

## การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร

### สถานีตำรวจภูธรละหานทราย

#### หลักการ

วัฒนธรรมองค์กร (Organizational culture) หมายถึง พฤติกรรมที่สร้างขึ้นจากคนในองค์กร โดยมี การเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และวิถีชีวิตที่คนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งยึดถือปฏิบัติสืบต่อกันมา ซึ่งจะกลายเป็นนิสัยและ ความเคยชิน และกลายเป็นขนบธรรมเนียมประเพณี วิถีประเพณีปฏิบัติ ความเชื่อ ค่านิยม รวมทั้งภาษาวัตถุ สิ่งของต่าง ๆ ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรจะมีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของสมาชิก ในองค์กรด้วย

ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร อาจกล่าวได้ว่าวัฒนธรรมเป็นรากฐานที่กำหนดทัศนคติและพฤติกรรมของมนุษย์ในสังคม องค์กรซึ่ง จัดว่าเป็นสังคมย่อยย่อมมีวัฒนธรรมเป็นหลักในการดำรงชีวิต หรือวิถีชีวิต หรือเป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรม ในการทำงานของมนุษย์ ความสำคัญของวัฒนธรรมต่อองค์กร มี ๓ ประการคือ

๑. วัฒนธรรมองค์กรสามารถกำหนดรูปแบบพฤติกรรมขององค์กรได้ เช่น วัฒนธรรมองค์กร ที่คนส่วนมากมักวางเฉยต่อปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร เมื่อวิถีชีวิตทั่วไปสร้างแบบแผนการวางเฉยต่อปัญหา พฤติกรรม การปฏิบัติของมนุษย์ในองค์กรก็จะซึมซับเรียนรู้แพร่กระจายในเรื่องการวางเฉย นานเข้าก็จะเป็น วัฒนธรรมการวางเฉย และกลายเป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรมมนุษย์ในองค์กรนั้น ๆ ต่อไป

๒. รูปแบบพฤติกรรมองค์กรที่เกิดขึ้นจากวัฒนธรรมองค์กรอาจเป็นได้ทั้งปัจจัยเกื้อกูลหรืออุปสรรคต่อ การดำเนินงานขององค์กรโดยเฉพาะอย่างยิ่งการตัดสินใจแก้ไขปัญหาในการบริหารงาน คือวัฒนธรรมจะส่งผล ต่อรูปแบบและเนื้อหาความสัมพันธ์ของบุคคลทั่วไปในองค์กร

๓. จากผลงานการศึกษาของ พอลเบท และ เอ็มอีพี สลิคแมน (Paul Bate and M.E.P. Seligman) พบว่าวัฒนธรรมจะมีอำนาจชักนำให้เกิดภาวะการเรียนรู้ต่าง ๆ ได้โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่มีความสำคัญกับ องค์กร คือ การเรียนรู้ภาวะช่วยตัวเองไม่ได้ (Learned helplessness) ซึ่งเป็นสภาพทางจิตที่คนจะมีเมื่อเขาเรียนรู้ว่าเขาไม่สามารถควบคุมเป้าหมายในชีวิตของเขาเองได้ และถ้าการเรียนรู้เช่นนี้ได้รับการยืนยันโดยผู้ที่มีประสบการณ์ตรง โดยเขาผู้นั้นพบกับตัวเองว่าเป็นเช่นนั้นจริง ๆ ก็จะทำให้การจูงใจในการตอบโต้กับปัญหา หายไป กลายเป็นคนย่อท้อต่ออุปสรรคหรือไม่ต่อสู้ให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุผล

วัฒนธรรมองค์กรมีองค์ประกอบหลักที่สำคัญอยู่ ๓ ประการ คือ

๑. ส่วนประกอบของวัฒนธรรมองค์กรที่สังเกตเห็นได้ (Observable Culture Element ) องค์ประกอบที่สังเกตเห็นได้ของวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่สามารถสังเกตเห็นได้ทั้งภายในและภายนอกการใช้ภาษา เฉพาะ การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันที่เป็นทางการ การตกแต่ง และการปรับชื่อเสียงบริษัทในเรื่องที่เกี่ยวกับเหตุการณ์ทางสังคมและลักษณะอื่นของวัฒนธรรมที่สังเกตเห็นได้

๒. ค่านิยมร่วมและความเชื่อ (Shared Values and Beliefs) องค์ประกอบอันที่สองของวัฒนธรรม เป็นสิ่งที่สังเกตเห็นได้ไม่ง่ายแม้กระทั่งสมาชิกขององค์การส่วนใหญ่ก็ได้ตระหนักถึงค่านิยมหลักและความเชื่อ ร่วมของสมาชิกในองค์กรว่าสิ่งใดสำคัญและสิ่งใดไม่สำคัญ

๓. ข้อสมมติฐาน (Basic Assumption) ข้อสมมติฐานที่เป็นเครื่องสะท้อนถึงค่านิยมได้แก่ ความถูกต้อง ความเชื่อตรงความยุติธรรม ความนอบน้อม ผลประโยชน์ ความเห็นอกเห็นใจความทรนงของแต่ละบุคคล และความมั่งคั่งข้อสมมติฐานซึ่งเป็นรากฐานของค่านิยมนี้เป็นความเชื่อมั่นที่มีต่อบุคคลที่จะทำดีหรือถูกต้อง ซึ่งมีผลต่อความประพฤติที่บุคคลได้แสดงออกมา

ประโยชน์ของวัฒนธรรมองค์กร

๑. ช่วยในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมภายนอก (External adaptation) ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการ ทำงานให้บรรลุผลสำเร็จวิธีการที่ใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และวิธีการของการกำหนดขอบเขตของความสำเร็จ และความล้มเหลวนั้น (Schermerhorn, Hunt and Osborn. ๒๐๐๓ :๒๖๓) ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการตอบคำถาม ต่าง ๆ ได้แก่ ภารกิจที่แท้จริงคืออะไรจะสร้างประโยชน์ได้อย่างไร เป้าหมายคืออะไรวิธีการที่ใช้เพื่อบรรลุ เป้าหมายคืออะไร อิทธิพลจากภายนอกคืออะไรผลที่ได้จะเป็นอย่างไรอะไรคือสิ่งที่ต้องทำถ้าเป้าหมายที่กำหนดไว้ไม่สามารถบรรลุได้เราจะบอกบุคคลอื่นถึงสิ่งที่ดีได้อย่างไร เราจะหยุดกิจกรรมเมื่อใด เป็นต้นสิ่ง เหล่านี้ทำให้สมาชิกในองค์กร มีประสบการณ์ร่วมกันและเกิดการพัฒนาศักยภาพร่วมกัน

๒. ช่วยในการประสมประสานภายใน (Internal integration) จะเกี่ยวข้องกับการสร้างสรรค์การรวมกลุ่มโดยการค้นหาวิธีการปรับตัวในการทำงาน และใช้ชีวิตอยู่ร่วมกัน (Schermerhorn, Hunt and Osborn. ๒๐๐๓:๒๖๓) กระบวนการของการประสมประสานภายใน จะเริ่มต้นด้วยการกำหนดลักษณะที่เป็น เอกลักษณ์ โดยการรวบรวมแต่ละบุคคลและวัฒนธรรมกลุ่มย่อยภายในองค์กรการพัฒนาลักษณะที่เป็น เอกลักษณ์ การสนทนาและปฏิกิจกรรมระหว่างกัน

๓. วัฒนธรรมองค์กร คือ สิ่งที่หล่อหลอมให้คนในองค์กรมีและเข้าใจกฎกติกาในการอยู่ร่วมกันทำ หน้าที่ หลอมให้คนในองค์กรมีความเชื่อและพฤติกรรมไปในทิศทางเดียวกันวัฒนธรรมทำให้คนในองค์กรอยู่ ร่วมกันอย่าง มีความสุข และลดความขัดแย้ง

๔. วัฒนธรรมองค์กรช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้โดยง่าย ดังที่กล่าวข้างต้นว่า วัฒนธรรมองค์กรช่วยหล่อหลอมให้คนในองค์กรมีความเชื่อและพฤติกรรมไปในทางเดียวกันซึ่งทิศทางดังกล่าว ก็คือวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรนั่นเองจึงทำให้องค์กรสามารถพัฒนาองค์กรได้เร็วกว่าองค์กรที่มีความขัดแย้งสูงเพราะทุกคนในองค์กรจะร่วมมือกันสร้างประโยชน์ให้แก่องค์กร

๕. วัฒนธรรมองค์กรเป็นสัญลักษณ์อย่างหนึ่งขององค์กร เช่น บริษัท ๓M มีวัฒนธรรมหลักขององค์กร คือ การสร้างนวัตกรรมใหม่อยู่เสมอดังนั้นพนักงานทุกคนใน บริษัท ๓M จะเป็นผู้ที่มีความคิด สร้างสรรค์ พนักงานทุกระดับในบริษัทสามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ได้

แนวทางการดำเนินงาน

การจัดทำแผนปฏิบัติการโครงการเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลในสถานีดำรวจภูธร หนองคาย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ มีแนวทางและขั้นตอนดังต่อไปนี้

๑. ศึกษายุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนบูรณาการป้องกัน ปราบปราม การทุจริตและประพฤติมิชอบ ทบทวนข้อมูลและบริบทต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

๒. จัดทำแผนปฏิบัติการโครงการเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลใน สถานีดำรวจภูธรหนองคาย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ โดยใช้กรอบแนวทางตามยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็น การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม แห่งชาติยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต

ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ สถานีดำรวจภูธรหนองคาย ได้ดำเนินโครงการเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรมและ ธรรมาภิบาล โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อปลูกฝังให้ข้าราชการตำรวจทุกคน มีคุณลักษณะ ๕ ประการ ได้แก่ ทักษะกระบวนการคิดมีวินัย ซื่อสัตย์สุจริต อยู่อย่างพอเพียง และมีจิตสาธารณะ รวมทั้งมีพฤติกรรมร่วมต้าน การทุจริตทั้งในระดับสถานีดำรวจ ชุมชน สังคม และประเทศชาติ ซึ่งเป็นการดำเนินงานที่สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ระยะที่ ๔ (พ.ศ. ๒๕๖๕ –๒๕๖๙) ประกอบด้วย

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ สร้างสังคมที่ไม่ทนต่อการทุจริต กิจกรรมสถานที่ราชการสุจริต และการขับเคลื่อนการนำ หลักสูตร ด้านทุจริต

การดำเนินโครงการเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรมและธรรมาภิบาล ในสถานีดำรวจ ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ มีรายละเอียดโดยสรุป ดังนี้

#### ๑. การเตรียมการ

๑.๑ ส่งผู้แทนเข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการการบูรณาการความร่วมมือในการต่อต้านการทุจริต และ ประพฤติมิชอบตามแนวทางของแผนแม่บทบูรณาการป้องกัน ปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ ระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๗๙) ประกอบด้วย ๑) ผู้รับผิดชอบโครงการ ๒) ผู้มีความชำนาญในระบบปฏิบัติการ คอมพิวเตอร์เพื่อบูรณาการความร่วมมือในการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ ร่วมกับผู้แทนจากสำนักงาน ป.ป.ช. ประจำจังหวัด

๑.๒ ดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการขับเคลื่อนการนำหลักสูตรด้านทุจริต ไปปรับใช้ในการจัดการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

## ๒. การปฏิบัติ

๒.๑ ดำเนินการขับเคลื่อนการนำหลักสูตรด้านทฤษฎีศึกษา (หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน) ไปปรับใช้ในการบริหารงานของสถานีดำรวจ

๒.๒ ดำเนินการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการป้องกันการทุจริตของสถานีดำรวจภูธรละหานทราย ประจำปีงบประมาณพ.ศ.๒๕๖๓

๒.๓ ขยายผลการดำเนินการจัดทำฐานข้อมูลโครงการโรงพักสุจริต เพื่อเตรียมรับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของสถานีดำรวจ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

๒.๔ ดำเนินกิจกรรมพัฒนาและยกระดับผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของ สถานีดำรวจ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

๒.๕ รับการติดตาม และให้คำปรึกษาในการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส ในการดำเนินงานของ สถานีดำรวจ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

๒.๖ รับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของสถานีดำรวจออนไลน์ (ITA Online)

## ๓. ติดตามการดำเนินโครงการ

๓.๑ นิเทศ กำกับ ติดตาม แบบบูรณาการ และการดำเนินการอื่น ๆ

๓.๒ รายงานผลการขับเคลื่อนการนำหลักสูตรด้านทฤษฎีศึกษา

๓.๓ รายงานผลการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการป้องกันการทุจริตของสถานี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖