

บทบาทผู้บริหารในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรภายใต้การเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21* ADMINISTRATOR ROLES IN CREATING ORGANIZATIONAL CULTURE UNDER CHANGES IN 21st CENTURY

รุ่งทิพย์ ไชโยยงยงค์^{1*} และมัทนา วังถนอมศักดิ์²

Rungtip Chaiyoyingyong and Mattana Wangthanomsak

¹คณะพยาบาลศาสตร์ วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ราชบุรี ประเทศไทย

Faculty of Nursing, Boromarajonani College of Nursing, Ratchaburi, Thailand

²คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร นครปฐม ประเทศไทย

Faculty of Education, Silpakorn University, Nakornpathom, Thailand

*Corresponding author: Email: rungtip@bcnr.ac.th

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอบทบาทผู้บริหารในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรภายใต้การเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 จากการพัฒนาอย่างรวดเร็วทั้งทางด้านวิทยาการ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ และการแข่งขันที่สูงขึ้น เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ท้าทายสำหรับผู้บริหารในการที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้บริหารจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนองค์การโดยคิดหากลยุทธ์ใหม่ ๆ ในการจัดการองค์กรในการปรับเปลี่ยนองค์การสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารจำเป็นต้องคำนึงถึงเป็นอันดับแรก คือ วัฒนธรรมองค์กร เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กร เป็นปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญที่สมาชิกในองค์กรยอมรับร่วมกัน เป็นแนวทางการประพฤติและวิธีปฏิบัติที่ทุกคนในองค์กรต้องยอมรับและปฏิบัติตาม ทุกองค์กรที่ประสบความสำเร็จต้องมีวัฒนธรรมองค์กรที่ดีที่จะนำพลังแห่งความสำเร็จให้เกิดเป็นภาพลักษณ์ของความเป็นองค์กรหนึ่งเดียว โดยผู้มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรเพื่อนำไปสู่การบริหารองค์กรในยุคของการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ผู้บริหาร ทั้งนี้ผู้บริหารสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดขึ้นได้ด้วยบทบาทของผู้บริหาร ดังนี้ 1) การปรับกรอบความคิด (Mindset) ของคนในองค์กร 2) การกำหนดทิศทางขององค์กรที่ชัดเจน 3) ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรแบบที่ทีมงาน 4) การให้ข้อมูลและการสื่อสาร 5) การอำนวยความสะดวกและให้ความช่วยเหลือ 6) สร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้และการปรับตัว 7) การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 8) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ และ 9) สร้างหรือพัฒนาระบบการสร้างขวัญ กำลังใจ ดังนั้นผู้บริหารที่สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีจะสามารถขับเคลื่อนการบริหารงานต่าง ๆ และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรได้

คำสำคัญ: บทบาทผู้บริหาร, วัฒนธรรมองค์กร, ศตวรรษที่ 21

Abstract

The purpose of this article is to present the roles of administrators in creating an organizational culture under rapid change in the 21st century. Rapid academic changes, advanced information technology, and rising competitions have challenged administrators in order to lead the organization to success in keeping with its objectives. As a result, the organization must be

* Received January 7, 2024; Revised January 17, 2024; Accepted January 19, 2024

changed by administrators adopting new strategies for managing it. The organizational culture is a vital supporting factor that is mutually accepted by members of the organization, additionally, it is also a code of conduct and procedures that everyone in the organization must accept and implement. For this reason, the important thing that administrators need to consider first when it comes to changing their organization is organizational culture. The image of a united organization is enhanced by a good organizational culture, which is essential for every successful organization to achieve success. Administrators hold key roles in driving organizational culture to lead the organization during an era of change. Hence, administrators have the ability to create an organizational culture through their roles as follows: 1) Adjusting the mindset of people within the organization 2) Establishing a clear direction for the organization 3) Promoting an organizational culture that emphasizes teamwork 4) Sharing information and communicating 5) Facilitating and providing assistance 6) Creating an organizational culture that prioritizes learning and adaptability 7) Developing of technology that focuses on information and communication 8) Initiating a collaborative network, and 9) Creating or developing a system that promotes morale. Therefore, administrators who have created a good organizational culture will be able to drive their management and be prepared to handle any changes that may come up to achieve the organization's objectives.

Keywords: Administrator Role, Organizational Culture, 21st Century

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21 ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากเมื่อเทียบกับศตวรรษก่อน ทั้งทางด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี ความก้าวหน้าทางวิทยาการและนวัตกรรม ซึ่งเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมในอดีตได้ถูกแทนที่ด้วยเศรษฐกิจและบริการที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล ความรู้และนวัตกรรมที่เกิดจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและระบบสารสนเทศ มีความรู้ใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นในทุกวันที่ทำให้สามารถรับรู้ข้อมูลข่าวสารได้อย่างรวดเร็วและหลายช่องทาง การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทำให้องค์กรต่าง ๆ ต้องมีการปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อการขับเคลื่อนในภาคส่วนต่าง ๆ ให้มีความพร้อมในการเข้าสู่การเปลี่ยนแปลง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ และคงปฏิเสธไม่ได้ว่าไม่มียุคสมัยใดที่มีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว และมีผลกระทบรุนแรงเท่าในยุคปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นผลกระทบต่อโครงสร้างองค์กร ผลกระทบต่อคนทำงาน ภายในองค์กร ผลกระทบต่อกระบวนการทำงานภายในองค์กร รวมถึงผลกระทบต่อวัฒนธรรมขององค์กร ทำให้องค์กรต่าง ๆ ต้องปรับตัวและแสวงหาแนวทางเพื่อพัฒนาศักยภาพด้านต่าง ๆ (นิทัศน์ มาสาลี และคณะ, 2565) องค์กรที่มีศักยภาพและอยู่รอดในโลกแห่งความเป็นจริงได้นั้น คือ องค์กรที่มีการปรับตัวและมีการพัฒนาอยู่เสมอ ให้ก้าวทันโลกที่เปลี่ยนแปลง กระแสแห่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เข้ามามีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการองค์กรสมัยใหม่ สิ่งหนึ่งที่เป็นปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการขององค์กร ก็คือ ผู้บริหาร เป็นบุคคลสำคัญที่มีบทบาทต่อการกำหนดทิศทางและนำองค์กรสู่ความสำเร็จ ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารจึงต้องตระหนักถึงความสำคัญของการรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นขององค์กรยุคใหม่ในศตวรรษที่ 21 เพื่อยังคงสร้างมูลค่าเพิ่มแบบเดิมหรือแบบใหม่ เพื่อความยั่งยืน และเพิ่มขีดความสามารถในการพึ่งพาตนเอง ความสามารถในการอยู่รอด และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน



การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ในฐานะผู้บริหารต้องทำให้คนในองค์กรมองเห็นแนวคิดขององค์กรยุคใหม่ที่ต้องขับเคลื่อนด้วยรูปแบบการทำงานที่ไม่ใช่การทำงานแบบเดิม ๆ การกระตุ้นให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ และที่สำคัญผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการเรียนรู้ความก้าวหน้าทางวิทยาการและเทคโนโลยีใหม่ ๆ รวมถึงต้องนำมาใช้อย่างเหมาะสม ซึ่งการปรับตัวสู่องค์กรยุคใหม่ในศตวรรษที่ 21 ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรทุกคนในองค์กร ในการที่จะทุ่มเทแรงกายแรงใจในการปรับเปลี่ยนองค์กร เพื่อนำพาไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ (จุฑามาศ รัชชจิตบริสุทธิ์ และคณะ, 2566) การบริหารให้เกิดประสิทธิผลขึ้นอยู่กับปัจจัยหลาย ๆ ประการ ปัจจัยหนึ่งที่สำคัญ คือ วัฒนธรรมองค์กร เพราะเมื่อใดก็ตามที่มีการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และมีการเปลี่ยนแปลงในองค์กร จะส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กรเสมอ เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบแผนของความคิด ความรู้สึกที่บุคลากรได้กำหนดร่วมกันภายในองค์กร เพื่อเป็นบรรทัดฐานให้สมาชิกประพฤติปฏิบัติและมีการสืบทอดไปสู่สมาชิกใหม่ขององค์กร เพราะวัฒนธรรมองค์กร คือ การเชื่อมโยง (Alignment) ของพลังความไว้วางใจสูงสุดร่วมกันของทุก ๆ คนที่ทำงานในองค์กร (Shared Organization Trust) ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรขึ้นเพื่อเป็นรากฐานในการดำเนินงานต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพ และมีแนวทางในการทำงานให้กับบุคลากร รวมถึงความรู้สึกที่เกิดขึ้นในองค์กรด้วยความเชื่อและความเข้าใจร่วมกัน (ณัฐฉิรินทร์ โยมงาม และอุไร สุทธิแย้ม, 2565) ซึ่งจะทำให้องค์กรดำเนินไปได้ด้วยพลังความร่วมมือกันอย่างเข้มแข็งและร่วมแรงร่วมใจกันของบุคลากรทุกคนในองค์กร ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์การจูงใจบุคลากรภายในองค์กรร่วมในการปฏิบัติงานด้วยวัฒนธรรมองค์กรที่ดี ร่วมขับเคลื่อนการบริหารงานต่าง ๆ และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

การเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21

สำหรับศตวรรษที่ 21 เป็นยุคดิจิทัล และเป็นยุคของเทคโนโลยีซึ่งเป็นโลกสมัยใหม่ที่เต็มไปด้วยความเร็วของการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ยากให้เกิดการยอมรับในองค์กร ความท้าทายของผู้นำในยุคศตวรรษที่ 21 จึงให้ความสำคัญกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงสามารถนำพาองค์กรบรรลุเป้าประสงค์ไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย หรือวิสัยทัศน์ได้ ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคมเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ทำให้สังคมในปัจจุบันและในโลกอนาคตมีการแข่งขันสูงขึ้นก่อให้เกิดความซับซ้อนของปัญหาต่าง ๆ เป็นยุคที่ต้องใช้ความรู้ นวัตกรรมทางเทคโนโลยีมาสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน และต้องการใช้ข้อมูลสารสนเทศมาช่วยในการตัดสินใจจะทำให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างราบรื่นสำเร็จตามเป้าหมาย และจากการเปลี่ยนแปลงที่มีอัตราการแข่งขันขององค์กรต่าง ๆ อย่างหลากหลาย ทำให้หลายองค์กรให้ความสำคัญกับการสร้างทุนมนุษย์ เนื่องจากมนุษย์มีบทบาทสำคัญในการร่วมขับเคลื่อนการพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยองค์กรต่าง ๆ จะมุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และมีทักษะการทำงานเชิงสร้างสรรค์ พัฒนาคนให้มีศักยภาพสูงในองค์กร เป็นกลยุทธ์ที่ผู้บริหารในองค์กรสมรรถนะสูงต่าง ๆ ให้ความสำคัญ

การบริหารองค์กรแห่งศตวรรษที่ 21

ในศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารจำเป็นต้องอาศัยการบริหารจัดการที่ดี (Management) และความเป็นผู้บริหารยุคใหม่ที่ต้องมีความเด่นชัด โดยผู้บริหารต้องแสวงหาวิธีการที่สร้างสรรค์ เพื่อทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นยั่งยืน (Gill, R., 2007) การบริหารองค์กรในศตวรรษที่ 21 ควรมุ่งมั่นในความสำเร็จในอนาคต มีความสามารถในการปรับตัวและมีการใช้ข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจได้อย่างแม่นยำ นั่นคือ ผู้บริหารจะต้องเป็นนักคิดเชิงระบบ (System Thinker) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ผู้นำที่คิดค้นนวัตกรรมใหม่ (Innovator) ผู้รับใช้



(Servant) ผู้ประสานงานที่หลากหลายทางวัฒนธรรม (Polychromic Coordinator) เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (Visionary) ต้องมีความพร้อมทั้งด้านคุณลักษณะที่โดดเด่น มีทักษะทางปัญญาในระดับสูง และการบริหารจัดการ แนวใหม่ที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล นอกจากนี้ต้องมีเจตคติที่ดีมุ่งสร้างความสำเร็จตลอดจนพัฒนาองค์กร ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และเป็นองค์กรนวัตกรรมยุคใหม่ การบริหารองค์กรในศตวรรษที่ 21 ที่มีการเปลี่ยนแปลงในหลาย ๆ ด้าน ผู้บริหารจะต้องเชื่อมโยงความคิด ความรู้ และใช้เทคโนโลยีเป็นตัวส่งผ่านเพื่อใช้ในการติดต่อสื่อสาร คิดหายุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการใหม่ ๆ ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน และให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรและนอกองค์กร รวมทั้งปรับบทบาทในการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ ทั้งในและนอกองค์กร

บทบาทของผู้บริหารที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางสำหรับการบริหารองค์กรในศตวรรษที่ 21 ดังนี้ (เบญจพร สุคนธร, 2565)

1. การนำการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารต้องมีทักษะและความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้บริหารจึงมีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์และการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ การบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้บริหารต้องเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงก่อนแล้วจึงกำหนดเป้าหมายและเลือกวิธีที่จะนำมาใช้ในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งต้องอาศัยการวางแผนการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ แล้วจึงนำไปปฏิบัติตามแผนที่ต้องอาศัยความเข้าใจและความร่วมมือจากทุกคนในองค์กร

2. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง ความเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว องค์กรที่มีโครงสร้างการทำงานที่ไม่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง คือ องค์กรที่ขาดศักยภาพในการจัดการปัญหาที่เกิดขึ้น ทั้งนี้การสร้างวัฒนธรรมองค์กรและการสร้างให้องค์กรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น ไม่ใช่กระบวนการที่ทำได้ในทันทีทันใด แต่เป็นการทำงานร่วมกันของคนในองค์กร เป็นกระบวนการที่ใช้เวลาปรับเปลี่ยนคนในองค์กรให้มีความเห็นร่วมกัน ทำงานร่วมกันสู่เป้าหมายเดียวกัน

3. มีการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน

4. การจัดการความรู้ในองค์กร ผู้บริหารกระตุ้นให้คนในองค์กรพัฒนาความรู้ สร้างนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน อยู่ตลอดเวลา เนื่องจากองค์กรต้องเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ยิ่งไปกว่านั้นยังสามารถนำพาองค์กรสู่การเป็นผู้นำได้ ซึ่งการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือสำคัญเพื่อบรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้การจัดการความรู้ยังเป็นเครื่องมือสำคัญที่สร้างความรู้สึกมีส่วนร่วมของคนในองค์กร สร้างความภาคภูมิใจในการทำงานและกระตุ้นให้คนในองค์กรทำงานอย่างเต็มศักยภาพ

5. การทำงานอย่างเป็นเครือข่าย องค์กรที่ทำงานอย่างโดดเดี่ยว จะเป็นองค์กรที่ขาดประสิทธิภาพไปโดยอัตโนมัติ องค์กรจึงจำเป็นต้องสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และร่วมกันทำงาน เพื่อผลักดันการบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

6. การทำงานร่วมกับสถานประกอบการ จากกระแสแห่งการเปลี่ยนแปลง เป็นโจทย์ให้จำเป็นต้องเพิ่มการทำงานร่วมกับภาคส่วนที่เกี่ยวข้องมากขึ้น ทั้งในส่วนของผู้มีส่วนได้เสียที่จะต้องตอบสนอง ขณะเดียวกันต้องเรียนรู้ความต้องการของสถานประกอบการที่เกี่ยวข้อง

การที่ผู้บริหารจะพัฒนาองค์กรให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง กล้าคิด กล้าทำ เพื่อปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรและนำองค์กรสู่ความสำเร็จในยุคศตวรรษที่ 21 ได้ ซึ่งบทบาทของผู้บริหารที่จำเป็นต้องมี 4 ประการ ดังนี้

ประการที่ 1 ความสามารถในการวิเคราะห์ ผู้นำรุ่นใหม่จะต้องวิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลงได้ว่า อะไร คือ ปัญหา อะไร คือ สิ่งที่เกิดขึ้น อะไร คือ สิ่งที่อยู่เบื้องหลังเหล่านั้น



ประการที่ 2 ความสามารถในการสร้างสรรค์ ผู้นำควรทำให้องค์กรเกิดการสร้างสรรค์คิดสิ่งใหม่ ๆ ที่ต่างไปจากเดิม โดยมีแนวทางเป็นของตนเอง

ประการที่ 3 ความสามารถในการสร้างผลงาน แสดงความสามารถในการคิดนอกกรอบ นำความคิดสร้างสรรค์ให้เป็นรูปธรรมด้วยการพัฒนาผลผลิตใหม่ ๆ และนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมขึ้นมา และมีคุณภาพสูงพอในการแข่งขันได้

ประการที่ 4 ความสามารถในด้านความรับผิดชอบ แสดงความเป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรม นั่นคือ ผู้นำต้องมีความรับผิดชอบต่อตนเอง รับผิดชอบต่อสังคม ประเทศชาติและทิศทางของโลกในอนาคต

นอกจากนี้ การที่ผู้บริหารจะสามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กรหรือทีมงาน ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการบริหารองค์กรในศตวรรษที่ 21 เพราะการดำเนินงานให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ทีมงานมีความสำคัญอย่างมาก หากทุกคนในองค์กรรู้สึกว่าคุณอยู่ในทีมเดียวกันและร่วมแรงร่วมใจปฏิบัติงานให้สำเร็จร่วมกัน งานก็จะบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้น ผู้บริหารจึงมีบทบาทสำคัญในการสร้างทีมงานให้เกิดขึ้นในองค์กร ดังนี้

1. ผู้บริหารมีการปฏิบัติตัวร่วมกับคนที่อยู่ใต้บังคับบัญชาในฐานะผู้ที่เดินทางไปสู่เป้าหมายร่วมกัน เพราะผู้บริหารไม่สามารถทำงานคนเดียวได้ ดังนั้น ต้องสร้างการมีส่วนร่วมในการทำงาน
2. ผู้บริหารต้องเรียนรู้ความสามารถของบุคลากรในองค์กร วางตัวคนทำงานให้เหมาะสมกับงาน นอกจากจะได้ผลลัพธ์ของงานที่ดีแล้ว ยังเป็นการสร้างแรงจูงใจให้กับคนทำงาน สร้างความเชื่อใจระหว่างคนในทีม เมื่อเกิดข้อผิดพลาดในการทำงาน ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้จากข้อผิดพลาดและปรับปรุง พัฒนางานให้ดีขึ้น
3. ผู้บริหารใช้ความรักความเข้าใจในการขับเคลื่อนทีมงาน หากบุคลากรในองค์กรรู้สึกไม่ดีต่อหัวหน้าก็จะเกิดการต่อต้านมากกว่าการทำงานให้ได้ผลลัพธ์ที่ดี ฉะนั้นการเป็นผู้นำจึงมาพร้อมกับหน้าที่ในการเป็นที่รักของบุคลากรในองค์กรเพื่อให้ความสัมพันธ์ที่ดีสร้างการทำงานที่ดีขึ้นมา
4. ผู้บริหารสร้างความเชื่อใจว่าจะอยู่เคียงข้างผู้ใต้บังคับบัญชา คอยผลักดัน และช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหาทำให้เกิดความไว้วางใจ มากกว่าที่จะปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเผชิญปัญหาลำพัง
5. ผู้บริหารต้องปรับตัว การเข้าใจผู้ร่วมงาน ทั้งด้านทัศนคติ วิถีชีวิต เพื่อให้ปรับตัวและเข้าใจวิธีการผลักดันผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างตรงจุด

ดังนั้น จะเห็นได้ว่า บทบาทผู้บริหารในยุคของการเปลี่ยนแปลง จำเป็นต้องเปิดใจยอมรับประสบการณ์และการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ การคิดเชิงระบบในองค์ความรู้ใหม่ (Brent Gleeson, 2019); (นิทัศน์ มาสาลี และคณะ, 2565) บริหารงานโดยยึดหลักการมีส่วนร่วม (Participation) และแบ่งปันประสบการณ์ด้านผู้นำ (Sharing Leadership) โดยให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ เปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ และมีนวัตกรรมการแก้ปัญหาใหม่ ๆ การสร้างทีมงาน และการสร้างความร่วมมือที่แข็งแกร่งในองค์กร และการปรับตัวเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ ทั้งนี้ การที่ผู้บริหารจะสามารถบริหารองค์กรเพื่อปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างมีพลวัตเพื่อความอยู่รอดได้อย่างยั่งยืน จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบในการทำงาน ตลอดจนให้ความสำคัญต่อวัฒนธรรมองค์กร เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรเป็นรากฐานสำคัญในการดำเนินงานต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพ และมีแนวทางในการทำงานสำหรับบุคลากรในท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ และสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้น ทั้งนี้ผู้บริหารอาจมีการผสมผสานระหว่างวัฒนธรรมดั้งเดิมและแบบสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์กรและส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมการสมัยใหม่มาใช้เพื่อพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล (ศิริรักษ์ บุญพร้อมรักษา, 2561)



วัฒนธรรมองค์กร

ในทศวรรษนี้หากผู้บริหารต้องการที่จะปรับเปลี่ยนองค์กร อันดับแรกที่ต้องนึกถึง คือ วัฒนธรรมองค์กร ทุกองค์กรที่ประสบความสำเร็จต้องมีวัฒนธรรมองค์กรที่ดีที่จะนำพลังแห่งความสำเร็จให้เกิดเป็นภาพลักษณ์ และบุคลิกภาพของความเป็นหนึ่งเดียวในองค์กร การวางกลยุทธ์ในการปรับปรุงองค์กรควรทำทั้งโครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กร เพราะการเปลี่ยนแปลงเฉพาะโครงสร้างองค์กรเพียงอย่างเดียวไม่สามารถรับประกันได้ว่า องค์กรจะประสบความสำเร็จ トラบใดที่วัฒนธรรมของคนในองค์กรไม่มีการเปลี่ยนแปลง การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีและเหมาะสมกับเทรนด์ของโลกปัจจุบัน ก็คือ สิ่งที้องค์กรเปิดรับและปรับตัวเพื่อให้วัฒนธรรมสร้าง ความรู้สึก ด้านบวกและก่อให้เกิดการพัฒนาในทุกภาคส่วนขององค์กรต่อไปในอนาคต (ศุภวรรณ คงเสมา และคณะ, 2565)

วัฒนธรรมองค์กร เป็นค่านิยม แนวคิดและแนวทางปฏิบัติที่สำคัญในการที่จะพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรให้ขับเคลื่อนไปได้ด้วยดี การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร เช่น การปรับเปลี่ยนทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลมากต่อพฤติกรรมและการบริหารองค์กร ซึ่งต้องใช้ทั้งความสามารถของผู้บริหารในการเสริมสร้างวัฒนธรรมที่ดีงามภายในองค์กร รวมทั้งความร่วมมือของบุคลากรในองค์กรนั้น ๆ ร่วมมือร่วมใจดำเนินงานตามภารกิจของ องค์กรให้ประสบผลสำเร็จอย่างเต็มความรู้ความสามารถ วัฒนธรรมองค์กรเปรียบเสมือนเป้าหมายที่ให้อยู่ ในวิถีที่ควรจะเป็น เพื่อก้าวไปสู่เป้าหมายร่วมกัน วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ต้องร่วมสร้าง ให้มีความหนักแน่น มั่นคงและต่อเนื่องให้เป็นแนวทางเดียวกันที่ทุกคนในองค์กรต้องยอมรับและปฏิบัติตาม ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรมีส่วน ช่วยในการพัฒนาองค์กร และพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อก่อให้เกิดคนที่มีความรู้ควบคู่คุณธรรม และเมื่อคนใน องค์กรมีคุณธรรมแล้วย่อมส่งผลให้องค์กรมีคุณภาพ ด้วยเช่นกัน (จุฑามาศ รัชชจิตบริสุทธิ์ และคณะ, 2566) เมื่อวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากขึ้นเรื่อย ๆ สิ่งที่ทำนายผู้บริหาร คือ จะปลดปล่อยวัฒนธรรมองค์กร ที่มีอยู่มาใช้จริงในองค์กรได้อย่างไร

ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบหรือวิธีการดำรงชีวิตที่ทำให้องค์กรมีเอกลักษณ์ของตนเองต่างไปจากองค์กรอื่น วัฒนธรรมองค์กรเปรียบเสมือนเป็นหลักยึดขององค์กรหรือหน่วยงานให้กลมเกลียวไม่แตกสลายลงไป ซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวถึง ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรไว้ ดังนี้

สุกัญญา ลำสัน กล่าวไว้ว่า ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรเป็นแนวทางการปฏิบัติที่สมาชิกในองค์กร ยอมรับร่วมกัน ทำให้เกิดระเบียบแบบแผนในองค์กรและช่วยให้มีความเข้าใจถึงเหตุผลในการดำเนินการ ต่าง ๆ หล่อหลอมสมาชิกในองค์กรให้มีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน สร้างความยึดมั่นผูกพันซึ่งกันและกันในองค์กร ส่งผลให้เกิดการปฏิบัติในการขับเคลื่อนให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ซึ่งจะทำให้เกิดความสำเร็จ ในการปฏิบัติงาน (สุกัญญา ลำสัน, 2565)

กิงกมล เกลี้ยงแก้ว กล่าวไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อสังคมในองค์กร เปรียบเสมือน กรอบหรือกฎระเบียบที่ไม่เป็นทางการ เป็นหลักยึดในการกำหนดวิธีการทำงานให้ไปในทิศทางเดียวกัน เป็น เครื่องมือในการกำหนดโครงสร้างขององค์กรภายใต้ความเข้าใจและเชื่อมั่นในเป้าหมายขององค์กร ยังผลต่อ การดำเนินงานและการตัดสินใจต่าง ๆ ของสมาชิกในองค์กร อีกทั้งมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ของสมาชิกของ องค์กร ทำให้เห็นเอกลักษณ์ที่สามารถแยกออกจากองค์กรอื่นได้ (กิงกมล เกลี้ยงแก้ว, 2562)

ศุภวรรณ คงเสมา และคณะ กล่าวไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวแทนของค่านิยมและความเข้าใจร่วมกัน ของพนักงานทุกคน วัฒนธรรมองค์กรยังเป็นระบบของค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ และบรรทัดฐานร่วมกัน ที่ผูกพันสมาชิกขององค์กรให้สามารถเข้าใจได้ตรงกัน เพื่อใช้เป็นแนวทางการประพฤติและวิธีปฏิบัติ (ศุภวรรณ คง เสมา และคณะ, 2565)



ดังนั้น หากผู้บริหารมีความเข้าใจและเห็นความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร สามารถนำมาใช้ประโยชน์ให้เหมาะสมกับบุคลากร ชุมชนและสภาพแวดล้อมขององค์กรได้ การบริหารงานจะเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานต่าง ๆ ทำให้การบริหารงานประสบความสำเร็จเป็นอย่างดีและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ ผู้บริหารต้องผลักดันบุคลากรในองค์กรและส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดขึ้นจริง ความท้าทายของการผลักดันวัฒนธรรมองค์กร คือ การนำบุคลากรในองค์กรไปพร้อม ๆ กัน จึงเป็นหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารในการปรับบริบทเฉพาะขององค์กรให้สอดคล้องกับค่านิยมใหม่ โดยที่ผู้นำต้องเป็นแบบอย่างให้กับคนในองค์กร พลังการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเกิดจากความสามารถของผู้บริหารที่จูงใจและกระตุ้นให้คนในองค์กรเกิดความผูกพัน ความมุ่งมั่น และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้มีพลังจะต้องทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ เพื่อให้ทันต่อความเป็นพลวัตของวัฒนธรรมองค์กร ที่เป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงของสังคมและสภาพแวดล้อมรอบด้าน วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นกลไกสำคัญในการแก้ปัญหาการบริหารจัดการขององค์กรทุกประเภท เป็นเครื่องมือที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ และเป็นองค์กรคุณภาพมีความเป็นเลิศในการบริหาร

ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร

มีนักวิชาการได้อธิบายถึงลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรไว้ ดังนี้

ไว ซีร์มย์ และคณะ ได้สรุปลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรยุคใหม่ที่ผู้บริหารสามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กร และขับเคลื่อนการดำเนินงานไปสู่เป้าหมาย ดังนี้ (ไว ซีร์มย์ และคณะ, 2563)

1. วัฒนธรรมมุ่งผลงาน (Result - Based Culture) องค์กรยุคใหม่ต้องมุ่งผลงาน ผลงาน คือ สิ่งที่ยกถึงความสำเร็จขององค์กร การทำงานใด ๆ ก็เพื่อให้เกิดผลงาน บุคลากรในองค์กรต้องระลึกเสมอว่า ผลงาน คือ สิ่ง que แสดงถึงความสามารถของบุคคล และ คือ เหตุผลของการดำรงอยู่ขององค์กร
2. วัฒนธรรมแบบทีมงาน (Team Culture) การทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่ซับซ้อน และเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรจำเป็นต้องผนึกกำลังคนให้ทำงานเป็นทีม เพื่อเพิ่มความสามารถในการคิดและปฏิบัติ ทีมงานเกิดจากการจัดกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีความเชี่ยวชาญแต่ละด้านที่จำเป็นสำหรับการทำงานอย่างหนึ่งให้สำเร็จ โดยมุ่งความสำเร็จตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย สมาชิกในทีมจะยึดมั่นที่จะต้องร่วมมือกันปฏิบัติงานให้ลุล่วง ความสำเร็จหรือล้มเหลวที่เกิดขึ้นเป็นความรับผิดชอบของทุกคน
3. วัฒนธรรมความสามารถ (Competency Culture) องค์กรยุคใหม่จะต้องยึดหลักความสามารถในการบริหารงาน การคัดเลือกบุคลากร การเลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย การให้รางวัลต้องให้ด้วยความเป็นธรรมเป็นไปตามผลงาน และตามความสามารถของผู้ปฏิบัติมากกว่าการชอบพอเป็นส่วนตัว จึงจะดึงดูดบุคคลที่มีความสามารถให้ทุ่มเททำงานให้กับองค์กรได้
4. วัฒนธรรมการเรียนรู้และปรับตัว (Learning and Adaptive Culture) การเรียนรู้ช่วยให้บุคคลและองค์กรมีความฉลาดขึ้น ความรู้มีการพัฒนาตลอดเวลา จึงเป็นความจำเป็นที่องค์กรจะต้องเพิ่มความรู้เพื่อพัฒนาตนเองให้ทันสมัยและล้ำหน้า และนำไปสู่การสร้างนวัตกรรม (Innovation) นวัตกรรมถือเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และผลักดันให้องค์กรมีความก้าวหน้าและพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง

การสร้างวัฒนธรรมองค์กร

การสร้างวัฒนธรรมองค์กรไม่ได้เกิดขึ้นภายในวันเดียว ซึ่งต้องใช้เวลา กับสิ่งเหล่านี้พอสมควร และที่สำคัญคือ ต้องมีการวางแผนในการพัฒนาให้เกิดขึ้น ซึ่งหากวัฒนธรรมองค์กรเมื่อเกิดขึ้นแล้ว ก็สามารถใช้ประโยชน์จากวัฒนธรรมองค์กรในระยะยาว



อัครรัตน์ ธรรมดา ได้สรุปแนวทางการสร้างวัฒนธรรมองค์กรในปัจจุบันไว้ ดังนี้ (อัครรัตน์ ธรรมดา, 2565)

1. สร้างการรับรู้ถึงความสำคัญของพนักงาน พนักงานนับเป็นความสำคัญอย่างหนึ่ง ยิ่งถ้าหากรับรู้ถึงความสำคัญในการทำงานของพนักงานนั้น ๆ ก็จะทำให้พนักงานมีแรงจูงใจ โดยเฉพาะผู้บริหารควรจะมีการชื่นชมพนักงานบ้าง การชื่นชมพนักงานเป็นตัวชี้วัดต่อความผูกพัน การรักษา และการพัฒนาตัวเองของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ

2. มีการรับฟังเสียงทุกคนในองค์กรอย่างแท้จริง การรับฟังความคิดเห็นของพนักงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ เพราะหากผู้บริหารพลาดในข้อนี้ ก็จะทำให้พนักงานสูญเสียกำลังใจในการทำงาน โดยสามารถรับฟังในรูปแบบแบบสอบถาม หรือการเข้าพูดคุยส่วนตัว

3. ผู้นำต้องเป็นตัวอย่างที่ดี ความสำเร็จในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในมือของผู้บริหาร เพราะเราปฏิเสธไม่ได้ว่าผู้นำมีส่วนสำคัญในการเป็นตัวอย่างให้กับผู้ร่วมงาน ถ้าผู้นำไม่เชื่อในวัฒนธรรมองค์กร ก็คงไม่มีใครเชื่อมั่น เช่นกัน

4. การดำเนินการตามค่านิยมขององค์กร ซึ่งวิสัยทัศน์เป็นตัวกำหนดภารกิจ แต่ค่านิยมจะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมและทัศนคติ ค่านิยมจึงเป็นรากฐานสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งถ้าหากทุกคนสามารถดำเนินการตามค่านิยมได้จริงก็จะเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ทุกคนทำได้จริง

5. หมั่นสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร เป็นการสร้างความสัมพันธ์ให้กับพนักงานระหว่างหน่วยงาน เพื่อสร้างความรู้จักกันให้มากขึ้น สายสัมพันธ์นี้จะส่งเสริมให้แต่ละฝ่ายทำงานร่วมกันได้อย่างสะดวกใจขึ้น ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน

6. เน้นการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ในองค์กร ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการทำงาน พนักงานควรให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทักษะการใช้ชีวิตร่วมกับผู้อื่นในสังคม (Soft skill)

7. ให้ทุกคนแสดงออกถึงวัฒนธรรมองค์กรจนเป็นนิสัย โดยเริ่มจากวันแรกของการรับพนักงาน ควรสร้างความตระหนักถึงวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการให้พนักงานรับรู้ เนื่องจากจะทำให้พนักงานมีการรักษาวัฒนธรรมนั้น ๆ และยังคงทำตามอยู่เสมอ

8. ปรับแต่งให้เข้ากับประสบการณ์แต่ละคน เพราะความต้องการแต่ละคนไม่เหมือนกัน การยึดหยุ่นจึงเป็นทางออกที่ดีกว่าการบังคับ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจึงต้องสำรวจความต้องการของพนักงานอยู่เสมอว่าต้องการหรือไม่ต้องการวัฒนธรรมแบบไหน ซึ่งแสดงถึงความเอาใจใส่ที่จะจูงใจให้พนักงานปฏิบัติตามวัฒนธรรมนั่นเอง

ในยุคปัจจุบันที่มีความท้าทาย และการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรจะแตกต่างกันไปตามบริบทขององค์กร และค่านิยม การที่ผู้บริหารจะสร้างวัฒนธรรมองค์กรในลักษณะใด หรือสร้างอย่างไรต้องเรียนรู้ความต้องการขององค์กรและบุคลากร การเชื่อมโยงวัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิภาพขององค์กร โดยการปรับกลยุทธ์การสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อควบคุมการปฏิบัติงาน สิ่งเหล่านี้สามารถดำเนินการได้ด้วยบทบาทของผู้บริหารในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรการทำงานขึ้นมาใหม่ และนำวัฒนธรรมองค์กรมาใช้ประโยชน์ให้เหมาะสมกับบุคลากรและสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เปลี่ยนแปลง ดังนั้น ผู้บริหารซึ่งเป็นกลไกการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ที่จะต้องวิเคราะห์และมองภาพขององค์กรให้ออกกว่าจะวางเป้าหมายขององค์กรไปในทิศทางใด ซึ่งรูปแบบวัฒนธรรมที่เหมาะสมจะส่งเสริมการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จขององค์กร

บทบาทผู้บริหารในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรในศตวรรษที่ 21

ในการนำองค์กรไปสู่ความก้าวหน้าในอนาคตด้วยสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารต้องศึกษาถึงการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก สามารถปรับวัฒนธรรมองค์กรให้เข้ากับการบริหารจัดการองค์กร และเสริมสร้างให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรที่เปลี่ยนแปลง แต่อย่างไรก็ตามผู้บริหารที่มีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรไม่สามารถสร้างหรือเปลี่ยนแปลงได้ในเวลาอันสั้น ซึ่งต้องใช้เวลาในการสั่งสมความคิด ความเชื่อ



ที่ยาวนานพอสมควรรวมถึงปัจจัยต่าง ๆ หลายประการ ที่จะมาปรับเปลี่ยนกฎเกณฑ์ ระเบียบความรู้ ความคิด ความเชื่อ ตลอดจนวิถีทางในการปฏิบัติของคนในองค์กรได้ วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่เป็นามธรรม มีความซับซ้อนและยากในการที่เปลี่ยนแปลงได้ทันทีหรือในเวลาอันรวดเร็ว ดังนั้น การที่ผู้บริหารจะสร้างหรือเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร จำเป็นต้องเรียนรู้องค์กรและคนในองค์กรเพื่อกำหนดการดำเนินงานเป็นรูปธรรม และสามารถขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรเพื่อนำไปสู่การบริหารงานองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง โดยบทบาทผู้บริหารในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร โดยสรุปได้ ดังนี้

1. การปรับกรอบความคิด (Mindset) ของคนในองค์กร เพื่อให้บุคลากรมีความเชื่อว่าตัวเองสามารถพัฒนาและเรียนรู้ใหม่ ๆ ได้ตลอดเวลา จะช่วยผลักดันให้บุคลากรฝึกฝน หาความรู้เพิ่มเติม และพยายามคิดค้นวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาในการทำงานแทนที่จะจําานต้องงานที่ยากและท้าทาย

2. การกำหนดทิศทางขององค์กรที่ชัดเจน ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม ซึ่งจะเป็เครื่องมือในการกำหนดทิศทางขององค์กร ทำให้บุคลากรในองค์กรมีจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานในทิศทางเดียวกัน เข้าใจขอบเขตในการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งค่านิยมจะเป็สิ่งสะท้อนและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ขององค์กร หรือสนับสนุนการตัดสินใจของบุคลากรทุกคนในองค์กร

3. ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรแบบทีมงาน ด้วยการบริหารงานโดยยึดหลักการมีส่วนร่วม การสร้างทีมงาน และสร้างความร่วมมือ โดยให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ รับฟังทุกความคิดเห็น มีการมอบอำนาจและการปรับรูปแบบให้เป็การจัดการด้วยทีมงาน ที่จะช่วยให้โครงสร้างองค์กรมีความยืดหยุ่นมากขึ้น

4. การให้ข้อมูลและการสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายขององค์กร เพื่อให้บุคลากรรับรู้การดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรในการที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร

5. การอำนวยความสะดวกและให้ความช่วยเหลือ ในช่วงที่มีการปรับตัวในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ผู้บริหารเป็นผู้คอยผลักดันและช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหา และมีการแก้ปัญหา ปรับปรุง และพัฒนางานร่วมกัน ทำให้เกิดความไว้วางใจ เพื่อให้เกิดค่านิยมที่เหมาะสมในองค์กร

6. สร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้และการปรับตัว โดยให้บุคลากรได้มีการพัฒนาและเพิ่มความรู้อย่างต่อเนื่อง เช่น การจัดฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกองค์กร และมีการเรียนรู้ด้วยการจัดการความรู้ในองค์กร ทำให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้การทำงานร่วมกัน มีการสร้างนวัตกรรมในการปฏิบัติงานตลอดเวลา และเป็การกระตุ้นให้บุคลากรทำงานอย่างเต็มศักยภาพ

7. การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อใช้ในการตัดสินใจของผู้บริหาร และสนับสนุนการปฏิบัติงานขององค์กร เพื่อให้มีความทันสมัย ทันโลก และทันกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ส่งเสริมให้บุคลากรสนใจติดตามความก้าวหน้าทางวิทยาการและเทคโนโลยี และมีการปรับปรุงแนวทางการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

8. การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรภายนอกและภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง เพื่อการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และการทำงานร่วมกัน การเปิดโอกาสให้บุคคลและองค์กรได้แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารรวมทั้งประสบการณ์กับบุคคลและองค์กรที่อยู่นอกหน่วยงาน จะทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดการเรียนรู้และมีกิจกรรมการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง เกิดระบบการจัดการที่มีประสิทธิภาพ

9. สร้างหรือพัฒนาระบบการสร้างขวัญ กำลังใจ หรือแรงจูงใจให้กับบุคลากร เช่น การชื่นชม การให้รางวัล ยกย่องเชิดชูเกียรติ การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นต้น ถ้าบุคลากรได้รับแรงจูงใจในการทำงานที่ดีและเหมาะสมบุคคลนั้นก็จะมีทัศนคติต่อองค์กร มีความกระตือรือร้น และมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน มีความผูกพันต่อองค์กร ก็จะเป็นสิ่งกระตุ้นให้การทำงานเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ



สรุป

จากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี ความก้าวหน้าทางวิทยาการและนวัตกรรม เป็นยุคที่ต้องใช้ความรู้ นวัตกรรมทางเทคโนโลยี มาสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวย่อมส่งผลกระทบต่อโครงสร้างขององค์กร การทำงานของบุคลากรภายในองค์กร กระบวนการทำงาน รวมถึงผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กร จากการเปลี่ยนแปลงในหลาย ๆ ด้าน ทำให้ผู้บริหารคิดหายุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการใหม่ ๆ ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน เพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรและนำองค์กรสู่ความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่เปรียบเสมือนหลักยึดขององค์กรในการกำหนดวิธีการทำงานให้ไปในทิศทางเดียวกัน และเป็นแนวปฏิบัติที่สมาชิกในองค์กรยอมรับร่วมกัน ส่งผลทำให้เกิดการปฏิบัติในการขับเคลื่อนให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ต้องการขององค์กร ทำให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงาน แต่ถ้าวัฒนธรรมองค์กรยังเป็นทิศทางการทำงานแบบเดิม ๆ ไม่มีการปรับตัว ก็ย่อมจะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรได้ยาก ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความพร้อมในการเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลาและที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอย่างต่อเนื่อง เมื่อวัฒนธรรมองค์กรมีบทบาทสำคัญต่อการทำงานของบุคลากรในองค์กร ผู้บริหารจำเป็นต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีและให้เหมาะสมกับยุคที่มีการเปลี่ยนแปลง เพื่อเป็นรากฐานและแนวทางการทำงาน การบริหาร และให้บุคลากรทุกคนในองค์กรมีความเชื่อ ความคิด พฤติกรรม ค่านิยม ความเข้าใจและความรู้สึกร่วมกันในการพาองค์กรไปสู่เป้าหมายในทิศทางเดียวกัน

เอกสารอ้างอิง

- กิ่งกมล เกลี้ยงแก้ว. (2562). วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี. ใน วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.
- จุฑามาศ รัชฉัตรบริสุทธิ และคณะ. (2566). การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรในยุคดิจิทัลตามหลักสังคหวัตถุ 4 โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอพระนครศรีอยุธยา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา. วารสารครุศาสตร์ปริทรรศน์ฯ, 10(2), 383-393.
- ณัฐฉินันท์ โยมงาม และอุไร สุทธิแย้ม. (2565). บทบาทการสร้างวัฒนธรรมองค์กรของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของครู กลุ่มโรงเรียนสหวิทยาเขตเบญจบุรพา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร. Journal of Roi kaensarn Academi, 7(10), 364-376.
- นิทัศน์ มาสาลี และคณะ. (2565). แนวทางการพัฒนากรอบความคิดเติบโตของผู้บริหารสถานศึกษา. วารสารวิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย, 12(3), 199-204.
- เบญจพร สุคนธร. (2565). บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนออนไลน์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2. ใน วิทยานิพนธ์ปริญญา การศึกษา มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยเกริก.
- ไว ชีรัมย์ และคณะ. (2563). วัฒนธรรมองค์กรที่เสริมสร้างการจัดการที่ดีของระบบบริหารราชการไทย. วารสารวิชาการ มจร บุรีรัมย์, 5(2), 176-192.
- ศิริรักษ์ บุญพร้อมรักษา. (2561). ทศนะและบทบาทผู้นำที่แท้จริงกับการบริหารองค์การแห่งศตวรรษที่ 21. วารสารเกษตรศาสตร์ธุรกิจประยุกต์, 12(17), 39-54.
- ศุภวรรณ คงเสมา และคณะ. (2565). วัฒนธรรมองค์กร : เงื่อนไขสำคัญของการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน. วารสารวิชาการร้อยแก่นสาร, 7(12), 378-390.



- สุกัญญา ลำสัน. (2565). วัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัชฌมศึกษานครพนม. ใน วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา. มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- อุดรรัตน์ ธรรมดา. (2565). การสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture). เรียกใช้เมื่อ 10 มกราคม 2567 จาก <https://blog.wu.ac.th/?p=5702>
- Brent Gleeson. (2019). 7 Mindsets Necessary for Successful Leadership Development. Retrieved October 14, 2023, from <http://www.forbes.com/site/brentgleeson/2018/05/31/7-mindsets-necessary-for-successful-leadership-development>
- Gill, R. (2007). Theory and practice of leadership. New Delhi: Sage.