

# วัฒนธรรมองค์กร

## Corporate Culture

โดย อาจารย์สุวิตา พฤษอำภรณ์

# Culture

วัฒนธรรม คือ สิ่งที่ทำให้เจริญงอกงามแก่หมู่คณะ หรือลักษณะที่แสดงถึงความเจริญงอกงาม  
ความเป็นระเบียบเรียบร้อย ความกลมเกลียวก้าวหน้าของชาติและศีลธรรมอันดีของประชาชน

วัฒนธรรม หมายถึง พฤติกรรมและสิ่งที่คนในองค์การสร้างขึ้นด้วยการเรียนรู้จักกันโดยมีกรอบ  
อ้างอิงร่วมกันในการแปลความ และมีพฤติกรรมต่อกันในกลุ่มของตน กรอบอ้างอิงนี้  
ประกอบด้วยภาษา ค่านิยม ความเชื่อและประสบการณ์ ซึ่งสัมพันธ์กับธรรมเนียม วิถีชีวิต การ  
สื่อสาร และลักษณะอื่น ๆ ของชุมชนที่สังเกตได้ เช่น พิธีกรรม พิธีการ การเฉลิมฉลอง  
ตำนานความกล้าหาญ เป็นต้น



ดังนั้นวัฒนธรรมจึงเป็นสิ่งที่ต้อง  
ร่วมกันคิดร่วมกันสร้างและใช้  
ปฏิบัติร่วมกันจนเป็นพฤติกรรม  
ไม่ใช่สิ่งที่เกิดขึ้นเองโดย  
ธรรมชาติ

# วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture)

องค์กรเป็นสถาบันหนึ่งทาง  
สังคมซึ่งมีทั้งประเพณีที่ฝัง  
ปฏิบัติและกฎเกณฑ์ที่เป็น  
ลายลักษณ์อักษร และมี  
กฎระเบียบแบบแผน

“

เป็นระบบค่านิยม และบรรทัดฐานที่  
พนักงานในองค์กรถือปฏิบัติ  
ร่วมกัน ซึ่งเกี่ยวข้องกับโครงสร้าง  
องค์กร อันนำมาซึ่งประสิทธิภาพของ  
พฤติกรรมบุคคลในองค์กร  
วัฒนธรรมองค์กรเป็นผลสืบ  
เนื่องมาจากภาระหน้าที่ แนวทาง  
และเงื่อนไขเพื่อบรรลุความสำเร็จ  
ขององค์กร

เป็นสิ่งที่ทำให้ประชาชน  
(พนักงาน) เกิดความรู้สึกว่า  
เขาควรปฏิบัติอย่างไรและ  
อะไรที่เขาควรจะต้องทำ

# ประเภทของวัฒนธรรมองค์กร (Type of corporate cultures)

ในการพิจารณาว่า ค่านิยมใดมีความสำคัญและเหมาะสมกับองค์กรหรือไม่นั้น ผู้นำจำเป็นต้องวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายนอกองค์กร วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของบริษัท ด้วยเหตุนี้ วัฒนธรรมของแต่ละองค์กรจึงแตกต่างกัน ผู้นำที่สามารถในการจัดความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรม (cultural values) กลยุทธ์ขององค์กร (organizational strategy) และบริบทแวดล้อมภายนอก (external environment) ได้ดี ย่อมเกื้อหนุนต่อผลประกอบการของบริษัทสูงยิ่งขึ้น โดยสามารถแบ่งวัฒนธรรมองค์กรได้

4 แบบ คือ

1. วัฒนธรรมแบบปรับตัว (adaptability culture)
2. วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (achievement culture)
3. วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (clan culture)
4. วัฒนธรรมแบบราชการ (bureaucratic culture)



“โดยองค์การหนึ่ง อาจมีวัฒนธรรมองค์การมากกว่าหนึ่ง  
แบบหรืออาจครบทุกแบบก็ได้ อย่างไรก็ตาม องค์การที่มี  
ความสำเร็จสูงพบว่า  
มักมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งเพียงแบบเดียวเท่านั้น”



# 1. วัฒนธรรมแบบปรับตัวเกิดขึ้นจากการที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic leader)

มุ่งสร้างค่านิยมใหม่ขององค์กรที่เอื้อต่อการเพิ่มขึ้นขีดความสามารถในการตีความหรือคาดการณ์ภาวะแวดล้อมภายนอกเพื่อให้เกิดพฤติกรรมในองค์กรที่สามารถตอบสนองได้ตลอดเวลา พนักงานของ องค์กรจึงได้รับความอิสระในการตัดสินใจเอง โดยยึดค่านิยมในการสนองตอบต่อลูกค้าเป็นสำคัญผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับองค์กรด้วยการกระตุ้นพนักงานให้กล้าเสี่ยงกล้าทดลองคิดทำในสิ่งใหม่ และเน้นการให้รางวัลผลตอบแทนแก่ผู้ ที่ริเริ่ม สร้างสรรค์เป็นพิเศษ หลายบริษัทได้เปลี่ยนนโยบายใหม่มาเน้นเรื่องการมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจแก่พนักงาน (employee empowerment) เน้นกลยุทธ์ความยืดหยุ่นและความสามารถ ตอบสนองได้รวดเร็วเป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องกับยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว



## 2. วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement culture)

การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของเป้าหมายองค์กร ผู้นำมุ่งเห็นผลสำเร็จตามเป้าหมายเช่น ตัวเลขยอดขายเพิ่มขึ้นผลประกอบการมีกำไร หรือมีเปอร์เซ็นต์ส่วนแบ่งของตลาด (market share) สูงขึ้นเป็นต้น องค์กรมุ่งให้บริการลูกค้าพิเศษเฉพาะกลุ่มใน ภาวะแวดล้อมภายนอก แต่ไม่เห็น ความจำเป็นที่จะต้องมีความยืดหยุ่นและ ต้องเปลี่ยนแปลงรวดเร็วแต่อย่างใด องค์กรที่ยึด วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ จึงเห็นค่านิยมแบบแข่งขัน แข็งกรุก ความสามารถเริ่มของบุคคล และ พึงพอใจต่อการทำงานหนักในระยะยาวจนกว่าจะบรรลุผลตามเป้าหมาย ค่านิยมที่มุ่งการเอาชนะ จึงเป็นเสมือนกาวเชื่อมทุกคนในองค์กรเข้าด้วยกัน หลายบริษัทที่มีวัฒนธรรมมุ่งผลสำเร็จจะให้ความสำคัญการแข่งขัน การเอาชนะ พนักงานที่มีผลงานดีจะได้ผลตอบแทนสูงในขณะที่ผู้มีผลงาน ต่ำกว่าเป้าก็จะถูกไล่ออกจากงาน

### 3. วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan culture)

ให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมของพนักงานภายในองค์กรเพื่อให้สามารถพัฒนาตนเองให้ พร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เห็นความต้องการของพนักงานมากกว่าวัฒนธรรมแบบอื่นดังนั้นองค์กรจึงมี บรรยากาศของมวลมิตรที่ร่วมกันทำงาน คล้ายอยู่ในครอบครัว เดียวกันผู้นำมุ่งเห็นเรื่องความร่วมมือ การให้ความเอาใจใส่ เอื้ออาทร ทั้งพนักงานและลูกค้า โดยพยายามหลีกเลี่ยงมิให้เกิด ความรู้สึกแตกต่างกัน ทางสถานะภาพ ผู้นำจะยึดมั่นในการให้ ความเป็นธรรมและการปฏิบัติตามคำมั่นสัญญา อย่างเคร่งครัด

## 4. วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic culture)

เป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญต่อภาวะแวดล้อมภายใน ความคงเส้นคงวา ในการดำเนินการเพื่อให้เกิดความมั่นคง วัฒนธรรมแบบราชการ จะมุ่งเน้น ด้านวิธีการ ความเป็นเหตุผล ความมีระเบียบของการทำงาน มุ่งเน้นเรื่อง ให้ยึดและปฏิบัติตาม กฎระเบียบ ยึดหลักการประหยัด ความสำเร็จของ องค์กรเกิด จากความสามารถในการบูรณาการและความมีประสิทธิภาพ

# วัฒนธรรมประเภทอื่นๆ

นอกจากนี้ วัฒนธรรมยังสามารถแบ่งได้ดังนี้

1. วัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์ (The Constructive Culture)
2. วัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)
3. วัฒนธรรมองค์กรอัจฉริยะ (Intelligence Culture)
4. วัฒนธรรมองค์กรการเปลี่ยนแปลง
5. วัฒนธรรมองค์กรแห่งการตื่นรู้ (Awakening Culture)

# 1. วัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์ ( The Constructive Culture )

เป็นองค์กรที่มีลักษณะของการให้ความสำคัญกับค่านิยมในการทำงาน โดยมุ่งส่งเสริมให้สมาชิกในองค์กรมีปฏิสัมพันธ์และสนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ซึ่งลักษณะพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ แบ่งเป็น 4 มิติ คือ

**1.1 มิติมุ่งความสำเร็จ (Achievement)** คือ องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกในการทำงานของสมาชิกภายในองค์กรที่มีภาพรวมของลักษณะการทำงานที่ดี มีการตั้งเป้าหมายร่วมกัน พฤติกรรมการทำงานของคนเป็นแบบมีเหตุมีผล มีหลักการและการวางแผนที่มีประสิทธิภาพ มีความกระตือรือร้น และมีความสุขในการทำงาน

**1.2 มิติมุ่งสัจการแห่งตน (Self-actualizing)** คือ องค์กรที่มีค่านิยม และพฤติกรรมแสดงออกของการทำงานในทางสร้างสรรค์ โดยเน้นความต้องการของสมาชิกในองค์กรตามความคาดหวัง เป้าหมายการทำงานอยู่ที่คุณภาพงานมากกว่าปริมาณงานโดยที่เป้าหมายของตนสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งความสำเร็จของงานมาพร้อม ๆ กับความก้าวหน้าของสมาชิกในองค์กร

**1.3 มิติมุ่งบุคคล (Humanistic-encouraging)** คือ องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกของการทำงานที่มีรูปแบบการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมและมุ่งบุคคลเป็นศูนย์กลาง ให้ความสำคัญกับสมาชิกในองค์กร โดยถือว่าสมาชิกคือ ทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร

**1.4 มิติมุ่งไมตรีสัมพันธ์ (Affiliative)** คือ องค์กรที่มีลักษณะที่มุ่งให้ ให้ความสำคัญกับสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล สมาชิกทุกคนในองค์กรมีความเป็นกันเองเปิดเผย จริงใจ และไวต่อความรู้สึกของเพื่อนร่วมงานและเพื่อนร่วมทีม

## 2. วัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้

### (Learning Organization)

Peter Senge (1990) เชื่อว่าหัวใจของการสร้าง Learning Organization อยู่ที่การสร้างวินัย 5 ประการในรูปของการนำไปปฏิบัติของบุคคล ทีม และองค์กรอย่างต่อเนื่อง ดังนี้

1. Personal Mastery : มุ่งสู่ความเป็นเลิศ และรอบรู้ โดยมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองให้ไปถึงเป้าหมาย ด้วยการสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัว (Personal Vision) เมื่อลงมือกระทำและต้องมุ่งมั่นสร้างสรรค์

2. Mental Model มีรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิ ดกว้าง ผลลัพธ์ที่จะเกิดจากรูปแบบแนวคิดนี้ จะออกมาในรูปของผลลัพธ์ 3 ลักษณะคือ เจตคติ หมายถึง ท่าที หรือความรู้สึกของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เหตุการณ์ หรือเรื่องราวใด ๆ ทักษะคติแนวความคิดเห็น และกระบวนการทัศน์ กรอบความคิดแนวปฏิบัติที่เราปฏิบัติตาม ๆ กันไป จนกระทั่งกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร

3. Shared Vision การสร้างและสานวิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์องค์กรเป็นความมุ่งหวังขององค์กรที่ทุกคนต้องร่วมกันบูรณาการให้เกิดเป็นรูปธรรมในอนาคต
4. Team Learning การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม องค์กรมุ่งเน้นให้ทุกคนในทีมมีสำนึก ร่วมกันว่า เรากำลังทำอะไรและจะทำอะไรต่อไป
5. System Thinking มีความคิดความเข้าใจเชิงระบบ ทุกคนควรมีความสามารถในการ เข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่าง ๆ ที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของระบบ นอกจากมอง ภาพรวมแล้ว ต้องมองรายละเอียดของส่วนประกอบย่อยในภาพนั้นให้ออกด้วย



### 3. วัฒนธรรมองค์กรอัจฉริยะ (Intelligence Culture)

วิจารณ์ พานิช, 2550 กล่าวว่า เป็นองค์กรที่เห็นความรู้เป็นสิ่ง สำคัญ แต่การเรียนรู้และการสร้าง ความรู้สำคัญที่สุด ดังนั้นเป้าหมายขององค์กรนี้ คือ สามารถในการเผชิญกับสภาพอนาคตที่ไม่ แน่หนอนได้ และต้องมีขีดความสามารถ 12 ประการในการเป็น องค์กร อัจฉริยะ คือ

1. มีความมุ่งมั่นหมาย มุ่งมั่น ที่ชัดเจน
2. ตั้งอยู่ในความไม่ประมาท
3. มีและใช้แผนยุทธศาสตร์ KM (Knowledge Management)
4. มีและใช้ภาวะผู้นำและแกนนำ (Leadership)
5. จัดการความสัมพันธ์ระหว่างคน

## 4. วัฒนธรรมองค์กรการเปลี่ยนแปลง

ในปัจจุบันนี้ ความก้าวหน้าของโลกเทคโนโลยีต่างๆ สิ่งแวดล้อมที่ได้เปลี่ยนแปลงไป องค์กรต่างๆต้องมีการพัฒนาความสามารถของตนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ดังนั้น องค์กรที่ต้องรองรับการเปลี่ยนแปลงมีแนวทางดังนี้

- เริ่มจากการวิเคราะห์สภาพวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ เพื่อให้เข้าใจในองค์ประกอบต่าง ๆ ที่ควรจะต้องมีการเปลี่ยนแปลง
- ทำความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เห็นความจำเป็นที่ว่าองค์กรจะอยู่รอดไม่ได้หากไม่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น
- แต่งตั้งผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ใหม่ ๆ เข้ามาทำหน้าที่ผลักดันการเปลี่ยนแปลง

- ทำการปรับโครงสร้างและปรับองค์กรให้เหมาะสม
- สร้างสื่อใหม่ ๆ ที่จะช่วยสื่อวิสัยทัศน์นั้นออกมาให้คนอื่นได้ทราบ
- ปรับเปลี่ยนกระบวนการคัดเลือกและกระบวนการเรียนรู้ทางสังคม การประเมินผล และระบบรางวัลจูงใจที่จะช่วยสนับสนุนค่านิยม และปรัชญาใหม่ ๆ เพื่อสร้างวัฒนธรรมใหม่ให้เกิดขึ้น

## 5. วัฒนธรรมองค์กรแห่งการตื่นรู้ (Awakening Culture)

ธรรมชาติขององค์กรมีลักษณะคล้ายกับธรรมชาติของชีวิตทั่วไป คือเมื่อมีการกำเนิดขึ้น จะต้องมีการเติบโต มีการพัฒนาการพัฒนานั้นจะต้องเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ และมีการพัฒนาที่ยั่งยืนจึงจะทำให้องค์กรอยู่รอดได้อย่างมั่นคง ซึ่งการอยู่รอดอย่างมั่นคงนั้น หมายถึงองค์กรต้องสามารถปรับตัวสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคม และสิ่งแวดล้อมได้อย่างมีคุณภาพ องค์กรที่มีลักษณะเช่นนี้ก็คือ องค์กรแห่งการตื่นรู้ “Awakening Organization”

## ลักษณะขององค์กรแห่งการตื่นรู้ เกศรา รักษาติ (2549) ได้สรุปไว้ดังนี้

1. ระดับความตื่นเด่น การตื่นตัว ความฮึกเหิม ความกระตือรือร้นของคนในองค์กรจะอยู่ในระดับสูง
2. ผู้คนในองค์กรส่วนใหญ่มีการตื่นตัว มีความเชื่อในสิ่งที่พวกเขาต้องการร่วมกัน มีการร่วมแรงร่วมใจกันสูง
3. ผู้คนในองค์กรมองเห็นความสำคัญของการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรมีความมุ่งมั่นในการทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน
4. มีพื้นฐานการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ไว้วางใจเชื่อใจกันสูง ทำให้มีการตัดสินใจที่รวดเร็ว มีการยอมรับและเคารพในการตัดสินใจของกันและกัน
5. คนในองค์กรมีความไว มีความยืดหยุ่น พร้อมที่ตอบสนองต่อสัญญาณแห่งการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก

6. มีวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ (Constructive Culture) ผู้นำในองค์กรทุกระดับมีความเชื่อในค่านิยมร่วม (Share Value) และแสดงออกทางพฤติกรรมถึงการปฏิบัติตามค่านิยมร่วมนั้น

7. บุคลากรในองค์กรมีการเจริญเติบโต มีความก้าวหน้า จะเห็นได้ว่าองค์กรแห่งการตื่นรู้ นั้นจะมีพื้นฐานของการมีวัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ เน้นในเรื่องภาวะผู้นำทุกระดับจะสะท้อนให้เห็นผลงานหรือ Performance ขององค์กรที่ชัดเจน ทำให้องค์กรมีการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง และมีพื้นฐานเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ที่แข็งแกร่งขึ้นนั่นเอง

## เครื่องมือในการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กร

1. จากเรื่องเล่า หรือประวัติศาสตร์ขององค์กร (Stories หรือ Histories) เป็นเรื่องราวหรือตำนานที่เล่าให้ฟังถ่ายทอดติดต่อกันมาเกี่ยวกับองค์กร หรือบุคคลสำคัญในองค์กร ที่ต้องเผชิญกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอดีตให้กับพนักงานใหม่ในองค์กรได้รับรู้รับทราบ หรือประวัติการทำงานของพนักงานดีเด่น หรือ ประวัติรูปแบบการทำงานของผู้บริหารดีเด่น
2. จากพิธีการ (Rituals) และพิธีกรรม (Ceremonies) องค์กรสามารถใช้พิธีการต่างๆ ที่จัดขึ้นเป็นประจำทุกปี หรือทุกรอบเหตุการณ์สำคัญๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร หรือสิ่งที้องค์กรปฏิบัติเป็นกิจวัตร เป็นแบบแผน เพื่อรักษาวัฒนธรรมและค่านิยมบางอย่างที่ดั่งามเอาไว้ และถ่ายทอดไปยังพนักงานใหม่

3. สัญลักษณ์ต่างๆ (Material Symbols) องค์กร นิยมใช้สัญลักษณ์ที่เป็นวัตถุ เป็นเครื่องมือในการแสดงความหมาย ถ่ายทอดความคิดบางสิ่งบางอย่าง แสดงให้เห็นวัฒนธรรมขององค์กร
4. ภาษาที่ใช้ (Language) ซึ่งในองค์กรอาจจะมีการสร้างคำศัพท์และภาษา เฉพาะที่จะใช้ภายในองค์กรนั้น
5. คำขวัญ (Slogans) เป็นวลีหรือข้อความสั้นๆ กระชับที่จดจำได้ง่ายที่คิดขึ้นมา เพื่อประโยชน์ในการสื่อสารด้านการโฆษณาผลิตภัณฑ์ ให้สามารถจดจำอยู่ใน ความรู้สึกนึกคิดของผู้บริโภคได้
6. คำแถลงที่เป็นหลัก (Statement of Principle) องค์กรอาจจัดทำเป็นคำแถลงที่เป็น หลักการเพื่อถ่ายทอดวัฒนธรรมขององค์กร เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อ ประกาศให้พนักงานยึดถือปฏิบัติโดยตรง



## กลยุทธ์ในการสร้างวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การเปรียบเสมือนเป็นปกติสถาน (Norm) ขององค์การ และเป็นตัวบ่งชี้สถานภาพขององค์การในสังคม ดังนั้น วัฒนธรรมองค์การจึงเป็นกลไกหนึ่งที่มีผลต่อการเสริมสร้างภาพลักษณ์องค์การด้วยองค์การสมัยใหม่มักมีฝ่ายจัดการเข้าไปกำหนดนโยบายภาพลักษณ์และนโยบายวัฒนธรรมองค์การ ดังนั้นวัฒนธรรมองค์การจึงเป็นสิ่งที่สามารถกำหนดแนวทางวางแผน ลงมือปฏิบัติ และสามารถประเมินผลได้

## ขั้นตอนในการสร้างวัฒนธรรมองค์การ

ประจวบ อืณออด (2540) ได้กล่าวถึงขั้นตอนในการสร้างวัฒนธรรมองค์การ ดังนี้

1. ขั้นการสร้างอุดมการณ์ (Ideology) อุดมการณ์ หมายถึง อุดมคติอันสูงส่งที่จูงใจมนุษย์ (องค์การ) ให้พยายามบรรลุถึงอุดมคติ หมายถึง จินตนาการที่ถือว่าเป็นมาตรฐานแห่งความดีความงามและความจริงใจที่มนุษย์ในองค์การถือเป็นเป้าหมายแห่งชีวิตของตน การสร้างอุดมการณ์จึงเป็นภารกิจเบื้องต้นของผู้บริหารและคนในองค์การที่จะต้องช่วยกันกำหนดสื่อสารและเข้าใจในทิศทางเดียวกันโดยสอดคล้องและเกิดประโยชน์ในภารกิจขององค์การด้วย

## โดยทั่วไปการสร้างอุดมการณ์มีหลักใหญ่ ๆ 3 ประการ

- 1.1 ความเป็นเอกภาพขององค์กร (Unity) หรือความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของคนในองค์กรทุกระดับ
- 1.2 ความมีประสิทธิภาพขององค์กร (Efficiency)
- 1.3 ความมีจิตใจรักที่จะให้บริการ (Servicemind)

## 2. **ชั้นสร้างพฤติกรรมองค์กร**

องค์กรจะไม่มีทางสร้างวัฒนธรรมได้หากไม่มีกิจกรรมที่จะปฏิบัติตามอุดมการณ์นั้นๆ โดยเป็นการกำหนดโครงการกิจกรรมร่วมกันเป็นพันธกรณี (Commitment) ในแต่ละประเด็น เช่น

### 1. **ความเป็นเอกภาพ (Unity)**

- โครงการแข่งกีฬาภายใน , โครงการเพื่อนช่วยเพื่อน

### 2. **ความมีประสิทธิภาพ(Efficiency)**

- โครงการสัมมนาผู้บริหารสมัยใหม่ ,โครงการฝึกอบรมหัวหน้างาน

### 3. **ความมีจิตใจให้บริการ (Service-mind)**

- โครงการขวัญใจองค์กร

### 3.การรักษาวัฒนธรรมให้คงอยู่

1. ผู้บริหารระดับสูง (Top Management) การประพฤติปฏิบัติของผู้บริหารระดับสูงที่สืบทอดกันมา ที่กระทำตนเป็นแบบอย่าง เพื่อเน้นย้ำค่านิยมและวิถีปฏิบัติต่าง ๆ ที่ผู้ก่อตั้งได้สร้างไว้
2. การสรรหาและการคัดเลือก (Recruitment and selection) คนที่เรารับเข้ามา จะต้องผ่านกลไกการสรรหาและคัดเลือก เพื่อคัดคนที่มีความสามารถและมีทัศนคติที่สอดคล้องเข้ากันได้กับวัฒนธรรมองค์กร เป็นสำคัญ
3. กระบวนการเรียนรู้ทางสังคม (Socialization Process) กระบวนการในการปรับพนักงานให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กร โดยอาศัยแนวทางต่าง ๆ
4. การออกแบบโครงสร้าง โครงสร้างเป็นตัวกำหนดลักษณะของความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายต่าง ๆ และบุคคลต่าง ๆ ในองค์กร เป็นการกำหนดระดับการควบคุมบังคับบัญชาในองค์กรแห่งนั้น

5. ระบบต่างๆขององค์กร ระบบต่างๆขององค์กร และขั้นตอนการปฏิบัติที่สำคัญการทำงาน  
ขององค์กรนั้นๆจะมีงานที่เกิดขึ้น ระบบงานหรือขั้นตอนการทำงานที่ถูกกำหนดซ้ำๆเหล่านี้  
จะถูกออกแบบเพื่อให้เน้นย้ำค่านิยมขององค์กร หรือสื่อสารค่านิยมที่สำคัญที่ผู้บริหารต้องการ

6. แนวทางในการจัดสรรรางวัลและสถานภาพ เป็นเครื่องมือในการจูงใจบุคคลให้คงอยู่ และ  
ช่วยในการสื่อสารค่านิยมและการให้ความสำคัญในกิจกรรมหรือเรื่องราวบางอย่างโดยการ  
เชื่อมโยงกับการให้รางวัลหรือสถานภาพบางอย่าง

7. การออกแบบอาคาร สถานที่ สภาพแวดล้อมต่างๆในการทำงาน การจัดตั้งโต๊ะเก้าอี้ ฉาก  
กั้น ซึ่งสไตล์ การตกแต่งห้องจะแสดงให้เห็นถึงค่านิยมหรือความเชื่อบางอย่างได้