

## Model of Organizational Culture Reinforcement by the Empowerment Process in the Generation Y Group of the Department of Health.

*Suchada Sarabun, B.F.A.\**

*Pornprasert Ounkham, M.S.\*\**

### Abstract

This research was a quasi-experimental research, one group pre-post test design. It aimed to study model for organization culture Reinforcement in generation y group in the Department of Health. Sixty generation Y personnel of the Department of Health were purposively sampling from bureaus/divisions and health promotion centers for this study. Research instruments were 3 questionnaires: questionnaire on personal data, understanding meaning of organization culture and opinion on principle of developing organization culture; and organization culture building program using Process of Empowerment of J.Lord. The empowerment process comprised of 5 steps: 1) review experience and problems, 2) create activities and awareness, 3) Skill Development, 4) grouping and expansion of results, and 5) evaluation. Descriptive statistic and paired t-test was used to analyze data.

Result of the study were the organizational culture enhancement model of the Department of Health can be summarized as follows: Elements of activities to strengthen the corporate culture. There are 7 elements together those were (1) decentralized administration of decision making for human resources in the generations (2) deployment of work systems (3) Have the bargaining power to reduce conflict and gain understanding (4) Creating an atmosphere of open and democratic communication between the various generations with managers. (5) Developing new knowledge and skills to the personnel group (6) the team building at work group level and (7) the motivation to work by award etc. Effectiveness section revealed that after joining the process of empowerment there was statistical significant of increasing of understanding and principle corporate of organization culture at 0.05 level. In addition, results of brainstorming of behavioral indicators by using Ministry of Public Health Culture were implied to Department of Health culture: HEALTH and increased skill and leadership on campaigning to create organization culture, network and planning for continuing campaign.

**keywords:** organization culture, empowerment.

*\*Human Resource Officer of Department of Health*

*\*\*Center of Public Media of Department of Health*

# รูปแบบการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรโดยขบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจในกลุ่มบุคลากรเงินออเรชั่นวาย กรมอนามัย

สุชาดา สารบุญ, ศบ.\*

พรประเสริฐ อุ้นคำ, วท.ม.\*\*

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยกึ่งทดลอง (quasi-experimental research) แบบหนึ่งกลุ่มวัดผลก่อนหลัง การทดลอง (one group Pre-post test design) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร กรมอนามัยโดยขบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจในบุคลากรกลุ่มเงินออเรชั่นวาย กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรกลุ่มเงินออเรชั่นวายของกรมอนามัย เลือกโดยจำเพาะเจาะจง จำนวน 60 คน เครื่องมือในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามข้อมูลบุคคล แบบสอบถามความเข้าใจต่อความหมายของวัฒนธรรมองค์กรและแบบสอบถามความคิดเห็นต่อหลักการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร เครื่องมือที่ใช้ในการทดลอง ได้แก่ โปรแกรมการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร โดยใช้ทฤษฎีการเสริมพลังอำนาจของ J.Lord ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นทบทวนประสบการณ์และปัญหา 2) ขั้นสร้างกิจกรรม ความตระหนัก 3) ขั้นพัฒนาทักษะ 4) ขั้นรวมกลุ่มและขยายผล และ 5) ขั้นประเมินผล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การแจกแจงความถี่และ Paired t-test

ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร กรมอนามัย มีข้อสรุปได้ดังนี้คือ องค์ประกอบของการดำเนินกิจกรรมเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร นั้นมีองค์ประกอบ 7 ประการด้วยกัน คือ (1) การบริหารที่เน้นการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กลุ่มบุคลากรในเงินออเรชั่นต่างๆ (2) การวางระบบการทำงาน (3) การเพิ่มช่องทางให้กลุ่มบุคลากรในเงินออเรชั่นต่างๆ มีอำนาจต่อรองในการลดความขัดแย้ง และสร้างความเข้าใจกัน (4) การสร้างบรรยากาศให้มีการสื่อสารแบบเปิดและเป็นประชาธิปไตยระหว่างกลุ่มบุคลากรในเงินออเรชั่นต่างๆ กับผู้บริหาร (5) การพัฒนาความรู้และทักษะใหม่ๆ ให้กับกลุ่มบุคลากร (6) การสร้างทีมงานให้เกิดขึ้นในระดับกลุ่มงานต่างๆ และ (7) การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ด้วยการให้รางวัล เป็นต้น ส่วนประสิทธิผล หลังจากผ่านขบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจแล้วนั้นพบว่า มีความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายและหลักการสร้างวัฒนธรรมองค์กร สูงกว่าก่อนการเข้าร่วมกระบวนการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 และผลจากกระบวนการโดยการระดมสมองเพื่อจัดทำพฤติกรรมบ่งชี้ที่วัฒนธรรมองค์กรของกระทรวงสาธารณสุขเป็นหลัก คือ MOPH มาเป็นพฤติกรรมบ่งชี้วัฒนธรรมองค์กร กรมอนามัยคือ HEALTH และมีทักษะในการเป็นแกนนำการณรงค์ให้ ความรู้และสร้างเครือข่าย ค่านิยมวัฒนธรรมองค์กรอีกทั้งยังสามารถรวมกลุ่ม วางแผนจัดกิจกรรมในการรณรงค์อย่างต่อเนื่องได้ต่อไป

**คำสำคัญ:** วัฒนธรรมองค์กร/เสริมสร้างพลังอำนาจ

\*กองการเจ้าหน้าที่ กรมอนามัย

\*\*ศูนย์สื่อสารสาธารณะ กรมอนามัย

## บทนำ

กระทรวงสาธารณสุขได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ 20 ปี (ด้านสาธารณสุข) โดยกำหนดยุทธศาสตร์พัฒนาความเป็นเลิศ 4 ด้าน คือ การส่งเสริมสุขภาพและป้องกันโรค (PP Excellence) การจัดระบบบริการสุขภาพ (Services Excellence) การพัฒนาคน (People Excellence) และระบบบริหารจัดการที่มีคุณธรรม (Governance Excellence) ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของไทยแลนด์ 4.0<sup>(1)</sup> โดยมีเป้าหมายคือการพัฒนาที่ยั่งยืนโดยมีวิสัยทัศน์คือเป็นองค์กรหลักด้านสุขภาพ เพื่อให้ประชาชนมีสุขภาพดี เจ้าหน้าที่มีความสุข ระบบสุขภาพยั่งยืน การเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์และเป้าหมายของยุทธศาสตร์ ยังคงมีค่านิยมองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงพฤติกรรมของบุคลากรของกระทรวงสาธารณสุข คือ MOPH อันประกอบไปด้วย การเป็นนายตัวเอง (Mastery) การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Originality) ประชาชนเป็นศูนย์กลาง (People Center) และ ถ่อมตนอ่อนน้อม (Humility) ซึ่งกรมอนามัยจะต้องผลักดันให้บุคลากรในองค์กรได้ตระหนักและนำไปเป็นพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการปฏิบัติราชการให้มีประสิทธิภาพและในส่วนของกรมอนามัยได้จัดทำแผน ยุทธศาสตร์ การพัฒนาระบบส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม ตามแผนพัฒนาสุขภาพแห่งชาติ ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ของกรมอนามัย คือ กรมอนามัยเป็นองค์กรหลักของประเทศในการอภิบาลระบบส่งเสริมสุขภาพและระบบอนามัยสิ่งแวดล้อมเพื่อสุขภาพประชาชน<sup>(2)</sup> และที่สำคัญรากฐานในการบริหารและพัฒนาองค์กรส่วนหนึ่งต้องมีวัฒนธรรมองค์กร ที่เหมาะสม ส่งผลให้องค์กรพัฒนาไปสู่เป้าหมายได้อย่างยั่งยืนโดยกำหนดให้มีวัฒนธรรมองค์กร คือ HEALTH ได้แก่

H คือ Health Model (เป็นต้นแบบสุขภาพ) E คือ Ethics (มีจริยธรรม) A คือ Achievement (มุ่งผลสัมฤทธิ์) L คือ Learning (เรียนรู้ร่วมกัน) T คือ Trust (เคารพและเชื่อมั่น) H คือ Harmony (เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน) โดยวัฒนธรรมองค์กรของกรมอนามัย<sup>(3)</sup> ภายใต้อำนาจ HEALTH ก็ยังมีความเชื่อมโยงและสัมพันธ์กัน ภายใต้อำนาจ MOPH ของกระทรวงสาธารณสุข กรมอนามัยได้จัดกระบวนการสื่อสารให้บุคลากรในสังกัดทุกคนได้รับรู้ ยึดถือและส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรอย่างต่อเนื่องจากสถานการณ์บุคลากรของกรมอนามัยพบว่าในอนาคตภายใน 5 ปีข้างหน้า จะมีผู้เกษียณอายุราชการรวม 351 คน คิดเป็น ร้อยละ 21.01 ของจำนวนกลุ่มราชการทั้งหมดและพบว่าจะยังคงมีบุคลากรในกลุ่ม Generation Y (Gen Y) ซึ่งมีอายุระหว่าง 22-37 ปี ซึ่งเป็นกลุ่มใหญ่ที่คงอยู่ในระบบราชการของกรมอนามัย ถึงร้อยละ 39.01<sup>(4)</sup> ดังนั้นกรมอนามัยจึง มีความจำเป็นในการที่จะพัฒนาบุคลากรในกรมอนามัยโดยเฉพาะกลุ่ม Generation Y (Gen Y) เพื่อดำรงไว้ซึ่งความยั่งยืนของวัฒนธรรมองค์กรและต้องสร้างขบวนการการถ่ายทอดทักษะและองค์ความรู้ด้านวัฒนธรรมองค์กรให้กับบุคลากรรุ่นใหม่ที่จะดำรงวัฒนธรรมองค์กรที่ดำรง เพื่อเป็นแบบอย่างและเป็นแกนนำหลักในการขับเคลื่อนพร้อมทั้งเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ให้สอดคล้องกับพันธกิจ เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ของกรมอนามัยทั้งนี้ผู้วิจัยจึงได้จัดทำขบวนการสร้างวัฒนธรรมองค์กร กรมอนามัยในกลุ่มแกนนำหลักคือกลุ่ม Generation Y (Gen Y) เพื่อให้วัฒนธรรมองค์กรยังคงอยู่อย่างยั่งยืนและสามารถเป็นพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของบุคลากรได้อย่างยั่งยืนต่อไป

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษารูปแบบการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรโดยใช้ขบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ ในกลุ่มบุคลากรเจนเนอเรชันวาย กรมอนามัย

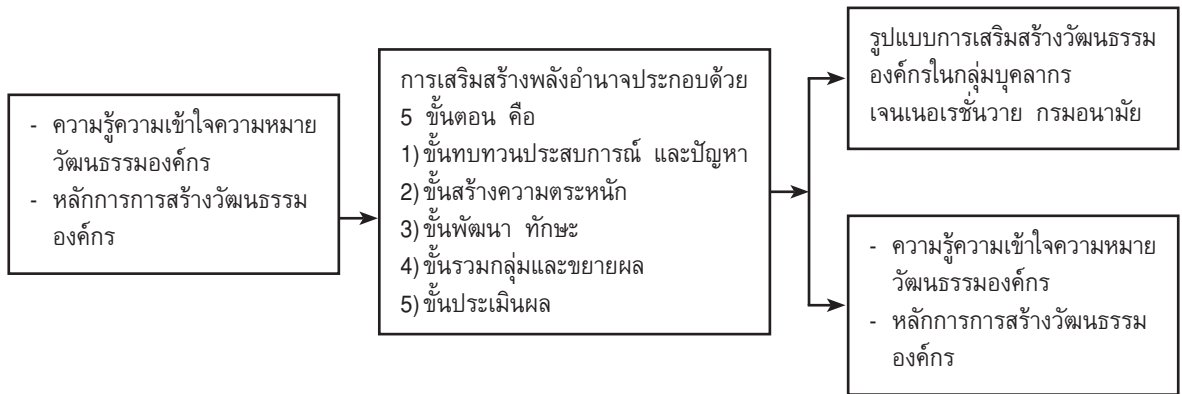
2. เพื่อศึกษาประสิทธิผลของรูปแบบการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรโดยใช้ขบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ ในกลุ่มเจนเนอเรชันวาย

## สมมุติฐานการวิจัย

1. กลุ่มบุคลากรเจนเนอเรชันวายที่เข้าร่วมโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจมีค่าเฉลี่ยความเข้าใจต่อความหมายของวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกันก่อนและหลังทดลอง

2. กลุ่มบุคลากรเจนเนอเรชันวายที่เข้าร่วมโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจมีค่าเฉลี่ยความความคิดเห็นต่อหลักการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกันก่อนและหลังทดลอง

## กรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual Framework)



## วิธีการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบกึ่งทดลอง (quasi-experimental research) แบบหนึ่งกลุ่ม วัดผลก่อน หลัง การทดลอง (one groups Pre-post test design) โดยใช้ขบวนการเสริมสร้าง

พลังอำนาจในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร กรมอนามัย ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นตอนทบทวนประสบการณ์และปัญหา 2) ขั้นตอนสร้างความตระหนัก 3) ขั้นตอนพัฒนา ทักษะ 4) ขั้นรวมกลุ่มและขยายผล และ 5) ขั้นตอนประเมินผล

|    |   |    |
|----|---|----|
| T1 | X | T2 |
|----|---|----|

## สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิจัย

T1 หมายถึง ความคิดเห็นต่อความหมาย และหลักการสร้างวัฒนธรรมองค์กรทดสอบก่อนการจัดขบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ

X หมายถึง การจัดกระบวนการโดยใช้การเสริมสร้างพลังอำนาจของ J. Lord<sup>(5)</sup>

T2 หมายถึง รูปแบบการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรโดยการเสริมสร้างพลังอำนาจและความคิดเห็นต่อความหมายหลักการสร้างวัฒนธรรมองค์กรทดสอบหลังการจัดกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ

**กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา**คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในกรมอนามัยและอยู่ใน Generation Y (Gen Y) คือ อายุระหว่าง 22-37 ปีเป็นข้าราชการและปฏิบัติงานมาไม่ต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 60 คน เลือกแบบเจาะจง (purposive sampling) จาก สำนัก/กอง/ศูนย์/หน่วยต่างๆ ที่อยู่ในกรมอนามัย

## เครื่องมือในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าประกอบไปด้วยแบบสอบถาม โดยประยุกต์มาจากการศึกษา วัฒนธรรมองค์กร กรมอนามัย ปี 2558 ได้แก่วิธีการทำความเข้าใจต่อความหมายของวัฒนธรรมองค์กร และความคิดเห็นต่อหลักการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ส่วนกระบวนการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร ใช้ทฤษฎีเสริมสร้างพลังอำนาจของ J.Lord

## การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ลักษณะข้อมูลทั่วไปของบุคลากร โดยการแจกแจงความถี่ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และส่วนการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างก่อนและหลังการดำเนินการสร้างกระบวนการ ใช้สถิติ paired t-test

## ผลการวิจัย

1. รูปแบบการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร กรมอนามัยในบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย โดยวิธีเสริมสร้างพลังอำนาจ

1.1 การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรโดยกระบวนการการเสริมสร้างพลังอำนาจใช้ทฤษฎีของ J.Lord ใน 5 ขั้นตอน ผลการวิจัยมีดังนี้

1) ขั้นทบทวนประสบการณ์และปัญหาด้านวัฒนธรรมองค์กร

ใช้กระบวนการแบ่งกลุ่มโดยการมีส่วนร่วมพร้อมทั้งนี้ผู้วิจัยได้นำผลการ วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความรู้และพฤติกรรมการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากร กรมอนามัย

ซึ่งประกอบไปด้วยระดับของความรู้ และพฤติกรรมของบุคลากรกรมอนามัยต่อวัฒนธรรมองค์กร นำเข้ากลุ่มเพื่อวิเคราะห์สภาพปัญหา

2) ขั้นสร้างความตระหนัก

ขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้นัดหมายแกนนำกลุ่ม Generation Y (Gen Y) มาประชุมชี้แจงทำความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของโครงการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร กรมอนามัย รวมถึงบทบาทหน้าที่ของกลุ่มเป้าหมาย ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม มาแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับแกนนำ เพื่อสร้างความตระหนักเกี่ยวกับ พฤติกรรมบ่งชี้ด้านวัฒนธรรมองค์กร กรมอนามัย ซึ่งมีแกนนำได้เล่าประสบการณ์ของตนเอง ว่าเคยสร้างกิจกรรมรณรงค์ในหน่วยงานตนเอง โดยใช้สื่อประชาสัมพันธ์ภายในองค์กร บางพื้นที่ใช้เป็นมาตรการในการให้ควมดีความชอบถ้ามีการปฏิบัติต่อวัฒนธรรมองค์กรอย่างดี ตามเงื่อนไขก็จะมีคะแนนเพิ่มขึ้น ผู้วิจัยได้มีการนัดหมายกลุ่มแกนนำเพื่อเข้ากระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจต่อไป

3) ขั้นพัฒนาทักษะ

สำหรับในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้จัดอบรมเชิงปฏิบัติการเรื่อง “การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร กรมอนามัย ในกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย” ในวันที่ 22-23 กุมภาพันธ์ 2559 ณ ห้องประชุม ชั้น 9 กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ ผู้เข้าร่วมการอบรมคือบุคลากรกลุ่ม Generation Y (Gen Y) จำนวน 60 คน โดยมี อธิบดีกรมอนามัยเป็นประธาน และมอบนโยบายเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร กรมอนามัย กิจกรรมการอบรมประกอบด้วยการละลายพฤติกรรม แนะนำตัว พัฒนาทักษะชีวิตด้านต่างๆ เช่น การคิดวิเคราะห์ การคิดอย่างมีวิจารณญาณ การเจรจาต่อรอง การตัดสินใจ และการปฏิเสธ มีความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร และพฤติกรรมบ่งชี้ กิจกรรมพัฒนาบทบาทการเป็นผู้นำ และสุดท้ายได้จัดให้มีกิจกรรมให้แต่ละคนให้คำมั่นสัญญาว่าจะร่วมกันดำเนินงานพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของกรมอนามัย เพื่อประสิทธิผล

ของการดำเนินงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์และพันธกิจ และมีความรักความผูกพันต่อองค์กร ผลจากการอบรม พบว่า หลังการอบรมแกนนำบุคลากรมีค่าคะแนนเฉลี่ยความเข้าใจต่อความหมายวัฒนธรรมองค์กรและมีหลักการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรสูงกว่า ก่อนการอบรมอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 และมีการระดมสมองเพื่อคิดวิเคราะห์พฤติกรรมบ่งชี้จาก MOPH มาสู่ HEALTH ของกรมอนามัย ซึ่งสามารถ จัดกลุ่มระดับของพฤติกรรมบ่งชี้ หลังจากนั้นได้นำเข้าคณะกรรมการระดับกรม และนำเสนอต่อผู้บริหารเพื่อระบุพฤติกรรมบ่งชี้ที่ตัดสินใจ พร้อมทั้งจะประกาศใช้ทั้งกรมอนามัย

#### 4) ขั้นรวมกลุ่มและขยายผล

แกนนำบุคลากรกลุ่ม Generation Y (Gen Y) ได้มีการรวมกลุ่มหลังการอบรม โดยจัดให้มีประธานกลุ่ม ซึ่งได้มีการนัดประชุมกลุ่ม พูดคุย เพื่อวางแผนในการจัดกิจกรรม ผนวกเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรตามแผนปฏิทินกิจกรรมของกลุ่มแกนนำในครั้งแรกที่จะแสดงออกของกลุ่ม คือ วันสถาปนากรมอนามัยครบรอบ 65 ปี ในวันที่ 13 มีนาคม 2560 และจะมีกิจกรรมใหญ่อีกครั้งในวันข้าราชการพลเรือนประจำปี หลังจากกิจกรรมดังกล่าว กลุ่มแกนนำบุคลากรได้ มีการประชุมร่วมกับทีมและคณะอนุกรรมการสร้างค่านิยมวัฒนธรรมองค์กรในการวางแผนจัดกิจกรรมตลอดทั้งปีงบประมาณ 2560 โดยผนวกกิจกรรมที่คิดขึ้นให้สอดคล้องกับ วันสำคัญของกระทรวงสาธารณสุข

#### 5) ขั้นประเมินผล

ผู้วิจัยได้มีการประสานกับหน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการวัฒนธรรมองค์กรกรมอนามัย ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ซึ่งได้มีแนวทางในการนำผลการศึกษาใน หลายประเด็นมาเสนอให้เป็นรูปธรรม และแกนนำบุคลากรคงต้องมีการพัฒนาให้มีรุ่นใหม่เกิดขึ้น เพื่อผนึกกำลังและให้เกิดความต่อเนื่องและยั่งยืนต่อไป โดยให้หน่วยงาน

ทุกหน่วยงานที่สังกัดส่วนกลางและส่วนภูมิภาคได้จัดทำแผนพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรในหน่วยงานนั้นๆ ต่อไป

1.2 สรุปรูปแบบการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร กรมอนามัย โดยการเสริมสร้างพลังอำนาจในกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย พบว่าหลังจากผ่านขบวนการ ใน 2 วัน แล้วทำให้มีข้อสรุปได้ดังนี้คือ องค์ประกอบของการดำเนินกิจกรรมเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร กรมอนามัยนั้นมียุทธศาสตร์ประกอบ 7 ประการด้วยกัน คือ (1) การบริหารที่เน้นการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กลุ่มบุคลากรในเจนเนอเรชั่นต่างๆ (2) การวางระบบการทำงาน (3) การเพิ่มช่องทางให้กลุ่มบุคลากรในเจนเนอเรชั่นต่างๆ มีอำนาจต่อรองในการลดความขัดแย้งและสร้างความเข้าใจกัน (4) การสร้างบรรยากาศให้มีการสื่อสารแบบเปิดและเป็นประชาธิปไตยระหว่างกลุ่มบุคลากรในเจนเนอเรชั่นต่างๆ กับผู้บริหาร (5) การพัฒนาความรู้และทักษะใหม่ๆ ให้กับกลุ่มบุคลากร (6) การสร้างทีมงานให้เกิดขึ้นในระดับกลุ่มงานต่างๆ และ (7) การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ด้วยการให้รางวัล เป็นต้น

2. ประสิทธิภาพหลังจากผ่านขบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจแล้วนั้นพบว่า ผลจากกระบวนการโดยการระดมสมองเพื่อจัดทำพฤติกรรมบ่งชี้โดยใช้วัฒนธรรมองค์กรของกระทรวงสาธารณสุขเป็นหลัก คือ MOPH มาเป็นพฤติกรรมบ่งชี้วัฒนธรรมองค์กรกรมอนามัยคือ HEALTH และมีทักษะในการเป็นแกนนำการรณรงค์ให้ ความรู้และสร้างเครือข่าย ค่านิยมวัฒนธรรมองค์กรอีกทั้งยังสามารถรวมกลุ่ม วางแผนจัดกิจกรรมในการรณรงค์อย่างต่อเนื่องได้ต่อไป

2. ประสิทธิภาพของรูปแบบการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรโดยใช้ขบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ ในกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย



ตาราง 1 จำนวนและร้อยละของลักษณะทางประชากรของกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย (N=60)

|               | ลักษณะทางประชากร    | จำนวน | ร้อยละ |
|---------------|---------------------|-------|--------|
| เพศ           | 1. ชาย              | 7     | 11.7   |
|               | 2. หญิง             | 53    | 88.3   |
| ระดับการศึกษา | 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี | 5     | 8.4    |
|               | 2. ปริญญาตรี        | 41    | 68.3   |
|               | 3. สูงกว่าปริญญาตรี | 14    | 23.3   |
| สถานภาพสมรส   | 1. โสด              | 42    | 70     |
|               | 2. สมรส             | 15    | 25     |
|               | 3. หม้าย/หย่า/แยก   | 3     | 5      |
| อายุ          | 1. 20-25 ปี         | 11    | 18.3   |
|               | 2. 26-30 ปี         | 26    | 43.3   |
|               | 3. 31-35 ปี         | 23    | 38.4   |

จากตาราง 1 กลุ่มบุคคลากรเจนเนอเรชั่นวาย ที่เข้าร่วมขบวนการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร กรมอนามัย พบว่ากลุ่มตัวอย่างเป็น เพศหญิง

ส่วนใหญ่ ร้อยละ 88.3 มีอายุระหว่าง 26-30 ร้อยละ 43.3 ระดับการศึกษา จบปริญญาตรี ร้อยละ 68.3 และสถานภาพสมรส โสด ร้อยละ 70

ตาราง 2 ความแตกต่างค่าคะแนนเฉลี่ยของความเข้าใจต่อความหมายวัฒนธรรมองค์กรก่อนและหลังการเสริมสร้างพลังอำนาจ (N=60)

| ความเข้าใจความหมายวัฒนธรรมองค์กร | คะแนนเฉลี่ย |      | t     | sig   |
|----------------------------------|-------------|------|-------|-------|
|                                  | $\bar{x}$   | S.D. |       |       |
| ก่อนการทดลอง                     | 13.0        | 2.20 | 5.566 | .000* |
| หลังการทดลอง                     | 15.2        | 1.83 |       |       |

\*sig <0.05

จากตาราง 2 พบว่า บุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายหลังจากเข้าขบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจกลุ่มตัวอย่างมีคะแนนความเข้าใจต่อความหมายของวัฒนธรรมองค์กร ( $\bar{x}$ =15.2

S.D.=1.83) สูงขึ้นก่อนการทดลอง ( $\bar{x}$ =13.0 S.D.=2.20) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $t$ =5.566,  $P<.05$ )

**ตาราง 3** ความแตกต่างค่าคะแนนเฉลี่ยของความคิดเห็นต่อหลักการสร้างวัฒนธรรมองค์กรก่อนและหลังการเสริมสร้างพลังอำนาจ (N=60)

| ความคิดเห็นต่อหลักการ<br>สร้างวัฒนธรรมองค์กร | คะแนนเฉลี่ย |      | t     | sig   |
|----------------------------------------------|-------------|------|-------|-------|
|                                              | $\bar{x}$   | S.D. |       |       |
| ก่อนการทดลอง                                 | 20.7        | 4.16 | 6.299 | .000* |
| หลังการทดลอง                                 | 23.2        | 3.02 |       |       |

\*sig <0.05

จากตาราง 3 พบว่า บุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายหลังจากเข้าชบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจกลุ่มตัวอย่างมีคะแนนความคิดเห็นต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ( $\bar{x}$ =23.2 S.D.=3.02) สูงขึ้นก่อนการทดลอง ( $\bar{x}$ =20.7 S.D.=4.16) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $t$ =6.299,  $P$ <.05)

## สรุป

1. กลุ่มเจนเนอเรชั่นวายที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเป็นเพศหญิง ส่วนใหญ่ ร้อยละ 88.3 มีอายุระหว่าง 26-30 ร้อยละ 43.3 ระดับการศึกษา จบปริญญาตรี ร้อยละ 68.3 และสถานภาพสมรส โสด ร้อยละ 70

2. ผลการศึกษาทำให้ได้รูปแบบการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรในกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายกรมอนามัยซึ่งประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ คือ (1) การบริหารที่เน้นการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กลุ่มบุคลากรในเจนเนอเรชั่นต่างๆ (2) การวางระบบการทำงาน (3) การเพิ่มช่องทางให้กลุ่มบุคลากรในเจนเนอเรชั่นต่างๆ มีอำนาจต่อรองในการลดความขัดแย้งและสร้างความเข้าใจกัน (4) การสร้างบรรยากาศให้มีการสื่อสารแบบเปิดและเป็นประชาธิปไตยระหว่างกลุ่มบุคลากรในเจนเนอเรชั่นต่างๆ กับผู้บริหาร (5) การพัฒนาความรู้และทักษะใหม่ๆ ให้กับกลุ่มบุคลากร (6) การสร้างทีมงานให้เกิดขึ้นในระดับกลุ่มงานต่างๆ และ (7) การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ด้วยการให้รางวัล เป็นต้น

3. ประสิทธิภาพของกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ ซึ่งประกอบด้วย 5 ขั้นตอนพบว่า กลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย มีความเข้าใจต่อความหมายวัฒนธรรมองค์กร สูงกว่าก่อนการเข้าร่วมกระบวนการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 และผลจากกระบวนการโดยการระดมสมองเพื่อจัดทำพฤติกรรมบ่งชี้โดยใช้วัฒนธรรมองค์กรของกระทรวงสาธารณสุขเป็นหลัก คือ MOPH มาเป็นพฤติกรรมบ่งชี้วัฒนธรรมองค์กรกรมอนามัยคือ HEALTH และมีทักษะในการเป็นแกนนำการรณรงค์ให้ ความรู้ และสร้างเครือข่าย คำนึงวัฒนธรรมองค์กร อีกทั้งยังสามารถรวมกลุ่ม วางแผนจัดกิจกรรมในการรณรงค์อย่างต่อเนื่องได้ต่อไป

## อภิปรายผล

1. การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรในกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายเพื่อเป็น Chang Agent และก่อให้เกิดกระบวนการในหลายด้านที่จะทำให้เกิดค่านิยมวัฒนธรรมองค์กรที่ดี อันจะส่งผลให้บุคลากรในองค์กรมีองค์ความรู้ และนำไปสู่การมีพฤติกรรมองค์กรที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ สุนีย์ เอมดวงดี (2554)<sup>(6)</sup> ที่ศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิภาพของการบริหารจัดการ พบว่าวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับบุคลากร เน้นการทำงานเป็นทีม และมุ่งผลลัพธ์ของงาน จะทำให้การบริหารจัดการองค์กรมีประสิทธิภาพมากกว่า และสอดคล้องกับ งานวิจัยของ ปรีโสทัตบุญณภูมิ



(2554)<sup>(7)</sup> พบว่าผู้บริหารต้องเป็นตัวอย่างที่ดี (Role Model) และเป็น Chang Agent ให้แก่เจ้าหน้าที่ และสร้างบรรยากาศ และสิ่งแวดล้อมที่เอื้ออำนวย และทำการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง

2. การเสริมสร้างพลังอำนาจในกลุ่ม Generation Y (Gen Y) สามารถรวมกลุ่มและขยายผลในการณรงค์เผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร และยังมีการวางแผนดำเนินการถ่ายทอดความรู้ ให้กับบุคลากรกลุ่มอื่นๆ ซึ่งผลการศึกษานี้ สอดคล้องกับงานวิจัยของปราธนา ศรีนุวัติ และคณะ<sup>(8)</sup> ที่ได้ศึกษาปัจจัยของคณบดีเจเนอเรชั่นวาย ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร พบว่า ปัจจัยค่านิยมในการทำงานของเจเนอเรชั่นวาย ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร หน่วยงานจะต้องสร้างความพึงพอใจตั้งแต่การเข้าทำงานที่ อีกทั้งควรมอบหมายงานที่ท้าทายให้กับเจเนอเรชั่นวาย เพื่อเป็นการพัฒนาความสามารถ และศักยภาพในตนเอง นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของประจวบ เพิ่มสุวรรณ<sup>(9)</sup> ที่พบว่า ในการปฏิบัติงานในระบบราชการ จะต้องมีการปรับระบบงานให้สอดคล้องกับเจเนอเรชั่นต่างๆ ที่มีอยู่ในองค์กร

3. การระดมสมองเพื่อจัดทำพฤติกรรมบ่งชี้ โดยใช้วัฒนธรรมองค์กรของกระทรวงสาธารณสุข เป็นหลัก คือ MOPH มาเป็นพฤติกรรมบ่งชี้ วัฒนธรรมองค์กรกรมอนามัยคือ HEALTH ซึ่งเป็นผลผลิตหนึ่งในกระบวนการคิดวิเคราะห์ ในขั้นตอนของการเสริมสร้างพลังอำนาจ สามารถนำรายละเอียดของข้อมูลการคิดวิเคราะห์เรื่อง พฤติกรรมบ่งชี้วัฒนธรรมองค์กร กรมอนามัย เข้าสู่กระบวนการบริหารจัดการ โดยขั้นตอนได้นำเข้าสู่

กรรมการระดับกรมอนามัย และนำเสนอผู้บริหารระดับสูง ได้พิจารณาในลำดับขั้นต่อไป และก็ประกาศเป็นนโยบายอย่างเป็นทางการ ในวันที่ 13 มีนาคม 2560 เพื่อให้บุคลากรกรมอนามัย ได้ถือเป็นแนวทางปฏิบัติต่อไป

## ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. การเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับบุคคล และกลุ่มบุคคลยังเป็นแนวทางที่สามารถนำไปปฏิบัติจริงเพื่อเสริมศักยภาพของบุคลากรหรือสามารถประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานปกติได้

2. การสนับสนุนกลุ่มเจเนอเรชั่นวาย ในการโน้มน้าวชักจูง ให้มีแนวร่วมหรือเครือข่าย ยังเป็นกิจกรรมที่ต้องมีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง อันจะเป็นผลต่อพฤติกรรม การปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรที่ดี

3. ควรมีการวิจัยปัจจัยค่านิยมในการทำงานของเจเนอเรชั่นวาย ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กรเพื่อนำมาปรับรูปแบบให้เหมาะสมต่อไป

## กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยนี้ได้รับงบประมาณสนับสนุนในการทำ จากกองการเจ้าหน้าที่ และศูนย์สื่อสารสาธารณะ กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ผู้วิจัยจึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้ ขอขอบคุณผู้ให้ข้อมูล และแกนนำบุคลากรกลุ่ม Generation Y (Gen Y) ของกรมอนามัย จากส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ทุกคนที่ได้ให้ความร่วมมือ ในการทำงานวิจัยเป็นอย่างดี

## เอกสารอ้างอิง

1. สำนักนโยบายและแผน กระทรวงสาธารณสุข. แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ด้านสาธารณสุข. นนทบุรี: สำนักนโยบายและแผน กระทรวงสาธารณสุข; 2559.
2. กองแผนงาน กรมอนามัย. แผนยุทธศาสตร์พัฒนาระบบส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อมตามแผนพัฒนาสุขภาพแห่งชาติในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564). นนทบุรี: กรมอนามัย; 2559.
3. กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข. ประกาศกรมอนามัยเรื่องวัฒนธรรมกรมอนามัย. นนทบุรี: กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข; 2549.
4. ธงชัย เลิศวิจิตรพงศ์. เอกสารนำเสนอเรื่อง ร่าง-แผนยุทธศาสตร์ HR. นนทบุรี: กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข; 2559.
5. Lord, J. Lives in transition: the process of personal empowerment. Hull Quebec : Disabled Persons Participation Program, Secretary of State; 1991.
6. สุนีย์ เอ็มดวงดี. วัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิภาพของการบริหารจัดการ: กรณีศึกษา สำนักงานเขตจอมทอง กรุงเทพมหานคร. ม.ป.ท.; 2554.
7. ปรีโสทัต บุญณภูมิ. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการยอมรับวัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันของ Generation X และ Y: กรณีศึกษาบริษัทเจริญโภคภัณฑ์. กรุงเทพฯ: เครือเจริญโภคภัณฑ์; 2554.
8. ปรรธนา ศรีนุวัตร, ประจวบ เพิ่มสุวรรณ. ปัจจัยของคนเจนเนอเรชั่นวายที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร. [วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต] ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยกรุงเทพ; 2556
9. พรรณวดี สถิตถาวร, ประจวบ เพิ่มสุวรรณ. ทักษะคติของคนรุ่น Gen Y ต่อการทำงานในระบบราชการ. [วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต]. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยกรุงเทพ; 2552.