

การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร

1. การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร

กระแสแห่งการบริหารจัดการองค์กรแบบยั่งยืน (Sustainable (Organization) ค่อนข้างมาแรงในยุคปัจจุบันนี้ เนื่องจากการแข่งขันทางงานรุนแรงขึ้น องค์กรที่ปรับตัวได้ไม่คืออาจหายไปจากวงโคจรทางงาน ดังนั้นฝ่ายบริหารระดับสูงในทุกองค์กรจึงต้องค้นหาเครื่องมือที่จะนำพาองค์กร หรือขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างเหนือชั้นกว่าองค์กรอื่น การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรก็ถือว่าเป็นเครื่องมืออันดับต้นๆ ที่หลายองค์กรนำมากำหนดเป็นแผนกลยุทธ์ หรือแผนงาน (Business Plan) เพราะจากการวิจัยถึงความสำเร็จและความยั่งยืนขององค์กรในระดับโลก พบว่า องค์กรที่มีวัฒนธรรมที่ชัดเจน ครูและบุคลากรในองค์กรทุกคนรับรู้รับทราบเข้าใจเข้าถึง และแสดงพฤติกรรมที่บ่งบอกความเป็นตัวตนขององค์กรนั้นๆ จะทำให้องค์กรดังกล่าว ยืนหยัดอยู่ในกระแสความนิยมและรักษาความมีเสถียรภาพขององค์กรได้อย่างยั่งยืน

2. เครื่องมือที่นำมาใช้ในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อความยั่งยืน

2.1 การมีส่วนร่วม (Participation) : การที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความยั่งยืนหรือมีวัฒนธรรมองค์กรที่เด่นชัดหรือชัดเจนได้นั้น การมีส่วนร่วมในองค์กรของครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนสืบพันธุ์คุณวิญญู ล้วนแล้วแต่มีความสำคัญและความจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะหากขาดซึ่ง ความร่วมมือจากทุกฝ่ายในองค์กรแล้ว ก็ยากที่จะพบเจอกับคำว่า องค์กรแห่งความยั่งยืน

2.2 การเปิดใจกว้าง (Openness / Candor) : สิ่งจำเป็นอีกประการหนึ่งในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร ให้แข็งแกร่ง นั่นคือการมีครูและบุคลากรที่มีทัศนคติในการเปิดใจกว้าง ยอมรับความเปลี่ยนแปลงและพร้อมจะยอมรับสิ่งใหม่ๆ หรือสิ่งที่เป็นนโยบายขององค์กร นำไปปฏิบัติอย่างจริงจัง และหากมองในมุมกลับกัน หากองค์กรมีครูและ บุคลากรที่ปิดกั้นหรือไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงใดๆ เป็นประชากรส่วนใหญ่ในองค์กร ก็สามารถทำนายได้ว่า องค์กรนั้นยากที่จะเป็นองค์กรแห่งความยั่งยืน เพราะต่างคนต่างก็จะมีวัฒนธรรมที่เป็นของตัวเอง ไม่สามารถบ่งชี้ได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรที่แท้จริงคืออะไร ซึ่งจะส่งผลต่อภาพลักษณ์ของผู้รับบริการหรือบุคคลภายนอกที่มองเข้ามายังองค์กรนั้นๆ

2.3 ความไว้วางใจ และการยอมรับ (Trust and Respect) : ปัจจัยที่สำคัญมากอีกสิ่งหนึ่งในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืนหรือมีวัฒนธรรมองค์กรที่เด่นชัด ที่ขาดเสียมิได้ นั่นก็คือ ความไว้วางใจ เชื่อใจและการยอมรับ ในตัวบุคลากรในองค์กรหลายๆ ครั้งที่ครูและบุคลากรในองค์กรมักจะมีคำถามในใจว่าทำไมองค์กรจะต้องว่าจ้างที่ปรึกษาประจำเข้ามาบริหารงานเกือบทุกหน่วยงาน/ฝ่ายงาน/แผนกในองค์กร ซึ่งทำให้ครูและบุคลากรในองค์กรอาจคิด ไปได้ว่า ผู้บริหารไม่ได้ไว้วางใจเชื่อใจและยอมรับในความสามารถของครูและบุคลากรที่ตนเองได้สัมภาษณ์ หากเป็นเช่นนี้ ครูและบุคลากรก็จะไม่ทุ่มเทให้กับการทำงาน รวมทั้งอาจส่งผลเสียในระยะยาวต่อ ผลประกอบการของงานอย่างใหญ่หลวงได้ด้วย นอกจากนี้ หากผู้บริหารต้องการความคิดเห็นใดๆ จากครูและบุคลากร ก็อาจจะไม่มีครูและบุคลากรคนใดประสงค์ที่จะแสดงความคิดเห็นที่สร้างสรรค์หรือนวัตกรรมใดๆ ที่จะทำให้องค์กรยั่งยืนได้

2.4 ข้อผูกพันหรือพันธะสัญญา (Commitment) : การจะเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรอย่างยั่งยืนนั้นครูและบุคลากรทุกคนทุกระดับในองค์กรจะต้องมีข้อผูกพันหรือพันธะสัญญาร่วมกัน ว่าทุกคนจะมุ่งมั่นไปสู่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้จัดตั้งไว้อย่างต่อเนื่องและไม่ล้มเลิกข้อผูกพันหรือพันธะสัญญาดังกล่าว ซึ่งอาจเขียนออกมาในรูปของนโยบายขององค์กรแต่สิ่งหนึ่งซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในยุคปัจจุบันในการบริหารองค์กรอย่างยั่งยืนนั้น สัญญาใจก็เป็นอีกเครื่องมือหนึ่ง ที่ผู้บริหารหรือนักบริหารงานบุคคลไม่ควรมองข้าม เพราะหากผู้บริหารองค์กรสามารถสร้างความรู้สึกร่วมกันที่สัมผัสได้ถึงพันธะสัญญาดังกล่าวให้เกิดขึ้นในใจของครูและบุคลากรทุกคน โอกาสในความสำเร็จของการเป็นองค์กรแห่งความยั่งยืนหรือมีวัฒนธรรมที่หล่อหลอมกันเป็นหนึ่งเดียว ความสำเร็จย่อมอยู่ไม่ไกลเกินเอื้อมถึงอย่าง

2.5 ภาณในการจัดข้อขัดแย้ง (Conflict Resolution) : ไม่ว่าจะเป็ดยุคอดีต ยุคปัจจุบันหรือยุคอนาคตก็ตาม ความขัดแย้งในองค์กรหรือในสังคม ก็ยังคงเป็นอุปสรรคประการสำคัญประการหนึ่ง ในการนำพาองค์กร ให้ฝ่าฟันมรสุมลูกนี้ให้ผ่านพ้นเพื่อไปพบกับความสำเร็จในการเป็นองค์กรที่มีวัฒนธรรมแห่งความยั่งยืนได้ ดังนั้นผู้บริหาร ครูและบุคลากรทุกคน จะต้องร่วมแรงร่วมใจ และร่วมด้วยช่วยกันที่จะจัดปิดเป่าความขัดแย้งที่มีอยู่ในทุกหน ทุกแห่งในองค์กร ให้กลับกลายมาเป็นพลังแห่งความคิดสร้างสรรค์หรือความคิดเห็นต่าง แต่ไม่แตกแยกหรือแตก ความสามัคคี เพราะไม่มีความสำเร็จใดๆ ที่ขาดองค์ประกอบของความรักรัก ความปรารถนาดีหรือความสามัคคีของคนในองค์กรหรือในสังคมไปได้

2.6 ความเป็นเอกฉันท์หรือฉันทามติ (Consensus) : ปัจจัยข้อนี้เกี่ยวข้องกับปัจจัยแห่งความขัดแย้ง กล่าวคือ เมื่อผู้บริหารหรือนักบริหารงานบุคคลสามารถจัดความขัดแย้งหรือเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นความคิดที่สร้างสรรค์ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรได้แล้วนั้น ความเป็นเอกฉันท์หรือฉันทามติต่างๆ ก็จะเกิดขึ้น ติดตามมาทันทีทันใด ทำให้การบริหารจัดการภายในองค์กรที่เกี่ยวกับการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร เป็นไปอย่างง่ายดาย หรือมีข้อโต้แย้งน้อยมาก เพราะครูและบุคลากรส่วนใหญ่ในองค์กรเห็นชอบและพูดเป็นเสียงเดียวกันหรือปฏิบัติในแบบอย่างเดียวกัน หากใครที่ไม่ปฏิบัติตามก็ย่อมจะกลายเป็นแกะดำในองค์กรได้

2.7 การตัดสินใจ (Decision Making) : คำว่าการตัดสินใจ ในความหมายของการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร นั้น หมายถึง การที่ผู้บริหารกล้าที่จะบอกกับครูและบุคลากรทุกๆ คน หรือกล้าที่จะแสดงพฤติกรรมต้นแบบ (Role Model) ให้กับครูและบุคลากรได้เห็นเป็นตัวอย่างได้ มิใช่เพียงติดประกาศ หรือแถลงเป็นนโยบายเท่านั้น รวมไปถึง การกล้าที่จะตัดสินใจ พิจารณาบริหารจัดการกับครูและบุคลากรซึ่งไม่ปฏิบัติตนให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรที่ทุกคนได้มุ่งมั่นทุ่มเทในการแสดงพฤติกรรมให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร

2.8 การรวมพลัง (Synergy) : ไม่ว่าจะเป็นการสร้างหอไอเฟลหรือกำแพงเมืองจีนหรือการเสริมสร้างความ เป็นประชาธิปไตย ต่างก็มีสิ่งหนึ่งที่เหมือนกัน นั่นก็คือ การรวมพลังของทุกคน เพราะแม้กระทั่งมดตัวเล็กๆ หากรวมพลังกันหรือผนึกพลังกันหลายๆ ตัว ก็สามารถที่จะยกอาหารชิ้นใหญ่ๆ กลับไปยังรังของมันได้

2.9 จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ (Goal and Objective) : องค์กรใดที่มีจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนในการกำหนดแนวทางหรือทิศทางในการบริหารองค์กร ก็ย่อมจะทำความฝันหรือวิสัยทัศน์ (Vision)

ของตน ประสบความสำเร็จได้ตั้งใจมุ่งมั่นทุกประการ การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรก็เช่นกัน ต้องมีการกำหนด จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ซึ่งรวมไปถึงการสื่อสารและกิจกรรมที่ต่อเนื่องภายในองค์กร เพราะ มิฉะนั้น ก็จะเสมือนกับการเดินป่าที่ไม่มีเข็มทิศ ย่อมหาทางออกหรือหลุดพ้นจากพัยอันตรายหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้น ในป่าไปได้

2.10 การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนา (Change and Development) : หากเปรียบเทียบกับคำ พระที่ว่า “อนิจจัง ทุกขัง อนัตตา” แล้ว มีความคล้ายคลึงกันตรงที่ว่า ชีวิตทุกชีวิตย่อมจะต้องมีการเกิด แก่ เจ็บ และตาย ฉะนั้นใดฉนั้น องค์กรก็ย่อมที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาต่อไปตามกาลเวลาที่เปลี่ยนแปลงไป ตามยุคเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป เพราะฉะนั้น ผู้บริหารที่ต้องการจะเสริมสร้างวัฒนธรรม องค์กรก็ต้อง ปรับเปลี่ยนรูปแบบและพัฒนาการบริหารงานภายในองค์กรและการบริหารคนองค์กรให้มีองค์ประกอบทั้ง 9 ประการ ดังที่ได้กล่าวมาข้างต้นนี้ จึงจะถือได้ว่าได้ดำเนินงานมาในแนวทางที่ถูกต้องและเหมาะสมกับคำว่า องค์กรแห่งความยั่งยืน (Sustainable Organization)

3. กระบวนการสร้างสรรควัฒนธรรมองค์กร (Creating the Organization Culture)

ขั้นตอนที่หนึ่ง การกำหนดค่านิยมเชิงกลยุทธ์ (Formulate Strategic Values) ค่านิยมเชิงกลยุทธ์ คือ ความเชื่อพื้นฐานเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมขององค์กร ซึ่งเป็นตัวกำหนดกลยุทธ์ที่ได้รับการพัฒนาตามกระบวนการ กลั่นกรองของสิ่งแวดล้อม และการวิเคราะห์กลยุทธ์เพื่อประเมินทางด้านเศรษฐกิจประชากร นโยบายสาธารณะ เทคโนโลยีและสังคมซึ่งมีแนวโน้มที่จะเป็นตัวกำหนดความต้องการของตลาดที่องค์กรสามารถที่จะเผชิญได้

ขั้นตอนที่สอง พัฒนาค่านิยมทางวัฒนธรรม (Develop Culture Values) คือค่านิยมที่ครูและบุคลากร ต้องการที่จะปฏิบัติเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินตามค่านิยมเชิงกลยุทธ์ได้ ซึ่งอยู่บนพื้นฐาน ความเชื่อขององค์กร ที่ว่า องค์กรสามารถประสบความสำเร็จได้อย่างไร และเมื่อใดถ้าองค์กรไม่พยายามที่จะพัฒนาค่านิยมทาง วัฒนธรรมให้เชื่อมโยงกับการกำหนดค่านิยมเชิงกลยุทธ์ก็จะเป็นการจบไปกับความว่างเปล่าของกลุ่มค่านิยม ดังนั้นครูและบุคลากรในองค์กรจำเป็นที่จะต้องมียุทธศาสตร์เกี่ยวกับพฤติกรรมในการทำงานที่มีความมั่นคง

ขั้นตอนที่สาม การสร้างวิสัยทัศน์ (Create Vision) วิสัยทัศน์คือ ภาพขององค์กร ว่าจะเหมือนหรืออยู่ ณ จุดใดในอนาคตขององค์กรหลังจากที่มีการพัฒนาค่านิยมเชิงกลยุทธ์และค่านิยมทางวัฒนธรรมแล้วองค์กรก็ จะกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร ใช้เป็นแนวทางร่วมกันระหว่างค่านิยมเชิงกลยุทธ์กับค่านิยมทางวัฒนธรรม ซึ่งถูก กำหนดขึ้นมาเป็นอันดับแรกก่อนที่จะมีการเขียนวิสัยทัศน์ เพื่อการสร้างภาพในอนาคตขององค์กรและสื่อสาร ผ่านครูและบุคลากรทุกคน สำหรับใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้เป็นตามเป้าหมายของ องค์กร

ขั้นตอนที่สี่ การเริ่มดำเนินกลยุทธ์ (Initiate Implementation Strategies) เป็นการสร้างค่านิยมและ เริ่มปฏิบัติเพื่อบรรลุตามวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ การเริ่มต้นดำเนินกลยุทธ์มักจะครอบคลุมหลายปัจจัย ตั้งแต่การ พัฒนาการออกแบบองค์กรไปจนถึงการสรรหาและการฝึกอบรมครูและบุคลากรที่มีค่านิยมร่วม และ ดำเนินการ ตามค่านิยมร่วมนั้น โดยมีค่านิยมเชิงกลยุทธ์และค่านิยมทางวัฒนธรรมเป็นตัวกระตุ้นหรือสิ่งเร้า เพื่อให้เกิดการ ปฏิบัติ

ขั้นตอนที่ห้า การเสริมแรงพฤติกรรมทางวัฒนธรรม (Reinforce Culture Behavior) การเสริมแรงพฤติกรรมทางวัฒนธรรมสามารถกระทำได้หลายรูปแบบ รูปแบบแรก การจัดการระบบการให้รางวัลอย่างเป็นทางการในองค์กร ซึ่งจะต้องตอบสนองต่อความต้องการของพฤติกรรมในหลายๆ ด้าน เพื่อให้เกิดค่านิยมแก่ครูและบุคลากร รูปแบบที่สององค์กรจะต้องบอกเรื่องราวต่างๆ ไปยังครูและบุคลากรทุกคนเพื่อเสริมสร้างค่านิยมทางวัฒนธรรม รูปแบบที่สาม องค์กรจะต้องเน้นครูและบุคลากรในสิ่งต่างๆ ที่สำคัญๆ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามวิสัยทัศน์ขององค์กร และให้เกิดผลปฏิบัติได้อย่างจริงจัง ดังนั้นองค์กรก็ต้องใช้ความพยายามอย่างยิ่ง เพื่อให้ครูและบุคลากรทำในสิ่งที่เหมาะสม

4. การปรับ/สร้างวัฒนธรรมองค์กร (Culture Development)

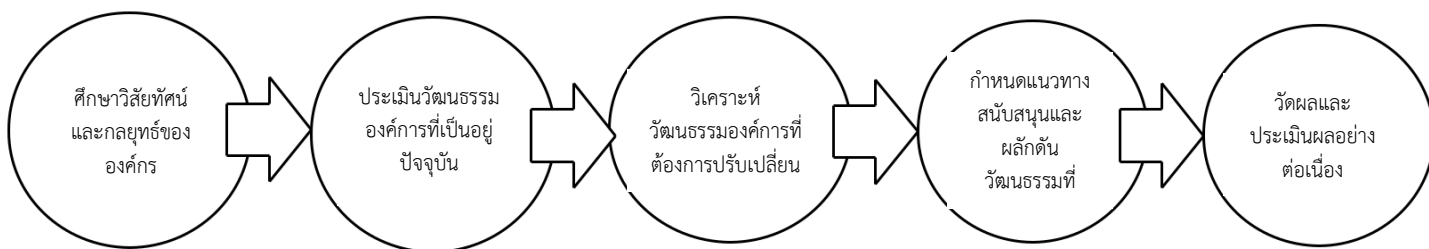
การปรับ/สร้างวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง การปรับ/สร้างรูปแบบ ความเชื่อ ค่านิยม วิธีการเรียนรู้ ซึ่งแสดงออกมาในรูปของพฤติกรรมของบุคลากร เทคโนโลยีที่ใช้ ศัพท์หรือภาษาเฉพาะทาง รูปแบบของงาน ตลอดจนเงื่อนไขและคุณภาพชีวิตในการทำงานในองค์กรเพื่อให้สอดคล้องและสนับสนุนการดำเนินงานตามเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร

4.1 หลักการแนวคิด

การปรับ/สร้างวัฒนธรรมองค์กรมีหลักการสำคัญที่ต้องการปรับ/สร้างให้บุคลากรมีแนวคิด วิธีการทำงาน วิธีการดำเนินชีวิตที่ส่งผลต่อคุณภาพของงานที่สอดคล้องและสนับสนุนการดำเนินงานตามเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กรกำหนดไว้ สิ่งสำคัญเบื้องต้นที่องค์กรจะต้องมีในการดำเนินการในเรื่องนี้ คือ

- 1) มีวิสัยทัศน์ กลยุทธ์เป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจนและ
- 2) มีผู้นำที่มีศักยภาพพร้อมผลักดันการเปลี่ยนแปลง

4.2 ขั้นตอน/วิธีการ



ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กร

- 1) ทำความเข้าใจเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กร ลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ต่างๆ ที่สนับสนุนเป้าหมายขององค์กรโดยรวม
- 2) พิจารณากำหนดวัฒนธรรมองค์กรที่คาดว่าจะเอื้อต่อการสนับสนุนการดำเนินงานตามกลยุทธ์และเป้าหมายให้ชัดเจน รวมทั้งการสร้างวัฒนธรรมให้เอื้อต่อการกระจายอำนาจการตัดสินใจในวัฒนธรรม ความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน การเรียนรู้ องค์กรและทั้งในระดับผู้ปฏิบัติงานระดับ การส่งเสริมให้บุคลากรทำงานอย่างถูกต้องตามกฎระเบียบและหลักจริยธรรม

3) ผู้นำในระดับบริหารควรร่วมดำเนินการในขั้นตอนนี้เพื่อให้เกิดความรู้สึกร่วม/เห็นถึงความจำเป็นในการปรับเปลี่ยน/สนับสนุนในกิจกรรมขั้นอื่นๆ ต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 ประเมินวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่

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

ขั้นตอนที่ 3 วิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการปรับเปลี่ยน

1) นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาช่องว่างและระดับของวัฒนธรรมที่แตกต่าง

2) ระบุและทบทวนวัฒนธรรมองค์กรที่คาดหวังเพื่อให้สามารถดำเนินงานสนับสนุนกลยุทธ์จริง

3) ผู้นำในระดับบริหารควรร่วมดำเนินการในขั้นตอนนี้เพื่อให้เกิดความรู้สึกร่วม/เห็นถึงความจำเป็นในการปรับเปลี่ยน/สนับสนุนในกิจกรรมขั้นอื่นๆ ต่อไป

ขั้นตอนที่ 4 กำหนดแนวทางสนับสนุนและผลักดันวัฒนธรรมที่ต้องการ

1) การพัฒนาผู้นำอย่างต่อเนื่องเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อเป็นต้นแบบ (Role Model) ของวัฒนธรรมที่ต้องการ

2) การกำหนดแนวทางสนับสนุนอื่นๆ อาจพิจารณาได้ดังนี้

- การกำหนด Competency ที่จำเป็นและพัฒนาตามลำดับ

- การศึกษาโครงสร้างขององค์กรและปรับเปลี่ยนบางส่วนเพื่อสนับสนุนการสร้างวัฒนธรรม

- การศึกษากระบวนการและปรับเปลี่ยนบางส่วนเพื่อสนับสนุนการสร้างวัฒนธรรม

- การกำหนดระบบค่าตอบแทนและระบบการบริหารทรัพยากรอื่นๆ เพื่อเป็นการจูงใจ

การปรับเปลี่ยน

- อาจพิจารณาปรับสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ขั้นตอนที่ 5 การวัดผล/การประเมินอย่างต่อเนื่อง

1) เมื่อดำเนินการไประยะหนึ่งองค์กรต้องดำเนินการประเมินว่าระดับของวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ได้ปรับเปลี่ยนไปมากน้อยอย่างไร ซึ่งอาจทำได้วิธีเดียวกันกับขั้นตอนที่ 2 ในการเก็บข้อมูล

2) ปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงาน/แนวทางสนับสนุนหรือผลักดันในสอดคล้องกับระดับของวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการปรับเปลี่ยน ณ เวลานั้นๆ

4.3 ประโยชน์

1) บุคลากรสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมภายนอกอย่างเหมาะสมได้ (Adaptability)

2) บุคลากรมีพฤติกรรม แนวคิดที่นำไปสู่การปฏิบัติงานที่สอดคล้องเป้าหมายขององค์กรและส่งผลกระทบต่อผลงานโดยรวมขององค์กรเพิ่มขึ้น

4.4 ข้อควรคำนึงในการนำไปใช้

- 1) การมีส่วนร่วมของผู้นำเป็นสิ่งสำคัญ ดังนั้นการสร้างการยอมรับวัฒนธรรมที่ต้องการร่วมกันในระดับผู้นำจึงอาจต้องดำเนินการในระดับแรกๆ และให้ความสำคัญอย่างต่อเนื่อง
- 2) การสร้างวัฒนธรรมใหม่เป็นเรื่องที่อาจต้องดำเนินงานไปพร้อมๆ กับแนวทางการพัฒนาอื่นๆ หรือกิจกรรมสนับสนุนทางด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อสร้างแรงจูงใจ และผลักดันให้เกิดวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ขึ้นได้เร็วยิ่งขึ้น
- 3) การสร้างวัฒนธรรมในองค์กรมักจะใช้เวลาานเพื่อให้วัฒนธรรมที่พึงประสงค์มีอยู่อย่างต่อเนื่อง
- 4) การใช้ทรัพยากรด้านอื่นๆอาจสูงขึ้นตามไปด้วย เช่น งบประมาณ และบุคลากรในการดำเนินงานสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง
- 5) การปรับ/สร้างวัฒนธรรมใหม่ต้องอาศัยเวลานานโดยต้องคำนึงถึงสิ่งที่ต้องการเปลี่ยนแปลงเป็นหลัก ลำดับของสิ่งที่ต้องการเปลี่ยนด้านล่างเรียงตามระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินงานจากน้อยไปหามาก คือ ความรู้/วิธีการเรียนรู้, พฤติกรรม, ความเชื่อ/ความรู้สึก
- 6) ต้องคำนึงถึงความพร้อมขององค์กรในปัจจุบันก่อนที่จะปรับเปลี่ยน ซึ่งมีปัจจัยในการพิจารณา ดังนี้
 - ความรู้ความเชี่ยวชาญของบุคลากรที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน
 - ความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมที่เป็นอยู่กับวัฒนธรรมใหม่ที่ต้องการให้เกิดขึ้น
 - ระยะเวลาความเร่งด่วนเพื่อรองรับเป้าหมายขององค์กร

5. การสืบสานวัฒนธรรมองค์กร

เป็นหน่วยงานโดยทั่วไปพยายามสืบสานหรือธำรงรักษาวัฒนธรรมในองค์กรให้คงอยู่ต่อไปด้วย เหตุผลคือเพื่อให้สมาชิกใหม่ของหน่วยงานไม่ต้องประสบกับการลองผิดลองถูกด้วยตนเอง เพราะจะเป็นการสิ้นเปลืองเวลาและเสี่ยงต่อการสูญเสียทรัพยากรทางการบริหารโดยใช่เหตุ หน่วยงานโดยทั่วไปจึงพยายามคิดค้นหาวิธีการต่างๆ ในการสืบสานวัฒนธรรมองค์กรวิธีการสำคัญที่หน่วยงานนิยมใช้เพื่อการนี้ได้แก่

- 5.1 คัดเลือกบุคลากรที่มีแนวโน้มว่าจะยอมรับวัฒนธรรมองค์กร
- 5.2 การหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กร (Organizational Socialization)
- 5.3 ระมัดระวังการกระทำที่มีความหมายไปในทางขัดแย้งกับวัฒนธรรมองค์กร
- 5.4 หมั่นเน้นย้ำวัฒนธรรมองค์กรที่ถูกละเลยหรือฝ่าฝืน

การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร

