

การสร้างและพัฒนาบรรยากาศการทำงานในองค์กรสมัยใหม่ Creation and Development of Working Atmosphere in Modern Organizations

เกศี จันทราประภาวัฒน์ Keesee Chanthaprapawat

บริษัท สยามควอลิตี้แลนด์ จำกัด

SIAM QUALITYLAND COMPANY LIMITED

mam_kesee@hotmail.com



Haripunchai Review 17/09/2564

Haripunchai Review 27/10/2021

บทคัดย่อ

สถานการณ์ภายในองค์กรในสังคมไทยปัจจุบันเชื่อว่ามีบรรยากาศการทำงานที่ไม่ราบรื่นมากนัก อาจเป็นเพราะความตึงเครียดไปด้วยแรงกดดันเพื่อความอยู่รอดทางงบประมาณ การใช้จ่าย การขัดกันทางผลประโยชน์ และสภาพการแข่งขันกันภายในองค์กรระหว่างเพื่อนร่วมงาน ระหว่างลูกน้องกับหัวหน้างาน ระหว่างคู่แข่งทางธุรกิจ หรือแม้กระทั่งสถานการณ์โรคระบาด เป็นต้น ย่อมทำให้องค์กรต่าง ๆ ในปัจจุบันต้องปรับตัวใช้ใช้ความสามารถเพื่อสร้างนวัตกรรมที่จะดำรงอยู่ขององค์กรต่อไป สถานการณ์เหล่านี้ย่อมทำให้บรรยากาศในการทำงานสูญเสียความสมดุลของบุคลากรจนกลายเป็นปัญหาทางด้านคุณภาพทางผลผลิตขององค์กรอย่างมาก บทความนี้เชื่อว่า หากองค์กรรัฐและองค์กรเอกชนสามารถสร้างและพัฒนาบรรยากาศในการทำงานในองค์กรแบบสมัยใหม่ได้น่าจะช่วยให้เกิดดุลยภาพต่าง ๆ ในองค์กรได้เป็นอย่างดี ได้แก่ 1) การปรับบทบาทของผู้บริหารองค์กรเป็นโค้ชที่หล่อหลอมคนในองค์กร 2) จัดตั้งกลุ่มเล็ก ๆ อย่างไม่เป็นทางการให้ในองค์กร 3) สร้างจุดนั่งสนทนาหรือสถานที่นั่งเล่นสำหรับบุคลากร 4) กำหนดจุดรับประทานอาหารร่วมกันในตอนกลางวัน 5) สร้างสนามกีฬาเล็กสำหรับบุคลากรก่อนกลับบ้าน และ 6) รอบ 1 เดือนมีการจัดกิจกรรมสาธารณะหรือจิตอาสาประโยชน์ 1 ครั้ง

คำสำคัญ : การสร้างและพัฒนา, บรรยากาศการทำงาน, องค์กรสมัยใหม่.

Abstract

The situation within the organization in Thai society today is believed to have a very unsmooth working atmosphere. It can be due to tensions with the tightness of budget survival, spending, conflicts of interest, competitive conditions in the organization with colleagues, subordinates and supervisors, business competitors, or even the epidemic situation, etc. These will inevitably require organizations today to adapt using their ability to create innovation that will continue to exist. These situations will cause the working atmosphere to lose the balance of the personnel and become a problem in the quality of the productivity of the organization. This article believes that if government organizations and non-governmental organizations can create and develop a working atmosphere in a modern organization, it should help create balance in the organization as well, namely 1) the adaption of corporate executives as coaches that develop people in the organization, 2) the establishment of small informal groups within the organization, 3) the creation of a conversation point or a seating area for personnel, 4) the determination of common eating spots during the day, 5) the build of a small stadium for personnel before going home, 6) there are public or volunteer activities once a month.

Keywords: Creation and Development, Working Atmosphere, Modern Organization.

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงทางสังคมโลกในปัจจุบันได้กำหนดเส้นตายขององค์กรต่าง ๆ ที่จะต้องปรับเพื่อความอยู่รอดและสภาพการแข่งขันที่รุนแรงทำให้องค์กรแบบเก่า ๆ ได้ปรับเปลี่ยนรูปแบบและโครงสร้างการทำงานอย่างต่อเนื่องให้เท่าทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปด้วยโรคระบาดโควิด - 2019 หรือ เทคโนโลยีที่อาศัย AI เข้ามาทำหน้าที่แทนมนุษย์ในองค์กรมากขึ้น แต่ถึงอย่างไรก็ตามเชื่อว่าองค์กรจะสามารถปรับตัวหรือมีหุ่นยนต์ที่เข้ามาทำงานแทนทั้งหมดย่อมจะต้องมีบุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ประจำคอยควบคุมดูแล หรือในกลุ่มประเทศที่กำลังพัฒนาอาจจะไม่เหมาะสมมากนักสำหรับการนำสิ่งดังกล่าวมาใช้ในองค์กรตามที่โลกไปเปลี่ยนแปลงไป

ถึงอย่างไรก็ตามการทำงานในองค์กรในปัจจุบันยังมีบรรยากาศที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานมากนักและมักจะร่อยร้าวต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดความตึงเครียดและการขัดกันในลักษณะที่แตกต่างกันออกซึ่งขึ้นอยู่กับชนิดขององค์กรนั้นที่ไม่สามารถยกสถานะไปสู่ความเป็นองค์กรสมัยใหม่ได้ก็ด้วย การเมืองภายในองค์กร การไม่มีการวางตำแหน่งหน้าที่ชัดเจน วัฒนธรรมในองค์กรไม่ชัดเจน การขาดความสามารถในการรับมือกับสัญญาณสำคัญ ที่จะส่งผลต่ออนาคตของธุรกิจ การขาดงบประมาณ การไม่มีทิศทาง ขาดวิสัยทัศน์ และขาดกลยุทธ์ที่เหมาะสม (Jen Namjatturas, ออนไลน์) เป็นต้น ซึ่งหลาย ๆ องค์กรที่สามารถเติบโตอย่างก้าวกระโดดได้ก็ด้วยการเห็นคุณค่าของมนุษย์ในองค์กรอย่างมากโดยเฉพาะการให้คิดค้นวัฒนธรรมองค์กรที่สามารถสร้างบรรยากาศและเป็นส่วนสำคัญที่จะเป็นแกนกลางให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับทั้งผู้บริหารระดับสูงผู้บริหารระดับกลาง ตลอดจนผู้ปฏิบัติงานได้มีแนวทางในการร่วมแรงร่วมใจกันทำงานให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงสุด ทำให้องค์กรเป็นองค์กรการสมรรถนะสูงและมีขีดความสามารถในการแข่งขัน(สุรยุทธ์ บุญมาทัด, 2562 : 162) เพราะฉะนั้น บรรยากาศการทำงานจะสามารถสร้างได้ก็ด้วยการกำหนดวัฒนธรรมที่ชัดเจนและสามารถสื่อสารไปยังบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีการศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมขององค์กร พฤติกรรม และคุณภาพชีวิตการทำงานที่ส่งผลต่อระดับความสำเร็จในการทำงาน พบว่า ความสำเร็จในการทำงานมีระดับความคิดเห็นด้วยมากที่สุด (มัทณี บุญประเสริฐ, 2558) ดังนั้น ไม่ว่าจะด้วยความสำเร็จลักษณะของงานที่ปฏิบัติอยู่ เพื่อนร่วมงานเป็นกัลยาณมิตร มีหัวหน้างานที่เข้าใจ มีระบบองค์กรที่เอื้อต่อใช้ชีวิตในองค์กรทั้งหมดจะเป็นสิ่งที่เรียกว่า บรรยากาศในองค์กรจะสร้างและพัฒนาได้ก็ด้วยเริ่มที่ผู้บริหารองค์กรจะต้องอาจจะต้องเห็นความสำคัญและถ่ายทอดสถานการณ์ที่คลายความตึงเครียดลงไปไม่ว่าจะด้วยการปรับบทบาทของผู้บริหารไปสู่การเป็นโค้ชมากขึ้น การเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถกำหนดกลุ่มก้อนขึ้นมาเพื่อสร้างทีมงานแบบหลวม ๆ การพัฒนาแหล่งพักผ่อนสำหรับให้บุคลากรที่เวลาพูดคุยกันมากขึ้น หรืออาจจะสร้างแบบแผนในการทานอาหารมื้อกลางวันร่วมกันใน 1 วัน ต่อสัปดาห์ หรืออาจจะพัฒนาต่อยอดเป็นกิจกรรมเชิงสนทนาการอื่น ๆ ร่วมกันบ่อย ๆ ที่สำคัญในเชิงความเสียสละอาจจะต้องมีการสร้างประโยชน์ให้เกิดขึ้นแก่สังคมและชุมชนรอบข้าง จะช่วยให้บรรยากาศอีกลักษณะหนึ่งที่แตกต่างไปจากองค์กรในอดีตที่ผ่านมาไปสู่องค์กรสมัยใหม่ที่มอบสิ่งควรค่าแก่ความเป็นมนุษย์ในองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรสมัยใหม่

วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ทำให้บุคลากรเข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ของตน ทั้งกระบวนการแนวทางในการปฏิบัติงานให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน สามารถนำมาใช้พิจารณาเมื่อเกิดปัญหาในองค์กรได้ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กรได้ ผู้นำควรสร้างความชัดเจนและความเข้าใจกับบุคลากรทุกคนให้ทุกคนมีส่วนร่วม รวมทั้งบุคลิกภาพส่วนตัวของผู้นำควรส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมที่ดีในองค์กรเพื่อความก้าวหน้าขององค์กร (ยุทธชัย เทียรทอง, 2560 : 1) อันเป็นคุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรสามารถเรียนรู้ได้ผ่านการสังเกตจดจำเรียนรู้จากประสบการณ์ต่าง ๆ และสามารถส่งผ่านจากรุ่นสู่รุ่นการปรับตัวเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับบุคลากรในองค์กรจะเป็นสิ่งสำคัญในการปรับตัวเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร (กฤษณก ดวงชาทม, 2557 : 162-163) ดังนั้น วัฒนธรรมองค์กรแสดงให้เห็นถึงคุณสมบัติ คุณภาพ และลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์กร ซึ่งได้มีการพัฒนาขึ้นมาเป็นระยะเวลาหนึ่ง เพื่อให้เหมาะสมที่สุดกับการดำรงอยู่ในสภาพแวดล้อมขององค์กร โดยเป็นสิ่งที่เห็นได้ชัดตั้งแต่อย่างก้าวเข้าสู่องค์กรนั้น เช่น ลักษณะของสถานที่ทำงาน วิธีการแต่งกายของพนักงาน อารมณ์และบรรยากาศในที่ทำงาน วิธีการที่พนักงานพูด การตัดสินใจของพนักงาน การปฏิบัติต่อลูกค้าและผู้ผลิตและลักษณะอื่นๆ อีกมาก เหล่านี้ล้วนสะท้อนให้เห็นถึงเอกลักษณ์ต่างๆทั้งแบบที่แสดงให้เห็นโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจเกี่ยวกับรูปแบบขององค์กรรวมทั้งบุคลิกลักษณะของคนในองค์กรต้องการให้มาร่วมงานด้วย รวมทั้งเป็นตัวกำหนดภาพลักษณ์ขององค์กรต่อบุคคลภายนอก ซึ่งมีหัวใจสำคัญของการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร คือ “การสร้าง” และ “การจัดการ” วัฒนธรรมองค์กรในทิศทางที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ (พิชญา สดชื่นจิตต์ และ พนิต ธัญมวงคลสวัสดิ์, 2556 : 12-13)

วัฒนธรรม คือ ครอบคลุมถึงทุกสิ่งทุกอย่างอันเป็นแบบแผนในความคิดและการกระทำที่แสดงออกถึงวิถีชีวิตของมนุษย์ในส่วนของกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งหรือสภาพใดสภาพหนึ่ง มนุษย์ได้คิดสร้างระเบียบกฎเกณฑ์วิธีการในการปฏิบัติการจัดระเบียบตลอดจนระบบความเชื่อ ความนิยม ความรู้และเทคโนโลยีต่าง ๆ ในการควบคุมและใช้ประโยชน์จากธรรมชาติ รวมถึงผลรวมของระบบความรู้ความเชื่อศิลปะ จริยธรรม ประเพณี ตลอดจนความสามารถและอุปนิสัยต่างๆ ซึ่งเป็นผลมาจากการเป็นสมาชิกของสังคม วัฒนธรรมเป็นระบบความเชื่อและค่านิยมทางสังคมวัฒนธรรมประกอบไปด้วยคุณสมบัติที่สำคัญ 3 ประการ (สำนักงานเทศบาลเมืองปาดอง, 2564 : 1) ได้แก่

1. วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่เรียนรู้ได้ ถ้าเราต้องการจะรู้จักวัฒนธรรมของชนชาติใดเผ่าใด เราก็สามารถศึกษาทำความเข้าใจได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม ทางตรงก็คือการเข้าไปคลุกคลีร่วมอยู่ร่วม

กิจกรรมโดยตรง ก็จะทำให้เรามีความรู้ความเข้าใจวัฒนธรรมของชนชาตินั้นได้อย่างชัดเจน สำหรับการเรียนรู้โดยทางอ้อม ก็คือ การศึกษาจากเอกสารต่างๆ ที่มีผู้ทำการศึกษารวบรวมไว้

2. วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่เกิดจากกระบวนการเรียนรู้ทางสังคมมากกว่าเกิดจากการถ่ายทอดทางสายเลือด แม้ว่าพันธุกรรมจะมีผลต่อคุณสมบัติหลายประการของมนุษย์ แต่ในส่วนที่เกี่ยวกับระดับวัฒนธรรมนั้นพันธุกรรมจะมีอิทธิพลน้อยมาก เพราะแบบแผนการดำรงชีวิตของมนุษย์ล้วนได้รับอิทธิพลมาจากกระบวนการหล่อหลอมทางสังคมเป็นลำดับ

3. วัฒนธรรมต่างๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงได้ (dynamic) มักมีการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ ไม่มีวัฒนธรรมใดที่จะคงอยู่อย่างสมบูรณ์ โดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงแม้แต่น้อย

องค์กรทั้งหลายซึ่งเกิดจากการรวมกลุ่มของคนอย่างมีระเบียบนั้น ถ้ามองที่ปัจเจกบุคคลจะเห็นว่า บุคคลจะกระทำการไปสู่เป้าหมายใด ๆ ได้นั้น ต้องอาศัยศูนย์รวมของใจหรือจิตใจเป็นตัวนำ ดังที่กล่าวกันว่า “สำเร็จด้วยใจ” เมื่อปัจเจกบุคคลมารวมกันในองค์กรมีจิตใจมากมายแตกต่างกันไป สิ่งที่จะผูกความแตกต่างของจิตใจเหล่านี้ให้อยู่ด้วยกันได้และทำงานไปในทิศทางเดียวกันได้ หรือมีค่านิยมในเรื่องต่าง ๆ โดยเฉพาะค่านิยมที่เกี่ยวกับงานในหน่วยงานที่ตนเองมีวิถีชีวิตอยู่สอดคล้องกันได้ สิ่ง ๆ นั้นก็คือ “วัฒนธรรม” ในองค์กร เมื่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมมีผลกระทบต่อองค์กร โดยเฉพาะในด้านเทคโนโลยีเทคโนโลยีสามารถทำให้งานง่ายขึ้นและทำให้การทำงานในยุคข้อมูลข่าวสารสามารถจัดสรรองค์กรมีการกระจายอำนาจออกไปให้บริการอย่างกว้างขวางเฉพาะพื้นที่ อย่างไรก็ตามก็จะมีสายโยงใยคือ วัฒนธรรมในการทำงานเป็นศูนย์รวมของจิตใจจากองค์กรต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถทำงานมุ่งไปสู่ทิศทางเดียวกันได้ (สำนักงานธนานุเคราะห์, 2562 : 1) ทำให้เห็นว่าองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนต่างก็ให้ความสำคัญเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรแทบทั้งสิ้น แต่ถึงอย่างไรก็ตามการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ค่านิยมและแนวทางการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลกอาจมีความจำเป็นอย่างยิ่งยวดที่จะต้องถูกปรับเปลี่ยนตามไปด้วย อีกทั้ง วัฒนธรรมองค์กรสมัยใหม่ที่องค์กรธุรกิจขนาดของโลกได้สร้างขึ้นอาจเป็นตัวอย่งที่ดีสำหรับการต่อสู้และการแข่งขันทางธุรกิจและการปรับขององค์กรในระยะยาวได้ เช่น

วัฒนธรรมองค์กรของ บริษัท Google ได้ให้ความสำคัญอย่างมากต่อทรัพยากรบุคคลที่มุ่งไปสู่การเริ่มต้นจากการคัดเลือกเมล็ดพันธุ์ที่ใช้หรือการจ้างคนทำงานที่ใช้และเหมาะสมสำหรับบริษัทหรือไม่ควรประกอบด้วย 4 เงื่อนไขหลัก (Pim Suvitsakdanon, 2562 : ออนไลน์) ได้แก่

1. Generate cognitive ability: Google ไม่ได้มองหาคนที่ตอบคำถามได้ถูกต้องที่สุด แต่คือคนที่มีความสามารถในการแสดงกระบวนการคิด มีวิธีการหาคำตอบที่น่าสนใจ และสามารถหาโซลูชันออกมาได้

2.Role related knowledge: Google ความสามารถในการเรียนรู้ ความทะเยอทะยานในบทบาทที่ได้รับความกระหายที่จะเรียนรู้ตลอดเวลา ความถ่อมตน การมี Growth mindset ความเชื่อว่าทุกสิ่งสามารถเรียนรู้ได้ และสามารถถ่ายทอดทักษะที่มีมาใช้ในการบทบาทที่ได้รับมอบหมาย

3. Leadership: การมีภาวะความเป็นผู้นำ ที่รู้ว่าเมื่อใดควรจะก้าวไปข้างหน้าเพื่อนำคนอื่นหรือถอยกลับมาเมื่อจำเป็น เพื่อเปิดโอกาสให้คนอื่นได้มีบทบาทบ้าง นี่คือการที่ทุกคนได้มีบทบาทในการทำงานเป็นทีม

4. Googleyness: มีความกล้าท้าทายต่อ status quo รับผิดชอบต่อโอกาสที่ได้รับ ทำในสิ่งที่ถูกต้อง และพร้อมที่จะออกจากคอมพิวเตอร์โซน

บริษัท Google มองว่า ดินที่ดียิ่งคือวัฒนธรรมที่คน Google ได้สร้างขึ้นเพื่อเอื้อต่อการเติบโตของกันและกันและในการที่จะบ่มเพาะเมล็ดพันธุ์ให้เติบโตใหญ่เป็นต้นไม้ที่แข็งแรงได้นั้น ต้องอาศัยการให้โอกาสในการเรียนรู้และการพัฒนาอันเป็นวัฒนธรรมองค์กร และยังมีอีกว่า วามล้มเหลวคือส่วนหนึ่งของชีวิต ที่เปิดโอกาสให้เราได้เรียนรู้และเติบโตโดยมีคำถามหลัก ได้แก่ เมื่อใดล้มเหลว จะให้พนักงานตั้งคำถามว่าพวกเขาได้เรียนรู้อะไรจากความผิดพลาดครั้งนั้น? เกิดอะไรขึ้นกับกระบวนการตัดสินใจในครั้งนี้? และในครั้งต่อไปพวกเขาสามารถทำอะไรเพื่อให้มันดีขึ้นได้บ้าง ?

นอกจากนี้ยังมีวัฒนธรรมองค์กรของ Facebook เป็นอีกหนึ่งบริษัทที่ให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลซึ่งคล้ายกับบริษัท Google ที่มีการจัดการสวัสดิการได้อย่างหลากหลาย 3 ประการ (WorkVenture for Employers, 2561 : ออนไลน์) ได้แก่

1. การแข่งขันคือสิ่งที่ดี เพราะการแข่งขันกันตลอดเวลาอาจจะทำให้เครียดได้ แต่ที่ Facebook การแข่งขันเป็นเรื่องที่ดีสำหรับพนักงาน เพราะช่วยทำให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ตลอดเวลา ไม่ใช่การแข่งขันเพื่อแย่งชิงการเลื่อนตำแหน่งและสวัสดิการ แต่เป็นการแข่งขันเขียน Code ร่วมกันเป็นทีม ในชื่อ Hackathon ที่พนักงานจะได้ร่วมกันสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ

2. พักผ่อนได้เต็มที่ Facebook ได้ให้โควต้าลาหยุดโดยที่ยังได้รับเงินเดือนตามปกติ 21 วัน และคุณยังได้โควต้าลาป่วยกี่วันก็ได้

3. พ่อแม่่มือใหม่ เพศไหนก็ลาคลอดได้ Facebook มีนโยบายให้คุณพ่อคุณแม่่มือใหม่สามารถใช้สิทธิในการลาเพื่อไปดูแลลูกได้ถึง 4 เดือน โดยที่ยังได้รับเงินเดือนตามปกติ และที่พิเศษสุดคือพ่อแม่ที่เป็นเพศเดียวกันก็สามารถใช้สิทธินี้ได้ด้วย

ปัจจุบันบริษัท Facebook มีจำนวนบุคลากรในบริษัทราว 50,000 ราย ซึ่งมีผลกระทบจากการระบาดครั้งใหญ่ของโควิด-19 ได้ก่อให้เกิดพฤติกรรมการใช้ชีวิตรูปแบบใหม่ของผู้คนหรือ New Normal เป็นจำนวนมาก หนึ่งในนั้นคือการทำงานจากที่บ้าน ด้วยการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรของบริษัท ด้วยการให้พนักงานของ Facebook ในสัดส่วนราว 50% สามารถปฏิบัติงานจากทางไกลให้ได้ (Remote Work) ภายในอีก 10 ปีข้างหน้าหรือราวปี 2030 (ปนชัย อารีเพิ่มพร, 2563 : ออนไลน์) เพราะฉะนั้น จะเห็นได้ว่า ทำไมบริษัทยักษ์ใหญ่จึงให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กรที่ดูเป็นเรื่องเรียบง่ายและไม่ได้ยิ่งใหญ่ไปกว่าผลกำไรของบริษัท แต่ด้วยการก้าวข้ามผลกำไรที่ตนเองได้รับก็เป็นผลมาจากการคิดค้นพฤติกรรมการทำงานอันเป็นแบบฉบับของตนเองที่สะท้อนถึงบรรยากาศการทำงานร่วมกันโดยเฉพะามุ่งไปที่ทรัพยากรบุคคลเป็นหลักใหญ่จึงได้ประณิธิพัฒน์กับเรื่องวัฒนธรรมองค์กร เช่น การจัดมุมสำหรับการนั่งคุยกันได้ในองค์กร การจัดการระบบอาหารกลางวันฟรีที่ให้บุคลากรมานั่งทานข้าวร่วมกัน การจัดการสวัสดิการการนวดผ่อนคลายในสถานที่ทำงาน การตกแต่งสีสันในองค์กร เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ล้วนแล้วแต่ให้ความสำคัญไปที่คนทั้งหมดเพราะผู้บริหารบริษัทเชื่อการดูแลเมล็ดพันธุ์ที่ดีจะทำให้ได้ผลผลิตที่ดีตามไปด้วย

การสร้างและพัฒนาบรรยากาศการทำงานในองค์กรสมัยใหม่

การสร้างบรรยากาศการทำงานในองค์กรเป็นรูปแบบเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมที่ผู้บริหารจะเล็งเห็นความสำคัญของสภาพแวดล้อมการทำงาน ได้แก่ องค์กรดำเนินการอย่างไรในการดูแลปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานในด้านสุขภาพ สวัสดิภาพและความสะดวกในการเข้าถึงสถานที่ทำงานของบุคลากรรวมทั้งปรับปรุงให้ดีขึ้นมีการกำหนดตัววัดและเป้าประสงค์อะไรบ้างสำหรับสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานของบุคลากร และเป้าหมายในการปรับปรุงปัจจัยดังกล่าวแต่ละเรื่องมีความแตกต่างที่สำคัญหรือไม่(สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.), 2562 : 58) ให้กลายองค์กรที่น่าอยู่ น่าทำงาน จนกลายเป็นพฤติกรรมแบบฉบับเดียวกัน ซึ่งอาจจะต้องมีหลายปัจจัยที่หนุนเสริมเข้ามาใช้ในการสร้างและพัฒนาบรรยากาศร่วมกันผ่านแผนการสร้างและพัฒนาบรรยากาศขององค์กรให้เป็นองค์กรสมัยใหม่ ดังต่อไปนี้

1) การปรับบทบาทของผู้บริหารองค์กรเป็นโค้ชที่หล่อหลอมคนในองค์กร หัวใจสำคัญของการบริหารองค์กรสมัยใหม่แม้ว่าผู้บริหารจะเป็นผู้ที่ต้องมีทักษะทางด้านความคิดและวิสัยทัศน์และยังต้องมองถึงผลของนวัตกรรมที่จะเกิดผ่านช่องทางหรือวิธีการกระตุ้นให้บุคลากรได้ใช้ความสามารถและศักยภาพเพื่อการทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ เช่น การกำหนดรางวัลหรือโบนัสประจำปีที่สร้างแรงจูงใจให้มากขึ้น การกำหนดสวัสดิการต่าง ๆ การจัดการสถานที่ทำงานใหม่เพื่อลดความจำเจ การสอนงานจากผู้บริหารในวิธีคิดใหม่ ๆ การกำหนดวัฒนธรรมที่สอนน้องในองค์กร เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้ก็ด้วยอาศัยผู้บริหารที่จะสามารถดึงศักยภาพของบุคลากรออกมาได้มากน้อยเพียงใด แต่ถึงอย่างไรก็ตามการปรับเปลี่ยนบทบาทจากผู้บริหารมาเป็นโค้ชที่มีสัมพันธภาพกับลูกน้องได้ราบรื่นมากกว่าตำแหน่งผู้บังคับบัญชาที่คอยสั่งการเพียงอย่างเดียวจะทำให้ลูกน้องเกิดความอึดอัดขัดใจในความไม่เป็นอิสระให้กลายมาเป็นผู้แนะนำหรือผู้สอนการทำงานร่วมกัน ซึ่งกระบวนการโค้ชมุ่งการสร้างสัมพันธภาพและเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือ การเปลี่ยนแปลงย่อมมีแรงต้านของบุคลากร โดยโค้ชต้องแสดงความเข้าใจและเห็นใจ ใช้เทคนิคการตั้งคำถามให้บุคลากรได้คิดเองจนเกิดการเปลี่ยนความคิดและพฤติกรรมที่ควรฝึกให้เป็นนิสัย ซึ่งโค้ชอาจต้องมีทักษะเฉพาะตัว เช่น ทักษะทางสังคมและทักษะทางวิชาการ (วิชัย วงษ์ใหญ่ และ มารุต พัฒนาผล, 2558 : 54-57) ที่เรียกว่า “ความรู้ควบคู่คุณธรรม” เพราะฉะนั้น โดยภาพรวมทั้งหมดของการสร้างและพัฒนาบรรยากาศการทำงานจะอยู่ที่ผู้บริหารจะวางตัวการปฏิบัติตนอย่างไรให้เหมาะสมที่สามารถดึงทักษะ ความสามารถและศักยภาพของบุคลากรให้สามารถทำงานออกอย่างสร้างสรรค์จนกลายเป็นวัฒนธรรมที่หล่อหลอมคนในองค์กรได้อันเป็นคุณลักษณะสำคัญขององค์กรสมัยใหม่

2) การจัดตั้งกลุ่มเล็ก ๆ อย่างไม่เป็นทางการให้ในองค์กร ผ่านการมองเป้าหมายใหม่แต่ให้ความสำคัญกับจุดย่อยในการสร้างบรรยากาศ ซึ่งธรรมชาติของมนุษย์เป็นสัตว์สังคม (พิชัย ผกาทอง, 2549 : 20) ที่ต้องอาศัยการรวมตัวเล็กบ้างใหญ่บ้างตามรูปแบบของสังคมนั้น ๆ ในองค์กรก็เช่นเดียวกัน องค์กรจะวางยุทธศาสตร์การพัฒนายอย่างไรก็ตามจะไม่สามารถหลอมพฤติกรรมทั้งหมดเป็นแบบเดียวกันได้ทั้งหมดเพราะความชอบและความไม่ชอบมีความแตกต่างกันโดยสิ้นเชิง แต่ด้วยการปะทะสังสรรค์ภายในองค์กรก็มีจำเป็นต้องสร้างความขัดแย้งด้วยเช่นกัน ทำให้เห็นว่า การจัดตั้งกลุ่มเล็ก ๆ อย่างไม่เป็นทางการให้ในองค์กรนั้นมีความสำคัญหรืออาจจะมองในทีมงานเล็ก ๆ ที่สามารถหลอมบุคลากรให้เกิดการรวมตัวกันอันนำไปสู่พลังอย่างใดอย่างหนึ่ง เพราะนั่นหมายถึงสัมพันธภาพระหว่างสมาชิกในกลุ่ม (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.), 2560 :

57) และที่สำคัญการรวมกลุ่มดังกล่าวอาจจะมีใช้เพื่อการทำงานองค์กรก็ได้ เช่น กลุ่มฟุตบอล กลุ่มเกมส์ กลุ่มเที่ยว กลุ่มโสด กลุ่มครอบครัว กลุ่มร้องเพลง เป็นต้น ซึ่งหลักการใหญ่ ๆ ก็คือ การได้มีกิจกรรมร่วมกันบ่อย ๆ มากขึ้นซึ่งเชื่อว่า หากบุคลากรที่แน่วโน้มการทำงานอย่างต่อเนื่องจะช่วยให้สามารถสร้างบรรยากาศการทำงานอย่างเป็นมิตรกันมากขึ้น เกิดการช่วยเหลือกันมากขึ้น เกิดความเข้าใจกันมากขึ้น และสามารถยกระดับการทำงานในองค์กรแบบสมัยใหม่ได้ก็ด้วยการส่งเสริมสนับสนุนการจัดตั้งกลุ่มเล็ก ๆ ในองค์กร

3) การสร้างจุดนั่งสนทนาหรือสถานที่นั่งเล่นสำหรับบุคลากร สภาพแวดล้อมภายในองค์กรเป็นองค์ประกอบสำคัญที่สะท้อนถึงความรู้สึกของ ผู้ปฏิบัติงานที่มีต่องานและผู้ร่วมงานหากสภาพแวดล้อมภายในองค์กรมีความเหมาะสมของบุคลากรก็จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุขและนำมาซึ่งความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในงาน (ธนากร เกื้อจิตพิพร, 2556 : 61) ซึ่งปัจจัยสภาพแวดล้อมทางกายภาพจะมีความสำคัญมิใช่น้อย ปัจจุบันมีแนวโน้มปรับเปลี่ยนมาเป็นแบบสมาร์ต ออฟฟิศ (Smart Office) แทนซึ่งจะไม่ได้ระบุโต๊ะทำงานแก่พนักงานแต่ละคนอย่างตายตัวหรือแม้แต่การออกแบบการทำงานที่ให้พนักงานทำงานอยู่ที่บ้าน โดยใช้เครื่องมือสื่อสารเข้ามาช่วยในการทำงาน เป็นต้น (เชมณัฐ ภูกองไชย, 2556 : 212) แต่ถึงอย่างไรก็ตาม การจัดการสภาพแวดล้อมที่สามารถรวมตัวกันได้ของบุคลากรอาจจะเป็นจุดหนึ่งที่สามารถพัฒนาบรรยากาศการทำงานให้ได้มากขึ้นผ่านการสร้างจุดนั่งสนทนากันได้เพราะธรรมชาติของมนุษย์ย่อมต้องการสนทนาเพื่อความเข้าใจ แลกเปลี่ยนความคิดความเห็นทั้งในการทำงานบ้าง ทั้งปรัชญาการชีวิตบ้าง การปัญหาที่เกิดในสังคมบ้าง รวมไปถึงกิจกรรมทางการเมืองและข่าวสารในสื่อต่าง ๆ ทั้งนี้ การรวมตัวกันในจุดใดจุดหนึ่งย่อมทำให้บุคลากรสามารถถ่ายทอดความรู้ประสบการณ์ต่าง ๆ ให้แก่กันได้ซึ่งลักษณะนี้สามารถใช้ไปเป็นส่วนของการจัดการความรู้ในองค์กรได้ซึ่งควรเป็นบรรยากาศในองค์กรสมัยใหม่ที่ต้องให้ความสำคัญอย่างมาก

4) การกำหนดจุดรับประทานอาหารร่วมกันในตอนกลางวัน สังคมไทยเป็นสังคมที่ให้ความสำคัญกับการถ่ายทอดการเรียนรู้ผ่านช่องทางต่าง ๆ มากมายแต่หนึ่งในกิจกรรมเหล่านั้นก็คือ การรับประทานอาหารร่วมกันเช่นในครอบครัวจะทำให้เกิดการซึมซับความรักความสามัคคีกันในครอบครัวที่สามารถใช้เวลาร่วมกันให้มากที่สุด (สำนักงานกิจการเด็กและครอบครัว, 2564 : ออนไลน์) เฉกเช่นเดียวกับครอบครัวในองค์กรที่หมั่นสร้างกิจกรรมที่ทำให้บุคลากรมีเวลาการใช้ชีวิตในองค์กรร่วมกันให้มากที่สุดโดยเฉพาะบุคคลที่เพิ่งเข้ามาใหม่จะสามารถทำความเข้าใจความคุ้นชิน ค่านิยมกับบรรยากาศการร่วมกับบุคลากร

อื่น ๆ อันเป็นสร้างความสนิทสนมผ่านการการพูดคุย แลกเปลี่ยนทัศนะผ่านการกำหนดจุดการรับประทานอาหารกลางวัน แต่ถึงอย่างไรก็ตามสถานการณ์ปัจจุบันแม้ว่าจะไม่เอื้ออำนวยมากนักแต่ก็สามารถป้องกันโรคระบาดผ่านการรับประทานอาหารแบบแยกส่วนได้หรือจัดบริเวณที่ห่างกันออกไปแต่อย่างน้อยสามารถสื่อสารกันได้จนทำให้เกิดความไว้วางใจและเข้าใจในทัศนะของแต่ละคนได้

5) สร้างสนามกีฬาเล็กสำหรับบุคลากรหรือสถานที่นั่งเล่นสำหรับบุคลากร นอกจากการสร้างจัดนั่งสนทนาแล้ว ยังมีอีกประเด็นที่มีความสำคัญมิใช่น้อยและสามารถส่งเสริมสุขภาพและสุขภาวะโดยภาพรวมให้กับบุคลากรได้ ผ่านการสร้างสนามกีฬาเล็ก ๆ ในองค์กรที่สามารถให้บุคลากรสามารถร่วมกิจกรรมได้หลังจากเลิกงานก่อนที่จะกลับบ้าน เช่น สนามกีฬาเบตอง สนามกีฬาเทเบิลเทนนิส สนามกีฬาแบดมินตัน สนามกีฬาหมากรุก หากมีบุคลากรอาจจะสร้างสนามกีฬากลางแจ้งอื่น ๆ ให้มากขึ้น เช่น ฟุตบอล ตะกร้อ ฟุตซอล เป็นต้น จะทำให้บุคลากรมีความสุขอันเป็นจุดเริ่มต้นทำให้เกิดกิจกรรมโดยเฉพาะสุขภาพดี มีการส่งเสริมการออกกำลังกายในองค์กร (วุฒิเดช ซึ่งจิตสิริโรจน์และพรรัตน์ แสดงหาญ, 2562, 91) รวมทั้งการจัดการกีฬาภายในประจำปีอันเป็นการสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคลากรกับผู้บริหารให้มีความรักความสามัคคีกันในองค์กรได้มากขึ้น และพัฒนาสุขภาพร่างกายให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานได้ผ่านการจัดสร้างสนามกีฬาที่พอจะสามารถสร้างได้เพื่อผลประโยชน์ของบุคลากรที่สามารถใช้เวลาร่วมกันอย่างมีความสุขอันเป็นบรรยากาศของบุคลากรที่ต้องการ

6) รอบ 1 เดือนมีการจัดกิจกรรมสาธารณะหรือจิตอาสาประโยชน์ 1 ครั้ง โดยธรรมชาติขององค์กรในประเทศไทยต่าง ๆ จะมีการกำหนดกิจกรรมที่นำไปสู่การพัฒนาชุมชนและสังคมตามกรอบของกฎหมายหรือที่เรียกว่า CSR (Corporate Social Responsibility) หมายถึง องค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อ ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้หรือตัวชี้วัดคุณธรรม และจริยธรรมในการประกอบธุรกิจ ซึ่งมีอยู่ 4 รูปแบบใหญ่ ได้แก่ ความรับผิดชอบต่อเศรษฐกิจศาสตร์ ความรับผิดชอบต่อกฎหมาย ความรับผิดชอบต่อจริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมและเสียสละเพื่อสังคม (กลุ่มพัฒนาระบบการบริหารสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2552 : 6) เช่น บริษัทในเครือซีพี ช่วงการแพร่ระบาดของโควิด-19 ได้บริจาคเงินสนับสนุนและเครื่องมือทางการแพทย์ การสร้างโรงงานผลิตหน้ากากอนามัยจำนวนเงิน 100 ล้านบาท กลุ่มบริษัทคิง เพาเวอร์ โครงการตัวอย่างที่ชัดเจนด้านความรับผิดชอบต่อสังคม เช่น ด้านกีฬา, ด้านดนตรี และด้านชุมชน โดยเฉพาะโครงการ 100 สนามฟุตบอล บริษัทสิงห์ คอร์เปอเรชั่น ได้ทำโครงการช่วยเหลือสังคม ดูแลสิ่งแวดล้อม และด้านการศึกษา การซ่อมบ้าน เติม

ความสุข เพื่อผู้ยากไร้, การสร้างฝายพัฒนาแหล่งต้นน้ำ และการสร้างจิตอาสา เพื่อพัฒนาสังคม, แจกเครื่องนุ่งห่มให้กับคนในพื้นที่ทุรกันดาร เป็นต้น เพราะฉะนั้น CSR ในระดับองค์กรย่อมมีความสำคัญอย่างน้อย 2 ประการ ได้แก่ สามารถปฏิบัติตามกรอบของกฎหมายและธรรมาภิบาลขององค์กร และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นแบบฉบับขององค์กรที่ร่วมรับผิดชอบต่อสังคม จะทำให้บุคลากรเกิดความอดทนอดกลั้น และความเสียสละได้มากขึ้น เพราะกิจกรรมเหล่านี้จะช่วยให้บุคลากรแต่ละคนลดอัตตาลงไปได้และก่อให้เกิดความเสียสละต่อผู้อื่น ๆ เกิดการช่วยเหลือระหว่างกันในองค์กรมากขึ้น เป็นต้น จึงกำหนดกิจกรรม CSR ขององค์กรอย่างน้อยรอบ 1 เดือนมีการจัดกิจกรรมสาธารณะหรือจิตอาสาประโยชน์ 1 ครั้ง

เพราะฉะนั้น การสร้างและพัฒนาบรรยากาศการทำงานในองค์กรสมัยใหม่ผ่านประเด็นต่าง ๆ ที่กล่าวมาจะช่วยให้องค์กรมีบรรยากาศการทำงานและกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กรที่ต้องการอย่างสูงสุด ลดแรงกดดันจากการทำงาน ลดความเครียดในการปฏิบัติ ลดความขัดแย้งระหว่างบุคลากร สามารถสร้างความผูกพันในองค์กรได้มากขึ้น และช่วยให้เกิดความสามัคคีกันในองค์กร ซึ่งทั้งหมดนี้ล้วนแล้วแต่สามารถนำไปสู่ประสิทธิภาพการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีคุณภาพและก่อให้เกิดนวัตกรรมต่าง ๆ ที่เป็นช่องทางหรือตัวเลือกสำหรับการบริการใหม่ ๆ อย่างยั่งยืน ดังแผนภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 1 แสดงการสร้าง การพัฒนา และผลของบรรยากาศการทำงานในองค์กรสมัยใหม่

สรุปและข้อเสนอแนะ

สถานการณ์โลกปัจจุบันที่มีโรคระบาดโควิด-2019 เกิดการแข่งขันกันอย่างรุนแรง และเกิดการปรับตัวอย่างรวดเร็วทำให้กลุ่มองค์กรภาครัฐ หรือบริษัทเอกชนต่าง ๆ ได้ผลกระทบอย่างหนักที่ส่งผลต่อการทำงานภายใต้สถานการณ์ไม่ปกติจนกลายเป็นแรงกดดันให้บุคลากรต่าง ๆ มากขึ้น ยิ่งเป็นบริษัทเอกชนต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอด บางแห่งไม่สามารถปรับตัวได้ก็ทำให้บริษัทปิดกิจการแต่ถึงอย่างไรก็ตาม แม้ว่าจะมีสถานการณ์ที่เลวร้ายอย่างหนักก็ตาม หลายองค์กรหรือบริษัทก็สามารถที่จะสร้างบรรยากาศการทำงานภายใต้แรงกดดันดังกล่าวเพื่อทบทวนความรู้สึกรักของบุคลากรให้มากขึ้นเพราะหัวใจสำคัญขององค์กรก็คือ บุคลากรทำเป็นผู้ขับเคลื่อนงานต่าง ๆ ให้ผ่านพ้นไปด้วยดี หากไม่ดูแลดังที่กล่าวจะทำให้บุคลากรที่มีความเก่ง ความฉลาด มีทักษะ และมีศักยภาพการปฏิบัติงานมากจะลาออกจากองค์กรหรือลาออกจากบริษัททำให้บริษัทต้องสูญเสียทรัพยากรไปโดยเปล่าประโยชน์ดังนั้น การสร้างและพัฒนาบรรยากาศการทำงานในองค์กรถือว่ามีความสำคัญและจำเป็นอย่างมาก ได้แก่ 1) การปรับบทบาทของผู้บริหารองค์กรเป็นโค้ชที่หล่อหลอมคนในองค์กร 2) จัดตั้งกลุ่มเล็ก ๆ อย่างไม่เป็นทางการให้ในองค์กร 3) สร้างจุดนั่งสนทนาหรือสถานที่นั่งเล่นสำหรับบุคลากร 4) กำหนดจุดรับประทานร่วมกันในตอนกลางวัน 5) สร้างสนามกีฬาเล็กสำหรับบุคลากรก่อนกลับบ้าน และ 6) รอบ 1 เดือนมีการจัดกิจกรรมสาธารณะหรือจิตอาสาประโยชน์ 1 ครั้ง เพราะฉะนั้น องค์กรหรือบริษัทต่าง ๆ ไม่ควมนิ่งนอนใจในปัจจุบันที่ว่า บุคลากรที่มีความเก่งแต่ขาดซึ่งความสุขและขาดบรรยากาศในการทำงาน จะสร้างงาน สร้างกำไร และสร้างนวัตกรรมให้กับบริษัทของตนเองต่อไปได้ แต่ด้วยการมอบบรรยากาศให้กับบุคลากรได้พบกับความสุขในการทำงานแบบสมัยใหม่ที่องค์กรควรจะพัฒนาไปให้ถึงจุดนั้น

References

- กฤษณก ดวงชาทม. (2557). การศึกษาการมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2. *วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรบัณฑิต*. มหาบัณฑิตสาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
- กลุ่มพัฒนาระบบการบริหาร สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2552). *ความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR : Corporate Social Responsibility)*. กรุงเทพมหานคร : ก.พลิมพ์ จำกัด.

เขมณัฐ ภูทองไชย. (2556). *เอกสารประกอบการสอนรายวิชาการและการจัดการเชิงกลยุทธ์*.

คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.

ธนากร เกื้อฐิตีพร. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมภายในองค์กรกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินในเขตจังหวัดนครราชสีมา. *หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต*.

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน.

ปณชัย อารีเพิ่มพร. (2563). มาร์ก ซักเคอร์เบิร์ก เอาจริง! เปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้พนักงาน 50% ทำงานจากบ้านให้ได้ภายในปี 2030. [ออนไลน์]. แหล่งข้อมูล : <https://thestandard.co/facebook-remote-work-shift-workforce-permanent-covid-19-mark-zuckerberg-interview/> [8 กันยายน 2564].

พิชัย ผกาทอง. (2549). *มนุษย์กับสังคม*. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

พิชญา สดชื่นจิตต์ และ พนิต ธัญมงคลสวัสดิ์. (2556). *เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร เพื่อสร้างความเข้มแข็งอย่างยั่งยืน*. กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอพีเอ็ม กรุป โซลูชั่น จำกัด.

มัทณี บุญประเสริฐ. (2558). วัฒนธรรมขององค์กร พฤติกรรม และคุณภาพชีวิตการทำงานที่ส่งผลต่อระดับความสำเร็จในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทเอกชน เขตห้วยขวาง. *ปริญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต*. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

ยุทธชัย เทียรทอง. (2560). *วัฒนธรรมองค์กร*. วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร.

วิชัย วงษ์ใหญ่ และ มารุต พัฒนาผล. (2558). *การโค้ชเพื่อการรู้คิด (Cognitive Coaching)*. กรุงเทพมหานคร : จรัสสินทวงศ์การพิมพ์.

วุฒิเดช ช้างจิตศิริโรจน์และพรรัตน์ แสงหาญ. (2562). รูปแบบการดำเนินงานขององค์กรสุขภาวะต้นแบบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย. *วารสารบริหารธุรกิจและบัญชีมหาวิทยาลัยขอนแก่น*. 3 (1) (มกราคม-เมษายน) : 91.

สุรยุทธ บุญมาทนต์. (2562). วัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมกับยุคไทยแลนด์ 4.0 : ส่วนประกอบวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการปรับปรุงสมรรถนะขององค์กร. *วารสารเศรษฐศาสตร์และกลยุทธ์การจัดการ*. 6 (2) (กรกฎาคม – ธันวาคม) : 162.

สำนักงานธนานุเคราะห์. (2562). *คู่มือวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)*. เอกสารประกอบการจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการวันที่ 8 และวันที่ 15 พฤษภาคม พ.ศ. 2562 ณ ห้องประชุมพัชรภา โรงแรมปรีณพาส มหานาค.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.), (2562). *เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2562* (Public Sector Management Quality Award). กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.). (2560). *การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ*. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.).

สำนักงานกิจการเด็กและครอบครัว. (2564). *การใช้เวลาของครอบครัวอย่างมีคุณภาพ*. [ออนไลน์]. แหล่งข้อมูล : <http://www.ssdc.m-society.go.th/themes/social/images/downloads/แผนปฏิบัติการใช้เวลาของครอบครัวและวันอาทิตย์เป็นวันครอบครัว.pdf>[8 กันยายน 2564].

หน่วยตรวจสอบภายใน สำนักงานเทศบาลเมืองปาดอง. (2564). *คู่มือวัฒนธรรมองค์กร*. เชียงใหม่ : สำนักงานเทศบาลเมืองปาดอง.

Jen Namjatturas. 5 อุปสรรคขององค์กรใหญ่ ในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม. [ออนไลน์]. แหล่งข้อมูล : <https://techsauce.co/corp-innov/the-biggest-obstacles-to-innovation-in-large-companies> [8 กันยายน 2564].

Pim Suvitsakdanon. (2562). *ฟังความลับ Google สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีที่สุดแห่งหนึ่งในโลกได้อย่างไร*. [ออนไลน์]. แหล่งข้อมูล : <https://techsauce.co/tech-and-biz/google-what-the-secret-to-the-world-most-joyful-place-to-work-at> [12 กันยายน 2564].

WorkVenture for Employers. (2561). *วัฒนธรรมองค์กรของ Facebook ต่างจากที่อื่นอย่างไร?*. [ออนไลน์]. แหล่งข้อมูล : <https://www.facebook.com/workventureHR/posts/193862714579978/> [12 กันยายน 2564].