



## วัฒนธรรมองค์กร

องค์การบริหารส่วนตำบลโนนขวาง

อำเภอบ้านด่าน จังหวัดบุรีรัมย์



## คำนำ

วัฒนธรรมเป็นแบบอย่างที่ดีถือปฏิบัติขององค์การบริหารส่วนตำบลโนนขวาง วัฒนธรรมเป็นเครื่องมือทางการบริหารและการพัฒนาองค์กรที่อาจเรียกได้ว่าเป็นระดับสุดยอดในการพัฒนาองค์กร วัฒนธรรมองค์การบริหารส่วนตำบลโนนขวาง สะท้อนให้เห็นขบวนการคิด ค่านิยมหลักและวัฒนธรรมมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเป็นกรอบการดำเนินงานขององค์กร ที่ถูกถ่ายทอดมาจากผู้บริหารและพนักงานในอดีตมาจนปัจจุบัน

ดังนั้น องค์การบริหารส่วนตำบล จึงใช้วัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวกำหนดทิศทางขององค์กรมากกว่าที่จะใช้กฎระเบียบที่เชื่อกันว่าไม่สามารถจะกำหนดข้อบังคับให้ครอบคลุมได้ทุกกรณี ในทางบริการพัฒนาองค์กรจึงใช้วัฒนธรรมขององค์กรเป็นเครื่องมือในการแก้ไข โดยการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับเป้าหมายโดยเฉพาะการบริการที่มีคุณภาพซึ่งขึ้นอยู่กับการประพฤติปฏิบัติของพนักงานที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการ การให้บริการที่มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ (New process) คือการบริการใหม่ที่จะเสนอให้กับประชาชน

วัฒนธรรมองค์การบริหารส่วนตำบล เป็นการมุ่งให้พนักงานยึดถือเป็นแนวทางเดียวกันโดยผู้บริหารระดับสูงจะต้องปฏิบัติตนเป็นตัวอย่าง (Role model) โดยการประพฤติปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมที่ต้องการสร้าง การประพฤติปฏิบัติจะต้องทำอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อเป็นรูปแบบให้พนักงานปฏิบัติและเป็นวัฒนธรรมที่ยึดมั่นของบุคลากรทุกระดับในองค์การบริหารส่วนตำบลโนนขวาง

องค์การบริหารส่วนตำบลโนนขวาง

มกราคม ๒๕๖๓

## สารบัญ

	หน้า
บทที่ ๑ บทนำ	๑
บทที่ ๒ แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร	๒
บทที่ ๓ แผนพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร	๑๑

## บทที่ ๑

### บทนำ

#### หลักการและเหตุผล

องค์การบริหารส่วนตำบลโนนขวาง อำเภอบ้านด่าน จังหวัดบุรีรัมย์ ได้จัดทำแผนพัฒนา วัฒนธรรมองค์กรขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างประโยชน์หรือคุณค่าให้แก่องค์การบริหารส่วนตำบลโนนขวาง เช่น วัฒนธรรมการมุ่งสร้างคุณภาพ วัฒนธรรมในการสร้างงานนวัตกรรม ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรและ ประสิทธิภาพขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรจะส่งผลต่อประสิทธิผล (Effectiveness) ขององค์กรเป็นอย่างมาก เมื่อวัฒนธรรมนั้นก่อให้เกิดการผูกพัน (Involvement) และมีส่วนร่วมในองค์กร การปรับตัว (Adaptability) ที่ เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกองค์กร การประพฤติปฏิบัติได้สม่ำเสมอ (consistency) ซึ่งจะทำให้เกิดการดำเนินงานที่ประสานกันและสามารถคาดการณ์พฤติกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้มี ภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กรที่เหมาะสมทำให้องค์กรมีกรอบและทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจนปัจจัยทั้งส่วน นี้ จะทำให้องค์กรสามารถบรรลุสู่ประสิทธิภาพ (Effectiveness) ตามที่ต้องการได้ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรจึง มีความสำคัญที่จะสนับสนุนให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์และภารกิจที่กำหนดอย่างเหมาะสมได้

ดังนั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กร โดยการประเมินสภาพของวัฒนธรรม องค์กรที่มีอยู่ และประเมินความเหมาะสมหรือคุณค่าที่มีต่อองค์กร เพื่อจะได้สร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นไปใน แนวทางที่เหมาะสมเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร วัฒนธรรมในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญที่แสดงออกพฤติกรรมของ คนไทยในองค์การบริหารส่วนตำบลโนนขวางนั้นเกิดจากความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร

## บทที่ ๒ แนวความคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

### ความหมายสำคัญของวัฒนธรรมในองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร เป็นวิถีชีวิตที่คนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งยึดถือปฏิบัติสืบต่อกันมา ซึ่งจะกลายเป็นนิสัยและความเคยชิน และกลายเป็นขนบธรรมเนียมประเพณี วิถีประเพณีปฏิบัติ ความเชื่อ ค่านิยม รวมทั้งภาษาวัตถุสิ่งของต่างๆ วัฒนธรรมทำให้คนรวมตัวกันเป็นสังคมมีการอยู่ร่วมกันอย่างมีระเบียบ ผลของวัฒนธรรมจะออกมาในรูปจริยธรรม ตลอดจนค่านิยมที่ใช้ในการตัดสินใจหรือวินิจฉัยสั่งการจริยธรรมองค์กรถือเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์กรก้าวหน้าและส่งผลกระทบต่อองค์กรได้รับความเชื่อถือจากสังคมตั้งนั้น องค์กรทุกประเภทจึงจำเป็นต้องนำจริยธรรมมาใช้ในการบริหารและแก้ไขปัญหาองค์กรอย่างถูกวิธี เพื่อให้ได้รับความเชื่อถือภาพพจน์ที่ดีอันนำมาซึ่งชื่อเสียงเกียรติยศและความก้าวหน้าในระยะยาวขององค์กร

ในองค์กรทั้งหลายซึ่งเกิดจากการรวมกลุ่มของคนอย่างมีระเบียบนั้น ถ้าเรามองที่ปัจเจกบุคคล จะเห็นว่า บุคคลจะกระทำการไปสู่เป้าหมายใดๆ ได้นั้น เขาอาศัยศูนย์รวมของใจหรือจิตใจเป็นตัวนำดังที่มักกล่าวกันว่า “สำเร็จด้วยใจ” เมื่อปัจเจกบุคคลมารวมกันในองค์กรมีจิตใจมากมายแตกต่างกันไป สิ่งที่จะผูกความแตกต่างของจิตใจเหล่านี้ให้อยู่ด้วยกันได้และทำงานไปในทิศทางเดียวกันได้หรือมีค่านิยมในเรื่องต่างๆ โดยเฉพาะค่านิยมที่เกี่ยวกับงานในหน่วยงานที่ตนเองมีวิถีชีวิตอยู่สอดคล้องกันได้ สิ่งนั้นก็คือ “วัฒนธรรม” ในองค์กร การศึกษาวัฒนธรรมในองค์กรได้รับความสนใจมากขึ้นในปัจจุบันเมื่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมมีผลกระทบต่อองค์กรโดยเฉพาะในด้านเทคโนโลยีเทคโนโลยีสามารถทำให้งานง่ายขึ้นและทำให้การทำงานในยุคข้อมูลข่าวสารหรือยุคโลกาภิวัตน์สามารถจัดขนาดองค์กรให้เล็กลง มีการกระจายอำนาจออกไปให้บริการอย่างกว้างขวาง เฉพาะพื้นที่ เฉพาะราย เฉพาะด้าน จนกลุ่มคนเหล่านี้มีเป้าหมายเฉพาะของกลุ่ม เช่น กลุ่มนิติกร กลุ่มบัญชี กลุ่มบริหารงานบุคคล และกลุ่มอื่นๆ กลุ่มเหล่านี้อาจมีชื่อเป็นแผนก ฝ่าย กอง กรม หรือกระทรวงก็ได้ อย่างไรก็ตามก็จะมีสายโยงใยคือ วัฒนธรรมในการทำงาน เป็นศูนย์รวมของจิตใจจากองค์กรต่างๆ เพื่อให้องค์กรสามารถทำงานมุ่งไปสู่ทิศทางเดียวกันได้

### ความหมายของวัฒนธรรมในองค์กร

**วัฒนธรรมองค์กร** หมายถึง พฤติกรรมที่สร้างขึ้นจากคนในองค์กรโดยการเรียนรู้แลกเปลี่ยนความคิด ทักษะ ค่านิยม ซึ่งกันและกัน และยึดถือปฏิบัติกันมาจนเป็นธรรมเนียมปฏิบัติในองค์กรนั้นๆ และใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของตนในองค์กรนั้น วัฒนธรรมองค์กรจะต้องเป็นเสมือน “บุคลิกภาพ” หรือ “จิตวิญญาณ” ขององค์กร ซึ่งถือเป็นหัวใจขององค์กร

### ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร

องค์กรจะดำเนินไปได้ ต้องอาศัยพลังความร่วมมือกันอย่างเข้มแข็งและร่วมแรง ร่วมใจกันของบุคลากรทุกคนในองค์กร หมายถึง การที่องค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรของตนเองในทางที่ดีมีรูปแบบการทำงานและค่านิยม ที่เน้นความร่วมมือ ร่วมใจกัน การทำงานเป็นทีม การมุ่งเน้นความมีคุณภาพ มาตรฐาน ฯลฯ วัฒนธรรมองค์กร เช่นนี้ ย่อมทำให้องค์กรดำเนินไปได้อย่างราบรื่น หรือประสบความสำเร็จก้าวหน้า การที่บุคลากรใน

องค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจนและสามารถทำให้บุคลากร ในองค์กรมีจิตสำนึกตรงกัน มีเป้าหมายร่วมกัน และมีแนวทางการปฏิบัติงานที่มีไปในทิศทางเดียวกันแล้วนั้น ย่อมทำให้ปัญหาหรือกระบวนการตัดสินใจดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน ปัญหาความขัดแย้งย่อมมีน้อยหรือปัญหาบางอย่างสามารถได้รับการแก้ไขและจบลงด้วยดี ในเวลาที่รวดเร็วและทันกับสถานการณ์และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้มีความเข้มแข็ง และยั่งยืนนั้น องค์กรจำเป็นต้องกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อเป็นวิถีปฏิบัติที่บุคลากรเห็นคุณค่าร่วมกันตระหนักและเข้าใจตรงกัน นั่นคือ ค่านิยมขององค์กร

## องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร

### ๑. คุณค่าในองค์กร (Core Value)

คุณค่าในองค์กรเป็นหัวใจสำคัญของการสร้างวัฒนธรรมในองค์กรเลยทีเดียว คุณค่าองค์กรนี้อาจเป็นแก่นวิถีคิด ความเชื่อ หรือหลักการสำคัญที่กำหนดขึ้นมาโดยองค์กรให้ทุกคนยึดเป็นหลักสำคัญ อาจจะเริ่มจากถามก่อนว่าองค์กรเราให้น้ำหนักความสำคัญเรื่องอะไรเป็นเรื่องใหญ่ เช่น เน้นเรื่องความพึงพอใจสูงสุดของผู้มาติดต่อ เน้นเรื่องความเป็นเลิศด้านเทคโนโลยี หรือเน้นการพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ ให้ก้าวหน้าเร็วกว่าคนอื่นตลอดเวลา เป็นต้น และให้นำหลักคิดนั้นมาประยุกต์และปรับใช้ในทุกๆ เรื่องในการทำงานและการตัดสินใจเรื่องสำคัญๆ

### ๒. สร้างความผูกพันระหว่างพนักงานทุกฝ่าย

กิจกรรมสันทนาการกิจกรรมสันทนาการถือเป็นตัวช่วยในการสร้างความผูกพันในองค์กร เพื่อให้การทำงานและการใช้ชีวิตในที่ทำงานดำเนินไปอย่างราบรื่นและเกิดความสามัคคีในหมู่คณะ จึงเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งที่จะมีการจัดกิจกรรมต่างๆ ร่วมกันอยู่บ่อยครั้ง เพื่อให้คนในองค์กรเกิดความสนิทสนมกันมากขึ้น โดยกิจกรรมที่ว่าอาจไม่ใช่แค่ตัวพนักงานแต่รวมถึงคนในครอบครัวของพนักงานแต่ละคนให้เข้ามามีส่วนร่วมอีกด้วย





### ๓. ชื่นชมคนทำดี

กำลังใจถือเป็นแรงผลักดันให้คนที่ตั้งใจทำงานเดินหน้าต่อไปโดยไม่ย่อท้อ หมั่นสังเกตบ่อยๆ ว่า มีใครในองค์กรที่ทำงานได้ดี ซึ่งเพียงแค่คำชมหรือของรางวัลเล็กๆน้อยๆก็ถือเป็นกำลังใจที่สามารถทำให้พวกเขาพยายามให้ดีขึ้นต่อไป โดยการประกวดพนักงานดีเด่นประจำเดือนหรือประจำปี ก็เป็นวิธีหนึ่งที่ช่วยกระตุ้นให้คนในองค์กรพยายามทำงานให้ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา

### ๔. สร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับชุมชน

กุญแจสำคัญขององค์กรที่ประสบความสำเร็จก็คือการเชื่อมโยงกับชุมชน และตอบแทนบางสิ่งคืนให้กับสังคมบ้าง อย่างเช่น ถ้าเรามีโรงงานติดแม่น้ำ เราก็ควรจะรับผิดชอบต่อสังคมโดยการไม่ปล่อยน้ำเสียลงในแม่น้ำลำคลองที่อยู่ในละแวกชุมชนเหล่านั้น การจัดกิจกรรมทางการกุศล เช่น บริจาคเลือด หรือถ้าเกิดเหตุการณ์ภัยธรรมชาติต่างๆ ก็เข้าไปให้ความช่วยเหลือเท่าที่จะทำได้ ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้นอกจากจะสร้างความประทับใจและภาพลักษณ์ที่ดีให้กับชุมชนแล้ว ยังทำให้พนักงานในองค์กรของเราภูมิใจที่ได้ทำอะไรเพื่อชุมชน



### ๕. เอาใจใส่พนักงาน

ปัจจัยหนึ่งของความภักดีของพนักงานขึ้นอยู่กับ การเอาใจใส่ของหัวหน้า มีหลากหลายวิธีที่เราสามารถแสดงให้เห็นว่าพวกเขาสำคัญต่อองค์กรของเราขนาดไหน เพื่อแสดงความยินดี หรือกิจกรรมฉลองเล็กๆน้อยๆ ให้กับพนักงาน ไม่สำคัญว่าจะเป็นตำแหน่งอะไร ก็ควรทำความรู้จักกับคนอื่นๆในทุกระดับขององค์กร และเอาใจใส่กับพนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียม



## ๖. ส่งเสริมการเรียนรู้

พนักงานทุกคนไม่ว่าจะตำแหน่งไหนๆ ก็ต้องการความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ซึ่งการที่จะเติบโตขึ้นไปได้นั้น ต้องอาศัยการเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งที่สูงขึ้นไปอยู่เสมอ องค์กรที่แข็งแกร่ง จึงควรสนับสนุนการอำนวยความสะดวกในการพัฒนาตัวเองให้พนักงาน เพื่อช่วยผลักดันให้พนักงาน กระตือรือร้นที่จะเพิ่มศักยภาพของตัวเองให้มากขึ้น เช่น การเชิญวิทยากรมาบรรยายเรื่องน่ารู้ต่างๆ ส่งเสริมการสนับสนุนค่าเรียนในการอบรม



## ๗. สร้างความต่อเนื่อง

อีกหนึ่งคุณลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรที่ควรต้องมีคือความต่อเนื่อง ไม่ว่าจะองค์กรเราจะมีโครงการอะไร สิ่งสำคัญที่ควรทำคือสร้างความต่อเนื่องให้กับโครงการหรือกิจกรรมนั้นๆ เพื่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมขึ้นมาเพราะการทำแบบฉาบฉวยมักจะไม่เกิดประโยชน์ใดๆ ตามมา เช่น การจัดชมรมต่างๆ ก็ต้องมี การป้อนกิจกรรมและมีการเคลื่อนไหวอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มความน่าสนใจของกิจกรรม และดึงดูดให้คนเข้าร่วมอยู่ตลอดเวลา หรือแม้แต่กิจกรรมการกุศลก็เช่นกัน ควรมีความต่อเนื่องและไม่ควรทำเพื่อเกะกะระแสร้งคมต่างๆ เท่านั้น





## ๘. รับรู้ประวัติความเป็นมา

มีน้อยนักที่จะรู้ประวัติความเป็นมาขององค์กร ถ้าพนักงานได้รับรู้ว่าองค์กรเกิดขึ้นมาด้วยอุดมการณ์ความตั้งใจแบบไหน ต้องผ่านอะไรมาและสร้างชื่อเสียงอะไรบ้าง พวกเขาคงภูมิใจไม่น้อยที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จในองค์กร นอกจากนี้ประวัติความเป็นมาจะทำให้พนักงานเกิดความเข้าใจในวัฒนธรรมและแนวทางการทำงานต่างๆ ในองค์กรมากขึ้น เพื่อให้เดินไปสู่จุดมุ่งหมายที่ชัดเจนขึ้นในองค์กร โดยสิ่งเหล่านี้เราเริ่มได้โดยการแบ่งเวลาส่วนหนึ่งวันปฐมนิเทศเพื่อให้พวกเขาเรียนรู้เลยว่ากำลังเป็นส่วนหนึ่งสำคัญของอะไรอยู่

## ขั้นตอนในการจัดทำแผนพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร

### ๑. วิธีการศึกษา

โดยการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นสิ่งนำเข้า (Input) ในการเสนอกลไกการขับเคลื่อนทางยุทธศาสตร์และแผนการปรับปรุงองค์กร โดยใช้วัฒนธรรมองค์กรเป็นพื้นฐาน และการวิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงและจัดทำแผนปฏิบัติการด้านวัฒนธรรมองค์กรในอนาคต

### ๒. การเตรียมการจัดทำแผน

คณะกรรมการวัฒนธรรมองค์กรร่วมกับประชาชน ชุมชน หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผู้มีส่วนได้เสีย โดยคัดเลือกคณะอนุกรรมการวัฒนธรรมองค์กร คณะทำงานที่มีความเหมาะสม รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง กำหนดประเด็นการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ด้านวัฒนธรรม ประเพณีความเชื่อ

### ๓. การประชุม

โดยการจัดประชุมคณะกรรมการวัฒนธรรมองค์กร ภาคส่วนที่เกี่ยวข้องและการประชุม คณะกรรมการวัฒนธรรมองค์กร ภาคส่วนที่เกี่ยวข้องและการประชุมเชิงปฏิบัติการระดมสมองและผู้ที่เกี่ยวข้อง สภาพแวดล้อมทางการบริหาร วิทยุทัศน์ ยุทธศาสตร์ วัฒนธรรมองค์กรและการดำเนินงานขององค์การบริหาร ส่วนตำบลโนนขวาง

## การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร

๑. การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร ค่อนข้างมาแรงในยุคปัจจุบันนี้ เนื่องจากการแข่งขันทางธุรกิจรุนแรงขึ้น องค์กรที่ปรับตัวได้ไม่ดีก็อาจหายไปจากโคจรธุรกิจ ดังนั้น ฝ่ายบริหารระดับสูงในทุกองค์กรจึงต้องค้นหาเครื่องมือที่จะนำพาองค์กร หรือขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างเหนือชั้นกว่าองค์กรอื่น การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร ก็ถือว่าเป็นเครื่องมืออันดับต้นๆ ที่หลายองค์กรนำมากำหนดเป็นแผนกลยุทธ์หรือธุรกิจ เพราะจากการวิจัยถึงความสำเร็จและความยั่งยืนขององค์กรในระดับโลก พบว่าองค์กรที่มีวัฒนธรรมที่ชัดเจน พนักงานในองค์กรทุกคนรับรู้รับทราบ เข้าใจเข้าถึงและแสดงพฤติกรรมที่บ่งบอก ความเป็นตัวตนขององค์กรนั้นๆ จะทำให้องค์กรดังกล่าว ยืนหยัดอยู่ในกระแสความนิยมและรักษาความมีเสถียรภาพขององค์กรได้อย่างยั่งยืน

### ๒. เครื่องมือที่ใช้ในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อความยั่งยืน

๒.๑ การมีส่วนร่วม (Participation) : การที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความยั่งยืนหรือมีวัฒนธรรมองค์กรที่เด่นชัดหรือชัดเจนได้นั้น การมีส่วนร่วมในองค์กรของพนักงานทุกคนตั้งแต่เบอร์ ๑ ขององค์กรจนถึง

พนักงานรายวัน หรือพนักงานชั่วคราวหรือพนักงานรายเหมา ล้วนแล้วแต่มีความสำคัญและความจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะหากขาดซึ่งความร่วมมือจากทุกฝ่ายในองค์กรแล้ว ก็ยากที่จะพบเจอกับคำว่า องค์กรแห่งความยั่งยืน

๒.๒ การเปิดใจกว้าง (Openness / Candor) : สิ่งจำเป็นอีกประเภทหนึ่งในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้แข็งแกร่ง นั่นคือการมีพนักงานที่มีทัศนคติในการเปิดใจกว้าง ยอมรับความเปลี่ยนแปลง และพร้อมจะยอมรับ สิ่งใหม่ๆ หรือสิ่งที่เป็นนโยบายขององค์กร นำไปปฏิบัติอย่างจริงจัง และหากมองในมุมกลับกัน หากองค์กรมีพนักงานที่ ปิดกั้นหรือไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงใดๆ เป็นประชากรส่วนใหญ่ในองค์กร ก็สามารถทำนายได้ว่า องค์กรนั้นยากที่จะเป็นองค์กรแห่งความยั่งยืน เพราะต่างคนต่างก็จะมีวัฒนธรรมที่เป็นของตัวเองไม่สามารถบ่งชี้ได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรที่ แท้จริงคืออะไร ซึ่งจะส่งผลต่อภาพลักษณ์ของลูกค้าหรือบุคคลภายนอกที่มองเข้ามายังองค์กรนั้นๆ

๒.๓ ความไว้วางใจ และการยอมรับ (Trust and Respect) : ปัจจัยที่สำคัญมากอีกสิ่งหนึ่งในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืนหรือมีวัฒนธรรมองค์กรที่เด่นชัด ที่ขาดเสียมิได้ นั่นก็คือ ความไว้วางใจ และการยอมรับในตัวบุคลากรในองค์กร หลายๆครั้งที่พนักงานในองค์กรมักจะมีคำถามในใจว่า ทำไมองค์กรจะต้องว่าจ้าง ที่ปรึกษาประจำเข้ามาบริหารงานเกือบทุกหน่วยงาน/ฝ่ายงาน/แผนกองค์กร ซึ่งทำให้พนักงานในองค์กรอาจคิดไปได้ว่า ผู้บริหารไม่ได้ไว้วางใจและยอมรับในความสามารถของพนักงานที่ตนเองได้สัมภาษณ์ เขาหรือเธอเข้ามาร่วมงานกับ องค์กรด้วยตนเอง หากเป็นเช่นนี้พนักงานก็จะไม่ทุ่มเทให้กับการทำงาน รวมทั้งอาจส่งผลเสียในระยะยาวต่อองค์กร นอกจากนี้หากผู้บริหารต้องการความคิดเห็นใดๆจากพนักงาน ก็อาจจะไม่มีพนักงานคนใดประสงค์ที่จะแสดงความคิดเห็นที่สร้างสรรค์หรือนวัตกรรมใหม่ๆ ที่จะทำให้องค์กรยั่งยืนได้

๒.๔ ข้อผูกพันหรือพันธสัญญา (Commitment) : การจะเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรอย่างยั่งยืนนั้นพนักงานทุกคนทุกระดับในองค์กรจะต้องมีข้อผูกพันหรือพันธสัญญาร่วมกัน ว่าทุกคนจะมุ่งมั่นไปสู่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้จัดตั้งไว้อย่างต่อเนื่องและไม่ล้มเลิกข้อผูกพันหรือพันธสัญญาดังกล่าว ซึ่งอาจเขียนออกมาในรูป ของนโยบายขององค์กร แต่สิ่งหนึ่งซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในยุคปัจจุบันในการบริหารองค์กรอย่างยั่งยืนนั้น สัญญาใจหรือพันธ สัญญาทางใจ ก็เป็นอีกหนึ่งเครื่องมือ ที่ผู้บริหารหรือนักบริหารงานบุคคลไม่ควรมองข้าม เพราะหากผู้บริหารองค์กร สามารถสร้างความรู้สึกที่สัมผัสได้ถึงพันธสัญญาดังกล่าวให้เกิดขึ้นในใจของพนักงานทุกคนโอกาสในความสำเร็จของการเป็นองค์กรแห่งความยั่งยืนหรือวัฒนธรรมที่หล่อหลอมเป็นหนึ่งเดียวกัน ความสำเร็จย่อมอยู่ไม่ไกลเกินเอื้อมถึง อย่างแน่นอน

๒.๕ ปณิธานในการขจัดข้อขัดแย้ง (Conflict Resolution) : ไม่ว่าจะในยุคอดีต ยุคปัจจุบัน หรือยุคอนาคตก็ตาม ความขัดแย้งในองค์กรหรือสังคม ก็ยังคงเป็นอุปสรรคประการสำคัญประการหนึ่ง ในการ

นำพาองค์กรให้ฝ่าฟันมรสุมให้ผ่านพ้นเพื่อพบกับความสำเร็จในองค์กร ร่วมด้วยช่วยกันขจัดปัดเป่าความขัดแย้งที่มีอยู่ในทุกคน

๒.๖ ความเป็นเอกฉันท์หรือฉันทามติ (Consensus) : ปัจจัยข้อนี้เกี่ยวเนื่องกับปัจจัยแห่งความ

ขัดแย้งกล่าวคือ เมื่อผู้บริหารหรือนักบริหารงานบุคคลสามารถจัดความขัดแย้งหรือเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นความคิดที่สร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นภายในองค์กรได้แล้วนั้น ความเป็นเอกฉันท์ ก็เกิดขึ้นตามมาทันที ทำให้การบริหารจัดการภายในองค์กรที่เกี่ยวกับการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร เป็นไปอย่างง่ายดายหรือมีข้อโต้แย้งน้อย เพราะพนักงานส่วนใหญ่ในองค์กรเห็นชอบเป็นเสียงเดียวกัน หรือปฏิบัติแบบเดียวกัน

๒.๗ การตัดสินใจ (Decision Making) : คำว่าการตัดสินใจ ในความหมายของการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรนั้น หมายถึง การที่ผู้บริหารกล้าที่จะบอกพนักงานทุกคน หรือกล้าที่จะแสดงพฤติกรรมต้นแบบให้กับพนักงานได้เห็นเป็นตัวอย่างได้ มิใช่เพียงติดประกาศ หรือแถลงเป็นนโยบาย การกล้าที่จะตัดสินใจพิจารณาบริหารจัดการกับพนักงานซึ่งไม่ปฏิบัติตามให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรที่ทุกคนได้มุ่งมั่นทุ่มเทใน การแสดงพฤติกรรมให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร

๒.๘ การรวมพลัง (Synergy) : ไม่ว่าจะเป็นการสร้างหอไอเฟลหรือกำแพงเมืองจีนหรือการเสริมสร้างประชาธิปไตย ต่างก็มีสิ่งหนึ่งที่เหมือนกัน นั่นก็คือ การรวมพลังของทุกคน เพราะแม้กระทั่งหมัดตัวเล็กๆหากรวมพลัง หรือผลึกพลังกันหลายๆตัว ก็สามารถที่จะยกอาหารชิ้นใหญ่ๆกลับไปรังของมันได้

๒.๙ จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ (Goal and Objective) : องค์กรใดที่มีจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ในการกำหนดแนวทางหรือทิศทางในการบริหารองค์กร ก็ย่อมจะทำความฝันหรือวิสัยทัศน์ของตน ประสบความสำเร็จได้ตั้งใจมุ่งมั่นทุกประการ การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรก็เช่นกัน ต้องมีการกำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ซึ่งรวมไปถึงการสื่อสารและกิจกรรมที่ต่อเนื่องภายในองค์กร เพราะมีฉะนั้นแล้ว ก็จะเสมือนกับการเดินป่าที่ไม่มีเข็มทิศ ย่อมหาทางออกหรือหลุดพ้นจากอันตรายหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นในป่าได้

๒.๑๐ การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนา (Change and Development) : หากเปรียบเทียบกับคำพระที่ว่า “อนิจจัง ทุกขัง อนัตตา” แล้ว มีความคล้ายคลึงตรงที่ว่า ชีวิตทุกชีวิตย่อมจะต้องมีเกิด แก่ เจ็บ ตาย ฉะนั้นใดกัฉนั้นนั้น องค์กรย่อมที่จะมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาต่อไปตามกาลเวลาที่เปลี่ยนแปลงไป ตามยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไป ฉะนั้นผู้บริหารงานภายในองค์กรและการบริหารคนในองค์กรให้มีองค์ประกอบครบทั้ง ๔ ประการดังกล่าวมา จึงจะถือได้ว่าได้ดำเนินธุรกิจมาในแนวทางที่ถูกต้องและเหมาะสมกับคำว่า องค์กรแห่งความยั่งยืน

### ๓. กระบวนการสร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์กร (Creating the Organization Culture)

ขั้นตอนที่หนึ่ง การกำหนดค่านิยมเชิงกลยุทธ์ (Formulate Strategic Values) ค่านิยมเชิงกลยุทธ์ คือ ความเชื่อ พื้นฐานเกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมขององค์กร ซึ่งเป็นตัวกำหนดกลยุทธ์ที่ได้รับการพัฒนาตามกระบวนการกลั่นกรองของสิ่งแวดล้อม และการวิเคราะห์กลยุทธ์เพื่อประเมินทางด้านเศรษฐกิจประชานิโยบายสาธารณะเทคโนโลยีและสังคม ซึ่งมีแนวโน้มที่จะเป็นคำกำหนดความต้องการของตลาดที่องค์กรสามารถเผชิญได้

ขั้นตอนที่สอง พัฒนาค่านิยมทางวัฒนธรรม (Develop Culture Values) คือค่านิยมที่พนักงานต้องการที่จะปฏิบัติเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินตามค่านิยมเชิงกลยุทธ์ได้ซึ่งอยู่บนพื้นฐานความเชื่อขององค์กรที่ว่าองค์กรสามารถประสบความสำเร็จได้อย่างไรและเมื่อใดถ้าองค์กรไม่พยายามที่จะพัฒนาค่านิยมทางวัฒนธรรมให้เชื่อมโยงกับการกำหนดค่านิยมเชิงกลยุทธ์ก็จะเป็นการจบไปกับความว่างเปล่าของกลุ่มค่านิยม ดังนั้นพนักงานในองค์กรจำเป็นที่จะต้องมีความมุ่งมั่นที่เกี่ยวกับพฤติกรรมในการทำงานที่มีความมั่นคงเพื่อเป็นการ

เชื่อมโยงหรือสนับสนุนค่านิยมเชิงกลยุทธ์ขององค์กรเช่นการผลิตที่รักษมณฑลที่ตามการบริหารลูกค้าหรือวัฒนธรรมทางเทคโนโลยี

**ขั้นตอนที่สาม** การสร้างวิสัยทัศน์ (Create Vision) วิสัยทัศน์คือภาพขององค์กรจะเหมือนหรืออยู่ ณ จุดใดในอนาคตขององค์กรหลังจากที่มีการพัฒนาค่านิยมเชิงกลยุทธ์และค่านิยมทางวัฒนธรรมแล้วองค์กรที่จะกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร แนวทางร่วมกันระหว่างค่านิยมเชิงกลยุทธ์กับค่านิยมทางวัฒนธรรมซึ่งถูกกำหนดขึ้นมาเป็นอันดับแรกก่อนที่จะมีการเขียนวิสัยทัศน์เพื่อการสร้างภาพในอนาคตและองค์กรและสื่อสารผ่านพนักงานทุกคนสำหรับใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้เป็นตามเป้าหมายขององค์กร

**ขั้นตอนที่สี่** การเริ่มดำเนินกลยุทธ์ (Initiate Implementation Strategies) เป็นการสร้างค่านิยมและเริ่มปฏิบัติเพื่อบรรลุตามวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ การเริ่มต้นดำเนินกลยุทธ์มักจะครอบคลุมหลายปัจจัยตั้งแต่การพัฒนาการออกแบบองค์กรไปจนถึงการสรรหาและการฝึกอบรมพนักงานที่มีค่านิยมร่วมและดำเนินการตามค่านิยมผู้นั้นโดยมีค่านิยมเชิงกลยุทธ์และค่านิยมทางวัฒนธรรมเป็นตัวกระตุ้นหรือสิ่งเร้าเพื่อให้เกิดการปฏิบัติ

**ขั้นตอนที่ห้า** การเสริมแรงพฤติกรรมทางวัฒนธรรม (Reinforce Culture Behavior) การเสริมแรงพฤติกรรมทางวัฒนธรรมสามารถจัดกระทำได้หลายรูปแบบรูปแบบแรกการจัดการระบบการให้รางวัลอย่างเป็นทางการในองค์กรซึ่งจะ ลองต่อความต้องการของพฤติกรรมในหลายๆด้านเพื่อให้เกิดค่านิยมแก่พนักงานรูปแบบที่สององค์กรจะต้องบอก ดาวต่างๆไปยังพนักงานทุกคนเพื่อเสริมสร้างค่านิยมทางวัฒนธรรมรูปแบบที่สามองค์กรจะต้องเน้นพนักงานในสิ่งต่างๆที่สำคัญสำคัญเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามวิสัยทัศน์ขององค์กรและให้เกิดผลปฏิบัติได้อย่างจริงจังดังนั้นองค์กรก็จะต้องใช้ความพยายามอย่างยิ่งเพื่อ การทำในสิ่งที่เหมาะสม

๔. การปรับ/สร้างวัฒนธรรมองค์กรการปรับ/สร้างวัฒนธรรมองค์กรหมายถึงการปรับ/สร้างรูปแบบความเชื่อ ค่านิยม วิธีการเรียนรู้ เพื่อแสดงออกมาในรูปของพฤติกรรมของบุคลากรเทคโนโลยีที่ใช้ศัพท์หรือภาษาเฉพาะทางรูปแบบของงานตลอดจนเงื่อนไขและคุณภาพชีวิตในการทำงานในองค์กรเพื่อให้สอดคล้องและสนับสนุนการดำเนินงานตามเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร

**ลักษณะร่วมของคนในองค์กรการบริหารส่วนตำบลโนนขวาง**

- |   |                                    |   |                               |
|---|------------------------------------|---|-------------------------------|
| - | ซื่อสัตย์โปร่งใสไว้ใจได้           | - | รักองค์กร                     |
| - | ก้าวหน้า                           | - | มีความคิดเชิงกลยุทธ์          |
| - | ร่วมกันทำงานเป็นทีม และให้บริการดี | - | รู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร       |
| - | ทุ่มเททำงาน และการให้บริการ        | - | รักษาผลประโยชน์ขององค์กร      |
| - | มีความรับผิดชอบจริงจัง             | - | ไม่เอาเปรียบ                  |
| - | วางตัวเป็นที่น่าเชื่อถือ           | - | คนดีมีน้ำใจ เป็นตัวอย่างที่ดี |

**ลักษณะของทีมลักษณะที่สำคัญของทีม ๔ ประการได้แก่**

การแบ่งทีมในองค์กร สามารถที่จะแบ่งประเภทตามวัตถุประสงค์ได้ก็รูปแบบคือ

**๑. ทีมแก้ไขปัญหา (Problem – Solving Teams)** ประกอบด้วยกลุ่มของพนักงานและผู้บริหารซึ่งเข้ามาร่วมกลุ่มด้วยความสมัครใจและประชุมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอเพื่ออภิปรายหาวิธีการสำหรับการแก้ปัญหาโดยทั่วไป Team แก้ปัญหาทำหน้าที่เพียงให้คำแนะนำเท่านั้นแต่จะไม่มีอำนาจที่จะทำให้เกิดการกระทำตามคำแนะนำตัวอย่างของทีมแก้ปัญหานี้ที่นิยมทำกันคือทีม QC (Quality Circles)

**๒. ทีมบริหารตนเอง (Self – Managed Teams)** หมายถึงทีมที่สมาชิกทุกคนล้วนรับผิดชอบต่อลักษณะทั้งหมดของการปฏิบัติงานอย่างแท้จริงโดยเป็นอิสระจากฝ่ายบริหารซึ่งสมาชิกจะปฏิบัติงานโดยทั่วไปไม่มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบสำหรับงานที่ทีมบริหารตนเองสามารถที่จะเลือกสมาชิกร่วมทีมและสามารถให้สมาชิกมีการตรวจสอบซึ่งกันและกัน

**๓. ทีมที่ทำงานข้ามหน้าที่กัน (Cross – Function Teams)** เป็นการผสมผสานข้ามหน้าที่งานความสามารถในการตั้งทรัพยากรบุคคลผนวกเข้าด้วยกันจากหน้าที่ทางธุรกิจที่แตกต่างกันเพื่อสร้างสมรรถภาพในด้านความแตกต่างโดยเป็นการใช้กำลังแรงงานตั้งเป็นทีมข้ามหน้าที่ชั่วคราวซึ่งมีลักษณะคล้ายกับคณะกรรมการ (Committees) เข้ามาเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล, การพัฒนาความคิดใหม่ๆร่วมมือกันแก้ปัญหาและทำโครงการที่ซับซ้อนทีมข้ามหน้าที่ต้องการเวลามากเพื่อสมาชิกจะต้องเรียนรู้งานที่แตกต่างซับซ้อนและต้องใช้เวลาในการสร้างความไว้วางใจและสร้างการทำงานเป็นทีมเนื่องจากแต่ละคนมาจากภูมิหลังที่แตกต่าง

**๔. ทีมเสมือนจริง (Virtual Teams)** ลักษณะการทำงานจะเป็นทีมแต่สภาพการทำงานจะแยกกันอยู่ดังนั้นจึงต้องการระบบในการติดต่อสื่อสารระหว่างกันที่มีประสิทธิภาพซึ่งอาศัยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่จะมุ่งเน้นความสำเร็จของงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงานร่วมกันแต่จะมีการแลกเปลี่ยนความสำคัญด้านความรู้สึกทางสังคมในระดับต่ำ



## บทที่ ๓

## แผนพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร

## แผนปฏิบัติการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร การขับเคลื่อนค่านิยมองค์กร

ที่	แนวทาง	กิจกรรม	จำนวน/ความถี่
๑	สื่อสารให้บุคคลในสังกัด	๑.การสอดแทรกความรู้ในวาระการประชุมประจำเดือน โดยกำหนดให้มี -กิจกรรมการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กร -การประชุมประจำเดือนพนักงาน	๑ ครั้ง/เดือน
		๒.จัดกิจกรรม/โครงการของ อบต.โนนขวาง -โครงการอนุรักษ์และประชาสัมพันธ์วัฒนธรรมประเพณีแห่เทียนพรรษา -โครงการแข่งขันกีฬาฟุตบอล เยาวชน ประชาชนตำบลโนนขวาง -โครงการแข่งขันกีฬา กรีฑา นักเรียน เยาวชนและประชาชนตำบลยาเสพติด -โครงการอบรมดูแลและส่งเสริมสุขภาพผู้สูงอายุ	๑ ครั้ง/ปี
๒	สร้างแรงจูงใจให้เกิดพฤติกรรม	จัดทำโครงการนำบุคลากรของหน่วยงานศึกษาดูงาน -โครงการศึกษาดูงานเพิ่มศักยภาพบุคลากร (โครงการ OD )	๑ ครั้ง/ปี
๓	การสร้างหลักประกันให้เกิดความต่อเนื่อง	๑.จัดทำหน่วยงานให้เป็นสำนักงานที่ยึดมั่นวัฒนธรรมองค์กร -ปรับปรุงงานและขั้นตอนการทำงาน	๑ กิจกรรม/ปี
		๒.การส่งเสริมสุขภาพพลานามัยที่ดีให้กับบุคลากร -โครงการออกกำลังกายทุกวันพุธ	๑ ครั้ง/สัปดาห์