

วัฒนธรรมองค์กรมิติของหน่วยงานภาครัฐไทย

Organizational Culture Dimensions of Thai Government Agencies

ธัชพงษ์ กาญจนังกูร¹, สุพัตรา ยอดสุรางค์² และ ฐิติมา โหล่ายยอง³

Thachapong Kanchanangkul¹, Suphattra Yodsurang² and Thitima Holumyong³

วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์^{1,2,3}

College of Innovation Management, Rajamangala University of Technology Rattanakosin^{1,2,3}

Corresponding Author, E-mail: Thachapong.Kan@mutr.ac.th

Retrieved; 13-03-2025; Revised; 22-04-2025. Accepted; 24-04-2026

บทคัดย่อ

องค์กรภาครัฐไทยแต่ละแห่งย่อมมีประวัติศาสตร์ความเป็นมา และประสบการณ์ในอดีตที่แตกต่างกัน ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จย่อมทราบดีว่าองค์กรของตนมีวิถีชีวิตอย่างไร และองค์กรของตนต้องอาศัยแบบแผนใดในการดำเนินงาน ในเรื่องของวัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรเกิดความยั่งยืนของสมาชิกในองค์กรในหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งหน่วยงานภาครัฐเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบในการให้บริการสาธารณะซึ่งเป็นภาระกิจหลักของรัฐบาล ในการให้บริการโดยไม่หวังผลกำไร ดังนั้นวัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นปัจจัยที่ทำให้คนในองค์กรภาครัฐสามารถทำงานให้เกิดประสิทธิผลได้ เพราะคนในองค์กรภาครัฐมีวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับปัจเจกบุคคลในองค์กร บทความวิชาการนี้ผู้เขียนได้นำเสนอ 1) วัฒนธรรมในหน่วยงานภาครัฐ 2) แนวคิดในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรในภาครัฐ และ 3) การขับเคลื่อนหน่วยงานภาครัฐด้วยวัฒนธรรมองค์กร

องค์ความรู้จากบทความนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ เพื่อเป็นต้นแบบแห่งการเปลี่ยนแปลงในการทำงานให้เกิดประสิทธิผลแก่ประชาชนที่มาติดต่อกับหน่วยงานราชการ และทำให้การทำงานของหน่วยงานภาครัฐดำเนินไปด้วยดี

คำสำคัญ: วัฒนธรรมองค์กร ; หน่วยงานภาครัฐไทย

Abstract

Each Thai government organization has its own history and past experiences. Successful executives know well how their organizations operate and what models their organization must rely on to operate. In terms of organizational culture, it is an important factor that makes government agencies effective. Government agencies are agencies that are responsible for providing public services, which is the main mission of the state, in providing services without expecting profit. Therefore, organizational culture is a factor that enables people in government organizations to have an organizational culture that is consistent with the individuals in the organization.

In this academic article, the author presents: 1) culture in government agencies, 2) ideas for strengthening organizational culture in the public sector, and 3) driving government agencies with organizational culture.

Knowledge from this article will be beneficial to the operations of government agencies to be a model of change in working to be effective for people who come into contact with government agencies and make the work of government agencies proceed smoothly.

Keywords: Organization Culture ; Thai government agencies

บทนำ

วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่สำคัญที่ช่วยรวมสมาชิกในองค์กรให้มุ่งมั่น และปฏิบัติตามวิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์กร การสร้างและรักษาวัฒนธรรมองค์กรที่ดีเป็นกระบวนการที่ต้องมีการสนับสนุน และการดูแลในระยะยาวจากผู้นำและสมาชิกทุกคนในองค์กร รูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรเป็นรูปแบบการพึ่งพาที่สร้างขึ้นโดยสมาชิกแต่ละคนในองค์กรและผู้บริหาร โดยมีค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมที่ร่วมกัน เป็นรากฐานของวัฒนธรรมนั้น วัฒนธรรมขององค์กรมีผลต่อทัศนคติ การทำงาน และความสำเร็จขององค์กรโดยภาพรวมแล้ว รูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรอาจแบ่งออกเป็นส่วนตัวต่าง ๆ ได้ดังนี้ 1) ค่านิยมและจรรยาบรรณ ค่านิยมและจรรยาบรรณขององค์กรเป็นหลักการที่กำหนดว่าควรหรือไม่ควรทำอะไรในองค์กร ค่านิยมเหล่านี้ช่วยกำหนดทัศนคติ และพฤติกรรมที่ถูกต้องในสถานที่ทำงาน และส่งเสริมความซื่อสัตย์ในการทำงาน 2) การสื่อสาร การสื่อสารเป็นส่วนสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร การสื่อสารที่ดีช่วยให้ข้อมูลที่ถูกส่งผ่านไปยังผู้รับสารมีความอย่างชัดเจนและเข้าใจง่าย ส่งผลให้สมาชิกในองค์กรสามารถทำงานร่วมกันได้ดีขึ้น และมีประสิทธิภาพ 3) การเรียนรู้และพัฒนา วัฒนธรรมที่สนับสนุนการเรียนรู้ พัฒนาทักษะ และความรู้ของสมาชิกมีความสำคัญต่อองค์กร ซึ่งเชื่อกันว่าในการพัฒนาบุคลากรของตนจะมีโอกาสที่จะเติบโตและประสบความสำเร็จในการทำงานมากขึ้น 4) ความหลากหลาย การยอมรับและสนับสนุนความหลากหลายทางวัฒนธรรมและความแตกต่างของบุคลิกลักษณะในองค์กรสามารถสร้างความ

รวดเร็ว และความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน 5) การนำองค์กร วัฒนธรรมนี้เกี่ยวข้องกับวิธีการนำ บังคับ และบริหารองค์กร การมีผู้บริหารที่สามารถแนะนำ และสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่ง เพื่อสร้างวัฒนธรรมที่ดีในการปฏิบัติงานภายในองค์กร 6) การทำงานเป็นทีม วัฒนธรรมที่สนับสนุนการทำงานร่วมกัน และการสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากการทำงานเป็นทีมสามารถช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จได้มากขึ้น 7) ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม วัฒนธรรมขององค์กรก็ควรใส่ใจถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม การปฏิบัติที่ยั่งยืนและมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคมสามารถสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร

ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรภาครัฐนั้น Richard L. Daft (2001, 120-122) ได้นำเสนอวัฒนธรรมองค์กรไว้ด้วยกัน 4 แบบ โดยแต่ละแบบมุ่งเน้นค่านิยมที่ต่างกัน ได้แก่ วัฒนธรรมแบบปรับตัว (adaptability culture) วัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จ (achievement culture) วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (chan Culture) และวัฒนธรรมแบบราชการ (bureaucratic culture) โดยองค์กรหนึ่งๆ อาจมีวัฒนธรรมองค์กรมากกว่าหนึ่งแบบ หรืออาจครบทุกแบบก็ได้ อย่างไรก็ตามองค์กรที่ประสบความสำเร็จสูง มักมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งเพียงแบบเดียวเท่านั้น วัฒนธรรมแต่ละแบบมีดังนี้

ความยืดหยุ่น (Flexibility)

เน้นภายใน (Internal Focus)	วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (chan culture)	วัฒนธรรมแบบปรับตัว (adaptability culture)	เน้นภายนอก (External Focus)
	วัฒนธรรมแบบราชการ (bureaucratic culture)	วัฒนธรรมแบบมุ่งสำเร็จ (achievement culture)	
	ค่านิยม - ความร่วมมือ - ความเอื้ออาทร - รักษาข้อตกลง - ความเป็นธรรม - ความเสมอภาคทางสังคม	ค่านิยม - ความคิดริเริ่ม - การทดลอง - ความกล้าเสี่ยง - ความเป็นอิสระ - ความสามารถตอบสนอง	
	ค่านิยม - ความประหยัด - ความเป็นทางการ - ความสมเหตุสมผล - ความมีระเบียบ - ความเคารพเชื่อฟัง	ค่านิยม - การแข่งขัน - ความสมบูรณ์แบบ - ปฏิบัติเชิงรุก - ความเฉลียวฉลาด - ความริเริ่มส่วนบุคคล	

ความมั่นคง (Stability)

ภาพที่ 1 ภาพแสดงวัฒนธรรมองค์กรของ Daft, R.L., 2002

ที่มา: <http://dspace.spu.ac.th/bitstream>

1. วัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัว Adaptability Culture เกิดจากการที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ มุ่งเน้นค่านิยมใหม่ขององค์กร เพื่อให้เกิดพฤติกรรมในองค์กร ที่สามารถตอบสนองได้ตลอดเวลา สมาชิกขององค์กรจึงได้รับความอิสระในการตัดสินใจเอง และพร้อมลงมือปฏิบัติได้ทันทีเมื่อเกิดความจำเป็น โดยยึดค่านิยมในการตอบสนองต่อลูกค้าเป็นสำคัญ ผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กร ด้วยการกระตุ้นของสมาชิกให้กล้าเสี่ยงกล้าทดลองคิดทำในสิ่งใหม่ และเน้นการให้รางวัลผลตอบแทนแก่ผู้ริเริ่มสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้ทดลอง ลองทำ ให้กล้าเสี่ยง ให้คิดอะไรนอกกรอบ และได้เปลี่ยนมาเป็นการมอบหมายอำนาจ ในการตัดสินใจแก่สมาชิก เน้นกลยุทธ์ และความสามารถในการตอบสนองอย่างรวดเร็ว ซึ่งสอดคล้องกับยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้ 1) ความคิดริเริ่ม คือ การที่มนุษย์ทำการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม เรามักจะปรับตัวให้สามารถเข้าถึงทรัพยากรหรือสถานการณ์ที่แตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม เช่น การปรับตัวต่อภูมิปัญญาท้องถิ่น หรือวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน เป็นการปรับตัวทางสังคมอารมณ์ หรือทัศนคติต่างๆที่เกิดขึ้นรอบตัวเรา ส่วนใหญ่เป็นการเรียนรู้ และการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เรามักจะมีความสามารถในการเรียนรู้ และยอมรับว่ามีความแตกต่างในความคิด ทัศนคติ และพฤติกรรมของคนอื่นๆ และเราอาจจะปรับตัวให้สอดคล้องกับความเป็นไปได้ในสังคมหรือสถานการณ์ที่แตกต่าง การปรับตัวนี้สำคัญอย่างยิ่งในโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ช่วยให้เราสามารถปรับตัวและเรียนรู้ กับสถานการณ์ใหม่ๆ ที่เราพบเจอได้สามารถพัฒนาความยืดหยุ่นทางสังคมและเชื่อมโยงกับคนในวัฒนธรรมที่แตกต่าง อย่างมีความสุข และสร้างความเข้าใจที่ดีในการทำงานร่วมกันทำให้มีการพัฒนาตนเองให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง และความยืดหยุ่นในการรับรู้ในการปรับตัวต่อความแตกต่าง ทำให้เกิดความคิดริเริ่ม 2) การทดลอง การที่บุคคลจะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมความคิดเห็นหรือทัศนคติต่างๆ เพื่อประสบความสำเร็จหรือเข้ากันได้กับสถานการณ์หรือสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง การปรับตัวทางวัฒนธรรมอาจเกิดขึ้นจากการเรียนรู้ การยอมรับความแตกต่าง หรือการปรับเปลี่ยนตัวเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อมใหม่ได้ดียิ่งขึ้น เช่น เมื่อผู้คนย้ายไปอยู่ในประเทศที่มีวัฒนธรรมแตกต่าง พวกเขาอาจปรับตัวในการพูดภาษาใหม่ การปฏิบัติต่างๆ เพื่อให้เข้ากับสังคมและสภาพแวดล้อมใหม่ให้ดีขึ้น การทดลองวัฒนธรรมแบบปรับตัวสามารถทำได้หลายด้าน เช่น การเรียนรู้ภาษาใหม่ การปรับการรับประทานอาหารให้เข้ากับวัฒนธรรมของสถานที่ที่อยู่ การเรียนรู้เกี่ยวกับความเชื่อทางศาสนา การปรับเปลี่ยนวิถีชีวิต เพื่อให้เข้ากับสภาพแวดล้อม และความต้องการของบริบทที่แตกต่างกัน การมีความยืดหยุ่นรวมถึงการเปิดรับการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมจะช่วยให้บุคคล หรือกลุ่มคนที่ทำการทดลองวัฒนธรรมแบบนี้มีประสิทธิภาพในการปรับตัวและประสบความสำเร็จ ในสถานการณ์ที่แตกต่างมากขึ้น 3) ความกล้าเสี่ยง ซึ่งเกี่ยวข้องกับความกล้าหาญที่จะเปลี่ยนแปลงและปรับตัวเพื่อให้สามารถทำงาน หรือ

ดำเนินชีวิตตามสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันได้ บางครั้งการปรับตัวต้องการความกล้าที่จะลองสิ่งใหม่ เพราะอาจจะทำให้พบเจอสิ่งใหม่และเติบโตไปพร้อมๆ กัน 4) ความเป็นอิสระ มักเกิดจากการที่บุคคลหรือกลุ่มคนมุ่งไปสู่ความเข้าใจและยอมรับความแตกต่างของวัฒนธรรมอื่น ๆ ซึ่งช่วยส่งเสริมความเป็นสันติภาพ และความเข้าใจต่อกันได้ดีขึ้นในสังคมที่หลากหลาย ร่วมมือกันอย่างสันติภาพในการดำเนินชีวิตประจำวัน และการทำงานที่ประสบความสำเร็จในระดับที่ดี และยั่งยืนได้ในระยะยาวการเป็นอิสระในวัฒนธรรมแบบปรับตัวเป็นทั้งกระบวนการที่น่าสนใจและสร้างความเคลื่อนไหวในสังคมและวัฒนธรรมที่หลากหลาย 5) ความสามารถตอบสนอง เกี่ยวข้องกับการเข้าใจความคิดเห็น ทฤษฎี และพฤติกรรมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมการตอบสนองแบบนี้ต้องการความเสมอภาคและความยืดหยุ่นในความเข้าใจ และปรับตัวต่อความแตกต่างทางวัฒนธรรมการเข้าใจความสำคัญของการกระทำบางอย่างในบริบทของวัฒนธรรมที่แตกต่าง และต้องใช้ความอ่อนโยนในความแตกต่าง และเปิดรับความแตกต่างอย่างเป็นกันเอง เพื่อให้สามารถเชื่อมโยงกับผู้คน และสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม

2. วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งสำเร็จ Achievement Culture ลักษณะสำคัญคือ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของเป้าหมายองค์กรมุ่งเน้นผลสำเร็จตามเป้าหมาย เช่น ตัวเลขยอดขายเพิ่มขึ้น ผลประกอบการมีกำไร หรือมีส่วนแบ่งการตลาดสูงขึ้น เป็นต้น เน้นการแข่งขันการทำงานเพื่อสร้างผลงาน การรุก การมุ่งหมั่นเอาจริงเอาจัง ทำงานให้เสร็จสมบูรณ์ที่สุด มีความขยันขันแข็งในการทำงาน การริเริ่มสร้างสรรค์ในตัวบุคคล เพื่อมุ่งไปสู่ชัยชนะ และความสำเร็จ องค์กรมุ่งบริการลูกค้าเป็นพิเศษ เฉพาะกลุ่มลูกค้าภายนอก แต่ไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องมีความยืดหยุ่น และต้องเปลี่ยนแปลงรวดเร็วแต่อย่างใดองค์กรที่ยึดวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จจึงเน้นค่านิยมแบบแข่งขันเชิงรุกความสามารถริเริ่มของบุคคล และพึงพอใจต่อการทำงานหนักในระยะยาว จนกว่าจะบรรลุตามเป้าหมาย ค่านิยมที่มุ่งการเอาชนะ จึงเป็นเสมือนหัวใจเชื่อมทุกคนในองค์กรเข้าด้วยกัน และหลายองค์กรที่มีวัฒนธรรมมุ่งผลสำเร็จ จะให้ความสำคัญกับการแข่งขัน การเอาชนะสมาชิกที่มีผลงานดี จะได้รับผลตอบแทนสูง ในขณะที่ผู้ที่มีผลงานต่ำกว่าเป้าหมายก็就会被ไล่ออกจากงาน และมีรายละเอียด ดังนี้ 1) การแข่งขัน มีการสนับสนุนศิลปะและวัฒนธรรมท้องถิ่นเพื่อสร้างความรู้สึกในอัตลักษณ์และความเป็นเอกลักษณ์ การสร้างพื้นที่สำหรับการแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมระหว่างชุมชน หรือประเทศที่แตกต่างกัน เช่น การสนับสนุนการศึกษา การเรียนรู้เกี่ยวกับประวัติศาสตร์ และโครงการที่สนับสนุนการสร้างเครือข่าย และความเข้มแข็งของชุมชนในด้านศิลปะและวัฒนธรรม 2) ความสมบูรณ์แบบให้ความสำเร็จกับทุก ๆ ด้านของชีวิต เช่น สุขภาพกาย สุขภาพจิต การเรียนรู้ ความสัมพันธ์ การทำงาน การพัฒนาตน และมีเป้าหมายของตนเองที่ชัดเจนเมื่อบุคคลสามารถรวมทุกอย่างเหล่านี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและความสมดุล จะช่วยส่งเสริมความเป็นอยู่ที่มีคุณค่า และมีความสุขมากขึ้นในทุกๆ ด้านของชีวิต เช่นการให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะ การเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดี การสนับสนุนสุขภาพที่ดี การสร้างสภาพแวดล้อมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และการเรียนรู้ 3) ปฏิบัติเชิงรุก การวางแผนและการดำเนินงานอย่างมีเป้าหมาย เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์และมีประสิทธิผล เช่น การส่งเสริม

กิจกรรมที่สนับสนุนการเรียนรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมที่หลากหลาย และความเป็นไปได้ในสังคม 4) ความเฉลียวฉลาด คือการมองเห็นและเข้าใจคุณค่า การกระทำที่เน้นไปที่ความเป็นจริง และการพัฒนาตนเองให้เกิดความยั่งยืน การยึดมั่นในคุณธรรม จรรยาบรรณ มุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองให้ดีขึ้นในทุกๆ วัน 5) ความคิดริเริ่มส่วนบุคคล เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตนเอง และการเติบโตที่ครอบคลุมทั้งบุคลิกภาพ การทำงานร่วมกับผู้อื่นในสังคม ไม่ใช่ความเป็นส่วนตัวเท่านั้น แต่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ และการเข้าใจวัฒนธรรมผู้อื่นด้วย ความเข้าใจในเรื่องความหลากหลายทางวัฒนธรรม ค่านิยมที่แตกต่างกัน

3. วัฒนธรรมองค์กรแบบเครือญาติ Clan Culture ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของสมาชิกภายในองค์กร เพื่อให้สามารถพัฒนาตนเองให้พร้อมที่จะรองรับ การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากภายนอก เป็นบรรยากาศของมวลมิตรที่ร่วมกันทำงานคล้ายอยู่ในครอบครัวเดียวกัน ผู้นำมุ่งเน้นเรื่องการร่วมมือ การให้ความเอาใจใส่เอื้ออาทร ทั้งสมาชิกและลูกค้าโดยพยายามหลีกเลี่ยงมิให้เกิดความรู้สึกแตกต่างกันในทางสถานะภาพ ผู้นำจะยึดมั่นในความให้ความสำคัญ ปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาอย่างเคร่งครัด มีค่านิยมที่สำคัญในเรื่อง การคำนึงถึงผลกระทบที่จะมีผลต่อคนอื่น การเห็นพ้องกัน ไม่พยายามสร้างความแตกแยก อะลุ่มอล่วยกันช่วยเหลือกันแบบพี่น้อง เน้นความเป็นธรรมและเท่าเทียมกัน โดยมีรายละเอียด ดังนี้ 1) ความร่วมมือ เป็นการทำงานร่วมกันในวงครอบครัวหรือชุมชนที่มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกัน เพื่อพัฒนาความเข้มแข็งของครอบครัวหรือชุมชน โดยใช้ความสามารถและทรัพยากรที่มีอยู่ เช่นการช่วยเหลือญาติที่มีความจำเป็น การแบ่งปันทรัพยากรหรือความรู้ การเสริมความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งระหว่างสมาชิก การส่งเสริมความเข้าใจในวัฒนธรรมและค่านิยมที่ยอมรับภายในกลุ่มและช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดี และความเข้าใจกันมากขึ้นในชุมชน 2) ความเอื้ออาทร ส่งผลให้มีความรับผิดชอบต่อกันในชุมชน การเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่ง และการส่งเสริมคุณค่าทางวัฒนธรรม ที่เป็นทรัพย์สินของชุมชนได้ การเคารพและรักษาคำสัตย์ทางวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งในบรรยากาศเครือญาติ และเป็นที่ยอมรับในการสืบทอดมรดกทางวัฒนธรรม รวมถึงส่งผลต่อความสงบสุขของชุมชนด้วย 3) รักษาข้อตกลง มีการกำหนดกฎเกณฑ์และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่ส่งผลต่อชุมชน ให้ความสำคัญกับคุณค่าอนุรักษ์ประเพณีและศิลปวัฒนธรรม มักต้องใช้เวลาและยึดหยุ่นในการเรียนรู้ และปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม 4) ความเป็นธรรมการมีกระทำ และค่านิยมที่เน้นให้ความสำคัญอันอบอุ่น และการเคารพในครอบครัวและญาติพี่น้อง เช่น การให้ความสำคัญกับการช่วยเหลือญาติในเวลาที่ต้องการเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมครอบครัวนั้นให้ความสำคัญกับการรักษาสุขภาพ ไม่แยกแยะเรื่องตำแหน่ง หรือวัฒนธรรม 5) ความเสมอภาคทางสังคม ขึ้นอยู่กับวิธีการนำไปใช้และบทบาทที่กำหนดให้กับบุคคลในสังคมนั้นๆ โดยการรับรู้ มองเห็นความหลากหลายในครอบครัวและสังคมนั้น เพราะสามารถให้ทุกคนแสวงหาโอกาส และพัฒนาตนเอง

4. วัฒนธรรมองค์กรแบบราชการ Bureaucratic Culture ให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมภายในความคงเส้นคงวาในการดำเนินการ เพื่อให้เกิดความมั่นคง วัฒนธรรมแบบราชการจะมุ่งเน้นด้านวิชาการ

ความสมเหตุสมผล ความมีระเบียบของการทำงาน มุ่งเน้นให้ยึดและปฏิบัติตามระเบียบยึดหลักการ ประหยัด ความสำเร็จขององค์กร เกิดจากความสามารถในการบูรณาการ อย่างมีประสิทธิภาพ ใช้เหตุผล ใช้ ข้อมูลตัวเลขต่างๆ เท่านั้น ในโลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเช่นนี้ มีองค์กรน้อยมากที่สามารถดำเนินการภายใต้สภาพแวดล้อมที่มั่นคง ผู้นำส่วนใหญ่จึงหลีกเลี่ยงวัฒนธรรมแบบราชการ เนื่องจากต้องมีความยืดหยุ่นคล่องตัวมากขึ้นนั่นเอง โดยมีรายละเอียด ดังนี้ 1) ความประหยัดการใช้จ่าย อย่างระมัดระวังและมีการวางแผนอย่างมีสติ และรอบคอบ เพื่อการใช้ทรัพยากร ประหยัดค่าใช้จ่ายที่ไม่ จำเป็น ความประหยัดในการใช้ทรัพยากรธรรมชาติ การประหยัดน้ำ การลดใช้พลังงาน การลดใช้ วัสดุพลาสติก ที่จะส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมเพื่อความยั่งยืน 2) ความเป็นทางการ สิ่งที่เป็นไปตาม กฎหมายหรือถูกต้องตามข้อกำหนด หรือคำสั่งของหน่วยงาน การประชุมทางการ การแต่งตั้งตำแหน่ง อย่างเป็นทางการ การเสนอข้อมูลอย่างเป็นทางการ 3) ความสมเหตุสมผลความสัมพันธ์กับเหตุการณ์ที่ เกิดขึ้น ปรากฏเป็นหลักฐานและผลลัพธ์ที่สามารถติดตามได้ในทางวิทยาศาสตร์และการติดตาม สมเหตุสมผล ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของการทดลองวิทยาศาสตร์และการตรวจสอบข้อมูลที่ได้รับในการ วิเคราะห์เหตุการณ์ 4) ความมีระเบียบการลำดับวิธีการที่ถูกต้องไว้ในกิจกรรม การรักษาความเป็นระเบียบ ช่วยให้มีความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพในการดำเนินชีวิต เช่น การทำงาน การเรียนรู้ การบริหารเวลา การบริหารเงิน และการบริหารสุขภาพ 5) ความเคารพเชื่อฟัง ให้ความสนใจต่อความคิดเห็นเหตุผลของ บุคคลอื่น ให้ความสำคัญและเคารพต่อความรู้สึก และมุมมองของผู้อื่น สร้างความเข้าใจระหว่างบุคคล การให้ความสนใจในขณะที่ผู้อื่นกำลังพูดไม่ให้ข้อคิดเห็นส่วนตัว หรือความคิดเห็นของเรามีผลกระทบต่อ ความเข้าใจของเรากับผู้อื่น

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2562 หน้า 1-7 -1-9 คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้ กำหนดวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายของการพัฒนาระบบราชการไว้ว่า พัฒนาระบบราชการให้เป็นเลิศ สามารถรองรับการพัฒนาประเทศโดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และประโยชน์สูงสุดของ ประชาชนผลลัพธ์สุดท้ายของการพัฒนาระบบราชการ ไว้ 4 ประการ คือ 1) พัฒนาคุณภาพการ ให้บริการประชาชนที่ดีขึ้น มุ่งปรับกระบวนการให้บริการสาธารณะ ให้มีประสิทธิภาพ และมีคุณภาพและอำนวยความสะดวกต่อประชาชนให้มากขึ้น 2) ปรับบทบาทภารกิจ และขนาดให้มีความเหมาะสม เพื่อประหยัด เงินภาษีของประชาชนเพื่อประโยชน์สูงสุดของประชาชน 3) ยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการ ทำงานให้อยู่ในระดับสูงเทียบเท่าเกณฑ์สากล โดยเพิ่มขีดความสามารถของส่วนราชการทั้งในส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค 4) ตอบสนองต่อการบริหารการปกครองในระบอบประชาธิปไตย โดยพัฒนาให้เป็นระบบ ราชการที่เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

เพื่อให้การพัฒนาระบบราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และมุ่งไปที่ยกระดับคุณภาพ การบริหาร จัดการภาครัฐให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตอบสนองความต้องการของประชาชนมากขึ้น เพิ่มประสิทธิภาพการ บริหารจัดการภาครัฐ ยกระดับการให้บริการประชาชน เสริมสร้างความโปร่งใสและธรรมาภิบาล เพิ่มขีด

ความสามารถของบุคลากรภาครัฐ รองรับการเปลี่ยนแปลงในโลกยุคใหม่ และเสริมสร้างความร่วมมือกับภาคส่วนอื่นๆ โดยสามารถสรุปวัตถุประสงค์ของการพัฒนาระบบราชการได้ ดังนี้ 1) เพื่อให้ราชการเป็นกลไกและเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพของรัฐบาลการบริหารประเทศให้มีประสิทธิภาพ สามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้โดยพัฒนาให้ระบบราชการให้มีความเหมาะสม มีการจัดรูปแบบองค์กรใหม่ที่มีความยืดหยุ่นคล่องตัวและเหมาะสมกับบริบทของประเทศ รวมทั้งอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ของรัฐให้สอดคล้องกับโครงสร้างของหน่วยงาน และภารกิจงานที่เปลี่ยนแปลงไป พัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่รัฐให้สามารถรองรับบริบทของการเปลี่ยนแปลง และตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ทันทั่วถึง และให้เกิดความเชื่อมโยงสอดคล้องกันตั้งแต่การวางแผนและการนำไปปฏิบัติ การติดตามประเมินผล การปรับปรุงการทำงานให้ได้มาตรฐานสูง และปรับปรุงโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่นให้มีประสิทธิภาพ 2) เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะของประเทศในการแข่งขันระดับเวทีโลก ถือเป็นเป้าหมายของการพัฒนาระบบราชการของประเทศต่าง ๆ โดยเฉพาะเศรษฐกิจที่มีการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อความอยู่รอด เช่น การดำเนินความสัมพันธ์ทางการทูตกับประเทศในภูมิภาคต่าง ๆ และในเวทีโลกเพื่อให้มีเสถียรภาพบนพื้นฐานของหลักการไว้นื้อเชื่อใจกัน การเคารพซึ่งกันและกันสร้างผลประโยชน์ร่วมกัน เช่น การพัฒนาทักษะของบุคลากรภาครัฐให้สามารถใช้ประโยชน์จากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสนับสนุนให้เกษตรกร และผู้ประกอบการเข้าถึงแหล่งเงินทุนและตลาด โดยเฉพาะด้านสิทธิประโยชน์ แหล่งเงินทุน แรงงานคุณภาพ กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องเพื่อให้มีความสามารถในการแข่งขันการขยายตลาดสู่ต่างประเทศ 3) เพื่อสร้างและฟื้นฟูความเชื่อมั่นของประชาชนและสังคมต่อระบบราชการเป็นวัตถุประสงค์สำคัญประการหนึ่งของการพัฒนาระบบราชการ เนื่องจากความศรัทธาของประชาชนต่อระบบราชการมีผลต่อการเคารพกฎหมายและระเบียบวินัย โดยรัฐต้องสร้างความเชื่อมั่น ศรัทธา และเสริมให้เกิดการพัฒนาข้าราชการ บุคลากร และเจ้าหน้าที่ของรัฐอย่างจริงจัง โดยเฉพาะการปรับเปลี่ยนกระบวนความคิดเน้นให้ประชาชนเป็นศูนย์กลาง พร้อมกันยึดมั่นในจริยธรรมและธรรมาภิบาล มีสมรรถนะและความรู้ความสามารถพร้อมต่อการปฏิบัติงานดำเนินการปรับปรุงสวัสดิภาพชีวิต เพื่อให้ประชาชนเกิดความศรัทธาต่อระบบราชการ 4) เพื่อสร้างวัฒนธรรมและคุณค่าใหม่ในวงราชการ ระบบราชการประสบปัญหาเกี่ยวกับการทุจริตประพฤติมิชอบ มีวัฒนธรรมระบบอุปถัมภ์จนเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาประเทศ รัฐบาลควรมีมาตรการและเทคโนโลยีวินัยวัตรกรรมที่ช่วยป้องกันและลดการทุจริตประพฤติมิชอบอย่างจริงจัง และเข้มงวด รวมทั้งเครื่องมือติดตามการแก้ปัญหาการทุจริต และประพฤติมิชอบอย่างเป็นระบบ พร้อมกับสร้างจิตสำนึกของคนในสังคมให้ยึดมั่นในความซื่อสัตย์ สุจริต ถูกต้อง ชอบธรรม และสนับสนุนกับทุกภาคส่วนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการป้องกันการเฝ้าระวังการทุจริตประพฤติมิชอบรวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมที่จำเป็นในการดำเนินชีวิต 5) เพื่อให้มีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นวัตถุประสงค์ของระบบราชการทั่วโลกยึดถือปฏิบัติ จนกำหนดเป็นนโยบายของรัฐ เนื่องจากการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด และมีประสิทธิผลแสดงถึงการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน ดังนั้นภาครัฐควรปรับปรุงขั้นตอนและระยะเวลาการให้บริการ อำนวยความสะดวก ลดต้นทุน

ค่าใช้จ่ายของภาครัฐและประชาชน โดยหาวิธีการหรือสร้างระบบการทำงานให้สามารถสนับสนุนและเอื้อต่อการดำเนินงาน ในการให้บริการประชาชนทันต่อการเปลี่ยนแปลง เช่น การเร่งรัดพัฒนาระบบบริหารจัดการข้อมูลต่างๆ ของหน่วยงานภาครัฐให้มีความเชื่อมโยงกัน เพื่อให้ประชาชนสามารถติดต่อราชการได้โดยสะดวก รวดเร็ว และลดค่าใช้จ่าย ลดขั้นตอนที่ยุ่งยากเกินความจำเป็นลดข้อจำกัดทางด้านกฎหมายที่เป็นปัญหาต่อการดำเนินธุรกิจ และการดำเนินชีวิตของประชาชน

ซึ่งสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งในการปรับเปลี่ยนการทำงานในระบบราชการเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดียิ่งขึ้น คือ ค่านิยมและวัฒนธรรมในการทำงานของราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐ สามารถทำได้อย่างมีระบบ โดยเน้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทักษะ และระบบสนับสนุนต่างๆ ที่มีอยู่ในองค์กร เพื่อสร้างวัฒนธรรมใหม่ สอดรับกับเป้าหมายของภาครัฐยุคใหม่ โดยการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรในปัจจุบัน กำหนดค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมเป้าหมาย ปรับเปลี่ยนระบบสนับสนุน พัฒนาและปลูกฝังค่านิยมผ่านกระบวนการเรียนรู้ สื่อสารและรณรงค์อย่างต่อเนื่อง และท้ายที่สุดต้องมีกระบวนการติดตามและปรับปรุงโดยมีขั้นตอนดังนี้ สี่มา สี่มานนท์ และสุนทรี สุภาสงวน, 2548 อ้างอิงใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2562 1) จัดทำคำแถลงค่านิยมสร้างสรรค์ และจรรยาบรรณวิชาชีพของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐ โดยเน้นที่การทำหน้าที่โดยสุจริต ชยัน อดทน และมีความรับผิดชอบต่อผู้รับบริการ และมุ่งมั่นที่จะสร้างสรรค์สิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมและประชาชน มีระเบียบวินัย ดำรงตนอยู่ในจรรยาบรรณ หากผู้ใต้ฝ่าฝืนจะต้องถูกลงโทษ 2) เปลี่ยนความเชื่อและทัศนคติของเจ้าหน้าที่ภาครัฐ ให้เน้นความสามารถที่จะสร้างประโยชน์ให้แก่ประชาชน สังคม และประเทศชาติที่ด้วยการรณรงค์ สร้างระบบการทำงานใหม่ที่ยึดความสามารถ และผลงานเป็นเกณฑ์โดยการมีผู้นำเป็นแบบอย่าง 3) รณรงค์ส่งเสริมค่านิยมสร้างสรรค์ และจรรยาบรรณวิชาชีพของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ภาครัฐ เพื่อลบล้างความเชื่อที่ว่า ข้าราชการมีฐานะตำแหน่งเหนือกว่าประชาชน ถ้อยศถิอศักดิ์ให้ปรับเปลี่ยนมาเป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีคุณธรรม มีความกล้าในทางจริยธรรมให้บริการที่ดีแก่ประชาชน เน้นการทำงานที่ใช้ความสามารถและผลงาน ไม่เน้นยศ ตำแหน่ง ชัน หรืออาวุโสโดยปราศจากความสามารถที่แท้จริง พร้อมกับสร้างวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมใหม่ให้เอื้อต่อความคิดสร้างสรรค์ 4) ปรับปรุงกระบวนการ ให้รางวัลและลงโทษ โดยเน้นการดำเนินการอย่างฉับพลันเกิดความรวดเร็ว และให้ปรับปรุงกระบวนการทางวินัยให้เกิดผลในทางปฏิบัติ เพื่อให้สามารถเป็นกลไกที่มีประสิทธิภาพในการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบในวงราชการ รวมทั้งให้สอดคล้องกับการพัฒนาของศาลปกครอง 5) สร้างระบบข้อมูลเกี่ยวกับสาเหตุและวิธีการต่างๆ ของการทุจริต และประพฤติมิชอบในราชการเพื่อคิดค้นหาวิธีป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบในภาครัฐ 6) ทำการสำรวจความคิดเห็นของประชาชนเกี่ยวกับการทุจริต และประพฤติมิชอบของบุคลากรภาครัฐ และนักการเมือง เพื่อรณรงค์ให้ทุกฝ่ายร่วมกันแก้ปัญหาการทุจริตและประพฤติมิชอบ 7) สร้างระบบคุ้มครองผู้ให้ข้อมูลเบื้องต้นหรือชี้เบาะแสที่เป็นประโยชน์ต่อการแก้ไขปัญหาการทุจริตและประพฤติมิ

ชอบ โดยจัดให้มีมาตรการเพื่อดูแลคุ้มครองผู้ถูกคุกคาม หรือกลั่นแกล้งจากผลของการให้ข้อมูล และเป็นพยานในเรื่องการทุจริตและประพฤติดีมิชอบของฝ่ายการเมือง หน่วยงานภาครัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐ

ทั้งนี้วิธีการปรับเปลี่ยนค่านิยมและวัฒนธรรมในการทำงานของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐ ทั้ง 7 ขั้นตอนดังกล่าวนี้เป็นมาตรการหลักที่จะต้องดำเนินการอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ในขณะเดียวกันก็ควรจะได้สร้างรากฐานเพื่อให้การปรับเปลี่ยนค่านิยมและวัฒนธรรมในการทำงานเกิดความมั่นคงขึ้นในองค์กร และบุคลากรภาครัฐด้วย การสร้างรากฐานดังกล่าวเป็นค่านิยมสร้างสรรค์ของเจ้าหน้าที่ภาครัฐที่คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนกำหนดไว้ 5 ประการได้แก่ สืบมา สืบมาหน้ และสุนทรี สุภาสงวน. 2548 อ้างอิงใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. 2562

1. กล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง 2. ซื่อสัตย์และมีความรับผิดชอบ 3. โปร่งใส ตรวจสอบได้ 4. ไม่เลือกปฏิบัติ และ 5. มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน

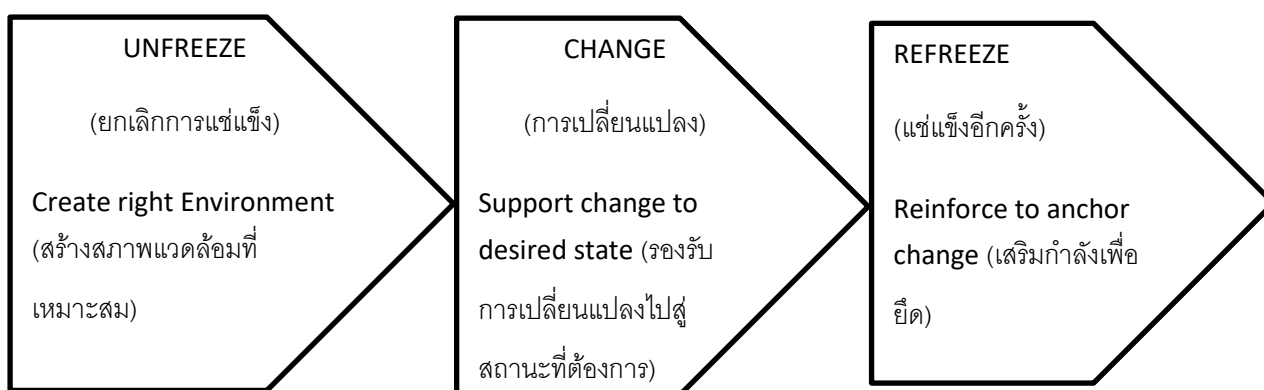
กล่าวโดยสรุปการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม และค่านิยมของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐนี้ ถือได้ว่าเป็นการดำเนินการให้เป็นไปตามลักษณะสำคัญของการจัดการภาครัฐ ด้านการเป็นข้าราชการมืออาชีพ และเป็นกลาง เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดียิ่งขึ้นจึงมีขบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ซึ่งเป็นกระบวนการหรือวิธีการที่ออกแบบมาเพื่อจัดการกับการเปลี่ยนแปลงในองค์กรหรือระบบต่าง ๆ เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างราบรื่นและมีผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ การจัดการการเปลี่ยนแปลงมีองค์ประกอบ ดังนี้ จิตติ รัตติธรรมโชติ, 2558 อ้างอิงใน กัลยารัตน์ ชีระธนชัยกุล, 2562 1) การสร้างสำนึกแห่งความเร่งด่วนที่ต้องเปลี่ยนแปลง (Establishing a Sense of Urgency) เพื่อให้การทำงานเป็นปัจจุบันประกอบกับสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันที่มีทั้งวิกฤติและโอกาส ส่วนประกอบที่สำคัญที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงคือ การชี้แจงให้ทราบเหตุผลของการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งใหม่ความพอใจและความตั้งใจที่จะเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่สิ่งที่ดีกว่า เพื่อความอยู่รอดขององค์กร 2) การริเริ่มในการนำการเปลี่ยนแปลงร่วมกัน (To Create a Guiding Coalition) การมีพลังกลุ่มเพื่อผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงร่วมกันระหว่างผู้บริหารระดับสูงระดับกลาง และระดับล่าง เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสำเร็จโดยอาศัยการสื่อสารที่ดีต่อกัน ทำให้เกิดพฤติกรรมใหม่ที่ต้องการ 3) การพัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Developing a Vision and Strategy) การมีภาพแห่งอนาคตที่ชัดเจน หรือวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนซึ่งเป็นเครื่องนำทางไปสู่สิ่งที่คาดหวัง สื่อให้ทราบถึงอนาคตที่ต้องการจะให้เป็น 4) การสื่อสารให้ผู้อื่นทราบ (Communicating the Change Vision) การหาโอกาสและช่องทางในการสื่อสารให้บุคคลในองค์กรทราบถึงวิสัยทัศน์และพฤติกรรมใหม่ที่ต้องการ 5) การมอบอำนาจ การให้อำนาจอย่างกว้างๆ (Empowering Broad-based) การทำให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ โดยการให้อำนาจมอบหมายบุคคลให้มีอำนาจในการทำงานได้ 6) สร้างความสำเร็จในระยะสั้นๆ ก่อนนำไปสู่ชัยชนะที่ต้องการ (Generate Short Team Wins) การวางแผนเพื่อให้การทำงานตามที่ต้องการเปลี่ยนแปลงเป็นผลสำเร็จในระยะสั้นก่อน 7)

สร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดอย่างต่อเนื่องต่อไป (Consolidate Gains and Product More Change) การส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรสำหรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต 8) ให้ความสำคัญกับผลงานที่ดี และวัฒนธรรมการทำงานแนวทางใหม่ (Anchor New Approaches in the Culture) การให้ความสำคัญกับพฤติกรรมใหม่ที่ได้เปลี่ยนแปลงแล้ว และมีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องให้มีความรับผิดชอบและสำนึกในการเปลี่ยนแปลง

เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นในหน่วยงานภาครัฐนั้น Lewin's Change Management Model (แบบจัดการการเปลี่ยนแปลงตามแบบของเลวิน): แบบจัดการการเปลี่ยนแปลงที่พัฒนาโดย Kurt Lewin แบ่งกระบวนการเปลี่ยนแปลงออกเป็น 3 ขั้นตอนหลักคือ แรกต่าง (Unfreeze) โครงสร้างเป้าหมาย (Change) และแข็งตัว (Refreeze) เพื่อช่วยให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างมีระบบและคงที่ 1) ขั้นละลาย (Unfreeze) เป็นขั้นตอนแรกเพื่อเตรียมการ จัดการเปลี่ยนแปลงต้องมีการละลายพฤติกรรมให้คนมีความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงเป็นขั้นตอนที่ยากที่สุดเพราะถ้าคนไม่เชื่อไม่ชอบไม่เห็นด้วยก็ยากที่จะเปลี่ยนแปลงให้สำเร็จได้ การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลต้องเริ่มที่การละลายพฤติกรรมเพื่อลดการต่อต้านและเพื่อทำการเปิดรับสิ่งใหม่ 2) ขั้นเปลี่ยนแปลง (Changing) เป็นกระบวนการวางแผน สอดแทรกกิจกรรมเพื่อให้เกิดพฤติกรรมใหม่ที่แท้จริง มีการเปลี่ยนแปลงสู่การปฏิบัติจริงในองค์กร 3) ขั้นคงที่ (Refreezing) หลังจากมีการนำการเปลี่ยนแปลงไปสู่แนวทางการปฏิบัติแล้วควรมีการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอจนกระทั่งเป็นแนวทางการปฏิบัติโดยอัตโนมัติ

ความสัมพันธ์ของขั้นตอนการจัดการการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎีของเลวิน แสดงดังภาพที่ 2.4

Kert Lewin Change Model



ภาพที่ 2 ภาพแสดงทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงของ Kert Lewin

ที่มา: <https://www.google.com/Kurt Lewin Change Model>

และ Kotter's 8-Step Change Model (แบบจัดการการเปลี่ยนแปลงตามแบบของคอตเตอร์): แบบจัดการการเปลี่ยนแปลงที่ถูกพัฒนาโดย John Kotter มี 8 ขั้นตอนที่ช่วยให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างราบรื่น ตั้งแต่การสร้างควมเข้าใจเกี่ยวกับความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงจนถึงการบริหารและติดตามผลการเปลี่ยนแปลง John P. Kotter, 2023 อ้างอิงใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2564, ศาสตราจารย์ John P. Kotter แห่งคณะบริหารธุรกิจมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดได้เสนอทฤษฎีการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เป็นที่ยอมรับกันมากที่สุด และเสนอขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงไว้ 8 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การสร้างความเร่งด่วนที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง (Increase Urgency) การตระหนักถึงปัญหาขององค์กรที่เป็นแรงผลักดันให้เกิดความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง ขององค์กรอย่างเร่งด่วน 2) การสร้างทีมงานที่ช่วยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (Build the Team) การเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นเรื่องที่มีผลกระทบต่อตัวบุคคล ระบบงาน เทคโนโลยี โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร ฯลฯ อย่างกว้างขวาง ดังนั้นควรปรึกษาคนจำนวนมาก หรือมีทีมงานที่จะช่วยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง 3) การกำหนดวิสัยทัศน์ที่ผู้นำต้องการให้องค์กรเป็นภายหลังการเปลี่ยนแปลง (Get the Vision Correct) การบริหารการเปลี่ยนแปลงให้มีประสิทธิภาพต้องอาศัยการวางแผนอย่างเป็นระบบผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องประเมินสถานการณ์ขององค์กรจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อนำมากำหนดวิสัยทัศน์ที่ต้องการหรือพึงประสงค์ ภายหลังการเปลี่ยนแปลงองค์กรแล้ว 4) การสื่อสารและถ่ายทอดวิสัยทัศน์ (Communicate) ภายหลังจากที่ได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์หลังจากการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจนแล้วผู้บริหารและทีมงานต้องทำหน้าที่ในการสื่อสารและถ่ายทอด วิสัยทัศน์นั้นลงไปยังพนักงานทั้งองค์กร เนื่องจากทุกคนต้องการที่จะทราบว่าองค์กรจะมีลักษณะอย่างไรภายหลังการเปลี่ยนแปลง การสื่อสารสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่ดีจะต้องทำให้ทุกคนในองค์กร รับทราบและเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ขององค์กร รวมทั้งก่อให้เกิดความเชื่อที่ว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่จำเป็น และเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงย่อมจะทำให้องค์กรดีขึ้น การสื่อสารนั้นจะต้องแฝงอยู่ในทุกกิจกรรมที่ดำเนินการ พร้อมทั้งใช้ช่องทางการสื่อสารทุกช่องทางที่มีอยู่ในองค์กร และที่สำคัญผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีพฤติกรรมสอดคล้องกับสิ่งที่จะสื่อด้วย 5) การกำจัดอุปสรรคที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง (Get Things Moving) การเปลี่ยนแปลงทุกครั้งต้องมีอุปสรรคเกิดขึ้น เช่น โครงสร้างที่ไม่เหมาะสม กฎระเบียบในองค์กรที่ล้าสมัย หรือระบบการจ่ายเงินเดือนและค่าตอบแทนที่ไม่ได้สนับสนุนต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง ส่วนใหญ่อุปสรรคที่สำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรมักหนีไม่พ้นผู้บริหารและบุคลากรบางกลุ่มที่ต่อต้านและไม่ยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลง การขาดระบบข้อมูลที่ทันสมัยที่ช่วยให้สามารถตัดสินใจได้เร็วขึ้นหรือแม้กระทั่งขาดความมั่นใจในหมู่ผู้บริหาร และพนักงานต่อผลของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงจะต้องพยายามกำจัดหรือลดปัญหาอุปสรรคต่างๆ ให้หมดไปเพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานมีอิสระที่จะเปลี่ยนแปลงได้อย่างเต็มที่ 6) การวางแผนเพื่อให้เกิดความสำเร็จในระยะสั้น (Focus on Shot to Goods) ช่วงเวลาอันสั้น และสิ่งใดก็ตามที่ทำติดต่อกันมาเป็นเวลานาน โดยยังไม่ได้เห็นผลย่อมจะทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องหมดความกระตือรือร้น หรือความสนใจต่อสิ่งที่กำลังทำ ซึ่งหลักการตรงนี้เป็นหลักการที่ใช้ได้ทุกสถานการณ์ ไม่ใช่เฉพาะการเปลี่ยนแปลง

อย่างเดียว ดังนั้นผู้นำจะบริหารการเปลี่ยนแปลงให้เกิดความสำเร็จในระยะสั้น ความสำเร็จนั้นก็จะประสบความสำเร็จขั้นแรกของการเปลี่ยนแปลงได้ เพื่อให้เกิดกำลังใจกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง และยังเป็นการรักษาระดับความแรงดว่นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง 7) การหลีกเลี่ยงการประกาศความสำเร็จก่อนเวลาอันควร (Don't Give Up) ในเรื่องของการวางแผนเพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จในระยะสั้น ซึ่งเป็นแนวทางที่ดีในการบริหารการเปลี่ยนแปลง แต่เมื่อดำเนินการแล้วบรรลุผลตามเป้าหมายระยะสั้นนั้นถือเป็นความสำเร็จเพียงเล็ก ๆ น้อย ๆ ที่เกิดขึ้นซึ่งยังไม่มีความสำเร็จที่จะประกาศความสำเร็จ เพราะอาจทำให้ลืมนึกถึงความสำเร็จหลักที่รออยู่ข้างหน้า เมื่อมีความสำเร็จในขั้นต้นเกิดขึ้นแล้ว การเปลี่ยนแปลงยังคงต้องดำเนินการต่อไป ผู้นำต้องอย่าประกาศชัยชนะต่อการเปลี่ยนแปลงเร็วเกินไปเพราะผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องจะมีความรู้สึกเหมือนกับการเปลี่ยนแปลงสิ้นสุดแล้วทั้งที่ความจริงการเปลี่ยนแปลงยังไม่จบสิ้น 8) ทำให้ผลของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นคงอยู่กับองค์กรแบบยั่งยืน (Incorporate Change) ภายหลังจากที่มีการเปลี่ยนแปลงแล้วจะต้องทำให้ผลของการเปลี่ยนแปลงนั้นคงอยู่กับองค์กรไม่ว่าพอทำไปแล้วสักพักก็เลิกไปเนื่องจากหมดช่วงของการเปลี่ยนแปลง วิธีการที่เหมาะสมที่สุดจะทำให้ผลของการเปลี่ยนแปลงนั้นคงอยู่กับองค์กร ก็คือทำให้ผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลงนั้น แปลงเป็นวัฒนธรรมองค์กร หรือเป็นค่านิยมพฤติกรรมที่บุคลากรภายในองค์กรประพฤติปฏิบัติ เนื่องจากถ้าไม่สามารถนำผลของการเปลี่ยนแปลงเป็นวิธีประพฤติปฏิบัติภายในองค์กรได้ ก็จะทำให้การเปลี่ยนแปลงไม่ยั่งยืน

บทความนี้มีประโยชน์ต่อการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ เพื่อเป็นต้นแบบแห่งการเปลี่ยนแปลงในการทำงานให้เกิดประสิทธิผลแก่ประชาชนที่มาติดต่อกับหน่วยงานราชการ โดยการเสริมสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม เพื่อบริการการเปลี่ยนแปลงไปสู่สถานะที่ต้องการ เพื่อยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้การทำงานของหน่วยงานภาครัฐดำเนินไปด้วยดี และสามารถพัฒนาระบบราชการให้เป็นที่พึงของประชาชนที่มาติดต่อกับราชการ โดยให้ราชการเป็นกลไกและเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพของรัฐบาลในการบริหารประเทศให้มีประสิทธิภาพ เสริมสร้างสมรรถนะของประเทศในการแข่งขันระดับเวทีโลก เสริมสร้างและฟื้นฟูความเชื่อมั่นของประชาชนและสังคมต่อระบบราชการ สร้างวัฒนธรรมและคุณค่าใหม่ในวงการราชการ ให้มีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ข้าราชการ 1) กล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง 2) ซื่อสัตย์และมีความรับผิดชอบ 3) โปร่งใส ตรวจสอบได้ 4) ไม่เลือกปฏิบัติ และ 5) มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน

กล่าวโดยสรุปคือ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม และค่านิยมของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐนี้ ถือได้ว่าเป็นการดำเนินการให้เป็นไปตามลักษณะสำคัญของการจัดการภาครัฐ ด้านการเป็นข้าราชการมืออาชีพและเป็นกลาง

เอกสารอ้างอิง

- กัลยารัตน์ ชีระธนชัยกุล. (2562). การจัดการการเปลี่ยนแปลง. ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ชนิดา จิตตรุทธะ. (2559). วัฒนธรรมองค์กร: องค์ประกอบครองท้องถิ่น และปัจจัยกำหนดความสำเร็จทางวัฒนธรรม. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชนิดา จิตตรุทธะ. (2560). วัฒนธรรมองค์กรปัจจัยสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืน (พิมพ์ครั้งที่ 3). สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชนิดา จิตตรุทธะ และคณะ. (2562). การบริหารวัฒนธรรมองค์กร: ประเด็นใหม่และกรณีศึกษา. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, สาขาวิชาวิทยาการจัดการ. (2562ก). ประมวลสาระชุดวิชาการพัฒนาระบบราชการและการบริหารการเปลี่ยนแปลง หน่วยที่ 1-8 = *Public sector development and change management*. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, สาขาวิชาวิทยาการจัดการ. (2562ข). ประมวลสาระชุดวิชาการพัฒนาระบบราชการและการบริหารการเปลี่ยนแปลง หน่วยที่ 9-15 = *Public sector development and change management*. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, สาขาวิชาวิทยาการจัดการ. (2562ค). เอกสารการสอนชุดวิชาการการบริหารองค์กรภาครัฐ หน่วยที่ 1-7. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, สาขาวิชาวิทยาการจัดการ. (2562ง). เอกสารการสอนชุดวิชาการการบริหารองค์กรภาครัฐ หน่วยที่ 8-15 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, สาขาวิชาวิทยาการจัดการ. (2564ก). ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมการจัดการ หน่วยที่ 1-7. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, สาขาวิชาวิทยาการจัดการ. (2564ข). ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมการจัดการ หน่วยที่ 8-15. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, สาขาวิชาวิทยาการจัดการ. (2566ก). เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการนวัตกรรมและการจัดการเพื่อความยั่งยืน หน่วยที่ 1-8 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, สาขาวิชาวิทยาการจัดการ. (2566ข). เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการนวัตกรรมและการจัดการเพื่อความยั่งยืน หน่วยที่ 8-15. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, สาขาวิชาวิทยาการจัดการ. (2566ค). เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารราชการไทย หน่วยที่ 1-7. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, สาขาวิชาวิทยาการจัดการ. (2566). *เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารราชการไทย หน่วยที่ 8-15*. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

ไมค์ เปียร์. (2550). *การจัดการการเปลี่ยนแปลง*. เอกซ์เปอร์เนท.

Gulick, L., & Unewick, L. F. (2003). *The early sociology of management and organization* (2nd ed.). Taylor & Francis Group.

Kim, W. C., & Kotter, J. P. (2010). *HBR's 10 must reads: On change*. Harvard Business School Publishing Corporation.