยจากผลการศึกษาได้ปรากฏ 4 ความหมายหลักจาก 4 แบบแผนทางวัฒนธรรมของ 4 องค์การราชการที่เป็นฉากของศึกษา ได้แก่ ชีวิตราชการคือ ความภูมิใจ ที่เกิดจากการประจักษ์ต่อศักยภาพของตนเอง ชีวิตราชการคือ ความสับสนวุ่นวาย ที่เกิดจากความย้อนแย้งระหว่างแรงกดดันภายนอกกับความขัดแย้งภายในชีวิตราชการ คือ การปรับเปลี่ยนตนเอง ที่เกิดจากการเผชิญความจริงว่าตนเองไม่สามารถเปลี่ยนแปลงระบบราชการได้ และชีวิตราชการ คือ ระบบศักดินา ที่เกิดจากการเป็นเด็กที่ต้องสนับสนุนและอำนวยความสะดวกผู้ใหญ่ตามลำดับชั้น

10. ข้อจำกัดและข้อเสนอแนะจากการวิจัย

ด้วยข้อมูลที่ปรากฏจากการวิจัยครั้งนี้มีปริมาณมากและมีขอบเขตเนื้อหาที่กว้างขวางจึงจำเป็นต้องจำกัดจำนวนกลุ่มทางสังคมของผู้ให้ข้อมูลและจำกัดขอบเขตของข้อมูลที่น่ามาวิเคราะห์ อันเป็นเหตุให้ขอบเขตของการบรรยายผลการวิจัยครั้งนี้จะเป็นไปอย่างจำกัด และข้อจำกัดเหล่านี้ได้ส่งผลให้การเสนอแนะแนวทางการรับมือกับปัญหาการวิจัยจะจำกัดอยู่แค่ในขอบเขตของการปฏิบัติงานของข้าราชการรุ่นใหม่ที่มีศักยภาพสูงเท่านั้น

ข้อจำกัดของการวิจัย การวิจัยครั้งนี้มีข้อจำกัดสำคัญ

4 ประการที่สามารถนำไปปรับปรุงได้ในการวิจัยครั้งต่อไปคือ (1) ข้อมูลการวิจัยเป็นมุมมองและประสบการณ์ของกลุ่มทางสังคมเพียงกลุ่มเดียว คือข้าราชการรุ่นใหม่ที่มีศักยภาพสูง ในการวิจัยครั้งต่อไปสามารถขยายฐานความเข้าใจได้โดยการพิจารณามุมมองและประสบการณ์จากกลุ่มทางสังคมอื่นด้วย (2) การเก็บรวบรวมข้อมูลได้มาจากการสัมภาษณ์เชิงลึกเพียงวิธีการเดียว ในการวิจัยครั้งต่อไปอาจพิจารณาวิธีการอื่นด้วย เช่น การสัมภาษณ์กลุ่มหรือการสังเกตการณ์ (3) ขอบเขตของข้อมูลที่น่ามาวิเคราะห์จะจำกัดอยู่ภายในการปฏิสัมพันธ์ระหว่างข้าราชการรุ่นใหม่กับตัวแสดงอื่นในสายบังคับบัญชาเท่านั้น ในการวิจัยครั้งต่อไปอาจพิจารณาข้อมูลการปฏิสัมพันธ์ในแนวราบด้วย และ (4) ผู้ลงรหัส (coder) ในการวิเคราะห์ข้อมูลมีเพียงคนเดียว ในการวิจัยครั้งต่อไปอาจเพิ่มเติมผู้ลงรหัสร่วม (intercoder) ด้วย



ข้อเสนอแนะจากการวิจัย ในการรับมือกับปัญหาการลดลงของข้าราชการรุ่นใหม่ที่มีศักยภาพสูงนั้น สามารถแก้ไขได้โดยการปรับปรุงที่มีมิติทางวัฒนธรรมที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ (1) หน่วยงานต้นสังกัดของข้าราชการรุ่นใหม่ (อาทิ ในระดับสำนักหรือกลุ่มงาน) ควรเป็นหน่วยงานที่เปิดรับแรงกดดันจากภายนอก และนิยามปัญหาว่าเป็นปัญหาใหม่ในเชิงการสนองตอบความเป็นไปภายนอก (2) การมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบแก่ข้าราชการรุ่นใหม่ ควรเน้นการมอบสิทธิอำนาจให้พวกเขาได้มีส่วนในการนิยามปัญหาและออกแบบวิธีการรับมือ ควรกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบให้ชัดเจนและเปิดโอกาสให้พวกเขาได้มีการสั่งสมความเชี่ยวชาญและควรเสริมสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการริเริ่มสร้างสรรค์

(3) วัฒนธรรมการปฏิบัติงานของหน่วยงานต้นสังกัดของข้าราชการรุ่นใหม่ควรมุ่งเน้นการพึ่งพาการมีส่วนร่วมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (มากกว่าเน้นลำดับชั้นบังคับบัญชา) ควรลดทอนพิธีการหรือความเป็นทางการ และควรเน้นการอาศัยความรู้ หลักการ และหลักฐานเป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจหรือในการยุติความแตกต่างหรือขัดแย้ง (มากกว่าที่จะทำลายความแตกต่างหรือปฏิเสธความขัดแย้ง) และ (4) ผู้บังคับบัญชาและผู้บริหารในสายบังคับบัญชาของข้าราชการรุ่นใหม่ ควรเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำแบบเน้นการมีส่วนร่วม คือเป็นผู้ให้โอกาสให้พวกเขาได้ท้าทายศักยภาพของตนเอง เป็นผู้มีความสามารถในการสอนงานโดยเฉพาะในเรื่องที่จำเป็นต้องอาศัยประสบการณ์ทางราชการ เป็นผู้ que เข้าถึงง่ายและเปิดกว้างรับฟังความคิดเห็นใหม่ ๆ

ของพวกเขา และเป็นผู้สนับสนุนส่งเสริมให้ข้อเสนอที่มีความเป็นไปได้ หรือเป็นประโยชน์ต่อองค์กรของพวกเขาสามารถแปลงไปสู่การปฏิบัติ ได้ ตลอดจนปกป้องคุ้มครองพวกเขาในยามที่เกิดความผิดพลาดจากการปฏิบัติงานด้วย

เหล่านี้คือ ข้อเสนอแนะจากการวิจัยครั้งนี้ที่ในภาพรวมก็คือการ มุ่งเน้นการดึงศักยภาพของข้าราชการรุ่นใหม่มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ต่อองค์กร และในระยะยาวจะหมายถึงการเสริมสร้างศักยภาพของ องค์กรราชการในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงทาง สังคมด้วย

เอกสารอ้างอิง

- สำนักงาน ก.พ.. (2553). หนังสือสำนักงาน ก.พ. ระบบข้าราชการผู้มี
ผลสัมฤทธิ์สูง. ที่ นร 1003/ว 42 ลงวันที่ 30 กันยายน 2553.
ค้นเมื่อ 12 มีนาคม 2562, จาก
[https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/
article/2013-hipps-annual-report-2556.pdf](https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/article/2013-hipps-annual-report-2556.pdf)
- สำนักงาน ก.พ.. (2553). กำลังคนภาครัฐ 2553 : ข้าราชการพลเรือน
สามัญ. กรุงเทพฯ: อีรานุสรณ์การพิมพ์. ค้นเมื่อ 12 มีนาคม
2562, จาก
[https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/
article/2013-hipps-annual-report-2556.pdf](https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/article/2013-hipps-annual-report-2556.pdf)
- สำนักงาน ก.พ.. (2555). คู่มือการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ.
กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ศรีบุรณคอมพิวเตอร์-การพิมพ์. ค้น
เมื่อ 12 มีนาคม 2562, จาก
[https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/
article/2013-hipps-annual-report-2556.pdf](https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/article/2013-hipps-annual-report-2556.pdf)
- สำนักงาน ก.พ.. (2556). รายงานประจำปีระบบข้าราชการผู้มี
ผลสัมฤทธิ์สูง ประจำปีงบประมาณ 2556. ค้นเมื่อ 12 มีนาคม
2562, จาก
[https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/
article/2013-hipps-annual-report-2556.pdf](https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/article/2013-hipps-annual-report-2556.pdf)

สำนักงาน ก.พ.. (2561). **กำลังคนภาครัฐ 2560 : ข้าราชการพลเรือน
สามัญ**. นนทบุรี: บริษัท 21 เซ็นจูรี จำกัด. ค้นเมื่อ 12 มีนาคม
2562, จาก

[https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/
article/2013-hipps-annual-report-2556.pdf](https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/article/2013-hipps-annual-report-2556.pdf)

Adams, G. B., & Ingersoll, V. H. (1985). The Difficulty Of
Framing A Perspective On Organizational Culture. In P.
J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg, & J.
Martin (Eds.), **Organizational Culture** (pp. 223–234).
Newbury Park, California: Sage Publications.

Alvesson, M. (2002). **Understanding Organizational Culture**.
Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.

Baxter, L. A., & Babbie, E. R. (2004). **The Basics of
Communication Research**. Belmont: Wadsworth, a
division of Thomson Learning, Inc.

Carver, L., & Candela, L. (2008). Attaining organizational
commitment across different generations of nurses.
Journal of Nursing Management, 16(8), 984–991.

Cooren, F. (2015). **Organizational Discourse:
Communication and Constitution**. Malden, MA:
Polity Press.

- Creswell, J. W. (2013). **Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches** (3rd ed.). Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- Fairclough, N. (2005). Peripheral Vision: Discourse Analysis in Organization Studies: The Case for Critical Realism. **Organization Studies**, 26(6), 915–939.
- Frost, P. J., Moore, L. F., Louis, M. R., Lundberg, C. C., & Martin, J. (1985). An Allegorical View of Organizational Culture. In P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg, & J. Martin (Eds.), **Organizational Culture** (pp. 13–25). Newbury Park, California: Sage Publications.
- Jones, M. O. (1985). Is Ethics The Issue? In P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg, & J. Martin (Eds.), **Organizational Culture** (pp. 235–252). Newbury Park, California: Sage Publications.
- Louis, M. R. (1985). An Investigator's Guide to Workplace Culture. In P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg, & J. Martin (Eds.), *Organizational Culture* (pp. 73–93). Sage Publications.

- Lyons, S., & Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. **Journal of Organizational Behavior**, 35(S1), S139–S157.
- Mannheim, K. (1952). The Problem of Generations. In P. Kecskemeti (Ed.), **Essays on the Sociology of Knowledge** (pp. 276–322). New York: Routledge.
- McCann, R. M., & Giles, H. (2006). Communication with people of different ages in the workplace: Thai and American data. **Human Communication Research**, 32(1), 74–108.
- Miller, K. (2009). **Organizational Communication: Approaches and Processes** (5th ed.). Belmont, CA: Wadsworth Cengage Learning.
- Pacanowsky, M. E., & O'donnell-Trujillo, N. (1982). Communication and Organizational Cultures. **The Western Journal of Speech Communication**, 46(Spring), 115–130.
- Rubin, H. J., & Rubin, I. S. (1995). **Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data**. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.

- Taylor, J. R. (2005). Engaging Organization Through Worldview. In S. May & D. K. Mumby (Eds.), **Engaging Organizational Communication Theory & Research: Multiple Perspectives Engaging organizational communication theory & research: Multiple perspectives** (pp. 197–222). Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Van Maanen, J. E., & Barley, S. R. (1985). Cultural Organization: Fragments of a Theory. In P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg, & J. Martin (Eds.), **Organizational Culture** (pp. 31–53). Newbury Park, California: Sage Publications.
- Williams, A., & Harwood, J. (2004). Intergenerational Communication: Intergroup, Accommodation, and Family Perspectives. In J. E. Nussbaum & J. Coupland (Eds.), **Handbook of Communication and Aging Research** (2nd ed., pp. 115–137). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

