

# การเปลี่ยนวัฒนธรรม องค์การ เป็นกิจกรรม พัฒนาองค์การด้าน<sup>1</sup> **Strategic Intervention**

# วัฒนธรรมองค์กรคืออะไร

## กลยุทธ์

- กลยุทธ์ คือ แนวคิดที่ดีที่สุดในการขับเคลื่อนองค์กร
- แนวคิดการทำอย่างไรให้พนักงานตรงต่อเวลา คือไม่มาทำงานสาย
- แนวคิดการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

## วัฒนธรรมองค์กร

- ทำอย่างไรให้วิธีการที่ดีที่สุดที่นำมาขับเคลื่อนองค์กรให้อยู่กับองค์กรตลอดไป และสะท้อนไปสู่ค่านิยม และการรักษาผลของการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่กับองค์กรตลอดไป

## ตัวอย่าง

- การตรงต่อเวลา
- ความซื่อสัตย์
- องค์กรแห่งการเรียนรู้



# **1. ลักษณะการเปลี่ยนผ่านองค์การ**

**1. การเปลี่ยนแปลงองค์การแบบเปลี่ยนผ่าน เป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีสาเหตุจากความพลิกผันภายในองค์การ และสิ่งแวดล้อม**

**1) การเปลี่ยนแปลงโฉมหน้า อุตสาหกรรมที่เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงในด้านกฎหมาย การเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี**

**2) การเปลี่ยนช่วงชีวิต พลิกผันที่ทำให้องค์การต้องใช้กลยุทธ์ใหม่**

### 3) การเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ เช่น

- การเปลี่ยนแปลง  
ขนาด

- ขอบเขตธุรกิจ หรือ

-ผู้บริหาร

## **2. การเปลี่ยนแปลงองค์การแบบเปลี่ยนผ่าน เป็นการเปลี่ยนแปลงในเชิงปฏิวัติและส่งผลกระทบทบทั้งระบบ**

**1) การเปลี่ยนโครงสร้าง**

**2) ระบบข้อมูล**

**3) วิธีปฏิบัติต้านทรัพยากรมนุษย์และการออกแบบงาน**

### **3. การเปลี่ยนแปลงองค์การแบบเปลี่ยนผ่าน เป็นการเปลี่ยนแปลงไปสู่กระบวนการทัศน์ใหม่**

**1) การเปลี่ยนแบบก้าวข้ามกรอบเดิมๆ ขององค์การ**

**2) การเรียนรู้ องค์การ**

**3) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง**

# **4. การเปลี่ยนแปลงองค์การแบบเปลี่ยนผ่าน เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ขับเคลื่อนโดยผู้บริหารระดับสูง และผู้จัดการระดับต่างๆ**

**เนื่องจากผู้บริหารเดิมที่มีอยู่เดิมขาดศักยภาพ**

**- แรงจูงใจ**

**- และความมุ่งมั่น**

# 5. การเปลี่ยนแปลงองค์การแบบเปลี่ยนผ่าน เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ต้องเรียนรู้และดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง

- กระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

- ทดลองพัฒนาระบบที่มี

- ประเมินผลลัพธ์



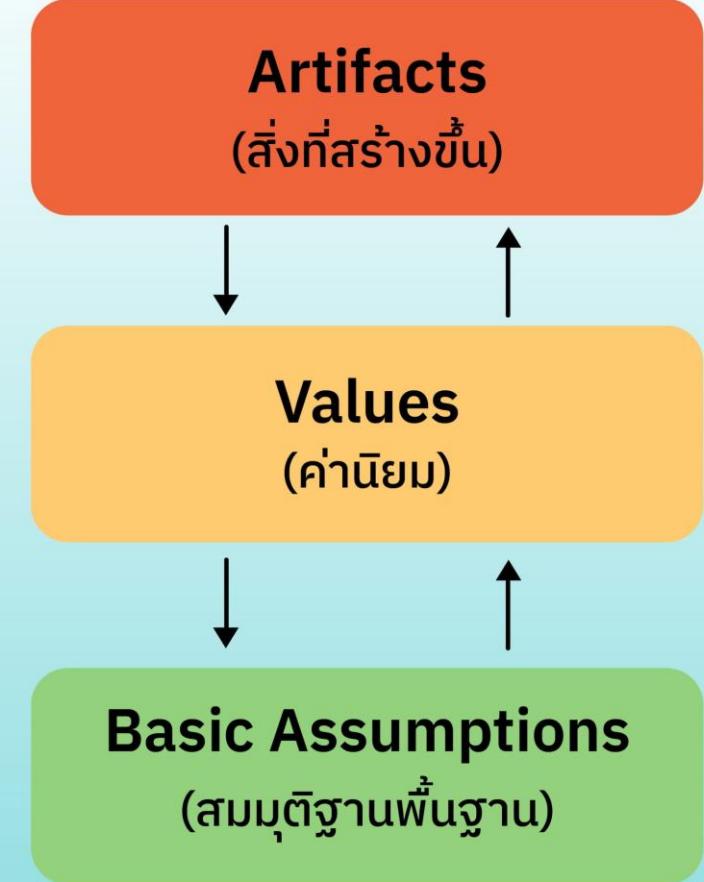
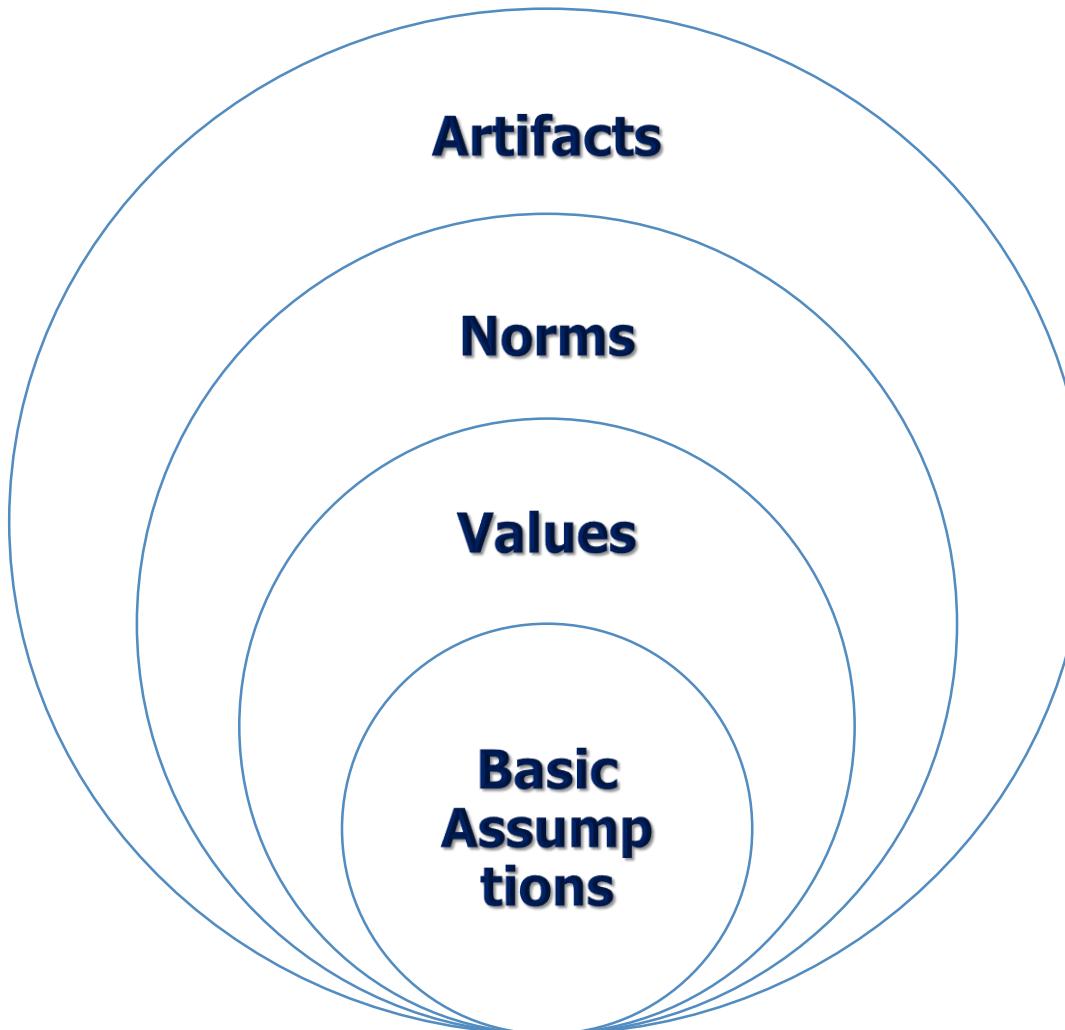
## 2. การเปลี่ยนวัฒนธรรม

# วัฒนธรรมองค์กรคืออะไร



- 1 รับผิดชอบต่อหน้าที่
- 2 มีวินัยและจรรยาบรรณ
- 3 ช่วยเหลือเกื้อกูล
- 4 ตรงต่อเวลา
- 5 ไปมา ลับลอก
- 6 ซื่อตรงต่องค์กร
- 7 เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้
- 8 อ่อนน้อม ถ่อมตน
- 9 บริการ Service Mind

# องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ



Edgar Schein's Organizational Culture Framework

# องค์ประกอบ ของ วัฒนธรรม องค์การ

1) **Artifacts** สิ่งประดิษฐ์ วัตถุที่มนุษย์สร้างขึ้น หรือรูปแบบของวัฒนธรรม เป็นสัญลักษณ์ที่เป็นรูปธรรมของ Norms, Values, และ Basic Assumption ได้แก่

ก. พฤติกรรมของสมาชิกที่เห็นได้จากการสังเกต เช่น การแต่งกายและภาษา

## **ข. โครงสร้าง ระบบ วิธีการ ทำงานและกฎ**

**ค. ลักษณะทางกายภาพของ  
องค์การ เช่น การแต่งสถานที่  
การจัดพื้นที่ และระดับของ  
เสียง**

## 2) Norms หรือบธรหด ฐาน

- เป็นวัฒนธรรม<sup>องค์การที่อยู่ถัดจาก Artifacts</sup>

- Norms เป็นสิ่งชี้นำ พฤติกรรมของสมาชิก ในสถานการณ์หนึ่งๆ

- เปรียบได้กับกฎเกณฑ์ที่ไม่ได้เขียน  
เป็นลายลักษณ์อักษรที่ใช้ในการ  
ควบคุมพฤติกรรมของสมาชิก

### **3) Values หรือค่านิยม**

**- เป็นองค์ประกอบของ  
วัฒนธรรมองค์การที่อยู่ลึก  
ลงไปอีกระดับหนึ่ง**

**- Values ช่วยให้สมาชิก  
ขององค์กรทราบถึงสิ่งที่  
มีความสำคัญในองค์การ  
และสิ่งที่ควรใส่ใจ**

## 4) Basic Assumptions

### สมมติฐาน พื้นฐาน

ข้อสมมติฐานที่เป็นเครื่อง  
สะท้อนถึงค่านิยมได้แก่

ความถูกต้อง ความซื่อตรง  
ความยุติธรรม ความนอบ  
น้อม ผลประโยชน์ ความเห็น  
อกเห็นใจ ความทรงของ  
แต่ละบุคคล และความ  
มัธยัสถ์

- เป็นองค์ประกอบของ  
วัฒนธรรมองค์การที่อยู่ลึก  
ที่สุด

- เป็นแนวทางที่ชี้นำ  
วิธีการแก้ปัญหาของ  
สมาชิกองค์กร โดยที่  
บุคคลเหล่านี้ไม่รู้ตัว

- ชี้นนำวิธีการตีความ  
(Perceive) คิดและรู้สึก  
เกี่ยวกับเรื่องต่างๆ ของสมาชิก  
องค์กร

- เป็นสมมุติฐานที่สมาชิก  
องค์กรไม่สามารถท้าทายหรือ  
ตั้งคำถาม



### **3. วัฒนธรรมองค์การและ ประสิทธิผลขององค์การ**

### 3. วัฒนธรรม องค์การและ ประสิทธิผลของ องค์การ

**KTW**  
KRIENG THAI WATANA  
GROUP

วัฒนธรรมองค์กร  
เกรียงไวยัตนากรรูป

คริสพี

**CRISTS+P**

<b>C</b>	<b>Courage</b> (เคอร์เรจ)	: กล้าคิด กล้าทำ กล้ารับผิด กล้ารับชอบ
<b>R</b>	<b>Relationship</b> (สีเล็บนิชป)	: สร้างความสัมพันธ์กับคู่ค้า เสมือนเครือญาติ
<b>I</b>	<b>Integrity</b> (อันติกิริตี้)	: ให้เกียรติคำพูดของตนเอง
<b>S</b>	<b>Service by Heart</b> (เซอร์วิส บาย ฮาร์ท)	: บริการด้วยใจ
<b>T</b>	<b>Teamwork</b> (ทีมเวิร์ค)	: ทำงานเป็นทีม
<b>S</b>	<b>Social Responsibility</b> (โซเชียล เรสปอนซิบิลิตี้)	: รับผิดชอบต่อสังคม
<b>P</b>	<b>Positive Power</b> (โพสติฟ พาวเวอร์)	: ขับเคลื่อนด้วยพลังบวก

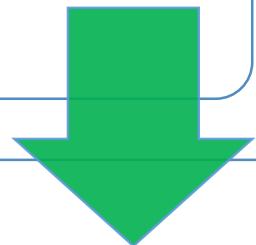
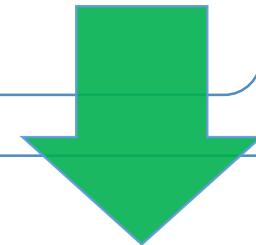


Rev. 23-10-2014

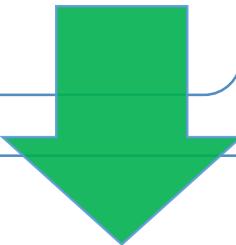
**1. ข้อเท็จจริงกับ  
ความรู้สึก**

**2. เวลา**

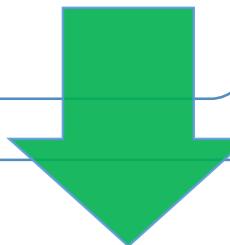
**3. แรงจูงใจ**



## 4. ความแน่นอนกับการเปลี่ยนแปลง

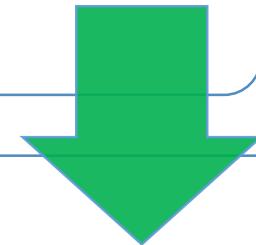


## 5. การให้ความสำคัญกับงาน กิจกรรมและเพื่อนร่วมงาน

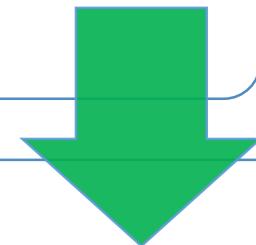


## 6. ความเป็นเอกเทศกับความร่วมมือหรือการประสานงาน

## 7. การควบคุม ความร่วมมือ<sup>1</sup> และความรับผิดชอบ



## 8. การให้ความสำคัญและการ มุ่งเน้นที่ภายในหรือภายนอก



- ภายใน ได้แก่ การปรับปรุง  
ผลิตภัณฑ์ กระบวนการ และ  
ระบบที่มีอยู่

**-ภายนอก 'ได้แก่' ลูกค้า คู่แข่ง  
สิ่งแวดล้อม เป็นต้น**



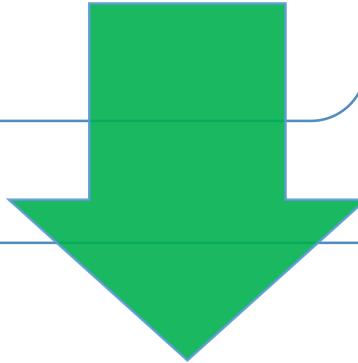
## 4. การวินิจฉัย วัฒนธรรมองค์การ

## การวินิจฉัย วัฒนธรรม องค์การ

### 1) วิธีการเชิงพฤติกรรม ได้แก่

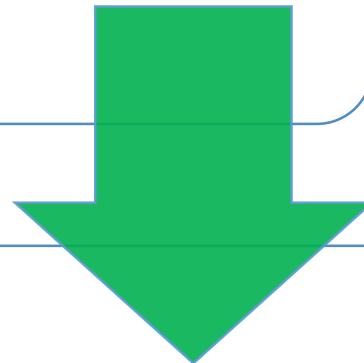
- ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานทั่วทั้งองค์กร
- ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

- ความสัมพันธ์  
ระหว่างเพื่อนร่วมงาน



- ความสัมพันธ์  
ระหว่างหน่วยงาน

**2) การวินิจฉัยค่านิยม  
ที่แข่งขัน**



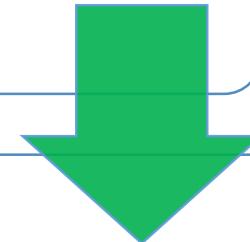
**3) การวินิจฉัย  
สมมุติฐานเบื้องลึก**

**ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ  
ที่จำแนกตามมุ่งมูลของเกี่ยวกับ  
ค่านิยม 2 คู่ ที่แข่งขันกัน**

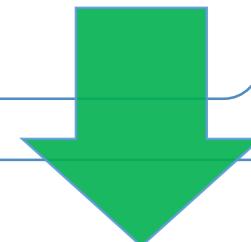
**ลักษณะของ  
วัฒนธรรม  
องค์การที่จำแนก  
ตามมุ่มนอง  
เกี่ยวกับค่านิยม  
2 คู่ ที่แข่งขันกัน**

- 1) วัฒนธรรมองค์การแบบ The Hierarchy (Control) คือ  
สถานที่ทำงานเต็มไปด้วย  
กฎระเบียบ และการควบคุม**
  
- 2) วัฒนธรรมองค์การแบบ The Market (Complete) คือทำ  
หน้าที่เป็นเสมือนตลาดในตัวเอง  
ให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม  
ภายนอกมากกว่ากิจกรรมภายใน  
เช่น**

- ชั้พพลาเยอร์ ลูกค้า

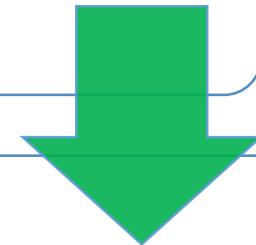


- ผู้รับเหมาช่วง  
(Contractors)

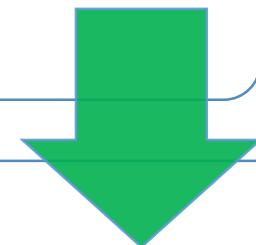


- ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิบัตร หรือ  
ลิขสิทธิ์ขององค์การ สนาพาพ และผู้  
กำหนดและควบคุมกฎระเบียบ

- องค์การลักษณะนี้  
มุ่งเน้น



ก. การแลกเปลี่ยน การ  
ขาย

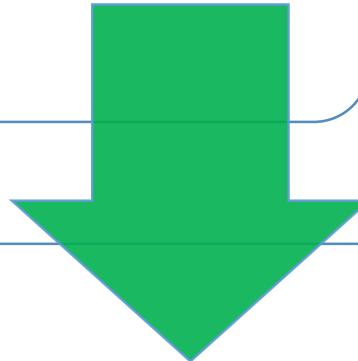


ข. การจ้าง/การรับจ้าง  
เหมาช่วง

### 3) วัฒนธรรม องค์การแบบกลุ่ม ทำงานร่วมกัน (The Clan Collaborate) เป็นวัฒนธรรม องค์การที่ให้ ความสำคัญกับ

- เป้าหมายและ  
ค่านิยมร่วม
- ความผูกพัน และ  
การมีส่วนร่วม

- เอกลักษณ์เฉพาะ  
บุคคล



- สำนึกความเป็น  
พากเดียวกัน

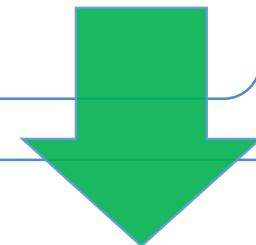
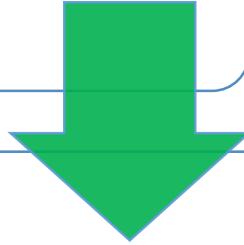
## 4) วัฒนธรรม องค์การแบบ ทีมงานเฉพาะ กิจ (The Adhocracy Create) ตั้งอยู่ บนสมมุติฐาน ที่ว่า

- กิจกรรมด้านนวัตกรรมและ  
การบุกเบิก นำไปสู่  
ความสำเร็จขององค์การ
- ธุรกิจส่วนใหญ่ของ  
องค์การคือการพัฒนาสินค้า  
และบริการใหม่ๆ
- การเตรียมการสำหรับ  
อนาคต

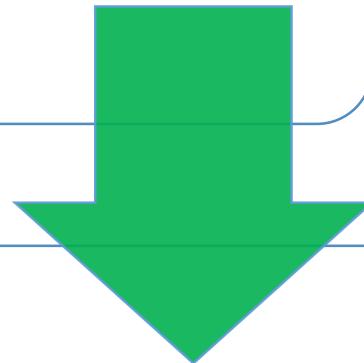
- บทบาทของผู้บริหาร  
แบบทีมงานเฉพาะกิจ  
**Adhocracy** คือ

ก. การบ่มเพาะเป็น<sup>1</sup>  
ผู้ประกอบการ  
**(Entrepreneurship)**

ข. ความคิดสร้างสรรค์



**ค. กิจกรรมที่มีความ  
ล้ำสมัย**



**ง. มีความสามารถ  
ในการปรับตัว**

# สรุปวัฒนธรรมองค์การที่จำแนกตามค่านิยมที่แข่งขัน 2 คู่





## **5. ขั้นตอนการเปลี่ยน วัฒนธรรม**



## วัฒนธรรมองค์กร ของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

# ~~~~~HOPE~~~~~

**Honesty**  
มีคุณธรรม

- ซื่อสัตย์
- เสมอภาค
- โปร่งใสสามารถตรวจสอบได้

**Ownership**  
รับผิดชอบร่วมกัน

- \* มีความรับผิดชอบ
- \* ทำงานเป็นทีมเดียวกัน
- \* มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน

**Prompt to  
change**  
พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

- พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
- ยอมรับฟังความคิดเห็น

◆◆◆  
**Establish**  
สร้างสรรค์

- กล้าคิด กล้าทำ กล้านำองค์กร
- มีความคิดสร้างสรรค์

## วัฒนธรรมองค์กร TOT

01 กล้าที่จะคิดสิ่งใหม่

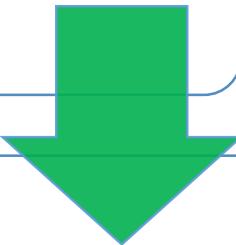
02 กล้าที่จะเปลี่ยน และ แตกต่าง

03 กล้าที่จะตัดสินใจ มุ่งมั่น และอดทนเพื่อความสำเร็จ

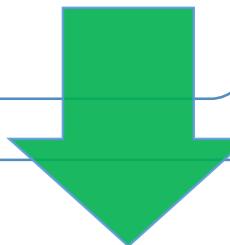
04 กล้าที่จะรับผิดชอบต่อตนเอง เพื่อร่วมงาน และ องค์กร

05 กล้าที่จะยึดหยัດทำธุรกิจ ที่ยั่งยืนบนหลักธรรมาภิบาล

**1. การกำหนดวิสัยทัศน์  
เชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน**

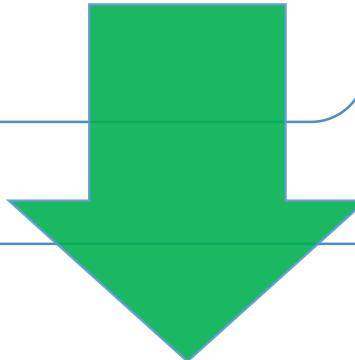


**2. การแสดงออกถึง  
ความมุ่งมั่นของผู้บริหาร  
ระดับสูง**



**3. การสร้างแบบอย่าง  
ของการเปลี่ยนแปลงใน  
ระดับผู้บริหาร**

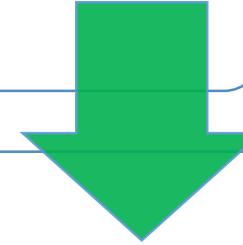
## 4. การปรับองค์การให้ สนับสนุนการ เปลี่ยนแปลง



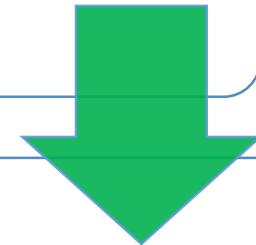
5. การสร้างและให้  
ความรู้スマชาิกใหม่  
และเลิกจ้างผู้ที่ขาด  
ความสอดคล้องกับ  
กลยุทธ์ใหม่

## 6. การสร้างการเฝ้าระวัง เกี่ยวกับจริยธรรมและ กุญแจ เช่น

- ความซื่อสัตย์ การ  
ควบคุมตนเอง



- ความเสมอภาค และ  
ความมั่นคงในงาน



## สรุปกิจกรรมพัฒนา องค์การ

กิจกรรมพัฒนาองค์การ  
ด้านกระบวนการนุชน์ชัย

กิจกรรมพัฒนาองค์การ  
ด้านเทคโนโลยีและ  
โครงสร้าง

กิจกรรมพัฒนาองค์การ  
ด้านทรัพยากรมนุชน์ชัย

กิจกรรมพัฒนาองค์การ  
ด้านกลยุทธ์