

# การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การ

องค์ความรู้ที่ ๒  
ตามแผนการจัดการความรู้ของสำนักพัฒนาระบบบริหาร  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๕

สำนักพัฒนาระบบบริหาร  
สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์  
มิถุนายน ๒๕๕๕

## คำนำ

เอกสารการจัดการความรู้เรื่อง “การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การ” จัดทำขึ้นเพื่อใช้ในการจัดกิจกรรมชุมชนแห่งการเรียนรู้(Community of Practice) ตามแผนการจัดการความรู้ (องค์ความรู้ที่ ๒) ของสำนักพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๕ ซึ่งการจัดทำข้อมูลองค์ความรู้ได้ประมวลรวบรวมมาจากการสืบค้นในเว็บไซต์ต่างๆ และมีการเผยแพร่เอกสารการจัดการความรู้ขึ้นในเว็บไซต์ <http://km.opsmoac.go.th/>

สำนักพัฒนาระบบบริหาร  
สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์  
มิถุนายน ๒๕๕๕

## สารบัญ

	หน้า
คำนำ	
๑. การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การ	๑
๒. เครื่องมือที่นำมาใช้ในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การเพื่อความยั่งยืน	๑
๓. กระบวนการสร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์การ	๓
๔. การปรับ/สร้างวัฒนธรรมองค์การ (Culture Development)	๓
๔.๑ หลักการแนวคิด	๓
๔.๒ ขั้นตอน/วิธีการ	๔
๕. การสืบสานวัฒนธรรมองค์การ	๕
๕.๑ การคัดเลือกและวิธีการคัดเลือกบุคลากรที่มีแนวโน้มยอมรับวัฒนธรรมองค์การ	๖
๕.๒ การหล่อหลอมขัดเกลาขององค์การ (Organization Socialization)	๗
๕.๓ รมณ์ตระวังการกระทำที่อาจขัดแย้งกับวัฒนธรรมองค์การ	๑๕
๕.๔ การเน้นย้ำวัฒนธรรมองค์การ	๑๖
๖. อุปสรรคที่สำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ	๑๖
๗. การวิเคราะห์และพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของ สป.กษ.	๑๗
๗.๑ สสำรวจบรรยากาศภายในองค์การ ครั้งที่ ๑ (Pre-test) ของ สป.กษ.	๑๗
๗.๒ วิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การของ สป.กษ.	๑๙
๗.๓ การดำเนินการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของ สป.กษ.ในระยะต่อไป	๒๘
๘. ตัวอย่างการสร้างวัฒนธรรมองค์การ	๒๘
๘.๑ โครงการกระทรวงที่มีขีดสมรรถนะสูง....กระทรวงพลังงาน	๒๘
๘.๒ โครงการ SMART สท.	๒๙
บรรณานุกรม	๓๑
ที่มา	๓๑

## การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การ

### ๑. การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การ (ที่มา : <http://www.bloggang.com/viewdiary.php?id=sal&group=๑๖>)

กระแสแห่งการบริหารจัดการองค์การแบบยั่งยืน ( Sustainable Organization ) ค่อนข้างมาแรงในยุคปัจจุบันนี้ เนื่องจากการแข่งขันทางธุรกิจรุนแรงขึ้น องค์การที่ปรับตัวได้ไม่ดีก็อาจหายไปจากวงโคจรทางธุรกิจ ดังนั้น ฝ่ายบริหารระดับสูงในทุกองค์การจึงต้องค้นหาเครื่องมือที่จะนำพาองค์การ หรือขับเคลื่อนองค์การได้อย่างเหนือชั้นกว่าองค์การอื่น การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การก็ถือว่าเป็นเครื่องมืออันดับต้นๆ ที่หลายองค์การนำมากำหนดเป็นแผนกลยุทธ์หรือแผนธุรกิจ ( Business Plan ) เพราะจากการวิจัยถึงความสำเร็จและความยั่งยืนขององค์การในระดับโลกพบว่า องค์การที่มีวัฒนธรรมที่ชัดเจน พนักงานในองค์การทุกคนรับรู้รับทราบ เข้าใจเข้าถึง และแสดงพฤติกรรมที่บ่งบอกความเป็นตัวตนขององค์การนั้นๆ จะทำให้องค์การดังกล่าว ยืนหยัดอยู่ในกระแสความนิยมและรักษาความมีเสถียรภาพขององค์การได้อย่างยั่งยืน

### ๒. เครื่องมือที่นำมาใช้ในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การเพื่อความยั่งยืน

(ที่มา : <http://www.bloggang.com/viewdiary.php?id=sal&group=๑๖>)

**๒.๑ การมีส่วนร่วม ( Participation ) :** การที่จะนำพาองค์การไปสู่ความยั่งยืนหรือมีวัฒนธรรมองค์การที่เด่นชัดหรือชัดเจนได้นั้น การมีส่วนร่วมในองค์การของพนักงานทุกคนตั้งแต่เบอร์ ๑ ขององค์การจนถึงพนักงานรายวัน หรือพนักงานชั่วคราวหรือพนักงานรายเหมา ล้วนแล้วแต่มีความสำคัญและความจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะหากขาดซึ่งความร่วมมือจากทุกฝ่ายในองค์การแล้ว ก็ยากที่จะพบเจอกับคำว่า องค์การแห่งความยั่งยืน

**๒.๒ การเปิดใจกว้าง ( Openness / Candor ) :** สิ่งจำเป็นอีกประการหนึ่งในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การให้แข็งแกร่ง นั่นคือการมีพนักงานที่มีทัศนคติในการเปิดใจกว้าง ยอมรับความเปลี่ยนแปลง และพร้อมจะยอมรับสิ่งใหม่ๆ หรือสิ่งที่เป็นนโยบายขององค์การ นำไปปฏิบัติอย่างจริงจัง และหากมองในมุมกลับกัน หากองค์การมีพนักงานที่ปิดกั้นหรือไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงใดๆ เป็นประชากรส่วนใหญ่ในองค์การ ก็สามารถทำนายได้ว่า องค์การนั้นยากที่จะเป็นองค์การแห่งความยั่งยืน เพราะต่างคนต่างก็จะมีวัฒนธรรมที่เป็นของตัวเอง ไม่สามารถบ่งชี้ได้ว่าวัฒนธรรมองค์การที่แท้จริงคืออะไร ซึ่งจะส่งผลต่อภาพลักษณ์ของลูกค้าหรือบุคคลภายนอกที่มองเข้ามายังองค์การนั้นๆ

**๒.๓ ความไว้วางใจ และการยอมรับ ( Trust and Respect ) :** ปัจจัยที่สำคัญมากอีกสิ่งหนึ่ง ในการขับเคลื่อนองค์การสู่ความยั่งยืนหรือมีวัฒนธรรมองค์การที่เด่นชัด ที่ขาดเสียมิได้ นั่นก็คือ ความไว้วางใจ และการยอมรับในตัวบุคลากรในองค์การ หลายๆครั้งที่พนักงานในองค์การมักจะมีคำถามในใจว่า ทำไมองค์การจะต้องว่าจ้างที่ปรึกษาประจำเข้ามาบริหารงานเกือบทุกหน่วยงาน/ฝ่ายงาน/แผนกในองค์การ ซึ่งทำให้พนักงานในองค์การอาจคิดไปได้ว่าผู้บริหารไม่ได้ไว้วางใจและยอมรับในความสามารถของพนักงานที่ตนเองได้สัมภาษณ์เขาหรือเธอเข้ามาร่วมงานกับองค์การด้วยตนเอง หากเป็นเช่นนั้นพนักงานก็จะไม่ทุ่มเทให้กับการทำงาน รวมทั้งอาจส่งผลเสียในระยะยาวต่อผลประกอบการของธุรกิจอย่างใหญ่หลวงได้ด้วย นอกจากนี้หากผู้บริหารต้องการความคิดเห็นใดๆจากพนักงาน ก็อาจจะไม่มีพนักงานคนใดประสงค์ที่จะแสดงความคิดเห็นที่สร้างสรรค์หรือนวัตกรรมใดๆ ที่จะทำให้้องค์การยั่งยืนได้

**๒.๔ ข้อผูกพันหรือพันธะสัญญา ( Commitment ) :** การจะเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การอย่างยั่งยืนนั้น พนักงานทุกคนทุกระดับในองค์การจะต้องมีข้อผูกพันหรือพันธะสัญญาร่วมกัน ว่าทุกคนจะมุ่งมั่นไปสู่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่้องค์การได้จัดตั้งไว้อย่างต่อเนื่องและไม่ล้มเลิกข้อผูกพันหรือพันธะสัญญาดังกล่าว ซึ่งอาจเขียนออกมาในรูปของนโยบายขององค์การ แต่สิ่งหนึ่งซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในยุคปัจจุบันในการบริหารองค์การอย่างยั่งยืนนั้น สัญญาใจหรือพันธะสัญญาทางใจ ก็เป็นอีกเครื่องมือหนึ่ง ที่ผู้บริหารหรือนักบริหารงานบุคคลไม่ควรมองข้าม เพราะหากผู้บริหารองค์การสามารถสร้างความรู้สึกร่วมกันที่สัมผัสได้ถึงพันธะสัญญาดังกล่าวให้เกิดขึ้นในใจของพนักงานทุกคน โอกาสในความสำเร็จของ

การเป็นองค์กรแห่งความยั่งยืนหรือมีวัฒนธรรมที่หล่อหลอมกันเป็นหนึ่งเดียว ความสำเร็จย่อมอยู่ไม่ไกลเกินเอื้อมถึงอย่างแน่นอน

**๒.๕ ปฏิธานในการจัดข้อขัดแย้ง ( Conflict Resolution ) :** ไม่ว่าจะเป็ดยุคอดีต ยุคปัจจุบันหรือยุคอนาคตก็ตาม ความขัดแย้งในองค์กรหรือในสังคม ก็ยังคงเป็นอุปสรรคประการสำคัญประการหนึ่ง ในการนำพาองค์การหรือองค์กร ให้ฝ่าฟันมรสุมลูกนี้ให้ผ่านพ้นเพื่อไปพบกับความสำเร็จในการเป็นองค์กรที่มีวัฒนธรรมแห่งความยั่งยืนได้ ดังนั้นผู้บริหารและพนักงานทุกคน จะต้องร่วมแรงร่วมใจ และร่วมด้วยช่วยกันที่จะขจัดปัดเป่าความขัดแย้งที่มีอยู่ในทุกหนทุกแห่ง ในองค์กร ให้กลับกลายมาเป็นพลังแห่งความคิดสร้างสรรค์หรือความคิดเห็นต่างแต่ไม่แตกแยกหรือแตกความสามัคคี เพราะไม่มีความสำเร็จใดๆ ที่ขาดองค์ประกอบของความรักความปรารถนาดีหรือความสามัคคีของคนในองค์กรหรือในสังคมไปได้

**๒.๖ ความเป็นเอกฉันท์หรือฉันทามติ ( Consensus ) :** ปัจจัยข้อนี้เกี่ยวเนื่องกับปัจจัยแห่งความขัดแย้ง กล่าวคือ เมื่อผู้บริหารหรือนักบริหารงานบุคคลสามารถขจัดความขัดแย้งหรือเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นความคิดที่สร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นภายในองค์กรได้แล้วนั้น ความเป็นเอกฉันท์หรือฉันทามติต่างๆ ก็จะเกิดขึ้นติดตามมาทันทีทันใด ทำให้การบริหารจัดการภายในองค์กรที่เกี่ยวกับการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร เป็นไปอย่างง่ายดายหรือมีข้อโต้แย้งน้อยมาก เพราะพนักงานส่วนใหญ่ในองค์กรเห็นชอบและพูดเป็นเสียงเดียวกันหรือปฏิบัติในแบบอย่างเดียวกัน หากใครที่ไม่ปฏิบัติตามก็ย่อมกลายเป็นแกะดำในองค์กรได้

**๒.๗ การตัดสินใจ ( Decision Making ) :** คำว่าการตัดสินใจ ในความหมายของการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรนั้น หมายถึง การที่ผู้บริหารล้าที่จะบอกกับพนักงานทุกๆ คน หรือล้าที่จะแสดงพฤติกรรมต้นแบบ (Role Model) ให้กับพนักงานได้เห็นเป็นตัวอย่างได้ มิใช่เพียงตีตประกาศ หรือแถลงเป็นนโยบายเท่านั้น รวมไปถึง การกล้าที่จะตัดสินใจ พิจารณาบริหารจัดการกับพนักงานซึ่งไม่ปฏิบัติตามให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรที่ทุกคนได้มุ่งมั่นทุ่มเทในการแสดงพฤติกรรมให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร

**๒.๘ การรวมพลัง ( Synergy ) :** ไม่ว่าจะเป็นการสร้างหอไอเฟลหรือกำแพงเมืองจีนหรือการเสริมสร้างความเป็นประชาธิปไตย ต่างก็มีสิ่งหนึ่งที่เหมือนกัน นั่นก็คือ การรวมพลังของทุกคน เพราะแม้กระทั่งมดตัวเล็กๆ หากรวมพลังกันหรือผนึกพลังกันหลายๆ ตัว ก็สามารถที่จะยกอาหารชิ้นใหญ่ๆ กลับไปยังรังของมันได้

**๒.๙ จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ ( Goal and Objective ) :** องค์กรใดที่มีจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ในการกำหนดแนวทางหรือทิศทางในการบริหารองค์กร ก็ย่อมจะทำความฝันหรือวิสัยทัศน์ (Vision) ของตนประสบความสำเร็จได้ตั้งใจมุ่งมั่นทุกประการ การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรก็เช่นกัน ต้องมีการกำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ซึ่งรวมไปถึงการสื่อสารและกิจกรรมที่ต่อเนื่องภายในองค์กร เพราะมิฉะนั้นแล้ว ก็จะเสมือนกับการเดินป่าที่ไม่มีเข็มทิศ ย่อมหาทางออกหรือหลุดพ้นจากพัยันอันตรายหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นในป่าไปได้

**๒.๑๐ การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนา ( Change and Development ) :** หากเปรียบเทียบกับคำพระที่ว่า “อนิจจัง ทุกขัง อนัตตา” แล้ว มีความคล้ายคลึงกันตรงที่ว่า ชีวิตทุกชีวิตย่อมจะต้องมีการเกิด แก่ เจ็บและตาย ฉะนั้น ฉะนั้นนั้น องค์กรก็ย่อมที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาต่อไปตามกาลเวลาที่เปลี่ยนแปลงไป ตามยุคเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป เพราะฉะนั้น ผู้บริหารที่ต้องการจะเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรก็จะต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบและพัฒนาการบริหารงานภายในองค์กรและการบริหารคนองค์กรให้มืองค์ประกอบครบทั้ง ๙ ประการดังที่ได้กล่าวมาข้างต้นนี้ จึงจะถือได้ว่าได้ดำเนินธุรกิจมาในแนวทางที่ถูกต้องและเหมาะสมกับคำว่า องค์กรแห่งความยั่งยืน (Sustainable Organization)

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

**ขั้นตอนที่หนึ่ง** การกำหนดค่านิยมเชิงกลยุทธ์ (Formulate Strategic Values) ค่านิยมเชิงกลยุทธ์คือ ความเชื่อพื้นฐานเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมขององค์การ ซึ่งเป็นตัวกำหนดกลยุทธ์ที่ได้รับการพัฒนาตามกระบวนการกลั่นกรองของสิ่งแวดล้อม และการวิเคราะห์กลยุทธ์เพื่อประเมินทางด้านเศรษฐกิจประชากร นโยบายสาธารณะ เทคโนโลยีและสังคม ซึ่งมีแนวโน้มที่จะเป็นตัวกำหนดความต้องการของตลาดที่องค์การสามารถที่จะเผชิญได้

**ขั้นตอนที่สอง** พัฒนาค่านิยมทางวัฒนธรรม (Develop Culture Values) คือค่านิยมที่พนักงานต้องการที่จะปฏิบัติเพื่อให้องค์การสามารถดำเนินตามค่านิยมเชิงกลยุทธ์ได้ ซึ่งอยู่บนพื้นฐานความเชื่อขององค์การที่ว่า องค์การสามารถประสบความสำเร็จได้อย่างไร และเมื่อใดถ้าองค์การไม่พยายามที่จะพัฒนาค่านิยมทางวัฒนธรรมให้เชื่อมโยงกับการกำหนดค่านิยมเชิงกลยุทธ์ ก็จะเป็นการจบไปกับความว่างเปล่าของกลุ่มค่านิยม ดังนั้นพนักงานในองค์การจำเป็นที่จะต้องมีค่านิยมเกี่ยวกับพฤติกรรมในการทำงานที่มีความมั่นคง เพื่อเป็นการเชื่อมโยงหรือสนับสนุนค่านิยมเชิงกลยุทธ์ขององค์การ เช่นการผลิตที่ระดับต้นทุนที่ต่ำ การบริหารลูกค้า หรือวัฒนธรรมทางเทคโนโลยี

**ขั้นตอนที่สาม** การสร้างวิสัยทัศน์ (Create Vision) วิสัยทัศน์คือ ภาพขององค์การ ที่จะเหมือนหรืออยู่ ณ จุดใดในอนาคตขององค์การหลังจากที่มีการพัฒนาค่านิยมเชิงกลยุทธ์และค่านิยมทางวัฒนธรรมแล้วองค์การก็จะกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การ ใช้เป็นแนวทางร่วมกันระหว่างค่านิยมเชิงกลยุทธ์กับค่านิยมทางวัฒนธรรม ซึ่งถูกกำหนดขึ้นมาเป็นอันดับแรกก่อนที่จะมีการเขียนวิสัยทัศน์ เพื่อการสร้างภาพในอนาคตขององค์การและสื่อสารผ่านพนักงานทุกคน สำหรับใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้เป็นตามเป้าหมายขององค์การ

**ขั้นตอนที่สี่** การเริ่มดำเนินกลยุทธ์ (Initiate Implementation Strategies) เป็นการสร้างค่านิยม และเริ่มปฏิบัติเพื่อบรรลุตามวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ การเริ่มต้นดำเนินกลยุทธ์มักจะครอบคลุมหลายปัจจัย ตั้งแต่การพัฒนาการออกแบบองค์การไปจนถึงการสรรหาและการฝึกอบรมพนักงานที่มีค่านิยมร่วม และดำเนินการตามค่านิยมร่วมนั้น โดยมีค่านิยมเชิงกลยุทธ์และค่านิยมทางวัฒนธรรมเป็นตัวกระตุ้นหรือสิ่งเร้าเพื่อให้เกิดการปฏิบัติ

**ขั้นตอนที่ห้า** การเสริมแรงพฤติกรรมทางวัฒนธรรม (Reinforce Culture Behavior) การเสริมแรงพฤติกรรมทางวัฒนธรรมสามารถจะกระทำได้หลายรูปแบบ รูปแบบแรก การจัดการระบบการให้รางวัลอย่างเป็นทางการในองค์การ ซึ่งจะต้องตอบสนองต่อความต้องการของพฤติกรรมในหลายๆด้านเพื่อให้เกิดค่านิยมแก่พนักงาน รูปแบบที่สององค์การจะต้องบอกเรื่องราวต่างๆไปยังพนักงานทุกคนเพื่อเสริมสร้างค่านิยมทางวัฒนธรรม รูปแบบที่สาม องค์การจะต้องเน้นพนักงานในสิ่งต่างๆที่สำคัญๆเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามวิสัยทัศน์ขององค์การ และให้เกิดผลปฏิบัติได้อย่างจริงจัง ดังนั้นองค์การก็จะต้องใช้ความพยายามอย่างยิ่งเพื่อให้พนักงานทำในสิ่งที่เหมาะสม

### ๔. การปรับ/สร้างวัฒนธรรมองค์การ (Culture Development)

การปรับ/สร้างวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง การปรับ/สร้างรูปแบบ ความเชื่อ ค่านิยม วิธีการเรียนรู้ ซึ่งแสดงออกมาในรูปของพฤติกรรมของบุคลากร เทคโนโลยีที่ใช้ ศัพท์หรือภาษาเฉพาะทาง รูปแบบของงาน ตลอดจนเงื่อนไขและคุณภาพชีวิตในการทำงานในองค์การเพื่อให้สอดคล้องและสนับสนุนการดำเนินงานตามเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์การ

#### ๔.๑ หลักการแนวคิด

การปรับ/สร้างวัฒนธรรมองค์การ มีหลักการสำคัญที่ต้องการปรับ/สร้างให้บุคลากรมีแนวคิดวิธีการทำงาน วิธีการดำเนินชีวิตที่ส่งผลต่อคุณภาพของงานที่สอดคล้องและสนับสนุนการดำเนินงานตามเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์การ กำหนดไว้ สิ่งสำคัญเบื้องต้นที่องค์การจะต้องมีในการดำเนินการในเรื่องนี้ คือ

- ๑) มีวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์การที่ชัดเจน
- ๒) มีผู้นำที่มีศักยภาพพร้อมผลักดันการเปลี่ยนแปลง

## ๔.๒ ขั้นตอน/วิธีการ



ขั้นตอนที่ ๑ ศึกษาวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์การ

- ๑) ทำความเข้าใจเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์การ ลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ต่างๆที่สนับสนุนเป้าหมายขององค์การโดยรวม
- ๒) พิจารณากำหนดวัฒนธรรมองค์การที่คาดว่าจะเอื้อต่อการสนับสนุนการดำเนินงานตามกลยุทธ์และเป้าหมายให้ชัดเจน รวมทั้งการสร้างวัฒนธรรมให้เอื้อต่อการกระจายอำนาจการตัดสินใจนวัตกรรม ความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน การเรียนรู้ ทั้งในระดับองค์การและผูปฏิบัติงาน การส่งเสริมให้บุคลากรทำงานอย่างถูกต้องตามกฎระเบียบและหลักจริยธรรม
- ๓) ผู้นำในระดับบริหารควรร่วมดำเนินการในขั้นตอนนี้เพื่อให้เกิดความรู้สึกร่วม/เห็นถึงความจำเป็นในการปรับเปลี่ยน/สนับสนุนในกิจกรรมขั้นอื่นๆต่อไป

ขั้นตอนที่ ๒ ประเมินวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่

- ๑) เก็บข้อมูลด้านวัฒนธรรมในการดำเนินงานขององค์การปัจจุบันซึ่งสามารถดำเนินการได้หลายวิธี คือ การสัมภาษณ์, การจัด Focus Group, การทำแบบสอบถาม โดยคำถามที่กำหนดในการเก็บข้อมูลต้องอยู่บนพื้นฐานของวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับกลยุทธ์หรือทิศทางใหม่ที่ต้องการเปลี่ยน

ขั้นตอนที่ ๓ วิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การที่ต้องการปรับเปลี่ยน

- ๑) นำข้อมูลที่ได้อาวิเคราะห์หาช่องว่างและระดับของวัฒนธรรมที่แตกต่าง
- ๒) ระบุและทบทวนวัฒนธรรมองค์การที่คาดหวังเพื่อให้สามารถดำเนินงานสนับสนุนกลยุทธ์จริง
- ๓) ผู้นำในระดับบริหารควรร่วมดำเนินงานในขั้นตอนนี้เพื่อให้เกิดความรู้สึกร่วม/เห็นถึงความจำเป็นในการปรับเปลี่ยน/สนับสนุนในกิจกรรมขั้นอื่นๆต่อไป

ขั้นตอนที่ ๔ กำหนดแนวทางสนับสนุนและผลักดันวัฒนธรรมที่ต้องการ

- ๑) การพัฒนาผู้นำอย่างต่อเนื่องเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อเป็นต้นแบบ (Role Model) ของวัฒนธรรมที่ต้องการ
- ๒) การกำหนดแนวทางสนับสนุนอื่นๆอาจพิจารณาได้ดังนี้
  - การกำหนด Competency ที่จำเป็นและพัฒนาตามลำดับ
  - การศึกษาโครงสร้างขององค์การและปรับเปลี่ยนบางส่วนเพื่อสนับสนุนการสร้างวัฒนธรรม
  - การศึกษากระบวนการและปรับเปลี่ยนบางส่วนเพื่อสนับสนุนการสร้างวัฒนธรรม
  - การกำหนดระบบค่าตอบแทนและระบบการบริหารทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อเป็นการจูงใจการปรับเปลี่ยน
  - อาจพิจารณาปรับสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ขั้นตอนที่ ๕ การวัดผล/การประเมินอย่างต่อเนื่อง

- ๑) เมื่อดำเนินการไประยะหนึ่งองค์การต้องดำเนินการประเมินว่าระดับของวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ได้ปรับเปลี่ยนไปมากน้อยอย่างไร ซึ่งอาจทำได้วิธีเดียวกันกับขั้นตอนที่ ๒ ในการเก็บข้อมูล
- ๒) ปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงาน/แนวทางสนับสนุนหรือผลักดันในสอดคล้องกับระดับของวัฒนธรรมองค์การที่ต้องการปรับเปลี่ยน ณ เวลานั้นๆ

#### ๔.๓ ประโยชน์

- ๑) บุคลากรสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมขององค์การที่เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมภายนอกอย่างเหมาะสมได้ (Adaptability)
- ๒) บุคลากรมีพฤติกรรม แนวคิดที่นำไปสู่การปฏิบัติงานที่สอดคล้องเป้าหมายขององค์การและส่งผลกระทบต่อผลงานโดยรวมขององค์การเพิ่มขึ้น

#### ๔.๔ ข้อควรคำนึงในการนำไปใช้

- ๑) การมีส่วนร่วมของผู้นำเป็นสิ่งสำคัญ ดังนั้นการสร้างการยอมรับวัฒนธรรมที่ต้องการร่วมกันในระดับผู้นำจึงอาจต้องดำเนินการในระดับแรกๆ และให้ความสำคัญอย่างต่อเนื่อง
- ๒) การสร้างวัฒนธรรมใหม่เป็นเรื่องที่อาจต้องดำเนินงานไปพร้อมๆ กับแนวทางการพัฒนาอื่นๆ หรือกิจกรรมสนับสนุนทางด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อสร้างแรงจูงใจ และผลักดันให้เกิดวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ขึ้นได้เร็วยิ่งขึ้น
- ๓) การสร้างวัฒนธรรมในองค์การมักจะใช้เวลาอันยาวนานเพื่อให้วัฒนธรรมที่พึงประสงค์มีอยู่อย่างต่อเนื่อง
- ๔) การใช้ทรัพยากรด้านอื่นๆ อาจสูงขึ้นตามไปด้วย เช่น งบประมาณ และบุคลากรในการดำเนินงานสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง
- ๕) การปรับ/สร้างวัฒนธรรมใหม่ต้องอาศัยเวลานานโดยต้องคำนึงถึงสิ่งที่ต้องการเปลี่ยนแปลงเป็นหลัก ลำดับของสิ่งที่ต้องการเปลี่ยนด้านข้างเรียงตามระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินงานจากน้อยไปหามาก คือ ความรู้/วิธีการเรียนรู้, พฤติกรรม, ความเชื่อ/ความรู้สึก
- ๖) ต้องคำนึงถึงความพร้อมขององค์การในปัจจุบันก่อนที่จะปรับเปลี่ยน ซึ่งมีปัจจัยในการพิจารณา ดังนี้
  - ความรู้ความเชี่ยวชาญของบุคลากรที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน
  - ความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมที่เป็นอยู่กับวัฒนธรรมใหม่ที่ต้องการให้เกิดขึ้น
  - ระยะเวลาความเร่งด่วนเพื่อรองรับเป้าหมายขององค์การ

๕. การสืบสานวัฒนธรรมองค์การ (ที่มา: <http://๒๐๒.๒๙.๒๒.๑๖๔/e-learning/cd-๑๕๙๕/soco๗/topic๔/.../print๕.htm>)

เป็นหน่วยงานโดยทั่วไปพยายามสืบสานหรือธำรงรักษาวัฒนธรรมในองค์การให้คงอยู่ต่อไปด้วย เหตุผลคือเพื่อให้สมาชิกใหม่ของหน่วยงานไม่ต้องประสบกับการลองผิดลองถูกด้วยตนเอง เพราะจะเป็นการสิ้นเปลืองเวลาและเสี่ยงต่อการสูญเสียทรัพยากรทางการบริหารโดยใช้เหตุ หน่วยงานโดยทั่วไปจึงพยายามคิดค้นหาวิธีการต่างๆ ในการสืบสานวัฒนธรรมองค์การ วิธีการสำคัญที่หน่วยงานนิยมใช้เพื่อการนี้ได้แก่

- ๕.๑ คัดเลือกบุคลากรที่มีแนวโน้มว่าจะยอมรับวัฒนธรรมองค์การ
- ๕.๒ การหล่อหลอมขัดเกลาขององค์การ (Organizational Socialization)
- ๕.๓ รมณ์ตระวงการกระทำที่มีความหมายไปในทางขัดแย้งกับวัฒนธรรมองค์การ
- ๕.๔ หมั่นเน้นย้ำวัฒนธรรมองค์การที่ถูกกล่ลยหรือฝ่าฝืน



## ๕.๑ การคัดเลือกและวิธีการคัดเลือกบุคลากรที่มีแนวโน้มยอมรับวัฒนธรรมองค์การ

### ๑) การคัดเลือกบุคลากรที่มีแนวโน้มยอมรับวัฒนธรรมองค์การ

การธำรงรักษาวัฒนธรรมองค์การกระทำได้ในขั้นตอนการคัดเลือกบุคลากรใหม่เข้ามาทำงาน ด้วยวิธีการคัดเลือกบุคคลที่คาดว่าจะมีค่านิยมความเชื่อ วิธีคิดวิธีทำงานตลอดจนประสบการณ์ที่ตรงหรือใกล้เคียงกับที่หน่วยงานต้องการ ผลจากการคัดเลือกจะทำให้ได้บุคลากรที่มีแนวโน้มว่าจะยอมรับวัฒนธรรมองค์การเป็นแนวทางในการทำงาน และในการประพฤติปฏิบัติตน ซึ่งนอกจากจะส่งผลให้วัฒนธรรมองค์การได้รับการสืบสานต่อไปยังสมาชิกรุ่นใหม่แล้ว ยังจะทำให้สมาชิกใหม่สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมและเพื่อนร่วมงานในองค์การได้ง่าย เพราะมีค่านิยมความเชื่อ และแนวทางการทำงานที่ใกล้เคียงกัน ผลที่ตามมาในระยะยาวคือ สมาชิกใหม่เหล่านั้นมีแนวโน้มที่จะทำงานอยู่ในหน่วยงานได้ยาวนาน

แต่ถ้าหากหน่วยงานคัดเลือกบุคลากรใหม่ที่มีค่านิยมความเชื่อที่แตกต่าง หรือไปด้วยกันไม่ได้กับค่านิยมความเชื่อของคนส่วนใหญ่ในองค์การแล้ว สมาชิกใหม่เหล่านั้นอาจประพฤติปฏิบัติไปในทางที่ไม่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การจนก่อให้เกิดปัญหาขึ้นหรืออาจทำงานอยู่ในองค์การนั้นได้ไม่นาน ตัวอย่างเช่น การคัดเลือกอาจารย์ใหม่เข้าทำงานในมหาวิทยาลัยที่มีการเรียนการสอนในระบบเปิด อาจต้องคัดเลือกอาจารย์ที่มีค่านิยมความเชื่อไปในทางที่เชื่อมั่นศรัทธาในการเรียนการสอนในระบบเปิด เพราะถ้าคัดเลือกอาจารย์ที่เชื่อมั่นศรัทธาเฉพาะการเรียนการสอนในระบบปิดเข้ามา อาจารย์ใหม่บางคนอาจทำงานอยู่ได้ไม่นานก็ขอโอนย้ายไปสอนในมหาวิทยาลัยระบบปิดหรือขอลาออกไปเลย

จากการศึกษาของโลดตาลและมิทเชล (Lodahl & Mitchell ๑๙๘๐ Cited by trice beyer, ๑๙๙๓ : ๔๑๖-๔๑๗) เกี่ยวกับการธำรงรักษาวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยใหม่ ๒ แห่งในประเทศอังกฤษพบว่า วัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยสองแห่งนี้มีการเปลี่ยนแปลงไปจากอุดมการณ์ความเชื่อในช่วงก่อตั้งในระดับที่แตกต่างกัน กล่าวขยายความคือในช่วงก่อตั้งมหาวิทยาลัยทั้งสองแห่งยึดมั่นในอุดมการณ์การเรียนการสอนแบบสหวิทยาการ (interdisciplinary ideology) แต่หลังจากนั้นไม่นานมหาวิทยาลัยแห่งแรกเกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านอุดมการณ์การเรียนการสอนไปมาก ในขณะที่มหาวิทยาลัยแห่งที่สองมีการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อย โลดตาลและมิทเชล พบว่าสาเหตุที่มหาวิทยาลัยสองแห่งนี้มีการเปลี่ยนแปลงอุดมการณ์การเรียนการสอนในระดับที่แตกต่างกัน เนื่องจากเกณฑ์ในการคัดเลือกคนบดที่แตกต่างกันกล่าวคือ ในมหาวิทยาลัยที่มีการเปลี่ยนแปลงอุดมการณ์การเรียนการสอนไปมาก อธิการบดีได้ทำการคัดเลือกคนบดคนละต่าง ๆ โดยใช้เกณฑ์ในด้านความมีชื่อเสียงทางวิชาการของพวกเขาเป็นหลัก โดยไม่คำนึงว่าคนบดเหล่านั้นจะเชื่อมั่นศรัทธาในอุดมการณ์การเรียนการสอนแบบสหวิทยาการหรือไม่ ในขณะที่อธิการบดีของอีกมหาวิทยาลัยหนึ่ง นอกจากจะคัดเลือกคนบดโดยพิจารณาเกณฑ์ในด้านชื่อเสียงทางวิชาการแล้ว ยังพิจารณาคัดเลือกเฉพาะผู้ที่เชื่อมั่นศรัทธาหรืออย่างน้อยมีค่านิยมความเชื่อที่ไปด้วยกันได้ดีกับวัฒนธรรมขององค์การแล้ว พวกเขาจะช่วยธำรงรักษาวัฒนธรรมในองค์การให้ดำรงอยู่ต่อไป

### ๒) วิธีการคัดเลือกบุคลากรที่มีแนวโน้มว่าจะยอมรับวัฒนธรรมองค์การ

วิธีการคัดเลือกที่จะส่งผลให้ได้บุคลากรที่มีค่านิยมความเชื่อ ตลอดจนความรู้ ความสามารถตรงตามที่หน่วยงานต้องการนั้นคงต้องทำด้วยความรอบคอบ อาจต้องมีการสัมภาษณ์หลายครั้ง (แล้วแต่ระดับตำแหน่งของบุคลากร) เพื่อเพิ่มโอกาสที่จะได้บุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าว อีกวิธีการหนึ่งที่สามารถทำได้ คือพยายามคัดเลือกบุคคลที่มีข้อมูลบางประการบ่งชี้ว่ามีแนวโน้มที่จะไปด้วยกันได้ดีกับวัฒนธรรมขององค์การ ข้อมูลบ่งชี้ดังกล่าวมีหลายประเภท เช่น ข้อมูลที่ผู้สมัครเคยฝึกงานกับหน่วยงานที่ไปสมัครงานนั้นมาก่อน โดยมีผลการฝึกงานเป็นที่พอใจของทั้งหน่วยงานและผู้สมัคร หรือผู้สมัครอาจเคยเป็นพนักงานหรือผู้บริหารที่ดีของหน่วยงานที่ไปสมัครงานมาก่อน แต่ได้ขอลาออกไปด้วย

เหตุผลอันสมควรหรือจำเป็น เช่น ศึกษาต่อต่างประเทศ ในกรณีที่เป็นการศึกษาเลือกอาจารย์มหาวิทยาลัย ผู้คัดเลือกอาจให้ความสนใจแก่ผู้ที่เคยสอนพิเศษให้กับทางสถาบันหรือเคยเป็นศิษย์เก่าของสถาบัน

ผู้สมัครประเภทต่างๆ เหล่านี้อย่างน้อยเคยสัมผัสหรือเคยรับรู้สภาพแวดล้อมในหน่วยงานเหล่านั้นมาบ้าง จึงอาจทำให้พวกเขายอมรับค่านิยมความเชื่อของหน่วยงานที่ไปสมัครงานได้ง่าย และรวดเร็วกว่าบุคคลที่ไม่เคยรู้อะไรเลยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในหน่วยงานนั้น ดังนั้น นอกเหนือจากเกณฑ์ในการคัดเลือกอื่นๆ ที่มีอยู่แล้ว (เช่น พิจารณาความรู้และประสบการณ์ข้อมูลบ่งชี้เหล่านี้อาจใช้เป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกเพิ่มเติม เพื่อให้ได้สมาชิกใหม่ที่สามารถยอมรับและช่วยสืบสานวัฒนธรรมขององค์การให้คงอยู่ต่อไป

แต่ถ้าไม่มีข้อมูลของผู้สมัครมาบ่งชี้ถึงแนวโน้มที่จะยอมรับวัฒนธรรมขององค์การที่สมัครโพโพวิชและแวนนัส (Popovich & Wanous, ๑๙๘๒ cited by Ott, ๑๙๘๙ : ๘๙) เสนอว่า อีกวิธีหนึ่งที่จะช่วยให้หน่วยงานสามารถคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติดังกล่าวได้ คือการใช้ the Realistic job Preview (RJP) ประกอบการคัดเลือก RJP เป็นการสื่อสารให้ผู้สมัครมีภาพพจน์และการคาดหวังเกี่ยวกับงานและองค์การที่ถูกต้องมากขึ้น เช่น ในการคัดเลือกวิศวกรไปควบคุมการขุดเจาะน้ำมันในแท่นขุดเจาะกลางทะเล ผู้คัดเลือกอาจบอกให้ผู้สมัครทราบล่วงหน้าถึงสภาพที่เป็นจริงนั้นในด้านดีและไม่ดีเกี่ยวกับงาน รวมถึงวัฒนธรรมของการทำงานและอยู่ร่วมกันในแท่นขุดเจาะกลางทะเล จากนั้นจึงเปิดโอกาสให้ผู้สมัครซักถามและตัดสินใจว่า สามารถยอมรับสภาพการทำงานและวัฒนธรรมของการอยู่ร่วมกันในสภาพแวดล้อมดังกล่าวได้หรือไม่

ดังนั้น RJP จึงมีลักษณะเป็นการสื่อสารสองทาง คือหน่วยงานให้ข้อมูลเกี่ยวกับตัวงานและองค์การตามสภาพที่เป็นจริง แล้วเปิดโอกาสให้ผู้สมัครสอบถามข้อมูลเพิ่มเติมก่อนตัดสินใจว่าลักษณะงานและวัฒนธรรมขององค์การนั้นตรงกับความต้องการ ความถนัด และค่านิยมความเชื่อของผู้สมัครหรือไม่ ผู้สมัครบางคนอาจสงสัยถ้าพิจารณาเห็นว่าลักษณะงานและวัฒนธรรมขององค์การไม่ตรงกับความถนัดและค่านิยมส่วนตัว วิธีการดังกล่าวสามารถเพิ่มโอกาสให้แก่หน่วยงานที่จะได้บุคลากรที่มีแนวโน้มว่าจะยอมรับวัฒนธรรมขององค์การได้ง่ายขึ้น อันจะเป็นการธำรงรักษาวัฒนธรรมขององค์การให้ดำรงคงอยู่และถ่ายทอดแก่สมาชิกใหม่ของหน่วยงาน

แม้ว่า RJP อาจช่วยเพิ่มโอกาสแก่หน่วยงานที่จะได้บุคลากรที่มีค่านิยมความเชื่อใกล้เคียงกับหน่วยงาน แต่การนำ RJP ไปใช้ก็มีข้อจำกัดหลายประการ เช่น ในขณะที่ตลาดแรงงานมีอัตราการว่างงานสูง ผู้สมัครอาจยอมเข้าทำงานในองค์การที่สมัครแม้จะรู้ล่วงหน้าว่าตนเองไปด้วยกันไม่ได้กับวัฒนธรรมขององค์การนั้น ทั้งนี้เพราะผู้สมัครอาจมีทางเลือกไม่มากนักจึงยอมทำงานนั้นไปก่อน เพื่อนำประสบการณ์ไปสมัครงานที่อื่นต่อไปในอนาคต นอกจากนั้นผู้คัดเลือกซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับงานและองค์การแก่ผู้สมัคร อาจให้ข้อมูลที่เป็นจริงเพียงบางส่วน หรือให้ข้อมูลเฉพาะในด้านดีเกี่ยวกับงานและ/หรือตัวองค์การเท่านั้น ทำให้ผู้สมัครได้รับข้อมูลไม่ครบถ้วนพอที่จะพิจารณาได้อย่างถูกต้องว่าตนเองเหมาะสมกับงานและองค์การนั้นหรือไม่

## ๕.๒ การหล่อหลอมขัดเกลาขององค์การ (Organization Socialization)

นักวิชาการให้ความหมายของ “การหล่อหลอมขัดเกลาขององค์การ” ไว้ตามมุมมองของแต่ละท่าน โดยสังเขป ดังนี้

**เฮลริเกิล, สโลคัมและวูดแมน (Hellriegel, Slocum and Woodman, ๑๙๘๖ อ้างถึงในดินปรัชญาพฤทธิ, ๒๕๓๕ : ๒๘๗)** ให้นิยามความหมายของการหล่อหลอมขัดเกลาขององค์การไว้ว่า เป็นกระบวนการที่องค์การพยายามปลูกฝังให้พนักงานยอมรับวัฒนธรรมขององค์การ

**ธรัยซ์และเบเยอร์ (Tirce & Beyer, ๑๙๙๓ : ๑๒๙)** ให้ความหมายของการหล่อหลอมขัดเกลาขององค์การไว้ว่าเป็นกระบวนการซึ่งสมาชิกถูกพร่ำสอนในเรื่องเนื้อหาและรูปแบบของวัฒนธรรม

**แวน แมนเนน** (Van Maanen, ๑๙๗๖ Cited by Ott, ๑๙๘๙ : ๘๙) เห็นว่าการหล่อหลอมขัดเกลาขององค์การหมายถึง กระบวนการที่พนักงานเรียนรู้ค่านิยม บรรทัดฐานความเชื่อ ข้อสมมุติพื้นฐาน และพฤติกรรมที่พึงปรารถนา ซึ่งจะทำให้พวกเขากลายเป็นสมาชิกที่มีประสิทธิผลขององค์การ

**แวนนัส** (Wanoua, ๑๙๙๒ : ๑๘๗) กล่าวถึงการหล่อหลอมขัดเกลาขององค์การว่า เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับหนทางที่พนักงานใหม่เปลี่ยนแปลงและปรับตัวเข้ากับองค์การ การเปลี่ยนแปลงชนิดนี้เป็นเรื่องราวของการเรียนรู้บทบาทบรรทัดฐาน และค่านิยมใหม่ขององค์การ

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น พอจะสรุปความคิดเห็นของนักวิชาการในเรื่องการหล่อหลอมขัดเกลาขององค์การออกได้เป็น ๒ แนวทาง **แนวทางแรก** เป็นการมองการหล่อหลอมขัดเกลาจากแง่มุมขององค์การหรือผู้บริหารองค์การ กล่าวคือองค์การหรือผู้บริหารพยายามปลูกฝังหรือถ่ายทอดค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐานต่างๆ ให้แก่พนักงาน กล่าวอีกนัยหนึ่งแนวทางแรกนี้มองการหล่อหลอมขัดเกลาในลักษณะที่ผู้บริหารพยายามชี้แนะหรือชักจูงให้พนักงานเปลี่ยนแปลงนักวิชาการที่มีมุมมองในลักษณะนี้ได้แก่ เฮลริเกล, สโลคัมและวุตแมน ธริยซ์และเบเยอร์ **แนวทางที่สอง** มองการหล่อหลอมขัดเกลาจากมุมมองของพนักงาน กล่าวคือกระบวนการดังกล่าวเป็นเรื่องที่พนักงานเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การและปรับเปลี่ยนให้เข้ากับวิถีทางนั้นๆ ด้วยตนเอง นักวิชาการที่มีมุมมองในลักษณะนี้ได้แก่ แวน แมนเนน และแวนนัส แนวทางทั้งสองต่างเป็นมุมมองที่ถูกต้อง เพียงแต่สะท้อนความรู้สึกนึกคิดของสมาชิกองค์การต่างระดับกันเท่านั้น

เนื่องจากการหล่อหลอมขัดเกลาขององค์การเป็นวิธีการธำรงรักษาวัฒนธรรมในองค์การที่สำคัญมาวิธีหนึ่ง จึงขอกล่าวถึงเนื้อหาในส่วนนี้ให้ละเอียดขึ้น ดังนี้

### ๑) ลักษณะของการหล่อหลอมขัดเกลาขององค์การ

การหล่อหลอมขัดเกลาขององค์การมีลักษณะสำคัญสรุปได้ ๕ ประการ คือ

#### ๑.๑) เป็นความพยายามชักจูงให้พนักงานปรับเปลี่ยน

การหล่อหลอมขัดเกลาเป็นเรื่องที่หน่วยงานพยายามชักจูงหรือชี้แนะให้พนักงานปรับเปลี่ยนวิธีการคิดวิธีปฏิบัติบางประการ เพื่อให้พวกเขาเป็นที่ยอมรับของหัวหน้าและผู้ร่วมงาน ผลที่ตามมาคือจะทำให้พวกเขาสามารถทำงานในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและทำให้วัฒนธรรมองค์การได้รับการสืบสานให้คงอยู่ต่อไปด้วย จากการศึกษาของเฟลแมน (Feldman, ๑๙๘๑ : ๓๐๙ - ๒๑๘) พบว่าถ้าการหล่อหลอมขัดเกลาพนักงานประสบความสำเร็จ มักจะมีการเปลี่ยนแปลงในตัวพนักงาน ๓ ประการ คือ (๑) ทักษะและความสามารถในการทำงานจะพัฒนามากขึ้น (๒) ยอมรับบทบาทของการเป็นสมาชิกของหน่วยงานนั้นและ (๓) สามารถปรับตัวให้เข้ากับบรรทัดฐานและค่านิยมของหน่วยงานได้

#### ๑.๒) เป็นกระบวนการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning) ของพนักงาน

ลักษณะสำคัญในข้อแรกเป็นการมองจากแง่มุมขององค์การหรือผู้บริหารแต่ถ้ามองจากแง่มุมพนักงานแล้ว การหล่อหลอมขัดเกลาเป็นกระบวนการเรียนรู้ทางสังคมของพนักงาน ซึ่งหมายความว่าพนักงานเรียนรู้ค่านิยม ความเชื่อ และบรรทัดฐานในการทำงานและปฏิบัติตัวจากการทำงานร่วมกับหัวหน้างานและผู้ร่วมงาน (Trice & Beyer, ๑๙๙๓ : ๑๓๐; Wanoua, ๑๙๙๒ : ๑๙๘) วิธีการเรียนรู้จากผู้อื่นนี้ปรากฏในรูปแบบต่างๆ เช่น ฟังคำแนะนำจากหัวหน้างาน สังเกตวิธีการทำงานของเพื่อนร่วมงาน หรือพยายามแปลความหมายหรือเจตนาของพิธีการและธรรมเนียมปฏิบัติต่างๆ ในหน่วยงานด้วยตนเองดังนั้น กระบวนการเรียนรู้ทางสังคมของพนักงานมักจะเกิดขึ้นจากการที่พวกเขามีการติดต่อสัมพันธ์กับคนอื่น เพราะถ้าพนักงานทำงานโดดเดี่ยวตามลำพัง แล้วก็ยากที่จะเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การจากใครได้

ธรรมชาติของการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การที่ต้องมีการติดต่อสัมพันธ์กับคนอื่น เป็นเหตุผลให้พวกที่สนับสนุนแนวทาง culture as a root metaphor เชื่อว่าสมาชิกองค์การทุกคนเป็นผู้สร้างหรือกำหนดวัฒนธรรมองค์การแทนที่จะเชื่อว่าผู้นำเป็นผู้สร้างหรือกำหนดวัฒนธรรมองค์การตามความคิดของพวกเขา culture as a variable

### ๑.๓) เป็นกระบวนการที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

แม้ว่าหน่วยงานต่างๆ จะตั้งใจและพยายามปลูกฝังให้พนักงานยอมรับวัฒนธรรมองค์การโดยใช้ยุทธวิธีที่เป็นทางการต่างๆ เช่น จัดโครงการฝึกอบรม ใช้พิธีการและงานฉลองของหน่วยงาน สร้างความประทับใจและจูงใจให้พนักงานประพฤติปฏิบัติตามแนวทางที่หน่วยงานคาดหวัง แต่การหล่อหลอมขัดเกลาพนักงานอาจเกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการก็ได้ดังกล่าวนำมาแล้วในข้อ ๒ เช่น พนักงานเรียนรู้บรรทัดฐานการทำงานขององค์การจากเพื่อนร่วมงานด้วยตนเอง จากการสังเกตพฤติกรรมการทำงานของพนักงานดีเด่นหรือแม้แต่จากการพูดคุยกับหัวหน้างานในระหว่างพักรับประทานอาหาร

จากการศึกษาทัศนคติของพนักงานในเรื่องการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การของลูอิส, พอสเนอร์และเพาเวล (Louis, Posner & Powell, ๑๙๘๓ : ๘๕๗ - ๘๖๖) พบว่า พนักงานเห็นคุณค่าของการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การอย่างไม่เป็นทางการว่า มีส่วนช่วยให้พวกเขาปรับตัวเข้ากับค่านิยมขององค์การได้ดีกว่าโครงการฝึกอบรมและปฐมนิเทศที่หน่วยงานจัดอย่างเป็นทางการ ดังนั้นการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การอย่างไม่เป็นทางการจึงมีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากระบวนการเรียนรู้ที่เป็นทางการ

### ๑.๔) การหล่อหลอมขัดเกลาพนักงานอาจประสบความสำเร็จหรือไม่ก็ได้

แม้ว่าองค์การจะพยายามขัดเกลาพนักงานให้เรียนรู้วัฒนธรรมองค์การด้วยวิธีการต่างๆ แต่เมื่อพนักงานเรียนรู้แล้วพวกเขาอาจยอมรับทั้งหมด ไม่ยอมรับเลย หรือยอมรับเพียงบางส่วนก็ได้จากการศึกษาถึงอิทธิพลของการหล่อหลอมขัดเกลาขององค์การที่มีต่อความคิดริเริ่มของพนักงาน ไชน์ (Schein, ๑๙๖๘ : ๑ - ๑๖) พบว่า หน่วยงานมีค่านิยมพื้นฐาน ๒ ชนิด คือ ค่านิยมที่สำคัญ (Pivotal values) และค่านิยมที่เกี่ยวข้อง (relevant values)

ค่านิยมที่สำคัญ คือ ค่านิยมที่มีความจำเป็นอย่างมากต่อความอยู่รอดของพนักงานและหน่วยงาน เช่น ค่านิยมที่สำคัญของสถาบันการศึกษาอาจเป็นเรื่องการแสวงหาความรู้และการถ่ายทอดความรู้ ค่านิยมที่สำคัญของโรงแรมอาจเป็นเรื่องการให้บริการที่มีความสะดวกและปลอดภัย กล่าวอีกนัยหนึ่งค่านิยมที่สำคัญ ได้แก่ ค่านิยมที่พนักงานต้องยึดถือจึงสามารถดำรงความเป็นสมาชิกของหน่วยงานได้ ในกรณีค่านิยมสำคัญของโรงแรม ถ้าพนักงานส่วนใหญ่ไม่ยึดถือค่านิยมในเรื่องการให้บริการที่สะดวกสบายและปลอดภัยแล้วทั้งตัวโรงแรมและพนักงานคงไม่สามารถอยู่รอดได้ ส่วนค่านิยมที่เกี่ยวข้อง หมายถึง ค่านิยมที่พนักงานควรยึดถือ แต่ก็ไม่มีความสำคัญมากถึงขนาดกระทบต่อความอยู่รอดของพนักงานและหน่วยงานถ้าพนักงานละเลย เช่น การแต่งการสุภาพเรียบร้อย มารยาทสังคมประเพณีของงานอดิเรกที่ควรทำ

ไชน์เห็นว่าสัญญาณชนิดหนึ่งที่บ่งชี้ว่าการหล่อหลอมขัดเกลาพนักงานไม่ประสบความสำเร็จคือ พนักงานใหม่ไม่ยอมรับค่านิยมพื้นฐานของหน่วยงานทั้ง ๒ ชนิด พนักงานประเภทนี้มักมีพฤติกรรมไปในทางฝ่าฝืนบรรทัดฐานการทำงานขององค์การ และในท้ายที่สุดพวกเขามักจะทำงานอยู่ในหน่วยงานไม่นานก็ขอลาออก ไชน์เรียกพนักงานพวกนี้ว่า “พวกกบฏ” (rebellion) ส่วนสัญญาณที่ชี้ให้เห็นว่าการหล่อหลอมขัดเกลาประสบความสำเร็จมากเกินไป คือ พนักงานใหม่ยอมรับค่านิยมพื้นฐานของหน่วยงานทั้ง ๒ ชนิด และมักยึดติดหรือเดินตามค่านิยมของหน่วยงานมากเกินไป จนขาดความคิดริเริ่มที่จะเปลี่ยนแปลงบางสิ่งบางอย่างที่ควรจะทำภายหลังจากที่พวกเขาได้เข้าขึ้นมาจนมีตำแหน่งที่สูงขึ้นในหน่วยงาน ไชน์เรียกพนักงานประเภทนี้ว่า “พวกโอนอ่อน” (conformist)

ในประเภทสุดท้ายเป็นกรณีหล่อหลอมขัดเกลาพนักงานสำเร็จเพียงบางส่วนพนักงานใหม่ ประเภทนี้จะยอมรับค่านิยมที่สำคัญของหน่วยงาน แต่อาจไม่ยอมรับค่านิยมที่เกี่ยวข้อง ไชน์เรียกพนักงานใหม่ประเภทนี้ว่า “พวกมีความคิดริเริ่ม” (creative individualism) เพราะพวกเขายังคงดำรงค่านิยม ความเชื่อ และเอกลักษณ์ส่วนตัวบางอย่างไว้ ไม่เดินตามค่านิยมของหน่วยงานไปเสียทุกอย่าง ไชน์เห็นว่าบุคคลประเภทสุดท้ายนี้เป็นผลลัพธ์ที่พึงปรารถนาที่สุดของ

กระบวนการหล่อหลอมขัดเกลาพนักงาน เพราะพนักงานใหม่ประเภทนี้มีความคิดริเริ่มส่วนตัวและมีศักยภาพที่จะเปลี่ยนแปลงบางสิ่งบางอย่างภายในหน่วยงานที่ควรเปลี่ยนในอนาคต

จะเห็นได้ว่าพนักงานใหม่ที่ยอมรับค่านิยมทั้งสองประเภทจะเป็นพวกที่มีความคิดริเริ่มไม่มากนัก ในขณะที่พนักงานใหม่ประเภทยอมรับค่านิยมที่สำคัญแต่ไม่ยอมรับค่านิยมที่เกี่ยวข้องกลับมีระดับความคิดริเริ่มสูง แสดงให้เห็นว่าการที่หน่วยงานประสบความสำเร็จอย่างสูงในการหล่อหลอมขัดเกลาพนักงานใหม่จนได้พวกโอนอ่อนเข้ามาเสริมทีมงานมากๆ อาจเป็นผลดีแก่หน่วยงานในระยะสั้นแต่ไม่เป็นที่พึงปรารถนาของหน่วยงานในระยะยาว เพราะพวกนี้ยึดติดกับค่านิยมและบรรทัดฐานการทำงานของหน่วยงานมาก จนไม่ค่อยมีความคิดริเริ่มของตนเองในการเปลี่ยนแปลงหรือเสนอวิธีคิดวิธีทำงานใหม่ๆที่น่าสนใจ

แต่ถ้าหน่วยงานประสบความสำเร็จในการหล่อหลอมขัดเกลาพนักงานใหม่เพียงบางส่วนจนได้พนักงานประเภทที่มีความคิดริเริ่มมาเสริมทีมงานมากๆ กลับเป็นผลดีแก่หน่วยงานในระยะยาว เพราะพวกนี้มีศักยภาพในการเสนอให้หน่วยงานปรับปรุงแก้ไขสิ่งที่บกพร่องหรือไม่มีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งอาจเสนอแนวทางใหม่ให้แก่หน่วยงานด้วย กรณีสุดท้าย ถ้าหน่วยงานไม่ประสบความสำเร็จในการหล่อหลอมพนักงานจนทำให้มีพนักงานประเภทกบฏจำนวนมาก จะไม่เป็นผลดีแก่หน่วยงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาวเพราะพวกนี้อาจฝ่าฝืนกฎระเบียบและมีความพึงพอใจงานที่ทำอยู่น้อย จึงมักไม่เสนอความคิดริเริ่มที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน

อย่างไรก็ตามผลของการหล่อหลอมขัดเกลาพนักงานใหม่ของหน่วยงานโดยทั่วไปมักจะได้บุคคลทั้ง ๓ ประเภทปะปนกัน มิใช่ได้เพียงพวกใดพวกหนึ่งเท่านั้น

บางครั้งหน่วยงานอาจไม่ประสบความสำเร็จในการหล่อหลอมขัดเกลาพนักงาน (ได้ผลลัพธ์เป็นพวกกบฏมากกว่าพวกอื่น) นั่น เป็นผลมาจากอุปสรรคบางประการ เช่นพนักงานใหม่แต่ละคนมีค่านิยม ความเชื่อ และประสบการณ์ดั้งเดิมที่สั่งสมมาจากการหล่อหลอมขัดเกลาของครอบครัว สภาพแวดล้อม และหน่วยงานเดิมก่อนที่จะเข้ามาทำงานในหน่วยงานใหม่ บางคนอาจยึดติดกับค่านิยม ความเชื่อและประสบการณ์ในอดีตจนไม่อาจยอมรับวิธีทำงานของหน่วยงานใหม่นอกจากนั้นในปัจจุบันนี้ พนักงานมิได้ถูกหล่อหลอมขัดเกลาจากผู้บริหารและหัวหน้างานเท่านั้น แต่ยังได้รับอิทธิพลของการหล่อหลอมขัดเกลาจากแหล่งอื่นด้วย เช่น จากกลุ่มเพื่อนทั้งในและนอกหน่วยงาน จากหนังสือพิมพ์และนิตยสาร จากสื่อมวลชนประเภทต่างๆ (Trice & Beyer, ๑๙๙๓ : ๑๓๑) ทำให้บางครั้งค่านิยม ความเชื่อ รวมถึงบรรทัดฐานในการทำงานประพฤติปฏิบัติที่เรียนรู้จากแหล่งขัดเกลาต่างๆ อาจขัดแย้งกัน ผลก็คือพนักงานใหม่อาจยอมรับวัฒนธรรมขององค์กรเพียงเล็กน้อย หรือปฏิเสธไม่ยอมรับค่านิยม ความเชื่อและแนวทางการทำงานที่องค์กรพยายามปลูกฝังให้ก็ได้ และการไม่ประสบความสำเร็จในเรื่องนี้อาจเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้วัฒนธรรมองค์กรเปลี่ยนแปลงไป

#### ๑.๕) การหล่อหลอมขัดเกลาได้จำกัดเฉพาะพนักงานใหม่เท่านั้น

แม้ว่าพนักงานใหม่มักเป็นเป้าหมายหลักของการหล่อหลอมเนื่องจากต้องเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ หลายประการในหน่วยงานที่พวกเขาเพิ่มเข้าไปทำงาน แต่พนักงานเก่าอาจต้องผ่านกระบวนการหล่อหลอมขององค์กรด้วยเช่นเดียวกัน การหล่อหลอมขัดเกลาพนักงานเก่ามักเกิดขึ้นในกรณีที่พวกเขามีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่ เช่น ไปรับตำแหน่งผู้จัดการสาขาในต่างประเทศ หรือเมื่อหน่วยงานปรับเปลี่ยนระบบงานและเทคโนโลยีใหม่ จึงต้องมีการฝึกอบรมหรือพัฒนาพนักงานเก่าเพื่อปรับเปลี่ยนทักษะ ทักษะ และแนวทางในการทำงานใหม่ให้สอดคล้องกับระบบงานและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น ทั้งพนักงานเก่าและใหม่จึงมักผ่านกระบวนการหล่อหลอมขัดเกลาหลายครั้งในชีวิตการทำงานของพวกเขา

ลักษณะสำคัญ ๕ ประการของการหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กรได้นำมาสรุปไว้ดังนี้

- ๑.๑) เป็นการชักจูงให้พนักงานเปลี่ยนแปลง
- ๑.๒) เป็นกระบวนการเรียนรู้ทางสังคมของพนักงาน

- ๑.๓) เป็นกระบวนการที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ
- ๑.๔) การหล่อหลอมขัดเกลาพนักงานอาจสำเร็จหรือไม่ก็ได้
- ๑.๕) การหล่อหลอมขัดเกลาไม่ได้จำกัดเฉพาะพนักงานใหม่เท่านั้น

**๒) วิธีการหล่อหลอมขัดเกลาขององค์การ** หน่วยงานพยายามขัดจูงหรือชี้แนะให้พนักงานยอมรับวัฒนธรรมองค์การด้วยวิธีการต่างๆ ดังต่อไปนี้

### ๒.๑) พิธีการและงานฉลองต่างๆ ในหน่วยงาน

หน่วยงานโดยทั่วไปมักมีพิธีการและงานฉลองต่างๆ หลายรูปแบบ เช่น พิธีมอบรางวัลพนักงานดีเด่นประจำปี พิธีมอบโล่ประกาศเกียรติคุณแก่พนักงานที่เสียสละและอุทิศตน พิธีมอบรางวัลแก่พนักงานที่มีอายุการทำงานตั้งแต่ ๑๐ ปีขึ้นไป งานเลี้ยงฉลองแสดงความยินดีแก่พนักงานที่ได้เลื่อนตำแหน่งเป็นผู้จัดการหรือผู้อำนวยการ หน่วยงานจัดพิธีและงานฉลองเหล่านี้ขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์อย่างน้อย ๔ ประการ คือ (๑) เป็นการยกย่องชมเชยพนักงานที่มีผลงานและความประพฤติตามแนวทางที่หน่วยงานคาดหวัง (๒) เป็นการขอบคุณพนักงานผู้อยู่เบื้องหลังความสำเร็จของหน่วยงาน (๓) เป็นสัญลักษณ์ในการสื่อความหมายให้พนักงานทุกคนทราบว่าผู้ใดมีผลงานและความประพฤติตามแนวทางที่หน่วยงานคาดหวัง ก็จะมีโอกาสได้รับรางวัลและได้รับการประกาศเกียรติคุณให้สาธารณชนรับทราบ กล่าวอีกนัยหนึ่งเป็นการตอกย้ำให้พนักงานทุกคนทราบว่าวัฒนธรรมในหน่วยงานนั้นเห็นคุณค่าของผลงานและความประพฤติแบบใด และ (๔) เป็นการเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน

### ๒.๒) การปฐมนิเทศ

การปฐมนิเทศเป็นการแนะนำพนักงานใหม่ให้ทราบเรื่องราวต่างๆ เกี่ยวกับองค์การ เช่น ประวัติความเป็นมา นโยบาย โครงสร้าง วัฒนธรรมองค์การ แนะนำชื่อผู้บริหาร หัวหน้างาน ลักษณะงานที่ทำ รวมถึงอุปกรณ์เครื่องใช้ต่างๆ ในหน่วยงาน (เสนาะ ตีแยว, ๒๕๓๒ : ๑๕๘) จุดประสงค์สำคัญของการปฐมนิเทศก็เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจและทัศนคติที่ดีต่อองค์การในแง่มุมต่างๆ อันจะช่วยทำให้พนักงานปรับตัวเข้ากับองค์การได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น ดังนั้นการปฐมนิเทศจึงเป็นวิธีการอีกวิธีหนึ่งที่หน่วยงานใช้เป็นเครื่องมือในการหล่อหลอมขัดเกลาพนักงาน

### ๒.๓) การฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นหลักสูตรที่หน่วยงานจัดขึ้นเพื่อช่วยให้บุคลากรเรียนรู้วิธีคิดวิธีทำงานที่ถูกต้อง รวมถึงแนวทางในการปฏิบัติตัวที่เหมาะสม เพื่อช่วยให้พวกเขากลายเป็นบุคลากรที่มีประสิทธิผลขององค์การต่อไป ในอดีตการฝึกอบรมมักมีวัตถุประสงค์หลักในการเสริมสร้างหรือเพิ่มพูนทักษะในการทำงานแก่พนักงาน แต่ในปัจจุบันการฝึกอบรมมักจะเพิ่มวัตถุประสงค์ให้พนักงานเรียนรู้แง่มุมอื่นๆ ของหน่วยงานด้วย เช่น เรียนรู้การทำงานเป็นทีม การแก้ปัญหาความขัดแย้ง การวางตัวที่เหมาะสม รวมถึงค่านิยม ความเชื่อที่หน่วยงานยึดถือ (Feldman, ๑๙๘๙ : ๘๘๙-๓๙๙) ดังนั้นในปัจจุบันการฝึกอบรมจึงเป็นวิธีการหล่อหลอมขัดเกลาพนักงานวิธีหนึ่งที่ทวีความสำคัญมากขึ้น ดังจะเห็นได้จากที่หน่วยงานหลายแห่งมีการขยายระยะเวลาการฝึกอบรมให้ยาวนานขึ้น รวมถึงเนื้อหาและประเภทของการฝึกอบรมมีความหลากหลายมากขึ้น ตลอดจนงบประมาณที่ใช้ในการนี้เพิ่มมากขึ้นด้วย

ในระหว่างการฝึกอบรม หน่วยงานอาจถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การโดยสื่อสารให้พนักงานรับรู้โดยตรง (เช่น บรรยาย หรือให้ชมวีดิทัศน์) หรือพนักงานอาจสอบถามจากวิทยากรที่เป็นบุคลากรภายในหน่วยงาน นอกจากนั้นพนักงานอาจเรียนรู้วัฒนธรรมขององค์การเองต่อเวลาของวิทยากรแต่ละคน ลักษณะการแต่งกายของวิทยากร (เป็นทางการหรือลำลอง) วิธีการประเมินผลการฝึกอบรม รวมถึงเนื้อหาและระยะเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม เพราะสิ่งเหล่านี้อาจบ่งบอกถึงบรรทัดฐานในการทำงาน ความมีประสิทธิภาพในการบริหาร และบรรยากาศในการทำงานขององค์การนั้น (Feldman, ๑๙๘๙ : ๓๙๙ - ๔๐๑)

### ๒.๔) เกณฑ์การให้รางวัลและการลงโทษ

หน่วยงานพยายามใช้การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้รางวัลและการลงโทษเป็นเครื่องมือให้พนักงานเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การ รวมถึงแนวทางการทำงานและการประพฤติปฏิบัติตน ด้วยวิธีการนี้พนักงานสามารถเรียนรู้โดยสังเกตได้ว่า วิธีการคิดวิธีทำงานและการประพฤติปฏิบัติแบบไหนที่หน่วยงานสนับสนุนและให้รางวัล และแบบไหนที่หน่วยงานไม่สนับสนุนหรือลงโทษ ด้วยการสังเกตหลายๆ ครั้ง พนักงานก็จะสามารถเรียนรู้ถึงค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐานการทำงานและการปฏิบัติตนที่หน่วยงานยึดถือหรือคาดหวังให้พนักงานทำตาม

### ๒.๕) แบบอย่างจากพนักงานดีเด่นและหัวหน้างาน

หน่วยงานหลายแห่งจะมีการคัดเลือกพนักงานดีเด่นประจำเดือน ประจำปี หรือในโอกาสฉลองครบรอบ การก่อตั้งหน่วยงาน พนักงานดีเด่นเหล่านี้จะได้รับการประกาศเกียรติคุณหรือได้รางวัลในรูปแบบต่างๆ เช่น บริษัท ประกันภัยแห่งหนึ่งจะมอบโล่ประกาศเกียรติคุณให้แก่พนักงานที่สามารถทำยอดขายประกันตลอดทั้งปีเป็นอันดับหนึ่ง บน โล่เป็นรูปหัวใจสองดวงเกี่ยวกัน หัวใจดวงหนึ่งสื่อความหมายถึงบริษัท หัวใจอีกดวงหมายถึงพนักงานดีเด่น หน่วยงานมัก ใช้พนักงานดีเด่นหรือวีระบุรุษขององค์การเป็นเครื่องมือให้พนักงานเรียนรู้ถึงวิธีทำงานและการประพฤติปฏิบัติตนที่ หน่วยงานคาดหวังและให้ดูเป็นแบบอย่าง กล่าวอีกนัยหนึ่งคือองค์การมักใช้พนักงานดีเด่นเป็นสัญลักษณ์ที่สื่อให้พนักงาน ทราบถึงค่านิยม ความเชื่อ วิธีทำงานและการปฏิบัติตนที่หน่วยงานต้องการ

นอกจากนี้ให้ดูแบบอย่างจากพนักงานดีเด่นแล้ว ผู้บริหารและหัวหน้างานอาจประพฤติปฏิบัติเป็น ตัวอย่างให้พนักงานดูและยึดถือเป็นเยี่ยงอย่างอีกด้วย เช่น ผู้จัดการภัตตาคารหลายแห่งในกรุงเทพฯ มักมีการประชุม สรุปรการทำงานก่อนเปิดบริการทุกวัน ในการประชุมนี้ผู้จัดการมักกำชับให้พนักงานยึดมั่นในการให้บริการอย่างประทับใจ เช่น หน้าตายิ้มแย้ม แต่งตัวสะอาดเรียบร้อย ให้บริการด้วยความสุภาพนุ่มนวล เพื่อให้คำชี้แนะของผู้จัดการมีผลในทาง ปฏิบัติ ผู้จัดการก็จะประพฤติปฏิบัติเป็นแบบอย่างให้พนักงานได้เห็นเพื่อให้พวกเขาจะได้ยึดถือและปฏิบัติตาม

### ๒.๖) เรื่องเล่าและตำนานภายในองค์การ

หน่วยงานสามารถต่อยอดวัฒนธรรมองค์การได้ โดยใช้เรื่องเล่าในหน่วยงานและตำนานเกี่ยวกับการ บุกเบิกต่อสู้เอาชนะอุปสรรคของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารคนสำคัญๆ ซึ่งมีส่วนช่วยให้หน่วยงานประสบความสำเร็จจนมีสภาพ อย่างที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน หน่วยงานอาจถ่ายทอดเรื่องราวดังกล่าวแก่พนักงานในระหว่างการปฐมนิเทศ การฝึกอบรม หรือ งานพิธีต่างๆ ของหน่วยงาน เพื่อเน้นย้ำและเป็นคติเตือนใจให้พนักงานระลึกถึงค่านิยม ความเชื่อ วิธีคิดวิธีทำงานของท่าน เหล่านั้นที่ยังอาจยึดถือเป็นแนวทางการทำงานในปัจจุบันได้ (Pascale, ๑๙๘๕ : ๒๖ - ๔๑) ตัวอย่างเช่น ตำนานเกี่ยวกับการบุกเบิกต่อสู้จนประสบความสำเร็จของผู้ก่อตั้งธนาคารที่ใหญ่ที่สุดในประเทศไทยอาจถูกนำมาถ่ายทอดให้แก่ผู้บริหาร และพนักงานรุ่นหลัง เพื่อเน้นย้ำถึงค่านิยมเกี่ยวกับความมานะอดทน ซื่อสัตย์สุจริตต่อลูกค้าและผู้ถือหุ้น และวิสัยทัศน์อัน กว้างไกลของท่าน

### ๒.๗) เพลงประจำหน่วยงาน

หน่วยงานหลายแห่งมีเพลงประจำหน่วยงาน เช่น ห้างสรรพสินค้าบางแห่งในประเทศไทยมีเพลงประจำ ห้าง เนื้อร้องในเพลงเหล่านั้นนอกจากส่งเสริมความสามัคคีรักใคร่กลมเกลียวกันในหมู่พนักงานแล้ว ยังกระตุ้นให้พนักงาน ตระหนักถึงการเป็นบุคลากรที่ขยันขันแข็ง ซื่อสัตย์สุจริต และรักษาผลประโยชน์ของหน่วยงาน ทางห้างจะเปิดเพลง ประจำหน่วยงานในโอกาสต่างๆ เช่น งานฉลองประจำปี งานแข่งขันกีฬา ทุกเช้าก่อนห้างเปิด เป็นต้น ดังนั้นหน่วยงาน จึงอาจใช้เพลงควบคู่กับวิธีการอื่นๆ ที่กล่าวมาในการหล่อหลอมขัดเกลา และกระตุ้นให้พนักงานตระหนักถึงค่านิยม บรรทัดฐาน และธรรมเนียมปฏิบัติที่หน่วยงานคาดหวังจากสมาชิกของหน่วยงานได้

## ๒.๘) การประกวดหรือแข่งขัน

หน่วยงานเอกชนและราชการบางแห่งอาจจัดให้มีการประกวดหรือแข่งขันการให้บริการที่มีคุณภาพแก่ลูกค้า เช่น บริษัทรถยนต์อาจจัดให้มีการแข่งขันการซ่อมรถยนต์ระหว่างช่างซ่อมที่ประจำอยู่ตามศูนย์บริการทั่วประเทศ หรือร้านอาหารประเภทจานด่วนอาจจัดให้มีการประกวดระหว่างสาขาต่างๆ ในเรื่องคุณภาพของอาหารและการให้บริการ การแข่งขันในลักษณะดังกล่าวเป็นการสื่อความหมายให้พนักงานรู้ว่าหน่วยงานคาดหวังหรือเห็นคุณค่าของผลงานในลักษณะใด ผู้ที่สามารถสร้างผลงานตามที่หน่วยงานคาดหวังมักจะได้รับรางวัลเฉพาะในช่วงเวลาประกวดเท่านั้น แต่ยังคงได้รับรางวัลในช่วงเวลาทำงานปกติจากการประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานด้วย ดังนั้น การแข่งขันกันสร้างผลงานที่มีคุณภาพจึงสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการหล่อหลอมขัดเกลาและจูงใจพนักงานให้ช่วยกันทำนุบำรุงวัฒนธรรมการทำงานที่หน่วยงานเห็นคุณค่า

วิธีการที่หน่วยงานใช้ในการหล่อหลอมขัดเกลาพนักงานที่กล่าวมาทั้งหมดได้นำมาสรุปได้ดังนี้

- ๒.๑) พิธีการและงานฉลองต่างๆ ในหน่วยงาน
- ๒.๒) การปฐมนิเทศ
- ๒.๓) การฝึกอบรม
- ๒.๔) เกณฑ์การให้รางวัลและการลงโทษ
- ๒.๕) แบบอย่างพนักงานดีเด่นและหัวหน้างาน
- ๒.๖) เรื่องเล่าและตำนานภายในองค์กร
- ๒.๗) เพลงประจำหน่วยงาน
- ๒.๘) การประกวดหรือแข่งขัน

จากวิธีการหล่อหลอมขัดเกลาพนักงานที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่าหน่วยงานอาจหล่อหลอมพนักงานโดยการสื่อสารให้พวกเขาทราบถึงวัฒนธรรมองค์การโดยตรง ดังเช่นวิธีที่ ๒ และ ๓ หรือ อาจสื่อสารผ่านสัญลักษณ์ (ให้แปลความหมายและเจตนารมณ์ของสัญลักษณ์) ดังเช่นวิธีที่ ๑ และ ๔ - ๘ เหตุผลที่หน่วยงานพึงพาสัญลักษณ์ในการสื่อความหมายถึงวัฒนธรรมองค์การ เพราะการใช้สัญลักษณ์ เช่น ใช้เพลง หรือจัดพิธีมอบรางวัลแก่พนักงานดีเด่น มักจะทำให้พนักงานยอมรับได้ง่ายกว่า ประทับใจมากกว่าและจดจำอยู่ในจิตใจของพวกเขาได้ยาวนานกว่าวิธีบอกกล่าวกันตรงๆ นอกจากนั้นค่านิยม ความเชื่อและพฤติกรรมบางอย่างที่หน่วยงานคาดหวังให้พนักงานปฏิบัติตาม เช่น แบบอย่างของพนักงานที่หน่วยงานต้องการ อาจสื่อโดยพินิจพินิจสัญลักษณ์ได้ดีกว่าพูดด้วยวาจาหรือเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร เพราะพนักงานจะเห็นภาพชัดเจนเป็นรูปธรรมมากกว่าการประกวดระหว่างสาขาต่างๆ ดีกว่าที่จะมากำชับกันโดยใช้คำพูดหรือเขียนเป็นกฎระเบียบจากเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้นทำให้องค์การส่วนใหญ่ใช้ทั้งวิธีสื่อสารโดยตรงและพินิจพินิจสัญลักษณ์ในการหล่อหลอมขัดเกลาพนักงาน

อย่างไรก็ตามการใช้สัญลักษณ์อาจมีข้อเสียตรงที่สัญลักษณ์อาจมีความหมายได้หลายนัย ทำให้พนักงานอาจแปลความหมายของสัญลักษณ์ผิดไปจากที่หน่วยงานพยายามสื่อให้ทราบก็ได้ เช่น หน่วยงานอาจมีความตั้งใจที่จะใช้เพลงประจำบริษัทเพื่อเสริมสร้างความสามัคคีในหมู่พนักงาน และกระตุ้นให้พวกเขาตระหนักถึงการเป็นพนักงานที่ดี แต่พนักงานอาจแปลความมุ่งหมายของเพลงเป็นว่าเพื่อให้พวกเขามีความผูกพันกับหน่วยงานก็เป็นได้

วิธีการหล่อหลอมขัดเกลาพนักงานทั้งหมด เป็นวิธีการที่หน่วยงานใช้อย่างเป็นทางการ นั่นคือตั้งใจหล่อหลอมขัดเกลาพนักงาน แต่การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงานอาจเกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการก็ได้ เช่น เรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน ดังที่ได้กล่าวมาแล้วในลักษณะสำคัญของกระบวนการหล่อหลอมขัดเกลาข้อที่ ๓



### ๓) ขั้นตอนในการหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กร

วิวัฒนาการขององค์กรสามารถมองได้ว่าเป็นลำดับเหตุการณ์ซึ่งดำเนินไปเป็นช่วง (stages) หรือเปลี่ยนแปลงไปเป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง นับตั้งแต่วัยทารก วัยเด็ก วัยรุ่น วัยผู้ใหญ่ วัยกลางคน จนถึงวัยชรา เช่นเดียวกันนักวิชาการมีความเห็นตรงกันว่า การหล่อหลอมขัดเกลาพนักงานดำเนินไปในลักษณะเป็นขั้นตอนที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องเป็นช่วงๆ หรือเป็นระยะ เพียงแต่พวกเขาเห็นต่างกันบ้างว่าการหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กรประกอบด้วยช่วงระยะอะไรบ้าง เช่น พอร์ตเตอร์, ลอเลอร์ และแฮกแมน (Porter, Lawler & Hackman, ๑๙๗๕ cited by Wanous, ๑๙๙๒ : ๒๐๕) เสนอ ๓ ช่วงเวลา คือ ช่วงก่อนเป็นพนักงาน (prearrival) ช่วงเผชิญความจริง (encounter) ช่วงเปลี่ยนแปลงและเป็นพนักงานเต็มตัว (change & acquisition)

บุคาแนน (Buchanan, ๑๙๗๔ cited by Wanous, ๑๙๙๒ : ๒๐๓) โยงขั้นตอนการหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กรเข้ากับอายุการทำงานของพนักงาน โดยเขาแบ่งขั้นตอนตามอายุงานออกเป็น ๓ ช่วง คือ ช่วงทำงานปีแรกจะเกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมและการริเริ่มงาน (basic training and initiation) ช่วงอายุงานปีที่ ๒ - ๔ เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน (performance) ช่วงอายุงานปีที่ ๕ ขึ้นไป จะเป็นระยะเวลาที่องค์กรสามารถพึ่งพาอาศัยพวกเขาได้ (organizational dependability) ไชน์ (Schein, ๑๙๗๘ cited by Wanous, ๑๙๙๒: ๒๐๖ - ๒๐๘) เห็นว่าการหล่อหลอมขัดเกลาพนักงานอาจแบ่งได้ ๓ ช่วงคือ ช่วงเริ่มเข้าทำงาน (entry) ช่วงถูกหล่อหลอมขัดเกลา (socialization) และช่วงยอมรับร่วมกัน (mutual acceptance)

การจัดแบ่งขั้นตอนการหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กรที่น่าสนใจอีกขั้นหนึ่งเป็นของเฟลแมน (Feldman, ๑๙๘๑ cited by Camp, Blahard & Huszczo, ๑๙๘๖ : ๒๕๑ - ๒๕๓) ผู้เขียนขอนำผลงานของเขามาอธิบายไว้ ณ ที่นี้เพราะเป็นผลงานที่นักวิชาการหลายคนให้การยอมรับ เฟลแมนแบ่งขั้นตอนการหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กรออกเป็น ๓ ช่วงคือ

#### ๓.๑) การหล่อหลอมขัดเกลาที่เกิดขึ้นจากคาดหวังล่วงหน้า (anticipatory socialization)

การหล่อหลอมขัดเกลาที่เกิดขึ้นจากการคาดหวังล่วงหน้าหมายถึง การเรียนรู้และคาดหวังเกี่ยวกับลักษณะงานและสภาพการณ์ต่างๆ ของหน่วยงานก่อนที่บุคคลจะได้เป็นพนักงานของหน่วยงาน กล่าวขยายความคือ ในระหว่างการคัดเลือกบุคคลกรเข้าทำงาน ผู้สมัครบางคนอาจทราบข้อมูลบางประการเกี่ยวกับหน่วยงานที่พวกเขาไปสมัครจากแหล่งข้อมูลต่างๆ เช่น จากคนรู้จักที่ทำงานอยู่ในหน่วยงานนั้น จากหนังสือพิมพ์ ฯลฯ ภาพลางๆ เกี่ยวกับหน่วยงานอาจทำให้ผู้สมัครคาดคะเนต่อไปถึงบทบาทหน้าที่ที่พวกเขาจะต้องทำในอนาคตหากได้รับการคัดเลือก บทบาทหน้าที่ที่พวกเขาได้คาดการณ์ไว้ล่วงหน้า จะทำหน้าที่คล้ายๆ กับการหล่อหลอมขัดเกลาความคิดจิตใจคนเหล่านี้ไว้ล่วงหน้าว่าสภาพการณ์ต่างๆ ในหน่วยงานคงจะเป็นเช่นนั้น และเตรียมใจพวกเขาไว้เผชิญกับสถานการณ์ดังกล่าวถ้าความจริงที่พวกเขาประสบตรงหรือใกล้เคียงกับที่ได้คาดการณ์ไว้ล่วงหน้า อาจทำให้พวกเขาปรับตัวเข้ากับงานและวัฒนธรรมขององค์กรได้ง่ายขึ้น แต่ถ้าการคาดเดาล่วงหน้าไม่ตรงกับความจริง พวกเขาอาจเกิดความผิดหวังและลาออกจากงานในที่สุด

การคาดเดาบทบาทหน้าที่ไว้ล่วงหน้าไม่ได้เกิดขึ้นเฉพาะกับผู้สมัครที่เพิ่งจบการศึกษาและเข้าทำงานเป็นครั้งแรกเท่านั้น พนักงานเก่าที่ถูกโอนย้ายหรือลาออกไปสมัครงานกับหน่วยงานใหม่ก็อาจมีการคาดการณ์ถึงบทบาทหน้าที่ใหม่ที่เขาจะต้องทำเช่นเดียวกันอย่างไรก็ตามการคาดการณ์ล่วงหน้าของพนักงานเก่าที่มีประสบการณ์อาจมีความถูกต้องใกล้เคียงความจริงมากกว่าพวกที่เพิ่งทำงานเป็นครั้งแรกก็ได้ จากข้อเท็จจริงตรงนี้จึงอาจกล่าวได้ว่าไม่ใช่เฉพาะพนักงานใหม่เท่านั้นที่ถูกหล่อหลอมขัดเกลาจากองค์กร (ต้องเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กร พนักงานเก่าที่มีประสบการณ์ก็อาจถูกหล่อหลอมขัดเกลาจากหน่วยงานเดิมเช่นเดียวกัน)

### ๓.๒) ช่วงเผชิญความจริง (encounter)

ช่วงนี้เริ่มขึ้นเมื่อผู้สมัครหรือผู้โอนย้ายเข้าเป็นสมาชิกของหน่วยงานหรือเข้ารับตำแหน่งใหม่เรียบร้อยแล้ว พวกเขาจะพบกับบทบาทหน้าและผู้คนแปลกใหม่ในหน่วยงาน เมื่อเผชิญกับสภาพการณ์ที่เป็นจริง พนักงานใหม่ หรือผู้มารับตำแหน่งใหม่มักจะเปรียบเทียบสภาพแวดล้อมใหม่กับสิ่งที่คาดการณ์ไว้ล่วงหน้าหรือประสบการณ์เดิมที่เคยพบมา พวกเขาจะมีความประหลาดใจหรือผิดหวังเล็กน้อยเพียงไรขึ้นอยู่กับ ระดับความแตกต่างระหว่างสิ่งที่คาดการณ์ไว้ล่วงหน้ากับสิ่งแวดล้อมใหม่ที่พบ ในรายพบความแตกต่างไม่มาก พวกเขาจะพยายามปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์การ และเงื่อนไขอื่นๆ ในหน่วยงานเพื่อให้เป็นที่ยอมรับของหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน รวมถึงสามารถทำงานอยู่ในหน่วยงานนั้นต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ในรายที่พบความประหลาดใจหรือเกิดความผิดหวังมากจนไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและบทบาทหน้าที่ใหม่ได้ พวกเขาอาจลาออกจากหน่วยงานในที่สุด

### ๓.๓) ช่วงเปลี่ยนแปลงและเป็นพนักงานเต็มตัว (change & acquisition)

ระยะนี้เป็นช่วงที่พนักงานใหม่สามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์การและสภาพแวดล้อมอื่นภายในหน่วยงาน จนยอมรับวัฒนธรรมองค์การเป็นแนวทางในการทำงานจากที่กล่าวมาแล้วในหัวข้อลักษณะสำคัญของการหล่อหลอมขัดเกลาขององค์การว่า การหล่อหลอมที่ประสบความสำเร็จจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหลายอย่างในตัวพนักงาน เช่น พวกเขาจะมีทักษะความสามารถในการทำงานดีขึ้น จะยอมรับบทบาทหน้าที่ใหม่ที่ได้รับมอบหมาย และยอมรับค่านิยมตลอดจนบรรทัดฐานการทำงานของหน่วยงาน ด้วยเหตุนี้เฟลแมนจึงเรียกระยะนี้ว่า ช่วงเปลี่ยนแปลงและเป็นพนักงานเต็มตัว

อย่างไรก็ตามจากการจัดแบ่งของไซน์ตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้น เขาเรียกระยะนี้ว่าช่วงเวลาของการยอมรับร่วมกัน (mutual acceptance) กล่าวคือทั้งพนักงานและองค์การจะส่งสัญญาณบางอย่างที่แสดงให้เห็นว่าต่างฝ่ายต่างยอมรับซึ่งกันและกัน สัญญาณที่องค์การสื่อว่ายอมรับในตัวพนักงานมีหลายแบบ เช่น หัวหน้างานประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานไปในทางที่ดี หัวหน้างานมอบหมายงานที่ทำทายความสามารถมากขึ้นให้ทำ พนักงานมีส่วนรับทราบข้อมูลความลับของหน่วยงานบางประการ เป็นต้น ทางฝ่ายพนักงานก็อาจส่งสัญญาณยอมรับในตัวองค์การ เช่นเดียวกัน เช่น มีความกระตือรือร้นในการทำงาน อุทิศเวลาให้กับงาน พยายามปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้น เป็นต้น

ผู้เขียนมีข้อสังเกตประการหนึ่งว่า นักวิชาการเกือบทุกคนที่กล่าวมามองขั้นตอนการหล่อหลอมขัดเกลาขององค์การจากแง่มุมของพนักงาน กล่าวคือขั้นตอนที่นักวิชาการเกือบทุกคนจัดแบ่งไว้มีลักษณะเป็นขั้นตอนการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงาน ตั้งแต่ขั้นต้นไปจนถึงประสบความสำเร็จในการเรียนรู้ (ปรับตัวกับองค์การได้) จะมีข้อยกเว้นก็เพียงในช่วงระยะที่สาม (ช่วงยอมรับร่วมกัน) ตามการจัดแบ่งของไซน์เท่านั้น ที่มองการหล่อหลอมขัดเกลาจากแง่มุมทั้งของพนักงานและขององค์การ กล่าวคือทั้งตัวพนักงานและองค์การต่างส่งสัญญาณที่แสดงให้เห็นว่าต่างฝ่ายต่างยอมรับซึ่งกันและกัน

### ๕.๓ รมัตถะวังการกระทำที่อาจขัดแย้งกับวัฒนธรรมองค์การ

บางครั้งหน่วยงานมีค่านิยม ความเชื่อและบรรทัดฐานอย่างหนึ่ง แต่ผู้บริหารหน่วยงานกลับกระทำการที่มีความหมายไปในทางขัดแย้งกับวัฒนธรรมองค์การ ตัวอย่างเช่น บริษัทจัดจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่งมีวัฒนธรรมองค์การที่พยายามเน้นความเท่าเทียมกันของบุคลากรทุกระดับชั้น โดยพิจารณาได้จากสิ่งบ่งชี้หลายประการ เช่น ไม่มีการจัดที่จอดรถ ห้องอาหาร และลิฟต์ไว้สำหรับผู้บริหารโดยเฉพาะ พนักงานคนใดที่มาถึงที่ทำงานก่อนมีสิทธิ์เลือกที่จอดรถที่ใกล้อาคารมากที่สุด มีสิทธิ์ใช้ห้องอาหารและลิฟต์ทุกอย่างเท่าเทียมกัน ค่านิยม ในเรื่องความเท่าเทียมกันของบุคลากรได้รับการยอมรับจากคนส่วนใหญ่และเป็นธรรมเนียมปฏิบัติสืบต่อกันมา

แต่แล้ววันหนึ่งผู้บริหารระดับสูงกลับมีพฤติกรรมไปในทางที่ขัดแย้งกับค่านิยมดังกล่าวโดยกันพื้นที่จอดรถและพื้นที่ห้องอาหารส่วนหนึ่งไว้สำหรับผู้บริหารระดับตั้งแต่ผู้จัดการฝ่ายขึ้นไป เนื่องจากพนักงานเพิ่มขึ้นมากจนเกิดความไม่สะดวกแก่ผู้บริหารในการหาที่จอดรถและใช้บริการห้องอาหาร การกระทำของผู้บริหารระดับสูงดังกล่าวทำให้พนักงานรู้สึกสับสนและไม่พอใจ พนักงานส่วนใหญ่เห็นว่าการกระทำของผู้บริหารเป็นการใช้อำนาจตามอำเภอใจมีความคิดและการกระทำที่ไม่อยู่กับร่องกับรอย เชื่อถือไม่ได้ ทำให้วัฒนธรรมองค์กรนั้นเปลี่ยนไป ในลักษณะที่แฝงไว้ด้วยความขัดแย้งและไม่วางใจกันระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน ดังนั้นถ้าจะให้วัฒนธรรมองค์กรได้รับการสืบสานให้ดำรงอยู่ต่อไปทั้งผู้บริหารและพนักงาน ไม่ควรมีความคิดและพฤติกรรมที่ขัดแย้งกับค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐาน และธรรมเนียมปฏิบัติในหน่วยงาน

#### ๕.๔ การเน้นย้ำวัฒนธรรมองค์กร

เพื่อให้วัฒนธรรมขององค์กรดำรงอยู่ต่อไป ผู้บริการควรวางโอกาสเน้นย้ำค่านิยมความเชื่อ บรรทัดฐานและธรรมเนียมปฏิบัติขององค์กรที่ถูกกลืนหรือฝ่าฝืน ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ว่าวัฒนธรรมองค์กรมีลักษณะเป็นนามธรรมและมักลื่นไหลออกไปจากความคิดคำนึงของสมาชิกองค์กรในชีวิตประจำวัน แต่เมื่อใดที่วัฒนธรรมองค์กรถูกกลืนหรือฝ่าฝืน สมาชิกองค์กรจะคิดคำนึงถึงธรรมเนียมบรรทัดฐานทางวัฒนธรรมขึ้นมา และจะตระหนักว่าธรรมเนียมบรรทัดฐานเรื่องใดที่ถูกกลืนหรือฝ่าฝืน ซึ่งผู้บริหารองค์กรควรดำเนินการแก้ไขโดยหมั่นกำชับหรือเน้นย้ำวัฒนธรรมองค์กรในจุดนั้นๆ ตัวอย่างเช่น ถ้าธรรมเนียมปฏิบัติในการแต่งตัวหรือโยกย้ายบุคลากรในหน่วยงานถูกกลืน ผู้บริหารอาจสอดส่องกำชับหรือเน้นย้ำให้สมาชิกองค์กรทำให้ถูกต้องตามธรรมเนียมปฏิบัติของหน่วยงาน

สรุปวิธีการสืบสานวัฒนธรรมองค์กรทั้ง ๔ วิธี ดังนี้

- ๕.๑ คัดเลือกบุคลากรที่มีแนวโน้มจะยอมรับวัฒนธรรมขององค์กร
- ๕.๒ การหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กร
- ๕.๓ รมมัดระวางการกระทำที่อาจขัดแย้งกับวัฒนธรรมในองค์กร
- ๕.๔ เน้นย้ำวัฒนธรรมองค์กรที่ถูกกลืนหรือฝ่าฝืน

### ๖. อุปสรรคที่สำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร

ประกอบด้วย ๓ ปัจจัยหลัก ดังต่อไปนี้

**๖.๑ การมองเฉพาะภายในธุรกิจของตน** เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่มีวิสัยทัศน์ มีสายตาที่สั้นไม่กว้างไกล ไม่รู้ความเคลื่อนไหวของธุรกิจ และคู่แข่ง ไม่ทันสมัย ไม่นำเทคโนโลยีหรือเทคนิคใหม่ๆ มาใช้ จะเห็นได้ในธุรกิจครอบครัวที่มีอยู่จำนวนมากในประเทศไทย ธุรกิจครอบครัวมุ่งวัฒนธรรมผู้ประกอบการ โดยยึดติดกับวัฒนธรรมผู้นำเพียงผู้เดียว ทำให้การดำเนินธุรกิจเจริญเติบโตเป็นไปอย่างเชื่องช้า จึงจำเป็นต้องเปลี่ยนเป็นธุรกิจมหาชนเพิ่มมากขึ้นเพื่อความอยู่รอด และสามารถเจริญเติบโตสู่ระดับสากล

**๖.๒ มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงจนเกินไป** ผู้บริหารที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงบางครั้งทำให้วัฒนธรรมองค์กรเสียหายได้ ผู้บริหารที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงจะมีความเชื่อในความรู้ความสามารถของตนเองรู้ว่าตนรู้ดีทุกอย่าง เห็นอมากกว่าผู้อื่น จะเป็นผู้ที่ไม่ฟังเสียงผู้อื่น อาจทำการขัดขวางข้อมูลทุกอย่างที่ตนเห็นว่าไม่สอดคล้องกับข้อมูลของตน จะปฏิเสธคำแนะนำปรึกษาของผู้เชี่ยวชาญและที่ปรึกษา ในระยะยาวจะทำให้ผลการดำเนินงานของธุรกิจนั้นตกต่ำ หรือบางครั้งผู้บริหารประเมินคู่แข่งต่ำจนเกินไป อาจก่อให้เกิดความหายนะแก่ธุรกิจได้

**๖.๓ การหย่อนยานทางจริยธรรม** ในการที่ผู้บริหารขาดจรรยาบรรณในการดำเนินงาน ทำให้ไม่ได้รับความเชื่อถือแก่บุคคลทั่วไป ซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่มุ่งตนเอง เพียงแต่ต้องการรักษาภาพพจน์ของความเป็นเลิศของธุรกิจของตนไว้ โดยไม่ได้คำนึงถึงความหายนะที่จะเกิดแก่ธุรกิจของตนตามมา ดังข่าวในหน้าหนึ่งหนังสือพิมพ์ ได้ลงข่าวเกี่ยวกับผู้จัดการ

สหกรณ์ในมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงแห่งหนึ่งถูกจับข้อหาฉ้อโกง ทั้งนี้ผู้จัดการผู้นี้มุ่งแต่ผลประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าส่วนรวมไม่มีจริยธรรมต่อลูกค้า ทำลายชื่อเสียงของสถาบันองค์การ

### ๗. การวิเคราะห์และพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

วัฒนธรรมองค์การเป็นพฤติกรรมที่สะท้อนขบวนการคิด การตัดสินใจ การวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์การและที่สำคัญที่สุดวัฒนธรรมองค์การมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยเป็นเครื่องมือทางการบริหารและการพัฒนาองค์การ ชนิดหนึ่งที่เป็นตัวกำหนดทิศทางขององค์การมากกว่าการใช้กฎระเบียบ เพื่อสนับสนุนให้องค์การสามารถปรับตัวตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในทุกมิติ ดังนั้น การพัฒนาปรับปรุงวัฒนธรรมองค์การเป็นการบริหารจัดการทรัพยากรและพัฒนาองค์การที่สามารถช่วยให้การขับเคลื่อนประสิทธิภาพขององค์การทั้งด้านกระบวนการทำงานภายในให้สูงขึ้นและเกิดคุณค่ากับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๕๕ โดย สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ให้ความสำคัญในการบริหารจัดการทรัพยากรและพัฒนาองค์การของส่วนราชการใน ๓ ด้าน คือ ด้านสมรรถนะบุคลากร (ทุนมนุษย์) ระบบสารสนเทศ (ทุนสารสนเทศ) และวัฒนธรรมองค์การ (ทุนองค์การ) โดยในด้านวัฒนธรรมองค์การได้กำหนดเป็นตัวชี้วัดหนึ่งในมิติภายในของคำรับรองการปฏิบัติราชการ ได้แก่ ตัวชี้วัดที่ ๑๒ ระดับความสำเร็จของการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ซึ่งมุ่งเน้นการประเมินความสำเร็จของการพัฒนาปรับปรุงในเรื่อง วัฒนธรรม (Culture) ผู้นำ (Leadership) การอุทิศตนและความมุ่งมั่นในการทำงาน (Personal Contribution) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) การจัดการความรู้ (KM) โดยตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดให้ประเมินตนเองตามแบบสำรวจบรรยากาศภายในองค์การ (Organization Climate) ผ่านระบบออนไลน์ใน ๒ ระยะ โดยในระยะแรกดำเนินการประเมินตนเอง (Pre-test) ในเดือนธันวาคม ๒๕๕๔ และให้ส่วนราชการนำผลการประเมินที่ได้มาประกอบการจัดทำแผนพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ และดำเนินการตามแผน โดยจะมีการประเมินตนเอง (Post-test) เพื่อวัดความสำเร็จในช่วงเดือนพฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๕๕ ต่อไป และเพื่อเป็นการดำเนินการตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ.ร.และพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ได้ดำเนินการ ดังนี้

#### ๗.๑ สำรวจบรรยากาศภายในองค์การ ครั้งที่ ๑ (Pre-test) ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

มอบหมายให้สำนักพัฒนาระบบบริหารเป็นหน่วยงานรับผิดชอบหลักตัวชี้วัดที่ ๑๒ ระดับความสำเร็จของการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ และได้ดำเนินการประเมินตนเองตามแบบสำรวจบรรยากาศภายในองค์การ (Organization Climate) ผ่านระบบออนไลน์ เมื่อวันที่ ๑-๑๕ ธันวาคม ๒๕๕๔ โดยขอความร่วมมือจากทุกหน่วยงานในสังกัดทั้งส่วนกลางและภูมิภาคตอบแบบสำรวจดังกล่าว ซึ่งกำหนดประเภทและจำนวนผู้ตอบแบบสำรวจตามสัดส่วนของหน่วยงาน และสำนักงาน ก.พ.ร. ได้แจ้งผลการสำรวจบรรยากาศภายในองค์การ (Organization Climate) ผ่านระบบออนไลน์ (Pre-test) ให้สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ทราบในเดือน ธันวาคม ๒๕๕๔ สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

##### ๑) ข้อมูลผู้ตอบแบบสำรวจ

จากการสำรวจมีผู้ตอบแบบสำรวจผ่านระบบออนไลน์ทั้งสิ้น ๓๕๐ ชุด ประกอบด้วย หน่วยงานส่วนกลาง ๑๗๙ ชุด ร้อยละ ๕๑.๑๔ และหน่วยงานส่วนภูมิภาค ๑๗๑ ชุด ร้อยละ ๕๑.๑๔ โดยผู้ตอบแบบสำรวจส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ ๖๘.๒๙ มีช่วงอายุระหว่าง ๓๑-๔๐ ปี มากที่สุด ร้อยละ ๓๙.๗๑ รองลงมา คือ อายุระหว่าง ๔๑- ๕๐ ปี ร้อยละ ๒๘.๒๙ ปฏิบัติงานในตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ มากที่สุด ร้อยละ ๓๘.๘๖ รองลงมา คือ ประเภททั่วไป ระดับชำนาญงาน ร้อยละ ๓๐.๘๖

## ๒) ผลการสำรวจบรรยากาศภายในองค์กร (Organization Climate)

การสำรวจ ประกอบด้วย ๕ ด้าน ได้แก่ วัฒนธรรม (Culture) ผู้นำ (Leadership) การอุทิศตนและความมุ่งมั่นในการทำงาน (Personal Contribution) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) การจัดการความรู้ (KM) รวม ๒๔ ประเด็นคำถาม โดยสอบถามบุคลากรเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นที่มีต่อสถานภาพในปัจจุบันขององค์กรในแต่ละประเด็นคำถาม และระดับความสำคัญที่มีต่อองค์กรในแต่ละประเด็นคำถาม และหาส่วนต่างของระดับความคิดเห็นและระดับความสำคัญ (Gap) เพื่อนำไปวิเคราะห์และจัดทำแผนพัฒนาปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กรต่อไป สรุปผลการสำรวจได้ ดังนี้

คำถาม	ระดับความเห็นด้วย	ระดับความสำคัญ	Gap
๑. ข้าพเจ้าเข้าใจทิศทางและกลยุทธ์ของส่วนราชการ	๓.๑	๓.๕	๐.๔
๒. ข้าพเจ้ามีความภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานในส่วนราชการนี้	๓.๔	๓.๖	๐.๒
๓. ข้าพเจ้าสามารถขอคำปรึกษาจากผู้บังคับบัญชาได้ตลอดเวลา รวมทั้งได้รับการสนับสนุน เพื่อให้การทำงานประสบความสำเร็จ	๓.๑	๓.๕	๐.๔
๔. ข้าพเจ้ามีอุปกรณ์และวัสดุที่จำเป็นเพียงพอต่อการทำงานให้สำเร็จ	๓.๑	๓.๕	๐.๔
๕. ข้าพเจ้ามีความภูมิใจและมีความสุขที่สามารถทำงานให้สำเร็จตรงตามเป้าหมาย	๓.๔	๓.๗	๐.๓
๖. ผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานเห็นว่าการที่ข้าพเจ้าทำมีประโยชน์และมีคุณค่า	๓.๒	๓.๕	๐.๓
๗. สภาพแวดล้อมการทำงานในปัจจุบันทำให้ข้าพเจ้าทำงานอย่างมีความสุข	๓.๑	๓.๕	๐.๔
๘. ข้าพเจ้ามั่นใจว่าหน่วยงานของข้าพเจ้าไม่มีการละเมิด หรือคุกคามทางเพศ	๓.๔	๓.๖	๐.๒
๙. ข้าพเจ้ามีโอกาสแสดงความคิดเห็นในงานที่รับผิดชอบได้อย่างเต็มที่	๓.๒	๓.๕	๐.๓
๑๐. ผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาให้ความสนใจกับความคิดเห็นของข้าพเจ้าเสมอ	๓.๐	๓.๔	๐.๔
๑๑. ข้าพเจ้ามีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างชัดเจนว่าจะต้องปฏิบัติงานอย่างไร จึงจะทำให้งานประสบความสำเร็จ	๓.๔	๓.๗	๐.๓
๑๒. ข้าพเจ้าปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายของส่วนราชการ	๓.๕	๓.๘	๐.๓
๑๓. ข้าพเจ้าเชื่อมั่นว่าผู้บริหารมีความยุติธรรม	๒.๙	๓.๕	๐.๖
๑๔. ข้าพเจ้าเชื่อมั่นว่าส่วนราชการของข้าพเจ้ามีการทำงานอย่างซื่อตรง ไม่ทุจริตคอร์รัปชัน	๓.๐	๓.๕	๐.๕
๑๕. ข้าพเจ้ายินดีที่จะปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย	๓.๔	๓.๖	๐.๒
๑๖. ข้าพเจ้ามีความสุขกับการทำงานที่รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบัน	๓.๒	๓.๖	๐.๔
๑๗. ข้าพเจ้าเชื่อมั่นว่าส่วนราชการจะสามารถดำเนินงานได้ประสบความสำเร็จ	๓.๒	๓.๖	๐.๔
๑๘. ข้าพเจ้าสามารถกำหนดและดำเนินการตามแผนในการทำงานได้ตามความเหมาะสม	๓.๒	๓.๕	๐.๓
๑๙. การทำงานของข้าพเจ้าไม่ก่อให้เกิดปัญหาในการใช้เวลากับชีวิตส่วนตัวและครอบครัวของข้าพเจ้า	๓.๒	๓.๖	๐.๔
๒๐. ส่วนราชการของข้าพเจ้าส่งเสริมการทำงานเป็นทีม เพื่อให้เกิดความร่วมมือ และการทำงานที่มีคุณภาพดี	๓.๒	๓.๖	๐.๔
๒๑. ข้าพเจ้าเชื่อว่าผู้รับบริการได้รับบริการที่ดีที่สุดจากส่วนราชการของข้าพเจ้า	๓.๓	๓.๖	๐.๓
๒๒. ข้าพเจ้าได้มีโอกาสในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาตนเองในด้านความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ	๓.๑	๓.๕	๐.๔
๒๓. ส่วนราชการของข้าพเจ้าได้นำองค์ความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มาใช้ในการ	๓.๐	๓.๔	๐.๔

คำถาม	ระดับ ความเห็น ด้วย	ระดับ ความสำคัญ	Gap
พัฒนางานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง			
๒๔. ข้าพเจ้ามีความรู้สึกว่าการทำงานของข้าพเจ้ามีความท้าทาย และช่วยให้ข้าพเจ้าได้เรียนรู้ และมีประสบการณ์มากขึ้น	๓.๒	๓.๖	๐.๔
<b>รวม</b>	<b>๓.๒</b>	<b>๓.๖</b>	<b>๐.๔</b>

ผลการสำรวจพบว่า ส่วนต่างของระดับความคิดเห็นและระดับความสำคัญ (Gap) ในภาพรวมคือ ๐.๔ โดยมีส่วนต่างมากที่สุดคือ ๐.๖ ในประเด็นคำถาม “ข้าพเจ้าเชื่อมั่นว่าผู้บริหารมีความยุติธรรม” และรองลงมาคือ ๐.๕ ประเด็นคำถาม “ข้าพเจ้าเชื่อมั่นว่าส่วนราชการของข้าพเจ้ามีการทำงานอย่างซื่อตรงไม่ทุจริตคอร์รัปชัน” และมีส่วนต่างน้อยที่สุด คือ ๐.๒ ใน ๓ ประเด็นคำถาม ได้แก่ “ข้าพเจ้ามีความภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานในส่วนราชการนี้” และ “ข้าพเจ้ามั่นใจว่าหน่วยงานของข้าพเจ้าไม่มีการละเมิด หรือคุกคามทางเพศ” รวมทั้ง “ข้าพเจ้ายินดีที่จะปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จตามที่คุณบังคับบัญชามอบหมาย”

### ๗.๒ วิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การจัดทำแผนพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๕ เมื่อวันที่ ๒๘-๓๐ มีนาคม ๒๕๕๕ เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ และระดมความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การและจัดทำแผนพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๕ มีผู้เข้าร่วมประชุม ประกอบด้วยบุคลากรจากหน่วยงานส่วนกลางและส่วนภูมิภาค โดยมีการแบ่งกลุ่มระดมความคิดเห็นเพื่อวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การในปัจจุบันและวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ในอนาคต ซึ่งการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การในปัจจุบันได้นำประเด็นคำถามตามแบบสำรวจและผลการสำรวจมาใช้เป็นข้อมูลฐานในกระบวนการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อวิเคราะห์ว่า บุคลากรมีความเห็นหรือความรู้สึกอย่างไรและมีการแสดงพฤติกรรมหรือการปฏิบัติอย่างไรในแต่ละประเด็นคำถาม สำหรับการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ในอนาคต ได้นำหลักขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) มาประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์ โดยกำหนดประเด็นการวิเคราะห์ ใน ๗ ด้าน ได้แก่ วิสัยทัศน์ ค่านิยม ผู้นำทีมงาน ตนเอง การสื่อสาร และเทคโนโลยี ซึ่งสำนักพัฒนาระบบบริหารได้สรุปผลการระดมความคิดเห็นจากการประชุมดังกล่าว และเสนอข้อรับฟังความคิดเห็นจากผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางในสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เพื่อให้ได้ข้อคิดเห็นที่ครอบคลุมบุคลากรในองค์การทุกกลุ่มและสะท้อนสถานภาพขององค์การที่แท้จริง สรุปผลการระดมความคิดเห็นได้ดังนี้

#### ๑) วัฒนธรรมองค์การในปัจจุบันของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ผลการระดมความคิดเห็นจากการประชุมเชิงปฏิบัติการ		ผลจากการเสนอขอ ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ จากผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง
ความคิดเห็น/ความรู้สึ ที่มีต่อประเด็นที่สำรวจ	พฤติกรรมที่แสดงออก (สิ่งที่ท่านเคยปฏิบัติ)	
<b>วัฒนธรรม (Culture)</b>		
<b>๑. ประเด็นที่สำรวจ : ข้าพเจ้าเข้าใจทิศทางและกลยุทธ์ของส่วนราชการ</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● การเข้าใจทิศทางและกลยุทธ์ของส่วนราชการ ความเห็นที่มีต่อทิศทางและกลยุทธ์ แบ่งเป็น ๒ กลุ่ม คือ ทิศทางและกลยุทธ์มีความชัดเจน เนื่องจากมีการถ่ายทอดเป้าหมายระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล และทิศทางและกลยุทธ์ไม่มีความชัดเจน เนื่องจากเข้าใจได้ยากและไม่เข้าใจว่าจะนำไปปฏิบัติอย่างไร</li> <li>● การสื่อสารทิศทางองค์กร มีความเห็นว่า มีการสื่อสารในหลากหลายช่องทาง แต่ส่วนใหญ่เป็นช่องทางที่ไม่น่าสนใจ รวมทั้งบุคลากรส่วนใหญ่ไม่ใส่ใจที่จะรับรู้ทิศทางและกลยุทธ์ของส่วนราชการ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ทำงานตามหน้าที่/ความเคยชิน โดยสนใจเฉพาะงานที่ตนเองรับผิดชอบ โดยไม่คำนึงถึงทิศทางองค์กร</li> <li>● คนส่วนใหญ่ไม่พยายามจะรับรู้และทำความเข้าใจทิศทางองค์กร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ เห็นด้วย ๕๓</li> <li>■ ไม่เห็นด้วย ๒๐</li> </ul> <p>โดยส่วนใหญ่มีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะว่า ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการสื่อสารทิศทางของ สป.กษ. และควรปรับปรุงวิธีการและช่องทางการสื่อสารให้มีความต่อเนื่องทั่วถึง โดยมีการติดตามผลการประชาสัมพันธ์เป็นระยะ อีกทั้งควรสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในการมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ตามทิศทางและกลยุทธ์ของส่วนราชการ</p>
<b>๒. ประเด็นที่สำรวจ : ข้าพเจ้ามีความภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานในส่วนราชการนี้</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● มีความรู้สึกภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานใน สป.กษ.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● มีความมุ่งมั่นในการทำงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ เห็นด้วย ๖๕</li> <li>■ ไม่เห็นด้วย ๑๒</li> </ul> <p>โดยส่วนใหญ่มีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะว่าเป็นหน่วยงานที่เป็นตัวแทนของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เป็นผู้ประสานถ่ายทอดนโยบายของผู้บริหารสู่การปฏิบัติ ทั้งหน่วยงานภายในและภายนอกสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์</p>

ผลการระดมความคิดเห็นจากการประชุมเชิงปฏิบัติการ		ผลจากการเสนอขอ
ความคิดเห็น/ความรู้สึก ที่มีต่อประเด็นที่สำรวจ	พฤติกรรมที่แสดงออก (สิ่งที่ท่านเคยปฏิบัติ)	ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ จากผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง
<b>๓. ประเด็นที่สำรวจ :</b> ข้าพเจ้าสามารถขอคำปรึกษาจากผู้บังคับบัญชาได้ตลอดเวลา รวมทั้งได้รับการสนับสนุนเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ		
<ul style="list-style-type: none"> <li>ผู้แทนส่วนภูมิภาค มีความเห็นที่สามารถขอรับคำปรึกษาและได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาได้ตลอดเวลา</li> <li>ผู้แทนหน่วยงานส่วนกลาง สามารถขอรับคำปรึกษาและได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับกลาง(ระดับผู้อำนวยการขึ้นไป) ได้บ้างแต่ไม่ตลอดเวลา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>กล้าแสดงความคิดเห็นและมีความมั่นใจในการปฏิบัติงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ เห็นด้วย ๖๖</li> <li>■ ไม่เห็นด้วย ๑๐</li> </ul> <p>โดยส่วนใหญ่มีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะว่าผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นและขอคำปรึกษาได้ทุกเมื่อ</p>
<b>๔. ประเด็นที่สำรวจ :</b> ข้าพเจ้ามีอุปกรณ์และวัสดุที่จำเป็นเพียงพอต่อการทำงานให้สำเร็จ		
<ul style="list-style-type: none"> <li>มีความเห็นในทางเดียวกันว่าหน่วยงานมีอุปกรณ์และวัสดุที่จำเป็นไม่เพียงพอต่อการทำงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ใช้ตามอัตภาพ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ เห็นด้วย ๕๑</li> <li>■ ไม่เห็นด้วย ๒๓</li> </ul> <p>โดยส่วนใหญ่มีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะว่า</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เพียงพอ : ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ และมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ</li> <li>- ไม่เพียงพอ : งบประมาณไม่เพียงพอบุคลากรขาดแคลนอุปกรณ์ที่จำเป็นในการทำงานมีการนำของส่วนตัวมาใช้</li> </ul>
<b>๕. ประเด็นที่สำรวจ :</b> ข้าพเจ้ามีความภูมิใจ และมีความสุขที่สามารถทำงานให้สำเร็จตรงตามเป้าหมาย		
<ul style="list-style-type: none"> <li>มีความรู้สึกว่ามี ความภูมิใจ ความสุขและเห็นคุณค่าของงานที่ได้รับผิดชอบ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ทำงานอย่างเต็มที่ ยินดีเมื่องานเสร็จ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ เห็นด้วย ๗๓</li> <li>■ ไม่เห็นด้วย ๒</li> </ul> <p>โดยส่วนใหญ่มีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะว่ามีความยินดีและภูมิใจที่งานสำเร็จ</p>
<b>๖. ประเด็นที่สำรวจ :</b> ผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานเห็นว่างานที่ข้าพเจ้าทำมีประโยชน์และมีคุณค่า		
<ul style="list-style-type: none"> <li>ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานเห็นคุณค่าซึ่งกันและกันในงานที่แต่ละคนรับผิดชอบ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ทำงานด้วยความมุ่งมั่น ทุ่มเทและพัฒนางานให้ดีขึ้น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ เห็นด้วย ๖๖</li> <li>■ ไม่เห็นด้วย ๘</li> </ul> <p>โดยส่วนใหญ่มีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะว่ามีการช่วยเหลือเกื้อกูลในการทำงาน</p>



ผลการระดมความคิดเห็นจากการประชุมเชิงปฏิบัติการ		ผลจากการเสนอขอ ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ จากผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง
ความคิดเห็น/ความรู้สึก ที่มีต่อประเด็นที่สำรวจ	พฤติกรรมที่แสดงออก (สิ่งที่ท่านเคยปฏิบัติ)	
<b>ผู้นำ (Leadership)</b>		
<b>๗. ประเด็นที่สำรวจ :</b> สภาพแวดล้อมการทำงานในปัจจุบันทำให้ข้าพเจ้าทำงานอย่างมีความสุข		
<p>ความเห็นต่อสภาพแวดล้อมการทำงานในปัจจุบัน แบ่งเป็น ๓ ประเด็น คือ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● สภาพแวดล้อม อาคาร สถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกไม่เพียงพอ การจัดสวัสดิการไม่ทั่วถึงและไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรได้ในบางเรื่อง</li> <li>● การสร้างความสัมพันธ์และแรงจูงใจ ยังไม่มีกิจกรรมที่สร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานส่วนกลางและส่วนภูมิภาคเพื่อสร้างความคุ้นเคย</li> <li>● ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ค่อนข้างน้อยและไม่ต่อเนื่อง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ยอมรับสภาพ ทำใจแก้ปัญหาเอง โดยปรับตัวตามสภาพแวดล้อม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ เห็นด้วย ๖๔</li> <li>■ ไม่เห็นด้วย ๑๑</li> </ul> <p>โดยส่วนใหญ่มีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะว่า</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ส่วนภูมิภาคมีปัญหาด้านอาคารสถานที่</li> <li>- ขาดการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานส่วนกลางและส่วนภูมิภาค</li> <li>- แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีน้อย</li> </ul>
<b>๘. ประเด็นที่สำรวจ :</b> ข้าพเจ้ามั่นใจว่าหน่วยงานของข้าพเจ้าไม่มีการละเมิด หรือคุกคามทางเพศ		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● มีความเห็นว่า หน่วยงานไม่มีการละเมิดหรือคุกคามทางเพศอย่างจริงจัง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ไม่มี</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ เห็นด้วย ๗๕</li> <li>■ ไม่เห็นด้วย ๐</li> </ul>
<b>๙. ประเด็นที่สำรวจ :</b> ข้าพเจ้ามีโอกาสแสดงความคิดเห็นในงานที่รับผิดชอบได้อย่างเต็มที่		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● มีความเห็นในทางเดียวกันว่า ได้รับโอกาสในการแสดงความคิดเห็นในงานที่รับผิดชอบ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● กล้าแสดงความคิดเห็น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ เห็นด้วย ๗๒</li> <li>■ ไม่เห็นด้วย ๒</li> </ul> <p>โดยส่วนใหญ่มีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะว่า ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติแสดงความคิดเห็นเสมอ</p>
<b>๑๐. ประเด็นที่สำรวจ :</b> ผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาให้ความสนใจกับความคิดเห็นของข้าพเจ้าเสมอ		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● มีความเห็นว่า ผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาให้ความสนใจในความคิดเห็นของได้ผู้บังคับบัญชา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● กล้าแสดงความคิดเห็น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ เห็นด้วย ๖๘</li> <li>■ ไม่เห็นด้วย ๗</li> </ul> <p>โดยส่วนใหญ่มีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะว่า ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดง</p>

ผลการระดมความคิดเห็นจากการประชุมเชิงปฏิบัติการ		ผลจากการเสนอขอ ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ จากผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง
ความคิดเห็น/ความรู้สึก ที่มีต่อประเด็นที่สำรวจ	พฤติกรรมที่แสดงออก (สิ่งที่ท่านเคยปฏิบัติ)	
		ความคิดเห็น เกิดการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน
<b>๑๑. ประเด็นที่สำรวจ :</b> ข้าพเจ้ามีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างชัดเจน ว่าจะต้องปฏิบัติงานอย่างไร จึงจะทำให้งานประสบความสำเร็จ		
<ul style="list-style-type: none"> <li>มีความเข้าใจบทบาทหน้าที่ตนเอง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีความรับผิดชอบต่องาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ เห็นด้วย ๗๒</li> <li>■ ไม่เห็นด้วย ๒</li> </ul> <p>โดยส่วนใหญ่มีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะว่า เข้าใจบทบาทหน้าที่ โดยปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายตามแนวทางที่กำหนด และมีบางส่วนที่มีการพัฒนาตนเอง พัฒนางานอย่างต่อเนื่อง.</p>
<b>๑๒. ประเด็นที่สำรวจ :</b> ข้าพเจ้าปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายของส่วนราชการ		
<ul style="list-style-type: none"> <li>ทุกคนมีการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผลสัมฤทธิ์ของงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ทำงานได้สำเร็จตามแผน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ เห็นด้วย ๖๗</li> <li>■ ไม่เห็นด้วย ๖</li> </ul> <p>โดยส่วนใหญ่มีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะว่า มีการวางแผนการปฏิบัติงานและจัดทำตัวชี้วัด ได้ ดำเนินการตามแผนเพื่อให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ของงาน</p>
<b>๑๓. ประเด็นที่สำรวจ :</b> ข้าพเจ้าเชื่อมั่นว่าผู้บริหารมีความยุติธรรม		
<ul style="list-style-type: none"> <li>ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เชื่อว่าผู้บริหารมีความยุติธรรม เนื่องจากมีปัจจัยภายนอกมากระทบต่อการตัดสินใจ เช่น การเมือง เป็นต้น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ยอมรับสภาพ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ เห็นด้วย ๕๙</li> <li>■ ไม่เห็นด้วย ๑๔</li> </ul> <p>โดยส่วนใหญ่มีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะว่า บุคลากรยังคงเชื่อว่ามีความไม่เป็นธรรมในการแต่งตั้งโยกย้ายเนื่องจากมีปัจจัยภายนอกเข้ามาแทรกแซง และ สป.กษ. ยังคงมีระบบอุปถัมภ์</p>
<b>๑๔. ประเด็นที่สำรวจ :</b> ข้าพเจ้าเชื่อมั่นว่าส่วนราชการของข้าพเจ้ามีการทำงานอย่างซื่อตรง ไม่ทุจริตคอร์รัปชัน		
<ul style="list-style-type: none"> <li>ไม่เชื่อมั่นว่า การดำเนินงานของ สป.กษ. มีความสุจริต โปร่งใสอย่างแท้จริง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ยอมรับสภาพ หนึ่งเฉย ไม่ท้วงติง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ เห็นด้วย ๔๘</li> <li>■ ไม่เห็นด้วย ๒๖</li> </ul> <p>โดยส่วนใหญ่มีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะว่า บางส่วนมีความเชื่อว่าอาจมีบ้างในเรื่องเล็กน้อย หรืออาจเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการแต่งตั้งบุคลากร ทั้งนี้ยังไม่มีข้อมูลหรือหลักฐานอ้างอิงที่ชัดเจน</p>
<b>การอุทิศตนและความมุ่งมั่นในการทำงาน (Personal Contribution)</b>		
<b>๑๕. ประเด็นที่สำรวจ :</b> ข้าพเจ้ายินดีที่จะปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย		
<ul style="list-style-type: none"> <li>มีความยินดีที่จะปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน แต่ต้องเป็นไปในลักษณะค่อยเป็นค่อยไป และมีเหตุผลรองรับได้ว่า การ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ทำงานอย่างเต็มที่ โดยหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อพัฒนา และปรับวิธีการ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ เห็นด้วย ๗๒</li> <li>■ ไม่เห็นด้วย ๒</li> </ul> <p>โดยส่วนใหญ่มีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะว่า พยายามทำงานอย่างเต็มที่ โดยยินดีปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของโลกที่</p>

ผลการระดมความคิดเห็นจากการประชุมเชิงปฏิบัติการ		ผลจากการเสนอขอ ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ จากผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง
ความคิดเห็น/ความรู้สึก ที่มีต่อประเด็นที่สำรวจ	พฤติกรรมที่แสดงออก (สิ่งที่ท่านเคยปฏิบัติ)	
ปรับเปลี่ยนวิธีการจะส่งผลดีและมีประสิทธิภาพ	ทำงานให้เหมาะสมและดียิ่งขึ้น	เปลี่ยนแปลงไปและให้งานประสบความสำเร็จ
<b>๑๖. ประเด็นที่สำรวจ : ข้าพเจ้ามีความสุขกับการทำงานที่รับผิดชอบ</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>มีความสุขบ้างและความทุกข์บ้างกับการทำงานที่รับผิดชอบ โดยขึ้นอยู่กับปริมาณงานและการได้รับมอบหมายงานที่ตรง/ไม่ตรงกับความสามารถ รวมถึงการได้ปฏิบัติงานในพื้นที่ที่ได้/ไม่ได้อยู่กับครอบครัว</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(สุข) ตั้งใจทุ่มเททำงานเต็มที่</li> <li>(ทุกข์) ทำงานให้เสร็จตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ เห็นด้วย ๖๕</li> <li>■ ไม่เห็นด้วย ๙</li> </ul> <p>โดยส่วนใหญ่มีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะว่า โดยส่วนใหญ่มีความเข้าใจว่าการทำงานมีทั้งสุขและทุกข์ แต่ก็มี ความพยายามที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย</p>
<b>๑๗. ประเด็นที่สำรวจ : ข้าพเจ้าเชื่อมั่นว่าส่วนราชการจะสามารถดำเนินงานได้ประสบความสำเร็จ</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>ส่วนใหญ่ไม่มีความเชื่อมั่นเนื่องจาก มีความเห็นว่า ยังขาดความพร้อมในการดำเนินงาน เช่น ศักยภาพบุคลากร ระบบงาน ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ทำงานตามหน้าที่ (เฉื่อย ไม่กระตือรือร้น)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ เห็นด้วย ๔๒</li> <li>■ ไม่เห็นด้วย ๓๐</li> </ul> <p>โดยส่วนใหญ่มีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะว่า โดยมีความเห็นว่าควรสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และปรับใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยต้องมีความมุ่งมั่นและกระตือรือร้นในการทำงาน</p>
<b>๑๘. ประเด็นที่สำรวจ : ข้าพเจ้าสามารถกำหนดและดำเนินการตามแผนในการทำงานได้ตามความเหมาะสม</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>ผู้บังคับบัญชาให้อิสระอย่างเต็มที่ในการกำหนดและดำเนินการตามแผนได้ตามความเหมาะสม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ทำงานตามแผนแต่กรณีมีปัญหาเร่งด่วน/สำคัญจะปรึกษาหารือหัวหน้า</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ เห็นด้วย ๖๘</li> <li>■ ไม่เห็นด้วย ๖</li> </ul> <p>โดยส่วนใหญ่มีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะว่า โดยส่วนใหญ่ผู้บังคับบัญชาจะให้อิสระในการปฏิบัติงาน และคำปรึกษาเมื่อมีปัญหาอุปสรรค</p>
<b>๑๙. ประเด็นที่สำรวจ : การทำงานของข้าพเจ้าไม่ก่อให้เกิดปัญหาในการใช้เวลา กับชีวิตส่วนตัวและครอบครัวของข้าพเจ้า</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>ความรู้สึกเกี่ยวกับผลกระทบจากการทำงานที่มีต่อการใช้เวลากับชีวิตส่วนตัวและครอบครัวแบ่งเป็น ๒ กลุ่ม คือ <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้แทนหน่วยงานใน ส่วนกลางมีความเห็นว่าการทำงานก่อให้เกิดปัญหากับชีวิตส่วนตัวเนื่องจากในบาง</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีการบริหารเวลา ระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ เห็นด้วย ๖๗</li> <li>■ ไม่เห็นด้วย ๗</li> </ul> <p>โดยส่วนใหญ่มีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะว่า สามารถบริหารจัดการเวลาได้</p>

ผลการระดมความคิดเห็นจากการประชุมเชิงปฏิบัติการ		ผลจากการเสนอขอ ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ จากผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง
ความคิดเห็น/ความรู้สึก ที่มีต่อประเด็นที่สำรวจ	พฤติกรรมที่แสดงออก (สิ่งที่ท่านเคยปฏิบัติ)	
<p>ช่วงเวลาต้องอยู่ทำงานนอกเวลา หรือนำงานกลับไปทำที่บ้าน</p> <p>- ผู้แทนหน่วยงานใน ส่วนภูมิภาคมีความเห็นว่าการทำงานไม่ก่อให้เกิดปัญหา กับชีวิตส่วนตัว เนื่องจากส่วนใหญ่ได้ทำงานอยู่ในพื้นที่และอยู่กับครอบครัว ทำให้สามารถบริหารเวลาได้</p>		
<b>ทีมงาน (Teamwork)</b>		
<b>๒๐. ประเด็นที่สำรวจ :</b> ส่วนราชการของข้าพเจ้าส่งเสริมการทำงานเป็นทีม เพื่อให้เกิดความร่วมมือ และการทำงานที่มีคุณภาพดี		
<ul style="list-style-type: none"> <li>มีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมเพียงในระดับกลุ่ม/ฝ่าย แต่ยังคงขาดการแบ่งปันและยอมรับ/ไว้วางใจกันอย่างแท้จริงจนสามารถทำงานแทนกันได้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ทำงานเป็นทีมแต่ยังแทนกันไม่ได้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ เห็นด้วย ๖๔</li> <li>■ ไม่เห็นด้วย ๙</li> </ul> <p>โดยส่วนใหญ่มีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะว่า มีการแบ่งงานตามอำนาจหน้าที่ของแต่ละกลุ่มฝ่าย และบุคลากรแต่ละคนก็ได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่ที่แตกต่างกัน ซึ่งไม่มีการเชื่อมโยงหรือบูรณาการงาน จึงไม่สามารถทำงานแทนกันได้</p>
<b>๒๑. ประเด็นที่สำรวจ ::</b> ข้าพเจ้าเชื่อว่าผู้รับบริการได้รับบริการที่ดีที่สุดจากส่วนราชการของข้าพเจ้า		
<ul style="list-style-type: none"> <li>ไม่เชื่อมั่นว่า ผู้รับบริการได้รับบริการที่ดีที่สุด แต่มีความเห็นว่าได้ส่งมอบบริการที่ดีให้กับผู้รับบริการแล้ว</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ให้บริการอย่างเต็มความสามารถ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ เห็นด้วย ๗๐</li> <li>■ ไม่เห็นด้วย ๔</li> </ul> <p>โดยส่วนใหญ่มีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะว่า ให้บริการด้วยความเต็มใจ แต่เนื่องจากยังขาดการกำหนดมาตรฐานในการบริการ และผู้รับบริการมีทัศนคติที่หลากหลาย รวมทั้งปัญหาบางอย่างต้องอาศัยความร่วมมือจากหน่วยงานอื่นในการแก้ไข จึงไม่มั่นใจว่าผู้รับบริการได้รับบริการที่ดีที่สุด</p>
<b>การจัดการความรู้ (KM)</b>		
<b>๒๒. ประเด็นที่สำรวจ :</b> ข้าพเจ้าได้มีโอกาสในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาตนเองในด้านความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ		
<ul style="list-style-type: none"> <li>มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเข้ารับการฝึกอบรมบ้างแต่ไม่สม่ำเสมอและทั่วถึง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีการเข้าร่วมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และเข้าฝึกอบรม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ เห็นด้วย ๗๑</li> <li>■ ไม่เห็นด้วย ๓</li> </ul> <p>โดยส่วนใหญ่มีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะว่า มีข้อจำกัดด้านเวลา งบประมาณ และหน้าที่ที่รับผิดชอบ จึงต้องศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง และ</p>

ผลการระดมความคิดเห็นจากการประชุมเชิงปฏิบัติการ		ผลจากการเสนอขอ ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ จากผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง
ความคิดเห็น/ความรู้สึก ที่มีต่อประเด็นที่สำรวจ	พฤติกรรมที่แสดงออก (สิ่งที่ท่านเคยปฏิบัติ)	
		มีข้อเสนอแนะว่าควรเพิ่มหลักสูตรที่มีความจำเป็น กับการปฏิบัติงาน และปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ทำงาน...
<b>๒๓. ประเด็นที่สำรวจ :</b> ส่วนราชการของข้าพเจ้าได้นำองค์ความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มาใช้ในการพัฒนา งานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง		
<ul style="list-style-type: none"> <li>มีการนำความรู้ที่ได้รับมาปรับใช้ กับการทำงานในระดับหนึ่ง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>นำความรู้ที่ตรงกับ งานมาปรับใช้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ เห็นด้วย ๗๐</li> <li>■ ไม่เห็นด้วย ๔</li> </ul> <p>โดยส่วนใหญ่มีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะว่า มีการ นำความรู้มาถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ใน หน่วยงาน และมีการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเพื่อ พัฒนาการทำงานให้ดีขึ้น</p>
<b>๒๔. ประเด็นที่สำรวจ :</b> ข้าพเจ้ามีความรู้สึกว่างานของข้าพเจ้ามีความ ทำหาย และช่วยให้ข้าพเจ้าได้เรียนรู้และมี ประสบการณ์มากขึ้น		
<ul style="list-style-type: none"> <li>ส่วนใหญ่มีความเห็นว่า งานที่ รับผิดชอบมีความ ทำหาย โดยเฉพะงานที่ตอบสนอง ผู้รับบริการภายนอก</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ศึกษาหาความรู้และ พัฒนา/ปรับปรุง รูปแบบและวิธีการ ทำงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ เห็นด้วย ๗๒</li> <li>■ ไม่เห็นด้วย ๒</li> </ul> <p>โดยส่วนใหญ่มีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะว่า งาน ที่รับผิดชอบมีความ ทำหายในการพัฒนางานให้ดี ยิ่งขึ้น</p>

๒) วัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ในอนาคต  
การระดมความคิดเห็นเพื่อวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ในอนาคต และการขอรับฟัง  
ความคิดเห็นจากผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางในสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ สามารถสรุปได้ดังนี้

วัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ จากการระดมความคิดเห็นในการประชุมเชิงปฏิบัติการ	ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ของผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง
<b>วิสัยทัศน์</b> : เป็นองค์การชั้นนำในการอำนวยความสะดวก และสหกรณ์	โดยส่วนใหญ่เห็นด้วยกับข้อความดังกล่าว แต่อาจ เป็นไปได้ยากในทางปฏิบัติ และควรมีการนิยาม ความหมายหรือระยะเวลาที่จะดำเนินการให้สำเร็จให้ ชัดเจน เพื่อให้บุคลากรมีความเข้าใจในทิศทางเดียวกัน
<b>ค่านิยม</b> : โปร่งใส ซื่อสัตย์ เสมอภาค ตรวจสอบได้ ทันสมัย รวดเร็ว เต็มใจให้บริการ มุ่งมั่น ทุ่มเท กระตือรือร้น มุ่งผลสัมฤทธิ์ สร้างสรรค์และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง	โดยส่วนใหญ่เห็นด้วยกับข้อความดังกล่าว แต่ ข้อความมีความยาวและหลากหลายมากเกินไป ควร ปรับให้กระชับ และควรมีกฤษฎีเพื่อขับเคลื่อนผลักดัน ค่านิยมดังกล่าว

วัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ จากการระดมความคิดเห็นในการประชุมเชิงปฏิบัติการ	ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ของผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง
<u>ผู้นำ</u> : มีคุณธรรม มีความรับผิดชอบสูง กล้าคิด กล้าทำ กล้านำองค์การ	โดยส่วนใหญ่เห็นด้วยกับข้อความดังกล่าว โดยควร เพิ่มความโปร่งใสในข้อความดังกล่าวด้วย
<u>ทีมงาน</u> : มีความสามัคคี รับผิดชอบร่วมกัน ใส่ใจผู้ร่วมงาน ไว้วางใจได้ ยอมรับฟังความคิดเห็น กล้าแสดงความคิดเห็น มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน	โดยส่วนใหญ่เห็นด้วยกับข้อความดังกล่าว แต่ควร ปรับให้สั้น กระชับ โดยควรสนับสนุนส่งเสริมการทำงาน เป็นทีมให้เกิดขึ้น
<u>ตนเอง</u> : กล้าคิด กล้าทำ กล้าแสดงออก รับฟังความคิดเห็นผู้อื่น มีความคิดริเริ่ม กระตือรือร้น พัฒนาดตนเองอย่างต่อเนื่อง ความซื่อสัตย์ เก่ง ดี เสียสละ มีจิตสาธารณะมนุษย สัมพันธ์ที่ดี เอื้ออาทร รับผิดชอบ เข้าใจผู้อื่น	โดยส่วนใหญ่เห็นด้วยกับข้อความดังกล่าว แต่ควร ปรับให้สั้น กระชับ และควรปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม
<u>การสื่อสาร</u> : ถูกต้อง ชัดเจน เข้าใจง่าย น่าสนใจ ปฏิบัติได้ รวดเร็วครอบคลุมทั่วถึง	โดยส่วนใหญ่เห็นด้วยกับข้อความดังกล่าว
<u>เทคโนโลยี</u> : ทันสมัย เพียงพอ เข้าถึงได้ง่ายทุกช่องทาง ใช้งานง่าย อย่างมีประสิทธิภาพ และคุ้มค่า	โดยส่วนใหญ่เห็นด้วยกับข้อความดังกล่าวโดยเน้น ความทันสมัย เพียงพอ แต่ควรพัฒนาบุคลากรผู้ใช้ เทคโนโลยีควบคู่ไปด้วย

จากผลการประชุมเชิงปฏิบัติการและข้อคิดเห็นจากการรับฟังความเห็นของผู้บริหารจะเห็นว่าบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์มีความเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ใกล้เคียงกัน แต่มีข้อคิดเห็นเพิ่มเติมว่ามีรายละเอียดมากอาจไม่สามารถดำเนินการได้ทั้งหมด ดังนั้น เพื่อให้เกิดความกระชับ เรียบง่าย และสามารถดำเนินการได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด จึงได้นำข้อมูลทั้งหมดมาจัดกลุ่มคำที่มีความหมายใกล้เคียงกัน และจัดลำดับความสำคัญ โดยพิจารณาถึงความสอดคล้องกับอำนาจหน้าที่และระยะที่ต้องดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ มีข้อสรุปดังนี้

- วิสัยทัศน์ของวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ “เป็นองค์กรชั้นนำในการอำนวยความสะดวกการพัฒนาการเกษตรและสหกรณ์” เมื่อพิจารณาแล้วจะเห็นว่ามีความหมายใกล้เคียงกับวิสัยทัศน์ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ คือ “องค์กรสมรรถนะสูงในการอำนวยความสะดวกและสนับสนุนการพัฒนาการเกษตรและสหกรณ์อย่างบูรณาการสู่ผลสัมฤทธิ์เพิ่มคุณภาพชีวิตเกษตรกร” จึงเห็นควรใช้วิสัยทัศน์ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์แทน เพื่อมิให้เกิดความสับสนและสามารถสร้างความเข้าใจและสื่อสารทิศทางองค์กรได้อย่างสะดวกและชัดเจน
- วัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ เห็นควรใช้ “มีคุณธรรม สร้างสรรค์ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง รับผิดชอบร่วมกัน” ซึ่งได้มีการประมวลจากกรอบการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ ๖ ด้าน

ได้แก่ ค่านิยม ผู้นำ ทีมงาน ตนเอง การสื่อสารและเทคโนโลยี เพื่อให้ได้ความหมายที่ครอบคลุม ชัดเจน และสะท้อนถึงพฤติกรรม ค่านิยม ทักษะคิที่สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตได้

- ค่านิยมขององค์การ เห็นควรใช้ “ ชื่อลัทธิ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง รับฟังความคิดเห็น มุ่งผลสัมฤทธิ์ ” เนื่องจากค่านิยมจะเป็นหลักการและพฤติกรรมชั้นนำที่คาดหวังให้ส่วนราชการและบุคลากรปฏิบัติ เพื่อช่วยสะท้อนและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ของส่วนราชการ และสนับสนุนให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ได้

### ๗.๓ การดำเนินการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ในระยะต่อไป

๑) การจัดทำแผนพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๕

ดำเนินการจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อระดมความคิดเห็นและสร้างการมีส่วนร่วมในการจัดทำร่างแผนปฏิบัติงานพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๕ เสนอคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการพิจารณาเพื่อเสนอหัวหน้าส่วนราชการให้ความเห็นชอบ และแจ้งเวียนให้ทุกหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ทราบและถือปฏิบัติต่อไป

๒) การสำรวจบรรยากาศภายในองค์การ ครั้งที่ ๒ (Post-test)

สำรวจบรรยากาศภายในองค์การ (Organization Climate) ผ่านระบบออนไลน์ (Post-test) ระหว่างวันที่ ๑ - ๑๕ พฤศจิกายน ๒๕๕๕ และแจ้งผลการสำรวจให้ส่วนราชการทราบเพื่อนำผลคะแนนที่ได้ ในครั้งที่ ๑ และ ๒ มาเปรียบเทียบเพื่อคำนวณค่าคะแนนของตัวชี้วัดที่ ๑๒ ระดับความสำเร็จของการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ และนำผลสำรวจไปพัฒนาปรับปรุงวัฒนธรรมองค์การในปีงบประมาณต่อไป

๓) การจัดทำแผนพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ ๔ ปี (พ.ศ. ๒๕๕๖-๒๕๕๙) ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

จัดให้มีการทบทวนวัฒนธรรมองค์การ โดยวิเคราะห์ผลการสำรวจบรรยากาศภายในองค์การ (Organization Climate) เพื่อจัดทำแผนพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ ๔ ปี (พ.ศ. ๒๕๕๖-๒๕๕๙) ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ซึ่งในการจัดทำแผนระยะ ๔ ปี จะช่วยให้การพัฒนาวัฒนธรรมองค์การมีความต่อเนื่อง และนำไปสู่สร้างวัฒนธรรมองค์การที่เกิดผลเป็นรูปธรรมอย่างยั่งยืน

## ๘. ตัวอย่างการสร้างวัฒนธรรมองค์การ

### ๘.๑ โครงการกระทรวงที่มีขีดสมรรถนะสูง....กระทรวงพลังงาน

กระทรวงพลังงานเป็นหน่วยงานนำร่องในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร เพื่อปรับเปลี่ยนไปสู่กระทรวงที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO) ซึ่งถือว่าเป็นตัวอย่างที่ดีในการเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงาน โดยมีแผนการบริการการเปลี่ยนแปลงเป็นแผนที่นำทาง

๑) วัตถุประสงค์ในการดำเนินการของโครงการกระทรวงที่มีขีดสมรรถนะสูง (HPO)

กระทรวงพลังงานมีวิสัยทัศน์ที่จะดำเนินการเปลี่ยนแปลงกระทรวงให้เป็นกระทรวงที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) และมีความประสงค์ที่จะต้องการเข้าร่วมในการประกวดรางวัล TQA หรือ รางวัล Public Management Quality Award (PMQA) ดังนั้นการนำแนวคิดในเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลงเข้ามาช่วยในการดำเนินการนั้นจึงเป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยผลักดันให้การเปลี่ยนแปลงในกระทรวงพลังงานดำเนินการประสบผลสำเร็จ

๒) HPO ในความหมายของกระทรวงพลังงาน

High Performance Organization : เป็นกระทรวงที่เป็นผู้นำในการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลง

- ๒.๑) ผู้นำขององค์กรที่มีประสิทธิภาพและมีภาวะผู้นำสูง
- ๒.๒) ใช้การวางแผนเชิงกลยุทธ์และเชิงรุกในการทำงาน (Strategic and Proactive Planning)
- ๒.๓) มีกระบวนการและวิธีการในการทำงานที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน และสอดคล้องกับหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยยึดถือประเทศชาติและประชาชนเป็นศูนย์กลางในการทำงาน
- ๒.๔) มีบุคลากรที่ใฝ่รู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและมีความภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร
- ๒.๕) การทำงานเป็นทีมในรูปแบบ Cross Functional Teamwork
- ๒.๖) e-Ministry ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและสร้างรูปแบบใหม่ๆในการทำงาน (e-Enablement)
- ๒.๗) ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรขององค์กรอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด

๓) ตัวอย่างแผนการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงาน

- ๓.๑) การกำหนดวัฒนธรรมขององค์กรที่สนับสนุนการเป็นกระทรวง HPO คือ
  - การสร้างความภูมิใจที่เป็นข้าราชการกระทรวงพลังงาน
  - การปรับวัฒนธรรมที่ต้องเสริมการทำงานร่วมกัน
  - การทำงานที่มุ่งผลสำเร็จร่วมกัน
  - การมุ่งเน้นการทำงานที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง
- ๓.๒) กิจกรรมต่างๆที่จะผลักดันให้เกิดการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงาน เช่น
  - การจัดกิจกรรม Team Building
  - การส่งเสริมให้ข้าราชการแสดงความคิดเห็นผ่านช่องทางการสื่อสารต่างๆ
  - การมอบหมายบทบาทและหน้าที่การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง
  - การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน
  - การขยายผลการจัดทำ Workshop ของ Change Agent Team ในระดับกระทรวงไปสู่กรมต่างๆโดยเฉพาะผู้บริหารระดับกลาง

๘.๒ โครงการ SMART สท.

สำนักงานส่งเสริมสวัสดิภาพและพิทักษ์เด็ก เยาวชน ผู้ด้อยโอกาส คนพิการ และผู้สูงอายุ (สท.) เป็นหน่วยงานนำร่องในการบริหารการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร ซึ่งถือว่าเป็นอีกหนึ่งตัวอย่างที่ดีในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงาน

๑) วัตถุประสงค์ในการดำเนินการของโครงการ SMART สท.

สท. มีวิสัยทัศน์ที่จะดำเนินการเปลี่ยนแปลงหน่วยงานให้พร้อมที่จะรับกับความเปลี่ยนแปลงใดๆที่มาจากนโยบายของภาครัฐ การแข่งขันระหว่างประเทศที่ต้องการคนที่มีคุณภาพมากขึ้น และความต้องการของประชาชน ดังนั้นสำนักงานจึงมุ่งมั่นที่จะสร้างให้ สท.เป็นสำนักงานที่มีความSMART

๒) SMART ในความหมายของ สท.

S = Strategies & Policy Making : มีกลยุทธ์และการกำหนดนโยบายในการทำงานเพื่อกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจนสามารถนำไปปฏิบัติได้



- M = Merit : มีความเสียสละในการทำงานเพื่อ สท. (สร้างคุณความดีและจริยธรรมในการทำงาน)
- A = Alliance & Networking : มีพันธมิตรและเครือข่ายในการทำงาน
- R = Responsible : มีความรับผิดชอบในการทำงาน
- T = Team working : มีการทำงานเป็นทีม

๓) ตัวอย่างแผนการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงาน

- วัฒนธรรมที่แยกกันปฏิบัติงานไม่เชื่อมโยงภาพรวมของสำนักงาน : การสื่อสารให้ทุกคนยึดหลัก “ชุมชนพยานำองค์กรสู่ความเป็นเลิศ” การกำหนดผลผลิตของงานแต่ละหน่วยและกำหนดกลุ่มลูกค้าการจัดกิจกรรม Team Building
- วัฒนธรรมที่ไม่คุ้นเคยกับการใช้เทคโนโลยี : การจัดกิจกรรมสาธิตเพื่อกระตุ้นการใช้งานผู้นำเป็น Role Model ในการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน การกำหนดการวัดผลเพื่อประเมินการเปลี่ยนแปลง เช่น จำนวนผู้ใช้ e-mail จัดทำคู่มือการใช้เทคโนโลยีรูปแบบต่างๆ

