



## แนวทางการแก้ไขปัญหาการหลอมรวมวัฒนธรรมองค์กรเชิงผสม

### ทหาร - พลเรือน ของสถาบันเทคโนโลยีป้องกันประเทศ

#### Problem Solving Method for Hybrid Culture in Military- Civilians Organisation

#### ชัยวัฒน์ บุญรักษา<sup>1</sup> และศิวฤทธิ์ สุนทรเสถียร<sup>2</sup>

<sup>1</sup>บัณฑิตวิทยาลัย กลุ่มวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, cmmabig39@hotmail.com

<sup>2</sup>กลุ่มวิชาการจัดการ, คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, drphusit@gmail.com

#### บทคัดย่อ

กระทรวงกลาโหมเป็นหน่วยงานภาครัฐที่มีหน่วยงานราชการอยู่ภายใต้บังคับบัญชา ได้แก่ สำนักปลัดกระทรวงกลาโหม กองบัญชาการกองทัพไทย กองทัพบก กองทัพเรือ กองทัพอากาศ และหน่วยงานที่เป็นองค์การมหาชนอยู่ภายใต้บังคับบัญชา ได้แก่ องค์การทหารผ่านศึก (องค์การมหาชน) และ สถาบันเทคโนโลยีป้องกันประเทศ

ในที่นี้ได้กล่าวถึงสถาบันเทคโนโลยีป้องกันประเทศ ซึ่งเป็นหน่วยงานภายใต้กระทรวงกลาโหม ที่มีวัฒนธรรมผสมระหว่างทหารและพลเรือนที่แตกต่างกัน โดยปัจจุบันพบปัญหาหลายประการที่จะต้องศึกษาและแก้ไขปัญหาเพื่อหลอมรวมวัฒนธรรมของพนักงานในองค์กรที่มีจากหลากหลายวัฒนธรรม ไม่ว่าจะเป็นจากองค์กรเอกชน รัฐวิสาหกิจ องค์การมหาชน และราชการ ให้เป็นวัฒนธรรมอันหนึ่งอันเดียวกัน

ดังนั้นจึงมีความจำเป็นต้องศึกษาเหตุและผล ตลอดจนวิธีการซึ่งเป็นสูตรสำเร็จที่จะทำให้เกิดวัฒนธรรมเชิงผสม ระหว่างทหาร - พลเรือน สามารถยอมรับกฎเกณฑ์ กติกาเดียวกัน ได้อย่างสนิทใจ เพื่อเป็นพลังในการขับเคลื่อนองค์กรและอุตสาหกรรมป้องกันประเทศร่วมกันต่อไป ซึ่งในการวิจัยนี้ได้ใช้วิธีการศึกษา การเก็บข้อมูลทั้งในเชิงคุณภาพโดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก และเชิงปริมาณ โดยการทำแบบสอบถามในมุมมองด้านวัฒนธรรมซึ่งกันและกัน ตลอดจนเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาโดยการกำหนดกลุ่มเป้าหมาย หัวข้อที่ใช้ในการสัมภาษณ์แบบเชิงลึกเพื่อทำการวิเคราะห์ให้ครบทุกด้าน เพื่อนำมาทำแบบสอบถามและวิเคราะห์โดยใช้วิธีค่าเฉลี่ยเลขคณิตของข้อมูลที่แจกแจงความถี่

จากการศึกษาพบว่าการหลอมรวมวัฒนธรรมแบบใช้นโยบายเชิงผสม เป็นวิธีที่ดีที่สุดแม้ไม่ใช่วิธีแก้ปัญหาที่มีศักยภาพมากที่สุด แต่เป็นวิธีที่มีความเป็นไปได้มากที่สุด โดยใช้การแก้ปัญหามุ่งพื้นฐานความเป็นจริงมากที่สุด การทำงานยังคงอยู่ภายใต้กรอบนโยบายแต่จะมีอิสระในการเสนอความคิดเห็นในการทำงานมากขึ้น ความกล้าหือยังมีคงอยู่ แต่ก็สามารถถูกปรับและหลอมรวมให้ยอมรับตามสภาวะแห่งความเป็นจริง ทั้งนี้จะต้องดำเนินการตามขั้นตอนและแนวทางของการศึกษานี้อย่างครบทุกกระบวนการ ไม่ว่าจะเป็น การตั้งดัชนีชี้วัดความสำเร็จในการแก้ปัญหาก็ดี ปัจจัยแห่งความสำเร็จก็ดี ตลอดจนการดำเนินการตามแผนปฏิบัติงานที่ดี เหล่านี้คือกุญแจที่จะนำไปสู่การแก้ปัญหาวัฒนธรรมขององค์กรได้อย่างสมบูรณ์

**คำสำคัญ :** การหลอมรวมวัฒนธรรม, วัฒนธรรมเชิงผสม ทหาร - พลเรือน, สถาบันเทคโนโลยีป้องกันประเทศ



## ABSTRACT

The Ministry of Defence is a government agency that have multiple government agencies under the command which is including, The Royal Thai Armed Forces Headquarters, The Royal Thai Army, The Royal Thai Navy, The Royal Thai Air Force and public organizations such as the Veterans Organization (Public Organization) and the Defense Technology Institute are under commanded.

There are currently several problems that need to be studied and solved to fuse the different pattern of cultures of employees in organizations that are from a variety of common norm. From private – enterprises, state – enterprises, public organizations and government agencies to make them become one single culture. Therefore, it is necessary to study why and its results, as well as how it is a successful formula that will create a mixed culture. Between soldiers - civilians can accept the rules. The same rules are completely in close. In this research, using the study method data collection in quality through in-depth interview and quantitative by conducting a questionnaire from a cultural perspective as well as tools used in the study by targeting groups. Topics used in in-depth interviews to analyze all aspects. To be used in the questionnaires and analyzed using the arithmetic mean method of the frequency distribution data.

According to the study, mixed policy-based fusion is the best way even if it is not the most potent solution, but the most likely way. Using the solution on the most realistic basis. Work remains under the policy framework, but it is free to offer more work ideas. The overlap remains, but it can be adjusted and fused to accept the state of reality. This procedure and guidelines must be taken in all stages and guidelines, whether it is a method to setting a successful scorecard for solving these fundamental problems. These are the key factors that will lead to a complete solution to the organization's culture.

**Keywords:** Cultural Integration, Mixed Culture Military- Civilians, Defense Technology Institute

### 1. บทนำ

สถาบันเทคโนโลยีป้องกันประเทศ (องค์การมหาชน) หรือ สทป. ได้จัดตั้งอย่างเป็นทางการ เมื่อวันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2552 ตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสถาบันเทคโนโลยีป้องกันประเทศ (องค์การมหาชน) พ.ศ. 2551 และต่อมาได้เปลี่ยนชื่อเป็นสถาบันเทคโนโลยีป้องกันประเทศ ตามพระราชบัญญัติเทคโนโลยีป้องกันประเทศ พ.ศ. 2562 โดยเป็นหน่วยงานในรูปแบบขององค์การมหาชนแห่งแรกของกระทรวงกลาโหม ภายใต้การกำกับของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม มีภารกิจหลักในการวิจัยและพัฒนายุทธโศปกรณ์ของกองทัพและหน่วยงานด้านความมั่นคงอื่นๆ ด้วยการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัย และเพื่อก่อให้เกิดอุตสาหกรรมป้องกันประเทศที่เข้มแข็ง อันจะนำไปสู่การพึ่งพาตนเองด้านความมั่นคงของชาติอย่างยั่งยืน รวมทั้งเป็นศูนย์กลางในการศึกษาและพัฒนาบุคลากรทางด้านเทคโนโลยีป้องกันประเทศ อีกทั้งเป็นหน่วยงานที่จะประสานความร่วมมือและเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีป้องกันประเทศไปสู่สาธารณชน การจัดตั้งสถาบันแห่งนี้ จึงเป็นการเริ่มต้นครั้งสำคัญ ในการปรับเปลี่ยนสถานะของประเทศไทยจากผู้พึ่งพิงด้านอาวุธยุทธโศปกรณ์ต่างชาติ มาเป็นผู้พึ่งพาตนเอง ซึ่งแนวคิดนี้จะช่วยเพิ่มขีดความสามารถของเหล่าทัพ ในการป้องกันประเทศให้มีความเข้มแข็งและยั่งยืนมากยิ่งขึ้น ขณะเดียวกันประชาชนคนไทยก็จะมีความมั่นใจใน



แสนยานุภาพของกองทัพที่จะดูแลชีวิตความเป็นอยู่ของคนในชาติให้มีความสุข ไม่ว่าจะเกิดการเปลี่ยนแปลงจากความขัดแย้งและภัยคุกคามทุกระดับที่มากระทบอธิปไตยของชาติ

ปัญหาและลักษณะของปัญหาเรื่องการหลอมรวมวัฒนธรรมมีหลายประการด้วยกันดังนี้ เจ้าหน้าที่ของสถาบันฯ มีความจำเป็นจะต้องบรรจุทั้งทหารและพลเรือน เข้ามาในองค์กรเพื่อปฏิบัติงาน ซึ่งมาจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกันมาก ทำให้การสื่อสารบางครั้งไม่เข้าใจกัน เกิดความขัดแย้งไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เช่น พลเรือนไม่เข้าใจคำว่า “นโยบายผู้บังคับบัญชา” เป็นต้น เกิดการประสานงานที่มีลักษณะเฉพาะ เนื่องจากองค์กรเป็นหน่วยวิจัยภายใต้ กระทรวงกลาโหม ทำให้พลเรือนประสานงานกับหน่วยทหารค่อนข้างลำบาก หรืออาจไม่สามารถประสานงานได้เลยในบางเรื่อง โดยเฉพาะเรื่องที่สำคัญๆ และปัญหาการที่ผู้บริหารระดับสูงในองค์กร ส่วนใหญ่หรือตำแหน่งหลักส่วนมาจากทหารทั้งสิ้น ทำให้พลเรือนมองว่าเป็นการเอื้อพวกพ้องในทุกๆ เรื่อง โดยผลกระทบที่เกิดจากปัญหามีดังนี้ เกิดการแบ่งแยกชนชั้น ออกเป็นหลายชนชั้น เกิดความล้าหล่อมในหลายด้าน ซึ่งบางครั้งอาจไม่เป็นธรรม เช่น การเลื่อนระดับ ขึ้น เงินเดือน ตำแหน่ง เป็นต้น และด้วยความที่มีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันมาก ทำให้ในระดับผู้บริหารที่มาจากทหาร นั้นควบคุมเจ้าหน้าที่ที่มาจากพลเรือนค่อนข้างลำบาก ไม่ค่อยปฏิบัติ หรือตอบสนองนโยบายเท่าที่ควร กล่าวคือเน้นความถูกต้องแบบไม่อ่อนตัวใดๆ ทั้งสิ้น ตลอดจนบางครั้งเกิดการต่อต้าน ขยายตัวในวงกว้าง อีกทั้งเกิดความไม่เป็นเหตุเป็นผลในมุมมองของพลเรือน ในหลายๆ เรื่อง ทำให้เกิดความไม่ยอมรับต่อผู้บริหาร นำมาซึ่งความยากต่อการหลอมรวมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันทั้งองค์กร

### 1.1 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.1.1 เพื่อศึกษาปัญหาของวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นรูปแบบข้าราชการทหาร และรูปแบบพลเรือน ถึงความเหมือนและความต่างกันอย่างไร

1.1.2. เพื่อให้อธิบายเสนอแนะด้านการจัดการบริหารงานทรัพยากรบุคคล ภายในองค์กรที่มีวัฒนธรรมเชิงผสม เพื่อการแก้ปัญหาอย่างยั่งยืน

1.1.3. เพื่อหาวิธีแก้ปัญหาร่วมกันภายในองค์กร (ทหาร – พลเรือน)

1.1.4. เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงผสมให้เป็นวัฒนธรรมภายในองค์กรเดียวกัน

### 1.2 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.2.1 สามารถสร้างวัฒนธรรมภายในองค์กรให้เกิดขึ้นอย่างแท้จริง ตลอดจนหลอมรวมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในระยะยาว

1.2.2 สามารถจัดการความเหลื่อมล้ำ ความไม่เป็นธรรม ความขัดแย้ง ความไม่เชื่อมั่น ความไม่ไว้วางใจต่อผู้บริหาร ตลอดจนการแบ่งแยกพวกพ้อง (ทหาร-พลเรือน)

1.2.3 สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานของคนในองค์กร

1.2.4 สามารถขับเคลื่อนองค์กรให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร ตลอดจนองค์กรประสบความสำเร็จสูงสุด

## 2. แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.1 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง The Related (Theory)



2.2.1 ความหมาย ประเภท ความสำคัญ องค์ประกอบ คุณลักษณะ ลักษณะเด่นของวัฒนธรรมในองค์กร รวมถึงแนวทางการเกิดวัฒนธรรมองค์กร เครื่องมือในการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กร การรักษาวัฒนธรรมให้คงอยู่ และทำไมจึงเกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร กล่าวโดยสรุปคือ วัฒนธรรมองค์กรหมายถึงฐานคติพื้นฐานที่มีแบบแผนซึ่งถูกประดิษฐ์ค้นพบจากการเรียนรู้โดยกลุ่ม เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหาการปรับตัวและถูกถ่ายทอดไปยังสมาชิกในองค์กร มีความสำคัญในฐานะเป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรมมนุษย์ในองค์กรเป็นสิ่งที่ผู้ศึกษาพฤติกรรมองค์กรจะละเลยไม่ได้ เพราะเป็นเสมือนแกนกลางของทุกสิ่งทุกอย่างในการดำเนินงานของพนักงานในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่มองเห็นได้ (Visible) จะเป็นสิ่งที่สมาชิกองค์กรสร้างหรือประดิษฐ์ขึ้นมา และสิ่งที่มองไม่เห็น (Invisible) แต่เป็นสิ่งที่สมาชิกรับรู้และเข้าใจร่วมกัน เช่น ค่านิยมขององค์กรที่สมาชิกรับรู้ ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรแบ่งเป็นวัฒนธรรมเด่น (Dominant Culture) วัฒนธรรมประเภทนี้จะเป็วัฒนธรรมของคนส่วนใหญ่ที่รับรู้และยอมรับ ตลอดจนเข้าใจร่วมกัน ส่วนวัฒนธรรมย่อย (Subculture) จะเป็นวัฒนธรรมของกลุ่มงาน แผนกงาน หรือพื้นที่งาน ซึ่งในองค์กรหนึ่ง ๆ ที่มีหลายกลุ่มงานหรือแผนกงานก็จะมีวัฒนธรรมย่อย ๆ หลายแบบได้ และสุดท้ายทำไมจึงเกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรก็เพราะองค์กรจำเป็นต้องปรับตัวจากสถานการณ์เดิม เพื่อปรับเปลี่ยนกระบวนการเรียนรู้ทางสังคม การประเมินผล และระบบรางวัลใจที่จะช่วยสนับสนุนค่านิยม และปรัชญาใหม่ ๆ เพื่อสร้างวัฒนธรรมใหม่ให้เกิดขึ้น

2.2.2 ภาวะผู้นำกับวัฒนธรรมองค์กรและการรวมวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งสะท้อนทัศนคติ วิสัยทัศน์ ค่านิยม หลักการบริหารของผู้นำองค์กรทั้งแนวคิดของผู้นำแบบเก่า และแนวคิดของผู้นำแบบใหม่ ซึ่งในปัจจุบันหลายองค์กรนิยมควบรวมกิจการกัน เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและการอยู่รอด ด้วยวิธีการต่าง ๆ ดังนี้ การทำให้คล้ายกัน โดยการดูดซึม (Assimilation) จะเป็นลักษณะของการที่องค์กรที่ถูกครอบครองเต็มใจที่จะไปใช้วัฒนธรรมองค์กรที่มาก่อครอบครอง การประสาน (Integration) จะเป็นการรวมและเลือกเอาวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมของทั้งสองแห่งเข้ามาสร้างเป็นวัฒนธรรมใหม่ที่ดีขึ้น การแยกออกจากกัน (Separation) จะเกิดขึ้นเมื่อทั้ง 2 องค์กรตกลงที่จะยังคงตั้งอยู่และมีวัฒนธรรมของตนเอง และการลดความสำคัญของวัฒนธรรม (Deculturation) จะเกิดขึ้นในกรณีที่องค์กรที่ถูกครอบครองถูกบังคับให้เลิกใช้วัฒนธรรมองค์กรของตนเองเพราะผู้ครอบครองเห็นว่าวัฒนธรรมเดิมไม่เหมาะสม

2.2.3 อำนาจและการเมืองในองค์กร มีด้วยกัน 2 ประเภท คืออำนาจจากตำแหน่งในองค์กร และอำนาจส่วนบุคคล การเมืองในองค์กร หมายถึง กิจกรรมที่ผู้บริหารกระทำเพื่อเพิ่มอำนาจ และสร้างอิทธิพลให้กับตนเอง โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อผลประโยชน์หรือเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการ ตลอดจนผลกระทบของการเมืองในองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่พึงปรารถนาแต่ก็เป็นเรื่องที่มีอาจหลีกเลี่ยงได้ในองค์กร คนในองค์กรจะเน้นผลประโยชน์ตนเองกับพรรคพวกตนเองมากกว่าขององค์กรส่วนรวม ซึ่งพฤติกรรมเชิงการเมืองเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้องตามทำนองคลองธรรม ที่ส่งผลกระทบต่อทุกคนในองค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ จึงควรที่จะศึกษาหาวิธีที่ได้ผลในการใช้พฤติกรรมเชิงการเมืองที่เกิดขึ้นให้เป็นไปในแนวทางที่สร้างสรรค์แทน

2.2.4 ความขัดแย้งและการเจรจาต่อรอง โดยความขัดแย้งเป็นกระบวนการที่ฝ่ายหนึ่งรับรู้ว่าอีกฝ่ายหนึ่งกระทำการ หรือคิดที่จะกระทำการให้เกิดผลกระทบทางลบต่อผลประโยชน์ของฝ่ายตรงข้าม ส่วนการเจรจาต่อรอง คือกระบวนการที่คนสองคนหรือมากกว่าสองคนเจรจาแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างกัน การเจรจาต่อรองเป็นกลไกสำคัญที่เกี่ยวข้องกับทุกคนในองค์กร



## 2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง The Related ( Research)

2.2.1 ฝ่ายวิเคราะห์เทคโนโลยีป้องกันประเทศ (2562) ได้รายงานสรุปผลการปฏิบัติงานนอกสถานที่ ในการเยี่ยมชมขีดความสามารถอุตสาหกรรมป้องกันประเทศของ ST Engineering Ltd. ในห้วงวันที่ 27 - 30 มกราคม 2562 ณ ประเทศสิงคโปร์ โดยได้มีการวิเคราะห์ด้านการบริหารและดำเนินงานของ ST Engineering พบว่ามีปัญหาหลักด้านวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันระหว่างพนักงานที่มี Background ทางทหารและพลเรือน พนักงานที่เป็นอดีตนายทหารได้รับการวิพากษ์วิจารณ์ว่ามีองค์ความรู้ด้านธุรกิจที่ไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ใช้อำนาจในการสั่งการเป็นหลัก ส่วนพนักงานที่ไม่เคยเป็นนายทหารจะได้รับการวิพากษ์วิจารณ์ว่ามีวินัยไม่เพียงพอ มีองค์ความรู้ด้านการปฏิบัติทางทหารไม่เพียงพอ อย่างไรก็ตามฝ่ายพลเรือนยอมรับว่าทหารมี Connection กับ Singapore Armed Forces ที่ดีกว่าพลเรือน และทหารเองก็ยอมรับการมีความหลากหลายทางความคิดของพลเรือนเช่นกัน ส่วนที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับนั้นน่าจะเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีของการปฏิบัติงานร่วมกันในอนาคต ตลอดจนสามารถสร้างวัฒนธรรมในองค์กรแบบผสม ทหาร – พลเรือน ให้หลอมหลวมเป็นวัฒนธรรมองค์กรเดียวกัน เพื่อพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรอย่างไร้ที่ติ

2.2.2 Ms. Sharon L. Meirose Mr. Alvin T. Lee (2010) ได้ทำการวิจัยเรื่องการหลอมรวมวัฒนธรรมองค์กร ระหว่าง ทหาร – พลเรือน (EXPECTATIONS AND INTEGRATION OF ORGANIZATIONAL MILITARY AND CIVILIAN CULTURES) โดยวิธีวิเคราะห์ทางสถิติ ในลักษณะแบบสอบถาม (Online survey) พบว่า วิธีแก้ปัญหาที่ถูกต้องคือการสร้างวัฒนธรรมร่วมกัน โดยการปรับตัวเข้าหาซึ่งกันและกัน โดยผู้นำองค์กรต้องเป็นตัวเชื่อมที่สำคัญในการทำให้เกิดขึ้น และเมื่อปรับตัวเข้าหากันได้แล้ว ยอมรับในความแตกต่างกันได้แล้ว จึงจะสร้างวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาใหม่เป็นวัฒนธรรมขององค์กรใหม่อย่างแท้จริง และทุกคนในองค์กรต้องมีส่วนช่วยผลักดันให้เกิดขึ้นได้จริง ที่สำคัญทุกคนในองค์กรต้องทิ้งวัฒนธรรมเก่าที่เคยเป็นมาอย่างสิ้นเชิง จึงจะขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรใหม่ไปด้วยกันได้

## 3. วิธีการศึกษา (ประกอบด้วยกลุ่มตัวอย่าง การสุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล)

3.1 วิธีการเก็บข้อมูล (Data Collection) เพื่อศึกษาปัญหาของวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นรูปแบบ ทหาร – พลเรือน โดยทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ ดังนี้

3.1.1 เชิงคุณภาพ: ใช้วิธีการสัมภาษณ์เดี่ยวแบบเชิงลึก (ทหาร 10 คน / พลเรือน 10 คน) โดยการเลือกตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง ที่มีผลต่อวัฒนธรรมองค์กรมากที่สุด รวมทั้งการสัมภาษณ์กลุ่มแบบ Focus Group เพื่อให้ได้ข้อมูลแบบองค์รวมที่จะนำไปใช้ในการแก้ปัญหาได้จริง โดยเก็บข้อมูลในเรื่องดังต่อไปนี้

3.1.1.1 ข้อมูลภูมิหลัง (Background) ในทุกๆ ด้านของพนักงานของสถาบันเทคโนโลยีป้องกันประเทศ ทั้งที่มาจากทหารและพลเรือน

3.1.1.2 ข้อมูลวัฒนธรรมองค์กรของทหารและพลเรือน โดยจำแนกเป็นเรื่องๆ เพื่อใช้ในการพิจารณาเปรียบเทียบถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรมของทั้ง 2 กลุ่ม



3.1.1.3 ด้านทัศนคติและมุมมองของ พนักงานของสถาบันเทคโนโลยีป้องกันประเทศทั้งที่มา จากทหาร และพลเรือนต่อวัฒนธรรมองค์กร ในสภาวะปัจจุบัน เพื่อใช้เป็น โฉมทัศน์และพิจารณาในการหาวิธีการ แก้ปัญหา

ขั้นตอน	ผู้ถูกสัมภาษณ์	หัวข้อในการสัมภาษณ์
1. สัมภาษณ์เดี่ยว และสัมภาษณ์กลุ่ม แบบเชิงลึกเกี่ยวกับ เรื่องภูมิหลัง (Background) ของทหาร – พลเรือน	ผู้อำนวยการฝ่าย ผู้อำนวยการส่วน เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● พื้นฐานการศึกษา</li> <li>● การปลูกฝังค่านิยม</li> <li>● รูปแบบสังคมนรอบตัวที่ผ่านมา</li> <li>● ลักษณะการทำงานที่ผ่านมา</li> <li>● เงินเดือน ค่าตอบแทน ค่าครองชีพ และสวัสดิการ</li> <li>● ความมั่นคงในอาชีพ</li> </ul>
2. สัมภาษณ์เดี่ยว และสัมภาษณ์กลุ่ม แบบเชิงลึกเกี่ยวกับเรื่องวัฒนธรรม องค์กรของข้าราชการทหาร – พลเรือน โดยการจำแนกเป็นเรื่องๆ	ผู้อำนวยการฝ่าย ผู้อำนวยการส่วน เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● รูปแบบโครงสร้างองค์กร และการจัด องค์กร</li> <li>● ระบบความเจริญก้าวหน้าตามสายงาน อาชีพ</li> <li>● ระบบการประเมินองค์กร (องค์กร/ ผู้บริหาร/เจ้าหน้าที่)</li> <li>● หลักในการบริหารองค์กรของ ผู้บริหาร</li> <li>● วิสัยทัศน์ ค่านิยม และวัฒนธรรม องค์กร</li> </ul>
3. สัมภาษณ์เดี่ยว และสัมภาษณ์กลุ่ม แบบเชิงลึกเกี่ยวกับทัศนคติ และ มุมมองต่อวัฒนธรรมองค์กร ทหาร – พลเรือน ในสภาวะปัจจุบัน	ผู้อำนวยการฝ่าย ผู้อำนวยการส่วน เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การบริหารองค์กรของผู้บริหารเพื่อ นำไปสู่เป้าหมาย</li> <li>● ความเป็นธรรมในด้านความ เจริญก้าวหน้าในสายงานอาชีพ (เลื่อน ขึ้น เลื่อนตำแหน่ง) ความเหมาะสม ของเงินเดือนและค่าตอบแทน</li> <li>● ความขัดแย้งภายในองค์กร</li> <li>● การอยู่ร่วมกันภายในองค์กร</li> <li>● การทำงานเป็นทีม</li> <li>● ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร</li> </ul>



3.1.2 เชิงปริมาณ: ใช้วิธีเก็บข้อมูลในลักษณะทำแบบสอบถามโดยการใช้ข้อมูลเชิงคุณภาพมาเป็นตัวกำหนดโจทย์ในการตั้งคำถาม ในลักษณะดังนี้

3.1.2.1 วัฒนธรรมองค์กรของทหารในมุมมองของพลเรือน

3.1.2.2 วัฒนธรรมองค์กรของพลเรือนในมุมมองของทหาร

3.1.2.3 การหลอมรวมวัฒนธรรมของคนในองค์กรของทหาร – พลเรือน ควรเป็นแบบใด

### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา (Study Instrument)

การเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องในการศึกษาต้องมีการเก็บข้อมูลโดยใช้ 2 วิธีที่สำคัญเพื่อประกอบการวิเคราะห์หาทางเลือกที่เหมาะสมกับการแก้ไขปัญหาขององค์กร ดังนี้

3.2.1 เชิงคุณภาพ: โดยการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ ที่มาจากทหารและพลเรือน

หัวข้อแบบสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูล

ขั้นตอน	ผู้ถูกสัมภาษณ์	หัวข้อในการสัมภาษณ์
1. สัมภาษณ์เดี่ยว และสัมภาษณ์กลุ่มแบบเชิงลึกเกี่ยวกับ เรื่องภูมิหลัง (Background) ของ ทหาร – พลเรือน	ผู้อำนวยการฝ่าย ผู้อำนวยการส่วน เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ	<ul style="list-style-type: none"> <li>พื้นฐานการศึกษา</li> <li>การปลูกฝังค่านิยม</li> <li>รูปแบบสังคมรอบตัวที่ผ่านมา</li> <li>ลักษณะการทำงานที่ผ่านมา</li> <li>เงินเดือน ค่าตอบแทน ค่าครองชีพ และสวัสดิการ</li> <li>ความมั่นคงในอาชีพ</li> </ul>
2. สัมภาษณ์เดี่ยว และสัมภาษณ์กลุ่มแบบเชิงลึกเกี่ยวกับเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรของข้าราชการทหาร – พลเรือน โดยการจำแนกเป็นเรื่องๆ	ผู้อำนวยการฝ่าย ผู้อำนวยการส่วน เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ	<ul style="list-style-type: none"> <li>รูปแบบโครงสร้างองค์กร และการจัดองค์กร</li> <li>ระบบความเจริญก้าวหน้าตามสายงานอาชีพ</li> <li>ระบบการประเมินองค์กร (องค์กร/ผู้บริหาร/เจ้าหน้าที่)</li> <li>หลักในการบริหารองค์กรของผู้บริหาร</li> <li>วิสัยทัศน์ ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร</li> </ul>
3. สัมภาษณ์เดี่ยว และสัมภาษณ์กลุ่มแบบเชิงลึกเกี่ยวกับทัศนคติและมุมมองต่อวัฒนธรรมองค์กรทหาร – พลเรือนของ สทป. ใน	ผู้อำนวยการฝ่าย ผู้อำนวยการส่วน เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ	<ul style="list-style-type: none"> <li>การบริหารองค์กรของผู้บริหารเพื่อนำไปสู่เป้าหมาย</li> <li>ความเป็นธรรมในด้านความเจริญก้าวหน้าในสายงานอาชีพ (เลื่อน</li> </ul>



สถานะปัจจุบัน		<p>ขึ้น เลื่อนตำแหน่ง) ความเหมาะสมของเงินเดือนและค่าตอบแทน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ความขัดแย้งภายในองค์กร</li> <li>● การอยู่ร่วมกันภายในองค์กร</li> <li>● การทำงานเป็นทีม</li> <li>● ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร</li> </ul>
---------------	--	---

3.2.2 เชิงปริมาณ: โดยการทำแบบสอบถามโดยแบ่ง 2 ชุด (ทหารและพลเรือน) โดยแต่ละชุดแบ่งหัวข้อออกเป็น 4 กลุ่ม (โดยแต่ละกลุ่มจะมีข้อสอบถามกลุ่มละ 5 ข้อ รวม 20 ข้อ) ดังนี้

- 1) ภูมิหลัง (Back ground) ด้านการทำงานในองค์กรที่ผ่านมา
- 2) ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร
- 3) แนวทางการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งนั้นๆ และการหลอมรวมวัฒนธรรมภายในองค์กร
- 4) ความคาดหวังของคนในองค์กรต่อการหลอมรวมวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นวัฒนธรรมเดียวกัน

แบบสอบถามในมุมมองของพลเรือนที่มีต่อทหาร

1.ภูมิหลัง (Back ground)	2.ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร
3.แนวทางการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งนั้นๆ และการหลอมรวมวัฒนธรรมภายในองค์กร	4.ความคาดหวังของคนในองค์กรต่อการหลอมรวมวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นวัฒนธรรมเดียวกัน

แบบสอบถามในมุมมองของทหารที่มีต่อพลเรือน

1.ภูมิหลัง (Back ground)	2.ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร
3.แนวทางการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งนั้นๆ และการหลอมรวมวัฒนธรรมภายในองค์กร	4.ความคาดหวังของคนในองค์กรต่อการหลอมรวมวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นวัฒนธรรมเดียวกัน

3.3 วิธีการวิเคราะห์ (Data Analysis)





3.3.1 ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 20 คน (ทหาร 10 คน / พลเรือน 10 คน) ตามข้อ 3.1.1 แล้วนำข้อมูลที่ได้นำมาคำนวณหาค่าเฉลี่ย (Mean) และนำผลการศึกษามาหาเหตุความขัดแย้งมาใช้เป็นแนวทางในการทำแบบสอบถามในขั้นตอนที่ 2

3.3.2 หาแนวทางบริหารความขัดแย้งภายใน สทป. ตลอดจนแนวทางการหลอมรวมวัฒนธรรมองค์กร โดยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์จากข้อ 3.3.1 มาออกแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 20 คน (ทหาร 10 คน / พลเรือน 10 คน) โดยแบ่งเป็น 4 หัวข้อหลักๆ 20 ข้อย่อย ตามข้อ 3.2 จากนั้นวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีค่าเฉลี่ยเลขคณิตของข้อมูลที่แจกแจงความถี่

#### 4. ผลการศึกษา (ตามวัตถุประสงค์การวิจัย)

##### 4.1 สาเหตุของปัญหา (Causes of the Problem)

4.1.1 การมีรูปแบบของศักรมหาชน ภายใต้กระทรวงกลาโหม ซึ่งกระทรวงกลาโหมปัจจุบันมี 2 องค์กร ได้แก่ องค์กรทหารผ่านศึก (องค์กรมหาชน) และสถาบันเทคโนโลยีป้องกันประเทศ ทำให้สามารถที่จะบรรจุพลเรือนเข้าเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐภายใต้องค์กรนี้ได้ และบุคลากรที่มาจากข้าราชการทหารก็ต้องลาออกจากราชการ (ทั้งลาออกแบบชั่วคราวและลาออกแบบถาวร) และมีสถานะเป็นพลเรือนเหมือนบุคลากรที่มาจากพลเรือนทั่วไป

4.1.2 จากข้อ 4.1.1 ทำให้เกิดผลกระทบเรื่องของวัฒนธรรมที่มาจากต่างองค์กร ที่แตกต่างกันมาก โดยสิ้นเชิง ดังนี้

##### วัฒนธรรมทหาร

- ถูกปลูกฝังเรื่องการเคารพ เชื่อฟังคำสั่ง และให้เกียรติผู้บังคับบัญชาสูงมาก โดยไม่มีข้อโต้แย้งใดๆ แม้ว่าคำสั่งนั้นจะขัดแย้งกับความคิดของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือลูกน้องก็ตาม
- ไม่ค่อยมีโอกาสแสดงความคิดเห็นมากนัก เพราะส่วนใหญ่จะเป็นลักษณะรับคำสั่งแล้วนำมาปฏิบัติ ถึงแม้จะมีก็น้อยมากหรือเป็นบางเรื่องเท่านั้น ส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องที่ไม่ค่อยสำคัญ
- มีความมั่นคงในอาชีพสูงที่สุดในบรรดาอาชีพทั้งหมด ไม่มีการเปลี่ยนงานกล่าวคือเมื่อได้รับการบรรจุแล้ว สามารถทำงานได้รับเงินเดือน สิทธิสวัสดิการต่างๆ รวมถึงอายุรับราชการที่เพิ่มขึ้นเพื่อใช้ในการคำนวณบำเหน็จบำนาญ เมื่อเกษียณอายุราชการ ด้วยเหตุนี้เองทำให้เกิดการแข่งขันต่ำถ้าเทียบกับอาชีพของพลเรือน ไม่ต้องดิ้นรนขวนขวายมากนัก ไม่ต้องกลัวว่ารัฐจะไล่ออก ถ้าไม่ทำผิดวินัยร้ายแรง หรือจนถึงขั้นศาลวินัยจัดจำคุก
- มีการเมืองในองค์กรทหารเช่นเดียวกับพลเรือน ทำให้เกิดวัฒนธรรมการรักพวกพ้องของตนเองเป็นอย่างมาก
- วัฒนธรรมของทหารเคารพความเป็นรุ่นพี่รุ่นน้องอย่างเข้มข้นมาก ดังนั้นเมื่อมาอยู่ในองค์กรมหาชน จึงไว้ว่างใจพวกเดียวกันมากกว่าพลเรือน โดยเฉพาะการพิจารณาตำแหน่งที่สำคัญ ๆ ในองค์กร มักจะให้ทหารดำรงตำแหน่งบริหารระดับสูงเป็นส่วนใหญ่
- มีความเป็นระเบียบวินัยสูง ตั้งแต่การแต่งกาย การตรงต่อเวลา การปฏิบัติงาน ตลอดจนการเชื่อฟังคำสั่งของผู้บังคับบัญชาอย่างเคร่งครัดโดยไม่มีข้อแม้



- ไม่ค่อยชอบรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง ยกตัวอย่างเช่น ผู้บริหารที่มาจากทหารสั่งการอะไรลงไป แล้วถ้ามีความคิดเห็นขัดแย้งหรือเสนอแนวทางอื่น แม้ว่าจะเป็นแนวทางที่ดีกว่าก็ตาม ก็มักจะไม่พอใจเพราะต้องการให้ปฏิบัติตามที่สั่งการเลย จึงทำให้พนักงานในองค์กรรู้สึกว่าคุณปิดกั้นทางความคิด โดยเฉพาะพนักงานที่มาจากพลเรือนไม่เข้าใจและรู้สึกว่านี่เป็นเผด็จการทั้งความคิดและการปฏิบัติงาน รู้สึกว่าไม่ทำทนาย รูปแบบงานเป็นแบบเช้าชามเย็นชามเหมือนราชการ ไม่มีอะไรใหม่ ไม่เกิดนวัตกรรมทางกระบวนการทำงาน

- การแต่งตั้ง โยกย้ายตำแหน่ง ส่วนใหญ่ด้วยเพราะอาวุโสและชั้นยศเป็นหลัก โดยส่วนใหญ่จะไม่ใช้แบบความสามารถล้วน ๆ

#### วัฒนธรรมพลเรือน

- มีความไม่มั่นคงในอาชีพสูง มีโอกาสเปลี่ยนงานบ่อย ทั้งจากที่ทำงานให้ออกและต้องการเปลี่ยนงานใหม่เพื่อเรียกเงินเดือนที่สูงขึ้น

- เกิดการแข่งขัน แข่งขันชิงดีชิงเด่นกันสูง เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ พัฒนาตนเองอย่างไม่หยุดยั้งอยู่เสมอ เพราะผลประโยชน์ขององค์กรเอกชนขึ้นอยู่กับความสามารถของพนักงาน ซึ่งถ้าไม่มีประสิทธิภาพจริงๆ ก็ต้องถูกย้ายตำแหน่ง ถูกให้ร่นน้องหรือพนักงานที่มีความสามารถมากกว่ามาทำแทน แยกที่สุดคือถูกไล่ออก โดยเฉพาะพนักงานที่มีอายุงานเยอะเงินเดือนสูง ถ้าไม่พัฒนาตนเองต่อเนื่อง ก็มักจะถูกไล่ออกโดยให้พนักงานคนอื่นมาแทนที่และจ่ายเงินเดือนที่น้อยกว่า ฉะนั้นจึงต้องพัฒนากระบวนการทำงานและความสามารถเฉพาะตัวของตนเองอยู่ตลอดเวลาเพื่อไม่ให้ถูกแซงและถูกไล่ออก

- องค์กรเอกชน ไม่ให้ความสำคัญกับรุ่นพี่รุ่นน้องมากนัก เพราะมาจากต่างที่ต่างถิ่น ซึ่งส่วนใหญ่จะยอมรับกันที่อายุงาน และความสามารถจริงๆ ที่ทำให้องค์กรได้เท่านั้น ฉะนั้นการแต่งตั้งเพื่อดำรงตำแหน่งที่สำคัญ ๆ ต่าง ๆ จึงมาจากความสามารถล้วน ๆ ทำให้คนเก่งและมีประสิทธิภาพเท่านั้นที่อยู่รอด

- ชอบแสดงและเสนอความคิดเห็นเชิงสร้างสรรค์ และไม่คิดว่าเป็นการเสียมารยาท ชอบคิดสิ่งใหม่ ๆ นอกกรอบเพื่อให้เกิดนวัตกรรมในกระบวนการทำงาน

- ชอบให้ตนเองมีความสำคัญในองค์กรและเป็นที่ยอมรับ และจะภูมิใจมากถ้าความคิดเห็นที่ตนเสนอได้รับการยอมรับและถูกนำมาใช้ในการบริหารองค์กร ตลอดจนประสบความสำเร็จ

- ไม่ค่อยมีระเบียบวินัย รักอิสระทั้งทางความคิดและการปฏิบัติงาน เช่น อยากทำอะไร ทำแบบไหน ใช้วิธีการไหนก็ได้เพื่อให้งานออกมาสำเร็จ

- ยอมรับคนที่เก่งกว่า มีประสิทธิภาพการทำงานมากกว่า ผลสัมฤทธิ์ดีกว่า ถ้าหากได้หัวหน้าที่เก่งกว่าทุกด้านจะยอมรับและเชื่อฟังเป็นอย่างมาก แต่ถ้าหากกลับกันได้หัวหน้าที่ถูกแต่งตั้งโดยอาวุโสอย่างเดียวหรือเพราะเหตุผลอื่น จะทำงานด้วยกันยากมาก ควบคุมลำบากมาก เกิดปัญหาในส่วนงานอย่างมาก

- มีความมั่นใจในตัวเองสูง เปลี่ยนใจยากมากหากไม่มีเหตุผลที่ตนเองยอมรับได้ดีกว่าจริงตามความคิดของตนเอง

#### 4.2 แนวทางเลือกการแก้ไขปัญหา (Alternative Solutions)



แนวทางที่ 1 การหลอมรวมวัฒนธรรมตามรูปแบบองค์กรเอกชน

ประเด็นการแก้ปัญหา	รูปแบบการบริหารองค์กร
1. ผู้บริหารองค์กร (CEO)	- คัดเลือกอย่างยุติธรรม (ทหาร – พลเรือน) ไม่จำกัดเฉพาะทหารอย่างเดียว โดยคัดเลือกจากผู้ที่มีความรู้ ความสามารถอย่างแท้จริง และผ่านกระบวนการคัดเลือกตามระเบียบขององค์กร
2. การบริหาร	- ไม่ว่าใคร (ทหาร หรือ พลเรือน) ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้บริหารองค์กร จะต้องบริหารโดยยุติธรรม สุจริต ไม่เห็นแก่พวกพ้องของตนเอง เปิดกว้างรับฟังความคิดเห็นอย่างเสรีในทางสร้างสรรค์ - เน้นการมีส่วนร่วมให้มากที่สุด เน้นการสร้างวัฒนธรรมกระบวนการทำงานโดยพนักงานเป็นศูนย์กลาง - กำหนดกรอบแนวความคิด และนโยบายลงไปแต่ละระดับชั้น โดยให้พนักงานคิดวิธีปฏิบัติอย่างสร้างสรรค์ และคอยกำกับดูแล มาตามลำดับชั้น - เน้นการฟังเสียงส่วนใหญ่เป็นหลักในเรื่องที่ควร โหวตแบบประชาธิปไตย ให้พนักงานรู้สึกเชื่อมั่นและยอมรับอย่างสนิทใจ
3. เส้นทางสายอาชีพ	- ให้มีความเท่าเทียมกันอย่างชัดเจนระหว่างทหาร - พลเรือน เสมือนว่าทุกคนในองค์กรเป็นพลเรือนทั้งหมด โดยทหารก็มีสถานะเป็นพลเรือนเท่าเทียมกัน - พนักงานทุกคนในองค์กรมีความเจริญก้าวหน้าในสายงานอาชีพ ตามความรู้ ความสามารถที่ตนเองมี และยอมรับผู้ที่มีความเจริญก้าวหน้ามากกว่า อย่างยุติธรรม และโปร่งใส ปราศจากพวกพ้อง และการเมืองในองค์กร
4. การคัดเลือกบุคคลภายนอกเข้ามาเป็นพนักงาน	- ให้เป็นไปตามระเบียบการคัดเลือกขององค์กร อย่างเป็นธรรมและโปร่งใส ปราศจากการทุจริต - การกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะสมัครคัดเลือก ๑ ต้องไม่เอื้อฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด เป็นกรณีพิเศษ ซึ่งประการสำคัญคนดี คนเก่งเท่านั้น ที่จะสามารถเข้ามาเป็นพนักงานในองค์กรได้ - ทหาร และ พลเรือน มีสิทธิ์ได้รับการคัดเลือกเข้าเป็นพนักงานอย่างเท่าเทียมกัน ยุติธรรม และโปร่งใส
5. การประเมินผลการทำงาน	- ต้องยุติธรรม เป็นรูปธรรมมากกว่านามธรรม จับต้องได้ เห็นผลชัดเจน ชี้แจงได้ และมีหลักฐานเชิงประจักษ์ในรูปของผลงานเป็นหลัก - เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานต้องชัดเจน ในแง่การให้รางวัล และให้โทษ



### ข้อดีและข้อเสียแต่ละแนวทางเลือก (Pro & Con)

**ข้อดี** สามารถแก้ปัญหาคาการหลอมรวมวัฒนธรรมองค์กรได้อย่างแท้จริง เพราะใช้การบริหารแบบองค์กรเอกชน ทั้งทหารและพลเรือนมีความเท่าเทียมกันในทุก ๆ ด้าน

**ข้อเสีย** การบริหารแบบองค์กรเอกชนในกระทรวงกลาโหม (องค์กรของรัฐ) เป็นเพียงแค่อุดมคติ ซึ่งในทางปฏิบัติเป็นไปได้ยากมาก เหตุเพราะองค์กรถูกตั้งขึ้นมาเพื่อการวิจัยทางด้านอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ (การทหาร) อย่างชัดเจน ฉะนั้นบุคลากรที่ทำหน้าที่ได้ดีที่สุด ประสิทธิภาพได้ดีที่สุด คู่แข่งมากที่สุด และรู้จักลูกค้า รู้ความต้องการของลูกค้า ซึ่งก็คือกองทัพ ได้ดีที่สุที่สุดก็คือนักงานที่มาจากทหาร เป็นไปไม่ได้เลยที่พลเรือนจะทำหน้าที่นี้ได้ดีกว่าทหาร

### แนวทางที่ 2 การหลอมรวมวัฒนธรรมแบบใช้นโยบายเชิงผสม

ประเด็นการแก้ปัญหา	รูปแบบการบริหารองค์กร
1. ผู้บริหารองค์กร (CEO)	- คัดเลือกจากสายทหาร โดยการอกระเบียบ ขอบังคับขององค์กร กำหนดคุณสมบัติของผู้บริหารองค์กร (CEO) ต้องมาจากทหารเท่านั้น
2. การบริหาร	- ผู้บริหารให้นโยบายในภาพกว้างเพื่อบังคับทิศทาง และเจตนารมณ์ในการนำพาองค์กร ในขณะที่เดียวกันก็เปิดอิสระให้พนักงานได้มีอิสระทางความคิดในการปฏิบัติงาน แต่ให้อยู่ภายใต้กรอบนโยบายของผู้บริหาร
3. เส้นทางสายอาชีพ	- แบ่งตำแหน่งและสายงานแยกชัดเจน เกี่ยวกับตำแหน่งของทหาร – พลเรือน ว่าสายงานใดเป็นสายงานของทหาร สายงานใดเป็นของพลเรือน เพื่อให้เกิดความชัดเจนเรื่องความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ และเพื่อป้องกันการปกครอง ไม่เกิดความสับสนอันเป็นข้อครหาในความไม่ยุติธรรม
4. การคัดเลือกบุคคลภายนอกเข้ามาเป็นพนักงาน	- เป็นการคัดเลือกตามเส้นทางสายอาชีพที่ได้แบ่งไว้ชัดเจนทั้งในส่วนของสายงานทหารและสายงานพลเรือน - มีการคัดเลือกที่มีคุณภาพ โปร่งใส ยุติธรรม และตรวจสอบได้
5. การประเมินผลการทำงาน	- ต้องยุติธรรม เป็นรูปธรรมมากกว่านามธรรม จับต้องได้ เห็นผลชัดเจน ชี้แจงได้ และมีหลักฐานเชิงประจักษ์ในรูปของผลงานเป็นหลัก - เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานต้องชัดเจน ในแง่การให้รางวัลและให้โทษ

### ข้อดีและข้อเสียแต่ละแนวทางเลือก (Pro & Con)

**ข้อดี** มีความเป็นรูปธรรมและชัดเจน สอดคล้องกับความเป็นจริงและเป็นไปได้มากที่สุด ตำแหน่งและความเจริญก้าวหน้าในสายงานอาชีพที่แยกกันชัดเจนตั้งแต่จุดเริ่มต้น พนักงานรู้สถานะและความเจริญก้าวหน้า



ของตนเอง มีความยอมรับทหามากขึ้นภายใต้กรอบกติกากำหนด และมีกระบวนการคิดในการทำงานอย่างเป็นอิสระภายใต้กรอบนโยบายที่กำหนด

ข้อเสีย ยังเกิดการแบ่งแยกระหว่างทหาร – พลเรือน ทำให้ความล่าช้ายังคงอยู่ พนักงานที่เป็นพลเรือนก็ยังไม่เข้าใจในเหตุผลของการแบ่งแยก ยังคงรู้สึกว่าเป็นรองอยู่เสมอ การหลอมรวมวัฒนธรรมก็ยังไม่เป็นที่ยอมรับมากนัก โดยเฉพาะในส่วนของพลเรือน

**แนวทางที่ 3** การหลอมรวมวัฒนธรรมโดยทุกคนมีส่วนร่วมแบบประชาธิปไตย โดยผู้บริหารทุกระดับชั้น ตลอดจน พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายการบริหารงาน และทิศทางขององค์กร

ประเด็นการแก้ปัญหา	รูปแบบการบริหารองค์กร
1. ผู้บริหารองค์กร (CEO)	- คัดเลือกอย่างยุติธรรม (ทหาร – พลเรือน) ไม่จำกัดเฉพาะทหารอย่างเดียว โดยคัดเลือกจากผู้ที่มีความรู้ ความสามารถอย่างแท้จริง และผ่านกระบวนการคัดเลือกตามระเบียบขององค์กร
2. การบริหาร	- ไม่ว่าใคร (ทหาร หรือ พลเรือน) ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้บริหารองค์กร จะต้องบริหารโดยยุติธรรม สุจริต ไม่เห็นแก่พวกพ้องของตนเอง เปิดกว้างรับฟังความคิดเห็นอย่างเสรีในทางสร้างสรรค์ - เน้นการมีส่วนร่วมให้มากที่สุด เน้นการสร้างนวัตกรรมกระบวนการทำงาน โดยพนักงานเป็นศูนย์กลาง - เน้นการฟังเสียงส่วนใหญ่เป็นหลักในเรื่องที่ควรโหวตแบบประชาธิปไตย ให้พนักงานรู้สึกเชื่อมั่นและยอมรับอย่างสนิทใจ - นโยบายการบริหารและทิศทางการขับเคลื่อนองค์กร มาจากมติเสียงข้างมากของพนักงานในองค์กร
3. เส้นทางสายอาชีพ	- ให้มีความเท่าเทียมกันอย่างชัดเจนระหว่างทหาร - พลเรือน เสมือนว่าทุกคนในองค์กรเป็นพลเรือนทั้งหมด โดยทหารก็มีสถานะเป็นพลเรือนเท่าเทียมกัน - พนักงานทุกคนในองค์กรมีความเจริญก้าวหน้าในสายงานอาชีพ ตามความรู้ ความสามารถที่ตนเองมี และยอมรับผู้ที่มีความเจริญก้าวหน้ามากกว่า อย่างยุติธรรม และ โปร่งใส ปราศจากพวกพ้อง และการเมืองในองค์กร
4. การคัดเลือกบุคคลภายนอกเข้ามาเป็นพนักงาน	- ให้เป็นไปตามระเบียบการคัดเลือกขององค์กร อย่างเป็นธรรมและ โปร่งใส ปราศจากการทุจริต - การกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะสมัครคัดเลือก ๆ ต้องไม่เอื้อฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด เป็นกรณีพิเศษ ซึ่งประการสำคัญคนดี คนเก่งเท่านั้น ที่จะ



	สามารถเข้ามาเป็นพนักงานในองค์กรได้ - ทหาร และ พลเรือน มีสิทธิ์ได้รับการคัดเลือกเข้าเป็นพนักงานอย่างเท่าเทียมกัน ยุติธรรม และ โปร่งใส
5. การประเมินผลการทำงาน	- ต้องยุติธรรม เป็นรูปธรรมมากกว่านามธรรม จับต้องได้ เห็นผลชัดเจน ชี้แจงได้ และมีหลักฐานเชิงประจักษ์ในรูปของผลงานเป็นหลัก - เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานต้องชัดเจน ในแง่การให้รางวัลและให้โทษ

#### ข้อดีและข้อเสียแต่ละแนวทางเลือก (Pro & Con)

**ข้อดี** สามารถหาจุดลงตัวที่ยอมรับได้ของพนักงานทั้งทหารและพลเรือน ทำให้เกิดการยอมรับของทั้งสองฝ่าย สามารถหลอมรวมวัฒนธรรมตามสภาพแห่งความเป็นจริง และเกิดผลสัมฤทธิ์ได้ดีที่สุด

**ข้อเสีย** เป็นสิ่งที่ผิดหลักการบริหารองค์กรที่มีผู้บริหาร ที่ต้องกำหนดนโยบายลงไปให้พนักงานทั้งองค์กร และเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ในการบริหารองค์กรที่เป็นองค์กรมหาชนของกระทรวงกลาโหม โดยเฉพาะนโยบายที่ต้องกำหนดโดยผู้บริหาร หรือผู้นำองค์กรเท่านั้น

### 5. สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

#### 5.1 ผลการศึกษา

การหลอมรวมวัฒนธรรมองค์กรตามรูปแบบเอกชน นั้นเป็นวิธีแก้ปัญหาที่ตรงประเด็นที่สุดและมีศักยภาพในการแก้ปัญหามากที่สุด เพราะการไม่แบ่งชั้น วรรณะ ของทหารและพลเรือน โดยเสมือนว่าพนักงานในองค์กรทั้งหมดมีสถานะเป็นพลเรือนและมีความเท่าเทียมกัน แต่ก็พบว่าโอกาสเป็นไปได้น้อยที่สุดเช่นกัน เนื่องจากเป็นองค์กรภายใต้กระทรวงกลาโหม และดำเนินการวิจัยและพัฒนาด้านอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ จึงเป็นไปได้ที่จะมีการบริหารองค์กรแบบเอกชนเต็มรูปแบบ

การหลอมรวมวัฒนธรรมแบบใช้นโยบายเชิงผสม ไม่ใช่วิธีแก้ปัญหาที่มีศักยภาพมากที่สุดแต่เป็นวิธีที่มีความเป็นไปได้มากที่สุด โดยใช้การแก้ปัญหบนพื้นฐานความเป็นจริงมากที่สุด การทำงานยังคงอยู่ภายใต้กรอบนโยบาย แต่จะมีอิสระในการเสนอความคิดในการทำงานมากขึ้น ความล้มเหล้อมีอยู่แต่ก็สามารถถูกปรับและหลอมรวมให้ยอมรับตามสภาวะแห่งความเป็นจริง

การหลอมรวมวัฒนธรรมโดยทุกคนมีส่วนร่วมแบบประชาธิปไตย เป็นแนวทางแก้ปัญหาที่มีศักยภาพในการแก้ปัญหาค่อนข้างมาก เพราะให้เปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมและมีสิทธิ์มีเสียงตั้งแต่ระดับนโยบายลงมา ฉะนั้นนโยบายการบริหารองค์กรก็จะมาจากเสียงข้างมาก แต่เป็นวิธีที่มีความเป็นไปได้น้อยมาก

#### 5.2 อภิปรายผลการวิจัย

การหลอมรวมวัฒนธรรมองค์กรตามที่ได้ศึกษามานี้ มีความสำคัญและจำเป็นต่อองค์กรอย่างยิ่งขาด โดยเฉพาะการบริหารองค์กรในระยะยาว ภาวะผู้นำในแต่ละยุคแต่ละสมัยก็ต้องเปลี่ยนวิธีคิดตามสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงไป ไม่มีสูตรสำเร็จที่มั่นคงและยั่งยืนหากแต่ต้องทำให้วัฒนธรรมองค์กรเกิดเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันให้



ได้ ซึ่งเป็นหนึ่งในยุทธศาสตร์ขององค์กรที่ต้องขับเคลื่อน โดยการกำหนดเป็นกลยุทธ์ แผนงาน โครงการ มีตัวชี้วัดที่ชัดเจน เป็นขั้นเป็นตอน ตลอดจนเรื่องของธรรมาภิบาลที่จะต้องมีความคู่กันไปด้วย

จากผลการตอบแบบสอบถามของพนักงาน ไม่ว่าจะเป็นแบบสอบถามเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณนั้น ผู้ตอบแบบสอบถามต่างให้ความสำคัญและมีความตระหนักในเรื่องนี้อย่างมาก สัมผัสได้จากความตั้งใจในการรับการสัมภาษณ์ ความมุ่งประสงค์ที่อยากเห็นองค์กรเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน อยากเห็นความเจริญเติบโตขององค์กรไปด้วยกัน โดยผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพลเรือนนั้นส่วนใหญ่ในช่วงแรกที่เริ่มเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร ยังคงยึดติดกับวัฒนธรรมรูปแบบของเอกชน ความเสมอภาค ความเท่าเทียม แต่พอปฏิบัติงานไปสักระยะเวลาจะเริ่มปรับตัวได้และเข้าใจในสิ่งที่ยังคงมีความเหลื่อมล้ำกันบ้างระหว่าง ทหาร - พลเรือน แต่อย่างไรก็ตามมีความประสงค์ที่จะเห็นความเหลื่อมล้ำที่มีมาตรฐานหรือเส้นแบ่งที่ชัดเจน ยอมรับได้ และพร้อมจะเดินก้าวไปด้วยกันเพื่อความสำเร็จขององค์กร ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นทหารนั้น เข้าใจถึงสถานะและบทบาทของตนเองเป็นอย่างดี โดยเฉพาะเรื่องความเหลื่อมล้ำที่เกิดขึ้น และเช่นเดียวกันเมื่อเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรช่วงแรกก็มีความทะเยอทะยาน เจ้าชู้เจ้าอย่าง ยังคงติดภาพการมีผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้เกิดความเคยชินจนนำพฤติกรรมมาใช้กับองค์กร โดยเฉพาะพนักงานที่เป็นพลเรือน จนนำไปสู่ความขัดแย้ง แต่พอเริ่มปรับตัวได้ก็ค่อย ๆ ลดความเป็นตัวคนที่เคยชินและยอมรับพลเรือนมากขึ้น จนสามารถทำงานร่วมกันได้

ผลของการวิจัยครั้งนี้เมื่อเปรียบเทียบกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ที่นักศึกษาได้ขงมากว่าถึงตามข้อ 2.2 นั้น พบว่า มีความคล้ายคลึงกันส่วนใหญ่ทั้งในด้านสาเหตุของปัญหา แหล่งที่มาของวัฒนธรรมที่แตกต่าง สังคมพื้นฐาน รูปแบบธรรมเนียมการปฏิบัติ ตลอดจนวิธีการแก้ปัญหาโดยเริ่มที่การยอมรับซึ่งกันและกันได้เป็นอันดับแรก ลืมสิ่งเก่า พร้อมกันสร้างสิ่งใหม่ และเดินไปด้วยกัน

ท้ายที่สุดพนักงานทุกคนรู้ว่า ไม่ว่าจะเป็นมาจากทหารหรือพลเรือนก็ตามต้องบริหารความเหลื่อมล้ำนี้ให้เกิดการลงตัวในการปฏิบัติงานในองค์กรให้ได้ โดยต่างเห็นพ้องที่จะยอมรับซึ่งกันและกัน ยอมรับข้อจำกัดข้อด้อยของแต่ละฝ่าย โดยมีเงื่อนไขที่ผู้บริหารจะต้องสร้างขึ้นมาเป็นบรรทัดฐาน ที่ทุกคนยอมรับ และสร้างวัฒนธรรมแบบผสมนี้ขึ้นมาให้ได้ เพื่อที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่ได้กล่าวไว้

### 5.3 สรุปผลการวิจัย

การหลอมรวมวัฒนธรรมแบบไฮบริดเชิงผสม เป็นวิธีที่มีความเป็นไปได้มากที่สุด แต่ไม่ใช่วิธีแก้ปัญหาที่มีศักยภาพมากที่สุด

### 5.4 ข้อเสนอแนะ

การหลอมรวมวัฒนธรรมองค์กรนั้นเป็นเรื่องที่พนักงานทุกคนควรตระหนักและเห็นพ้องตรงกันทุกระดับชั้น โดยเฉพาะผู้บริหารองค์กร (CEO) ต้องกำหนดเป็นนโยบายในการขับเคลื่อนองค์กรโดยอาจกำหนดเป็นยุทธศาสตร์องค์กร ด้านการพัฒนาองค์กรเพื่อความยั่งยืน เป็นต้น

ในขณะเดียวกันพนักงานทุกคนในองค์กรก็ต้องร่วมมือกันสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันให้เกิดขึ้นให้ได้อย่างแท้จริง อันจะนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพของทุกสายงานในองค์กร ส่งผลต่อศักยภาพ



โดยรวมภายในองค์กร สามารถสร้างวัฒนธรรมกระบวนการทำงานให้เกิดขึ้นในองค์กรได้ องค์กรก็จะพัฒนาแบบก้าวกระโดด เพราะคนในองค์กรทุกคนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

อย่างไรก็ตามเครื่องมือที่ว่าจะทำให้เกิดการหลอมรวมวัฒนธรรมในองค์กรได้คือการดำเนินการตามดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicators) ที่ผ่านกระบวนการคิดที่เป็นระบบ อย่างมีขั้นตอน เพื่อนำไปสู่ก้าวแรกของการแก้ปัญหาที่แท้จริง เพราะถ้าผลลัพธ์ที่ได้ผ่านกระบวนการนี้ในภาพรวมแล้วก็จะเป็นหลักประกันว่าองค์กรแก้ปัญหาได้ถูกทางแล้ว

## 5.5 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษารุ่นต่อไป

5.5.1 ควรศึกษาถึงปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมเชิงผสมนี้ด้วย งานวิจัยนี้เป็นเพียงการศึกษาถึงต้นตอของปัญหาหลัก และวิธีการแก้ปัญหาในภาพรวมเท่านั้น ยังคงมีปัจจัยอื่น ๆ ที่ต้องศึกษาเพิ่มเติม เช่น แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน การบริหารงานที่ไม่ได้รับการยอมรับของผู้บริหารแต่ละระดับชั้น การประเมินผลการทำงานที่ไม่ยุติธรรม การเลือกปฏิบัติอย่างไม่เท่าเทียม ผู้บริหารองค์กรขาดวิสัยทัศน์ในการสร้างวัฒนธรรมเชิงผสม เป็นต้น เหล่านี้ส่งผลกระทบต่อการหลอมรวมวัฒนธรรมองค์กรด้วยเช่นเดียวกัน

5.5.2 ควรศึกษาผลความสำเร็จ และผลงานขององค์กรด้วยว่าที่ผ่านมามีข้อบกพร่องเรื่องใดบ้างอย่างไร องค์กรดำเนินการตามยุทธศาสตร์ที่ได้วางไว้หรือไม่ ผลการประเมินตัวชี้วัด (KPI) ขององค์กรที่ผ่านมามีสำเร็จหรือไม่สำเร็จตามเป้าหมายมากน้อยเพียงไร ที่ผ่านมามีองค์กรได้รับการยอมรับจากหน่วยงานอื่น ๆ ด้านอุตสาหกรรมป้องกันประเทศมากน้อยเพียงใด เพราะผู้วิจัยเห็นว่าความสำเร็จและการได้รับการยอมรับขององค์กร ส่งผลต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยเช่นกัน

## บรรณานุกรม

ฝ่ายวิเคราะห์เทคโนโลยีป้องกันประเทศ. (2562). รายงานสรุปผลการปฏิบัติงานนอกสถานที่ งานเยี่ยมชมจิตใจ

ความสามารถอุตสาหกรรมป้องกันประเทศของ ST Engineering Ltd. กรุงเทพฯ: สถาบันเทคโนโลยีป้องกันประเทศ.

วรรณกร รอบคอบ. (2562). วัฒนธรรมองค์กร: โรงเรียนครุณศิษย์ พิทยารังสรรค์. สืบค้นจาก

<https://sites.google.com/site/darunsitpattanarangsana/sara-na-ru/wathnthrrm-xngkhkr>

สุทธาวรรณ จิระพันธุ์ ซาใต้. (2562ก). ความขัดแย้งและการเจรจาต่อรอง. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.

สุทธาวรรณ จิระพันธุ์ ซาใต้. (2562ข). อำนาจและการเมืองในองค์กร. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.

Sharon, L. M. (2010). *Research Report of Expectations and Integration of Organizational Military and Civilian*

*Cultures: Aberdeen Proving Ground (APG)*. Retrieved From <https://www.dau.edu/training/career-development/sscf/Documents/Meirose.pdf>