

บทที่ 5

สรุปและอภิปรายผล

จากแบบสอบถามในเรื่องเครื่องมือการจัดการและประสิทธิผลของเครื่องมือทางการจัดการที่ถูกนำมาใช้ในวัฒนธรรมการปฏิบัติงานของแต่ละองค์กร เมื่อได้ทำการคำนวณ ทดสอบสมมติฐาน และวิเคราะห์ผลแล้ว สามารถนำมาสรุปในประเด็นต่างๆ วิทยานิพนธ์ฉบับนี้

5.1 สรุปผลวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัย A

รูปแบบวัฒนธรรมองค์กร เป็นแบบราชการ ผสมกับแบบเครือข่าย ทั้งนี้ผู้บริหารคิดว่าเป็นแบบเครือข่ายเด่นชัดกว่า แต่บุคลากรที่ไม่ใช่ผู้บริหารกลับเห็นว่าเป็นแบบราชการที่เด่นชัดกว่า ในเรื่องเครื่องมือการจัดการบุคลากรทั้งหมดมีความรู้ด้านเครื่องมือจัดการที่ดี ผู้บริหารคิดว่าเครื่องมือที่นำมาใช้เป็น LO CSR อย่างชัดเจน แต่บุคลากรที่ไม่ใช่ผู้บริหารเห็นว่าเครื่องมือจัดการคือ LO CSR ISO และโดยภาพรวมเป็น LO CRM ISO ซึ่งถือว่ามีความเห็นที่สอดคล้องทั้งนี้เนื่องจากจำนวนเปอร์เซ็นต์ที่เห็นด้วยมีขนาดที่สูงมากใกล้เคียงกับร้อยละเปอร์เซ็นต์ การใช้เครื่องมือการจัดการมีความชัดเจนและเข้าใจได้ตรงกันดี

ความสอดคล้องของเครื่องมือการจัดการกับวัฒนธรรมองค์กรของคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัย A พบว่าเครื่องมือการจัดการที่ใช้คือ LO CRM ISO สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรที่มีการผสมผสานระหว่างวัฒนธรรมองค์กรแบบราชการและแบบเครือข่าย ได้ดีในหลายมิติ ยกเว้นในมิติด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล แต่อย่างไรก็ตามผู้บริหารยังมีความพอใจอยู่ในระดับคะแนนเฉลี่ยที่ต่ำกว่าบุคลากรที่ไม่ใช่ผู้บริหารแสดงว่าผู้บริหารกำลังมีการดำเนินการอะไรบางอย่างเพื่อปรับปรุงการบริหารจัดการอยู่

มหาวิทยาลัย B

รูปแบบวัฒนธรรมองค์กร เป็นแบบราชการผสมกับแบบเครือข่าย ซึ่งทั้งหมดมีความเห็นตรงกัน

ในเรื่องเครื่องมือการจัดการบุคลากรทั้งหมดมีความรู้ด้านเครื่องมือจัดการที่ดี ผู้บริหารคิดว่าเครื่องมือที่นำมาใช้เป็น LO CSR KO อย่างชัดเจน แต่บุคลากรที่ไม่ใช่ผู้บริหารเห็นว่าเครื่องมือจัดการคือ LO KO BS CRM CSR และโดยภาพรวมเป็น LO CSR KO ซึ่งถือว่ามีความเห็นที่สอดคล้องทั้งนี้เนื่องจากจำนวนเปอร์เซ็นต์ที่เห็นด้วยมีขนาดที่สูงมากใกล้เคียงกับร้อยละเปอร์เซ็นต์

แม้ว่าบุคลากรที่ไม่ใช่ผู้บริหารจะเข้าใจว่ามีเครื่องมือการจัดการหลายอย่างถูกนำมาใช้ก็ตาม แต่ในภาพรวมตรงกับความเห็นของผู้บริหารแสดงว่าการใช้เครื่องมือการจัดการมีความชัดเจนและเข้าใจได้ตรงกัน

ความสอดคล้องของเครื่องมือการจัดการกับวัฒนธรรมองค์การของคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัย B พบว่าเครื่องมือการจัดการที่ใช้คือ LO CSR KO สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การที่มีการผสมผสานระหว่างวัฒนธรรมองค์การแบบราชการและแบบเครือข่าย ได้ดีในทุกมิติ ทั้งนี้ได้ผลสอดคล้องกับคะแนนความพึงพอใจที่บุคลากรที่ไม่ใช่ผู้บริหารมีคะแนนที่สูงมากและมากกว่าผู้บริหารอย่างชัดเจน

มหาวิทยาลัย C

รูปแบบวัฒนธรรมองค์การ เป็นแบบราชการผสมกับแบบเครือข่าย ซึ่งทั้งหมดมีความเห็นตรงกัน

ในเรื่องเครื่องมือการจัดการบุคลากรทั้งหมดมีความรู้ด้านเครื่องมือจัดการที่ดี ผู้บริหารคิดว่าเครื่องมือที่นำมาใช้เป็น LO KO ISO อย่างชัดเจน และบุคลากรที่ไม่ใช่ผู้บริหารเห็นว่าเครื่องมือจัดการคือ ISO LO KO และโดยภาพรวมเป็น ISO LO KO ซึ่งถือว่ามีความเห็นที่สอดคล้องกันเป็นอย่างมาก ทั้งนี้เนื่องจากจำนวนเปอร์เซ็นต์ที่เห็นด้วยมีขนาดที่สูงมากใกล้เคียงกับร้อยละเปอร์เซ็นต์แสดงว่าการใช้เครื่องมือการจัดการมีความชัดเจนและเข้าใจได้ตรงกัน

ความสอดคล้องของเครื่องมือการจัดการกับวัฒนธรรมองค์การของคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัย C พบว่าเครื่องมือการจัดการที่ใช้คือ ISO LO KO สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การที่มีการผสมผสานระหว่างวัฒนธรรมองค์การแบบราชการและแบบเครือข่าย ได้ดีในทุกมิติ มีข้อสังเกตที่มีมิติด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานได้ค่าที่ต่ำมากเกือบจะยอมรับไม่ได้ ทั้งนี้ได้ผลสอดคล้องกับคะแนนความพึงพอใจที่ผู้บริหารมีคะแนนที่สูงมากและมากกว่าบุคลากรที่ไม่ใช่ผู้บริหารอย่างชัดเจน

มหาวิทยาลัย D

รูปแบบวัฒนธรรมองค์การมีความเห็นที่แตกต่างกันกล่าวคือผู้บริหารคิดว่าเป็นแบบราชการและแบบมุ่งผลสำเร็จ แต่บุคลากรที่ไม่ใช่ผู้บริหารคิดว่าเป็นแบบราชการและแบบเครือข่าย และในภาพรวมเป็นแบบราชการและเครือข่าย แสดงว่าผู้บริหารกำลังดำเนินการเปลี่ยนรูปแบบวัฒนธรรมองค์การอยู่

ในเรื่องเครื่องมือการจัดการบุคลากรทั้งหมดมีความรู้ด้านเครื่องมือจัดการที่ดี ด้วยจำนวนเปอร์เซ็นต์ที่เห็นด้วยมีขนาดที่สูงมากใกล้เคียงกับร้อยละเปอร์เซ็นต์ ผู้บริหารคิดว่าเครื่องมือที่นำมาใช้เป็น CSR KO ISO ด้วยเปอร์เซ็นต์ที่สูง แต่บุคลากรที่ไม่ใช่ผู้บริหารเห็นว่าเครื่องมือจัดการคือ

CSR LO BS ด้วยเปอร์เซ็นต์ที่ต่ำ และโดยภาพรวมเป็น CSR LO KO ด้วยเปอร์เซ็นต์ที่ไม่สูงมากนัก แสดงถึงการกำลังปรับเปลี่ยนเครื่องมือการจัดการ

แม้ว่าจะมีความสอดคล้องของเครื่องมือการจัดการกับวัฒนธรรมองค์การของคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัย D ได้ดีในทุกมิติ แต่มีข้อสังเกตที่ว่าคะแนนความพึงพอใจของผู้บริหารมีคะแนนที่สูงมาก แต่ของบุคลากรที่ไม่ใช่ผู้บริหารกับต่ำมาก ซึ่งเป็นภาพสะท้อนที่สอดคล้องกันที่ว่ากำลังมีการเปลี่ยนแปลงทั้งวัฒนธรรมและเครื่องมือการจัดการเกิดขึ้นในองค์การ โดยยังมีการเปลี่ยนแปลงที่ยังไม่ชัดเจนนัก

มหาวิทยาลัย E

รูปแบบวัฒนธรรมองค์การ เป็นแบบราชการผสมกับแบบมุ่งผลสำเร็จ ซึ่งทั้งหมดมีความเห็นตรงกัน

ในเรื่องเครื่องมือการจัดการบุคลากรทั้งหมดมีความรู้ด้านเครื่องมือจัดการที่ดี ผู้บริหารคิดว่าเครื่องมือที่นำมาใช้เป็น LO KO TQM CSR บุคลากรที่ไม่ใช่ผู้บริหารเห็นว่าเครื่องมือจัดการคือ LO KO CSR TQM และโดยภาพรวมเป็น LO KO CSR TQM ซึ่งถือว่ามีความเห็นที่สอดคล้องกันอย่างชัดเจนและเนื่องจากจำนวนเปอร์เซ็นต์ที่เห็นด้วยมีขนาดที่สูงมากใกล้เคียงกับร้อยละเปอร์เซ็นต์ แสดงว่าการใช้เครื่องมือการจัดการมีความชัดเจนและเข้าใจได้ตรงกัน

ความสอดคล้องของเครื่องมือการจัดการกับวัฒนธรรมองค์การพบว่าเครื่องมือการจัดการที่ใช้คือ LO KO CSR TQM สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การที่มีการผสมผสานระหว่างวัฒนธรรมองค์การแบบราชการผสมกับแบบมุ่งผลสำเร็จได้ดีในทุกมิติ ทั้งนี้ได้ผลสอดคล้องกับคะแนนความพึงพอใจที่บุคลากรที่ไม่ใช่ผู้บริหารและผู้บริหารมีคะแนนที่สูงมาก รวมถึงการมีความเห็นในเรื่องวัฒนธรรมองค์การและเครื่องมือการจัดการที่ตรงกัน

มหาวิทยาลัย F

รูปแบบวัฒนธรรมองค์การ เป็นแบบราชการผสมกับแบบเครือข่าย ซึ่งทั้งหมดมีความเห็นตรงกันแม้ว่าในส่วนผู้บริหารจะมีความเห็นที่ให้คะแนนที่ใกล้เคียงกันในรูปแบบวัฒนธรรมองค์การ ทั้ง 4 แบบ แต่ในส่วนบุคลากรที่ไม่ใช่ผู้บริหารให้คะแนนที่ต่างกันอย่างชัดเจน

ในเรื่องเครื่องมือการจัดการบุคลากรทั้งหมดมีความรู้ด้านเครื่องมือจัดการที่ดี เนื่องจากจำนวนเปอร์เซ็นต์ด้านความรู้มีขนาดที่สูงมากใกล้เคียงกับร้อยละเปอร์เซ็นต์ ผู้บริหารคิดว่าเครื่องมือที่นำมาใช้เป็น KO TQM BS ที่ 100% และบุคลากรที่ไม่ใช่ผู้บริหารเห็นว่าเครื่องมือจัดการคือ LO CSR ที่มีเปอร์เซ็นต์ที่ต่ำและโดยภาพรวมเป็น LO BS CSR ที่มีเปอร์เซ็นต์ที่ต่ำ ซึ่งถือว่ามีความเห็นที่ไม่สอดคล้องกันเป็นอย่างมาก อาจเป็นเพราะการใช้เครื่องมือการจัดการยังไม่มีความชัดเจนจึงไม่สามารถเข้าใจได้ตรงกัน

ความสอดคล้องของเครื่องมือการจัดการกับวัฒนธรรมองค์กรพบว่ามีความสอดคล้องได้ดี ในหลายมิติ ยกเว้นในมิติด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ไม่สอดคล้องกัน เมื่อพิจารณาถึงคะแนนความพึงพอใจของบุคลากรที่ไม่ใช่ผู้บริหารที่มีค่าต่ำกว่าของผู้บริหารมาก ซึ่งสะท้อนถึงความไม่สอดคล้องข้างต้น

มหาวิทยาลัย G

เนื่องจากมีผู้บริหารกรอบแบบสอบถามน้อยมาก ดังนั้นจึงไม่สามารถวิเคราะห์ในประเด็น เปรียบเทียบได้ ในภาพรวมพบว่ารูปแบบวัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบเครือข่ายผสมแบบราชการ

ด้านเครื่องมือจัดการที่ใช้ ผู้ตอบแบบสอบถามมีความรู้ด้านเครื่องมือจัดการที่ดี มีเปอร์เซ็นต์ใกล้เคียงกับ 100 % ด้านการใช้เครื่องมือจัดการพบว่าเครื่องมือจัดการที่ใช้เป็นแบบ CSR ISO BS ด้วยเปอร์เซ็นต์ระดับปานกลาง ซึ่งอาจเกิดจากความไม่แน่ใจหรือไม่ชัดเจนในด้านการรับรู้เครื่องมือจัดการก็เป็นไปได้ อย่างไรก็ตามผลรวมของความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง

มหาวิทยาลัย H

รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรมีความเห็นที่แตกต่างกันกล่าวคือผู้บริหารคิดว่าเป็นแบบราชการและแบบปรับตัว แต่บุคลากรที่ไม่ใช่ผู้บริหารคิดว่าเป็นแบบมุ่งผลสำเร็จและแบบราชการ และในภาพรวมเป็นแบบราชการและแบบมุ่งผลสำเร็จ แสดงว่าผู้บริหารกับบุคลากรที่ไม่ใช่ผู้บริหารมีความเห็นไม่สอดคล้องกันในเรื่องวัฒนธรรมองค์กรในระดับรอง แต่ทั้งหมดมีความเห็นตรงกันว่าวัฒนธรรมองค์กรอยู่บนพื้นฐานของแบบราชการ

ในเรื่องเครื่องมือจัดการบุคลากรทั้งหมดมีความรู้ด้านเครื่องมือจัดการที่ดี ด้วยจำนวนเปอร์เซ็นต์ขนาดที่สูงมากใกล้เคียงกับร้อยเปอร์เซ็นต์ ผู้บริหารคิดว่าเครื่องมือที่นำมาใช้เป็น ISO KO LO ด้วยเปอร์เซ็นต์ที่สูง และบุคลากรที่ไม่ใช่ผู้บริหารเห็นว่าเครื่องมือจัดการคือ ISO LO KO ด้วยเปอร์เซ็นต์ที่สูงสอดคล้องกัน และโดยภาพรวมเป็น ISO LO KO ด้วยเปอร์เซ็นต์ที่สูงมาก แสดงถึงความเห็นที่ตรงกันอย่างชัดเจนทั้งในด้านผู้บริหารและบุคลากรที่ไม่ใช่ผู้บริหาร

แต่ในด้านความสอดคล้องของเครื่องมือการจัดการกับวัฒนธรรมองค์กรกับพบว่ามีความไม่สอดคล้องในมิติด้านความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ ในส่วนของผู้บริหารและภาพรวม และมีข้อสังเกตที่ว่าในมิติด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานก็ได้คะแนนที่น้อยเกือบจะไม่สอดคล้องในส่วนของภาพรวม ซึ่งเมื่อพิจารณาถึงคะแนนความพึงพอใจ พบว่าผู้บริหารมีคะแนนที่ต่ำกว่าของบุคลากรที่ไม่ใช่ผู้บริหาร ซึ่งเป็นภาพสะท้อนที่ว่าผู้บริหารยังไม่พอใจกับผลลัพธ์ที่ได้มากนัก

มหาวิทยาลัย I

รูปแบบวัฒนธรรมองค์กร ผู้บริหารคิดว่าเป็นแบบมุ่งผลสำเร็จและปรับตัว บุคคลากรที่ไม่ใช่ผู้บริหารคิดว่าเป็นแบบราชการและแบบเครือญาติ ทำให้ได้ภาพรวมเป็นแบบราชการและแบบมุ่งผลสำเร็จ แสดงว่ายังมีความเห็นขัดแย้งกันอย่างชัดเจนในเรื่องรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กร

ด้านเครื่องมือการจัดการ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดมีความรู้ที่ดี เปอร์เซนต์สูงเกือบ 100% ด้านการนำมาใช้ ผู้บริหารเห็นว่าเครื่องมือการจัดการที่นำมาใช้เป็น LO TQM CRM บุคคลากรที่ไม่ใช่ผู้บริหารคิดว่าเป็น LO KO และในภาพรวมเป็น LO KO TQM แสดงว่ายังไม่ชัดเจนมากนักในเรื่องเครื่องมือการจัดการที่ใช้ แต่ก็เห็นสอดคล้องกันทั้งหมดว่าต้องเป็น LO

มีความสอดคล้องของเครื่องมือการจัดการกับวัฒนธรรมองค์กรในทุกมิติ ทั้งในภาพรวมและในบุคคลากรที่ไม่ใช่ผู้บริหาร แต่สำหรับผู้บริหารแล้วพบว่ามีความไม่สอดคล้องในมิติด้านความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ ซึ่งอาจเกิดจากยังไม่มีความชัดเจนมากนักในเรื่องวัฒนธรรมองค์กร จึงทำให้มีข้อสงสัยในมิติด้านนี้ แต่อย่างไรก็ตามในด้านความพึงพอใจทั้งหมดมีอยู่ในระดับเดียวกัน

มหาวิทยาลัย J

รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรแบบราชการและแบบมุ่งผลสำเร็จ แม้ว่าจะมีความเห็นที่แตกต่างบ้างในส่วนของผู้บริหารแต่ละแผนกที่ได้ทั้งหมดค่อนข้างสูง

ในกลุ่มประชากรที่ทำการศึกษาโดยทั้งหมดมีความรู้ด้านเครื่องมือการจัดการที่ดี เปอร์เซนต์ที่ได้สูงเกือบร้อยเปอร์เซนต์ โดยเครื่องมือการจัดการที่นำมาใช้ ผู้บริหารคิดว่าเป็นแบบ LO KO CSR ร้อยเปอร์เซนต์ บุคคลากรคิดว่าเป็น CSR ISO CRM และภาพรวมเป็น CSR KO CRM LO มีความเห็นที่ตรงกันในเรื่อง CSR อย่างชัดเจน ด้านความสอดคล้องของเครื่องมือการจัดการกับวัฒนธรรมองค์กร พบว่ามีความไม่สอดคล้องในมิติด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาพรวมและผู้บริหาร ซึ่งบุคคลากรที่ไม่ใช่ผู้บริหารมีความเห็นไม่ชัดเจน อาจเป็นเพราะยังมีความเห็นไม่ตรงกันในเรื่องวัฒนธรรมองค์กรระดับรองว่าเป็นแบบปรับตัวหรือแบบมุ่งผลสำเร็จระหว่างผู้บริหารกับบุคคลากรที่ไม่ใช่ผู้บริหาร ทำให้เกิดความเห็นขัดแย้งในมิติด้านนี้ อย่างไรก็ตามในภาพรวมทั้งหมดผู้บริหารมีความพึงพอใจอยู่ในระดับที่สูงกว่าบุคคลากรที่ไม่ใช่ผู้บริหาร

มหาวิทยาลัย K

รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบราชการและแบบเครือญาติ โดยทั้งหมดมีความเห็นตรงกัน

บุคลากรทั้งหมดมีความรู้ด้านเครื่องมือจัดการที่ดี เปอร์เซนต์สูงเกือบร้อยเปอร์เซนต์ ผู้บริหารเห็นว่าเครื่องมือการจัดการที่นำมาใช้เป็น LO KO ISO บุคคลากรคิดว่าเป็น CSR ISO KO

ในเปอร์เซ็นต์ที่ไม่สูงมาก และในภาพรวมเครื่องมือการจัดการที่นำมาใช้เป็น ISO CSR KO LO แสดงว่ามีความเห็นที่ชัดเจนร่วมกันว่า ISO และ KO เป็นเครื่องมือจัดการที่ใช้ ซึ่งเมื่อดูความสอดคล้องของเครื่องมือจัดการกับวัฒนธรรมองค์การพบว่ามีความสอดคล้องกันดีในทุกมิติและทุกส่วน ซึ่งตรงกับความพึงพอใจที่ได้ค่าเท่ากับ ดังนั้น ทั้งวัฒนธรรมองค์การและเครื่องมือจัดการมีความสอดคล้องกันได้อย่างชัดเจน

5.2 สรุป

ในภาพรวมของมหาวิทยาลัยทั้ง 11 แห่ง ที่ทำการศึกษา มีรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การเป็นแบบวัฒนธรรมแบบราชการ วัฒนธรรมแบบเครือข่าย วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ และวัฒนธรรมแบบปรับตัว ตามลำดับ และมี เครื่องมือจัดการ เป็น Learning Organization: องค์การแห่งการเรียนรู้ CSR: ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การธุรกิจ Knowledge-based Organization : องค์การที่มุ่งความรู้ และ ISO : มาตรฐานผลิตภัณฑ์ ตามลำดับ และมีความไม่สอดคล้องเล็กน้อยใน 2 มิติคือ มิติด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคลและมิติด้านความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ และโดยภาพรวมมหาวิทยาลัยทุกแห่งมีความสอดคล้องของวัฒนธรรมองค์การและเครื่องมือจัดการดี และมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง

เนื่องจากมหาวิทยาลัยที่ทำการศึกษามีรูปแบบวัฒนธรรมขององค์การเป็นแบบราชการลำดับแรกและตามมาด้วยแบบเครือข่าย ซึ่งแบบวัฒนธรรมแบบเดิมๆขององค์การแบบไทย แต่ก็เริ่มมีการนำวัฒนธรรมองค์การแบบใหม่คือแบบมุ่งผลสำเร็จและแบบปรับตัวมาใช้บ้างแล้ว แสดงว่ามหาวิทยาลัยส่วนใหญ่มีกลยุทธ์ที่ต้องการเน้นภายในและเน้นความมั่นคง โดยคำนึงถึงความยืดหยุ่นพอสมควร เป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญต่อภาวะแวดล้อมภายใน มีความคงเส้นคงวาในการดำเนินกิจการ เพื่อให้เกิดความมั่นคง ที่มุ่งเน้นความร่วมมือ ความเอื้ออาทร มีวิธีการ ความเป็นเหตุผลความมีระเบียบของการทำงานที่ชัดเจน พร้อมทั้งจะรองรับการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับเครื่องมือจัดการที่ใช้ก็พบว่า เป็นไปในทิศทางเดียวกันคือมีเครื่องมือจัดการแบบเดิมคือ LO และ KO เป็นหลัก และมีการนำ CSR และ ISO ซึ่งเป็นเครื่องมือจัดการที่ค่อนข้างใหม่ และสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงได้มาใช้

จากการวิเคราะห์สำหรับบุคลากรที่เป็นผู้บริหารและที่ไม่เป็นผู้บริหารพบว่าประชากรทั้งสองกลุ่มในบางมหาวิทยาลัยมีความเห็นแตกต่างกันในเรื่องวัฒนธรรมองค์การเพียงเล็กน้อย ซึ่งส่วนใหญ่มีความเห็นตรงกันคิดเป็นร้อยละ 70 และสำหรับเรื่องเครื่องมือจัดการพบว่าประชากรทั้งสองกลุ่มของมหาวิทยาลัยมีความเห็นตรงกันคิดเป็นร้อยละ 50 และในเรื่อง ISO จะตรงกันมากที่สุด และสำหรับความเห็นด้านสอดคล้องของเครื่องมือจัดการกับวัฒนธรรมองค์การพบว่าประชากรทั้งสองกลุ่มของมหาวิทยาลัยมีความเห็นไม่แตกต่างกันในทุกมิติคิดเป็นร้อยละ 50 โดยผู้บริหารเห็นความไม่สอดคล้องในด้านเชิงกลยุทธ์ แต่บุคลากรที่ไม่ใช่ผู้บริหารเห็นความไม่สอดคล้อง -

คล่องในด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล และพบว่ามี 40 % ที่ได้รับความพอใจตรงกัน ทั้งบุคลากรที่ไม่ใช่ผู้บริหารและผู้บริหาร

สำหรับความพึงพอใจในภาพรวมของการใช้เครื่องมือการจัดการในวัฒนธรรมองค์การพบว่าผู้บริหารมีใจมากกว่าบุคลากรที่ไม่ใช่ผู้บริหาร

5.3 อภิปรายผล

ในกลุ่มประชากรที่ทำการศึกษามีรูปแบบวัฒนธรรมขององค์การเป็นแบบราชการลำดับแรกและตามมาด้วยแบบเครือข่าย ซึ่งแบบวัฒนธรรมแบบเดิมๆขององค์การแบบไทย แต่ก็เริ่มมีการนำวัฒนธรรมองค์การแบบใหม่คือแบบมุ่งผลสำเร็จและแบบปรับตัวมาใช้บ้างแล้ว แสดงว่ามหาวิทยาลัยส่วนใหญ่มีกลยุทธ์ที่ต้องการเน้นภายในและเน้นความมั่นคง โดยคำนึงถึงความยืดหยุ่นพอสมควร เป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญต่อภาวะแวดล้อมภายใน มีความคงเส้นคงวาในการดำเนินกิจการ เพื่อให้เกิดความมั่นคง ที่มุ่งเน้นความร่วมมือ ความเอื้ออาทร มีวิธีการ ความเป็นเหตุผลความมีระเบียบของการทำงานที่ชัดเจน พร้อมทั้งจะรองรับการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับเครื่องมือการจัดการที่ใช้ก็พบว่า เป็นไปในทิศทางเดียวกันคือมีเครื่องมือการจัดการแบบเดิมคือ LO และ KO เป็นหลัก และมีการนำ CSR และ ISO ซึ่งเป็นเครื่องมือการจัดการที่ค่อนข้างใหม่ และสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงได้มาใช้

5.4 ข้อจำกัดของงานวิจัย

5.4.1 หาจำนวนและรายชื่อของบุคลากรที่ชัดเจนได้ยาก บางแห่งก็มีอาจารย์พิเศษจำนวนมาก และหลายแห่งที่ข้อมูลในเวปไซต์ไม่สมบูรณ์ ต้องหารายชื่อจากส่วนอื่นๆของเวปไซต์มหาวิทยาลัย

5.4.2 ได้แบบสอบถามกลับมาในจำนวนไม่มากนัก ซึ่งอาจเกิดจากบุคลากรหลายแห่งคิดว่า เป็นข้อมูลภายในและไม่อยากจะเปิดเผยเนื่องจากเป็นข้อมูลด้านการบริหารงานภายในองค์การ รวมถึงการไม่สนใจที่จะตอบแบบสอบถาม

5.5 ปัญหาและอุปสรรค

ผู้บริหารตอบแบบสอบถามกลับมาค่อนข้างน้อย บางมหาวิทยาลัยน้อยมากจนไม่สามารถวิเคราะห์ข้อมูลในบางหัวข้อได้ เช่น มหาวิทยาลัย G