



NPRU
Nakhon Pathom
NAKHON
PATHOM
RAJABHAT
UNIVERSITY

มหาวิทยาลัยราชภัฏ

นครปฐม



วิชา 9912105

การจัดการสื่อสารและมนุษย์สัมพันธ์ในองค์การ

อาจารย์ ดร.มาริษา สุจิตวนิช สาขาวิชานิติศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

บทที่ 3

การสร้างวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมขององค์กร



- วัฒนธรรมองค์การคือ ส่วนหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในซึ่งประกอบกันขึ้นเป็นข้อสมมุติฐาน ความเชื่อและคุณค่า ซึ่งสมาชิกขององค์การมีส่วนร่วมและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่ วัฒนธรรมจึงอิงถึงความหมายร่วมกัน จะใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่ และใช้อธิบายให้เห็นถึงคุณลักษณะเฉพาะของกลุ่มหรือสมาชิกขององค์การอันเน้นถึงการกระทำของสมาชิกในองค์การ หรืออาจจะกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า วัฒนธรรมองค์การคือการสร้างของค่านิยมและความเชื่อซึ่งสมาชิกขององค์การหรือหน่วยงานให้ความสนใจต่อการดำรงอยู่ขององค์การ วัฒนธรรมจึงเป็นเหมือนส่วนหนึ่งของชีวิตในองค์การที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ทักษะ และประสิทธิภาพในการทำงานโดยรวมของพนักงานนอกจากนั้นแล้ววัฒนธรรมก็ยังมีอิทธิพลอยู่ในอำนาจเสื่อโครงการไม่ว่าวัฒนธรรมองค์การนั้นจะอ่อนแอหรือแข็งแกร่งสักปานใดก็ตาม ย่อมมีผลกระทบต่อทุกสิ่งทุกอย่างที่เกิดขึ้นในองค์การนับได้ตั้งแต่การเลื่อนขั้น การเลื่อนตำแหน่ง การตัดสินใจ ตลอดจนการแต่งกาย การกีฬา การทำงาน ฯลฯ

- องค์การสร้างวัฒนธรรม องค์การขึ้นมาเพื่อให้เป็นเอกลักษณ์ของตนเองโดยการสร้างค่านิยม ความเชื่อที่ถ่ายทอดต่อกันไป ตำนาน เรื่องเล่าขาน สัญลักษณ์ บรรทัดฐาน อุดมการณ์ วีรบุรุษ เป็นสิ่งที่ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานยกย่องเอาเป็นแบบอย่างมากมาย ฯลฯ วัฒนธรรมเหล่านี้มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรได้เป็นอย่างมาก มีการประมาณการว่าภายใต้วัฒนธรรมที่เข้มแข็งจะเป็นผลให้พนักงานในองค์การจะทุ่มเทการทำงานเพิ่มมากขึ้นอีก 1-2 ชั่วโมงใน 1 วัน และจะช่วยลดอัตราการลาออกและมีบทบาทในการหล่อหลอมค่านิยมอันถูกต้องให้แก่พนักงานใหม่ ทำให้พนักงานใหม่สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมได้เป็นอย่างดี

- รูปแบบของวัฒนธรรมที่ถูกสร้างขึ้นในองค์กรมักจะมีอยู่ 4 รูปแบบด้วยกันมีดังนี้
- 1. แบบสถาบันนิยม (Academy)
- 2. แบบสโมสร (Club)
- 3. แบบทีมกีฬาเบสบอล (Baseball Team)
- 4. แบบสร้างป้อมปราการ (Fortress)

วิสัยทัศน์ Vision

อำนาจการขับเคลื่อนการบริหารราชการแผ่นดินของ
นายกรัฐมนตรีเพื่อการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน



สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี
THE SECRETARIAT OF THE PRIME MINISTER

NPRU

Nakhon Pathom



1. อำนาจการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และนโยบายการบริหารประเทศ
ของนายกรัฐมนตรี ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
2. เสริมสร้างภาพลักษณ์ของนายกรัฐมนตรีเพื่อสร้างความเชื่อมั่นและ
เข้าใจอันดีระหว่างประชาชนและรัฐบาล
3. ส่งเสริมการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศอย่างต่อเนื่องและ
บูรณาการความร่วมมือจากทุกภาคส่วนอย่างเป็นระบบ

พันธกิจ Mission

ยุทธศาสตร์ Strategy

1. ขับเคลื่อนการบริหารราชการแผ่นดินของนายกรัฐมนตรีเพื่อการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน
2. เสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของนายกรัฐมนตรีและสื่อสารสร้างการรับรู้แก่ประชาชน
3. เป็นศูนย์กลางข้อมูลสารสนเทศสำหรับการตัดสินใจสั่งการของนายกรัฐมนตรี
4. พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ



SPM ร่วมแรงร่วมใจ มีอาชีพ มีคุณธรรม
SYNERGY – ร่วมแรงร่วมใจ
PROFESSIONAL – มีอาชีพ
MORAL – มีคุณธรรม

ค่านิยม Values

วัฒนธรรมองค์การ Organization culture

มุ่งมั่นทำงานให้เป็นแบบอย่างที่ดี สร้างองค์การที่มีศักดิ์ศรี

มุ่งมั่นทำงานให้เป็นแบบอย่างที่ดี หมายถึง เป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่ราชการโดยยึดผลประโยชน์ของชาติและประชาชน
และตั้งอยู่บนพื้นฐานของความจริงใจ ตั้งใจที่จะทำงานในหน้าที่ให้ประสบความสำเร็จ มีความยึดมั่นต่อ ชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์รักษาระเบียบ
วินัยและเคารพกฎหมายและปฏิบัติตามคุณธรรม จริยธรรม

องค์การที่มีศักดิ์ศรี หมายถึง สถานที่ที่มีบุคลากรมาอยู่รวมตัวกัน มีปฏิสัมพันธ์กันด้วยความเอื้ออาทร มีความเคารพในความ
เป็นปัจเจกชนของสมาชิกทุกคน เอาใจใส่ดูแลซึ่งกันและกันใช้ความสามารถในการปฏิบัติงานด้วยความภาคภูมิใจและรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน
งานและการตัดสินใจของตนเองรวมทั้งให้ความสำคัญต่อสิ่งที่ประชาชนให้ความสำคัญ ต้องการ และคาดหวังจากองค์การและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน

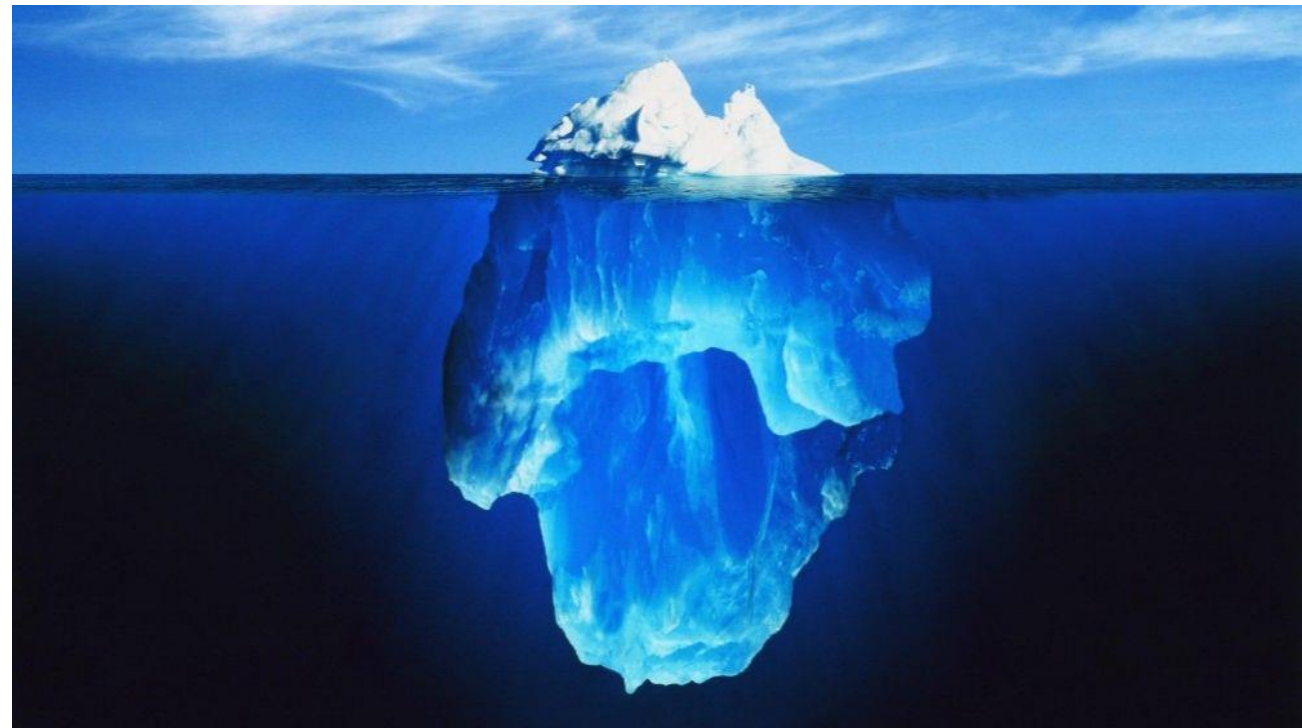
ที่มา:

[https://spm.thaigov.go.th/
web/CRTPRS/spm-sp-
layout5-vision.asp](https://spm.thaigov.go.th/web/CRTPRS/spm-sp-layout5-vision.asp)

- นวัตกรรม (Innovation)
- ความมั่นคง (Stability)
- มุ่งตัวบุคคล (People Orientation)
- มุ่งผลลัพธ์ (Outcome Orientation)
- แบบสบายๆ (Easygoingness)
- มุ่งรายละเอียด (Detail Orientation)
- มุ่งทีมงาน (Team Orientation)

- 1. สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ
- 2. ค่านิยม
- 3. วีรบุรุษ
- 4. ธรรมเนียมปฏิบัติพิธีการและงานพิธี
- 5. เครือข่ายทางวัฒนธรรม

- เนื่องจากวัฒนธรรมองค์การมีขอบเขตที่กว้าง และมีลักษณะคล้าย ๆ ภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg) คือมีส่วนที่อยู่ข้างบนน้ำส่วนหนึ่ง และอยู่ใต้น้ำอีกส่วนหนึ่ง จึงอาจแบ่งวัฒนธรรมออกได้เป็น 2 ส่วน คือ
- 1. ส่วนที่มองเห็นได้ (Visible)
- 2. ส่วนที่อยู่ลึกลงไป
จะมองไม่เห็น (Invisible)



- ปัจจัยที่สำคัญ 2 ประการ ที่มีส่วนช่วยต่อการสร้างหลักฐานและความต่อเนื่องของวัฒนธรรมองค์กร คือ
 - 1. บทบาทของผู้ก่อตั้ง
 - 2. การขัดเกลาทางสังคม

- 1. วัฒนธรรมที่กำหนดโดยผู้บริหารระดับสูง (Top Management Directed culture)
- 2. วัฒนธรรมที่กำหนดโดยพนักงาน (Employee initiated culture)

ระดับของการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การ

- 1. วัฒนธรรมที่สังเกตได้
- 2. ค่านิยมร่วม
- 3. ข้อสันนิษฐานทั่วไป

- ขั้นตอนที่ 1:การกำหนดค่านิยมเชิงกลยุทธ์ (Formulate Strategic Value)
- ขั้นตอนที่ 2 :พัฒนาค่านิยมทางวัฒนธรรม (Develop Culture Values) ขั้นตอนที่ 3 :การสร้างวิสัยทัศน์ (Create Vision)
- ขั้นตอนที่ 4 :การเริ่มดำเนินกลยุทธ์ (Initiate)
- ขั้นตอนที่ 5 :การเสริมแรงพฤติกรรมทางวัฒนธรรม (Reinforce Culture Behavior)

- 1. การรับประโยชน์จากวัฒนธรรมที่มีอยู่ (Talking advantage of the existing culture)
- 2. การสอนวัฒนธรรมองค์การ : กระบวนการกล่อมเกลาทางสังคม (Teaching the Organization Culture : Socialization)
- 3. การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ (Changing the Organization Culture)

บทบาทที่สำคัญของวัฒนธรรมองค์การ

- 1.การทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
- 2.ช่วยปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก

- จะว่าไปแล้ววัฒนธรรมในองค์กรนั้นก็เปรียบเสมือนปัจจัยหนึ่งในองค์กรที่จะเป็นศูนย์รวมแนวทางการทำงาน แนวคิดและทัศนคติของพนักงานเอาไว้เพื่อให้ไปสู่ทิศทางเดียวกัน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานและเสริมภาพลักษณ์ให้กับองค์กรให้เป็นที่น่าจดจำและตอกย้ำหัวใจขององค์กรมากขึ้น ซึ่งจากทั้ง 5 ข้อนี้จะเห็นได้ว่าการสร้างวัฒนธรรมในองค์กรจริงๆ แล้วอาจจะไม่ใช่เรื่องง่ายนักเพราะต้องมีการคิดมาอย่างดีก่อนที่จะกำหนดวัฒนธรรมที่เข้ากับองค์กรและนอกจากนี้ยังต้องมีการดำเนินการปรับทัศนคติผู้คนในองค์กรและผู้คนใหม่ๆ ที่จะมาเป็นส่วนหนึ่งในองค์กร นอกจากนี้ยังต้องคอยหมั่นดูผลตอบรับในอนาคตด้วย แต่ถึงแม้ไม่ใช่เรื่องง่ายแต่หากทำสำเร็จได้แล้วละก็จะเป็นผลดีต่อองค์กรในระยะยาวได้ไม่น้อยเลยทีเดียว

- จงตอบคำถามต่อไปนี้

1. จงอธิบายความหมายของวัฒนธรรมองค์การ
2. จงอธิบายความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ
3. จงอธิบายรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การ
4. จงอธิบายมิติของวัฒนธรรม
5. จงอธิบายองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ
6. จงอธิบายการสร้างวัฒนธรรม
7. จงอธิบายระดับของการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การ
8. จงอธิบายการสร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์การ
9. จงอธิบายการบริหารวัฒนธรรมองค์การ
10. บทบาทที่สำคัญของวัฒนธรรมองค์การ

- ให้นักศึกษาเลือกองค์กรที่นักศึกษาชื่นชอบ 1 องค์กร (ห้ามซ้ำกัน)
- ค้นคว้าวัฒนธรรมองค์กรขององค์กรที่เลือก
- ส่งงานที่ [webmail: marisa@webmail.npru.ac.th](mailto:marisa@webmail.npru.ac.th)



มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม