

ก้าวอย่างมั่นคงด้วยวัฒนธรรมองค์กร

น.ท.หญิง หฤทัยทิพย์ ตัมขเทศ หมายเลข 53

วัยทำงานถือเป็นวัยที่มีช่วงเวลายาวนานกว่าวัยอื่น ๆ ดังนั้นการตัดสินใจทำงานในหน่วยงาน องค์กร หรือองค์กรแห่งใดจึงมีความสำคัญ เพราะสถานที่ทำงานถือเป็นสิ่งแวดล้อมที่บุคคลต้องใช้เวลาค่อนข้างยาวนานตลอดช่วงชีวิต ประกอบกับการปฏิบัติงานแต่ละแห่งมีความแตกต่างกันตามวัฒนธรรมของแต่ละองค์กร ก่อนจะเข้าสู่เรื่องของวัฒนธรรมองค์กร อยากทำความเข้าใจให้ตรงกันเกี่ยวกับคำว่า องค์กรและ องค์กรเป็นอันดับแรก ซึ่งพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน ปี 2555 ได้ให้ความหมายของคำว่า องค์กรและ องค์กรไว้ดังนี้ องค์กร (Organization) หมายถึง ศูนย์รวมกลุ่มบุคคลหรือกิจการที่ประกอบ กันขึ้นเป็นหน่วยงานเดียวกัน เพื่อดำเนินกิจการตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในกฎหมาย หรือในตราสารจัดตั้งซึ่งอาจเป็นหน่วยงานของรัฐ เช่น องค์กรของรัฐบาล หน่วยงานเอกชน รวมทั้ง บริษัทจำกัด สมาคมหรือหน่วยงานระหว่างประเทศ เช่น องค์กรสหประชาชาติ ในขณะที่ องค์กร (Organ) หมายถึง บุคคล คณะบุคคล หรือสถาบันซึ่งเป็นส่วนประกอบของหน่วยงานใหญ่ที่ทำหน้าที่สัมพันธ์กัน หรือขึ้นต่อกัน เช่น คณะรัฐมนตรีเป็น องค์กรบริหารของรัฐ สภาผู้แทนราษฎรเป็น องค์กรของรัฐสภา แต่ในบางกรณี มีการใช้คำว่า องค์กรในความหมายของ องค์กรด้วย โดยจากคำจำกัดความข้างต้นนี้ คำว่า องค์กรจึงเปรียบได้กับส่วนย่อยของ “องค์กร” และมีหน้าที่เฉพาะ ในขณะที่ “องค์กร” นั้นเป็นที่รวม “องค์กร” ต่าง ๆ ซึ่งมีหน้าที่แตกต่างกัน เข้าไว้ด้วยกัน และทำหน้าที่ประสานกันอย่างเป็นระเบียบ หน่วยงานที่จะถือว่าเป็น “องค์กร” ได้ จะต้องมีการจัดระเบียบงาน ถูกต้องตามกระบวนการดังกล่าวมาแล้วเท่านั้น (จำนงค์ ทองประเสริฐ, 2528) ดังนั้น หน่วยงานต่าง ๆ จึงควรใช้คำว่า องค์กร มากกว่าคำว่า องค์กร แต่เนื่องจากมีการใช้คำว่า องค์กร ควบคู่กันกับ องค์กรอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน ซึ่งในทางปฏิบัติ หากเป็นการพูดถึงหน่วยงานทั่ว ๆ ไปที่ไม่เจาะจงมักใช้คำว่า องค์กร เช่น องค์กรบริหารส่วนตำบล เป็นต้น แต่ถ้ากล่าวถึงแบบเจาะจงหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งก็มักใช้คำว่า องค์กร ได้ โดยในที่นี้จะขอใช้คำว่า “องค์กร” เพื่อให้สอดคล้องสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) และเป็นการเฉพาะเจาะจงสำหรับใช้กับกองทัพอากาศเพื่อเป็นการยกตัวอย่างให้เห็นภาพชัดเจนยิ่งขึ้น

วัฒนธรรมองค์กร

องค์กรขนาดใหญ่ส่วนมากย่อมมีแบบแผนความคิดและแนวทางการปฏิบัติงานที่สมาชิก ยึดถือปฏิบัติ อันเป็นเอกลักษณ์เฉพาะ ซึ่งถือเป็นธรรมเนียมปฏิบัติสืบต่อกันมาจากรุ่นสู่รุ่นเป็นระยะเวลายาวนานต่อเนื่อง เช่น กองทัพก็มีแบบธรรมเนียมทหาร และแต่ละเหล่าทัพก็มีวัฒนธรรมองค์กรในรายละเอียดที่แตกต่างกัน ซึ่งสิ่งเหล่านี้ถือเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายสูงสุดหรือวิสัยทัศน์ตามที่มุ่งหวัง เป็นจุดแข็งที่จะนำความสำเร็จมาสู่องค์กร ซึ่งแบบแผนความคิดและแนวทางปฏิบัติที่ผ่านกระบวนการยอมรับและปฏิบัติจนเป็นวัฒนธรรมขององค์กรนั้น ๆ ได้มีผู้ให้คำนิยามของวัฒนธรรมองค์กรไว้ ดังนี้

โรบบินส์ (Robbins, 2001) อธิบายว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ระบบทุกอย่างที่ก่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในแนวทางปฏิบัติหรือแนวทางในการดำเนินงานขององค์กร และเปรียบเสมือนบุคลิกลักษณะขององค์กร

ราแวนซี และชูลทซ์ (Ravasi และ Schultz, 2006) ได้ให้ความหมายของ วัฒนธรรมองค์กรว่าหมายถึง ชุดของสมมติฐานทางจิตที่เข้าร่วมกัน และการปฏิบัติตนตามข้อกำหนด ลักษณะการทำงานสำหรับสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างเป็นรูปแบบเดียวกัน

พิทยา บวร (2540) ได้นิยาม วัฒนธรรมองค์การไว้ว่า หมายถึง ระบบความเข้าใจร่วมกัน (Shared Meaning) ระหว่างสมาชิกองค์การว่าควรประพฤติปฏิบัติอย่างไร

เทียนชัย ไชยเศรษฐ (2552) ได้นิยาม วัฒนธรรมองค์การ คือ วิถีชีวิตของกลุ่มคนในองค์การหนึ่ง ๆ ที่ประพฤติปฏิบัติกันอย่างต่อเนื่อง จนกลายเป็นลักษณะเฉพาะของกลุ่มคนนั้น ๆ และเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะทำให้องค์การดำเนินอย่างราบรื่นและยั่งยืน

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง แบบแผนหรือวิถีชีวิตที่บุคคลในองค์กรยอมรับ และยึดถือปฏิบัติร่วมกัน เป็นทั้งแบบแผนทางความคิด ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ขององค์กร เป็นแบบแผนทางการกระทำขององค์กรและปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กร ดังนั้น หากหน่วยงานใดมีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี เช่น บุคลากรมีการทำงานอย่างทุ่มเทเต็มความสามารถ เน้นคุณภาพและมีความรับผิดชอบสูง ย่อมส่งผลดีต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร ส่งผลให้ผู้รับบริการได้รับการบริการที่ดีมีคุณภาพทำให้เกิดความพึงพอใจ เป็นต้น

ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร

ทุกองค์กรจะดำเนินภารกิจไปได้ ต้องอาศัยพลังความร่วมมือกันอย่างเข้มแข็งและการมีเป้าหมายเดียวกันของทุกคนในองค์กร นั้นหมายถึง การที่องค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรของตนเอง ในทางที่ดีมีรูปแบบการทำงานและค่านิยมหลักที่เน้นความร่วมมือ ร่วมใจกัน การทำงานเป็นทีม การมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยวัฒนธรรมองค์กรดังกล่าว ย่อมทำให้องค์กรดำเนินไปได้อย่างราบรื่น ประสบความสำเร็จก้าวหน้า ดังนั้น การมีวัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจน ทำให้บุคลากรในองค์กรมีความเข้าใจตรงกัน มีเป้าหมายและแนวทางการปฏิบัติงานที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ย่อมทำให้กระบวนการตัดสินใจ และการดำเนินงานมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน ปัญหาความขัดแย้งย่อมมีน้อย หรืออุปสรรคบางอย่างสามารถได้รับการแก้ไขและจบลงด้วยดีในเวลาที่สุดเร็วและทันกับสถานการณ์ (เพ็ชรี ฐะวิเชษฐ์, 2554) ซึ่งการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้มีความเข้มแข็ง และยั่งยืนนั้น องค์กรจำเป็นต้องกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน ร่วมกันเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติที่ทำให้บุคลากรให้ความสำคัญ ร่วมกันตระหนักและเข้าใจตรงกัน หรือที่เรียกกันว่า **ค่านิยมขององค์กร** นั่นเอง

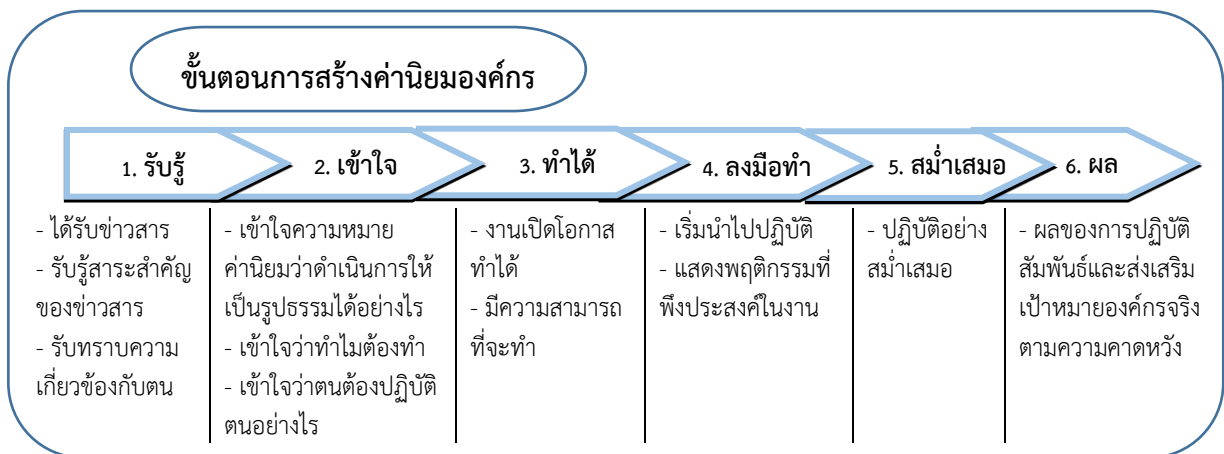
องค์กรส่วนใหญ่มักจะกำหนดความคาดหวังสำคัญในการปฏิบัติงานให้บุคลากรได้ รับรู้และมีส่วนร่วมต่อการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายสำคัญตาม วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ขององค์กร ซึ่งเป็นตัวสนับสนุนและชี้้นำการตัดสินใจของสมาชิกทุกคนในองค์กร ให้มีจิตวิญญาณในความสำเร็จร่วมกัน ซึ่งเรียกว่า ค่านิยมหลักขององค์กร (Core Values Organization) นั่นเอง ซึ่งค่านิยมหลักขององค์กร หมายความว่ารวมถึง เกณฑ์สำคัญที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลใช้ในการตัดสินใจว่าอะไรควรทำ และอะไรไม่ควรทำ เพื่อให้ได้รับผลอันพึงปรารถนา ร่วมกัน โดยค่านิยมดังกล่าวเป็นสิ่งที่กำหนดถึงพฤติกรรมและผลที่ติดตามมา (เทียนชัย ไชยเศรษฐ, 2552) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2551) ให้ความหมาย“ค่านิยมหลัก” ว่าหมายถึง ความคิดหรือความเชื่อร่วมกันขององค์การซึ่งได้รับการพิจารณาแล้วว่า มีคุณค่า มีประโยชน์ ถูกต้องเหมาะสม ดึงมา สมควร ประกาศไว้เพื่อกำกับให้บุคคลในองค์การยึดถือ และประพฤติปฏิบัติตาม การสร้างความเชื่อถือ ศรัทธา และความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในองค์กร ตลอดจนผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสังคมโดยรวมได้จริงนั้น องค์กรจะต้องค้นหา ค่านิยมหลักขององค์กรมาเป็นแนวปฏิบัติ ทำให้ค่านิยมหลักขององค์กรมีบทบาทสำคัญต่อ การดำเนินงานขององค์กร ดังตัวอย่าง ค่านิยมหลักของกองทัพอากาศที่เป็นเอกลักษณ์ของทหารอากาศไทย เพื่อเป็นการสร้างจิตสำนึกในความเป็นทหารอากาศ (Air-minded) โดยกำหนดไว้ 3 ประการ ใช้คำย่อว่า “AIR” คือ 1. ความเป็นทหารอากาศ (Airmanship) 2. ความซื่อสัตย์และความจงรักภักดี (Integrity and Allegiance) และ 3. ความรับผิดชอบ (Responsibility) (กองทัพอากาศ, 2554)

การสร้างวัฒนธรรมองค์กรโดยมุ่งเน้นให้เห็น ถึงวิถีปฏิบัติที่เกิดขึ้นกับบุคลากรขององค์กรเป็นสำคัญ จะนำไปสู่วัฒนธรรมที่เข้มแข็งและเกิดประสิทธิภาพ ดังนี้ (สุนทร วงศ์ไวยวรรณ, 2540)

1. ต้องทำให้บุคลากรมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ยิ่งวัฒนธรรมองค์กรมีความเข้มแข็ง สมาชิกในองค์กรก็จะเกิดพฤติกรรมที่แน่นอน และเกิดจิตวิญญาณที่จะทำงานเป็นทีมร่วมกัน
2. ทำให้บุคลากรเกิดความผูกพันกับองค์กร เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวสมาชิกกับองค์กร
3. มีเครื่องมือชี้แนะแนวทาง สำหรับบุคลากรในการประพฤติปฏิบัติ หรือทำกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กร ทำให้รู้ว่าอะไรทำได้ ทำไม่ได้ เป็นกลไกในการควบคุมพฤติกรรมของ คนในองค์กร
4. ต้องถ่ายทอดเอกลักษณ์ขององค์กรและทำให้เกิดอาณาเขตขององค์กรซึ่งจะมี ลักษณะที่แตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร ทำให้เกิดความแตกต่างที่ชัดเจนระหว่างองค์กรแต่ละแห่ง
5. สร้างประสิทธิภาพขององค์กร เมื่อวัฒนธรรมนั้นก่อให้เกิดการผูกพัน การมีส่วนร่วมในการทำงาน องค์กรสามารถปรับตัวให้เหมาะกับสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกองค์กร และการประพฤติที่สม่ำเสมอ จนทำให้เกิดการทำงานประสานกัน และสามารถคาดหมายพฤติกรรมต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นได้

โดยการที่แต่ละองค์กรจะบรรลุถึงเป้าหมายและวิสัยทัศน์ได้นั้น ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และเอื้อต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นการเสริมสร้างค่านิยมขององค์กร จำเป็นต้องสร้างความภาคภูมิใจ ความผูกพันกับองค์กรให้กับบุคลากร เพื่อให้เกิดความชัดเจนว่าองค์กรคาดหวังพฤติกรรมแบบใดจากบุคลากร และเมื่อปฏิบัติ ตามตามนั้นแล้วย่อมส่งผลต่อผลงาน ต่อตนเองและองค์กรอย่างไร ซึ่งการจะเสริมสร้างค่านิยมที่พึงประสงค์ให้บุคลากรนั้น ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

1. ค่านิยม (Value) คือระดับของความรับรู้และความเห็นของบุคลากรในองค์กรว่า พฤติกรรม ตลอดจนวิถีปฏิบัติงานนั้น ๆ เป็นสิ่งที่พึงกระทำ
2. ทักษะ (Skills) คือระดับของความสามารถว่า พฤติกรรมนั้นเป็นสิ่งที่ทำได้ไม่ยาก โอกาสและเงื่อนไขในงานที่อาจเป็นอุปสรรคหรือเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติพฤติกรรมที่พึงประสงค์นั้น ๆ ด้วย
3. แรงขับ (Motives) คือแรงผลักดันส่วนลึกในจิตใจที่ทำให้บุคลากรปรารถนาจะแสดงพฤติกรรมตามปกตินิสัยของบุคคลนั้น ๆ ในสถานการณ์ต่าง ๆ (สำนักงานพัฒนาคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2555)



หมายเหตุ

ขั้นตอนที่ 1-4	สามารถประเมินผลได้จากแบบสำรวจ
ขั้นตอนที่ 5	อาจประเมินผลด้วยแบบสำรวจ หรือโดยการสังเกต
ขั้นตอนที่ 6	ต้องอาศัยทั้งการสำรวจและการวิเคราะห์ โดยผลการวิเคราะห์จะช่วยชี้ให้เห็นถึงความคุ้มค่า และยืนยันว่าค่านิยมที่ระบุขึ้นนั้น ส่งเสริมกลยุทธ์หลักขององค์กรมากน้อยเพียงใด

ที่มา: www.signatureinsights.wordpress.com

การสร้างวัฒนธรรมองค์กร

ถ้าเปรียบได้ว่าองค์กรเป็นเสมือนบ้าน วัฒนธรรมองค์กรก็คือรากฐานของบ้าน หรือถ้าเปรียบองค์กรเป็นคน วัฒนธรรมองค์กรก็คือส่วนที่เป็นจิตใจ ซึ่งถ้าต้องการให้บ้านมีความมั่นคงแข็งแรงแล้วก็จำเป็นต้องวางฐานรากของบ้านให้แข็งแรงด้วย ดังนั้นหากต้องการให้คนมีคุณภาพก็ต้องปลูกฝังจิตสำนึกที่ถูกต้องเหมาะสม เนื่องจากจิตสำนึกที่ถูกต้องเหมาะสมจะส่งผลต่อทัศนคติ และความเชื่อของบุคคลซึ่งจะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมที่แสดงออกมาในท้ายที่สุด นอกจากนี้ ความมุ่งมั่นของผู้บริหารโดยเฉพาะระดับสูง จะมีอิทธิพลอย่างมากต่อการผลักดันให้การสร้างวัฒนธรรมองค์กรประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว โดยการสร้างวัฒนธรรมองค์กรนั้นจำเป็นต้องประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ประกอบเข้าด้วยกัน

การสำรวจรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรก็เป็นปัจจัยสำคัญ เพราะการสืบค้นวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้รู้ว่าองค์กรนั้น ๆ มีรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กร อย่างไรที่จะสามารถกำหนดทิศทางในการพัฒนาจากฐานเดิม ทั้งนี้เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่เปี่ยมนามธรรม และองค์กรมักจะสื่อสารเรื่องราวเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรให้สมาชิกรับรู้ ผ่านการใช้สัญลักษณ์ต่าง ๆ ดังนั้น การสืบค้นวัฒนธรรมองค์กรจะต้องแปลความหมายที่แฝงอยู่ในสัญลักษณ์ต่าง ๆ ในองค์กร ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปแบบหรือสิ่งบ่งชี้ดังต่อไปนี้ (คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2551)

1. สัญลักษณ์ที่เป็นวัตถุ เช่น เครื่องแบบ ตราประจำองค์กร รูปลักษณ์ของอาคารและสไตล์การตกแต่ง
2. สัญลักษณ์ที่เป็นวาจา ภาษา เช่น เพลงประจำองค์กร คำขวัญ ศัพท์สแลงต่าง ๆ ที่ใช้ในหน่วยงาน
3. สัญลักษณ์ที่เป็นกรกระทำ การปฏิบัติ กิจกรรม รวมถึงข้อห้ามต่าง ๆ เช่น การทำความเคารพ
4. เรื่องเล่า เช่น เรื่องเล่าเกี่ยวกับเหตุการณ์สำคัญ ตำนานการต่อสู้ ความเชื่อดั้งเดิม
5. รูปแบบของโครงสร้างองค์กร เทคโนโลยี อุปกรณ์ ความรู้ ที่ใช้ในการดำเนินงาน
6. ประเพณีที่เห็นชัดเจน เช่น ประเพณีเกี่ยวกับงาน ประเพณีเกี่ยวกับผู้นำ

นอกจากนี้ เพ็ชรี รุประวิเขตร์ (2554) ได้เสนอแนวทางการสร้างวัฒนธรรมองค์กรไว้ ดังนี้

1. กำหนดลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการขึ้นมาโดยให้มีการกำหนดจาก วิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร

2. วิเคราะห์ช่องว่างระหว่างวัฒนธรรมที่ต้องการให้เกิดขึ้น กับวัฒนธรรมที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เมื่อได้กำหนดวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์องค์กรเรียบร้อยแล้ว ให้วิเคราะห์ว่าลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการนั้น มีอยู่ในองค์กร ณ ปัจจุบันนี้หรือไม่ วัฒนธรรมใดบ้างที่เป็นวัฒนธรรมที่อ่อนแอ หรือเป็นอุปสรรคในการดำเนินงาน ให้รีบแก้ไขและทำการประเมินภารกิจในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร

3. กำหนดกลยุทธ์ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร

จะเห็นได้ว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ รูปแบบ (Pattern) ระเบียบแบบแผน (Norm) ความคิด (Thinking) ความเชื่อ (Belief) รวมทั้ง พฤติกรรม (Behavior) ที่แต่ละองค์กรได้ กำหนดขึ้นมาและสมาชิกในองค์กรมีการยึดถือปฏิบัติตามและมีการถ่ายทอดเรียนรู้กันจากคน รุ่นหนึ่งสู่อีกรุ่นหนึ่ง (Tran Generation) ดังนั้นเมื่อเป็นสมาชิกขององค์กรใดแล้ว จำเป็นต้องมีรูปแบบการปฏิบัติร่วมกันอย่างมีแบบแผน ภายใต้ความคิดและความเชื่อเดียวกัน ตลอดจนเกิดพฤติกรรมที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะขององค์กรนั้น ๆ นอกจากนี้เพื่อขับเคลื่อนพัฒนาองค์กรของตนเองให้เจริญก้าวหน้าแล้ว ยังเป็นประโยชน์ต่อตัวของบุคลากรเองในเรื่องของความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และทำให้เข้าใจแนวทางในการปฏิบัติงานและพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับองค์กรได้อย่างราบรื่นอีกทางหนึ่งด้วย

ไม่มีอะไรในโลกนี้ ที่มนุษย์ทำไม่ได้ อยู่ที่ทำหรือยังไม่ได้ทำเท่านั้น วัฒนธรรมองค์กรก็เป็นสิ่งที่สร้างได้ และเมื่อสร้างได้ก็ย่อมสามารถที่จะพัฒนาได้เช่นกัน การสร้างวัฒนธรรมองค์กรอาจกล่าวได้ว่าเป็นเรื่องยาก ก็ว่ายาก แต่ถ้าจะกล่าวว่าเป็นเรื่องง่าย ก็ว่าง่าย หัวใจของการสร้างวัฒนธรรมองค์กรคือความเชื่อมั่นของสมาชิกในองค์กร โดยการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเริ่มต้นจากการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Share Vision) ให้ตรงกันทั้งองค์กร เพื่อกำหนดเป้าหมายให้ตรงกัน หลังจากนั้นวิสัยทัศน์ร่วมก็จะปรับเปลี่ยนมาเป็นค่านิยมหลักขององค์กร (Core Values Organization) และพัฒนามาเป็นวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) ในที่สุด สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรเปรียบเสมือนตัวกำหนดพฤติกรรมการทำงานหรือแบบแผน ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงจะทำได้สำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับ พฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในองค์กร ความเชื่อมั่นของบุคลากรที่จะต้องเกิดความตระหนักและพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนตัวเอง สำหรับเป็นพลังขับเคลื่อนเพื่อการพัฒนาองค์กรของตนเองในอนาคตต่อไป

ดังนั้น จึงถึงเวลาแล้วที่พวกเรากำลังพลกองทัพอากาศจะมาร่วมกันเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เข้มแข็ง โดยเริ่มจากการศึกษา ทำความเข้าใจและนำไปปฏิบัติเพื่อเสริมสร้างค่านิยมหลักกองทัพอากาศ ผลักดันให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ขององค์กร โดยการสร้างจิตสำนึกในความเป็นทหารอากาศ (Air-minded) ผ่านคำย่อว่า “AIR” อันประกอบด้วย ความเป็นทหารอากาศ (Airmanship) ความซื่อสัตย์และความจงรักภักดี (Integrity and Allegiance) และความรับผิดชอบ (Responsibility) ซึ่งจะส่งผลถึงวิสัยทัศน์ของกองทัพอากาศ พ.ศ.2562 ที่ว่า จะเป็น “กองทัพอากาศชั้นนำในอาเซียน” (One of the Best Air Forces in ASEAN) อย่างมั่นคง

อ้างอิง

กองทัพอากาศ. (2554). **ประกาศกองทัพอากาศ เรื่อง ค่านิยมหลักของกองทัพอากาศ (RTAF Core Values).**

คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2551). **คู่มือการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร.** สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.

จำนงค์ ทองประเสริฐ. (2528). **ภาษาไทยไขขาน.** กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แพรวพิทยา.

ซิกเนเจอร์ โซลูชั่น. (2553). **การสร้างค่านิยมที่พึงประสงค์.** (ออนไลน์). สืบค้นเมื่อ 10 พฤษภาคม 2562.

จาก <https://signatureinsights.wordpress.com/บทความภาษาไทย-2/การสร้างค่านิยมที่พึงป/>

พจนานุกรมราชบัณฑิตยสถาน. (2555). **พจนานุกรมราชบัณฑิตยสถานออนไลน์.** (ออนไลน์). สืบค้นเมื่อ

6 พฤษภาคม 2562. จาก <http://www.royin.go.th/dictionary/>.

เทียนชัย ไชยเศรษฐ. (2552). **ค่านิยมคืออะไรและสำคัญอย่างไร, spirit บ้านเรา,** ปีที่ 25 ฉบับที่ 475.

หน้า 8-13

พิทยา บวร. (2540). **ทฤษฎีองค์การสาธารณะ.** กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เพ็ชรี ระบุวิเชตร. (2554). **การเรียนรู้ลักษณะการจัดการ: การจัดการข้ามวัฒนธรรม.** กรุงเทพมหานคร:

ดวงกมลพับลิชชิง.

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ. (2540). **วัฒนธรรมองค์การ: แนวคิด งานวิจัย และประสบการณ์.** กรุงเทพฯ โฟร์เพช.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2555). **แนวทางการพัฒนาองค์กร.** (ออนไลน์).

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. สืบค้นเมื่อ 10 พฤษภาคม 2562. จาก

<http://oaep.diw.go.th/haz/wp-content/uploads/2015/07/organisational-culture.pdf>.

Ravasi, D. and Schultz, M. (2006). Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. **Academy of Management Journal.** 49(3), pp.433-458.

Robbins, S.P. (2001). **Fundamentals of Management: Essential Concepts and**

Applications. 3rd ed. N.T: Prentice Hall.