



คู่มือดำเนินงาน

การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต ๑



สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต ๑

คำนำ

คู่มือการดำเนินงานการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพิจิตร เขต ๑ ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินการ เพื่อเป็นเครื่องมือในการ นำมาใช้ในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อความยั่งยืน เป็นการรวบรวมเครื่องมือที่นำมาใช้ กระบวนการสร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์กร การปรับ/สร้างวัฒนธรรมองค์กร การสืบสานวัฒนธรรม องค์กรเพื่อให้บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต ๑ ใช้เป็นแนวทาง ในการดำเนินงาน ซึ่งได้แสดงให้เห็นถึงขั้นตอนในการปฏิบัติงาน รายละเอียดการดำเนินงาน กำหนดเป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ให้ได้งานที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ

ผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่านอกจากประโยชน์ของผู้ปฏิบัติงานโดยตรงแล้ว ยังจะ เป็นประโยชน์ต่อผู้มารับบริการเพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจวัฒนธรรมองค์กร และกระบวนการ ต่างๆ เป็นแนวทางหนึ่งในการประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กร

กลุ่มอำนวยการ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต ๑

สารบัญ

	หน้า
คำนำ.....	ก
สารบัญ.....	ข
สารบัญตาราง	ง
คู่มือการดำเนินงานการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.....	๑
ประถมศึกษาพิจิตร เขต ๑	
๑. การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร.....	๑
๒. เครื่องมือที่นำมาใช้ในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อความยั่งยืน	๑
๒.๑ การมีส่วนร่วม (Participation)	๑
๒.๒ การเปิดใจกว้าง (Openness/Candor)	๑
๒.๓ ความไว้วางใจ และการยอมรับ (Trust and Respect)	๑
๒.๔ ข้อผูกพันหรือพันธะสัญญา (Commitment)	๒
๒.๕ ทัศนคติในการขจัดข้อขัดแย้ง (Conflict Resolution).....	๒
๒.๖ ความเป็นเอกฉันท์หรือฉันทามติ (Consensus).....	๒
๒.๗ การตัดสินใจ (Decision Making)	๒
๒.๘ การรวมพลัง (Synergy)	๒
๒.๙ จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ (Goal and Objective).....	๒
๒.๑๐ การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนา (Change and Development).....	๓
๓. กระบวนการสร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์กร (Creating the Organization Culture).....	๓
๔. การปรับ/สร้างวัฒนธรรมองค์กร (Culture Development)	๔
๔.๑ หลักการแนวคิด.....	๔
๔.๒ ขั้นตอน/วิธีการ.....	๔
๔.๓ ประโยชน์.....	๕
๔.๔ ข้อควรคำนึงในการนำไปใช้	๖
๕. การสืบสานวัฒนธรรมองค์กร	๖
๕.๑ การคัดเลือกและวิธีการคัดเลือกบุคลากรที่มีแนวโน้มยอมรับวัฒนธรรมองค์กร	๖
๕.๒ การหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กร (Organization Socialization).....	๘
๕.๓ รั้วรั้วการกระทำที่อาจขัดแย้งกับวัฒนธรรมองค์กร.....	๑๗
๕.๔ การเน้นย้ำวัฒนธรรมองค์กร.....	๑๘
๖. อุปสรรคที่สำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร	๑๘
๖.๑ การมองเฉพาะภายในธุรกิจของตน	๑๘

สารบัญ(ต่อ)

	หน้า
๖.๒ มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงจนเกินไป.....	๑๘
๖.๓ การหย่อนยานทางจริยธรรม.....	๑๘
๗. การวิเคราะห์และพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร.....	๑๙
๗.๑ สำนวจบรรยากาศภายในองค์กร.....	๑๙
๗.๒ วิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กร.....	๒๑

สารบัญตาราง

หน้า

แบบสำรวจบรรยากาศภายในองค์กร (Organization Climate)..... ๑๙

คู่มือการดำเนินงาน

การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต ๑

๑. การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร

กระแสแห่งการบริหารจัดการองค์กรแบบยั่งยืน (Sustainable Organization) ค่อนข้างมาแรงในยุคปัจจุบันนี้ เนื่องจากการแข่งขันทางธุรกิจรุนแรงขึ้น องค์กรที่ปรับตัวได้ไม่ดีก็อาจหายไปจากวงโคจรทางธุรกิจ ดังนั้น ฝ่ายบริหารระดับสูงในทุกองค์กรจึงต้องค้นหาเครื่องมือที่จะนำพาองค์กร หรือขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างเหนือชั้นกว่าองค์กรอื่น การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรก็ถือว่าเป็นเครื่องมืออันดับต้นๆ ที่หลายองค์กรนำมากำหนดเป็นแผนกลยุทธ์หรือแผนธุรกิจ (Business Plan) เพราะจากการวิจัยถึงความสำเร็จและความยั่งยืนขององค์กรในระดับโลก พบว่า องค์กรที่มีวัฒนธรรมที่ชัดเจน บุคลากรในองค์กรทุกคนรับรู้รับทราบ เข้าใจเข้าถึง และแสดงพฤติกรรมที่บ่งบอกความเป็นตัวตนขององค์กรนั้นๆ จะทำให้องค์กรดังกล่าว ยืนหยัดอยู่ในกระแสความนิยมและรักษาความมีเสถียรภาพ ขององค์กรได้อย่างยั่งยืน

๒. เครื่องมือที่นำมาใช้ในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อความยั่งยืน

๒.๑ การมีส่วนร่วม (Participation) การที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความยั่งยืนหรือมีวัฒนธรรมองค์กรที่ เติบโตหรือชัดเจนได้นั้น การมีส่วนร่วมในองค์กรของบุคลากรในสังกัดทุกคนตั้งแต่เบอร์ ๑ ขององค์กรจนถึงเจ้าหน้าที่ ลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว ล้วนแล้วแต่มีความสำคัญและความจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะหากขาดซึ่งความร่วมมือจากทุกฝ่ายในองค์กรแล้ว ก็ยากที่จะพบเจอกับคำว่า องค์กรแห่งความยั่งยืน

๒.๒ การเปิดใจกว้าง (Openness/Candor) สิ่งจำเป็นอีกประการหนึ่งในการเสริมสร้างวัฒนธรรม องค์กรให้แข็งแกร่ง นั่นคือการมีบุคลากรที่มีทัศนคติในการเปิดใจกว้าง ยอมรับความเปลี่ยนแปลง และพร้อมจะยอมรับ สิ่งใหม่ๆ หรือสิ่งที่เป็นนโยบายขององค์กร เพื่อนำไปปฏิบัติอย่างจริงจัง และหากมองในมุมกลับกัน หากองค์กรมีบุคลากรที่ปิดกั้นหรือไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงใดๆ ซึ่งเป็นประชากรส่วนใหญ่ในองค์กร ก็สามารถทำนายได้ว่า องค์กรนั้นยากที่จะ เป็นองค์กรแห่งความยั่งยืน เพราะต่างคนต่างก็จะมีวัฒนธรรมที่เป็นของตัวเอง ไม่สามารถบ่งชี้ได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรที่แท้จริงคืออะไร ซึ่งจะส่งผลต่อภาพลักษณ์ของผู้รับบริการหรือบุคคลภายนอกที่มองเข้ามายังองค์กรนั้นๆ

๒.๓ ความไว้วางใจ และการยอมรับ (Trust and Respect) ปัจจัยที่สำคัญมากอีกสิ่งหนึ่ง ในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืนหรือมีวัฒนธรรมองค์กรที่เติบโตที่ขาดเสียมิได้ นั่นก็คือ ความไว้วางใจ และการ ยอมรับในตัวบุคลากรในองค์กร หลายๆ ครั้งที่บุคลากรในองค์กรมักจะมีคำถามในใจว่าทำไมองค์กรจะต้องมีผู้ที่ควบคุม กำกับ ติดตามทุกกลุ่มภารกิจในองค์กร ซึ่งอาจทำให้บุคลากรในองค์กรอาจคิดไปได้ว่า ผู้บริหารไม่ได้ไว้วางใจและไม่ยอมรับในความสามารถของบุคลากร หากเป็นเช่นนี้บุคลากรก็จะไม่ทุ่มเทให้กับการทำงาน รวมทั้งอาจส่งผลเสียในระยะยาวต่อผลต่อการปฏิบัติงานที่จะนำไปสู่ความสำเร็จหรือบรรลุวัตถุประสงค์ นอกจากนี้หากผู้บริหารต้องการความคิดเห็นใดๆ จากบุคลากรก็อาจจะ ไม่มีบุคลากรคนใดประสงค์ที่จะแสดงความคิดเห็นที่สร้างสรรค์หรือนวัตกรรมใดๆ ที่จะทำให้องค์กรยั่งยืนได้

๒.๔ ข้อผูกพันหรือพันธะสัญญา (Commitment) การจะเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรอย่างยั่งยืนนั้น บุคลากรทุกคนทุกระดับในองค์กรจะต้องมีข้อผูกพันหรือพันธะสัญญาร่วมกัน ว่าทุกคนจะมุ่งมั่นไปสู่เป้าหมายหรือ วัตถุประสงค์ที่องค์กรได้จัดตั้งไว้อย่างต่อเนื่องและไม่ล้มเลิกข้อผูกพันหรือพันธะสัญญาดังกล่าว ซึ่งอาจเขียนออกมาในรูปของนโยบายขององค์กร แต่สิ่งหนึ่งซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในยุคปัจจุบันในการบริหารองค์กรอย่างยั่งยืนนั้น สัญญาใจหรือพันธะสัญญาทางใจ ก็เป็นอีกเครื่องมือหนึ่ง ที่ผู้บริหารหรือนักบริหารงานบุคคลไม่ควรมองข้าม เพราะหากผู้บริหารองค์กรสามารถสร้างความรู้สึกที่สัมผัสได้ถึงพันธะสัญญาดังกล่าวให้เกิดขึ้นในใจของบุคลากรทุกคน โอกาสในความสำเร็จของการเป็นองค์กรแห่งความยั่งยืนหรือมีวัฒนธรรมที่หล่อหลอมกันเป็นหนึ่งเดียว ความสำเร็จย่อมอยู่ไม่ไกลเกินเอื้อมถึง อย่างแน่นอน

๒.๕ ปณิธานในการจัดข้อขัดแย้ง (Conflict Resolution) ไม่ว่าจะเป็ดยุคอดีต ยุคปัจจุบันหรือยุคอนาคตก็ตาม ความขัดแย้งในองค์กรหรือในสังคมก็ยังคงเป็นอุปสรรคประการสำคัญประการหนึ่ง ในการนำพาองค์กรหรือ องค์กรให้ฝ่าฟันมรสุมลูกนี้ให้ผ่านพ้นเพื่อไปพบกับความสำเร็จในการเป็นองค์กรที่มีวัฒนธรรมแห่งความยั่งยืนได้ ดังนั้น ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนจะต้องร่วมแรงร่วมใจ และร่วมด้วยช่วยกันที่จะขจัดปัดเป่าความขัดแย้งที่มีอยู่ในทุกหนทุกแห่งในองค์กรให้กลับกลายมาเป็นพลังแห่งความคิดสร้างสรรค์หรือความคิดเห็นต่างแต่ไม่แตกแยกหรือแตก ความสามัคคี เพราะไม่มีความสำเร็จใดๆ ที่ขาดองค์ประกอบของความรักความปรารถนาดีหรือความสามัคคีของคนใน องค์กรหรือในสังคมไปได้

๒.๖ ความเป็นเอกฉันท์หรือฉันทามติ (Consensus) ปัจจัยข้อนี้เกี่ยวข้องกับปัจจัยแห่งความขัดแย้ง กล่าวคือ เมื่อผู้บริหารสามารถขจัดความขัดแย้งหรือเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นความคิดที่สร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นภายในองค์กรได้แล้วนั้น ความเป็นเอกฉันท์หรือฉันทามติต่างๆ ก็จะเกิดขึ้นติดตามมาทันทีทันใด ทำให้การบริหารจัดการภายในองค์กรที่เกี่ยวกับการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร เป็นไปอย่างง่ายดายหรือมีข้อโต้แย้งน้อยมาก เพราะบุคลากรส่วนใหญ่ในองค์กรเห็นชอบและพูดเป็นเสียงเดียวกันหรือปฏิบัติในแบบอย่างเดียวกัน หากใครที่ไม่ปฏิบัติตามก็ย่อมกลายเป็นแกะดำในองค์กรได้

๒.๗ การตัดสินใจ (Decision Making) คำว่าการตัดสินใจในความหมายของการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรนั้น หมายถึง การที่ผู้บริหารกล้าที่จะบอกกับบุคลากรทุกๆ คน หรือกล้าที่จะแสดงพฤติกรรมต้นแบบ (Role Model) ให้กับบุคลากรได้เห็นเป็นตัวอย่างได้ มิใช่เพียงติดประกาศหรือแถลงเป็นนโยบายเท่านั้น รวมไปถึงการกล้าที่จะตัดสินใจ พิจารณาบริหารจัดการกับบุคลากรซึ่งไม่ปฏิบัติตามให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรที่ทุกคนได้มุ่งมั่นทุ่มเทในการแสดงพฤติกรรมให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร

๒.๘ การรวมพลัง (Synergy) ไม่ว่าจะเป็นการสร้างหอไอเฟลหรือกำแพงเมืองจีนหรือการเสริมสร้างความเป็นประชาธิปไตย ต่างก็มีสิ่งหนึ่งที่เหมือนกันนั่นก็คือ การรวมพลังของทุกคน เพราะแม้กระทั่งมดตัวเล็กๆ หากรวมพลังกันหรือผนึกพลังกันหลายๆ ตัว ก็สามารถที่จะยกอาหารชิ้นใหญ่ๆ กลับไปยังรังของมันได้

๒.๙ จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ (Goal and Objective) องค์กรใดที่มีจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนในการกำหนดแนวทางหรือทิศทางในการบริหารองค์กร ก็ย่อมจะทำความฝันหรือวิสัยทัศน์ (Vision) ของตน ประสบความสำเร็จได้ตั้งใจมุ่งมั่นทุกประการ การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรก็

เช่นกัน ต้องมีการกำหนดจุดมุ่งหมายและ วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ซึ่งรวมไปถึงการสื่อสารและกิจกรรมที่ต่อเนื่องภายในองค์กร เพราะมีฉะนั้นแล้วก็จะเหมือนกับ การเดินป่าที่ไม่มีเข็มทิศ ย่อมหาทางออกหรือหลุดพ้นจากพยานอันตรายหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นในป่าไปได้

๒.๑๐ การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนา (Change and Development) หากเปรียบเทียบกับคำพระที่ว่า “อนิจจัง ทุกขัง อนัตตา” แล้ว มีความคล้ายคลึงกันตรงที่ว่าชีวิตทุกชีวิตย่อมจะต้องมีการเกิด แก่ เจ็บและตาย ฉะนั้นดังนั้น องค์กรก็ย่อมที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาต่อไปตามกาลเวลาที่เปลี่ยนแปลงไป ตามยุคเศรษฐกิจที่ เปลี่ยนแปลงไป เพราะฉะนั้นผู้บริหารที่ต้องการจะเสริมสร้างวัฒนธรรม องค์กรก็ต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบและ พัฒนาการบริหารงานภายในองค์กรและการบริหารคนองค์กรให้มี องค์กรประกอบครบทั้ง ๙ ประการดังที่ได้กล่าวมาข้างต้นนี้ จึงจะถือได้ว่าได้ดำเนินงานที่หน่วยเหนือกำหนดมาได้ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี สมกับคำว่า องค์กรแห่งความยั่งยืน (Sustainable Organization)

๓. กระบวนการสร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์กร (Creating the Organization Culture)

ขั้นตอนที่หนึ่ง การกำหนดค่านิยมเชิงกลยุทธ์ (Formulate Strategic Values) ค่านิยมเชิงกลยุทธ์ คือ ความเชื่อพื้นฐานเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมขององค์กร ซึ่งเป็นตัวกำหนดกลยุทธ์ที่ได้รับการพัฒนาตามกระบวนการกลั่นกรองของสิ่งแวดล้อม และการวิเคราะห์กลยุทธ์เพื่อประเมินทางด้านเศรษฐกิจประชารณนโยบายสาธารณะ เทคโนโลยีและสังคม ซึ่งมีแนวโน้มที่จะเป็นตัวกำหนดความต้องการของตลาดที่องค์กรสามารถที่จะเผชิญได้

ขั้นตอนที่สอง พัฒนาค่านิยมทางวัฒนธรรม (Develop Culture Values) คือค่านิยมที่บุคลากรต้องการที่จะปฏิบัติเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินตามค่านิยมเชิงกลยุทธ์ได้ ซึ่งอยู่บนพื้นฐานความเชื่อขององค์กรที่ว่า องค์กรสามารถประสบความสำเร็จได้อย่างไร และเมื่อใดถ้าองค์กรไม่พยายามที่จะพัฒนา ค่านิยมทางวัฒนธรรมให้เชื่อมโยงกับการกำหนดค่านิยมเชิงกลยุทธ์ ก็จะเป็นการจบไปกับความว่างเปล่าของกลุ่มค่านิยม ดังนั้นบุคลากรในองค์กรจำเป็นที่จะต้องมียุทธศาสตร์เกี่ยวกับพฤติกรรมในการทำงานที่มีความมั่นคง เพื่อเป็นการเชื่อมโยงหรือสนับสนุนค่านิยมเชิงกลยุทธ์ขององค์กร เช่น การพัฒนางานให้การทำงานเป็นไปอย่างรวดเร็วถูกต้อง การบริการผู้รับบริการ หรือวัฒนธรรมทางเทคโนโลยี

ขั้นตอนที่สาม การสร้างวิสัยทัศน์ (Create Vision) วิสัยทัศน์คือ ภาพขององค์กรที่จะเหมือนหรืออยู่ ณ จุดใดในอนาคตขององค์กรหลังจากที่มีการพัฒนาค่านิยมเชิงกลยุทธ์และค่านิยมทางวัฒนธรรมแล้วองค์กรก็จะกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรใช้เป็นแนวทางร่วมกันระหว่างค่านิยมเชิงกลยุทธ์กับค่านิยมทางวัฒนธรรม ซึ่งถูกกำหนดขึ้นมาเป็นอันดับแรกก่อนที่จะมีการเขียนวิสัยทัศน์ เพื่อการสร้างภาพในอนาคตขององค์กรและสื่อสารผ่านบุคลากรทุกคนสำหรับใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้เป็นตามเป้าหมายขององค์กร

ขั้นตอนที่สี่ การเริ่มดำเนินกลยุทธ์ (Initiate Implementation Strategies) เป็นการสร้างค่านิยม และเริ่มปฏิบัติเพื่อบรรลุตามวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ การเริ่มต้นดำเนินกลยุทธ์มักจะครอบคลุมหลายปัจจัย ตั้งแต่การพัฒนาการออกแบบองค์กรไปจนถึงการสรรหาและการฝึกอบรมบุคลากรที่มีค่านิยมร่วม และ

ดำเนินการตามค่านิยมร่วมนั้น โดยมีค่านิยมเชิงกลยุทธ์และค่านิยมทางวัฒนธรรมเป็นตัวกระตุ้นหรือสิ่งเร้า เพื่อให้เกิดการปฏิบัติ

ขั้นตอนที่ห้า การเสริมแรงพฤติกรรมทางวัฒนธรรม (Reinforce Culture Behavior) การเสริมแรงพฤติกรรมทางวัฒนธรรมสามารถจะกระทำได้หลายรูปแบบ รูปแบบแรก การจัดการระบบการให้รางวัลอย่างเป็นทางการในองค์กร ซึ่งจะต้องตอบสนองต่อความต้องการของพฤติกรรมในหลายๆ ด้านเพื่อให้เกิดค่านิยมแก่บุคลากร รูปแบบที่สององค์กรจะต้องบอกเรื่องราวต่างๆ ไปยังบุคลากรทุกคนเพื่อเสริมสร้างค่านิยมทางวัฒนธรรม รูปแบบที่สาม องค์กรจะต้องเน้นบุคลากรในสิ่งต่างๆ ที่สำคัญๆ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามวิสัยทัศน์ขององค์กร และให้เกิดผลปฏิบัติได้อย่างจริงจัง ดังนั้นองค์กรก็จะต้องใช้ความพยายามอย่างยิ่งเพื่อให้บุคลากรทำในสิ่งที่เหมาะสม

๔. การปรับ/สร้างวัฒนธรรมองค์กร (Culture Development)

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

๔.๑ หลักการแนวคิด การปรับ/สร้างวัฒนธรรมองค์กร มีหลักการสำคัญที่ต้องการปรับ/สร้างให้บุคลากรมีแนวคิดวิธีการทำงาน วิธีการดำเนินชีวิตที่ส่งผลต่อคุณภาพของงานที่สอดคล้องและสนับสนุนการดำเนินงานตามเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กรกำหนดไว้ สิ่งสำคัญเบื้องต้นที่องค์กรจะต้องมีการดำเนินการในเรื่องนี้ คือ

- ๑) มีวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจน
- ๒) มีผู้นำที่มีศักยภาพพร้อมผลักดันการเปลี่ยนแปลง

๔.๒ ขั้นตอน/วิธีการ

ขั้นตอนที่ ๑ ศึกษาวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กร

๑) ทำความเข้าใจเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กร ลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ต่างๆ ที่สนับสนุนเป้าหมายขององค์กรโดยรวม

๒) พิจารณากำหนดวัฒนธรรมองค์กรที่คาดว่าจะเอื้อต่อการสนับสนุนการดำเนินงานตามกลยุทธ์และ เป้าหมายให้ชัดเจน รวมทั้งการสร้างวัฒนธรรมให้เอื้อต่อการกระจายอำนาจการตัดสินใจนวัตกรรม ความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน การเรียนรู้ ทั้งในระดับองค์กรและผู้ปฏิบัติงาน การส่งเสริมให้ บุคลากรทำงานอย่างถูกต้องตามกฎระเบียบและหลักจริยธรรม

๓) ผู้นำในระดับบริหารควรร่วมดำเนินการในขั้นตอนนี้เพื่อให้เกิดความรู้สึกมีส่วนร่วม/เห็นถึงความจำเป็นในการปรับเปลี่ยน/สนับสนุนในกิจกรรมขั้นอื่นๆ ต่อไป

ขั้นตอนที่ ๒ ประเมินวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่

เก็บข้อมูลด้านวัฒนธรรมในการดำเนินงานขององค์กรปัจจุบันซึ่งสามารถดำเนินการได้หลายวิธี คือ การสัมภาษณ์, การจัด Focus Group, การทำแบบสอบถาม โดยคำถามที่กำหนดในการเก็บข้อมูล ต้องอยู่บนพื้นฐานของวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับกลยุทธ์หรือทิศทางใหม่ที่ต้องการเปลี่ยน

ขั้นตอนที่ ๓ วิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการปรับเปลี่ยน

๑) นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาช่องว่างและระดับของวัฒนธรรมที่แตกต่าง
๒) ระบุและทบทวนวัฒนธรรมองค์กรที่คาดหวังเพื่อให้สามารถดำเนินงานสนับสนุนกลยุทธ์จริง

๓) ผู้นำในระดับบริหารควรร่วมดำเนินงานในขั้นตอนนี้เพื่อให้เกิดความรู้สึกมีส่วนร่วม / เห็นถึง ความจำเป็นในการปรับเปลี่ยน/สนับสนุนในกิจกรรมขั้นอื่นๆต่อไป

ขั้นตอนที่ ๔ กำหนดแนวทางสนับสนุนและผลักดันวัฒนธรรมที่ต้องการ

๑) การพัฒนาผู้นำอย่างต่อเนื่องเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อเป็นต้นแบบ (Role Model) ของวัฒนธรรมที่ต้องการ

๒) การกำหนดแนวทางสนับสนุนอื่นๆ อาจพิจารณาได้ดังนี้
- การกำหนด Competency ที่จำเป็นและพัฒนาตามลำดับ
- การศึกษาโครงสร้างขององค์กรและปรับเปลี่ยนบางส่วนเพื่อสนับสนุนการสร้างวัฒนธรรม

- การศึกษากระบวนการและปรับเปลี่ยนบางส่วนเพื่อสนับสนุนการสร้างวัฒนธรรม

- การกำหนดระบบค่าตอบแทนและระบบการบริหารทรัพยากรอื่นๆ เพื่อเป็นการจูงใจการปรับเปลี่ยน

- อาจพิจารณาปรับสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ขั้นตอนที่ ๕ การวัดผล/การประเมินอย่างต่อเนื่อง

๑) เมื่อดำเนินการไประยะหนึ่งองค์กรต้องดำเนินการประเมินว่าระดับของวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ได้ เปลี่ยนไปมากน้อยอย่างไร ซึ่งอาจทำโดยวิธีเดียวกันกับขั้นตอนที่ ๒ ในการเก็บข้อมูล

๒) ปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงาน/แนวทางสนับสนุนหรือผลักดันให้สอดคล้องกับระดับของวัฒนธรรม องค์กรที่ต้องการปรับเปลี่ยน ณ เวลานั้น ๆ

๔.๓ ประโยชน์

๑) บุคลากรสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมภายนอกอย่างเหมาะสมได้ (Adaptability)

๒) บุคลากรมีพฤติกรรม แนวคิดที่นำไปสู่การปฏิบัติงานที่สอดคล้องเป้าหมายขององค์กร และส่งผลให้ผลงานโดยรวมขององค์กรเพิ่มขึ้น

๔.๔ ข้อควรคำนึงในการนำไปใช้

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

๕. การสืบสานวัฒนธรรมองค์กร

องค์กรหรือหน่วยงานโดยทั่วไปพยายามสืบสานหรือธำรงรักษาวัฒนธรรมในองค์กรให้คงอยู่ต่อไปด้วย เหตุผลคือเพื่อให้สมาชิกใหม่ของหน่วยงานไม่ต้องประสบกับการลองผิดลองถูกด้วยตนเอง เพราะจะเป็นการสิ้นเปลืองเวลาและเสี่ยงต่อการสูญเสียทรัพยากรทางการบริหารโดยใช้เหตุ หน่วยงานโดยทั่วไปจึงพยายามคิดค้นหาวิธีการต่างๆ ในการสืบสานวัฒนธรรมองค์กร วิธีการสำคัญที่องค์กรนิยมใช้เพื่อการนี้ ได้แก่

๕.๑ การคัดเลือกและวิธีการคัดเลือกบุคลากรที่มีแนวโน้มยอมรับวัฒนธรรมองค์กร

๕.๑.๑) การคัดเลือกบุคลากรที่มีแนวโน้มยอมรับวัฒนธรรมองค์กร การธำรงรักษาวัฒนธรรมองค์กรกระทำได้ในขั้นตอนการคัดเลือกบุคลากรใหม่เข้ามาทำงาน ด้วยวิธีการคัดเลือกบุคคลที่คาดว่าจะมีค่านิยมความเชื่อ วิธีคิด วิธีทำงานตลอดจนประสบการณ์ที่ตรงหรือใกล้เคียงกับที่องค์กรต้องการ ผลจากการคัดเลือกจะทำให้ได้บุคลากรที่มีแนวโน้มว่าจะยอมรับวัฒนธรรมองค์กรเป็นแนวทางในการทำงาน และในการประพฤติปฏิบัติตน ซึ่งนอกจากจะส่งผลให้วัฒนธรรมองค์กรได้รับการสืบสานต่อไปยังสมาชิกรุ่นใหม่แล้วยัง จะทำให้สมาชิกใหม่สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมและเพื่อนร่วมงานในองค์กรได้ง่าย เพราะมีค่านิยมความเชื่อ และแนวทางการทำงานที่ใกล้เคียงกัน ผลที่ตามมาในระยะยาวคือ สมาชิกใหม่เหล่านั้นมีแนวโน้มที่จะทำงานอยู่ในองค์กรได้ยาวนาน แต่ถ้าหากองค์กรคัดเลือกบุคลากรใหม่ที่มีค่านิยมความเชื่อที่แตกต่าง หรือไปด้วยกันไม่ได้กับค่านิยม ความเชื่อของคนส่วนใหญ่ในองค์กรแล้ว สมาชิกใหม่เหล่านั้นอาจ

ประเพณีปฏิบัติไปในทางที่ไม่สอดคล้องกับวัฒนธรรม องค์กรจนก่อให้เกิดปัญหาขึ้นหรืออาจทำงานอยู่ในองค์กรนั้นได้ไม่นาน ตัวอย่างเช่น การคัดเลือกอาจารย์ใหม่เข้าทำงาน ในมหาวิทยาลัยที่มีการเรียนการสอนในระบบเปิด อาจต้องคัดเลือกอาจารย์ที่มีค่านิยมความเชื่อไปในทางที่เชื่อมั่นศรัทธา ในการเรียนการสอนในระบบเปิด เพราะถ้าคัดเลือกอาจารย์ที่เชื่อมั่นศรัทธาเฉพาะการเรียนการสอนในระบบปิดเข้ามา อาจารย์ใหม่บางคนอาจทำงานอยู่ได้ไม่นานก็ขอโอนย้ายไปสอนในมหาวิทยาลัยระบบปิดหรือขอลาออกไปเลย

จากการศึกษาของโลดาลและมิทเชล (Lodahl & Mitchell ๑๙๘๐ Cited by trice beyer, ๑๙๙๓ : ๔๑๖-๔๑๗) เกี่ยวกับการธำรงรักษาวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยใหม่ ๒ แห่งในประเทศอังกฤษพบว่า วัฒนธรรม องค์กรของมหาวิทยาลัยสองแห่งนี้มีการเปลี่ยนแปลงไปจากอุดมการณ์ความเชื่อในช่วงก่อตั้งในระดับที่แตกต่างกัน กล่าวขยายความคือ ในช่วงก่อตั้งมหาวิทยาลัยทั้งสองแห่งยึดมั่นในอุดมการณ์การเรียนการสอนแบบสหวิทยาการ (interdisciplinary ideology) แต่หลังจากนั้นไม่นานมหาวิทยาลัยแห่งแรกเกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านอุดมการณ์ การเรียนการสอนไปมาก ในขณะที่มหาวิทยาลัยแห่งที่สองมีการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อย โลดาลและมิทเชล พบว่า สาเหตุที่มหาวิทยาลัยสองแห่งนี้มีการเปลี่ยนแปลงอุดมการณ์การเรียนการสอนในระดับที่แตกต่างกัน เนื่องจากเกณฑ์ในการคัดเลือกคนบติแตกต่างกันกล่าวคือ ในมหาวิทยาลัยที่มีการเปลี่ยนแปลงอุดมการณ์การเรียนการสอนไปมาก อธิการบดีได้ทำการคัดเลือกคนบติคนละต่าง ๆ โดยใช้เกณฑ์ในด้านความมีชื่อเสียงทางวิชาการของพวกเขาเป็นหลัก โดยไม่ คำนึงว่าคนบติเหล่านั้นจะเชื่อมั่นศรัทธาในอุดมการณ์การเรียนการสอนแบบสหวิทยาการหรือไม่ ในขณะที่ อธิการบดีของอีกมหาวิทยาลัยหนึ่ง นอกจากจะคัดเลือกคนบติโดยพิจารณาเกณฑ์ในด้านชื่อเสียงทางวิชาการแล้ว ยังพิจารณาคัดเลือกเฉพาะผู้ที่เชื่อมั่นศรัทธาหรืออย่างน้อยมีค่านิยมความเชื่อที่ไปด้วยกันได้กับวัฒนธรรมขององค์กรแล้ว พวกเขาจะช่วย ธำรงรักษาวัฒนธรรมในองค์กรให้ดำรงอยู่ต่อไป

๕.๑.๒) วิธีการคัดเลือกบุคลากรที่มีแนวโน้มว่าจะยอมรับวัฒนธรรมองค์กร วิธีการคัดเลือกที่จะส่งผลให้ได้บุคลากรที่มีค่านิยมความเชื่อ ตลอดจนความรู้ ความสามารถตรงตามท้องครต้องการ นั้นคงต้องทำด้วยความรอบคอบ อาจต้องมีการสัมภาษณ์หลายครั้ง (แล้วแต่ระดับตำแหน่งของบุคลากร) เพื่อเพิ่มโอกาสที่จะให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าว อีกวิธีการหนึ่งที่สามารถทำได้คือพยายามคัดเลือกบุคคลที่มีข้อมูลบางประการบ่งชี้ว่ามีแนวโน้มที่จะไปด้วยกันได้กับวัฒนธรรมขององค์กร ข้อมูลบ่งชี้ดังกล่าวมีหลายประเภท เช่น ข้อมูลที่ผู้สมัครเคยฝึกงานกับหน่วยงานที่ไปสมัครงานนั้นมาก่อน โดยมีผลการฝึกงานเป็นที่พอใจของทั้งหน่วยงานและผู้สมัคร หรือผู้สมัครอาจเคยเป็นบุคลากรหรือผู้บริหารที่ดีของหน่วยงานที่ไปสมัครงานมาก่อน แต่ได้ขอลาออกไปด้วยเหตุผลอันสมควรหรือจำเป็น เช่น ศึกษาต่อต่างประเทศ ในกรณีที่เป็นการศึกษาต่อที่มหาวิทยาลัย ผู้คัดเลือกอาจให้ ความสนใจแก่ผู้ที่เคยสอนพิเศษให้กับทางสถาบันหรือเคยเป็นศิษย์เก่าของสถาบัน ผู้สมัครประเภทต่างๆ เหล่านี้อย่างน้อยเคยสัมผัสหรือเคยรับรู้สภาพแวดล้อมในองค์กรเหล่านั้นมาบ้าง จึงอาจทำให้พวกเขายอมรับค่านิยมความเชื่อของหน่วยงานที่ไปสมัครงานได้ง่าย และรวดเร็วกว่าบุคคลที่ไม่เคยรู้อะไรเลย เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในองค์กรนั้น ดังนั้น นอกเหนือจากเกณฑ์ในการคัดเลือกอื่นๆ ที่มีอยู่แล้ว (เช่น พิจารณาความรู้ และประสบการณ์ข้อมูลบ่งชี้เหล่านี้ อาจใช้เป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกเพิ่มเติม เพื่อให้ได้สมาชิกใหม่ที่สามารถยอมรับและช่วยสืบสานวัฒนธรรมขององค์กรให้คงอยู่ต่อไป

แต่ถ้าไม่มีข้อมูลของผู้สมัครมาบ่งชี้ถึงแนวโน้มที่จะยอมรับวัฒนธรรมขององค์กรที่สมัครโพโพ วิชและแวนนัส (Popovich & Wanous, ๑๙๘๒ cited by Ott, ๑๙๘๙ : ๘๙) เสนอว่า อีกวิธีหนึ่งที่สามารถช่วยให้หน่วยงานสามารถ คัดเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติดังกล่าวได้ คือการใช้ the Realistic job Preview (RJP) ประกอบการคัดเลือก RJP เป็น การสื่อสารให้ผู้สมัครมีภาพพจน์และการคาดหวังเกี่ยวกับงาน และองค์กรที่ถูกต้องมากขึ้น เช่น ในการคัดเลือกวิศวกรไปควบคุมการขุดเจาะน้ำมันในแท่นขุดเจาะกลางทะเล ผู้คัดเลือกอาจบอกให้ผู้สมัครทราบล่วงหน้าถึงสภาพที่เป็นจริงนั้นใน ด้านดีและไม่ดีเกี่ยวกับงาน รวมถึงวัฒนธรรมของการทำงานและอยู่ร่วมกันในแท่นขุดเจาะกลางทะเล จากนั้นจึงเปิดโอกาสให้ผู้สมัครซักถามและตัดสินใจว่าสามารถยอมรับสภาพการทำงานและวัฒนธรรมของการอยู่ร่วมกันใน สภาพแวดล้อมดังกล่าวได้หรือไม่

ดังนั้น RJP จึงมีลักษณะเป็นการสื่อสารสองทาง คือหน่วยงานให้ข้อมูลเกี่ยวกับตัวงานและองค์กรตามสภาพที่เป็นจริง แล้วเปิดโอกาสให้ผู้สมัครสอบถามข้อมูลเพิ่มเติมก่อนตัดสินใจว่าลักษณะงานและวัฒนธรรมขององค์กรนั้นตรงกับความต้องการ ความถนัด และค่านิยมความเชื่อของผู้สมัครหรือไม่ ผู้สมัครบางคนอาจสละสิทธิถ้าพิจารณาเห็นว่าลักษณะงานและวัฒนธรรมองค์กรไม่ตรงกับความต้องการและค่านิยมส่วนตัว วิธีการดังกล่าวสามารถเพิ่มโอกาสให้แก่องค์กรที่จะได้บุคลากรที่มีแนวโน้มว่าจะยอมรับวัฒนธรรมองค์กรได้ง่ายขึ้น อันจะเป็นการธำรงรักษาวัฒนธรรม องค์กรให้ดำรงคงอยู่และถ่ายทอดแก่สมาชิกใหม่ของหน่วยงาน แม้ว่า RJP อาจช่วยเพิ่มโอกาสแก่หน่วยงานที่จะได้บุคลากรที่มีค่านิยมความเชื่อใกล้เคียงกับหน่วยงาน แต่การนำ RJP ไปใช้ก็มีข้อจำกัดหลายประการ เช่น ในขณะที่ตลาดแรงงานมีอัตราการว่างงานสูง ผู้สมัครอาจยอมเข้าทำงาน ในองค์กรที่สมัครแม้จะรู้ล่วงหน้าว่าตนเองไปด้วยกันไม่ได้กับวัฒนธรรมขององค์กรนั้น ทั้งนี้เพราะผู้สมัครอาจมีทางเลือกไม่มากนักจึงยอมทำงานนั้นไปก่อน เพื่อนำประสบการณ์ไปสมัครงานที่อื่นต่อไปในอนาคต นอกจากนั้นผู้คัดเลือกซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับงานและองค์กรแก่ผู้สมัคร อาจให้ข้อมูลที่เป็นจริงเพียงบางส่วน หรือให้ข้อมูลเฉพาะในด้านดีเกี่ยวข้องกับงานและ/หรือตัวองค์กรเท่านั้น ทำให้ผู้สมัครได้รับข้อมูลไม่ครบถ้วนพอที่จะพิจารณาได้อย่างถูกต้องว่าตนเอง เหมาะสมกับงานและองค์กรนั้นหรือไม่

๕.๒ การหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กร (Organization Socialization) นักวิชาการให้ความหมายของ “การหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กร” ไว้ตามมุมมองของแต่ละท่าน โดยสังเขปดังนี้

เฮลริเกิล, สโลคัมและวูดแมน (Hellriegel, Slocum and Woodman, ๑๙๘๖ อ้างถึงในตินปรัชญาพฤทธิ, ๒๕๓๕ : ๒๘๗) ให้นิยามความหมายของการหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กรไว้ว่าเป็นกระบวนการที่องค์กรพยายามปลูกฝังให้บุคลากรยอมรับวัฒนธรรมขององค์กร

ธริยซ์และเบเยอร์ (Tirce & Beyer, ๑๙๙๓ : ๑๒๙) ให้ความหมายของการหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กรไว้ว่า เป็นกระบวนการซึ่งสมาชิกถูกพร่ำสอนในเรื่องเนื้อหาและรูปแบบของวัฒนธรรม

แวน แมนเนน (Van Maanen, ๑๙๗๖ Cited by Ott, ๑๙๘๙ : ๘๙) เห็นว่าการหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กรหมายถึง กระบวนการที่บุคลากรเรียนรู้ค่านิยม บรรทัดฐานความเชื่อข้อสมมุติพื้นฐาน และพฤติกรรมที่พึงปรารถนา ซึ่งจะทำให้พวกเขากลายเป็นสมาชิกที่มีประสิทธิผลขององค์กร

แวนนัส (Wanoua, ๑๙๙๒ : ๑๘๗) กล่าวถึงการหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กรว่าเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับหนทางที่บุคลากรใหม่เปลี่ยนแปลงและปรับตัวเข้ากับองค์กร การเปลี่ยนแปลงชนิดนี้เป็นเรื่องราวของการเรียนรู้บทบาท บรรทัดฐาน และค่านิยมใหม่ขององค์กร

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น พอจะสรุปความคิดเห็นของนักวิชาการในเรื่องการหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กรออกได้เป็น ๒ แนวทาง แนวทางแรก เป็นการมองการหล่อหลอมขัดเกลาจากแง่มุมขององค์กรหรือผู้บริหารองค์กร กล่าวคือองค์กรหรือผู้บริหารพยายามปลูกฝังหรือถ่ายทอดค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐานต่างๆ ให้แก่บุคลากร กล่าวอีกนัยหนึ่งแนวทางแรกนี้มองการหล่อหลอมขัดเกลาในลักษณะที่ผู้บริหารพยายามชี้แนะหรือชักจูงให้บุคลากรเปลี่ยนแปลงนักวิชาการที่มีมุมมองในลักษณะนี้ ได้แก่ เฮลริเกล, สโลคัมและวีตแมน ธรัยซ์และเบเยอร์ แนวทางที่สอง มองการหล่อหลอมขัดเกลาจากมุมมองของบุคลากร กล่าวคือกระบวนการดังกล่าวเป็นเรื่องที่บุคลากรเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรและปรับเปลี่ยนให้เข้ากับวิถีทางนั้นๆ ด้วยตนเอง นักวิชาการที่มีมุมมองในลักษณะนี้ ได้แก่ แวน แวนแนน และ แวนนัส แนวทางทั้งสองต่างเป็นมุมมองที่ถูกต้อง เพียงแต่สะท้อนความรู้สึคนึกคิดของสมาชิกองค์กรต่างระดับกันเท่านั้น

เนื่องจากการหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กรเป็นวิธีการธำรงรักษาวัฒนธรรมในองค์กรที่สำคัญมากวิธีหนึ่ง จึงขอกล่าวถึงเนื้อหาในส่วนนี้ให้ละเอียดขึ้น ดังนี้

๑) ลักษณะของการหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กร การหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กรมีลักษณะสำคัญสรุปได้ ๕ ประการ คือ

๑.๑) เป็นความพยายามชักจูงให้บุคลากรปรับเปลี่ยน การหล่อหลอมขัดเกลาเป็นเรื่องที่องค์กรพยายามชักจูงหรือชี้แนะให้บุคลากรปรับเปลี่ยนวิธีการคิดวิธี ปฏิบัติบางประการ เพื่อให้พวกเขาเป็นที่ยอมรับของหัวหน้าและผู้ร่วมงาน ผลที่ตามมาคือจะทำให้พวกเขาสามารถ ทำงานในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและทำให้วัฒนธรรมองค์กรได้รับการสืบสานให้คงอยู่ต่อไปด้วย จากการศึกษาของ เฟลด์แมน (Feldman, ๑๙๘๑ : ๓๐๙ - ๒๑๘) พบว่าถ้าการหล่อหลอมขัดเกลาบุคลากรประสบความสำเร็จ มักจะมีการเปลี่ยนแปลงในตัวบุคลากร ๓ ประการ คือ

- (๑) ทักษะและความสามารถในการทำงานจะพัฒนามากขึ้น
- (๒) ยอมรับบทบาทของการเป็นสมาชิกของหน่วยงานนั้นและ
- (๓) สามารถปรับตัวให้เข้ากับบรรทัดฐานและค่านิยมของหน่วยงานได้

๑.๒) เป็นกระบวนการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning) ของบุคลากร ลักษณะสำคัญในข้อแรกเป็นการมองจากแง่มุมขององค์กรหรือผู้บริหารแต่ถ้ามองจากแง่มุมบุคลากร แล้วการหล่อหลอมขัดเกลาเป็นกระบวนการเรียนรู้ทางสังคมของบุคลากร ซึ่งหมายความว่าบุคลากรเรียนรู้ค่านิยม ความเชื่อ และบรรทัดฐานในการทำงานและปฏิบัติตัวจากการทำงานร่วมกับหัวหน้างานและผู้ร่วมงาน (Trice & Beyer, ๑๙๙๓ : ๑๓๐; Wanoua, ๑๙๙๒ : ๑๘๘) วิธีการเรียนรู้จากผู้อื่นนี้ปรากฏในรูปแบบต่างๆ เช่น ฟังคำแนะนำจากหัวหน้างาน สังเกตวิธีการทำงานของเพื่อนร่วมงาน หรือพยายามแปลความหมายหรือเจตนาารมณ์ของพิธีการและธรรมเนียมปฏิบัติต่างๆ ในหน่วยงานด้วยตนเองดังนั้น กระบวนการเรียนรู้ทางสังคมของบุคลากรมักจะเกิดขึ้นจากการที่พวกเขามีการติดต่อสัมพันธ์กับคนอื่น เพราะถ้าบุคลากรทำงานโดดเดี่ยวตาม

ลำพัง แล้วก็สามารถเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรจากใครได้ ธรรมชาติของการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรที่ต้องมีการติดต่อสัมพันธ์กับคนอื่น เป็นเหตุผลให้พวกที่ สนับสนุนแนวทาง culture as a root metaphor เชื่อว่าสมาชิกองค์กรทุกคนเป็นผู้สร้างหรือกำหนดวัฒนธรรมองค์กร แทนที่จะเชื่อว่าผู้นำเป็นผู้สร้างหรือกำหนดวัฒนธรรมองค์กรตามความคิดของพวกเขา culture as a variable

๑.๓) เป็นกระบวนการที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ แม้ว่าองค์กรต่างๆ จะตั้งใจและพยายามปลูกฝังให้บุคลากรยอมรับวัฒนธรรมองค์กรโดยใช้ยุทธวิธีที่เป็นทางการต่างๆ เช่น จัดโครงการฝึกอบรม ใช้พิธีการและงานฉลองของหน่วยงาน สร้างความประทับใจและจงใจให้ บุคลากรประพฤติปฏิบัติตามแนวทางที่องค์กรคาดหวัง แต่การหล่อหลอมขัดเกลาบุคลากรอาจเกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการก็ได้ดังกล่าวมาแล้วในข้อ ๒ เช่น บุคลากรเรียนรู้บรรทัดฐานการทำงานขององค์กรจากเพื่อนร่วมงานด้วยตนเอง จากการสังเกตพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรดีเด่นหรือแม้แต่จากการพูดคุยกับหัวหน้างานในระหว่างพักรับประทานอาหาร จากการศึกษาทัศนคติของบุคลากรในเรื่องการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรของลูอิส, พอสเนอร์ และเพาเวล (Louis, Posner & Powell, ๑๙๘๓ : ๘๕๗ - ๘๖๖) พบว่า บุคลากรเห็นคุณค่าของการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรอย่างไม่เป็นทางการว่า มีส่วนช่วยให้พวกเขาปรับตัวเข้ากับค่านิยมขององค์กรได้ดีกว่าโครงการฝึกอบรมและปฐมนิเทศที่ องค์กรจัดอย่างเป็นทางการ ดังนั้นการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรอย่างไม่เป็นทางการจึงมีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่า กระบวนการเรียนรู้ที่เป็นทางการ

๑.๔) การหล่อหลอมขัดเกลาบุคลากรอาจประสบความสำเร็จหรือไม่ก็ได้ แม้ว่าองค์กรจะพยายามขัดเกลาบุคลากรให้เรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรด้วยวิธีการต่างๆ แต่เมื่อบุคลากรเรียนรู้แล้วพวกเขาอาจยอมรับทั้งหมด ไม่ยอมรับเลย หรือยอมรับเพียงบางส่วนก็ได้จากการศึกษาถึงอิทธิพลของการหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กรที่มีต่อความคิดริเริ่มของบุคลากร ไชน์ (Schein, ๑๙๖๘ : ๑ - ๑๖) พบว่า องค์กรมี ค่านิยมพื้นฐาน ๒ ชนิด คือ ค่านิยมที่สำคัญ (Pivotal values) และค่านิยมที่เกี่ยวข้อง (relevant values) ค่านิยมที่สำคัญ คือ ค่านิยมที่มีความจำเป็นอย่างมากต่อความอยู่รอดของบุคลากรและหน่วยงาน เช่น ค่านิยมที่สำคัญของสถาบันการศึกษาอาจเป็นเรื่องการแสวงหาความรู้และการถ่ายทอดความรู้ ค่านิยมที่สำคัญของโรงแรมอาจเป็นเรื่องการให้บริการที่มีความสะดวกและปลอดภัย กล่าวอีกนัยหนึ่งค่านิยมที่สำคัญ ได้แก่ ค่านิยมที่บุคลากรต้อง ยึดถือจึงสามารถดำรงความเป็นสมาชิกของหน่วยงานได้ ในกรณีค่านิยมสำคัญของโรงแรม ถ้าบุคลากรส่วนใหญ่ไม่ยึดถือค่านิยมในเรื่องการให้บริการที่สะดวกสบายและปลอดภัยแล้วทั้งตัวโรงแรมและบุคลากรคงไม่สามารถอยู่รอดได้ ส่วนค่านิยมที่เกี่ยวข้อง หมายถึง ค่านิยมที่บุคลากรควรยึดถือแต่ก็ไม่มี ความสำคัญมากถึงขนาดกระทบต่อความอยู่รอดของบุคลากรและหน่วยงานถ้าบุคลากรละเลย เช่น การแต่งการสุภาพเรียบร้อย มารยาทสังคมประเภทของงานอดิเรกที่ ควรทำ ไชน์เห็นว่าสัญญาณชนิดหนึ่งที่บ่งชี้ว่าการหล่อหลอมขัดเกลาบุคลากรไม่ประสบความสำเร็จคือ บุคลากรใหม่ไม่ยอมรับค่านิยมพื้นฐานของหน่วยงานทั้ง ๒ ชนิด บุคลากรประเภทนี้มักมีพฤติกรรมไปในทางฝ่าฝืนบรรทัดฐาน การทำงานขององค์กร และในท้ายที่สุดพวกเขามักจะทำงานอยู่ในองค์กรไม่นานก็ขอลาออก ไชน์เรียกบุคลากรพวกนี้ว่า “พวกกบฏ” (rebellion) ส่วนสัญญาณที่ชี้ให้เห็นว่าการหล่อหลอมขัดเกลาประสบความสำเร็จมากเกินไป คือ บุคลากรใหม่ยอมรับค่านิยมพื้นฐานของหน่วยงานทั้ง ๒ ชนิด และมักยึดติดหรือเดินตามค่านิยมของหน่วยงานมากเกินไปจนขาด

ความคิดริเริ่มที่จะเปลี่ยนแปลงบางสิ่งบางอย่างที่ควรจะทำภายหลังจากที่พวกเขาได้เข้าขึ้นมาจนมีตำแหน่งที่สูงขึ้น ในองค์กร ไชน์เรียกบุคลากรประเภทนี้ว่า “พวกโอนอ่อน” (conformist) ในประเภทสุดท้ายเป็นกรณีหล่อหลอมขัดเกลาบุคลากรสำเร็จเพียงบางส่วนบุคลากรใหม่ ประเภทนี้จะยอมรับค่านิยมที่สำคัญขององค์กร แต่อาจไม่ยอมรับค่านิยมที่เกี่ยวข้อง ไชน์เรียกบุคลากรใหม่ประเภทนี้ว่า “พวกมีความคิดริเริ่ม” (creative individualism) เพราะพวกเขายังคงดำรงค่านิยม ความเชื่อ และเอกลักษณ์ส่วนตัวบางอย่างไว้ไม่เดินตามค่านิยมขององค์กรไปเสียทุกอย่าง ไชน์เห็นว่าบุคคลประเภทสุดท้ายนี้เป็นผลลัพธ์ที่พึงปรารถนาที่สุดของกระบวนการหล่อหลอมขัดเกลาบุคลากร เพราะบุคลากรใหม่ประเภทนี้มีความคิดริเริ่มส่วนตัวและมีศักยภาพที่จะเปลี่ยนแปลงบางสิ่งบางอย่างภายในองค์กรที่ควรเปลี่ยนในอนาคต

จะเห็นได้ว่าบุคลากรใหม่ที่ยอมรับค่านิยมทั้งสองประเภทจะเป็นพวกที่มีความคิดริเริ่มไม่มากนัก ในขณะที่บุคลากรใหม่ประเภทยอมรับค่านิยมที่สำคัญแต่ไม่ยอมรับค่านิยมที่เกี่ยวข้องกลับมีระดับความคิดริเริ่มสูง แสดงให้เห็นว่าการที่องค์กรประสบความสำเร็จอย่างสูงในการหล่อหลอมขัดเกลาบุคลากรใหม่จนได้พวกโอนอ่อนเข้ามาเสริม ทีมงานหลายๆ อาจเป็นผลดีแก่องค์กรในระยะสั้นแต่ไม่เป็นที่พึงปรารถนาขององค์กรในระยะยาว เพราะพวกนี้ยึดติดกับค่านิยมและบรรทัดฐานการทำงานขององค์กรมากจนไม่ค่อยมีความคิดริเริ่มของตนเองในการเปลี่ยนแปลงหรือเสนอวิธีคิดวิธีทำงานใหม่ๆ ที่น่าสนใจ แต่ถ้าองค์กรประสบความสำเร็จในการหล่อหลอมขัดเกลาบุคลากรใหม่เพียงบางส่วนจนได้บุคลากร ประเภทที่มีความคิดริเริ่มมาเสริมทีมงานหลายๆ กลับเป็นผลดีแก่องค์กรในระยะยาว เพราะพวกนี้มีศักยภาพในการเสนอให้องค์กรปรับปรุงแก้ไขสิ่งที่บกพร่องหรือไม่มีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งอาจเสนอแนวทางใหม่ให้แก่องค์กรด้วย กรณีสุดท้ายถ้าองค์กรไม่ประสบความสำเร็จในการหล่อหลอมบุคลากรจนทำให้มีบุคลากรประเภทกบฏจำนวนมาก จะไม่เป็นผลดีแก่องค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาวเพราะพวกนี้อาจฝ่าฝืนกฎระเบียบและมีความพึงพอใจงานที่ทำอยู่น้อย จึงมักไม่เสนอความคิดริเริ่มที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานอย่างไรก็ตามผลของการหล่อหลอมขัดเกลาบุคลากรใหม่ของหน่วยงานโดยทั่วไปมักจะได้บุคคลทั้ง ๓ ประเภทปะปนกัน มิใช่ได้เพียงพวกใดพวกหนึ่งเท่านั้น

บางครั้งองค์กรอาจไม่ประสบความสำเร็จในการหล่อหลอมขัดเกลาบุคลากร (ได้ผลลัพธ์เป็นพวกกบฏ มากกว่าพวกอื่น) นั้น เป็นผลมาจากอุปสรรคบางประการ เช่นบุคลากรใหม่แต่ละคนมีค่านิยม ความเชื่อ และ ประสบการณ์ดั้งเดิมที่สั่งสมมาจากการหล่อหลอมขัดเกลาของครอบครัว สภาพแวดล้อม และองค์กรเดิมก่อนที่จะ เข้ามาทำงานในองค์กรใหม่ บางคนอาจยึดติดกับค่านิยม ความเชื่อและประสบการณ์ในอดีตจนไม่อาจยอมรับวิธีทำงาน ขององค์กรใหม่นอกจากนั้นในปัจจุบันนี้ บุคลากรมิได้ถูกหล่อหลอมขัดเกลาจากผู้บริหารและหัวหน้างานเท่านั้น แต่ยังได้รับอิทธิพลของการหล่อหลอมขัดเกลาจากแหล่งอื่นด้วย เช่น จากกลุ่มเพื่อนทั้งในและนอกองค์กร จากหนังสือพิมพ์ และนิตยสาร จากสื่อมวลชนประเภทต่างๆ (Trice & Beyer, ๑๙๙๓ : ๑๓๑) ทำให้บางครั้งค่านิยม ความเชื่อ รวมถึงบรรทัดฐานในการทำงานประพฤติปฏิบัติที่เรียนรู้จากแหล่งขัดเกลาต่างๆ อาจขัดแย้งกัน ผลก็คือบุคลากรใหม่อาจยอมรับวัฒนธรรมขององค์กรเพียงเล็กน้อย หรือ ปฏิเสธไม่ยอมรับค่านิยม ความเชื่อและแนวทางการทำงานที่องค์กรพยายามปลูกฝังให้ก็ได้ และการไม่ประสบความสำเร็จในเรื่องนี้อาจเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้วัฒนธรรมองค์กรเปลี่ยนแปลงไป

๑.๕) การหล่อหลอมขัดเกลาได้จำกัดเฉพาะบุคลากรใหม่เท่านั้น แม้ว่าบุคลากรใหม่มักเป็นเป้าหมายหลักของการหล่อหลอมเนื่องจากต้องเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ หลายประการ ในองค์กรที่พวกเขาเริ่มเข้าไปทำงาน แต่บุคลากรเก่าอาจต้องผ่านกระบวนการหล่อหลอมขององค์กรด้วยเช่นเดียวกัน การหล่อหลอมขัดเกลาบุคลากรเก่ามักเกิดขึ้นในกรณีที่พวกเขาได้มีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่ เช่น ไปรับตำแหน่งใหม่ การโอนเข้ามาใหม่ หรือเมื่อองค์กรปรับเปลี่ยนระบบงานและเทคโนโลยีใหม่ จึงต้องมีการฝึกอบรมหรือพัฒนาบุคลากรเก่าเพื่อปรับเปลี่ยนทักษะ ทักษะ และแนวทางในการทำงานใหม่ให้สอดคล้องกับระบบงานและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นทั้งบุคลากรเก่าและใหม่จึงมักผ่านกระบวนการหล่อหลอมขัดเกลาหลายครั้งในชีวิต การทำงานของพวกเขา ลักษณะสำคัญ ๕ ประการของการหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กรได้นำมาสรุปไว้ดังนี้

- ๑) เป็นการชักจูงให้บุคลากรเปลี่ยนแปลง
- ๒) เป็นกระบวนการเรียนรู้ทางสังคมของบุคลากร
- ๓) เป็นกระบวนการที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ
- ๔) การหล่อหลอมขัดเกลาบุคลากรอาจสำเร็จหรือไม่ก็ได้
- ๕) การหล่อหลอมขัดเกลาได้จำกัดเฉพาะบุคลากรใหม่เท่านั้น

๒) วิธีการหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กร หน่วยงานพยายามขัดจูงหรือชี้แนะให้บุคลากรยอมรับวัฒนธรรม องค์กรด้วยวิธีการต่างๆ ดังต่อไปนี้

๒.๑) พิธีการและงานฉลองต่างๆ ในองค์กร องค์กรโดยทั่วไปมักมีพิธีการและงานฉลองต่างๆ หลายรูปแบบ เช่น พิธีมอบรางวัลบุคลากรดีเด่น ประจำปี พิธีมอบโล่ประกาศเกียรติคุณแก่บุคลากรที่เสียสละและอุทิศตน พิธีมอบรางวัลแก่บุคลากรที่มีอายุการทำงาน ตั้งแต่ ๑๐ ปีขึ้นไป งานเลี้ยงฉลองแสดงความยินดีแก่บุคลากรที่ได้เลื่อนตำแหน่ง ให้ระดับสูงขึ้นหรือเป็นผู้อำนวยการ หรือเป็นผู้บริหารองค์กร องค์กรจัดพิธีและงานฉลองเหล่านี้ขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์อย่างน้อย ๔ ประการ คือ

(๑) เป็นการยกย่องชมเชยบุคลากรที่มีผลงาน และความประพฤติตามแนวทางที่หน่วยงานคาดหวัง

(๒) เป็นการขอบคุณบุคลากรผู้อยู่เบื้องหลังความสำเร็จขององค์กร

(๓) เป็นสัญลักษณ์ในการสื่อความหมายให้บุคลากรทุกคนทราบว่าผู้ใดมีผลงานและความประพฤติตามแนวทางที่องค์กรคาดหวัง ก็จะมีโอกาสได้รับรางวัลและได้รับการประกาศเกียรติคุณให้สาธารณชนรับทราบ กล่าวอีกนัยหนึ่ง เป็นการตอกย้ำให้บุคลากรทุกคนทราบว่าวัฒนธรรมในองค์กรนั้นเห็นคุณค่าของผลงานและความประพฤติแบบใด

(๔) เป็นการเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร

๒.๒) การปฐมนิเทศ การปฐมนิเทศเป็นการแนะนำบุคลากรใหม่ให้ทราบเรื่องราวต่างๆ เกี่ยวกับองค์กร เช่น ประวัติความเป็นมา นโยบาย โครงสร้าง วัฒนธรรมองค์กร แนะนำชื่อผู้บริหาร หัวหน้างาน ลักษณะงานที่ทำ รวมถึงอุปกรณ์เครื่องใช้ต่างๆ ในองค์กร (เสนาะ ตีเยาว์, ๒๕๓๒ : ๑๕๘) จุดประสงค์สำคัญของการปฐมนิเทศก็เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจและทัศนคติที่ดีต่อองค์กรในแง่มุมต่างๆ อันจะช่วยให้

บุคลากรปรับตัวเข้ากับองค์กรได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น ดังนั้นการปฐมนิเทศ จึงเป็นวิธีการอีกวิธีหนึ่งที่หน่วยงานใช้เป็นเครื่องมือในการหล่อหลอมขัดเกลาบุคลากร

๒.๓) การฝึกอบรม การฝึกอบรมเป็นหลักสูตรที่หน่วยงานจัดขึ้นเพื่อช่วยให้บุคลากรเรียนรู้วิธีคิดวิธีทำงานที่ถูกต้อง รวมถึงแนวทางในการปฏิบัติตัวที่เหมาะสม เพื่อช่วยให้พวกเขากลายเป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพขององค์กรต่อไป ในอดีตการฝึกอบรมมักมีวัตถุประสงค์หลักในการเสริมสร้างหรือเพิ่มพูนทักษะในการทำงานแก่บุคลากร แต่ในปัจจุบันการฝึกอบรมมักจะเพิ่มวัตถุประสงค์ให้บุคลากรเรียนรู้แง่มุมอื่นๆ ขององค์กรด้วย เช่น เรียนรู้ การทำงานเป็นทีม การแก้ปัญหาความขัดแย้ง การวางตัวที่เหมาะสม รวมถึงค่านิยม ความเชื่อที่องค์กรยึดถือ (Feldman, ๑๙๘๙ : ๙๘๙- ๓๙๙) ดังนั้นในปัจจุบันการฝึกอบรมจึงเป็นวิธีการหล่อหลอมขัดเกลาบุคลากรวิธีหนึ่งที่ทวีความสำคัญมากขึ้น ดังจะเห็นได้จากการที่องค์กรหลายแห่งมีการขยายระยะเวลาการฝึกอบรมให้ยาวนานขึ้น รวมถึงเนื้อหาและประเภทของการฝึกอบรมมีความหลากหลายมากขึ้น ตลอดจนงบประมาณที่ใช้ในการนี้เพิ่มมากขึ้นด้วย ในระหว่างการฝึกอบรม องค์กรอาจถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรโดยสื่อสารให้บุคลากรรับรู้โดยตรง (เช่น บรรยาย หรือให้ชมวีดิทัศน์) หรือบุคลากรอาจสอบถามจากวิทยากรที่เป็นบุคลากรภายในองค์กร นอกจากนี้ บุคลากรอาจเรียนรู้วัฒนธรรมขององค์กรเองต่อเวลาของวิทยากรแต่ละคน ลักษณะการแต่งกายของวิทยากร (เป็นทางการหรือชุดประจำขององค์กร) วิธีการประเมินผลการฝึกอบรม รวมถึงเนื้อหาและระยะเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม เพราะสิ่งเหล่านี้อาจ บ่งบอกถึงบรรทัดฐานในการทำงาน ความมีประสิทธิภาพในการบริหาร และบรรยากาศในการทำงานขององค์กรนั้น (Feldman, ๑๙๘๙ : ๓๙๙ - ๔๐๑)

๒.๔) เกณฑ์การให้รางวัลและการลงโทษ องค์กรพยายามใช้การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้รางวัลและการลงโทษเป็นเครื่องมือให้บุคลากรเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กร รวมถึงแนวทางการทำงานและการประพฤติปฏิบัติตน ด้วยวิธีการนี้บุคลากรสามารถเรียนรู้โดยสังเกตได้ว่าวิธีการคิดวิธีทำงานและการประพฤติปฏิบัติแบบไหนที่องค์กรสนับสนุนและให้รางวัล และแบบไหนที่องค์กรไม่สนับสนุนหรือลงโทษ ด้วยการสังเกตหลายๆ ครั้ง บุคลากรก็จะสามารถเรียนรู้ถึงค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐานการทำงานและการปฏิบัติตนที่องค์กรยึดถือหรือคาดหวังให้บุคลากรทำตาม

๒.๕) แบบอย่างจากบุคลากรดีเด่นและหัวหน้างาน องค์กรหลายแห่งจะมีการคัดเลือกบุคลากรดีเด่นประจำเดือน ประจำปี หรือในโอกาสฉลองครบรอบ การก่อตั้งองค์กร บุคลากรดีเด่นเหล่านี้จะได้รับการประกาศเกียรติคุณหรือได้รางวัลในรูปแบบต่างๆ เช่น บริษัท ประกันภัยแห่งหนึ่งจะมอบโล่ประกาศเกียรติคุณให้แก่บุคลากรที่สามารถทำยอดเบี้ยประกันตลอดทั้งปีเป็นอันดับหนึ่ง บนโล่เป็นรูปหัวใจสองดวงเกี่ยวกัน หัวใจดวงหนึ่งสื่อความหมายถึงบริษัท หัวใจอีกดวงหมายถึงบุคลากรดีเด่น หน่วยงานมักใช้บุคลากรดีเด่นหรือวีระบุรุษขององค์กรเป็นเครื่องมือให้บุคลากรเรียนรู้ถึงวิธีทำงานและการประพฤติปฏิบัติตนที่ องค์กรคาดหวังและให้ดูเป็นแบบอย่าง กล่าวอีกนัยหนึ่งคือองค์กรมักใช้บุคลากรดีเด่นเป็นสัญลักษณ์ที่สื่อให้บุคลากรทราบถึงค่านิยม ความเชื่อ วิธีทำงานและการปฏิบัติตนที่องค์กรต้องการ นอกจากนี้ให้ดูแบบอย่างจากบุคลากรดีเด่นแล้ว ผู้บริหารและหัวหน้างานอาจประพฤติปฏิบัติเป็นตัวอย่างให้บุคลากรดูและยึดถือเป็นเยี่ยงอย่างอีกด้วย เช่น ผู้จัดการภัตตาคารหลายแห่งในกรุงเทพฯ มักมีการประชุมสรุปการทำงานก่อนเปิดบริการทุกวัน

ในการประชุมนี้ผู้จัดการมักกำชับให้บุคลากรยึดมั่นในการให้บริการอย่างประทับใจ เช่น หน้าตายิ้มแย้ม แต่งตัวสะอาดเรียบร้อย ให้บริการด้วยความสุภาพนุ่มนวล เพื่อให้คำชี้แนะของผู้จัดการมีผลในทางปฏิบัติ ผู้จัดการก็จะประพฤติปฏิบัติเป็นแบบอย่างให้บุคลากรได้เห็นเพื่อให้พวกเขาจะได้ยึดถือและปฏิบัติตาม

๒.๖) เรื่องเล่าและตำนานภายในองค์กร องค์กรสามารถบอกย้ำวัฒนธรรมองค์กรได้ โดยใช้เรื่องเล่าในหน่วยงานและตำนานเกี่ยวกับการบุกเบิกต่อสู้เอาชนะอุปสรรคของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารคนสำคัญ ซึ่งมีส่วนช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จจนมีสภาพอย่างที่เป็นอย่างในปัจจุบัน องค์กรอาจถ่ายทอดเรื่องราวดังกล่าวแก่บุคลากรในระหว่างการปฐมนิเทศ การฝึกอบรม หรืองานพิธีต่างๆ ขององค์กร เพื่อเน้นย้ำและเป็นคติเตือนใจให้บุคลากรระลึกถึงค่านิยม ความเชื่อ วิธีคิดวิธีทำงานของท่านเหล่านั้นที่ยังอาจยึดถือเป็นแนวทางการทำงานในปัจจุบันได้ (Pascalle, ๑๙๘๕ : ๒๖ – ๔๑) ตัวอย่างเช่น ตำนานเกี่ยวกับการบุกเบิกต่อสู้จนประสบความสำเร็จของผู้ก่อตั้งธนาคารที่ใหญ่ที่สุดในประเทศไทยอาจถูกนำมาถ่ายทอดให้แก่ผู้บริหาร และบุคลากรรุ่นหลัง เพื่อเน้นย้ำถึงค่านิยมเกี่ยวกับความมานะอดทน ซื่อสัตย์สุจริตต่อลูกค้า ผู้ถือหุ้น และวิสัยทัศน์อันกว้างไกลของท่าน

๒.๗) เพลงประจำองค์กร องค์กรหลายแห่งมีเพลงประจำหน่วยงาน เช่น ห้างสรรพสินค้า บางแห่งในประเทศไทยมีเพลงประจำห้าง เนื้อร้องในเพลงเหล่านั้นนอกจากส่งเสริมความสามัคคีรักใคร่กลมเกลียวกันในหมู่บุคลากรแล้ว ยังกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักถึงการเป็นบุคลากรที่ขยันขันแข็ง ซื่อสัตย์สุจริต และรักษาผลประโยชน์ขององค์กร ทางห้างจะเปิดเพลง ประจำองค์กรในโอกาสต่างๆ เช่น งานฉลองประจำปี งานแข่งขันกีฬา ทุกเช้าก่อนห้างเปิด เป็นต้น ดังนั้นองค์กร จึงอาจใช้เพลงควบคู่กับวิธีการอื่นๆ ที่กล่าวมาในการหล่อหลอมขัดเกลา และกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักถึงค่านิยม บรรทัดฐาน และธรรมเนียมปฏิบัติที่องค์กรคาดหวังจากสมาชิกขององค์กรได้

๒.๘) การประกวดหรือแข่งขัน องค์กรเอกชนและราชการบางแห่งอาจจัดให้มีการประกวดหรือแข่งขันการให้บริการที่มีคุณภาพแก่ลูกค้า และผู้รับบริการ เช่น บริษัทรถยนต์อาจจัดให้มีการแข่งขันการซ่อมรถยนต์ระหว่างช่างซ่อมที่ประจำอยู่ตามศูนย์บริการทั่วประเทศ หรือร้านอาหารประเภทงานด่วนอาจจัดให้มีการประกวดระหว่างสาขาต่างๆ ในเรื่องคุณภาพของอาหารและการให้บริการ การแข่งขันในลักษณะดังกล่าวเป็นการสื่อความหมายให้บุคลากรรู้ว่าองค์กรคาดหวังหรือเห็นคุณค่าของผลงานในลักษณะใด ผู้ที่สามารถสร้างผลงานตามที่องค์กรคาดหวังมิใช่จะได้รับรางวัลเฉพาะในช่วงเวลาประกวดเท่านั้น แต่ยังสามารถสร้างผลงานตามที่ต้องการคาดหวังมิใช่จะได้รับรางวัลเฉพาะในช่วงเวลาประกวดเท่านั้น แต่ยังสามารถสร้างผลงานที่มีคุณภาพจึงสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการหล่อหลอมขัดเกลาและจูงใจบุคลากรให้ช่วยกันทำนุบำรุงวัฒนธรรมการทำงานที่ องค์กรเห็นคุณค่า วิธีการที่องค์กรใช้ในการหล่อหลอมขัดเกลาบุคลากรที่กล่าวมาทั้งหมดได้นำมาสรุปได้ดังนี้

- ๒.๘.๑) พิธีการและงานฉลองต่างๆ ในองค์กร
- ๒.๘.๒) การปฐมนิเทศ
- ๒.๘.๓) การฝึกอบรม
- ๒.๘.๔) เกณฑ์การให้รางวัลและการลงโทษ

- ๒.๘.๕) แบบอย่างบุคลากรดีเด่นและหัวหน้างาน
- ๒.๘.๖) เรื่องเล่าและตำนานภายในองค์กร
- ๒.๘.๗) เพลงประจำหน่วยงาน
- ๒.๘.๘) การประกวดหรือแข่งขัน

จากวิธีการหล่อหลอมขัดเกลาบุคลากรที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่า๒.๘.๑อาจหล่อหลอมบุคลากรโดยการสื่อสารให้พวกเขาทราบถึงวัฒนธรรมองค์กรโดยตรง ดังเช่นวิธีที่ ๒ และ ๓ หรืออาจสื่อสารผ่านสัญลักษณ์ (ให้แปลความหมายและเจตนารมณ์ของสัญลักษณ์) ดังเช่นวิธีที่ ๑ และ ๔ - ๘ เหตุผลที่องค์กรพึงพาสัญลักษณ์ในการสื่อ ความหมายถึงวัฒนธรรมองค์กร เพราะการใช้สัญลักษณ์ เช่น ใช้เพลง หรือจัดพิธีมอบรางวัลแก่บุคลากรดีเด่น มักจะทำให้บุคลากรยอมรับได้ง่ายกว่า ประทับใจมากกว่าและจดจำอยู่ในจิตใจของพวกเขาได้ยาวนานกว่าวิธีบอกกล่าวกันตรงๆ นอกจากนั้นค่านิยม ความเชื่อและพฤติกรรมบางอย่างที่องค์กรคาดหวังให้บุคลากรปฏิบัติตาม เช่น แบบอย่างของบุคลากรที่องค์กรต้องการ อาจสื่อโดยพึงพาสัญลักษณ์ได้ดีกว่าพูดด้วยวาจาหรือเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร เพราะบุคลากรจะเห็นภาพชัดเจนเป็นรูปธรรมมากกว่าการประกวดระหว่างสาขาต่างๆ ดีกว่าที่จะมากำชับกันโดยใช้คำพูดหรือ เขียนเป็นกฎระเบียบจากเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้นทำให้องค์กรส่วนใหญ่ใช้ทั้งวิธีสื่อสารโดยตรงและพึงพาสัญลักษณ์ในการหล่อหลอมขัดเกลาบุคลากร อย่างไรก็ตามการใช้สัญลักษณ์อาจมีข้อเสียตรงที่สัญลักษณ์อาจมีความหมายได้หลายนัย ทำให้บุคลากรอาจแปลความหมายของสัญลักษณ์ผิดไปจากที่องค์กรพยายามสื่อให้ทราบก็ได้ เช่น องค์กรอาจมีความตั้งใจที่จะใช้เพลง ประจำบริษัทเพื่อเสริมสร้างความสามัคคีในหมู่บุคลากร และกระตุ้นให้พวกเขาตระหนักถึงการเป็นบุคลากรที่ดี แต่บุคลากรอาจแปลความมุ่งหมายของเพลงเป็นว่าเพื่อให้พวกเขามีความผูกพันกับองค์กรก็เป็นได้

วิธีการหล่อหลอมขัดเกลาบุคลากรทั้งหมด เป็นวิธีการที่องค์กรใช้อย่างเป็นทางการ นั่นคือตั้งใจ หล่อหลอมขัดเกลาบุคลากร แต่การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรอาจเกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการก็ได้ เช่น เรียนรู้ จากเพื่อนร่วมงานดังที่ได้กล่าวมาแล้วในลักษณะสำคัญของกระบวนการหล่อหลอมขัดเกลาข้อที่ ๓

๓) ขั้นตอนในการหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กร วิจัยของคอนอาจมองได้ว่าเป็นลำดับเหตุการณ์ซึ่งดำเนินไปเป็นช่วง (stages) หรือเปลี่ยนแปลงไปเป็น ระยะๆ อย่างต่อเนื่อง นับตั้งแต่วัยทารก วัยเด็ก วัยรุ่น วัยผู้ใหญ่ วัยกลางคน จนถึงวัยชรา เช่นเดียวกันนักวิชาการมีความเห็นตรงกันว่า การหล่อหลอมขัดเกลาบุคลากรดำเนินไปในลักษณะเป็นขั้นตอนที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องเป็นช่วงๆ หรือ เป็นระยะ เพียงแต่พวกเขาเห็นต่างกันบ้างว่าการหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กรประกอบด้วยช่วงระยะอะไรบ้าง เช่น พอร์ตเตอร์, ลอเลอร์ และแฮกแมน (Porter, Lawler & Hackman, ๑๙๗๕ cited by Wanous, ๑๙๙๒ : ๒๐๕) เสนอ ๓ ช่วงเวลา คือ ช่วงก่อนเป็นบุคลากร (prearrival) ช่วงเผชิญความจริง (encounter) ช่วงเปลี่ยนแปลงและเป็นบุคลากรเต็มตัว (change & acquisition) บุคาแนน (Buchanan, ๑๙๗๔ cited by Wanous, ๑๙๙๒ : ๒๐๓) โยงขั้นตอนการหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กรเข้ากับอายุการทำงานของบุคลากร โดยเขาแบ่งขั้นตอนตามอายุงานออกเป็น ๓ ช่วง คือ ช่วงทำงานปีแรก จะเกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมและการริเริ่มงาน (basic training and

initiation) ช่วงอายุงานปีที่ ๒ – ๔ เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน (performance) ช่วงอายุงานปีที่ ๕ ขึ้นไป จะเป็นระยะเวลาที่องค์กรสามารถพึ่งพาอาศัยพวกเขาได้ (organizational dependability) ไชน์ (Schein, ๑๙๗๘ cited by Wanous, ๑๙๙๒: ๒๐๖ – ๒๐๘) เห็นว่าการหล่อหลอมขัดเกลาบุคลากรอาจแบ่งได้ ๓ ช่วงคือ ช่วงเริ่มเข้าทำงาน (entry) ช่วงถูกหล่อหลอมขัดเกลา (socialization) และช่วงยอมรับร่วมกัน (mutual acceptance)

การจัดแบ่งขั้นตอนการหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กรที่น่าสนใจอีกขั้นหนึ่งเป็นของเฟลแมน (Feldman, ๑๙๘๑ cited by Camp, Blahard & Huszczo, ๑๙๘๖ : ๒๕๑ – ๒๕๓) ผู้เขียนขอนำผลงานของเขามาอธิบายไว้ ณ ที่นี้เพราะเป็นผลงานที่นักวิชาการหลายคนให้การยอมรับ เฟลแมนแบ่งขั้นตอนการหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กร ออกเป็น ๓ ช่วงคือ

๓.๑) การหล่อหลอมขัดเกลาที่เกิดขึ้นจากคาดหวังล่วงหน้า (anticipatory socialization) การหล่อหลอมขัดเกลาที่เกิดจากการคาดหวังล่วงหน้าหมายถึง การเรียนรู้และคาดหวังเกี่ยวกับลักษณะงานและสภาพการณ์ต่างๆ ขององค์กรก่อนที่บุคคลจะได้เป็นบุคลากรขององค์กร กล่าวขยายความคือ ในระหว่างการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน ผู้สมัครบางคนอาจทราบข้อมูลบางประการเกี่ยวกับหน่วยงานที่พวกเขาไปสมัครจาก แหล่งข้อมูลต่างๆ เช่น จากคนรู้จักที่ทำงานอยู่ในองค์กรนั้นจากหนังสือพิมพ์ ฯลฯ ภาพต่างๆ เกี่ยวกับองค์กรอาจ ทำให้ผู้สมัครคาดคะเนต่อไปถึงบทบาทหน้าที่ที่พวกเขาจะต้องทำในอนาคตหากได้รับการคัดเลือก บทบาทหน้าที่ที่พวกเขาได้คาดการณ์ไว้ล่วงหน้า จะทำหน้าที่คล้ายๆ กับการหล่อหลอมขัดเกลา ความคิดจิตใจคนเหล่านี้ไว้ล่วงหน้าว่าสภาพการณ์ต่างๆ ในองค์กรคงจะเป็นเช่นนั้น และเตรียมใจพวกเขาไว้เผชิญกับสถานการณ์ดังกล่าวถ้าความจริงที่พวกเขาประสบตรงหรือใกล้เคียงกับที่ได้คาดการณ์ไว้ล่วงหน้า อาจทำให้พวกเขาปรับตัวเข้ากับงานและวัฒนธรรมขององค์กรได้ง่ายขึ้น แต่ถ้าการคาดเดาล่วงหน้าไม่ตรงกับความจริงพวกเขาอาจเกิดความผิดหวังและลาออกจากงานในที่สุด

การคาดเดาบทบาทหน้าที่ไว้ล่วงหน้าไม่ได้เกิดขึ้นเฉพาะกับผู้สมัครที่เพิ่งจบการศึกษาและเข้าทำงานเป็นครั้งแรกเท่านั้น บุคลากรเก่าที่ถูกโอนย้ายหรือลาออกไปสมัครงานกับหน่วยงานใหม่ก็อาจมีการคาดการณ์ถึงบทบาทหน้าที่ใหม่ที่พวกเขาจะต้องทำเช่นเดียวกันอย่างไรก็ตามการคาดการณ์ล่วงหน้าของบุคลากรเก่าที่มีประสบการณ์อาจมีความถูกต้องใกล้เคียงความจริงมากกว่าพวกที่เพิ่งทำงานเป็นครั้งแรกก็ได้ จากข้อเท็จจริงตรงนี้จึงอาจกล่าวได้ว่าไม่ใช่เฉพาะบุคลากรใหม่เท่านั้นที่ถูกหล่อหลอมขัดเกลาจากองค์กร (ต้องเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กร บุคลากรเก่าที่มีประสบการณ์ก็อาจถูกหล่อหลอมขัดเกลาจากองค์กรเดิมเช่นเดียวกัน

๓.๒) ช่วงเผชิญความจริง (encounter) ช่วงนี้เริ่มขึ้นเมื่อผู้สมัครหรือผู้โอนย้ายเข้าเป็นสมาชิกขององค์กรหรือเข้ารับตำแหน่งใหม่เรียบร้อยแล้ว พวกเขาจะพบกับบทบาทหน้าที่และผู้คนแปลกใหม่ในองค์กร เมื่อเผชิญกับสภาพการณ์ที่เป็นจริง บุคลากรใหม่หรือผู้มารับตำแหน่งใหม่มักจะเปรียบเทียบสภาพแวดล้อมใหม่กับสิ่งที่คาดการณ์ไว้ล่วงหน้าหรือประสบการณ์เดิมที่เคยพบมา พวกเขาจะมีความประหลาดใจหรือผิดหวังมากน้อยเพียงไรขึ้นอยู่กับระดับความแตกต่างระหว่างสิ่งที่คาดการณ์ไว้ล่วงหน้ากับสิ่งแวดล้อมใหม่ที่พบ บางรายพบความแตกต่างไม่มาก พวกเขาจะพยายามปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรและเงื่อนไขอื่นๆ ในองค์กรเพื่อให้เป็นที่ยอมรับของหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน รวมถึงสามารถทำงานอยู่ใน

องค์กรนั้นต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ในรายที่พบความประหลาดใจหรือเกิดความผิดหวังมากจนไม่สามารถปรับตัวให้ เข้ากับสภาพแวดล้อมและบทบาทหน้าที่ใหม่ได้ พวกเขาอาจลาออกจากองค์กรในที่สุด

๓.๓) ช่วงเปลี่ยนแปลงและเป็นบุคลากรเต็มตัว (change & acquisition) ระยะนี้เป็นช่วงที่บุคลากรใหม่สามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรและสภาพแวดล้อมภายในองค์กร จนยอมรับวัฒนธรรมองค์กรเป็นแนวทางในการทำงานจากที่กล่าวมาแล้วในหัวข้อลักษณะสำคัญของการหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กรว่า การหล่อหลอมที่ประสบความสำเร็จจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหลายอย่างในตัวบุคลากร เช่น พวกเขาจะมีทักษะความสามารถในการทำงานดีขึ้น จะยอมรับบทบาทหน้าที่ใหม่ที่ได้รับมอบหมาย และยอมรับค่านิยมตลอดจนบรรทัดฐานการทำงานขององค์กร ด้วยเหตุนี้เฟลมแมนจึงเรียกระยะนี้ว่า ช่วงเปลี่ยนแปลงและเป็นบุคลากรเต็มตัว

อย่างไรก็ตามจากการจัดแบ่งของไชน่ตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้น เขาเรียกระยะนี้ว่าช่วงเวลาของการยอมรับร่วมกัน (mutual acceptance) กล่าวคือทั้งบุคลากรและองค์กรจะส่งสัญญาณบางอย่างที่แสดงให้เห็นว่าต่างฝ่ายต่างยอมรับซึ่งกันและกัน สัญญาณที่องค์กรสื่อว่ายอมรับในตัวบุคลากรมีหลายแบบ เช่น หัวหน้างานประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรไปในทางที่ดี หัวหน้างานมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถมากขึ้นให้ทำ บุคลากรมีส่วนรับทราบข้อมูลความลับขององค์กรบางประการ เป็นต้น ทางฝ่ายบุคลากรก็อาจส่งสัญญาณยอมรับในตัวองค์กรเช่นเดียวกัน เช่น มีความกระตือรือร้นในการทำงาน อุทิศเวลาให้กับงาน พยายามปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้น เป็นต้น ผู้เขียนมีข้อสังเกตประการหนึ่งว่า นักวิชาการเกือบทุกคนที่กล่าวมามองขั้นตอนการหล่อหลอมขัดเกลา ขององค์กรจากแง่มุมของบุคลากร กล่าวคือขั้นตอนที่นักวิชาการเกือบทุกคนจัดแบ่งไว้มีลักษณะเป็นขั้นตอนการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรของบุคลากร ตั้งแต่ขั้นต้นไปจนถึงประสบความสำเร็จในการเรียนรู้ (ปรับตัวกับองค์กรได้) จะมีข้อยกเว้นก็เพียงในช่วงระยะที่สาม (ช่วงยอมรับร่วมกัน) ตามการจัดแบ่งของไชน่เท่านั้น ที่มองการหล่อหลอมขัดเกลาจากแง่มุมทั้งของบุคลากรและขององค์กร กล่าวคือทั้งตัวบุคลากรและองค์กรต่างส่งสัญญาณที่แสดงให้เห็นว่าต่างฝ่ายต่างยอมรับซึ่งกันและกัน

๕.๓ รั่มัฒระวังการกระทำที่อาจขัดแย้งกับวัฒนธรรมองค์กร บางครั้งองค์กรมีค่านิยมความเชื่อและบรรทัดฐานอย่างหนึ่ง แต่ผู้บริหารองค์กรกลับกระทำการที่มีความหมายไปในทางขัดแย้งกับวัฒนธรรมองค์กร ตัวอย่างเช่น บริษัทจัดจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่งมีวัฒนธรรมองค์กรที่พยายามเน้นความเท่าเทียมกันของบุคลากรทุกระดับชั้น โดยพิจารณาได้จากสิ่งบ่งชี้หลายประการ เช่น ไม่มีการจัดที่จอดรถ ห้องอาหาร และลิฟต์ไว้สำหรับผู้บริหารโดยเฉพาะ บุคลากรคนใดที่มาถึงที่ทำงานก่อนมีสิทธิ์เลือกที่จอดรถที่ใกล้อาคารมากที่สุด มีสิทธิ์ใช้ห้องอาหารและลิฟต์ทุกอย่างเท่าเทียมกัน ค่านิยม ในเรื่องความเท่าเทียมกันของบุคลากรได้รับการยอมรับจากคนส่วนใหญ่และเป็นธรรมเนียมปฏิบัติสืบต่อกันมา แต่แล้ววันหนึ่งผู้บริหารระดับสูงกลับมีพฤติกรรมไปในทางที่ขัดแย้งกับค่านิยมดังกล่าวโดยกันพื้นที่จอดรถและ พื้นที่ห้องอาหารส่วนหนึ่งไว้สำหรับผู้บริหารระดับตั้งแต่ผู้จัดการฝ่ายขึ้นไป เนื่องจากบุคลากรเพิ่มขึ้นมากจนเกิดความไม่สะดวกแก่ผู้บริหารในการหาที่จอดรถและใช้บริการห้องอาหาร การกระทำของผู้บริหารระดับสูงดังกล่าวทำให้บุคลากรรู้สึกสับสนและไม่พอใจ บุคลากรส่วนใหญ่เห็นว่าการกระทำของผู้บริหารเป็นการใช้อำนาจตามอำเภอใจมีความคิดและการกระทำที่ไม่อยู่กับร่องกับรอย เชื่อถือไม่ได้ ทำให้วัฒนธรรมองค์กรนั้น

เปลี่ยนไปในลักษณะที่แฝงไว้ด้วยความขัดแย้ง และไม่วางใจกันระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร ดังนั้นถ้าจะให้วัฒนธรรมองค์กรได้รับการสืบสานให้ดำรงอยู่ต่อไป ทั้งผู้บริหารและบุคลากร ไม่ควรมีความคิดและพฤติกรรมที่ขัดแย้งกับค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐาน และธรรมเนียมปฏิบัติในองค์กร

๕.๔ การเน้นย้ำวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้วัฒนธรรมขององค์กรดำรงอยู่ต่อไป ผู้บริหารควรรหาโอกาสเน้นย้ำค่านิยมความเชื่อ บรรทัดฐานและธรรมเนียมปฏิบัติขององค์กรที่ถูกกลืนหรือฝ่าฝืน ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่าวัฒนธรรมองค์กรมีลักษณะเป็นนามธรรมและมักลื่นไหลออกไปจากความคิดคำนึงของสมาชิกองค์กรในชีวิตประจำวัน แต่เมื่อใดที่วัฒนธรรมองค์กรถูกกลืนหรือฝ่าฝืน สมาชิกองค์กรจะคิดคำนึงถึงธรรมเนียมบรรทัดฐานทางวัฒนธรรมขึ้นมา และจะตระหนักว่าธรรมเนียมบรรทัดฐาน เรื่องใดที่ถูกกลืนหรือฝ่าฝืน ซึ่งผู้บริหารองค์กรควรดำเนินการแก้ไขโดยหมั่นกำชับหรือเน้นย้ำวัฒนธรรมองค์กรในจุดนั้นๆ ตัวอย่างเช่น ถ้าธรรมเนียมปฏิบัติในการแต่งตัวหรือโยกย้ายบุคลากรในหน่วยงานถูกกลืน ผู้บริหารอาจสอดส่องกำชับหรือเน้นย้ำให้สมาชิกองค์กรทำให้ถูกต้องตามธรรมเนียมปฏิบัติขององค์กร

สรุปวิธีการสืบสานวัฒนธรรมองค์กรทั้ง ๔ วิธี ดังนี้

- ๑) คัดเลือกบุคลากรที่มีแนวโน้มจะยอมรับวัฒนธรรมขององค์กร
- ๒) การหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กร
- ๓) รมณ์ระวังการกระทำที่อาจขัดแย้งกับวัฒนธรรมในองค์กร
- ๔) เน้นย้ำวัฒนธรรมองค์กรที่ถูกกลืนหรือฝ่าฝืน

๖. อุปสรรคที่สำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วย ๓ ปัจจัยหลัก ดังต่อไปนี้

๖.๑ การมองเฉพาะภายในธุรกิจของตน เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่มีวิสัยทัศน์ มีสายตาสั้น ไม่กว้างไกล ไม่รู้ความเคลื่อนไหวของธุรกิจ และคู่แข่ง ไม่ทันสมัย ไม่นำเทคโนโลยีหรือเทคนิคใหม่ๆ มาใช้ จะเห็นได้ในธุรกิจครอบครัว ที่มีอยู่จำนวนมากในประเทศไทย ธุรกิจครอบครัวมุ่งวัฒนธรรมผู้ประกอบการโดยยึดติดกับวัฒนธรรมผู้นำเพียงผู้เดียว ทำให้การดำเนินธุรกิจเจริญเติบโตเป็นไปอย่างเชื่องช้า จึงจำเป็นต้องเปลี่ยนเป็นธุรกิจมหาชนเพิ่มมากขึ้นเพื่อความอยู่รอด และสามารถเจริญเติบโตสู่ระดับสากล

๖.๒ มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงจนเกินไป ผู้บริหารที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงบางครั้งทำให้วัฒนธรรมองค์กรเสียหายได้ ผู้บริหารที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงจะมีความเชื่อในความรู้ความสามารถของตนเองรู้ว่าตนรู้ดีทุกอย่างเหนือมากกว่าผู้อื่น จะเป็นผู้ที่ไม่ฟังเสียงผู้อื่นอาจทำการขัดขวางข้อมูลทุกอย่างที่ตนเห็นว่าไม่สอดคล้องกับข้อมูลของตน จะปฏิเสธคำแนะนำปรึกษาของผู้เชี่ยวชาญและที่ปรึกษา ในระยะยาวจะทำให้ผลการดำเนินงานของธุรกิจนั้นตกต่ำ หรือบางครั้งผู้บริหารประเมินคู่แข่งต่ำจนเกินไป อาจก่อให้เกิดความหายนะแก่ธุรกิจได้

๖.๓ การหย่อนยานทางจริยธรรม ในการที่ผู้บริหารขาดจรรยาบรรณในการดำเนินงาน ทำให้ไม่ได้รับความเชื่อถือแก่บุคคลทั่วไป ซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่มุ่งตนเอง เพียงแต่ต้องการรักษาภาพพจน์ของความเป็นเลิศของธุรกิจของตนไว้ โดยไม่ได้คำนึงถึงความหายนะที่จะเกิดแก่ธุรกิจของตนตามมา ดังข่าวในหน้าหนังสือพิมพ์ได้ลงข่าวเกี่ยวกับผู้จัดการสหกรณ์มหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงแห่งหนึ่งถูกจับข้อหาฉ้อโกง ทั้งนี้

ข้อความ	พอใจ มาก	ค่อนข้าง พอใจ	เฉยๆ	ไม่ค่อย พอใจ	ไม่ พอใจ	พอใจ มาก	ค่อนข้าง พอใจ	เฉยๆ	ไม่ค่อย พอใจ	ไม่ พอใจ
๒๐.องค์กรของข้าพเจ้าส่งเสริมการทำงานเป็น ทีม เพื่อให้เกิดความร่วมมือ และการทำงานที่ มีคุณภาพดี										
๒๑.ข้าพเจ้าเชื่อว่าผู้รับบริการได้รับบริการที่ดี ที่สุดจากองค์กรของข้าพเจ้า										
๒๒.ข้าพเจ้าได้มีโอกาสในการแลกเปลี่ยน เรียนรู้และพัฒนาตนเองในด้านความรู้ ความสามารถในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ										
๒๓.องค์กรของข้าพเจ้าได้นำองค์ความรู้ที่ได้ จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มาใช้ในการ										

๗.๒ วิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต

๑ จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การจัดทำแผนพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาพิจิตร เขต ๑ โดยนำประเด็นคำถามตามแบบสำรวจและผลการสำรวจมาใช้เป็นข้อมูลฐานใน
กระบวนการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อวิเคราะห์ว่าบุคลากรมีความเห็นหรือความรู้สึกอย่างไรและมีการ
แสดงพฤติกรรมหรือการปฏิบัติอย่างไรในแต่ละประเด็นคำถาม สำหรับการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรที่พึง
ประสงค์ในอนาคต จะได้นำหลักขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) มาประยุกต์ใช้ในการ
วิเคราะห์ โดยกำหนดประเด็นการวิเคราะห์ ใน ๗ ด้าน ได้แก่ วิสัยทัศน์ ค่านิยม ผู้นำ ทีมงาน ตนเอง การ
สื่อสารและเทคโนโลยี เพื่อให้ได้ข้อคิดเห็นที่ครอบคลุมบุคลากรในองค์กรทุกกลุ่มและสะท้อนสถานภาพของ
องค์กรที่แท้จริง สรุปผลการระดมความคิดเห็นได้เพื่อนำไปกำหนดเป็นแผนพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต ๑ ต่อไป

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (๒๕๕๑) ชุดเครื่องมือการพัฒนองค์กร(Organization Improvement Toolkits) ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด ๑ การนำองค์กร. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ. พฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร. นนทบุรี : มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๙

วิเชียร วิทยอดม. (๒๕๔๗) พฤติกรรมองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ ๑ กทม.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (๒๕๔๕) ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บุ๊คส์ลิงค์.

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ. (๒๕๔๐) วัฒนธรรมองค์กร แนวคิดงานวิจัย และประสบการณ์. กรุงเทพฯ:สำนักพิมพ์โพธิ์เพชร สมยศ นาวิการ. บริษัท สำนักพิมพ์บรรณกิจ ๑๙๙๑ จำกัด. กทม.

สมยศ นาวิการ. การบริหารและพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ : ผู้จัดการ, ๒๕๔๐

เสนาะ ตีเยาว์. การบริหารและพฤติกรรม. พิมพ์ครั้งที่ ๓. พ.ศ. ๒๕๔๖ ,โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ กทม.