

วัฒนธรรมในการบริหารงานและปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานของ
มหาวิทยาลัยฮานอยและแนวทางการนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารงานของ
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยฮานอย

The culture in management, factors that have effect on the success on
management in Hanoi University and a guide to apply management
application from Nakhon Pathom Rajabhat University:
A Case Study of Hanoi University

ซากีน่า รุ่งโรจน์^{1*} และมนูญ จันทร์สมบุรณ์²

¹สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

²อาจารย์ที่ปรึกษาสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

*sakilovecat@gmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวัฒนธรรมในการบริหารงานและปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานของมหาวิทยาลัยฮานอยและแนวทางการนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมเป็นการศึกษาเชิงคุณภาพโดยใช้แบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาได้มาโดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงประกอบด้วยอาจารย์และบุคลากรของมหาวิทยาลัยฮานอย จำนวน 20 คน จากผลการศึกษาพบว่า มหาวิทยาลัยฮานอยมีวัฒนธรรมในการบริหารงานที่ประสิทธิภาพภายใต้ข้อจำกัดด้านงบประมาณและปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงาน ได้แก่ ทักษะบุคลากร โครงสร้างองค์กร กลยุทธ์องค์กร สไตล์การบริหารงานของผู้นำ ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ค่านิยมร่วม บริบทสังคม ระบบภายในองค์กร บุคลากร วัฒนธรรมองค์กร

คำสำคัญ: การบริหาร วัฒนธรรมในการบริหาร ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานของมหาวิทยาลัยฮานอย

Abstract

This research article aims to study the culture in management, factor that has effect(S) on the success in management in Hanoi University and also a guide to apply it to the administration of Nakhon Pathom University. This is a qualitative study using interview form in order to collect data. The specific respondents are 20 teachers and staffs of Hanoi University. The study shows that Hanoi University has a culture of effective management under budget constraints and factors that have effects on the management success as: Skills, Organizational Structure, Corporate Strategy, Management Style of Leader, Factors Economic, Shared Values, Social Context, Organization System, staff and Organizational culture.

Keywords: management, the culture in management, factors that have effect on the success on management in Hanoi University

1. บทนำ

วัฒนธรรมในการบริหารถือเป็นเครื่องมือทางการบริหาร และการพัฒนาองค์กรรูปแบบหนึ่ง เพราะวัฒนธรรมองค์กรเป็นกรอบวิธีการปฏิบัติที่นอกเหนือจากกฎ ระเบียบที่มีอยู่ของคนที่อยู่ในองค์กรนั้นวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อการประพฤติปฏิบัติของคนทำงานในองค์กรสะท้อนให้เห็นกระบวนการคิด การตัดสินใจ รวมถึงวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร และที่สำคัญวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร เพราะองค์กรที่มีวัฒนธรรมการบริหารที่ไม่เข้มแข็งและไม่ยืดหยุ่นจะทำให้การบริหารกลายเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลง การปรับตัวไม่ทัน ต่อทิศทาง การดำเนินธุรกิจขององค์กร การบริหารสมัยใหม่จึงต้องกำหนดวัฒนธรรมขององค์กรที่พึงประสงค์และสร้างวัฒนธรรมใหม่ที่สอดคล้องกับ ทิศทางธุรกิจขึ้น เพื่อใช้เป็นเครื่องหล่อหลอมให้พนักงานยึดถือเป็นแนวทางเดียวกัน ในขณะที่เดียวกันก็ต้องจัดวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่ดีให้หมดไปจากองค์กรอีกด้วย(Shared Values ค่านิยมร่วม สู่ความเป็นเลิศ(ออนไลน์). สืบค้นจาก :<https://csc.kmitl.ac.th/cscweb-1/w-p-content/uploads/2014/08/org-culture.pdf>.12 ธันวาคม 2559)

ประเทศเวียดนามในปัจจุบันเป็นประเทศสังคมนิยมที่ปกครองโดยพรรคคอมมิวนิสต์ (พรรคคอมมิวนิสต์แห่งเวียดนาม Communist Party of Vietnam - CPV) ซึ่งเป็นสถาบันการเมืองที่มีอำนาจสูงสุด ทำหน้าที่ในการกำหนดนโยบายในการปกครองประเทศโดยมีนายกรัฐมนตรีเป็นประธานในการร่างกฎหมายและปกครองทั่วไป ประธานาธิบดีทำหน้าที่ดูแลนโยบายของรัฐ การทหาร และการรักษาความสงบภายใน (การจัดระเบียบการปกครองของเวียดนาม(ออนไลน์). สืบค้นจาก : <http://oknation.nationtv.tv/blog/guruNa/2008/02/11/entry-2>.12 ธันวาคม 2559) ที่อาจส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมการบริหารของหน่วยงานต่าง ๆ ของประเทศเวียดนามทั้งนี้ยังรวมถึงการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยฮานอย เพราะมหาวิทยาลัยฮานอยเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เป็นสถาบันอุดมศึกษาชั้นนำของประเทศจึงทำให้การบริหารสถานศึกษาอยู่ภายใต้กระทรวงการศึกษาและการอบรม ตามที่นโยบายกำหนดจากพรรคคอมมิวนิสต์ที่ต้องการให้มีการพัฒนาการศึกษาควบคู่ไปกับการพัฒนาประเทศ ซึ่งมหาวิทยาลัยฮานอยได้รับอิทธิพลจากการกำหนดนโยบายดังกล่าว โดยต้องมีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์องค์กร ตั้งแต่การบริหารองค์กร การบริหารบุคลากร และการบริหารจัดการการศึกษา ให้อยู่ในทิศทางที่เหมาะสมและง่ายต่อการบริหารเพื่อสนองต่อนโยบายที่กำหนดขึ้นโดยรัฐบาล (รายงานการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งชาติเวียดนาม ฮานอย (ออนไลน์). สืบค้นจาก : http://www2.tsu.ac.th/planoffice/main/files_sec/20130410111924Vietnam%20trip_2013.pdf.15 ธันวาคม 2559)

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาที่กล่าวมาข้างต้น ทำให้ผู้ศึกษามีความสนใจที่จะศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมในการบริหารและปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานของมหาวิทยาลัยฮานอยและแนวทางในการนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

2. วัตถุประสงค์ในการศึกษา

1. เพื่อศึกษาวัฒนธรรมในการบริหารงานของอาจารย์และบุคลากรของมหาวิทยาลัยฮานอย
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานของมหาวิทยาลัยฮานอย
3. เพื่อเสนอแนวทางในการนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

3. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมในการบริหารงาน

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525ได้นิยามความหมายของวัฒนธรรม ไว้ 4 ประเด็น ดังนี้

1. สิ่งที่ทำให้เจริญงอกงามแก่หมู่คณะ
2. วิถีชีวิตของหมู่คณะ

3. ลักษณะที่แสดงถึงความเจริญงอกงาม ความเป็นระเบียบเรียบร้อย ความกลมเกลียวก้าวหน้าของชาติและศีลธรรมอันดีของประชาชน

4. พฤติกรรมและสิ่งทีคนในหมู่ผลิตสร้างขึ้นด้วยการเรียนรู้จากกันและกัน และร่วมใช้อยู่ในหมู่พวกของตน"

พระยาอนุนามราชชน (2532,45 – 48) ได้ให้บทนิยาม คำ "วัฒนธรรม" ว่าวัฒนธรรม คือ "สิ่งที่มนุษย์เปลี่ยนแปลงปรับปรุง หรือผลิตสร้างขึ้น เพื่อความเจริญงอกงามในวิถีแห่งชีวิตของส่วนรวม ถ้ายทอดกันได้อาอย่างกันได้

วัฒนธรรม หมายถึง วิธีการดำเนินชีวิตของคนในสังคม ความเชื่อ ค่านิยมร่วม แนวทางการปฏิบัติที่เหมือนกัน การเรียนรู้ที่จะอยู่ร่วมกัน ที่มีการเริ่มต้นโดยบุคคลหรือกลุ่มและถูกถ่ายทอดส่งต่อไป ที่หลายคนนั้นยอมรับและคิดว่าเป็นสิ่งที่ถูกที่ควรปฏิบัติสืบต่อกันไป แต่วัฒนธรรมอาจจะเปลี่ยนแปลงไปตามเงื่อนไขกาลเวลา ความเจริญก้าวหน้าในสังคม การค้นพบเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพสังคมในปัจจุบัน

คำว่า "การบริหาร" (Administration) มีความหมายที่คล้ายคลึงหรือแทบจะเหมือนกับ คำว่า "การจัดการ" (management) นอกจากศัพท์สองคำนี้มีลักษณะที่ใกล้เคียงกันแล้วยังมีศัพท์อื่นๆ อีกมากมายใช้สลับกันไป เช่น การบริหารสาธารณกิจ การบริหารรัฐกิจ สาธารณการบริหารศาสตร์ รัฐประศาสนศาสตร์ การบริหารธุรกิจ ศาสตร์ที่ว่าด้วยการบริหารหรือทฤษฎีการบริหาร เป็นต้น(สร้อยตระกูล (ตีวนานนท์) อรรถมานะ, 2540, สาธารณบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์)

กูลิกและเออร์วิค (ทฤษฎีกระบวนการบริหารPOSDCORB, สืบค้นเมื่อวันที่ 25 ธันวาคม2559 จาก <http://www.52540391korkbann.blogspot.com/2013/11/posdcorb-lyndall-urwick-staffing.html>) ได้ ร ว บ ร ว ม แนวคิดทางด้านการบริหารต่างๆเอาไว้ในหนังสือชื่อ "Paper on the Science of Administration" โดยเสนอแนวคิดกระบวนการบริหารซึ่งเป็นที่รู้จักกันดีชื่อว่า "POSDCoRB" ใช้เป็นเครื่องมือบริหารงานครบวงจรของฝ่ายบริหารระดับสูงเพื่อบริหารองค์การอย่างมีระบบโดยเริ่มจากการวางแผนตั้งเค้าโครงเป้าหมายที่จะทำ, จัดโครงสร้างองค์กร, จัดคนเข้าตามโครงสร้าง, อำนาจการสั่งการตามลำดับชั้นให้งานเดินไปสู่เป้าหมายหลังจากนั้นจะต้องมีการประสานงานระหว่างฝ่ายแผนกต่างๆให้มีความต่อเนื่องกันโดยมีการรายงานเพื่อให้ทราบผลการปฏิบัติงานและสุดท้ายมีงบประมาณไว้คอยควบคุมทางการเงินให้เป็นไปตามเป้าหมาย และ ภาระหน้าที่ที่สำคัญของนักบริหาร7ประการคือ1) การวางแผน (Planning) 2) การจัดองค์การ (Organizing) 3) การบริหารงานบุคคล (Staffing) 4) การอำนาจการ (Directing) 5) การประสานงาน (Coordinating) 6) การรายงาน (Reporting) และ 7) การงบประมาณ (Budgeting)

การบริหาร (Administration) ซึ่งเป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดการบรรลุเป้าหมายวัตถุประสงค์โดยมีแบบแผนโครงสร้าง ตามแนวคิดของ ลูเทอร์ กูลิก (Luther Gulick) และ ลินดอลเออร์วิค (Lyndall Urwick) คือ หลัก POSDCoRB ประกอบด้วยขั้นตอนการบริหาร 7ประการคือ1) การวางแผน (Planning) 2) การจัดองค์การ (Organizing) 3) การบริหารงานบุคคล (Staffing) 4) การอำนาจการ (Directing) 5) การประสานงาน (Coordinating) 6) การรายงาน (Reporting) และ 7) การงบประมาณ (Budgeting)

วัฒนธรรมการบริหาร หมายถึง วิธีการดำเนินงาน ความเชื่อ ค่านิยม แนวทางและกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์ ได้แก่ การวางแผน การจัดการองค์กร การบริหารงานบุคคล การอำนาจการ การประสานงาน การรายงาน การงบประมาณ

2. แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมการบริหาร

จำลอง นักพ่อน(จำลอง นักพ่อน, 2559,บริบททางสังคม วัฒนธรรมและค่านิยมที่มีผลกระทบต่อนโยบายและแผนการศึกษา, นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช) กล่าวว่า ปัจจัยทางบริบทสังคม วัฒนธรรมและค่านิยม เป็นปัจจัยสภาพแวดล้อมทางสังคมซึ่งประกอบด้วยโครงสร้างและองค์กรทางสังคม สภาพความเป็นอยู่ของคนในสังคม การรวมกลุ่มคนในสังคม การจัดการศึกษาการสาธารณสุข อนามัยและสิ่งแวดล้อมอื่น ๆที่มีความครอบคลุมถึงเรื่องศาสนาและระบบการประพฤติปฏิบัติต่อกันของคนในสังคม ความเชื่อและศิลปวัฒนธรรม ภาษาและวรรณกรรม ฯลฯบริบทเหล่านี้เป็นตัวกำหนด

รอบวิถีชีวิตและการปฏิบัติของคนในสังคม ค่านิยมอุดมการณ์ทางสังคม พฤติกรรมสังคมระเบียบ ประเพณีและพิธีกรรมต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดนโยบายและการบริหารงานขององค์กร

โทมัส เจ ปีเตอร์ส (Thomas J. Peters) และโรเบิร์ตเอช วอเตอร์แมน จูเนียร์ (Robert H. Waterman, Jr.) (อ้างถึงใน สุทธิกันต์ อุตสาหกรรม, สืบค้นเมื่อวันที่ 22 มกราคม 2560 จาก <https://www.adisony.blogspot.com/>) ในการค้นหาความเป็นเลิศ ในช่วงต้นปี 1997 พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานนอกจากกลยุทธ์และโครงสร้าง ยังมีปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์เชื่อมโยงกันทั้งหมด 7 ปัจจัยได้แก่โครงสร้าง (structure) กลยุทธ์ (strategy) บุคลากร (staff) สไตล์การจัดการ (style) ระบบ (systems) ค่านิยมร่วม (shared value) ทักษะ (skills)

กรมชลประทาน ได้อธิบายถึงปัจจัยทางเศรษฐกิจว่า เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารงาน ของภาครัฐและเอกชน ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยงบประมาณเป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากร ดังนั้นหากประเทศใดที่มีสภาพเศรษฐกิจย่ำแย่ย่อมเป็นผลทำให้รัฐบาลเก็บภาษีได้น้อย หน่วยงานต่างๆของรัฐย่อมได้รับงบประมาณในการดำเนินงานน้อยตามไปด้วย ในส่วนของภาคเอกชนทำให้ความเชื่อมั่นในการลงทุนน้อยลง ความต้องการซื้อมีน้อยกว่าความต้องการขาย และสภาพเศรษฐกิจยังส่งผลต่อความเป็นอยู่ประชาชนในประเทศ ส่งผลให้ต้องกำหนดการบริหารงานในรูปแบบที่ต้องสอดคล้องกับสภาวะเศรษฐกิจในประเทศเพื่อความอยู่รอดขององค์กร

จากแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมการบริหารข้างต้นพอสรุปได้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมการบริหารประกอบไปด้วย 1) ทักษะบุคลากร 2) โครงสร้างองค์กร 3) กลยุทธ์องค์กร 4) สไตล์การจัดการองค์กรของผู้นำ 5) ปัจจัยทางเศรษฐกิจ 6) ค่านิยมร่วม 7) บริบทสังคม 8) ระบบภายในองค์กร 9) บุคลากร 10) วัฒนธรรมองค์กร

4. วิธีการศึกษา

การศึกษาเรื่องวัฒนธรรมในการบริหารงานและปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานของมหาวิทยาลัยฮานอยและแนวทางการนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ใช้วิธีการศึกษาเชิงคุณภาพโดยใช้แบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา

ประชากรที่ศึกษา

อาจารย์และบุคลากรของมหาวิทยาลัยฮานอย จำนวน 600 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา

ในการศึกษาครั้งนี้กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ดังนี้

1. อาจารย์ในมหาวิทยาลัยฮานอย	จำนวน	10	คน
แบ่งออกเป็น			
เพศชาย	จำนวน	5	คน
เพศหญิง	จำนวน	5	คน
2. บุคลากรมหาวิทยาลัยฮานอย	จำนวน	10	คน
แบ่งออกเป็น			
เพศชาย	จำนวน	4	คน
เพศหญิง	จำนวน	6	คน

5. ผลการศึกษา

1. ผลการศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมการบริหารของมหาวิทยาลัยฮานอย

1.1 การวางแผน จากการศึกษาพบว่า มหาวิทยาลัยฮานอยมีการจัดทำแผนการทำงานล่วงหน้าก่อนการลงมือปฏิบัติจริงในสำนักงานเพื่อให้มีประสิทธิภาพในการทำงานหรือบริหารองค์กร มีการวางแผนการทำงานระยะสั้นหรือรายเดือน และการจัดทำแผนการทำงานระยะยาวหรือรายปี เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายวัตถุประสงค์ในการบริหาร

1.2 การจัดองค์กร จากการศึกษาพบว่า มหาวิทยาลัยฮานอย มีการแบ่งฝ่ายการทำงาน เช่น คณะวิชา ฝ่ายวิเทศสัมพันธ์ ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายธุรการ ศูนย์ภาษา เป็นต้น ลักษณะการทำงานของแต่ละฝ่ายมีความแตกต่างกันตามหน้าที่ของงาน และตามความชำนาญในวิชาชีพและยังมีการกำหนดรายละเอียดการทำงานตามสายบังคับบัญชาและมีศูนย์กลางการอำนวยความสะดวก

1.3 การบริหารงานบุคคล จากการศึกษาพบว่า มหาวิทยาลัยฮานอย มีกระบวนการสรรหาและการคัดเลือกที่เหมาะสมกับงาน การคัดเลือกบุคลากรต้องเป็นไปตามคุณสมบัติที่องค์กรกำหนดตามความต้องการของตลาดแรงงาน มีการวางแผนกำลังคนโดยการทำ Job Analysis และการพัฒนาและฝึกอบรมเพิ่มความสามารถของบุคลากรเพื่อเพิ่มพูนทักษะในการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน

1.4 การอำนวยความสะดวก จากการศึกษาพบว่า มหาวิทยาลัยฮานอยมีการวางแผนการจัดโครงสร้างองค์กร การสั่งการหรือการอำนวยความสะดวกตามลำดับบังคับบัญชาเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมการปฏิบัติงานภายในองค์กรรวมทั้งมีการสร้างขวัญกำลังใจแก่พนักงาน

1.5 การประสานงาน จากการศึกษาพบว่า มหาวิทยาลัยฮานอยมีระบบการติดต่อประสานงาน การประสานงานภายในองค์กร มีการแจ้งโดยเวียนหนังสือภายใน มีการติดต่อประสานงานผ่านวาระการประชุมการติดต่อประสานงานภายนอกองค์กร

1.6 การรายงาน จากการศึกษาพบว่า ในแต่ละฝ่ายของมหาวิทยาลัยฮานอยในแต่ละเดือนมีการจัดการประชุมรายงานผลการดำเนินงาน ระหว่าง อาจารย์ คณบดี และอธิการบดี และในแต่ละฝ่ายของมหาวิทยาลัยฮานอยและยังมีการติดตามผลประเมินการทำงานตลอดระยะเวลาการปฏิบัติงาน

1.7 การงบประมาณ จากการศึกษาพบว่า มหาวิทยาลัยฮานอยเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐบาลแต่ได้รับงบประมาณจากรัฐบาลที่ไม่มากนักทำให้มีงบประมาณที่จำกัดในการลงทุนทำโครงการต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัย ทั้งนี้มหาวิทยาลัยฮานอยมีการหารายได้เพิ่มเติมจากการจัดหลักสูตรอบรมต่างๆ ให้กับคนเวียดนามและคนต่างประเทศ

2. ผลการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานของมหาวิทยาลัยฮานอย

2.1 ทักษะบุคลากร จากการศึกษาพบว่า ในแต่ละฝ่ายของมหาวิทยาลัยฮานอยจะใช้ทักษะการทำงานที่แตกต่างกันตามภาระหน้าที่ของงานและบุคลากรส่วนใหญ่มีทักษะการใช้ภาษาต่างประเทศที่ดี เช่น ภาษาอังกฤษ ภาษาฝรั่งเศส ภาษาจีน เป็นต้น

2.2 โครงสร้างองค์กร จากการศึกษาพบว่า มีการจัดการวางแผนโครงสร้างองค์กรในลักษณะแนวตั้ง ทำงานตามสายบังคับบัญชาจากบนลงล่างมีลักษณะการทำงานเป็นขั้นตอน

2.3 กลยุทธ์องค์กร จากการศึกษาพบว่า มหาวิทยาลัยฮานอยมีการกำหนดกลยุทธ์เพื่อทำให้องค์กรสำเร็จตามวัตถุประสงค์โดยการมุ่งเน้นการให้บริการด้านการศึกษาสำหรับผู้สนใจจะศึกษาด้านภาษาให้กับประชาชนหรือชาวต่างชาติที่สนใจเรียนภาษาเพิ่มเติม

2.3 สไตล์การบริหารงานของผู้นำ จากการศึกษาพบว่า มหาวิทยาลัยฮานอยให้ความสำคัญกับผู้นำที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารองค์กร เป็นนักวิเคราะห์ที่สามารถคาดเดาสถานการณ์ มีข้อมูลที่ถูกต้องมากพอและทันสมัย มีทักษะในการสร้างทีมงานที่ดีมีความรู้ความสามารถด้านภาษาต่างประเทศ

2.5 ด้านปัจจัยทางเศรษฐกิจ จากการศึกษาพบว่า เมื่อเกิดปัญหาด้านเศรษฐกิจจะใช้วิธีประหยัดงบประมาณ การจะทำกิจกรรมหรือโครงการใดๆจะต้องมีความรอบคอบในการตัดสินใจ ลดกำลังคนที่ไม่จำเป็นเพื่อลดภาระค่าใช้จ่ายขององค์กรที่เกินความจำเป็นและเพื่อเป็นการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงการขาดดุลของงบประมาณ

2.6 ค่านิยมร่วม จากการศึกษาพบว่า มหาวิทยาลัยฮานอยมีการเคารพหรือให้เกียรติผู้สูงอายุ(ผู้อาวุโส) ให้ได้รับตำแหน่งการทำงานที่สูงกว่าเนื่องจากมีประสบการณ์การทำงานที่มากกว่าและในช่วงพักรับประทานอาหารกลางวัน บุคลากรที่จะมานั่งรับประทานอาหารร่วมกันและดื่มชาพร้อมกับการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

2.7 บริบทสังคม จากการศึกษาพบว่า มหาวิทยาลัยฮานอยนั้นมีพื้นที่ตั้งติดกับแหล่งชุมชนและมีได้กันเขตรัฐ มหาวิทยาลัยแต่อย่างใดจึงทำให้ประชาชนที่อยู่ใกล้เคียงมหาวิทยาลัยเข้ามาใช้พื้นที่สาธารณะในเขตมหาวิทยาลัยในการทำกิจกรรมต่างๆ เช่น การออกกำลังกาย เดินเล่น เป็นต้น การใช้ชีวิตของสังคมคนเวียดนาม เป็นการใช้ชีวิตที่เรียบง่ายตามวิถีชีวิตแบบฉบับแบบคนเอเชีย ทั้งนี้ประเทศเวียดนามเป็นชาติที่ขึ้นชื่อเรื่องการต่อสู้และผ่านประวัติศาสตร์สงครามในประเทศอย่างยาวนานทำให้คนเวียดนามต้องทำทุกอย่างเพื่อให้กลับมาใช้ชีวิตดั้งเดิมจึงเป็นสิ่งที่ทำให้คนเวียดนามมีความเข้มแข็งทางจิตใจ

2.8 ระบบภายในองค์กร จากการศึกษาพบว่า มหาวิทยาลัยฮานอยเป็นองค์กรที่จัดอยู่ในประเภทระบบเปิดที่มีการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคล องค์กรหรือหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งนี้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงาน และมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างบุคลากรในองค์กรด้วยกันเพื่อหาแนวทางการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด

2.9 บุคลากร จากการศึกษาพบว่า บุคลากรส่วนใหญ่ในมหาวิทยาลัยฮานอยมีความสามารถด้านภาษามากกว่าสองภาษาซึ่งนอกเหนือจากภาษาอังกฤษที่สามารถสื่อสารได้ยังมี ภาษาจีน ภาษาเกาหลี ภาษาฝรั่งเศส ภาษาไทย ภาษาอิตาลี และด้านอาจารย์ผู้สอนภาษาก็จะมีทั้งอาจารย์ที่เป็นคนเวียดนาม และชาวต่างชาติ มหาวิทยาลัยฮานอยจะมีการทำ Job Analysis เพื่อหาว่าองค์กรมีความต้องการบุคลากรด้านใดหลังจากนั้นก็ทำการสรรหาบุคลากรให้ตรงกับที่กำหนดไว้

2.10 วัฒนธรรมองค์กร จากการศึกษาพบว่า บุคลากรส่วนใหญ่ในมหาวิทยาลัยฮานอยจะเป็นคนที่ตรงต่อเวลา เวลาเข้าทำงานคือ 7.30- 17.00 น. พักรับประทานอาหารกลางวัน 12.00 - 13.00 น. ช่วงเวลาพักกลางวันหลังจากรับประทานอาหารเสร็จบุคลากรจะนั่งดื่มชาและพูดคุยปรึกษาเรื่องต่างๆแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

6. การอภิปรายผล

การศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมในการบริหารงานและปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานของมหาวิทยาลัยฮานอยและแนวทางการนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวัฒนธรรมในการบริหารงานและปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานของมหาวิทยาลัยฮานอยและแนวทางการนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม จากผลการศึกษา สามารถนำมาอภิปรายผลการศึกษาได้ดังต่อไปนี้

1. วัฒนธรรมการบริหารของมหาวิทยาลัยฮานอย

1.1 การวางแผน จากการศึกษาพบว่า มหาวิทยาลัยฮานอยมีการจัดทำแผนการทำงานล่วงหน้าก่อนการลงมือปฏิบัติจริงในสำนักงานเพื่อให้มาซึ่งประสิทธิภาพในการทำงานหรือบริหารองค์กร มีการวางแผนการทำงานระยะสั้นหรือรายเดือน และการจัดทำแผนการทำงานระยะยาวหรือรายปี เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายวัตถุประสงค์ในการบริหารซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ลูเทอร์ กุลิก (Luther Gulick) และ ลินดอลเออร์วิก(Lyndall Urwick) ได้ทำการศึกษาพบว่าการวางแผนกิจกรรมซึ่งเป็นการเตรียมการก่อนลงมือปฏิบัติเพื่อให้การดำเนินการสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากมหาวิทยาลัยเป็นองค์กรที่ทำงานเกี่ยวกับเรื่องของการศึกษาในระดับอุดมศึกษาจึงจำเป็นต้องมีการวางแผนอย่างรอบคอบเพื่อทำให้มหาวิทยาลัยสามารถผลิตที่มีคุณภาพ

1.2 การจัดการองค์การ จากการศึกษาพบว่า มหาวิทยาลัยฮานอย มีการแบ่งฝ่ายการทำงาน เช่น คณะวิชา ฝ่ายวิเทศสัมพันธ์ ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายธุรการ ศูนย์ภาษา เป็นต้น ลักษณะการทำงานของแต่ละฝ่ายมีความแตกต่างกันตามหน้าที่ของงาน และตามความชำนาญในวิชาชีพและยังมีการกำหนดรายละเอียดการทำงานตามสายบังคับบัญชาและมีศูนย์กลางการอำนวยความสะดวกคล่องกับแนวคิดของลูเทอร์ กุลิก (Luther Gulick) และลินดอลเออร์วิก (Lyndall Urwick) ได้ทำการศึกษาพบว่า วิธีการดำเนินงานค่านิยม แนวทางและกระบวนการการปฏิบัติงาน เกี่ยวกับการวางแผนซึ่งเกี่ยวข้องกับการกำหนดโครงสร้างขององค์การ โดยพิจารณาให้เหมาะสมกับงาน เช่น การแบ่งงาน หรือแผนก โดยอาศัยปริมาณงาน คุณภาพงาน หรือจัดตามลักษณะเฉพาะของงาน

ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากเพราะมหาวิทยาลัยเป็นองค์กรใหญ่จึงต้องมีการแบ่งแยกฝ่ายการทำงาน กำหนดรายละเอียดการทำงานตามลักษณะงานเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ

1.3 การบริหารงานบุคคล จากการศึกษาพบว่า มหาวิทยาลัยฮานอย มีกระบวนการสรรหาและการคัดเลือกที่เหมาะสมกับงาน การคัดเลือกบุคลากรต้องเป็นไปตามคุณสมบัติที่องค์กรกำหนดตามความต้องการของตลาดแรงงาน มีการวางแผนกำลังคนโดยการทำ Job Analysis และการพัฒนาและฝึกอบรมเพิ่มความสามารถของบุคลากรเพื่อเพิ่มพูนทักษะในการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงานซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของลูเทอร์ กุลิก (Luther Gulick) และลินดอลเออร์วิก (Lyndall Urwick) ศึกษาพบว่า เป็นการวางแผนซึ่งเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นรูปแบบกระบวนการที่บุคคลที่เข้ามาทำงานในองค์กรรูปแบบกระบวนการสรรหาคัดเลือกบุคคลที่เข้ามาทำงานในองค์กร การสร้างแรงจูงใจ การพัฒนาบุคลากร การวางแผนกำลังคน การให้ค่าตอบแทน เพื่อให้บุคคลมาปฏิบัติงานตามที่ต้องการ และให้บุคคลได้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากมหาวิทยาลัยฮานอยเป็นมหาวิทยาลัยเฉพาะทางที่เน้นการผลิตบัณฑิตด้านภาษาต่างประเทศจึงมีความจำเป็นต้องสรรหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้านภาษาต่างประเทศและจำเป็นต้องมีการอบรมพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้การผลิตบัณฑิตเป็นไปอย่างมีคุณภาพ

1.4 การอำนวยความสะดวก จากการศึกษาพบว่า มหาวิทยาลัยฮานอยมีการวางแผนการจัดโครงสร้างองค์กร การสั่งการหรือการอำนวยความสะดวกตามลำดับบังคับบัญชาเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมการปฏิบัติงานภายในองค์กรรวมทั้งมีการสร้างขวัญกำลังใจแก่พนักงานซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของลูเทอร์ กุลิก (Luther Gulick) และ ลินดอลเออร์วิก (Lyndall Urwick) กล่าวว่าเป็นการกระตุ้นใจ การสั่งการ การจูงใจ การสร้างขวัญและกำลังใจ การประสานงานและการสื่อสารการมอบหมายชี้แนะของผู้บริหาร และติดตามตรวจสอบการทำงานของพนักงาน ให้ดำเนินไปตามแผนหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากมหาวิทยาลัยฮานอยมีบุคลากรจำนวนมากถึง 600 คนจึงจำเป็นต้องมีระบบการสั่งการที่ดี เพื่อให้การปฏิบัติงานตามสายบังคับบัญชาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งจำเป็นต้องมีการสร้างขวัญกำลังใจมากขึ้น เพื่อให้ทุกคนมีความเสมอภาคในการได้รับประโยชน์ตอบแทนอย่างใกล้เคียงกัน

1.5 การประสานงาน จากการศึกษาพบว่า มหาวิทยาลัยฮานอยมีระบบการติดต่อประสานงาน การประสานงานภายในองค์กร มีการแจ้งโดยเวียนหนังสือภายใน มีการติดต่อประสานงานผ่านวาระการประชุม การติดต่อประสานงานภายนอกองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของลูเทอร์ กุลิก (Luther Gulick) และ ลินดอลเออร์วิก (Lyndall Urwick) ศึกษาพบว่า เป็นการวางแผนซึ่งเกี่ยวข้องกับการทำงานร่วมกันเพื่อเพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพ หรือการบริการระหว่างหน่วยงานและรวมทั้งองค์กร

ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากมหาวิทยาลัยฮานอยมีบุคลากรจำนวนมากถึง 600 คน จึงจำเป็นต้องมีระบบการประสานงาน เพื่อให้การทำงานเป็นระบบ สอดคล้องและต่อเนื่องกัน

1.6 การรายงาน จากการศึกษาพบว่า ในแต่ละฝ่ายของมหาวิทยาลัยฮานอยในแต่ละเดือนมีการจัดการประชุมรายงานผลการทำงาน ระหว่าง อาจารย์ คณบดี และอธิการบดี และในแต่ละฝ่ายของมหาวิทยาลัยฮานอยและยังมีการติดตามผลประเมินการทำงานตลอดระยะเวลาการปฏิบัติงานซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของลูเทอร์ กุลิก (Luther Gulick) และ ลินดอล

เออร์วิค(Lyndall Urwick) ศึกษาพบว่า การรายงานผลการปฏิบัติหรือการดำเนินงานในเรื่องต่างๆ ทุกด้านเพื่อเป็นข้อมูลในการพิจารณาการกำหนดแนวทางการทำงานหรือการแก้ปัญหา

ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากมหาวิทยาลัยฮานอยมีภารกิจในการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพจึงจำเป็นต้องมีระบบการทำรายงานที่ดีเพื่อใช้ในการวางแผนปรับปรุงงานและพัฒนาการปฏิบัติงานให้การผลิตบัณฑิตเป็นไปอย่างมีคุณภาพสูงสุด

1.7 การงบประมาณ จากการศึกษาพบว่า มหาวิทยาลัยฮานอยเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐบาลแต่ได้รับงบประมาณจากรัฐบาลที่ไม่มากนักทำให้มีงบประมาณที่จำกัดในการลงทุนทำโครงการต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัย ทั้งนี้มหาวิทยาลัยฮานอยมีการหารายได้เพิ่มเติมจากการจัดหลักสูตรอบรมต่างๆ ให้กับคนเวียดนามและคนต่างประเทศซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ลูเทอร์ กุลิก (Luther Gulick) และ ลินดอลเออร์วิค (Lyndall Urwick) ศึกษาพบว่า การดูแลจัดการเรื่องการเงินและงบประมาณของการดำเนินงานให้สามารถดำเนินการไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากมหาวิทยาลัยฮานอยเป็นมหาวิทยาลัยรัฐทำให้ไม่สามารถขอรับการจัดสรรงบประมาณได้จำนวนมากเพื่อนำไปใช้พัฒนามหาวิทยาลัยซึ่งเป็นความจำเป็นของมหาวิทยาลัยที่จะต้องหารายได้เพิ่มเติมจากแหล่งต่างๆ เช่น การจัดหลักสูตรฝึกอบรม การวิจัย การบริการวิชาการ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้มีงบประมาณเพียงพอในการบริหารงานของมหาวิทยาลัย

2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานของมหาวิทยาลัยฮานอย

2.1 ทักษะบุคลากร จากการศึกษาพบว่า ในแต่ละฝ่ายของมหาวิทยาลัยฮานอยจะใช้ทักษะการทำงานที่แตกต่างกันตามภาระหน้าที่ของงานและบุคลากรส่วนใหญ่มีทักษะการใช้ภาษาต่างประเทศที่ดี เช่น ภาษาอังกฤษ ภาษาฝรั่งเศส ภาษาจีน เป็นต้นซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ โทมัส เจ ปีเตอร์ส (Thomas J. Peters) และโรเบิร์ตเอช วอเตอร์แมน จูเนียร์ (Robert H. Waterman, Jr.) ศึกษาพบว่าทักษะการทำงานงานของบุคลากรนั้นเกิดจากความถนัดในวิชาชีพและความชำนาญ

ทั้งนี้ปัจจัยด้านทักษะบุคลากรส่งผลสำเร็จในการบริหารงานของมหาวิทยาลัยฮานอยเนื่องมาจากบุคลากรของมหาวิทยาลัยฮานอยส่วนใหญ่มีทักษะด้านภาษาต่างประเทศซึ่งตรงกับลักษณะการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยทำให้มีการบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 โครงสร้างองค์กร จากการศึกษาพบว่า มีการจัดการวางแผนโครงสร้างองค์กรในลักษณะแนวดิ่ง ทำงานตามสายบังคับบัญชาจากบนลงล่าง มีลักษณะการทำงานเป็นขั้นตอนซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ โทมัส เจปีเตอร์ส (Thomas J. Peters) และโรเบิร์ตเอช วอเตอร์แมน จูเนียร์ (Robert H. Waterman, Jr.) ศึกษาพบว่า การสร้างคำอธิบายให้กับคนในองค์กรให้ได้เข้าใจในระดับเดียวกัน ค่านิยมร่วมและกำหนดพฤติกรรม ที่จะต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์และวัฒนธรรมองค์กร

ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กรไม่ได้เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จเนื่องจากมหาวิทยาลัยฮานอยมีสายบังคับบัญชาที่มีลักษณะยาวทำให้การทำงานมีหลายขั้นตอนจึงทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน

2.3 กลยุทธ์องค์กร จากการศึกษาพบว่า มหาวิทยาลัยฮานอยมีการกำหนดกลยุทธ์เพื่อทำให้องค์กรสำเร็จตามวัตถุประสงค์โดยการมุ่งเน้นการให้บริการด้านการศึกษาสำหรับผู้สนใจศึกษาด้านภาษาให้กับประชาชนหรือชาวต่างชาติที่สนใจเรียนภาษาเพิ่มเติม และชาวต่างชาติซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ โทมัส เจปีเตอร์ส (Thomas J. Peters) และโรเบิร์ตเอช วอเตอร์แมน จูเนียร์ (Robert H. Waterman, Jr.) ศึกษาพบว่า แผนยุทธศาสตร์เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่ช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างเหมาะสมกับสภาพการณ์เปลี่ยนแปลง

ทั้งนี้ปัจจัยด้านกลยุทธ์องค์กรที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานของมหาวิทยาลัยฮานอย เนื่องจากมหาวิทยาลัยฮานอยได้รับงบประมาณจากรัฐในจำนวนที่จำกัดจึงได้มีการกำหนดกลยุทธ์การแสวงหารายได้ โดยการจัดหลักสูตรอบรมระยะสั้นให้กับคนเวียดนามและคนต่างประเทศ

2.3 สไตล์การบริหารงานของผู้นำ จากการศึกษาพบว่า มหาวิทยาลัยฮานอยให้ความสำคัญกับผู้นำที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารองค์กร เป็นนักวิเคราะห์ที่สามารถคาดเดาสถานการณ์ มีข้อมูลที่ต้องการมากพอและทันสมัย มีทักษะในการสร้างทีมงานที่ดีมีความรู้ความสามารถด้านภาษาต่างประเทศซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ โทมัส เจ ปีเตอร์ส

(Thomas J. Peters) และโรเบิร์ตเอช วอเตอร์แมน จูเนียร์(Robert H. Waterman, Jr.) ศึกษาพบว่า เป็นปัจจัยที่เป็นหน้าที่ของผู้หน้าที่ต้องใช้ทักษะที่มีเข้ามาจัดการองค์กรของตน องค์กรจะเข้มแข็งมากน้อยแค่ไหนขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำด้วยกัน

ทั้งนี้ปัจจัยด้านสไตล์การบริหารงานของผู้หน้าที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานของมหาวิทยาลัยฮานอย เนื่องจากมหาวิทยาลัยฮานอยเป็นมหาวิทยาลัยที่มุ่งเน้นการให้บริการด้านการศึกษาด้านภาษาต่างประเทศและต้องมีการประสานงานเพื่อสร้างความร่วมมือจากมหาวิทยาลัยจากต่างประเทศที่เป็นเจ้าของภาษาโดยตรงดังนั้นผู้นำจึงต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถด้านภาษาต่างประเทศและมีข้อมูลพื้นฐานที่สามารถนำทีมงานสู่สากลเพื่อผลิตบัณฑิตให้เป็นที่ยอมรับของนานาชาติ

2.5 ด้านปัจจัยทางเศรษฐกิจ จากการศึกษาพบว่า เมื่อเกิดปัญหาด้านเศรษฐกิจจะใช้วิธีประหยัดงบประมาณ การทำกิจกรรมหรือโครงการใดๆจะต้องมีความรอบคอบในการตัดสินใจ ลดกำลังคนที่ไม่จำเป็นเพื่อลดภาระค่าใช้จ่ายขององค์กรที่เกินความจำเป็นและเพื่อเป็นการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงการขาดดุลของงบประมาณซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของกรมชลประทาน ศึกษาพบว่า หากประเทศใดที่มีสภาพเศรษฐกิจแย่ย่อมเป็นผลทำให้รัฐบาลเก็บภาษีได้น้อย หน่วยงานต่างๆของรัฐย่อมได้รับงบประมาณในการดำเนินงานน้อยตามไปด้วย

ทั้งนี้ปัจจัยด้านเศรษฐกิจส่งผลสำเร็จต่อการบริหารงานของมหาวิทยาลัยฮานอยในภาวะที่มีงบประมาณจำกัด โดยวิธีการของมหาวิทยาลัยฮานอยนำมาใช้ คือการลดกำลังคนที่ไม่จำเป็นและหารายได้เพิ่มเติมโดยการอบรมหลักสูตรระยะสั้นให้แก่คนเวียดนามและต่างประเทศทั้งนี้เพื่อให้มหาวิทยาลัยฮานอยมีงบประมาณเพียงพอต่อการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.6 ค่านิยมร่วม จากการศึกษาพบว่า มหาวิทยาลัยฮานอยมีการเคารพหรือให้เกียรติผู้สูงอายุ(ผู้อาวุโส) ให้ได้รับตำแหน่งการทำงานที่สูงกว่าเนื่องจากมีประสบการณ์การทำงานที่มากกว่าและในช่วงพักรับประทานอาหารกลางวัน บุคลากรที่จะมานั่งรับประทานอาหารร่วมกันและดื่มชาพร้อมกับการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ โธมัส เจ ปีเตอร์ส (Thomas J. Peters) และโรเบิร์ตเอช วอเตอร์แมน จูเนียร์(Robert H. Waterman, Jr.) ศึกษาพบว่า เป็นปัจจัยเพื่อทำให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์เป็นวิธีการหนึ่งในการปลูกฝังแนวประพฤติปฏิบัติที่คาดหวังให้เกิดขึ้นในหมู่พนักงาน ค่านิยมร่วมนี้ยังก่อให้เกิดความภาคภูมิใจ ผูกพันกับองค์กร

ทั้งนี้ปัจจัยด้านค่านิยมร่วมส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานของมหาวิทยาลัยฮานอย ได้แก่ การให้เกียรติซึ่งกันและกัน การให้ความสำคัญกับผู้อาวุโส มีการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างไม่เป็นทางการทำให้ค่านิยมนี้ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานของมหาวิทยาลัยฮานอย

2.7 บริบทสังคม จากการศึกษาพบว่า มหาวิทยาลัยฮานอยนั้นมีพื้นที่ตั้งติดกับแหล่งชุมชนและมีได้กันเขตร่วมมหาวิทยาลัยแต่อย่างไรก็ตามทำให้ประชาชนที่อยู่ใกล้เคียงบริเวณมหาวิทยาลัยเข้ามาใช้พื้นที่สาธารณะในเขตมหาวิทยาลัยในการทำกิจกรรมต่างๆ เช่น การออกกำลังกาย เดินเล่น เป็นต้น การใช้ชีวิตของสังคมคนเวียดนาม เป็นการมีชีวิตที่เรียบง่ายตามวิถีชีวิตแบบฉบับแบบคนเอเชีย ทั้งนี้ประเทศเวียดนามเป็นชาติที่ขึ้นชื่อเรื่องการต่อสู้และผ่านประวัติศาสตร์สงครามในประเทศอย่างยาวนานทำให้คนเวียดนามต้องทำทุกอย่างเพื่อให้กลับมาใช้ชีวิตดั้งเดิมจึงเป็นสิ่งที่ทำให้คนเวียดนามมีความเข้มแข็งทางจิตใจซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ จำลอง นักพื่อน ศึกษาพบว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมทางสังคมซึ่งประกอบด้วยโครงสร้างและองค์กรทางสังคม สภาพความเป็นอยู่ของคนในสังคม การรวมกลุ่มคนในสังคม การจัด การศึกษาพฤติกรรมต่อกันของคนในสังคม ความเชื่อและศิลปวัฒนธรรม บริบทเหล่านี้เป็นตัวกำหนดกรอบวิถีชีวิต ค่านิยมอุดมการณ์ทางสังคมพฤติกรรมสังคมระเบียบ ที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดนโยบายและการบริหารงานขององค์กร

ทั้งนี้ปัจจัยด้านบริบทสังคมที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานของมหาวิทยาลัยฮานอย ได้แก่ ที่ตั้งของมหาวิทยาลัยฮานอยกับชุมชนอยู่ในบริเวณเดียวกันทำให้มีความใกล้ชิดกันเอื้อประโยชน์ซึ่งกันและกัน คนในชุมชนก็สามารถจำหน่ายสินค้าให้กับบุคลากร อาจารย์ ในขณะที่เดียวกันมหาวิทยาลัยก็ได้มีโอกาสส่งเสริมพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนให้ดีขึ้น

2.8 ระบบภายในองค์กร จากการศึกษาพบว่า มหาวิทยาลัยฮานอยเป็นองค์กรที่จัดอยู่ในประเภทระบบเปิดที่มีการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคล องค์กรหรือหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งนี้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงาน และมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างบุคลากรในองค์กรด้วยกันเพื่อหาแนวทางการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ โทมัส เจ ปีเตอร์ส (Thomas J. Peters) และโรเบิร์ตเอช วอเตอร์แมน จูเนียร์ (Robert H. Waterman, Jr.) ศึกษาพบว่า เป็นปัจจัย ที่ทำให้เกิดการทำงานร่วมกัน เพื่อจุดประสงค์ในสิ่งเดียวกัน ระบบอาจประกอบด้วยบุคลากร เครื่องมือ วัสดุ วิธีการ การจัดการ ซึ่งทั้งหมดนี้จะต้องมีระบบในการจัดการเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์เดียวกัน

ปัจจัยด้านระบบภายในองค์กรส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานของมหาวิทยาลัยฮานอย คือการใช้ระบบประสานงานความร่วมมือระหว่างบุคลากรและการประสานงานภายในและภายนอกองค์กรทำให้มหาวิทยาลัยฮานอยบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นภายใต้ข้อจำกัดที่มีอยู่ในปัจจุบัน

2.9 บุคลากร จากการศึกษาพบว่า บุคลากรส่วนใหญ่ในมหาวิทยาลัยฮานอยมีความสามารถด้านภาษามากกว่าสองภาษาซึ่งนอกเหนือจากภาษาอังกฤษที่สามารถสื่อสารได้ยังมี ภาษาจีน ภาษาเกาหลี ภาษาฝรั่งเศส ภาษาไทย ภาษาอิตาลี และด้านอาจารย์ผู้สอนภาษา ก็จะมีทั้งอาจารย์ที่เป็นคนเวียดนาม และชาวต่างชาติ มหาวิทยาลัยฮานอยจะมีการทำ Job Analysis เพื่อหาว่าองค์กรมีความต้องการบุคลากรด้านใดหลังจากนั้นก็ทำการสรรหาบุคลากรให้ตรงกับที่กำหนดไว้ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ โทมัส เจ ปีเตอร์ส (Thomas J. Peters) และโรเบิร์ตเอชวอเตอร์แมนจูเนียร์ (Robert H. Waterman, Jr.) ศึกษาพบว่า เป็นปัจจัยหลักที่มีความสำคัญต่อองค์กร เป็นทรัพยากรที่สามารถสร้างคุณค่าและสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร โดยคนสามารถเรียนรู้ เพิ่มพูนทักษะทางด้านความคิดและการกระทำ

ทั้งนี้ปัจจัยด้านบุคลากรที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานของมหาวิทยาลัยฮานอย เนื่องจากมหาวิทยาลัยฮานอยสามารถสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถด้านภาษาต่างประเทศซึ่งตรงกับลักษณะงานของมหาวิทยาลัยฮานอยที่เน้นการจัดการเรียนการสอนด้านภาษาต่างประเทศทำให้มหาวิทยาลัยฮานอยนั้นสามารถผลิตบัณฑิตได้อย่างมีคุณภาพ

2.10 วัฒนธรรมองค์กร จากการศึกษาพบว่า บุคลากรส่วนใหญ่ในมหาวิทยาลัยฮานอยจะเป็นคนที่ตรงต่อเวลา เวลาเข้าทำงานคือ 7.30 – 17.00 น. พักรับประทานอาหารกลางวัน 12.00 – 13.00 น. ช่วงเวลาพักกลางวันหลังจากรับประทานอาหารเสร็จบุคลากรจะนั่งดื่มชาและพูดคุยปรึกษาเรื่องต่างๆแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ฌองค็องตีแยแซนทอง ศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์กร คือลักษณะร่วมของคนในองค์กรหนึ่ง ที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะของคนในองค์กรนั้นๆ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึง ความเชื่อ ทศนคติความคิด และพฤติกรรมการแสดงออก

ทั้งนี้ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานของมหาวิทยาลัยฮานอย คือความมีวินัยตรงต่อเวลา มีการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างไม่เป็นทางการทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

7. แนวทางการนำมาประยุกต์ใช้กับการบริการงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

1. ควรมีการวางแผนการทำงานเกี่ยวกับด้านการศึกษาในระดับอุดมศึกษาอย่างเป็นระบบและมีข้อมูลที่ครบถ้วนสมบูรณ์เพื่อที่จะทำให้มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมสามารถวางแผนการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ

2. ควรมีการกำหนดรายละเอียด Job description ทุกตำแหน่งงานเพื่อที่จะทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ

3. ควรสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถทางด้านภาษาต่างประเทศรวมทั้งต้องมีการอบรมอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถพัฒนามหาวิทยาลัยไปสู่ระดับสากล

4. ควรมีระบบสิ่งจูงใจที่ดีเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานตามสายบังคับบัญชาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนการสร้างระบบส่งเสริมสร้างขวัญกำลังใจและสวัสดิการที่ดีแก่บุคลากรเพื่อจูงใจให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถอยู่กับองค์กร

5. ควรมีระบบการประสานงานที่เป็นระบบเพื่อทำให้เกิดความสอดคล้องและต่อเนื่องของงาน

6. ควรมีระบบการทำรายงานที่ดีเพื่อใช้เป็นแนวทางการวางแผนและพัฒนากิจการปฏิบัติงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

7. ควรแสวงหารายได้ที่นอกเหนือจากจากรับการจัดสรรงบประมาณเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนามหาวิทยาลัย โดยจัดหลักสูตรอบรมระยะสั้น งานวิจัยและงานบริการวิชาการต่างๆสำหรับผู้สนใจและบุคลากรทั่วไป
8. ควรส่งเสริมทักษะในการใช้ภาษาต่างประเทศให้กับบุคลากร เนื่องจากปัจจุบันมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีนักศึกษาแรกเปลี่ยนจากต่างชาติรวมทั้งรองรับการขยายการรับนักศึกษาในประเทศอาเซียนให้มากขึ้นด้วย
9. ควรมีการจัดอบรมให้ความรู้คนในชุมชนเนื่องจากมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมนั้นมุ่งเน้นการให้บริการการศึกษาและการพัฒนาท้องถิ่นจึงเป็นเรื่องที่ดีที่จะสร้างความน่าเชื่อถือและการสร้างความรู้ให้กับคนในท้องถิ่น
10. ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมควรเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถที่จะพัฒนาท้องถิ่นเนื่องจากปรัชญาของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมุ่งเน้นการพัฒนาท้องถิ่นและจะต้องเป็นคนที่มีทัศนคติสามารถนำทีมงานได้
11. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมควรลดกำลังคนที่ไม่จำเป็นและจัดทำหลักสูตรอบรมระยะสั้นให้มากขึ้นเพื่อเป็นการแสวงหารายได้เพิ่มเติม
12. ควรมีการสร้างค่านิยมร่วมกัน เช่น การให้เกียรติซึ่งกันและกัน รวมทั้งการมีเวทีแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างไม่เป็นทางการเพื่อลดความขัดแย้ง
13. มหาวิทยาลัยควรระดมสรรพกำลังและทรัพยากรต่างๆในการวิจัยและพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนให้เข้มแข็ง

8. ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาค้างต่อไป

1. ควรศึกษาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยฮานอย
2. ควรศึกษาพฤติกรรมและวิถีชีวิตของนักศึกษานานาชาติที่มาศึกษาที่มหาวิทยาลัยฮานอย
3. ควรศึกษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยฮานอย

9. เอกสารอ้างอิง

- ศิริกานต์ ศรีสวัสดิ์. (2556). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณลักษณะบัณฑิตของนักศึกษามหาวิทยาลัยฮานอยและแนวทางการนำมาประยุกต์ใช้ในประเทศไทย. นครปฐม : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2553). วัฒนธรรมองค์กร. กรุงเทพฯ : ไอดีซี พรีเมียร์.
- จำลอง นักพ่อน. (2559). บริบททางสังคม วัฒนธรรมและค่านิยมที่มีผลกระทบต่อนโยบายและแผนการศึกษา. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ชุตินันท์ จันทระเสนานนท์.(2555).การพัฒนาแบบวัดสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม สำหรับนักเรียนมัธยมศึกษา. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เอื้อมพร จงวัฒนา. (2560). ปัญหาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนไทยนิยมสงเคราะห์ สำนักงานเขตบางเขน กรุงเทพมหานคร. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.
- Shared Values ค่านิยมร่วม สู่ความเป็นเลิศ. ค้นเมื่อ ธันวาคม 12, 2559, จาก https://csc.kmitl.ac.th/csc_web-1/wp-content/uploads/2014/08/org-culture.pdf
- การจัดระเบียบการปกครองของเวียดนาม. ค้นเมื่อ ธันวาคม 12, 2559, จาก <http://oknation.nationtv.tv/blog/guruNa/2008/02/11/entry-2>
- รุจารินทร์ จิตต์แก้ว และ กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ. วารสาร การเงิน การลงทุน การตลาด และการบริหารธุรกิจ ปีที่ 2 ฉบับที่ 4. ค้นเมื่อ ธันวาคม 12, 2559, http://thaiejournal.com/journal/2555volumes4/Journal_Full2_4.pdf
- รายงานการศึกษาคุณภาพงานมหาวิทยาลัยแห่งชาติเวียดนาม ฮานอย. ค้นเมื่อ ธันวาคม 15, 2559 จาก http://www2.tsu.ac.th/planoffice/main/files_sec/20130410111924Vietnam%20trip_2013.pdf

- แนวทางการสร้างค่านิยมหลักในองค์กร.ค้นเมื่อ ธันวาคม 25, 2559 จาก<http://incquity.com/articles/core-value-startup-howto>
- ทฤษฎี กระบวนการบริหาร POSDCORB. ค้นเมื่อ ธันวาคม 25, 2559 จาก <http://www.52540391korbkann.blogspot.com/2013/11/posdcorb-lyndall-urwick-staffing.html>
- วัฒนธรรมฮานอย. ค้นเมื่อ ธันวาคม 28, 2559 จาก <https://www.guru.sanook.com/3883/>
- สุกษา แก้วเกรียงไกร,กัลยาณี ประสมศรี,มณฑา ชาวโพธิ์ และ รวีสรา รูปสวย. ปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ของกรมชลประทาน2558. ค้นเมื่อ ธันวาคม 28, 2559 จาก <https://www.kromchol.rid.go.th/budgets/Data/index/2558/23-09-2558/Report.pdf>
- อิทธิพลด้านวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของภาคเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร. ค้นเมื่อ ธันวาคม 28, 2559จาก <http://www.thaiejournal.com/journal /2555volumes4 /7RuchaRin.pdf>
- สมจินตนา คุ่มภัย การเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กร :กรณีศึกษา รัฐวิสาหกิจในประเทศไทย. ค้นเมื่อ มกราคม 7, 2560 จาก <http://www.libdcms.nida.ac.th/thesis6/2553/b167375.pdf>
- สิริพัฒน์ ลากิจิตร. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจมีส่วนร่วมของประชาชนในการสนับสนุนการบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอรินชำราบ จังหวัดอุบลราชธานี. ค้นเมื่อ มกราคม 7, 2560 จาก <http://www.library2.parliament.go.th/ebook/content-er/sirip hat.pdf>
- สมจินตนา คุ่มภัย. การเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กร:กรณีศึกษา รัฐวิสาหกิจในประเทศไทย 2553. ค้นเมื่อ มกราคม 7, 2560 จาก <http://www.libdcms.nida.ac.th/thesis6/2553/b167375.pdf>
- "โครงสร้างองค์กร" คือตัวกำหนดพฤติกรรมของ "คนองค์กร". ค้นเมื่อ มกราคม 16, 2560 จาก <https://www.gotoknow.org/posts/275538>
- แนวคิด ความสำคัญ และกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์. ค้นเมื่อ มกราคม 16, 2560 จาก <https://www.gotoknow.org/posts/437659>
- ความสำคัญของ“ทรัพยากรบุคคล”กุญแจสู่ความสำเร็จของการบริหารองค์กร. ค้นเมื่อ มกราคม 16, 2560 จาก <https://www.gotoknow.org/posts/414459>
- กรอบแนวคิด 7s McKinsey. ค้นเมื่อ มกราคม 16, 2560 จาก <https://eiamsri.wordpress.com/2011/07/15/กรอบแนวคิด-7s-mckinsey/>
- วัฒนธรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล. ค้นเมื่อ มกราคม 19, 2560 จาก http://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php?bookID=1303&read=true&count=true
- การอำนวยการ. ค้นเมื่อ มกราคม 19, 2560 จาก <https://sites.google.com/site/hlakkar cadkar32001003/hnwy-thi-8-kar-xanwy-kar>
- การประสานงาน Coordination. ค้นเมื่อ มกราคม 19, 2560 จาก <https://sites.google.com/site/hlakkar cadkar32001003/hnwy-thi-8-kar-xanwy-kar>
- การบริหารและการดำเนินงานความปลอดภัยในการประกอบอาชีพ. ค้นเมื่อ มกราคม 19, 2560จาก <http://www.e-book.ram.edu/e-book/h/HA233/chapter5.pdf>
- สุทธิกันต์ อุตสาหกรรม. แนวคิดและทฤษฎีการจัดการ.ค้นเมื่อ มกราคม 19, 2560 จาก adisony.blogspot.com/