วัฒนธรรมองค์กร

องค์การบริหารส่วนตำบลโนนขวาง

อำเภอบ้านด่าน จังหวัดบุรีรัมย์

วัฒนธรรมองค์กร

องค์การบริหารส่วนตำบลโนนขวาง

อำเภอบ้านด่าน จังหวัดบุรีรัมย์

คำนำ

วัฒนธรรมเป็นแบบอย่างที่ดีถือปฏิบัติขององค์การบริหารส่วนตำบลโนนขวาง วัฒนธรรมเป็นเครื่องมือทางการบริหารและการพัฒนาองค์กรที่อาจเรียกได้ว่าเป็นระดับสุดยอดในการพัฒนาองค์กร วัฒนธรรมองค์การบริหารส่วนตำบลโนนขวาง สะท้อนให้เห็นขบวนการคิด ค่านิยมหลักและวัฒนธรรมมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเป็นกรอบการดำเนินงานขององค์กร ที่ถูกถ่ายทอดมาจากผู้บริหารและพนักงานในอดีตมาจนปัจจุบัน

ดังนั้น องค์การบริหารส่วนตำบล จึงใช้วัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวกำหนดทิศทางขององค์กรมากกว่าที่จะใช้กฎระเบียบที่เชื่อกันว่าไม่สามารถจะกำหนดข้อบังคับให้ครอบคลุมได้ทุกกรณี ในทางบริการพัฒนาองค์กรจึงใช้วัฒนธรรมขององค์กรเป็นเครื่องมือในการแก้ไข โดยการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับเป้าหมายโดยเฉพาะการบริการที่มีคุณภาพซึ่งขึ้นอยู่กับการประพฤติปฏิบัติของพนักงานที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการ การให้บริการที่มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ (New process) คือการบริการใหม่ที่จะเสนอให้กับประชาชน

วัฒนธรรมองค์การบริหารส่วนตำบล เป็นการมุ่งให้พนักงานยึดถือเป็นแนวทางเดียวกันโดยผู้บริการระดับสูงจะต้องปฏิบัติตนเป็นตัวอย่าง (Role model) โดยการประพฤติปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมที่ต้องการสร้าง การประพฤติปฏิบัติจะต้องทำอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อเป็นรูปแบบให้พนักงานปฏิบัติและเป็นวัฒนธรรมที่ยึดมั่นของบุคลากรทุกระดับในองค์การบริหารส่วนตำบลโนนขวาง

องค์การบริหารส่วนตำบลโนนขวาง

มกราคม ๒๕๖๓

สารบัญ

	หน้า
บทที่ ๑ บทนำ	๑
บทที่ ๒ แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร	๒
บทที่ ๓ แผนพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร	๑๑

บทที่ ๑
บทนำ

หลักการและเหตุผล

องค์การบริหารส่วนตำบลโนนขวาง อำเภอบ้านด่าน จังหวัดบุรีรัมย์ ได้จัดทำแผนพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างประโยชน์หรือคุ้มค่าให้แก่องค์การบริหารส่วนตำบลโนนขวาง เช่น วัฒนธรรมการมุ่งสร้างคุณภาพ วัฒนธรรมในการสร้างงานวัตกรรม ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรและประสิทธิภาพขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรจะส่งผลต่อประสิทธิผล (Effectiveness) ขององค์กรเป็นอย่างมาก เมื่อวัฒนธรรมนั้นก่อให้เกิดการผูกผัน (Involvement) และมีส่วนร่วมในองค์กร การปรับตัว (Adaptability) ที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกองค์กร การประพฤติปฏิบัติได้สม่ำเสมอ (consistency) ซึ่งจะทำให้เกิดการทำงานที่ประสานกันและสามารถคาดหมายพฤติกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้มีภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กรที่เหมาะสมทำให้องค์กรมีกรอบและทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจนปัจจัยทั้งส่วนนี้ จะทำให้องค์กรสามารถบรรลุสู่ประสิทธิภาพ (Effectiveness) ตามที่ต้องการได้ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรจึงมีความสำคัญที่จะสนับสนุนให้องค์กรบรรลุสู่วิสัยทัศน์และภารกิจที่กำหนดอย่างเหมาะสมได้

ดังนั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กร โดยการประเมินสภาพของวัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่ และประเมินความเหมาะสมหรือคุณค่าที่มีต่อองค์กร เพื่อจะได้สร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นไปในแนวทางที่เหมาะสมเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร วัฒนธรรมในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญที่แสดงออกพฤติกรรมของคนไทยในองค์การบริหารส่วนตำบลโนนขวางนั้นเกิดจากความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร

บทที่ ๒
แนวความคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

ความหมายสำคัญของวัฒนธรรมในองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร เป็นวิถีชีวิตที่คนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งยึดถือปฏิบัติสืบต่อกันมา ซึ่งจะกลายเป็นนิสัยและความเคยชิน และกลายเป็นขนบธรรมเนียมประเพณี วิถีประพฤติปฏิบัติ ความเชื่อ ค่านิยม รวมทั้งภาษาวัตถุสิ่งของต่างๆวัฒนธรรมทำให้คนรวมตัวกันเป็นสังคมมีการอยู่ร่วมกันอย่างมีระเบียบ ผลของวัฒนธรรมจะออกมาในรูปจริยธรรม ตลอดจนค่านิยมที่ใช้ในการตัดสินใจหรือวินิจฉัยสั่งการจริยธรรมองค์กรถือเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์การก้าวหน้าและส่งผลให้องค์กรได้รับความเชื่อถือจากสังคมดังนั้นองค์การทุกประเภทจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องนำจริยธรรมมาใช้ในการบริหารและแก้ไขปัญหาองค์กรอย่างถูกวิธีเพื่อให้ได้รับความเชื่อถือภาพพจน์ที่ดีอันนำมาซึ่งชื่อเสียงเกียรติยศและความก้าวหน้าในระยะยาวขององค์กร

ในองค์กรทั้งหลายซึ่งเกิดจากการรวมกลุ่มของคนอย่างมีระเบียบนั้น ถ้าเรามองที่ปัจเจกบุคคลจะเห็นว่า บุคคลจะกระทำการไปสู่เป้าหมายใดๆ ได้นั้น เขาอาศัยศูนย์รวมของใจหรือจิตใจเป็นตัวนำดังที่มักกล่าวกันว่า “สำเร็จด้วยใจ” เมื่อปัจเจกบุคคลมารวมกันในองค์กรมีจิตใจมากมายแตกต่างกันไป สิ่งที่จะผูกความแตกต่างของจิตใจเหล่านี้ให้อยู่ด้วยกันได้และทำงานไปในทิศทางเดียวกันได้หรือมีค่านิยมในเรื่องต่างๆ โดยเฉพาะค่านิยมที่เกี่ยวกับงานในหน่วยงานที่ตนเองมีวิถีชีวิตอยู่สอดคล้องกันได้ สิ่งๆนั้นก็คือ “วัฒนธรรม” ในองค์กร การศึกษาวัฒนธรรมในองค์กรได้รับความสนใจมากขึ้นในปัจจุบันเมื่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมมีผลกระทบต่อองค์กรโดยเฉพาะในด้านเทคโนโลยีเทคโนโลยีสามารถทำให้งานง่ายขึ้นและทำให้การทำงานในยุคข้อมูลข่าวสารหรือยุคโลกาภิวัฒน์สามารถจัดขนาดองค์กรให้เล็กลง มีการกระจายอำนาจออกไปให้บริการอย่างกว้างขวางเฉพาะพื้นที่ เฉพาะราย เฉพาะด้าน จนกลุ่มคนเหล่านี้มีเป้าหมายเฉพาะของกลุ่ม เช่น กลุ่มนิติกร กลุ่มบัญชี กลุ่มบริหารงานบุคคล และกลุ่มอื่นๆ กลุ่มเหล่านี้อาจมีชื่อเป็นแผนก ฝ่าย กอง กรม หรือกระทรวงก็ได้ อย่างไรก็ดีจะมีสายโยงใยคือ วัฒนธรรมในการทำงาน เป็นศูนย์รวมของจิตใจจากองค์กรต่างๆ เพื่อให้องค์กรสามารถทำงานมุ่งไปสู่ทิศทางเดียวกันได้

ความหมายของวัฒนธรรมในองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง พฤติกรรมที่สร้างขึ้นจากคนในองค์กรโดยการเรียนรู้แลกเปลี่ยนความคิด ทัศนคติ ค่านิยม ซึ่งกันและกัน และยึดถือปฏิบัติกันมาจนเป็นธรรมเนียมปฏิบัติในองค์กรนั้นๆและใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของตนในองค์กรนั้น วัฒนธรรมองค์กรจะต้องเป็นเสมือน “บุคลิกภาพ” หรือ “จิตวิญญาณ” ขององค์กร ซึ่งถือเป็นหัวใจขององค์กร

ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร

องค์กรจะดำเนินไปได้ ต้องอาศัยพลังความร่วมมือกันอย่างเข้มแข็งและร่วมแรง ร่วมใจกันของบุคลากรทุกคนในองค์กร หมายถึง การที่องค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรของตนเองในทางที่ดีมีรูปแบบการทำงานละค่านิยม ที่เน้นความร่วมมือ ร่วมใจกัน การทำงานเป็นทีม การมุ่งเน้นความมีคุณภาพ มาตรฐาน ฯลฯ วัฒนธรรมองค์กร เช่นนี้ ย่อมทำให้องค์กรดำเนินไปได้อย่างราบรื่น หรือประสบความสำเร็จก้าวหน้า การที่บุคลากรในองค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจนและสามารถทำให้บุคลากร ในองค์กรมีจิตสำนึกตรงกัน มีเป้าหมายร่วมกันและมีแนวทางการปฏิบัติงานที่มีไปในทิศทางเดียวกันแล้วนั้น ย่อมทำให้ปัญหาหรือกระบวนการตัดสินใจดำเนิน

ไปในทิศทางเดียวกันปัญหาความขัดแย้งย่อมมีน้อยหรือปัญหาบางอย่างสามารถได้รับการแก้ไขและจบลงด้วยดี ในเวลาที่รวดเร็วและทันกับสถานการณ์และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้มีความเข้มแข็ง และยั่งยืนนั้น องค์กรจำเป็นต้องกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อเป็นวิถีปฏิบัติที่บุคลากรเห็นคุณค่าร่วมกันตระหนักและเข้าใจตรงกัน นั้นคือ ค่านิยมขององค์กร

องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร

๑. คุณค่าในองค์กร (Core Value)

คุณค่าในองค์กรเป็นหัวใจสำคัญของการสร้างวัฒนธรรมในองค์กรเลยก็ว่าได้ คุณค่าองค์กรนั้นอาจเป็นแก่นวิธีคิด ความเชื่อ หรือหลักการสำคัญที่กำหนดขึ้นมาโดยองค์กรให้ทุกคนยึดเป็นหลักสำคัญ อาจจะเริ่มจากถามก่อนว่าองค์กรเราให้น้ำหนักความสำคัญเรื่องอะไรเป็นเรื่องใหญ่ เช่น เน้นเรื่องความพึงพอใจสูงสุดของผู้มาติดต่อ เน้นเรื่องความเป็นเลิศด้านเทคโนโลยี หรือเน้นการพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ ให้ก้าวหน้าเร็วกว่าคนอื่นตลอดเวลาเป็นต้น และให้นำหลักคิดนั้นมาประยุกต์และปรับใช้ในทุกๆเรื่องในการทำงานและการตัดสินใจเรื่องสำคัญๆ

๒. สร้างความผูกผันระหว่างพนักงานทุกฝ่าย

กิจกรรมสันทนาการกิจกรรมสันทนาการถือเป็นตัวช่วยในการสร้างความผูกผันในองค์กร เพื่อทำให้การทำงานและการใช้ชีวิตในที่ทำงานดำเนินไปอย่างราบรื่นและเกิดความสามัคคีในหมู่คณะ จึงเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งที่จะมีการจัดกิจกรรมต่างๆ ร่วมกันอยู่บ่อยครั้ง เพื่อให้คนในองค์กรเกิดความสนิทสนมกันมากขึ้น โดยกิจกรรมที่ว่าอาจไม่ใช่แค่ตัวพนักงานแต่รวมถึงคนในครอบครัวของพนักงานแต่ละคนให้เข้ามามีส่วนร่วมอีกด้วย

๓. ชื่นชมคนทำดี

กำลังใจถือเป็นแรงผลักดันให้คนที่ตั้งใจทำงานเดินหน้าต่อไปโดยไม่ย่อท้อ หมั่นสังเกตบ่อยๆ ว่ามีใครในองค์กรที่ทำงานได้ดี ซึ่งเพียงแค่คำชมหรือของรางวัลเล็กๆน้อยๆก็ถือเป็นกำลังใจที่สามารถทำให้พวกเขาพยายามให้ดีขึ้นต่อๆไป โดยการประกวดพนักงานดีเด่นประจำเดือนหรือประจำปี ก็เป็นวิธีหนึ่งที่ช่วยกระตุ้นให้คนในองค์กรพยายามทำงานให้ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา

๔. สร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับชุมชน

กุญแจสำคัญขององค์กรที่ประสบความสำเร็จก็คือการเชื่อมโยงกับชุมชน และตอบแทนบางสิ่งคืนให้กับสังคมบ้าง อย่างเช่น ถ้าเรามีโรงงานติดแม่น้ำ เราก็ควรจะรับผิดชอบต่อสังคมโดยการไม่ปล่อยน้ำเสียลงในแม่น้ำลำคลองที่อยู่ในละแวกชุมชนเหล่านั้น การจัดกิจกรรมทางการกุศล เช่น บริจาคเลือด หรือถ้าเกิดเหตุการณ์ภัยธรรมชาติต่างๆ ก็เข้าไปให้ความช่วยเหลือเท่าที่จะทำได้ ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้นอกจากจะสร้างความประทับใจและภาพลักษณ์ที่ดีให้กับชุมชนแล้ว ยังทำให้พนักงานในองค์กรของเราภูมิใจที่ได้ทำอะไรเพื่อชุมชน

๕. เอาใจใส่พนักงาน

ปัจจัยหนึ่งของความภักดีของพนักงานขึ้นอยู่กับการเอาใจใส่ของหัวหน้า มีหลากหลายวิธีที่เราสามารถแสดงให้เห็นว่าพวกเขาสำคัญต่อองค์กรของเราขนาดไหน เพื่อแสดงความยินดี หรือกิจกรรมฉลองเล็กๆน้อยๆ ให้กับพนักงาน ไม่สำคัญว่าจะเป็นตำแหน่งอะไร ก็ควรทำความรู้จักกับคนอื่นๆในทุกๆระดับขององค์กร และเอาใจใส่กับพนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียม

๖. ส่งเสริมการเรียนรู้

พนักงานทุกคนไม่ว่าจะตำแหน่งไหนๆ ก็ต้องการความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ซึ่งการที่จะเติบโตขึ้นไปได้นั้น ต้องอาศัยการเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งที่สูงขึ้นไปอยู่เสมอ องค์กรที่แข็งแรงจึงควรสนับสนุนการอำนวยความสะดวกในการพัฒนาตัวเองให้พนักงาน เพื่อช่วยผลักดันให้พนักงานกระตือรือร้นที่จะเพิ่มศักยภาพของตัวเองให้มากขึ้น เช่น การเชิญวิทยากรมาบรรยายเรื่องน่ารู้ต่างๆ ส่งเสริมการสนับสนุนค่าเรียนในการอบรม

๗. สร้างความต่อเนื่อง

อีกหนึ่งคุณลักษณ์สำคัญของวัฒนธรรมองค์กรที่ควรต้องมีคือความต่อเนื่อง ไม่ว่าองค์กรเราจะมีโครงการอะไร สิ่งสำคัญที่ควรทำคือสร้างความต่อเนื่องให้กับโครงการหรือกิจกรรมนั้นๆ เพื่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมขึ้นมาเพราะการทำแบบฉาบฉวยมักจะไม่เกิดประโยชน์ใดๆ ตามมา เช่น การจัดชมรมต่างๆ ก็ต้องมีการป้อนกิจกรรมและมีการเคลื่อนไหวอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มความน่าสนใจของกิจกรรม และดึงดูดให้คนเข้าร่วมอยู่ตลอดเวลา หรือแม้แต่กิจกรรมการกุศลก็เช่นกัน ควรมีความต่อเนื่องและไม่ควรทำเพื่อเกาะกระแสสังคมต่างๆ เท่านั้น

๘. รับรู้ประวัติความเป็นมา

มีน้อยนักที่จะรู้ประวัติความเป็นมาขององค์กร ถ้าพนักงานได้รับรู้ว่าองค์กรเกิดขึ้นมาด้วยอุดมการณ์ความตั้งใจแบบไหน ต้องผ่านอะไรมาและสร้างชื่อเสียงอะไรบ้าง พวกเขาคงภูมิใจไม่น้อยที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จในองค์กร นอกจากนี้ประวัติความเป็นมาจะทำให้พนักงานเกิดความเข้าใจในวัฒนธรรมและแนวทางการทำงานต่างๆ ในองค์กรมากขึ้น เพื่อให้เดินไปสู่จุดมุ่งหมายที่ชัดเจนขึ้นในองค์กร โดยสิ่งเหล่านี้เราเริ่มได้โดยการแบ่งเวลาส่วนหนึ่งวันปฐมนิเทศเพื่อให้พวกเขารับรู้เลยว่ากำลังเป็นส่วนหนึ่งสำคัญของอะไรอยู่

ขั้นตอนในการจัดทำแผนพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร

๑. วิธีการศึกษา

โดยการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นสิ่งนำเข้า (Input) ในการเสนอกลไกการขับเคลื่อนทางยุทธศาสตร์และแผนการปรับปรุงองค์กร โดยใช้วัฒนธรรมองค์กรเป็นพื้นฐาน และการวิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงและจัดทำแผนปฏิบัติการด้านวัฒนธรรมองค์กรในอนาคต

๒. การเตรียมการจัดทำแผน

คณะกรรมการวัฒนธรรมองค์กรร่วมกับประชาชน ชุมชน หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผู้มีส่วนได้เสีย โดยคัดเลือกคณะอนุกรรมการวัฒนธรรมองค์กร คณะทำงานที่มีความเหมาะสม รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง กำหนดประเด็นการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ด้านวัฒนธรรม ประเพณีความเชื่อ

๓. การประชุม

โดยการจัดประชุมคณะกรรมการวัฒนธรรมองค์กร ภาคส่วนที่เกี่ยวข้องและการประชุมคณะกรรมการวัฒนธรรมองค์กร ภาคส่วนที่เกี่ยวข้องและการประชุมเชิงปฏิบัติการระดมสมองและผู้ที่เกี่ยวข้องสภาพแวดล้อมทางการบริหาร วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ วัฒนธรรมองค์กรและการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลโนนขวาง

การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร

๑. การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร ค่อนข้างมาแรงในยุคปัจจุบันนี้ เนื่องจากการแข่งขันทางธุรกิจรุนแรงขึ้น องค์กรที่ปรับตัวได้ไม่ดีก็อาจหายไปจากโคจรธุรกิจ ดังนั้น ฝ่ายบริหารระดับสูงในทุกองค์กรจึงต้องค้นหาเครื่องมือที่จะนำพาองค์กร หรือขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างเหนือชั้นกว่าองค์กรอื่น การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรก็ถือว่าเป็นเครื่องมืออันดับต้นๆ ที่หลายองค์กรนำมากำหนดเป็นแผนกลยุทธ์หรือธุรกิจ เพราะจากการวิจัยถึงความสำเร็จและความยั่งยืนขององค์กรในระดับโลก พบว่าองค์กรที่มีวัฒนธรรมที่ชัดเจน พนักงานในองค์กรทุกคนรับรู้รับทราบ เข้าใจเข้าถึงและแสดงพฤติกรรมที่บ่งบอก ความเป็นตัวตนขององค์กรนั้นๆ จะทำให้องค์กรดังกล่าว ยืนหยัดอยู่ในกระแสความนิยมและรักษาความมีเสถียรภาพขององค์กรได้อย่างยั่งยืน

๒. เครื่องมือที่ใช้ในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การเพื่อความยั่งยืน

๒.๑ การมีส่วนร่วม (Participation) : การที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความยั่งยืนหรือมีวัฒนธรรมองค์กรที่เด่นชัดหรือชัดเจนได้นั้น การมีส่วนร่วมในองค์กรของพนักงานทุกคนตั้งแต่เบอร์ ๑ ขององค์กรจนถึงพนักงานรายวัน หรือพนักงานชั่วคราวหรือพนักงานรายเหมา ล้วนแล้วแต่มีความสำคัญและความจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะหากขาดซึ่งความร่วมมือจากทุกฝ่ายในองค์กรแล้ว ก็ยากที่จะพบเจอกับคำว่า องค์การแห่งความยั่งยืน

๒.๒ การเปิดใจกว้าง (Openness / Candor) : สิ่งจำเป็นอีกประเภทหนึ่งในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้แข็งแกร่ง นั้นคือการมีพนักงานที่มีทัศนคติในการเปิดใจกว้าง ยอมรับความเปลี่ยนแปลง และพร้อมจะยอมรับ สิ่งใหม่ๆ หรือสิ่งที่เป็นนโยบายขององค์กร นำไปปฏิบัติอย่างจริงจัง และหากมองในมุมกลับกัน หากองค์กรมีพนักงานที่ ปิดกั้นหรือไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงใดๆ เป็นประชากรส่วนใหญ่ในองค์กร ก็สามารถทำนายได้ว่า องค์กรนั้นยากที่จะเป็นองค์กรแห่งความยั่งยืน เพราะต่างคนต่างก็จะมีวัฒนธรรมที่เป็นของตัวเองไม่สามารถบ่งชี้ได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรที่ แท้จริงคืออะไร ซึ่งจะส่งผลต่อภาพลักษณ์ของลูกค้าหรือบุคคลภายนอกที่มองเข้ามายังองค์กรนั้นๆ

๒.๓ ความไว้เนื้อเชื่อใจ และการยอมรับ (Trust and Respect) : ปัจจัยที่สำคัญมากอีกสิ่งหนึ่งในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืนหรือมีวัฒนธรรมองค์กรที่เด่นชัด ที่ขาดเสียมิได้ นั้นก็คือ ความไว้เนื้อเชื่อใจและการยอมรับในตัวบุคลากรในองค์กร หลายๆครั้งที่พนักงานในองค์กรมักจะมีคำถามในใจว่า ทำไมองค์กรจะต้องว่าจ้าง ที่ปรึกษาประจำเข้ามาบริหารงานเกือบทุกหน่วยงาน/ฝ่ายงาน/แผนกองค์กร ซึ่งทำให้พนักงานในองค์กรอาจคิดไปได้ว่า ผู้บริหารไม่ได้ไว้เนื้อเชื่อใจและยอมรับในความสามารถของพนักงานที่ตนเองได้สัมภาษณ์เขาหรือเธอเข้ามาร่วมงานกับ องค์กรด้วยตนเอง หากเป็นเช่นนี้พนักงานก็จะไม่ทุ่มเทให้กับการทำงาน รวมทั้งอาจส่งผลเสียในระยะยาวต่อองค์กร นอกจากนี้หากผู้บริหารต้องการความคิดเห็นใดๆจากพนักงาน ก็อาจจะไม่มีพนักงานคนใดประสงค์ที่จะแสดงความคิดเห็นที่สร้างสรรค์หรือนวัตกรรมใหม่ๆ ที่จะทำให้องค์กรยั่งยืนได้

๒.๔ ข้อผูกพันหรือพันธะสัญญา (Commitment) : การจะเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรอย่างยั่งยืนนั้นพนักงานทุกคนทุกระดับในองค์กรจะต้องมีข้อผูกพันหรือพันธะสัญญาร่วมกัน ว่าทุกคนจะมุ่งมั่นไปสู่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้จัดตั้งไว้อย่างต่อเนื่องและไม่ล้มเลิกข้อผูกพันหรือพันธะสัญญาดังกล่าว ซึ่งอาจเขียนออกมาในรูป ของนโยบายขององค์กร แต่สิ่งหนึ่งซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในยุคปัจจุบันในการบริหารองค์กรอย่างยั่งยืนนั้น สัญญาใจหรือพันธะ สัญญาทางใจ ก็เป็นอีกหนึ่งเครื่องมือ ที่ผู้บริหารหรือนักบริหารงานบุคคลไม่ควรมองข้าม เพราะหากผู้บริหารองค์กร สามารถสร้างความรู้สึกที่สัมผัสได้ถึงพันธะสัญญาดังกล่าวให้เกิดขึ้นในใจของพนักงานทุกคนโอกาสในความสำเร็จของการเป็นองค์กรแห่งความยั่งยืนหรือวัฒนธรรมที่หล่อหลอมเป็นหนึ่งเดียวกัน ความสำเร็จย่อมอยู่ไม่ไกลเกินเอื้อมถึง อย่างแน่นอน

๒.๕ ปณิธานในการขจัดข้อขัดแย้ง (Conflict Resolution) : ไม่ว่าจะเป็นยุคอดีต ยุคปัจจุบันหรือยุคอนาคตก็ตาม ความขัดแย้งในองค์กรหรือสังคม ก็ยังคงเป็นอุปสรรคประการสำคัญประการหนึ่ง ในการนำพาองค์กรให้ฝ่าฟันมรสุมให้ผ่านพ้นเพื่อพบกับความสำเร็จในองค์กร ร่วมด้วยช่วยกันขจัดปัดเป่าความขัดแย้งที่มีอยู่ในทุกคน

๒.๖ ความเป็นเอกฉันท์หรือฉันทามติ (Consensus) : ปัจจัยข้อนี้เกี่ยวเนื่องกับปัจจัยแห่งความขัดแย้งกล่าวคือ เมื่อผู้บริหารหรือนักบริหารงานบุคคลสามารถขจัดความขัดแย้งหรือเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นความคิดที่สร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นภายในองค์กรได้แล้วนั้น ความเป็นเอกฉันท์ ก็จะเกิดขึ้นตามมาทันที ทำให้การ

บริหารจัดการภายในองค์กรที่เกี่ยวกับการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร เป็นไปอย่างง่ายดายหรือมีข้อโต้แย้งน้อย เพราะพนักงานส่วนใหญ่ในองค์กรเห็นชอบเป็นเสียงเดียวกัน หรือปฏิบัติแบบเดียวกัน

๒.๗ การตัดสินใจ (Decision Making) : คำว่าการตัดสินใจ ในความหมายของการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรนั้น หมายถึง การที่ผู้บริหารกล้าที่จะบอกพนักงานทุกๆคน หรือกล้าที่จะแสดงพฤติกรรมต้นแบบให้กับพนักงานได้เห็นเป็นตัวอย่างได้ มิใช่เพียงติดประกาศ หรือแถลงเป็นนโยบาย การกล้าที่จะตัดสินใจพิจารณาบริหารจัดการกับพนักงานซึ่งไม่ปฏิบัติตนให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรที่ทุกคนได้มุ่งมั่นทุ่มเทใน การแสดงพฤติกรรมให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร

๒.๘ การรวมพลัง (Synergy) : ไม่ว่าจะเป็นการสร้างหอไอเฟลหรือกำแพงเมืองจีนหรือการเสริมสร้างประชาธิปไตย ต่างก็มีสิ่งหนึ่งที่เหมือนกัน นั้นก็คือ การรวมพลังของทุกคน เพราะแม้กระทั่งหมดตัวเล็กๆหากรวมพลัง หรือผลึกพลังกันหลายๆตัว ก็สามารถที่จะยกอาหารชิ้นใหญ่ๆกลับไปรังของมันได้

๒.๙ จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ (Goal and Objective) : องค์กรใดที่มีจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ในการกำหนดแนวทางหรือทิศทางในการบริหารองค์กร ก็ย่อมจะทำความฝันหรือวิสัยทัศน์ของตน ประสบความสำเร็จได้ดั่งใจมุ่งมั่นทุกประการ การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรก็เช่นกัน ต้องมีการกำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ซึ่งรวมไปถึงการสื่อสารและกิจกรรมที่ต่อเนื่องภายในองค์กร เพราะมิฉะนั้นแล้ว ก็จะเสมือนกับการเดินป่าที่ไม่มีเข็มทิศ ย่อมหาทางออกหรือหลุดพ้นจากอันตรายหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นในป่าได้

๒.๑๐ การเปลี่ยนแปลและการพัฒนา (Change and Development) : หากเปรียบเทียบกับคำพระที่ว่า “อนิจจัง ทุกขัง อนัตตา” แล้ว มีความคลายคลึงตรงที่ว่า ชีวิตทุกชีวิตย่อมจะต้องมีเกิด แก่ เจ็บ ตาย ฉันใดก็ฉันนั้น องค์กรย่อมที่จะมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาต่อไปตามกาลเวลาที่เปลี่ยนแปลงไป ตามยุคสมัยที่เปลี่ยนไป ฉะนั้นผู้บริหารงานภายในองค์กรและการบริหารคนในองค์กรให้มีองค์ประกอบครบทั้ง ๙ ประการดังที่กล่าวมา จึงจะถือได้ว่าได้ดำเนินธุรกิจมาในแนวทางที่ถูกต้องและเหมาะสมกับคำว่า องค์กรแห่งความยั่งยืน

๓. กระบวนการสร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์กร (Creating the Organization Culture)

<u>ขั้นตอนที่หนึ่ง</u> การกำหนดค่านิยมเชิงกลยุทธ์ (Formulate Strategic Values) ค่านิยมเชิงกลยุทธ์ คือ ความเชื่อ พื้นฐานเกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมขององค์กร ซึ่งเป็นตัวกำหนดกลยุทธ์ที่ได้รับการพัฒนาตามกระบวนการกลั่นกรองของสิ่งแวดล้อม และการวิเคราะห์กลยุทธ์เพื่อประเมินทางด้านเศรษฐกิจประชากร นโยบายสาธารณะเทคโนโลยีและสังคม ซึ่งมีแนวโน้มที่จะเป็นตำกำหนดความต้องการของตลาดที่องค์สามารถเผชิญได้

<u>ขั้นตอนที่สอง</u> พัฒนาค่านิยมทางวัฒนธรรม (Develop Culture Values) คือค่านิยมที่พนักงานต้องการที่จะปฏิบัติเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินตามค่านิยมเชิงกลยุทธ์ได้ซึ่งอยู่บนพื้นฐานความเชื่อขององค์กรที่ว่าองค์กรสามารถประสบความสำเร็จได้อย่างไรและเมื่อใดถ้าองค์กรไม่พยายามที่จะพัฒนาค่านิยม ทางวัฒนธรรมให้เชื่อมโยงกับการกำหนดค่านิยมเชิงกลยุทธ์ก็จะเป็นการจบไปกับความว่างเปล่าของกลุ่มค่านิยม ดังนั้นพนักงานในองค์กรจำเป็นที่จะต้องมีค่านิยมที่เกี่ยวกับพฤติกรรมในการทำงานที่มีความมั่นคงเพื่อเป็นการเชื่อมโยงหรือสนับสนุนค่านิยมเชิงกลยุทธ์ขององค์กรเช่นการผลิตที่รักมณฑลที่ตามการบริหารลูกค้าหรือวัฒนธรรมทางเทคโนโลยี

ขั้นตอนที่สาม การสร้างวิสัยทัศน์ (Create Vision) วิสัยทัศน์คือภาพขององค์กรจะเหมือนหรืออยู่ ณ จุดใดในอนาคตขององค์กรหลังจากที่มีการพัฒนาค่านิยมเชิงกลยุทธ์และค่านิยมทางวัฒนธรรมแล้วองค์กรที่จะกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร แนวทางร่วมกันระหว่างค่านิยมเชิงกลยุทธ์กับค่านิยมทางวัฒนธรรมซึ่งถูกกำหนดขึ้นมาเป็นอันดับแรกก่อนที่จะมีการเขียนวิสัยทัศน์เพื่อการสร้างภาพในอนาคตและองค์กรและสื่อสารผ่านพนักงานทุกคนสำหรับใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้เป็นตามเป้าหมายขององค์กร

ขั้นตอนที่สี่ การเริ่มดำเนินกลยุทธ์ (Initiate Implementation Strategies) เป็นการสร้างค่านิยมและเริ่มปฏิบัติเพื่อบรรลุตามวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ การเริ่มต้นดำเนินกลยุทธ์มักจะครอบคลุมหลายปัจจัยตั้งแต่การพัฒนาการออกแบบองค์กรไปจนถึงการสรรหาและการฝึกอบรมพนักงานที่มีค่านิยมร่วมและดำเนินการตามค่านิยมผู้นั้นโดยมีค่านิยมเชิงกลยุทธ์และค่านิยมทางวัฒนธรรมเป็นตัวกระตุ้นหรือสิ่งเร้าเพื่อให้เกิดการปฏิบัติ

ขั้นตอนที่ห้า การเสริมแรงพฤติกรรมทางวัฒนธรรม (Reinforce Culture Behavior) การเสริมแรงพฤติกรรมทางวัฒนธรรมสามารถจัดกระทำได้หลายรูปแบบรูปแบบแรกการจัดการระบบการให้รางวัลอย่างเป็นทางการในองค์กรซึ่งจะ ลองต่อความต้องการของพฤติกรรมในหลายๆด้านเพื่อให้เกิดค่านิยมแก่พนักงานรูปแบบที่สององค์กรจะต้องบอก ดาวต่างๆไปยังพนักงานทุกคนเพื่อเสริมสร้างค่านิยมทางวัฒนธรรมรูปแบบที่สามองค์กรจะต้องเน้นพนักงานในสิ่งต่างๆที่สำคัญสำคัญเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามวิสัยทัศน์ขององค์กรและให้เกิดผลปฏิบัติได้อย่างจริงจังดังนั้นองค์กรก็จะต้องใช้ความพยายามอย่างยิ่งเพื่อ การทำในสิ่งที่เหมาะสม

๔. การปรับ/สร้างวัฒนธรรมองค์กรการปรับ/สร้างวัฒนธรรมองค์กรหมายถึงการปรับ/สร้างรูปแบบความเชื่อ ค่านิยม วิธีการเรียนรู้ เพื่อแสดงออกมาในรูปของพฤติกรรมของบุคลากรเทคโนโลยีที่ใช้ศัพท์หรือภาษาเฉพาะทางรูปแบบของงานตลอดจนเงื่อนไขและคุณภาพชีวิตในการทำงานในองค์กรเพื่อให้สอดคล้องและสนับสนุนการดำเนินงานตามเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร

ลักษณะร่วมของคนในองค์กรการบริหารส่วนตำบลโนนขวาง

-ซื่อสัตย์โปร่งใสไว้ใจได้
-ก้าวหน้า
-ร่วมกันทำงานเป็นทีม และให้บริการดี
-ทุ่มเททำงาน และการให้บริการ
-มีความรับผิดชอบจริงใจ
-วางตัวเป็นที่น่าเชื่อถือ
-รักองค์กร
-มีความคิดเชิงกลยุทธ์
-รู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร
-รักษาผลประโยชน์ขององค์กร
-ไม่เอาเปรียบ
-คนดีมีน้ำใจ เป็นตัวอย่างที่ดี

ลักษณะของทีมลักษณะที่สำคัญของทีม ๔ ประการได้แก่

การแบ่งทีมในองค์กร สามารถที่จะแบ่งประเภทตามวัตถุประสงค์ได้กี่รูปแบบคือ

๑. ทีมแก้ไขปัญหา (Problem – Solving Teams) ประกอบด้วยกลุ่มของพนักงานและผู้บริหารซึ่งเข้ามาร่วมกลุ่มด้วยความสมัครใจและประชุมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอเพื่ออภิปรายหาวิธีการสำหรับการแก้ปัญหาโดยทั่วไป Team แก้ปัญหาทำหน้าที่เพียงให้คำแนะนำเท่านั้นแต่จะไม่มีอำนาจที่จะทำให้เกิดการกระทำตามคำแนะนำตัวอย่างของทีมแก้ปัญหาที่นิยมทำกันคือทีม QC (Quality Circles)

๒. ทีมบริหารตนเอง (Self – Managed Teams) หมายถึงทีมที่สมาชิกทุกคนล้วนรับผิดชอบต่อลักษณะทั้งหมดของการปฏิบัติงานอย่างแท้จริงโดยเป็นอิสระจากฝ่ายบริหารซึ่งสมาชิกจะ

ปฏิบัติงานโดยทั่วไปมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบสำหรับงานทีมบริหารตนเองสามารถที่จะเลือกสมาชิกร่วมทีมและสามารถให้สมาชิกมีการตรวจสอบซึ่งกันและกัน

๓. **ทีมที่ทำงานข้ามหน้าที่กัน (Cross – Function Teams)** เป็นการผสมผสานข้ามหน้าที่งานความสามารถในการดึงทรัพยากรบุคคลผนวกเข้าด้วยกันจากหน้าที่ทางธุรกิจที่แตกต่างกันเพื่อสร้างสมรรถภาพในด้านความแตกต่างโดยเป็นการใช้กำลังแรงงานตั้งเป็นทีมข้างหน้าที่ชั่วคราวซึ่งมีลักษณะคล้ายกับคณะกรรมการ (Committees) เข้ามาเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล,การพัฒนาความคิดใหม่ๆร่วมมือกันแก้ปัญหาและทำโครงการที่ทับซ้อนทีมข้ามหน้าที่ต้องการเวลามากเพื่อสมาชิกจะต้องเรียนรู้งานที่แตกต่างซับซ้อนและต้องใช้เวลาในการสร้างความไว้ใจและสร้างการทำงานเป็นทีมเนื่องจากแต่ละคนมาจากภูมิหลังที่แตกต่าง

๔. **ทีมเสมือนจริง (Virtual Teams)** ลักษณะการทำงานจะเป็นทีมแต่สภาพการทำงานจะแยกกันอยู่ดังนั้นจึงต้องการระบบในการติดต่อสื่อสารระหว่างกันที่มีประสิทธิภาพซึ่งอาศัยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่จะมุ่งเน้นความสำเร็จของงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงานร่วมกันแต่จะมีการแลกเปลี่ยนความสำคัญด้านความรู้สึกทางสังคมในระดับต่ำ

บทที่ ๓

แผนพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร

แผนปฏิบัติการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร การขับเคลื่อนค่านิยมองค์กร

ที่	แนวทาง	กิจกรรม	จำนวน/ความถี่
๑	สื่อสารให้บุคคลในสังกัด	๑.การสอดแทรกความรู้ในวาระการประชุมประจำเดือน โดยกำหนดให้มี -กิจกรรมการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กร -การประชุมประจำเดือนพนักงาน	๑ ครั้ง/เดือน
		๒.จัดกิจกรรม/โครงการของ อบต.โนนขวาง -โครงการอนุรักษ์และประชาสัมพันธ์วัฒนธรรมประเพณีแห่เทียนพรรษา -โครงการแข่งขันกีฬาฟุตซอล เยาวชน ประชาชนตำบลโนนขวาง -โครงการแข่งขันกีฬา กรีฑา นักเรียน เยาวชนและประชาชนต้านยาเสพติด -โครงการอบรมดูแลและส่งเสริมสุขภาพผู้สูงอายุ	๑ ครั้ง/ปี
๒	สร้างแรงจูงใจให้เกิดพฤติกรรม	จัดทำโครงการนำบุคลากรของหน่วยงานศึกษาดูงาน -โครงการศึกษาดูงานเพิ่มศักยภาพบุคลากร (โครงการ OD)	๑ ครั้ง/ปี
๓	การสร้างหลักประกันให้เกิดความต่อเนื่อง	๑.จัดทำหน่วยงานให้เป็นสำนักงานที่ยึดมั่นวัฒนธรรมองค์กร -ปรับปรุงงานและขั้นตอนการทำงาน	๑ กิจกรรม/ปี
		๒.การส่งเสริมสุขภาพพลานามัยที่ดีให้กับบุคลากร -โครงการออกกำลังกายทุกวันพุธ	๑ ครั้ง/สัปดาห์