

การบริหารวัฒนธรรมองค์กรในสถานการณ์ปัจจุบัน: การเปลี่ยนแปลงและความสำคัญของการปรับตัว
MANAGING ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE CURRENT CONTEXT: ADAPTATION
AND THE IMPORTANCE OF CHANGE

วิชุดา อีระสาร¹

¹คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี

Wichuda Theerasan¹

¹Faculty of Management Science, UdonThani Rajabhat University

(Received: October 27, 2023; Revised: July 21, 2024; Accepted: August 8, 2024)

บทคัดย่อ

การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรเป็นกระบวนการที่สำคัญในการปรับตัวต่อสภาวะโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะในช่วงการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 19 (COVID-19) ซึ่งได้ส่งผลกระทบต่อวิธีการทำงานและวัฒนธรรมองค์กรอย่างลึกซึ้ง บทความนี้สำรวจถึงบทบาทของวัฒนธรรมองค์กรและความท้าทายในการเปลี่ยนแปลงหลัง COVID-19 พร้อมทั้งเสนอแนวทางในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สามารถปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ วัฒนธรรมองค์กรเป็นรูปแบบการทำงานร่วมกันที่มีค่านิยม ความเชื่อ และบรรทัดฐานร่วมกัน ซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและการปฏิบัติงานของบุคลากร การมีวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งสามารถส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงานและความพึงพอใจของบุคลากร ในขณะที่วัฒนธรรมที่อ่อนอาจนำไปสู่ความขัดแย้งและการทำงานที่ไม่เป็นระเบียบ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรในยุคปัจจุบันต้องเผชิญกับความท้าทายจากสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ การเมือง และการระบาดของ COVID-19 บทความนี้แสดงให้เห็นว่าการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์ที่หลากหลาย เช่น การสร้างความเข้าใจในวัฒนธรรมปัจจุบัน การมีบทบาทของผู้บริหารในการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง การสร้างกลยุทธ์และแผนการปฏิบัติ การมีส่วนร่วมของบุคลากร การสรรหาบุคลากรที่เหมาะสม การติดตามผล และการอดใจรอ การฝึกอบรม การสร้างภาวะผู้นำ และการออกแบบองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง การเข้าใจปัจจัยที่ส่งผลต่อความยากง่ายในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรจะช่วยให้การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จและความสามารถในการแข่งขันในยุคปัจจุบัน

คำสำคัญ: วัฒนธรรมองค์กร, วัฒนธรรมองค์กรใหม่, COVID-19

ABSTRACT

The transformation of organizational culture is a critical process for adapting to the rapidly changing global environment, especially during the COVID-19 pandemic, which profoundly impacted work methods and organizational culture. This article explores the role of organizational culture and the challenges of post-COVID-19 transformation while also suggesting ways to build a resilient and adaptive organizational culture. Organizational culture is a collaborative work pattern that encompasses shared values, beliefs, and norms, influencing employee behavior and performance. A strong organizational culture can enhance work efficiency and employee satisfaction, whereas a weak culture may lead to conflicts and disorganized work. The contemporary transformation of organizational culture faces challenges from economic, political,

and COVID-19 related circumstances. This article highlights that changing organizational culture requires a multifaceted strategy such as understanding the current culture, leadership support for change, strategic planning/implementation, employee participation, appropriate recruitment, monitoring progress, patience, training, leadership development, and organizational design. Understanding the factors that influence cultural change friction will help manage the transformation effectively and sustainably, leading to success and competitiveness in the modern era.

Keywords: organizational culture, new organizational culture, COVID-19

บทนำ

องค์กรจะเกิดขึ้นได้จากการรวมตัวกันของกลุ่มบุคคลเพื่อดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร กล่าวได้ว่าบุคคลเพียงบุคคลเดียวไม่สามารถนำพาองค์กรให้บรรลุผลสำเร็จได้ ดังนั้น องค์กรจะประสบผลสำเร็จได้ต้องเกิดจากการร่วมมือกันระหว่างบุคคลภายในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรเป็นรูปแบบการทำงานของมนุษย์ที่มีลักษณะของการทำงานเป็นกลุ่ม มีระบบของค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ และบรรทัดฐานร่วมกัน ที่ผูกพันบุคลากรขององค์กรให้สามารถเข้าใจได้ตรงกัน เพื่อใช้เป็นแนวทางการประพฤติและวิธปฏิบัติ (ณัฐพันธ์ เจริญนันทน์, 2551) ซึ่งเป็นบรรทัดฐานเพื่อให้บุคลากรประพฤติปฏิบัติสืบทอดกันไปสู่บุคลากรรุ่นใหม่ วัฒนธรรมองค์กรแต่ละองค์กรจะมีความแตกต่างกัน วัฒนธรรมองค์กรจะมีอิทธิพลต่อลักษณะโครงสร้าง หน้าที่ พฤติกรรม ตลอดจนกระบวนการในการทำงานต่าง ๆ ให้ดำเนินไปอย่างถูกต้อง และเกิดผลดีต่อองค์กร ดังนั้นวัฒนธรรมจึงมีความสำคัญ (เสาวลักษณ์ นิกรพิทยา, 2550) วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงานองค์กรให้บรรลุผลสำเร็จ เพราะวัฒนธรรมองค์กรเป็นเครื่องมือที่ช่วยเพิ่มทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรนั้น ๆ ไม่ว่าจะตั้งใจหรือไม่ก็ตาม

อีกทั้งวัฒนธรรมองค์กรยังเป็นชิ้นส่วนสำคัญที่แฝงอยู่ในทุกส่วนขององค์กร ทั้งวิธีการคิด การสื่อสาร การตัดสินใจ และวิธปฏิบัติในทุกขั้นตอนในทุกระดับขององค์กร หลายองค์กรเริ่มตระหนักและเล็งเห็นประโยชน์ของการสร้างการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้วัฒนธรรมองค์กรเกิดขึ้นในแบบที่ตั้งใจ เพื่อสนับสนุนประสิทธิภาพการทำงาน และความพึงพอใจของบุคลากรให้ดีขึ้น สิ่งที่สำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูง ได้แก่ 1) การทำให้วัฒนธรรมองค์กรมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ สิ่งนี้สำคัญต่อการสร้างความสามารถ และการบรรลุเป้าหมาย วัฒนธรรมที่สอดคล้องกันจะอำนวยความสะดวกที่จำเป็นในการบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ในขณะที่ถ้าวัฒนธรรมองค์กรไม่สอดคล้องจะเป็นบ่อนทำลายพวกเขาเอง 2) การสร้างความมีส่วนร่วมของบุคลากรในการทำงานให้เกิดผลลัพธ์ที่คาดหวัง เมื่อบุคลากรมีส่วนร่วมสูง จะทำให้ไปถึงเป้าหมายได้เร็วยิ่งขึ้น ซึ่งจะประเมินได้ในเชิงของ ความทะเยอทะยาน, ความรับผิดชอบ, แรงจูงใจ, ความภูมิใจ และการสนับสนุน และ 3) บริบทและสิ่งแวดล้อมส่งเสริมและกระตุ้นให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมองค์กรบริบทและสิ่งแวดล้อมเป็นกุญแจสำคัญหลักในการผลักดันให้เกิดพฤติกรรมของบุคลากร ดังนั้น การปรับตัวและการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ถือเป็นการขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงของโลกที่ก้าวกระโดดอย่างรวดเร็ว

สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 19 (COVID-19) ได้สร้างความเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในรูปแบบการทำงานและปฏิสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กร ทำให้เกิดการลดลงของความเชื่อมั่นในด้านการ

ดำเนินงานและความสามารถในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร (สุพิน เกษาคุปต์, 2559) ในการตอบสนองต่อความท้าทายนี้ องค์กรจำเป็นต้องมีความสามารถในการปรับตัวอย่างรวดเร็ว (Adaptive) โดยการออกแบบโครงสร้างที่ยืดหยุ่น (Flexibility) และต้องมีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง (Learning and Development) การดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถสูงเพื่อสร้างขีดความสามารถที่สูง (High Performance) เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่สำคัญในการสร้างองค์กรที่มีความสามารถในการแข่งขันในยุคสมัยใหม่ (สุพิน เกษาคุปต์, 2559) ในปัจจุบัน วัฒนธรรมองค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญจากหลายปัจจัย เช่น ความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง และผลกระทบจากการระบาดของ COVID-19 การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ส่งผลให้โครงสร้าง กระบวนการ และการจัดการคนในองค์กรต้องปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ใหม่ ๆ (McKinsey & Company, 2023) องค์กรที่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วจะมีความได้เปรียบในการแข่งขัน. การบริหารจัดการความเร็วในการทำงานไม่เพียงแต่ต้องการความเร็ว แต่ยังต้องมีการวางแผนและการจัดการที่เหมาะสม ตัวอย่างเช่น การทำงานเป็นทีมเล็ก ๆ ที่มีความคล่องตัวและสามารถตัดสินใจได้เอง รวมถึงการลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น เช่น การประชุมที่ไม่จำเป็นและการเดินทาง เพื่อให้พนักงานสามารถมุ่งเน้นที่งานที่มีความสำคัญจริง ๆ (McKinsey & Company, 2023)

สภาวะวิกฤต COVID-19 กับการเปลี่ยนแปลงองค์กร

การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ (COVID-19) ตั้งแต่เดือนธันวาคม พ.ศ. 2562 ถือเป็นเหตุการณ์สำคัญในประวัติศาสตร์ด้านสาธารณสุขทั่วโลก (พรณวดี ชัยกิจ, 2564) สถานการณ์นี้ไม่เพียงแต่ส่งผลกระทบต่อด้านสุขภาพเท่านั้น แต่ยังมีผลกระทบที่สำคัญต่อทุกมิติของสังคม เช่น ด้านการเมือง เศรษฐกิจ และจิตใจอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งผลกระทบจากการแพร่ระบาด ได้เกิดความรุนแรงของการแพร่ระบาดในจีนสร้างความวิตกกังวลไปทั่วโลก โดยเฉพาะในประเทศที่เป็นจุดหมายปลายทางของนักท่องเที่ยวจีน เช่น ไทย ญี่ปุ่น ฮองกง ไต้หวัน เกาหลีใต้ และสหรัฐอเมริกา ช่วงเวลาดังกล่าวตรงกับเทศกาลตรุษจีน ซึ่งเป็นช่วงที่มีการเดินทางออกนอกประเทศของชาวจีนจำนวนมาก การขาดมาตรการป้องกันและประสบการณ์ในการรับมือทำให้การแพร่ระบาดขยายตัวอย่างรวดเร็ว (พรณวดี ชัยกิจ, 2564) ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงในการทำงาน ตามประกาศมาตรการของรัฐในการควบคุมการแพร่ระบาด เช่น การเว้นระยะห่างทางสังคม ส่งผลให้หลายองค์กรต้องปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานโดยการนำระบบการทำงานจากที่บ้าน (Work from Home) มาใช้ องค์กรต่าง ๆ ใช้เทคโนโลยีซอฟต์แวร์ ฮาร์ดแวร์ และการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตในการสื่อสารอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ การเปลี่ยนแปลงนี้ไม่เพียงแต่เป็นทางเลือกในการประหยัดทรัพยากร แต่ยังเป็นการตอบสนองต่อสถานการณ์ฉุกเฉินที่บุคลากรไม่สามารถเดินทางมาออฟฟิศได้

การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญนี้นำไปสู่การกำเนิดของ "ความปกติใหม่" ซึ่งเป็นรูปแบบการทำงานที่แตกต่างจากอดีต โดยมีกระบวนการคิด การเรียนรู้ การสื่อสาร และการจัดการที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์กรลดลงจากการทำงานที่บ้านและการอบรมสัมมนาผ่านเทคโนโลยี แทนที่จะพบปะกันจริง การเปลี่ยนแปลงนี้มีผลกระทบต่อความเชื่อมั่นและวัฒนธรรมองค์กรอย่างชัดเจน ซึ่งการแพร่ระบาดของ COVID-19 ส่งผลกระทบอย่างรุนแรงต่อทุกมิติของสังคม การเปลี่ยนแปลงในรูปแบบการทำงานและการบริหารจัดการขององค์กรที่เกิดขึ้นในช่วงเวลานี้ ไม่เพียงแต่เป็นการตอบสนองต่อสถานการณ์ฉุกเฉิน แต่ยังเป็นการก่อให้เกิด "ความปกติใหม่" ซึ่งมีผลต่อวิธีการทำงานและวัฒนธรรมองค์กรในระยะยาว

การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร : ความท้าทายหลัง COVID-19

วัฒนธรรมองค์กรถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในความสำเร็จขององค์กร แม้ว่าวัฒนธรรมนี้จะสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามเวลาหรือเหตุการณ์ แต่ระดับความเข้มแข็งของวัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อความยากง่ายในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ (Schein, 2010) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรมักเกี่ยวข้องกับค่านิยมร่วมที่สมาชิกองค์กรมีและความเชื่อมั่นในค่านิยมเหล่านั้น วัฒนธรรมองค์กรที่มีความเข้มแข็งสูงหรือที่เรียกว่า "วัฒนธรรมแข็ง" (Strong Culture) คือวัฒนธรรมที่สมาชิกมีความเชื่อและยึดมั่นในค่านิยมร่วมขององค์กรอย่างเหนียวแน่น ค่านิยมร่วมนี้มีอิทธิพลอย่างมากต่อพฤติกรรมของสมาชิก ส่งผลให้พฤติกรรมการแสดงออกของสมาชิกองค์กรมีลักษณะคล้ายคลึงกันในการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ต่าง ๆ ในทางตรงกันข้าม วัฒนธรรมองค์กรที่มีความเข้มแข็งน้อยหรือ "วัฒนธรรมอ่อน" (Weak Culture) คือวัฒนธรรมที่สมาชิกไม่ยึดถือค่านิยมร่วมขององค์กรอย่างจริงจัง แม้ว่าองค์กรจะมีการกำหนดค่านิยมร่วมเป็นลายลักษณ์อักษรก็ตาม สมาชิกอาจยึดค่านิยมเฉพาะตัวหรือเฉพาะกลุ่มมากกว่าค่านิยมร่วมขององค์กร ซึ่งทำให้พฤติกรรมโดยรวมของสมาชิกมีความหลากหลายและไม่เป็นเอกภาพ ความเข้มแข็งของวัฒนธรรมองค์กรมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของสมาชิกองค์กรอย่างชัดเจน ในองค์กรที่มีวัฒนธรรมแข็ง สมาชิกจะมีพฤติกรรมที่เป็นแบบแผนเดียวกันในการตอบสนองต่อเหตุการณ์หรือปัญหา ซึ่งส่งผลให้การทำงานร่วมกันเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ (Schein, 2010) ในขณะที่ในองค์กรที่มีวัฒนธรรมอ่อน พฤติกรรมของสมาชิกอาจแตกต่างกันไปตามค่านิยมเฉพาะกลุ่ม ซึ่งทำให้การทำงานร่วมกันอาจเกิดความไม่เป็นระเบียบและความขัดแย้งได้ง่ายกว่า (Kotter & Heskett, 1992) การเข้าใจระดับความเข้มแข็งของวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งสำคัญในการจัดการและปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร การมีวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งสามารถส่งเสริมให้สมาชิกองค์กรทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมได้ดี ในขณะที่วัฒนธรรมที่อ่อนสามารถทำให้เกิดความไม่เป็นระเบียบและความขัดแย้งในองค์กรได้

องค์กรที่มีความเจริญก้าวหน้าและประสบความสำเร็จมากในระยะเวลาอันยาวนานมักจะมีลักษณะเป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่มีกฎระเบียบและโครงสร้างที่ซับซ้อน (นราธิป ศรีราม, 2559) ด้วยลำดับขั้นตอนงานที่ยืดยาวและการติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการ องค์กรเหล่านี้มักจะมีประเพณี พิธีการ และบรรทัดฐานที่ชัดเจน ซึ่งเป็นลักษณะของ "วัฒนธรรมองค์กรแบบระบบราชการ" (Bureaucratic Culture) องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบระบบราชการมักมีลักษณะการทำงานที่มีกฎเกณฑ์และขั้นตอนที่ชัดเจน มีการจัดการอย่างเป็นทางการและใช้เวลานานในการติดต่อสื่อสาร (Weber, 1947) สมาชิกองค์กรจะต้องปฏิบัติตามแบบแผนและขั้นตอนที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด วัฒนธรรมนี้มักมีประเพณีและพิธีการที่สืบทอดต่อกันมา สมาชิกใหม่จะได้รับการสอนและแนะนำจากเพื่อนร่วมงานตามแบบแผนที่มีอยู่ ซึ่งทำให้ค่านิยมและอุดมการณ์ขององค์กรฝังลึกลงไปในการคิดและความเชื่อของสมาชิก (Scott, 2003) ในยุคโลกาภิวัตน์ที่การเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว การมีวัฒนธรรมองค์กรแบบระบบราชการอาจไม่เพียงพอในการตอบสนองต่อการแข่งขันที่รุนแรง วัฒนธรรมนี้อาจทำให้องค์กรมีความยืดหยุ่นน้อยลงและไม่สามารถปรับตัวได้เร็วเท่าที่ควร นอกจากนี้ การปฏิบัติตามกฎระเบียบที่ซับซ้อนอาจทำให้กระบวนการตัดสินใจล่าช้าและการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดไม่ทันสมัย เพื่อให้สามารถแข่งขันในยุคโลกาภิวัตน์ได้ องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบระบบราชการจำเป็นต้องทบทวนและปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมใหม่ (Kotter & Heskett, 1992) การปรับเปลี่ยนนี้อาจรวมถึงการลดขั้นตอนการติดต่อสื่อสารที่ซับซ้อน การส่งเสริมความยืดหยุ่นในการทำงาน และการเปิดรับแนวทางการทำงานที่ทันสมัยเพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาด

การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรเป็นกระบวนการที่ซับซ้อนซึ่งต้องคำนึงถึงหลายปัจจัย รวมถึงความเข้มแข็งของวัฒนธรรมที่มีอยู่ ขนาดขององค์กร และสถานการณ์ที่องค์กรเผชิญอยู่ การเข้าใจปัจจัยเหล่านี้สามารถ

ช่วยให้การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ ซึ่งขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย เช่น ความเข้มแข็งและการแพร่ขยายของวัฒนธรรมที่มีอยู่ในองค์กร (เสาวลักษณ์ นิกรพิทยา, 2550) ความเข้าใจเกี่ยวกับความยากง่ายในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรสามารถช่วยให้การจัดการการเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ปัจจัยที่ส่งผลต่อความยากง่ายในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม 1) วัฒนธรรมองค์กรมักเป็นเรื่องที่ซับซ้อนและมีลักษณะหลวมๆ ซึ่งทำให้ยากต่อการอธิบายและการเปลี่ยนแปลง (Schein, 2010) การจัดการกับวัฒนธรรมที่ซับซ้อนอาจต้องใช้เทคนิคเฉพาะและความชำนาญที่หาได้ยาก ซึ่งส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงต้องใช้เวลาและความพยายามอย่างมาก 2) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรมักต้องใช้เวลาในการเข้าใจและปรับปรุง (Kotter & Heskett, 1992) ความพยายามในการเปลี่ยนแปลงอย่างรอบคอบอาจพบปัญหาทำให้ไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง 3) เมื่อองค์กรเผชิญกับวิกฤตการณ์หรือปัญหาใหญ่ การเปลี่ยนแปลงอาจเกิดขึ้นเป็นการตอบสนองต่อสถานการณ์ที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ (Kotter, 1996) ซึ่งอาจเร่งกระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม 4) การเปลี่ยนแปลงในระดับผู้นำสามารถนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงในปรัชญาและค่านิยมขององค์กร (Bass, 1990) ผู้นำใหม่อาจมีมุมมองและแนวทางที่แตกต่างจากผู้นำเดิม ส่งผลให้วัฒนธรรมองค์กรต้องปรับเปลี่ยนตามไปด้วย 5) เมื่อองค์กรมีการควบรวมกิจการ วัฒนธรรมขององค์กรแม้มักจะถ่ายเทไปยังองค์กรที่ควบรวมเข้ามา (Cartwright & Cooper, 1996) การรวมวัฒนธรรมต่าง ๆ อาจเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการควบรวมกิจการ 6) องค์กรที่ก่อตั้งมาไม่นานและมีขนาดเล็กจะสามารถนำค่านิยมและปรัชญาใหม่ ๆ เข้าสู่องค์กรได้ง่ายกว่าองค์กรที่ก่อตั้งมานาน (Burke, 2017) การเปลี่ยนแปลงในองค์กรขนาดใหญ่และเก่ามักต้องใช้เวลามากกว่า 7) องค์กรที่มีวัฒนธรรมแข็งแกร่งมักจะมี ความยากในการเปิดรับการเปลี่ยนแปลง (Schein, 2010) ในขณะที่องค์กรที่มีวัฒนธรรมอ่อนจะเปิดรับการเปลี่ยนแปลงได้ง่ายกว่า และ 8) วัฒนธรรมองค์กรสามารถทำหน้าที่เป็นเครื่องมือในการสนับสนุนและปกป้องบุคลากรในช่วงเวลาที่ยากลำบาก (Hofstede, 2001) วัฒนธรรมที่มั่นคงสามารถช่วยลดความวิตกกังวลและทำให้เกิดความต่อเนื่องในองค์กร

จากความเห็นที่กล่าวมานั้นเป็นผลทำให้ผู้บริหารรู้สึกสนใจและพยายามที่เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ซึ่งต้องเผชิญกับงานที่ยากและท้าทายความสามารถ อย่างไรก็ตามยังมีผู้บริหารที่มีความกล้าหาญและเชื่อว่าสามารถที่จะแทรกแซงและทำการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมได้ เทคนิคในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงทุกรูปแบบนั้น มีการใช้กลยุทธ์ที่หลากหลายแตกต่างกันไปตามปรัชญา ความเชื่อ แนวคิด วัฒนธรรมองค์กร สไตล์การบริหารงานและความพร้อมของแต่ละองค์กร วัฒนธรรมองค์กรที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงนั้น (Kimberlee, 2020) ได้เสนอแนวทางในการสร้างการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรไว้ 7 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้ 1) ทำความเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรในปัจจุบันและความท้าทายที่เผชิญ: การเริ่มต้นด้วยการทำความเข้าใจวัฒนธรรมที่มีอยู่ในปัจจุบันและความท้าทายที่องค์กรเผชิญเป็นสิ่งสำคัญ ผู้บริหารควรศึกษามุมมองของบุคลากรในระดับต่าง ๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนเกี่ยวกับปัญหาและโอกาสในการเปลี่ยนแปลง 2) ผู้บริหารเข้ามามีบทบาท: การที่ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญและมีความเป็นเจ้าของในการเปลี่ยนแปลงจะช่วยเพิ่มโอกาสในการประสบความสำเร็จ ผู้บริหารควรแสดงความเอาใจใส่และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงอย่างเต็มที่ 3) สร้างกลยุทธ์และแผนการปฏิบัติ: การสร้างกลยุทธ์และแผนการปฏิบัติเป็นขั้นตอนที่สำคัญในการกำหนดทิศทางของการเปลี่ยนแปลง โดยควรโฟกัสไปที่จุดแข็งของวัฒนธรรมที่มีอยู่และสร้าง Roadmap ที่ชัดเจนและวัดผลได้ 4) สร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากร: การมีส่วนร่วมของบุคลากรในกระบวนการเปลี่ยนแปลงช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและผลประกอบการขององค์กร การให้บุคลากรมีส่วนร่วมและให้ข้อเสนอแนะแต่ละขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งสำคัญ 5) การสรรหาบุคลากร: การสรรหาบุคลากรที่มีความเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรในอนาคตสามารถช่วยให้องค์กรมีความเข้มแข็งและยั่งยืนในการเปลี่ยนแปลง การใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีในการคัดเลือกบุคลากร

สามารถเพิ่มโอกาสในการหาผู้สมัครที่เหมาะสม 6) ติดตามผลการดำเนินการ: การติดตามผลและความคืบหน้าของการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งสำคัญในการประเมินความสำเร็จและการพัฒนาของการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารควรวัดผลในด้านพฤติกรรม การดำเนินงาน และความรู้สึกรับรู้ของบุคลากร และ 7) อดใจรอ: การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรเป็นกระบวนการที่ต้องใช้เวลา การสร้างกลยุทธ์ที่เป็นไปได้จริงและการติดตามความคืบหน้าเป็นปัจจัยสำคัญในการทำให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ

การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรไม่ใช่กระบวนการที่ง่ายหรือเร็ว แต่การเข้าใจขั้นตอนและกลยุทธ์ที่เหมาะสมสามารถช่วยให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน การใช้เวลาในการวางแผนและดำเนินการอย่างรอบคอบจะช่วยให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

วัฒนธรรมองค์กรใหม่ : บทบาทผู้บริหาร

การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง เป็นเทคนิคในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เป็นระบบเป็นการบริหารจัดการเชิงป้องกันและเป็นการสร้างภูมิคุ้มกันให้องค์กร ทำให้องค์กรมีความยืดหยุ่น เตรียมความพร้อมในการเผชิญหน้าไม่ว่าจะเผชิญการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ไม่ว่าเรื่องนั้นจะกระทบกับคนกลุ่มน้อย หรือทั้งองค์กร นอกจากนั้นเป็นการประกันว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจะเป็นไปตามทิศทางที่องค์กรต้องการ ก่อให้เกิดความคุ้มค่าและเกิดประสิทธิภาพแก่องค์กร ผู้บริหารจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อพฤติกรรมและการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนในองค์กร เพราะถ้าทำงานอย่างรอบคอบจะมีผลกระทบในทางบวกต่อความสำเร็จขององค์กร ในทางตรงกันข้ามถ้าทำงานอย่างขาดความระมัดระวังก็จะมีผลกระทบในทางลบต่อความล้มเหลวขององค์กรได้ (วิเชียร วิทยอุดม, 2551) ซึ่งบทบาทของผู้บริหารในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่หลังยุคโควิด-19 เป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่ง การฝึกอบรม การสร้างภาวะผู้นำ การสร้างแรงจูงใจ และการออกแบบองค์กรล้วนเป็นปัจจัยที่ช่วยในการปรับตัวและพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด การสร้างความยืดหยุ่นและการสื่อสารที่ดีในช่วงวิกฤตการณ์จะช่วยให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงเป็นเทคนิคสำคัญในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีระบบ ซึ่งเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับองค์กรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและสร้างความยืดหยุ่น (วิเชียร วิทยอุดม, 2551) โดยเฉพาะหลังการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 19 (COVID-19) ที่ได้ส่งผลกระทบอย่างลึกซึ้งต่อวิถีการทำงานและวัฒนธรรมองค์กร (Kimberlee, 2020) บทบาทของผู้บริหารจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่สามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ 1) การฝึกอบรมบุคลากรและผู้บริหาร: การให้ความรู้และการฝึกอบรมบุคลากรและผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง การฝึกอบรมที่มีระบบและต่อเนื่องช่วยให้บุคลากรยอมรับและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมและองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) การสร้างภาวะผู้นำ: ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีความสำคัญในการจัดการการเปลี่ยนแปลง การสร้างผู้นำที่ได้รับการยอมรับและมีความโดดเด่นในด้านประสบการณ์ ความรู้ และความสามารถจะช่วยให้การสร้างการยอมรับและศรัทธาจากบุคลากร ผู้นำที่ดีควรเป็นผู้ที่มั่นใจและทุ่มเทเพื่อสร้างแรงบันดาลใจและความเชื่อมั่น 3) การสร้างแรงจูงใจ: การสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญในการผลักดันการเปลี่ยนแปลง อาจเกิดจากความไม่พึงพอใจต่อสถานะเดิมหรือความต้องการสิ่งที่ดีกว่า การกระตุ้นจากวิกฤตการณ์และความกังวลสามารถเป็นแรงกระตุ้นในการเปลี่ยนแปลงได้ และ 4) การออกแบบองค์กร: การออกแบบองค์กรให้มีลำดับขั้นที่น้อยและความยืดหยุ่นสูงสามารถช่วยให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ การออกแบบองค์กรแบบแบนราบและกระจายอำนาจช่วยให้บุคลากรมีส่วนร่วมและมีความเข้าใจในกระบวนการเปลี่ยนแปลง

ในช่วงการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 19 (COVID-19) ผู้บริหารต้องสร้างความเชื่อมั่นและความพร้อมให้กับบุคลากรในการเผชิญกับความท้าทายใหม่ ๆ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร เช่น การฝึกอบรมการใช้เทคโนโลยีและการประชุมออนไลน์ เป็นสิ่งสำคัญ ผู้บริหารต้องสร้างแรงจูงใจและปรับรูปแบบการทำงานให้มีความยืดหยุ่น กระจายอำนาจ และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการออกแบบและวางแผนการดำเนินงาน การสื่อสารที่ทั่วถึงและการเปิดรับความคิดเห็นช่วยในการสร้างการทำงานเป็นทีมและการพัฒนาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

บทสรุป

วัฒนธรรมองค์กรถือเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานและความสำเร็จขององค์กร โดยวัฒนธรรมองค์กรช่วยสร้างความผูกพันภายในองค์กร กำหนดมาตรฐานพฤติกรรม และสร้างความเป็นระเบียบเรียบร้อยแก่ส่วนรวม อีกทั้งยังมีบทบาทสำคัญในการกำหนดรูปแบบสถาบันและควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 19 ได้ส่งผลกระทบอย่างมากต่อการดำเนินงานขององค์กร โดยเกิดรูปแบบการทำงานใหม่ที่ต้องการการปรับตัวอย่างรวดเร็ว องค์กรหลายแห่งได้หันมาใช้วิธีการทำงานจากที่บ้านซึ่งส่งผลให้การบริหารงานและวัฒนธรรมองค์กรต้องเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว รูปแบบการทำงานใหม่รวมถึงการเปลี่ยนแปลงในวิถีคิด การเรียนรู้ การสื่อสาร การปฏิบัติ และการจัดการ ซึ่งทั้งหมดนี้มีผลต่อวัฒนธรรมองค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทำให้ผู้บริหารต้องเผชิญกับความท้าทายใหม่ในการบริหารวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งจำเป็นต้องมีเทคนิคและทักษะที่เหมาะสมในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ใหม่ วัฒนธรรมองค์กรใหม่ที่เกิดขึ้นจะเป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร การสร้างผู้นำ การสร้างแรงจูงใจ และการสร้างรูปแบบองค์กรที่มีความยืดหยุ่น การกระจายอำนาจและการเปิดช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้สมาชิกในองค์กรรู้สึกถึงคุณค่าและมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรต้องคำนึงถึงวัฒนธรรมเดิมและทำการประเมินเพื่อสร้างหรือปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมใหม่ให้สอดคล้องกับพันธกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อโครงสร้างการบริหารและกระบวนการต่าง ๆ ภายในองค์กร รวมถึงความสำเร็จและความล้มเหลวของเป้าหมายองค์กร การจัดการและปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรอย่างมีหลักการจึงเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารงานเพื่อความสำเร็จในอนาคต

เอกสารอ้างอิง

นราธิป ศรีราม. (2559). แนวทางการพัฒนาการบริหารราชการไทย หน่วยที่ 15 ในเอกสารการสอนชุด

วิชาการบริหารราชการไทย. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

พรรณวดี ชัยกิจ. (2564). การแพร่กระจายของข่าวปลอมเกี่ยวกับการแพร่ระบาดของโควิด-19 และมาตรการ

ป้องกันของไทย. วารสารรัชต์ภาคย์ สถาบันรัชต์ภาคย์, 15(40), 15-32.

วิเชียร วิทยอุดม. (2551). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ: ธนัชการพิมพ์.

สุพิน เกชาคุปต์. (2559). วัฒนธรรมองค์กรและการเปลี่ยนแปลง หน่วยที่ 13 ในเอกสารการสอนชุด

วิชาการบริหารการเปลี่ยนแปลง. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

- เสาวลักษณ์ นิกรพิทยา. (2550). **การจัดการและพฤติกรรมองค์กร**. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- Burke, W. W. (2017). **Organization change: Theory and practice** (4th ed.). California: Sage Publications.
- Kimberlee. (2020). **7 Steps To Facilitate A Successful Cultural Transformation At Your Organization**. Retrieved September 20, 2021, from <https://harver.com/blog/cultural-transformation/>.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). **Corporate culture and performance**. New York: Free Press.
- McKinsey & Company. (2 (McKinsey & Company) **state of Organizations 2023: Ten shifts transforming organizations**. Retrieved from <https://www.mckinsey.com>.
- Schein, E. H. (2010). **Organizational culture and leadership** (4th ed.). California: Jossey-Bass.
- Scott, W. R. (2003). **Organizations: Rational, natural, and open systems** (5th ed.). New Jersey: Prentice Hall.