



การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร

๑. การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร

คือความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรในการหาเครื่องมือที่จะนำพาองค์กร หรือขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างเหนือชั้นกว่าองค์กรอื่น การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรก็ถือว่าเป็นเครื่องมืออันดับต้นๆ ที่หลายองค์กรนำมากำหนดเป็นแผนกลยุทธ์หรือแผนธุรกิจ (Business Plan) เพราะจากการวิจัยถึงความสำเร็จ และความยั่งยืนขององค์กรในระดับโลก พบว่าองค์กรที่มีวัฒนธรรมที่ชัดเจน พนักงานในองค์กรทุกคนรับรู้รับทราบ เข้าใจเข้าถึง และแสดงพฤติกรรมที่บ่งบอก ความเป็นตัวตนขององค์กรนั้นๆ จะทำให้องค์กรดังกล่าว ยืนหยัดอยู่ในกระแสความนิยมและรักษาความมีเสถียรภาพ ซึ่งเป็นการบริหารจัดการองค์กรแบบยั่งยืน (Sustainable Organization)

๒. เครื่องมือที่นำมาใช้ในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อความยั่งยืน

๒.๑ การมีส่วนร่วม (Participation) การที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความยั่งยืนหรือมีวัฒนธรรมองค์กรที่เด่นชัดหรือชัดเจนได้นั้น การมีส่วนร่วมในองค์กรของผู้บริหาร พนักงานทุกระดับถึงลูกจ้างทุกประเภทในองค์กรล้วนแล้วแต่มีความสำคัญและความจำเป็นอย่างยิ่ง ในความร่วมมือจากทุกฝ่ายในองค์กรเพื่อนำพาสู่องค์กรแห่งความยั่งยืน

๒.๒ การเปิดใจกว้าง (Openness/ Candor) การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้แข็งแกร่งคือการมีพนักงานที่มีทัศนคติในการเปิดใจกว้างยอมรับความเปลี่ยนแปลงและพร้อมจะยอมรับสิ่งใหม่ๆ หรือสิ่งที่เป็นนโยบายขององค์กรนำไปปฏิบัติอย่างจริงจัง และหากองค์กรมีพนักงานที่ปิดกั้นหรือไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงใดๆ เป็นพนักงานส่วนใหญ่ในองค์กร องค์กรนั้นยากที่จะเป็นองค์กรแห่งความยั่งยืนเพราะต่างคนต่างก็จะมีวัฒนธรรมที่เป็นของตัวเอง ไม่สามารถบ่งชี้ได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรที่แท้จริงคืออะไร ซึ่งจะส่งผลต่อภาพลักษณ์ขององค์กรนั้นๆ

๒.๓ ความไว้วางใจ และการยอมรับ (Trust and Respect) ปัจจัยในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืนหรือมีวัฒนธรรมองค์กรที่เด่นชัด มีความไว้วางใจ และการยอมรับในตัวบุคลากรในองค์กร หลายๆ ครั้งพนักงานในองค์กรมักจะมีคำถามว่าทำไมองค์กรจะต้องว่าจ้างที่ปรึกษาประจำเข้ามาบริหารงานเกือบทุกหน่วยงานภายในองค์กรซึ่งทำให้พนักงานในองค์กรอาจคิดไปได้ว่าผู้บริหารไม่ได้ไว้วางใจและยอมรับในความสามารถของพนักงาน หากเป็นเช่นนั้น พนักงานก็จะไม่ทุ่มเทให้กับการทำงาน รวมทั้งอาจส่งผลเสียในระยะยาวต่อการบริหารงาน นอกจากนี้หากผู้บริหารต้องการความคิดเห็นใดๆ จากพนักงานก็อาจจะไม่มีพนักงานคนใดประสงค์ที่จะแสดงความคิดเห็นที่สร้างสรรค์หรือนวัตกรรมใดๆ ที่จะทำให้องค์กรยั่งยืนได้

๒.๔ ข้อผูกพันหรือพันธะสัญญา (Commitment) การจะเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรอย่างยั่งยืนนั้น พนักงานทุกคนทุกระดับในองค์กรจะต้องมีข้อผูกพันหรือพันธะสัญญาร่วมกันว่าทุกคนจะมุ่งมั่นไปสู่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้จัดตั้งไว้อย่างต่อเนื่องและไม่ล้มเลิกข้อผูกพันหรือพันธะสัญญาดังกล่าว ซึ่งอาจเขียนออกมาในรูปของนโยบายขององค์กรแต่สิ่งหนึ่งซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในยุคปัจจุบันในการบริหารองค์กรอย่างยั่งยืน สัญญาใจหรือพันธะสัญญาทางใจก็เป็นอีกเครื่องมือหนึ่งที่ผู้บริหารหรือนักบริหารงานบุคคล ไม่ควรมองข้าม เพราะหากผู้บริหารองค์กรสามารถสร้างความรู้สึที่สัมผัสได้ถึงพันธะสัญญาดังกล่าวให้เกิดขึ้น ในใจของพนักงานทุกคน โอกาสในความสำเร็จของการเป็นองค์กรแห่งความยั่งยืนหรือมีวัฒนธรรมที่หล่อหลอมกัน เป็นหนึ่งเดียว ความสำเร็จย่อมอยู่ไม่ไกลเกินเอื้อมถึงอย่างแน่นอน

๒.๕ ปณิธานในการขจัดข้อขัดแย้ง (Conflict Resolution) ความขัดแย้งในองค์กรหรือในสังคมก็ยังคงเป็นอุปสรรคประการสำคัญประการหนึ่งในการนำพาองค์กรไปพบกับความสำเร็จในการเป็นองค์กร ที่มีวัฒนธรรมแห่งความยั่งยืนได้ ดังนั้น ผู้บริหารและพนักงานทุกคนจะต้องร่วมแรงร่วมใจขจัดความขัดแย้งที่มีอยู่ในทุกหนทุกแห่งในองค์กรให้กลับกลายมาเป็นพลังแห่งความคิดสร้างสรรค์หรือความคิดเห็นต่างแต่ไม่แตกแยกหรือแตกความสามัคคี เพราะไม่มีความสำเร็จใดๆ ที่ขาดองค์ประกอบของความรัก ความปรารถนาดีหรือความสามัคคีของคนในองค์กร

๒.๖ ความเป็นเอกฉันท์หรือฉันทามติ (Consensus) ผู้บริหารหรือนักบริหารงานบุคคลสามารถขจัดความขัดแย้งหรือเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นความคิดที่สร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นภายในองค์กรได้แล้ว ความเป็นเอกฉันท์หรือฉันทามติต่างๆ ก็จะเกิดขึ้นติดตามมาทันทีทันใด ทำให้การบริหารจัดการภายในองค์กรที่เกี่ยวกับการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรเป็นไปอย่างง่ายดายหรือมีข้อโต้แย้งน้อยมากเพราะพนักงานส่วนใหญ่ในองค์กรเห็นชอบและพูดเป็นเสียงเดียวกันหรือปฏิบัติในแบบอย่างเดียวกัน หากใครไม่ปฏิบัติตามก็ย่อมจะกลายเป็นแกะดำในองค์กร

๒.๗ การตัดสินใจ (Decision Making) ความหมายของการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรหมายถึงการที่ผู้บริหารกล้าที่จะบอกกับพนักงานทุกๆ คน หรือกล้าที่จะแสดงพฤติกรรมตนแบบ (Role Model) ให้กับพนักงานได้เห็นเป็นตัวอย่างได้มิใช่เพียงตัดประกาศหรือแถลงเป็นนโยบายเท่านั้น รวมไปถึงการกล้าที่จะตัดสินใจพิจารณาบริหารจัดการกับพนักงานซึ่งไม่ปฏิบัติตนให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรที่ทุกคนได้มุ่งมั่นทุ่มเทในการแสดงพฤติกรรมให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร

๒.๘ การรวมพลัง (Synergy) คือ การรวมพลังของทุกคนเพราะแม้กระทั่งมดตัวเล็กๆ หากรวมพลังกันหรือผนึกพลังกันหลายๆ ตัว ก็สามารถที่จะยกอาหารชิ้นใหญ่ๆ กลับไปยังรังของมัน

๒.๙ จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ (Goal and Objective) องค์กรใดที่มีจุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนในการกำหนดแนวทางหรือทิศทางในการบริหารองค์กรก็ย่อมจะทำความฝัน หรือวิสัยทัศน์ประสบความสำเร็จได้ตั้งใจมุ่งมั่นทุกประการ การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรก็เช่นกันต้องมีการกำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ซึ่งรวมไปถึงการสื่อสารและกิจกรรมที่ต่อเนื่องภายใน องค์กร

๒.๑๐ การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนา (Change and Development) คำพระที่ว่า “อนิจจังทุกขัง อนัตตา”มีความคล้ายคลึงกันตรงที่ว่า ชีวิตทุกชีวิตย่อมจะต้องมีการเกิด แก่ เจ็บและตาย ฉะนั้นใต้นั้น องค์กรก็ย่อมที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาต่อไปตามกาลเวลาที่เปลี่ยนแปลงไป ตามยุคเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป เพราะฉะนั้น ผู้บริหารที่ต้องการจะเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรก็ต้องปรับเปลี่ยน รูปแบบและพัฒนาการบริหารงานภายในองค์กรและการบริหารคนองค์กรให้มีองค์ประกอบ ครบทั้ง ๙ ประการ ดังที่ได้กล่าวมาข้างต้นนี้ จึงจะถือได้ว่าได้ดำเนินธุรกิจมาในแนวทางที่ถูกต้องและ เหมาะสมกับ คำว่า องค์กรแห่งความยั่งยืน (Sustainable Organization)

๓. กระบวนการสร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์กร (Creating the Organization Culture)

ขั้นตอนที่หนึ่ง การกำหนดค่านิยมเชิงกลยุทธ์ (Formulate Strategic Values) ค่านิยมเชิงกลยุทธ์ คือ ความเชื่อพื้นฐานเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมขององค์กรซึ่งเป็นตัวกำหนดกลยุทธ์ที่ได้รับการพัฒนาตามกระบวนการกลั่นกรองของสิ่งแวดล้อม และการวิเคราะห์กลยุทธ์เพื่อประเมินทางด้าน เศรษฐกิจประชากร นโยบายสาธารณะ เทคโนโลยีและสังคม ซึ่งมีแนวโน้มที่จะเป็นตัวกำหนดความต้องการของตลาดที่องค์กรสามารถที่จะเผชิญได้

ขั้นตอนที่สอง พัฒนาค่านิยมทางวัฒนธรรม (Develop Culture Values) คือค่านิยมที่พนักงานต้องการที่จะปฏิบัติเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินตามค่านิยมเชิงกลยุทธ์ได้ ซึ่งอยู่บนพื้นฐาน ความเชื่อขององค์กรที่ว่า องค์กรสามารถประสบความสำเร็จได้อย่างไร และเมื่อใดถ้าองค์กรไม่พยายามที่จะ พัฒนาค่านิยมทางวัฒนธรรมให้เชื่อมโยงกับการกำหนดค่านิยมเชิงกลยุทธ์ก็จะเป็นการจบไปกับความว่างเปล่าของกลุ่มค่านิยม ดังนั้นพนักงานในองค์กรจำเป็นต้องมีค่านิยมเกี่ยวกับพฤติกรรมในการทำงาน ที่มีความมั่นคง เพื่อเป็นการเชื่อมโยงหรือสนับสนุนค่านิยมเชิงกลยุทธ์ขององค์กร เช่นการผลิตที่ระดับ ต้นทุนที่ต่ำ การบริหารลูกค้า หรือวัฒนธรรมทางเทคโนโลยี

ขั้นตอนที่สาม การสร้างวิสัยทัศน์ (Create Vision) วิสัยทัศน์ คือ ภาพขององค์กรว่า จะเหมือนหรืออยู่ ณ จุดใดในอนาคตขององค์กรหลังจากที่มีการพัฒนาค่านิยมเชิงกลยุทธ์และค่านิยมทาง วัฒนธรรม แล้วองค์กรก็จะกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร ใช้เป็นแนวทางร่วมกันระหว่างค่านิยมเชิงกลยุทธ์ กับค่านิยมทางวัฒนธรรม ซึ่งถูกกำหนดขึ้นมาเป็นอันดับแรกก่อนที่จะมีการเขียนวิสัยทัศน์ เพื่อการสร้าง ภาพในอนาคตขององค์กรและสื่อสารผ่านพนักงานทุกคน สำหรับใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้เป็น ตามเป้าหมายขององค์กร

/ขั้นตอน ...

ขั้นตอนที่สี่ การเริ่มดำเนินกลยุทธ์ (Initiate Implementation Strategies) เป็นการสร้างค่านิยม และเริ่มปฏิบัติเพื่อบรรลุตามวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ การเริ่มต้นดำเนินกลยุทธ์มักจะครอบคลุมหลายปัจจัย ตั้งแต่การพัฒนาการออกแบบขององค์กรไปจนถึงการสรรหาและการฝึกอบรมพนักงานที่มีค่านิยมร่วม และดำเนินการตามค่านิยมร่วมนั้น โดยมีค่านิยมเชิงกลยุทธ์และค่านิยมทางวัฒนธรรมเป็นตัวกระตุ้นหรือสิ่งเร้าเพื่อให้เกิดการปฏิบัติ

ขั้นตอนที่ห้า การเสริมแรงพฤติกรรมทางวัฒนธรรม (Reinforce Culture Behavior) การเสริมแรงพฤติกรรมทางวัฒนธรรมสามารถจะกระทำได้หลายรูปแบบ

รูปแบบแรก การจัดการระบบการให้รางวัลอย่างเป็นทางการในองค์กร ซึ่งจะต้องตอบสนองต่อความต้องการของพฤติกรรมในหลายๆ ด้านเพื่อให้เกิดค่านิยมแก่พนักงาน

รูปแบบที่สอง องค์กรจะต้องบอกเรื่องราวต่างๆ ไปยังพนักงานทุกคนเพื่อเสริมสร้างค่านิยมทางวัฒนธรรม

รูปแบบที่สาม องค์กรจะต้องเน้นพนักงานในสิ่งต่างๆ ที่สำคัญๆ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามวิสัยทัศน์ขององค์กร และให้เกิดผลปฏิบัติได้อย่างจริงจัง ดังนั้น องค์กรก็ต้องใช้ความพยายามอย่างยิ่งเพื่อให้พนักงานทำในสิ่งที่เหมาะสม

๔. การปรับ/สร้างวัฒนธรรมองค์กร (Culture Development)

การปรับ/สร้างวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง การปรับ/ สร้างรูปแบบ ความเชื่อ ค่านิยม วิธีการเรียนรู้ ซึ่งแสดงออกมาในรูปของพฤติกรรมของบุคลากร เทคโนโลยีที่ใช้ ศัพท์หรือภาษาเฉพาะทาง รูปแบบของงาน ตลอดจนเจือปนและคุณภาพชีวิตในการทำงานในองค์กรเพื่อให้สอดคล้องและสนับสนุนการดำเนินงานตามเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร

๔.๑ หลักการแนวคิด

การปรับ/สร้างวัฒนธรรมองค์กร มีหลักการสำคัญที่ต้องการปรับ/ สร้างให้บุคลากรมีแนวคิดวิธีการทำงาน วิธีการดำเนินชีวิตที่ส่งผลต่อคุณภาพของงานที่สอดคล้องและสนับสนุนการดำเนินงานตามเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กรกำหนดไว้ คือ

- ๑) มีวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจน
- ๒) มีผู้นำที่มีศักยภาพพร้อมผลักดันการเปลี่ยนแปลง

๔.๒ ขั้นตอน/วิธีการ

ขั้นตอนที่ ๑ ศึกษาวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กร

๑) ทำความเข้าใจเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กร ลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ต่างๆ ที่สนับสนุนเป้าหมายขององค์กรโดยรวม

๒) ...

๒) พิจารณากำหนดวัฒนธรรมองค์กรที่คาดว่าจะเอื้อต่อการสนับสนุนการดำเนินงานตามกลยุทธ์และเป้าหมายให้ชัดเจน รวมทั้งการสร้างวัฒนธรรมให้เอื้อต่อการกระจายอำนาจ การตัดสินใจ นวัตกรรม ความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน การเรียนรู้ ทั้งในระดับองค์กรและผู้ปฏิบัติงาน การส่งเสริมให้บุคลากรทำงานอย่างถูกต้องตามกฎระเบียบและหลักจริยธรรม

๓) ผู้นำในระดับบริหารควรมีส่วนร่วมดำเนินการในขั้นตอนนี้เพื่อให้เกิดความรู้สึกมีส่วนร่วม/เห็นถึงความจำเป็นในการปรับเปลี่ยน/สนับสนุนในกิจกรรมขั้นอื่นๆ ต่อไป

ขั้นตอนที่ ๒ ประเมินวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่

๑) เก็บข้อมูลด้านวัฒนธรรมในการดำเนินงานขององค์กรปัจจุบันซึ่งสามารถดำเนินการได้หลายวิธี คือ การสัมภาษณ์, การจัด Focus Group, การทำแบบสอบถาม โดยคำถามที่กำหนดในการเก็บข้อมูลต้องอยู่บนพื้นฐานของวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับกลยุทธ์หรือทิศทางใหม่ที่ต้องการเปลี่ยน

ขั้นตอนที่ ๓ วิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการปรับเปลี่ยน

๑) นาข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาช่องว่างและระดับของวัฒนธรรมที่แตกต่าง
๒) ระบุและทบทวนวัฒนธรรมองค์กรที่คาดหวังเพื่อให้สามารถดำเนินงานสนับสนุนกลยุทธ์จริง

๓) ผู้นำในระดับบริหารควรมีส่วนร่วมดำเนินงานในขั้นตอนนี้เพื่อให้เกิดความรู้สึกมีส่วนร่วม/เห็นถึงความจำเป็นในการปรับเปลี่ยน/สนับสนุนในกิจกรรมขั้นอื่นๆ ต่อไป

ขั้นตอนที่ ๔ กำหนดแนวทางสนับสนุนและผลักดันวัฒนธรรมที่ต้องการ

๑) การพัฒนาผู้นำอย่างต่อเนื่องเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อเป็นต้นแบบ (Role Model) ของวัฒนธรรมที่ต้องการ

๒) การกำหนดแนวทางสนับสนุนอื่นๆ อาจพิจารณาได้ดังนี้

- การกำหนด Competency ที่จำเป็นและพัฒนาตามลำดับ
- การศึกษาโครงสร้างขององค์กรและปรับเปลี่ยนบางส่วนเพื่อสนับสนุนการสร้างวัฒนธรรม
- การศึกษากระบวนการและปรับเปลี่ยนบางส่วนเพื่อสนับสนุนการสร้างวัฒนธรรม
- การกำหนดระบบค่าตอบแทนและระบบการบริหารทรัพยากรอื่นๆ เพื่อเป็นการจูงใจการปรับเปลี่ยน
- อาจพิจารณาปรับสภาพแวดล้อมในการทำงาน

/ขั้นตอน ...

ขั้นตอนที่ ๕ การวัดผล/การประเมินอย่างต่อเนื่อง

- ๑) เมื่อดำเนินการไประยะหนึ่งองค์กรต้องดำเนินการประเมินว่าระดับของวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ได้ปรับเปลี่ยนไปมากน้อยอย่างไร ซึ่งอาจทำโดยวิธีเดียวกันกับขั้นตอนที่ ๒ ในการเก็บข้อมูล
- ๒) ปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงาน/แนวทางสนับสนุนหรือผลักดันในสอดคล้องกับระดับของวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการปรับเปลี่ยน ณ เวลานั้นๆ

๔.๓ ประโยชน์

- ๑) บุคลากรสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมภายนอกอย่างเหมาะสมได้ (Adaptability)
- ๒) บุคลากรมีพฤติกรรม แนวคิดที่นำไปสู่การปฏิบัติงานที่สอดคล้องเป้าหมายขององค์กรและส่งผลให้ผลงานโดยรวมขององค์กรเพิ่มขึ้น

๔.๔ ข้อควรคำนึงในการนำไปใช้

- ๑) การมีส่วนร่วมของผู้นำเป็นสิ่งสำคัญ ดังนั้นการสร้างการยอมรับวัฒนธรรมที่ต้องการร่วมกันในระดับผู้นำจึงอาจต้องดำเนินการในระดับแรกๆ และให้ความสำคัญอย่างต่อเนื่อง
- ๒) การสร้างวัฒนธรรมใหม่เป็นเรื่องที่อาจต้องดำเนินงานไปพร้อมๆ กับแนวทางการพัฒนาอื่นๆ หรือกิจกรรมสนับสนุนทางด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อสร้างแรงจูงใจ และผลักดันให้เกิดวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ขึ้นได้เร็วยิ่งขึ้น
- ๓) การสร้างวัฒนธรรมในองค์กรมักจะใช้เวลานานเพื่อให้วัฒนธรรมที่พึงประสงค์มีอยู่อย่างต่อเนื่อง
- ๔) การใช้ทรัพยากรด้านอื่นๆ อาจสูงขึ้นตามไปด้วย เช่น งบประมาณ และบุคลากรในการดำเนินงานสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง
- ๕) การปรับ/ สร้างวัฒนธรรมใหม่ต้องอาศัยเวลานานโดยต้องคำนึงถึงสิ่งที่ต้องการเปลี่ยนแปลงเป็นหลักลำดับของสิ่งที่ต้องการเปลี่ยนด้านล่างเรียงตามระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินงานจากน้อยไปหามาก คือ ความรู้/ วิถีการเรียนรู้, พฤติกรรม, ความเชื่อ/ ความรู้สึก
- ๖) ต้องคำนึงถึงความพร้อมขององค์กรในปัจจุบันก่อนที่จะปรับเปลี่ยน ซึ่งมีปัจจัยในการพิจารณา ดังนี้
 - ความรู้ความเชี่ยวชาญของบุคลากรที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน
 - ความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมที่เป็นอยู่กับวัฒนธรรมใหม่ที่ต้องการให้เกิดขึ้น
 - ระยะเวลาความเร่งด่วนเพื่อรองรับเป้าหมายขององค์กร

/๕. ...

๕. การสืบสานวัฒนธรรมองค์กร

เป็นหน่วยงานโดยทั่วไปพยายามสืบสานหรือธำรงรักษาวัฒนธรรมในองค์กรให้คงอยู่ต่อไปด้วย เหตุผลคือเพื่อให้สมาชิกใหม่ของหน่วยงานไม่ต้องประสบกับการลองผิดลองถูกด้วยตนเอง เพราะจะเป็นการสิ้นเปลืองเวลาและเสี่ยงต่อการสูญเสียทรัพยากรทางการบริหารโดยใช้เหตุ หน่วยงานโดยทั่วไปจึงพยายามคิดค้นหาวิธีการต่างๆ ในการสืบสานวัฒนธรรมองค์กร วิธีการสำคัญที่หน่วยงานนิยมใช้เพื่อการนี้ได้แก่

- ๕.๑ คัดเลือกบุคลากรที่มีแนวโน้มว่าจะยอมรับวัฒนธรรมองค์กร
- ๕.๒ การหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กร (Organizational Socialization)
- ๕.๓ ระมัดระวังการกระทำที่มีความหมายไปในทางขัดแย้งกับวัฒนธรรมองค์กร
- ๕.๔ หมั่นเน้นย้ำวัฒนธรรมองค์กรที่ถูกละเอียดหรือฝ่าฝืน

๖. อุปสรรคที่สำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร

ประกอบด้วย ๓ ปัจจัยหลัก ดังต่อไปนี้

๖.๑ การมองเฉพาะภายในธุรกิจของตน เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่มีวิสัยทัศน์ มีสายตาสั้นไม่กว้างไกล ไม่รู้ความเคลื่อนไหวของธุรกิจ และคู่แข่งชั้น ไม่ทันสมัย ไม่นำเทคโนโลยีหรือเทคนิคใหม่ๆ มาใช้ จะเห็นได้ในธุรกิจครอบครัวที่มีอยู่จำนวนมากในประเทศไทย ธุรกิจครอบครัวมุ่งวัฒนธรรม ยึดติดกับวัฒนธรรมผู้นำเพียงผู้เดียว ทำให้การดำเนินธุรกิจเจริญเติบโตเป็นไปอย่างเชื่องช้า จึงจำเป็นต้องเปลี่ยนเป็นธุรกิจมหาชนเพิ่มมากขึ้นเพื่อความอยู่รอดและสามารถเจริญเติบโตสู่ระดับสากล

๖.๒ มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงจนเกินไป ผู้บริหารที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงบางครั้งทำให้วัฒนธรรมองค์กรเสียหายได้ ผู้บริหารที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงจะมีความเชื่อในความรู้ความสามารถของตนเองรู้ว่าตนรู้ดีทุกอย่างเหนือมากกว่าผู้อื่น จะเป็นผู้ที่ไม่ฟังเสียงผู้อื่น อาจทำการขัดขวางข้อมูลที่ตนเห็นว่าไม่สอดคล้องกับข้อมูลของตนจะปฏิเสธคำแนะนำปรึกษาของผู้เชี่ยวชาญและที่ปรึกษา ในระยะยาวจะทำให้ผลการดำเนินงานของธุรกิจนั้นตกต่ำ หรือบางครั้งผู้บริหารประเมินคู่แข่งชั้นต่ำจนเกินไป อาจก่อให้เกิดความหายนะแก่ธุรกิจได้

๖.๓ การหย่อนยานทางจริยธรรม ในการที่ผู้บริหารขาดจรรยาบรรณในการดำเนินงาน ทำให้ไม่ได้รับความเชื่อถือแก่บุคคลทั่วไป ซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่มุ่งตนเอง เพียงแต่ต้องการรักษาภาพพจน์ของความเป็นเลิศของธุรกิจของตนไว้โดยไม่ได้นำถึงความหายนะที่จะเกิดแก่ธุรกิจของตนตามมา

๗. การวิเคราะห์และพัฒนาวัดธรรมองค์กรของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.)

วัดธรรมองค์กรเป็นพฤติกรรมที่สะท้อนขบวนการคิด การตัดสินใจ การวางแผน ยุทธศาสตร์ขององค์กรและที่สำคัญที่สุดวัดธรรมองค์กรมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยเป็นเครื่องมือทางการบริหารและการพัฒนาองค์กรชนิดหนึ่งที่เป็นตัวกำหนดทิศทางขององค์กรมากกว่าการใช้กฎระเบียบ เพื่อสนับสนุนให้องค์กรสามารถปรับตัวตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในทุกมิติ

ดังนั้น การพัฒนาปรับปรุงวัดธรรมองค์กรเป็นการบริหารจัดการทรัพยากรและพัฒนาองค์กรที่สามารถช่วยให้การขับเคลื่อนประสิทธิภาพขององค์กรทั้งด้านกระบวนการทำงานภายในให้สูงขึ้น และเกิดคุณค่ากับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนี้

๑. โครงการส่งเสริม วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายองค์กร

วิสัยทัศน์

“ททท. เป็นผู้นำในการส่งเสริมการท่องเที่ยวให้ประเทศไทยเป็นแหล่งท่องเที่ยวยอดนิยม (Preferred Destination) อย่างยั่งยืน”

พันธกิจ

๑. ส่งเสริมการตลาดและประชาสัมพันธ์ เพื่อเน้นคุณค่าการท่องเที่ยวของประเทศไทย
๒. ขับเคลื่อนห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่นักท่องเที่ยว สร้างมูลค่าเพิ่ม และกระจายรายได้้อย่างยั่งยืน
๓. พัฒนาข้อมูลเชิงลึกด้านความต้องการของตลาดท่องเที่ยว
๔. พัฒนาให้ ททท. เป็นองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ด้านตลาดการท่องเที่ยวของประเทศไทย

Vision

Vision

“To be a leader in promoting Thailand as a preferred destination.”

Missions

- To enhance and advertise the value of Thailand's tourism.
- To strengthen the tourism value chain to improve tourists' satisfaction and tourism income distribution.
- To develop and provide in-depth tourism information.
- To become a high performance tourism marketing organization.

๒. โครงการพัฒนา ททท. เป็นองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO) ด้านตลาดการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

ส่งเสริมการตลาดและประชาสัมพันธ์ เพื่อเน้นคุณค่าการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ขับเคลื่อนห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่นักท่องเที่ยว สร้างมูลค่าเพิ่มและรายได้อย่างยั่งยืน รวมทั้ง High Performance Organization เป็นองค์กรที่เป็นผู้นำในการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน คือ

- ๒.๑) ผู้นำขององค์กรที่มีประสิทธิภาพและมีภาวะผู้นำสูง
- ๒.๒) ใช้การวางแผนเชิงกลยุทธ์และเชิงรุกในการทำงานด้านการตลาด
- ๒.๓) มีกระบวนการและวิธีการในการทำงานที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน และสอดคล้องกับหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยยึดถือประเทศชาติและประชาชนเป็นศูนย์กลางในการทำงาน
- ๒.๔) มีบุคลากรที่ใฝ่รู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและมีความภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร
- ๒.๕) การทำงานเป็นทีมในรูปแบบ Cross Functional Teamwork
- ๒.๖) e-Ministry ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและสร้างรูปแบบใหม่ๆ ในการทำงาน (e-Enablement)

๒.๗) ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรขององค์กรอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด

แผนการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงาน

ก.) การกำหนดวัฒนธรรมขององค์กรที่สนับสนุนการเป็นองค์กร HPO คือ

- การสร้างความภูมิใจที่เป็นพนักงานของ ททท.
- การปรับวัฒนธรรมที่ต้องเสริมการทำงานร่วมกัน
- การทำงานที่มุ่งผลสำเร็จร่วมกัน
- การมุ่งเน้นการทำงานที่ยึดถือ นักท่องเที่ยว ประชาชน (ชุมชน) และประเทศไทยเป็น

ศูนย์กลาง

ข.) กิจกรรมต่างๆ ที่จะผลักดันให้เกิดการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงาน เช่น

- การจัดกิจกรรม Team Building
- การส่งเสริมให้พนักงานทุกระดับแสดงความคิดเห็นผ่านช่องทางการสื่อสารต่างๆ
- การมอบหมายบทบาทและหน้าที่การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง
- การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน