

การสร้างและการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรรัฐสมัยใหม่

Creation and development of a modern government organization culture

วราพร องกะลอย

Waraporn Ongkaloy

ผู้อำนวยการประจำตัวสมาชิกวุฒิสภา

Specialist attached to Member of the Senate

waraporn.ongkaloy@gmail.com

บทคัดย่อ

วัฒนธรรมองค์กรของรัฐมีพลวัตที่ค่อยข้างแข็งช้าเพราะขาดการให้ความสำคัญและความจริงจัง อีกทั้งองค์กรรัฐที่มีขนาดใหญ่ทำให้ขบวนการพัฒนาวัฒนธรรมมีลักษณะแยกส่วนจนกลายเป็นความเคยชินและเย็นต่อทิศทางการปรับเปลี่ยนบริบทเข้าขามเย็นขามที่ไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้มากนัก อีกทั้งวัฒนธรรมการบริหารจัดการอำนาจที่มีโครงสร้างจากบนลงล่างคอยรับฟังคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเป็นหลัก รวมทั้งระบบเข้าขุนมูลนาย ระบบอุปถัมภ์นิยม การทุจริตในวงราชการ การเอื้ออำนาจช่วยเหลือในทางกฎหมายของผู้กระทำความผิด จนกลายเป็นสิ่งที่ประชาชนรับรู้ได้กลายเป็นวัฒนธรรมเนาในตามระบบราชการที่เป็นลักษณะอย่างนี้มาอย่างยาวนาน ซึ่งการสร้างวัฒนธรรมองค์กรรัฐเป็นหัวใจสำคัญของการหล่อหลอมพฤติกรรม และทัศนคติของข้าราชการหน่วยงานรัฐที่สามารถทำให้เกิดการปฏิบัติงานได้มีคุณภาพภายใต้กรอบคิดจิตวิญญาณการบริการสาธารณะแก่ประชาชนทั่วไป ได้แก่ 1. องค์กรรัฐที่พร้อมรับใช้ประชาชน 2. องค์กรรัฐที่เน้นการบริการอย่างมีอาชีพ 3. องค์กรรัฐที่มองเห็นคุณค่าของมนุษย์ 4. องค์กรรัฐภายใต้ขีดความสามารถของข้าราชการไทย 5. องค์กรรัฐผ่านระบบคุณธรรม และจริยธรรม 6. องค์กรรัฐความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน 7. องค์กรรัฐมุ่งสู่ความรับผิดชอบต่อส่วนรวม ซึ่งองค์กรรัฐอาจต้องใช้เวลาเพื่อแสวงหาเป้าหมายและปรับวัฒนธรรมไปสู่ความทันสมัย

คำสำคัญ : การสร้างและการพัฒนา, วัฒนธรรมองค์กรของรัฐ, รัฐสมัยใหม่.

Abstract

The corporate culture of the state is slow to dynamic because of a lack of focus and sincerity. Moreover, large government organizations have made the cultural development

movement so fragmented that it has become habituation and slow down to the direction of changing the context of nine-to-five that cannot meet the needs of the people much. Moreover, the culture of power management is structured from top to bottom, mainly listening to the command of the commander. It includes the hierarchy system, patronage system, corruption in the government, providing legal assistance for offenders that have becoming the characteristics that the people perceive and has become a rotten culture in the bureaucratic system for a long time. The creation of a state corporate culture is the key to shaping behavior and attitudes of government officials, government agencies that can lead to quality performance under the concept of spirit of public service to the general public namely: 1. government organization which is ready to serve the people. 2. government organization that focuses on professional service. 3. government organization that emphasizes human value. 4. government organization under the competence of Thai government officials 5. government organization through a system of morality and ethics 6. government organization that has a common sense of belonging 7. government organization that aims to be responsible for the public. It may take time for government organizations to pursue goals and adjust their culture to modernization.

Key words: Creation and Development, Corporate culture of the government organization, Modern State.

บทนำ

วัฒนธรรมองค์การเป็นตัวบอกถึงความเป็นเอกเทศขององค์การ มีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวด้านการบริหารงานของผู้บริหารอีกด้วย นั่นเพราะวัฒนธรรมองค์การ ถูกสร้างขึ้นจากค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจและวิถีความคิด ถูกนำมาใช้ร่วมกันโดยสมาชิกขององค์การและถ่ายทอดต่อไปยังสมาชิกใหม่จนกลายเป็นพฤติกรรมของบุคคลในองค์การและสามารถ ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์การ (Woranat Sangmanee, 2011 : 9) ซึ่งสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรได้ 2 แบบ คือ แบบแรก Inside-out หมายถึงการทำข้อตกลงภายในองค์กรแล้วทำการสื่อสารให้คนภายในและภายนอกองค์กรทราบ และแบบที่สองคือ outside-in หมายถึง การสำรวจมุมมองของคนภายนอกองค์กรที่มีต่อตัวองค์กร ที่มีส่วนการพัฒนาองค์กรช่วยในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ ช่วยในการประสมประสานภายในจะ

เกี่ยวข้องกับการสร้างสรรค์การรวมกลุ่ม ช่วยหล่อหลอมให้คนในองค์กรมีและเข้าใจกฎกติกาในการอยู่ร่วมกัน ช่วยให้ห้องกรรบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้โดยง่าย รวมทั้งเป็นสัญลักษณ์อย่างหนึ่งของขององค์กร ดังนั้น วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ทำให้บุคลากรเข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ของตน กระบวนการแนวทางในการปฏิบัติงานให้เป็นในแนวทางเดียวกัน สามารถนำมาใช้พิจารณาเมื่อเกิดปัญหาในองค์กรได้ส่งผลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กรได้ ซึ่งองค์กรควรสร้างความชัดเจนและความเข้าใจกับบุคลากรทุกคนให้ทุกคนมีส่วนร่วม รวมทั้งบุคลิกภาพส่วนตัวของผู้นำควรส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมที่ดีในองค์กรเพื่อความก้าวหน้าขององค์กร (ยุทธชัย เทียรทอง, 2561 : 1-5) เพราะฉะนั้นวัฒนธรรมองค์กร เป็นปัจจัยที่สำคัญทำให้บุคลากร เกิดความรู้สึกนึกคิดจนเกิดเป็นค่านิยมและพฤติกรรม การทำงานร่วมกัน เช่น วัฒนธรรมการปรับตัว วัฒนธรรมการ มุ่งความสำเร็จในงาน และการทำงานต่างๆ ที่เกิดจาก กฎ ระเบียบ ข้อบังคับตามสายการบังคับบัญชางานทั้งนี้ วัฒนธรรมองค์กรที่ดีก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานรูปแบบวัฒนธรรมองค์กร (สมภาพ ภูวิจิตร และคณะ, 2557 : 73)

วัฒนธรรมองค์กรเป็นส่วนที่ช่วยให้เกิดการยึดโยงระหว่างองค์กรรัฐกับตัวข้าราชการ รวมทั้งวิสัยทัศน์ พันธกิจ และบทบาทหน้าที่ต่างๆ ที่บุคลากรปฏิบัติงาน หากวัฒนธรรมไม่เข้มแข็งจะส่งผลให้องค์กรรัฐไม่เข้มแข็งตามไปด้วย ยิ่งโลกปัจจุบันมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการมากมายที่หน่วยงานรัฐอาจจะ การสร้างและการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรรัฐบนฐานการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของข้าราชการให้ทันสมัยมากยิ่งขึ้นด้านการบริการที่ดี การบริการแบบมืออาชีพ ปรับทัศนคติไปสู่มุมมองใหม่ คุณลักษณะทางด้านคุณธรรมจริยธรรม มีความรับผิดชอบต่อส่วนรวมมากขึ้นผ่านความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน

วัฒนธรรมองค์กรรัฐสมัยเก่าและปัจจุบัน

การพัฒนาองค์กรภาครัฐในปัจจุบันมีความท้าทายในระบบอย่างมากโดยเฉพาะวัฒนธรรมองค์กรภาครัฐซึ่งจำเป็นต้องอาศัยวิธีคิด วิธีทำงานแบบใหม่ในระบบราชการยุคใหม่ (New Public Management) ให้มีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว โดยมีการยึดโยงให้ประชาชนเป็นศูนย์กลาง มีการปรับเปลี่ยนวิธีคิดแบบแยกส่วน ควรมีการเชื่อมโยงในหลายมิติ วิเคราะห์เชิงลึกตามความเชี่ยวชาญในหน้าที่หันมาคิดในแบบองค์รวมหรือบูรณาการอย่างเป็นระบบมากยิ่งขึ้น การปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน แบบรวมศูนย์อำนาจทำงานตามหน้าที่รับผิดชอบโดยควบคุมกำกับตามลำดับขั้นตอนบังคับบัญชาเป็นการทำงาน มุ่งภารกิจเชิงรุกโดยยึดหลัก “คน” แทน “เศรษฐกิจ” เป็นศูนย์กลางในการพัฒนาและกำหนดแนวทางการพัฒนาแบบองค์รวมหรือบูรณาการในทุกมิติ (อณิษฐา หาญภักดีนิยมและจิตสุภา แกมทับทิม, 2561 : 350)

วัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบแผนค่านิยมความประพฤติการปฏิบัติสามารถเข้าใจความรู้สึกของข้าราชการในองค์กรรัฐมีรากฐานมาจากค่านิยม ความคิด ความเชื่อ และอุดมการณ์ที่สมาชิกมีส่วนร่วมการได้เห็น ได้เรียนรู้ จากสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์กรการเรียนรู้สิ่งที่เกิดขึ้นในองค์กร มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจว่าบุคลากร เป็นวิถีชีวิตที่คน กลุ่มใดกลุ่มหนึ่งยึดถือปฏิบัติสืบทอดกันมากลายเป็นนิสัย และความเคยชินเป็นขนบธรรมเนียมประเพณีวิถีประเพณี ปฏิบัติความเชื่อค่านิยมภาษาวัตถุสิ่งของต่างๆวัฒนธรรมทำให้คนรวมตัวกันเป็นสังคม มีการอยู่ร่วมกันอย่าง มีระเบียบ (สมภาพ ภูวิจิตร และคณะ, 2557 : 76) จะลักษณะวัฒนธรรมองค์การราชการยุคใหม่ 4 ประการ (ไฉ ชีรัมย์ และคณะ, 2563 : 185) ได้แก่

1. วัฒนธรรมมุ่งผลงาน (Result – Based Culture) การที่ข้าราชการทั้งหลายมุ่งไปที่ผลการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งที่บ่งบอกว่างานบรรลุผลสำเร็จมากน้อยเพียงใดเพราะการทำงานของข้าราชการเป็นการสร้างความรู้สึกถึงคุณค่าของตนเองในการเป็นส่วนหนึ่งของระบบราชการไทยอันแสดงถึงศักยภาพและบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย อันเป็นสิ่งที่ระบบราชการคาดหวังเป็นอย่างยิ่ง รวมทั้งหากองค์กรรัฐใดไม่สามารถสร้างคุณค่าในเชิงสังคมและประเทศได้ การดำรงของหน่วยงานนั้นจะด้อยคุณค่าในระบบการบริหารจัดการองค์กรและไม่สามารถดำรงอยู่ได้ แต่องค์กรรัฐใดสามารถผลิตผลงานออกมาอย่างต่อเนื่อง เป็นธรรมและมองเห็นคุณค่าของประชาชนจะทำให้สามารถดำรงอยู่ต่อไปได้

2. วัฒนธรรมแบบทีมงาน (Team Culture) ซึ่งสภาพแวดล้อมในปัจจุบันที่มีการยกย่องการทำงานเป็นระบบทีมงาน รวมทั้งสำนักงานข้าราชการพลเรือนก็กำหนดกรอบการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพให้มากขึ้นที่เล็งผลไปยังภารกิจหลักขององค์กร แม้ว่าจะมีระบบการทำงานเป็นในสังคมไทยจะมีความยุ่งยากในการพัฒนาให้เกิดขึ้นได้แต่ด้วยการบริหารสมัยใหม่ ข้าราชการทั้งหลายต้องปรับตัวไปตามกรอบทิศทางการพัฒนาสังคมผ่านการทำงานเป็นทีมมากขึ้นเพื่อเพิ่มความสามารถในการคิดและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อการจัดกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีความเชี่ยวชาญแต่ละด้านที่จำเป็น สำหรับการดำเนินงานอย่างหนึ่งให้สำเร็จ โดยมุ่งความสำเร็จตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย สมาชิกในทีมจะยึดมั่นที่จะต้องร่วมมือกันปฏิบัติงานให้ลุล่วง ความสำเร็จหรือล้มเหลวที่เกิดขึ้นถือเป็นความรับผิดชอบของทุกคน

3. วัฒนธรรมความสามารถ (Competency Culture) องค์กรภาครัฐในปัจจุบันมีข้าราชการที่มีความรู้ความสามารถมากมาย รวมทั้งข้าราชการมีจำนวนมากสามารถจะส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพในหลายด้านๆ ได้ แต่ด้วยบางสถานการณ์ทำให้ข้าราชการไม่สามารถจะแสดงผลงานให้ประจักษ์ได้ก็ด้วยระบบที่ไม่เอื้อความสามารถดังกล่าวได้ เพราะ “วัฒนธรรมห้ามข้ามหน้าข้ามตา”

อันเป็นวัฒนธรรมที่டுத்தการพัฒนาองค์กรและข้าราชการ ดังนั้น การปล่อยวางของผู้บริหารหรือผู้นำ และสร้างระบบการส่งเสริมคนดีคนเก่งให้มากขึ้นก็อาจจะทำให้ผลงานขององค์กรภาครัฐมีภาพลักษณ์ทางความสามารถได้มากขึ้น โดยเน้นไปที่ผลงานและความสามารถของบุคคลอย่างแท้จริง รวมทั้งการแสวงหาบุคลากรที่มีคุณภาพมาร่วมงานมิใช่การปลุกกลุกลานของตนเองให้เข้ามาสู่ระบบราชการมากขึ้นแต่ใช้ระบบการแข่งขันการเข้ามาสู่ระบบจะส่งผลต่อความสามารถขององค์กรรัฐได้

4. วัฒนธรรมการเรียนรู้และปรับตัว (Learning and Adaptive Culture) การเรียนรู้ช่วยให้บุคคลและองค์กรมีความฉลาดขึ้น ความรู้มีการพัฒนาตลอดเวลา จึงเป็นความจำเป็นที่องค์กรจะต้องเพิ่มความรู้เพื่อพัฒนาตนเองให้ทันสมัยและล้ำหน้า และนำไปสู่การสร้างนวัตกรรม (Innovation) นวัตกรรมถือเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) และผลักดันให้องค์กรมีความก้าวหน้าและพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง

นอกจากนี้ยังวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมกับยุคไทยแลนด์ 4.0 ในส่วนประกอบวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการปรับปรุงสมรรถนะขององค์กรถึง 17 ประการ ได้แก่ 1) มุมมองเชิงระบบ 2) ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (การนำด้วยวิสัยทัศน์ แรงบันดาลใจ และบุรภาพ) 3) ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า (การเพิ่มคุณค่าสำหรับลูกค้า) 4) การพัฒนาขีดความสามารถขององค์กร 5) การให้คุณค่าแก่คน(สู่ความสำเร็จด้วยความชาญฉลาดของคน) 6) การเรียนรู้ขององค์กร 7) การจัดการด้วยความอ่อนไหว 8) การสร้างอนาคตที่ยั่งยืน (9) การมุ่งเน้นความสำเร็จ 10) การเก็บเกี่ยวความคิดสร้างสรรค์ 11) การบริหารจัดการนวัตกรรม 12) การบริหารด้วยข้อเท็จจริง 13) การบริหารความเสี่ยง 14) ความรับผิดชอบต่อสังคม 15) จริยธรรมและความโปร่งใส 16) คุณค่าและผลลัพธ์ที่บังเกิด และ 17) คงความยั่งยืนของผลลัพธ์ที่ได้รับการยอมรับทั่วไป (สุรยุทธ บุญมาทต, 2562 : 159-160)

ทั้งหมดที่กล่าวทำให้เห็นว่า ระบบราชการที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางจะสามารถทำลายวัฒนธรรมแบบเดิม ๆ ที่มุ่งเน้นระบบราชการแบบดั้งเดิมลักษณะแนวตั้งจากบนลงล่าง หรือแนวนอน คือ นโยบายของระบบราชการเกิดจากความร่วมมือของระบบราชการทั้งระบบ เช่น การให้บริการแบบ one-stop Service หากข้าราชการบริการลูกค้าได้ดีจนสร้างความพึงพอใจให้กับ ลูกค้าได้ ข้าราชการก็จะรู้สึกภาคภูมิใจในผลงานของตนและเป็นผลให้พนักงานปรับระดับการให้บริการให้ดีขึ้น เรื่อย ๆ หากรัฐให้บริการประชาชนอย่างเป็นเลิศก็จะได้รับความเลื่อมใสศรัทธาจากทุกภาคส่วน โดยเฉพาะ ประชาชน มีความพยายามแก้ปัญหาของระบบราชการแบบดั้งเดิม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรับปรุงในด้านประสิทธิภาพและการให้บริการประชาชน ซึ่งหัวใจสำคัญของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ก็คือ การปฏิรูประบบ ราชการนั่นเอง (อณิษฐา หาญภักดีนิยมและจิตสุภา แกมทับทิม, 2561 : 350) เพราะฉะนั้น วัฒนธรรมองค์กรรัฐสมัยเก่าและปัจจุบันที่มีการยึดอำนาจไว้ที่ส่วนกลางมากเกินไป หรือการสั่งการแบบจากบนลง

ล่าง เน้นคำสั่งมากกว่าความคิดเห็นจากส่วนล่าง และยึดระบบอุปถัมภ์มากเกินไปจะไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้มากนักในโลกแห่งความจริงในปัจจุบัน หากองค์กรรัฐสามารถจะปรับเปลี่ยนไปสู่วิถีตามระบบราชการยุคใหม่จะทำให้สังคมไทยและการบริการเป็นที่พึงพอใจมากยิ่งขึ้นด้วยการเน้นไปที่ ยึดเอาประชาชนเป็นศูนย์กลางการทำงาน เน้นการกระจายอำนาจไปยังท้องถิ่นและพื้นที่ให้มากขึ้น เน้นการมีส่วนร่วมของประชาชน และยึดเอาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถมีคุณธรรมมีจริยธรรมอย่างแท้จริงจะช่วยองค์กรภาครัฐมีภาพลักษณ์ที่ดีในสายของประชาชน

การสร้างและการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรรัฐสมัยใหม่

วัฒนธรรมองค์กรภาครัฐเป็นลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละองค์กรรัฐที่แชร์เป้าหมาย ทัศนคติ มาตรฐาน และความร่วมมือกันของสมาชิก ซึ่งวัฒนธรรมที่ดีไม่ได้หมายถึงการที่ข้าราชการทุกคนต้องมีทุกอย่างเหมือนกัน แต่' วัฒนธรรมองค์กร คือ ความหลากหลายที่อยู่ร่วมกันได้อย่างลงตัวซึ่งจะเอื้อต่อการพัฒนาองค์กรให้เติบโตมากยิ่งขึ้น (ชาล เจริญพันธ์, ออนไลน์) หากมองในแง่เป้าประสงค์ขององค์กรภาครัฐที่สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 จะประกอบด้วย 7 ประการใหญ่ ได้แก่ เกิดประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ไม่มีขั้นตอนในการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์ ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการและมีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ เพราะฉะนั้น การสร้างและการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรรัฐสมัยใหม่อาจจะเป็นโจทย์ที่สำคัญต่อการสร้างแผนที่ของความคาดหวังของประชาชนที่ส่งมอบความสุขเพื่อสังคมในยุคปัจจุบันผ่านตัวแปรเชิงวัฒนธรรมองค์กรสมัยใหม่ดังต่อไปนี้

1. องค์กรรัฐที่พร้อมรับใช้ประชาชน ในรัฐธรรมนูญ พ.ศ. 2560 หมวด 6 มาตรา 76 โดยใจความระบุว่า รัฐต้องเจ้าหน้าที่ของรัฐให้มีความซื่อสัตย์สุจริต และมีทัศนคติเป็นผู้ให้บริการประชาชนให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว ไม่เลือกปฏิบัติและปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ...ต่อประชาชนทุกคนโดยไม่เลือกว่าผู้นั้นจะเป็นใคร มีตำแหน่งอย่างไร มีการศึกษาสูงต่ำอย่างไร นับถือศาสนาใด รวยหรือจนก็ต้องรับใช้ประชาชนอย่างเท่าเทียมเสมอภาคกัน ซึ่งการสร้างและการพัฒนาวัฒนธรรมขององค์กรรัฐอาจยึดหลักรัฐธรรมนูญที่ระบุไว้อย่างชัดเจนว่าในฐานะข้าราชการต้องปฏิบัติหน้าที่ คือ รับใช้ประชาชนซึ่งมีขั้นตอนและแนวทางการปฏิบัติเป็นไปตามกรอบการปฏิบัติงานอยู่แล้วจึงไม่ยากมากนัก แต่กระนั้น การตรวจสอบและการประเมินผลการรับใช้ประชาชนอาจจะต้องให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องอื่นๆ มาทำหน้าที่ในการตรวจสอบและประเมินผลงานดังกล่าวหรืออาจจะตั้งองค์กรภาคประชาสังคมเข้ามาทำ

หน้าที่ในการตรวจสอบและประเมินผลร่วมกันหน่วยงานประกันคุณภาพการปฏิบัติงานภาครัฐให้มากขึ้นเพราะหากองค์กรรัฐมีการตรวจสอบองค์กรรัฐด้วยจะทำให้ขาดความน่าเชื่อถือได้ ดังนั้น การสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมข้อนี้ อาจจะกำหนดไว้เฉพาะขององค์กรรัฐทุกหน่วยงานให้เป็นกรอบใหญ่ในบทบาทหน้าที่ตามรัฐธรรมนูญที่มีเจตนารมณ์ และสอดคล้องกับความรู้สึกของประชาชน

2. องค์กรรัฐที่เน้นการบริการอย่างมืออาชีพ เพราะปัจจัยความสำเร็จขององค์กรภาครัฐและเอกชนเอกชน ก็ตามย่อมขึ้นต้นด้วยการบริการที่ดีทั้งหมดเพื่อให้เกิดภาพลักษณ์ของกลุ่มลูกค้า หากเป็นเอกชนจะช่วยให้ลูกค้าเกิดความประทับใจกลับมาใช้บริการมากขึ้นและสร้างกำไรได้มากจากการบริการขององค์กร หากเป็นองค์กรภาครัฐจะช่วยให้เกิดความน่าเชื่อถือ ประชาชนมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กรนั้นๆ เพราะฉะนั้น การบริการของข้าราชการ คือ การให้ความช่วยเหลือหรือการดำเนินการเพื่อประโยชน์ของผู้อื่น การบริการที่ดี ผู้รับบริการจะได้รับความประทับใจและเกิดความชื่นชมองค์กร อันเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่องค์กร เบื้องหลังความสำเร็จของทีมงาน, มักจะมีงานบริการเป็นเครื่องมือในการสนับสนุน ไม่ว่าจะเป็งาน ประชาสัมพันธ์งานบริการวิชาการต่างๆ ตลอดทั้งความร่วมมือร่วมแรงร่วมใจจากเจ้าหน้าที่ทุกระดับซึ่ง จะต้องช่วยกันขับเคลื่อนพัฒนางานบริการให้มีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพ จนเกิดเป็น “การบริการที่ดี” (สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียนมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ, 2555 : 2) จะเห็นได้ว่า งานการบริการถือว่ามีสำคัญในระดับสูงสุดที่สามารถยกระดับศักยภาพขององค์กรภาครัฐให้มีคุณภาพตามความพึงพอใจของประชาชนคนแต่กระนั้น การสร้างและพัฒนาการบริการที่ดีอาจจะต้องมีการเน้นย้ำของผู้บริหารองค์กรหรืออาจจะต้องกำหนดไว้เป็นนโยบายในส่วนของบทบาทหน้าที่ของข้าราชการว่า ต้องมีมาตรการการบริการที่ดีอีกด้วย

3. การสร้างและพัฒนาองค์กรรัฐที่มองเห็นคุณค่าของประชาชน เพราะคุณค่าของงาน คือ ประโยชน์จากเนื่อ งาน การสร้างคน และการสร้างสังคมที่ดีงามร่มเย็นเป็นสุข เช่น งานทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีทำเพื่อ ค้นพบความรู้และสร้าง สิ่งประดิษฐ์ใหม่ งานทุกงานควรจะสร้างคนให้มีความสามารถ ซื่อสัตย์ มีความรักในงาน รัก ในผลของงานที่ดีที่เกิดจากงาน และสร้างความสามัคคี สุดท้ายผลงานของแต่ละคนแต่ละองค์กรของภาครัฐ ควร ก่อกูลกัน ไม่เบียดเบียนและเป็นต้นแบบการปลูกปัญญาและความรักความเมตตาให้แก่สังคมไทย (อภิวัฒน์ มุทิรากร, มปป. : 2) เพราะฉะนั้น วัฒนธรรมที่เน้นการปลูกความรัก ความมีเมตตาต่อประชาชนในฐานะเพื่อนร่วมสังคมให้ เกิดความสุขร่วมกันเท่ากับว่า ข้าราชการได้มุ่งมั่นงานที่เป็นงานด้านการบริการประชาชนด้วยหัวใจที่เปลี่ยมไปด้วย ความรู้สึกที่ดีๆ ให้แก่กัน

4. องค์กรรัฐที่มีความสามารถของข้าราชการ หรือที่เรียก สมรรถนะของข้าราชการอันเป็นคุณลักษณะเชิง พฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะร่วมของข้าราชการทั้งระบบที่ต้อมีเพื่อเป็นการหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรม

ที่พึงประสงค์ร่วมกันเพื่อที่จะทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถดำเนินงานได้สำเร็จ ลุ่่งตามวิสัยทัศน์พันธกิจแผนงาน และโครงการต่างๆ ขององค์กรภาครัฐให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชน โดยสมรรถนะหลักประกอบด้วย 1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2. การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม 3. ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน 4. การบริการเป็นเลิศ 5. การทำงานเป็นทีม (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2552 : 7-25) เพราะฉะนั้นความสามารถหรือสมรรถนะทั้ง 5 ด้าน เป็นความภาพของความสามารถจะอยู่ที่ข้าราชการในระบบทั้งหมดที่มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องผ่านการเรียนหรือองค์กรจัดสรรระบบการพัฒนาด้วยโครงการพัฒนาต่างๆ ที่มีงบประมาณอย่างมากมายที่ส่งต่อผลการทำงานเพื่อองค์กร เพื่อสังคมและเพื่อประเทศ

5. องค์กรรัฐผ่านระบบคุณธรรมและจริยธรรม พระราชบัญญัติมาตรฐานทางจริยธรรม พ.ศ. 2562 หมวดที่ 1 ได้กำหนดมาตรฐานทางจริยธรรมและประมวลจริยธรรม ไว้ในมาตราที่ 5 ระบุว่า มาตรฐานทางจริยธรรมคือหลักเกณฑ์การประพฤติปฏิบัติอย่างมีคุณธรรมของเจ้าหน้าที่ของรัฐซึ่งจะต้องประกอบด้วย 1) ยึดมั่นในสถาบันหลักของประเทศ อันได้แก่ชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข 2) ซื่อสัตย์สุจริต มีจิตสำนึกที่ดี และรับผิดชอบต่อหน้าที่ 3) กล้าตัดสินใจและกระทำในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรม 4) คิดถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว และมีจิตสาธารณะ 5) มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน 6) ปฏิบัติหน้าที่อย่างเป็นธรรมและไม่เลือกปฏิบัติ 7) ดำรงตนเป็นแบบอย่างที่ดีและรักษาภาพลักษณ์ของทางราชการ (ราชกิจจานุเบกษา, 2562 : 2) ซึ่งเป็นพื้นฐานคุณธรรมและหลักจริยธรรมการบริหารภาครัฐมักจะขึ้นอยู่กับบริบทปรัชญาวิถีคิดด้านสังคมและ การเมืองที่เป็นกระแสหลักในแนวคิดเสรีนิยมแบบดั้งเดิม หลักจริยธรรมการบริหารสาธารณะผูกติดอยู่กับหลักการแยกการเมืองและการบริหารออกจากกัน การบริหารเน้นรูปแบบและพฤติกรรมของระบบราชการ เป็นรากฐานคุณธรรมและจริยธรรมการบริหารสาธารณะจึงอยู่ในกรอบของเป้าหมายการสร้างประสิทธิภาพ มุมมองการบริหารในแนวธุรกิจเอกชนได้รับความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจที่จะนำมาปรับใช้ในการบริหารภาครัฐ(โกวิทย์ กังสนันท์, มปป. : 18) เพราะฉะนั้น องค์กรภาครัฐอาจจะต้องมีการเข้มงวดมากขึ้นเพื่อการตรวจสอบและการขึ้นำคุณธรรมและจริยธรรมให้กลายเป็นวัฒนธรรมที่มีส่วนร่วมปลูกฝังพฤติกรรมในการปฏิบัติในองค์กร

6. องค์กรรัฐที่เน้นความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน ซึ่งอาจต้องสร้างความรู้และปรับทัศนคติของข้าราชการให้เกิดการรับรู้ถึงความท้าทายในการทำงาน ความก้าวหน้าในการทำงาน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำงาน การทำงานเป็นทีม เงินเดือนและสวัสดิการ การพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสัมพันธ์ต่อบังคับบัญชาความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ความรู้สึกว่าคุณมี

ความสำคัญต่อองค์กรความรู้สึกว่าองค์กรเป็นที่พึ่งได้ (สมจิตร จันทรเพ็ญ, 2557 : 4) รวมทั้งการสร้างความสุขในการปฏิบัติงานของบุคลากรภาครัฐ

จะทำให้บุคลากรในที่ทำงานอยากที่จะทุ่มเทในการทำงานลดความเครียดและความขัดแย้งภายในองค์กรซึ่งจะช่วยให้องค์กรเจริญก้าวหน้าและพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล (ภัทรดนัย ฉลองบุญ, 2560 : 590) เพราะฉะนั้น ความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกันขององค์กรภาครัฐมิได้สร้างในระยะเวลาสั้นๆ แต่การสร้างระบบที่เอื้อให้กับข้าราชการที่เห็นเป้าหมายและความมั่นคงทางความรู้สึกว่า ตนเองมีคุณค่าในองค์กร สามารถบรรลุเป้าหมายของตนเองได้ รวมทั้งให้ความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงานมากขึ้นจนกลายเป็นความผูกพันระหว่างองค์กรกับข้าราชการนั่นเอง

7. องค์กรรัฐมุ่งสู่ความรับผิดชอบต่อส่วนรวม ความเป็นจริงแล้วภาครัฐเป็นองค์กรสาธารณประโยชน์ที่มีบทบาทโดยตรงในการให้บริการประชาชน ที่ไม่แสวงหาผลกำไรทำให้ CSR ภาครัฐเป็นเรื่องที่ข้าราชการทุกคนต้องตระหนักและสำนึกว่าตนเองมีบทบาท ความรับผิดชอบต่อสังคม ต่อตนเอง ต่อองค์กร นอกจากนี้ยังมี CSR ที่สร้างการมีส่วนร่วมกับประชาชนในพื้นที่เพื่อรวมพลังขององค์กรต่างๆ หรือการสร้างความตระหนักรู้ให้แก่ประชาชนเพื่อลดปัญหาทางสังคม จึงมิใช่การปฏิบัติเฉพาะภารกิจของตนแยังมีส่วนในการพัฒนาสังคมและ สิ่งแวดล้อมให้ก้าวไปพร้อมกันด้วยที่สะท้อนได้ถึงความรับผิดชอบต่อองค์กรที่มีต่อสังคม ซึ่งย่อมมีผลให้เกิดความเชื่อถือศรัทธาและไว้วางใจจากประชาชนได้อย่างแท้จริง (ชุติมา เทศศิริ, 2558 : 7) เพราะฉะนั้น สิ่งที่องค์กรจะละเลยมิได้ก็คือการสร้าง ความตระหนักถึงคุณค่าของงานที่ปฏิบัติอยู่ว่ามีลักษณะความเป็นสาธารณะหรือเพื่อประชาชนโดยตรงที่ควรจะเป็นวัฒนธรรมหนึ่งในองค์กรของรัฐในปัจจุบัน

สรุปและข้อเสนอแนะ

การสร้างและการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรรัฐสมัยใหม่ที่เป็นตามความคาดหวังและบทบาทขององค์กรภาครัฐที่สามารถการยอมรับและความพร้อมในการบริการสาธารณประโยชน์ให้เกิดแก่องค์กร แก่ประชาชนทั่วไปแก่สังคมและประเทศให้มีลักษณะองค์ภาพเดียวกันทั้งหมดจะส่งผลต่อภาพลักษณ์ที่มีคุณค่าอย่างมหาศาลโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจะสามารถทำให้เกิดการเรียนรู้ไปพร้อมๆ กันทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็วัฒนธรรมที่องค์กรรัฐที่พร้อมรับใช้ประชาชน เป็นองค์กรรัฐที่เน้นการบริการอย่างมีอาชีพ เป็นองค์กรรัฐที่มองเห็นคุณค่าของมนุษย์ เป็นองค์กรรัฐภายใต้ขีดความสามารถของข้าราชการไทย เป็นองค์กรรัฐผ่านระบบคุณธรรม และจริยธรรม เป็นองค์กรรัฐความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน และเป็นองค์กรรัฐมุ่งสู่ความรับผิดชอบต่อส่วนรวม ซึ่งทั้งหมดที่กล่าวช่วยอมชี้ชัดแล้วว่าสามารถกลายเป็นวัฒนธรรมใหม่ภายใต้บริบทเดิมที่สามารถปรับเปลี่ยนไปจากบริบทมุมมองของประชาชนที่มี

ปีที่ 5 ฉบับที่ 1 มกราคม – มิถุนายน 2564

อยู่เดิมให้เป็นความรู้สึกใหม่ๆ ก่อให้เกิดการยอมรับและให้ความร่วมมือต่อองค์กรรัฐมากยิ่งขึ้นจนสามารถบรรลุเป้าหมายเชิงภารกิจของรัฐได้ในปัจจุบันและอนาคต

References

- โกวิทย์ กังสนันท์. (มปป.). **จริยธรรมของการบริหารภาครัฐแนวใหม่**. คณะทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ชุติมา เทศศิริ. (2558). **ความรับผิดชอบต่องานขององค์กร**. ศูนย์ส่งเสริมจริยธรรม สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- ชวล เจริญพันธ์. **Culture Strategy Workshop : วัฒนธรรมองค์กรนั้นสำคัญไฉน?**. [ออนไลน์]. แหล่งข้อมูล : https://www.hubbathailand.com/hubba-blog/culture-strategy-workshop?gclid=CjwKCAjwe2EBhAhEiwAJI5jg68EPyZqsQPMTbHCZnNjclhDARBLbAjfoNWvtrSzp8K7sozzFGwylBoC6OIQAvD_BwE [13 พฤษภาคม 2564].
- ภัทรนัย ฉลองบุญ. (2560). **ความสุขในการปฏิบัติงานของบุคลากรภาครัฐ**. วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร. (ฉบับพิเศษ เล่มที่ 5) (พฤษภาคม) : 590.
- ราชกิจจานุเบกษา. (2562). **พระราชบัญญัติมาตรฐานทางจริยธรรมพ.ศ. 2562**. เล่ม 136 ตอนที่ 50. 16 เมษายน 2562.
- ไว ชีรัมย์ และคณะ. (2563). **วัฒนธรรมองค์กรที่เสริมสร้างการจัดการที่ดีของระบบบริหารราชการไทย**. วารสารวิชาการ มจร บุรีรัมย์. ปีที่ 5. ฉบับที่ 2. (กรกฎาคม-ธันวาคม) : 185.
- ยุทธชัย เทียรทอง. (2561). **วัฒนธรรมองค์กร**. วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร (วปอ.).
- สมจิตร จันท์เพ็ญ. (2557). **ความผูกพันต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน)**. ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารพัฒนาสังคม). คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อมสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สมาพร ภูวิจิตร และคณะ. (2557). **รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ**. วารสารวิทยาลัยนครราชสีมา. ปีที่ 9. ฉบับที่ 1. (มกราคม-มิถุนายน) : 73.
- สุรยุทธ บุญมาทัด. (2562). **วัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมกับยุคไทยแลนด์ 4.0 : ส่วนประกอบวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการปรับปรุงสมรรถนะขององค์กร**. วารสารเศรษฐศาสตร์และกลยุทธ์การจัดการ. ปีที่ 6. ฉบับที่ 2. (กรกฎาคม – ธันวาคม) : 159-160.

ปีที่ 5 ฉบับที่ 1 มกราคม – มิถุนายน 2564

สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน (2555). **คู่มือหลักการการให้บริการที่ดีภายใต้ กระบวนการจัดการความรู้**. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2552). **คู่มือสมรรถนะหลัก : คำอธิบายและตัวอย่างพฤติกรรมบ่งชี้**. นนทบุรี : บริษัท พี.เอ.ลิฟวิ่ง จำกัด.

อณิษฐา หาญภักดีนิยมและจิตสุภา แกมทับทิม. (2561). **วัฒนธรรมองค์กรของระบบราชการไทย.วารสารวิทยาลัยสงฆ์นครลำปาง**. ปีที่ 7. ฉบับที่ 1. (มกราคม 2561 – มิถุนายน) : 350.

อภิวัฒน์ มุทิรากร. (มปป). **การเห็นคุณค่าที่แท้จริงของงาน (ด้วยปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง) คือก้าวแรกที่คนไทยจะสร้างแผ่นดินของเราให้เป็นแผ่นดินทอง**. คณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

Woranat Sangmanee. (2011). **Organization and Organizing (3 nd ed)**. Bangkok: Rabeangthong Printing.