

การเปลี่ยนวัฒนธรรม องค์การ เป็นกิจกรรม^{พัฒนาองค์การด้าน} **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 ผลิตภัณฑ์ ที่ทำให้องค์การต้องใช้กลยุทธ์ธุรกิจใหม่

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

- ทดลองพัฒนาระบบใหม่ๆ

- ประเมินผลลัพธ์



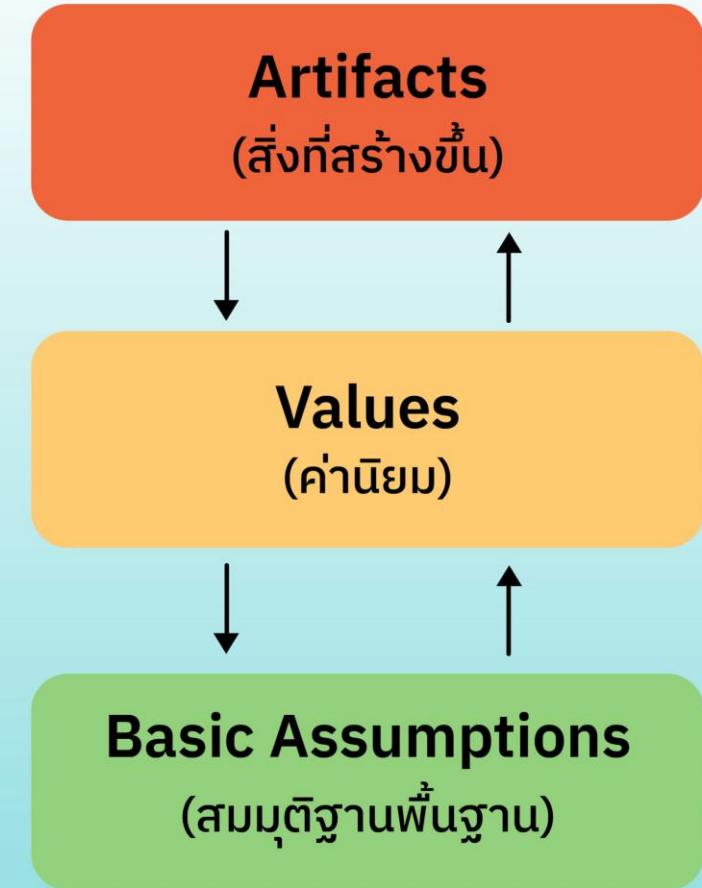
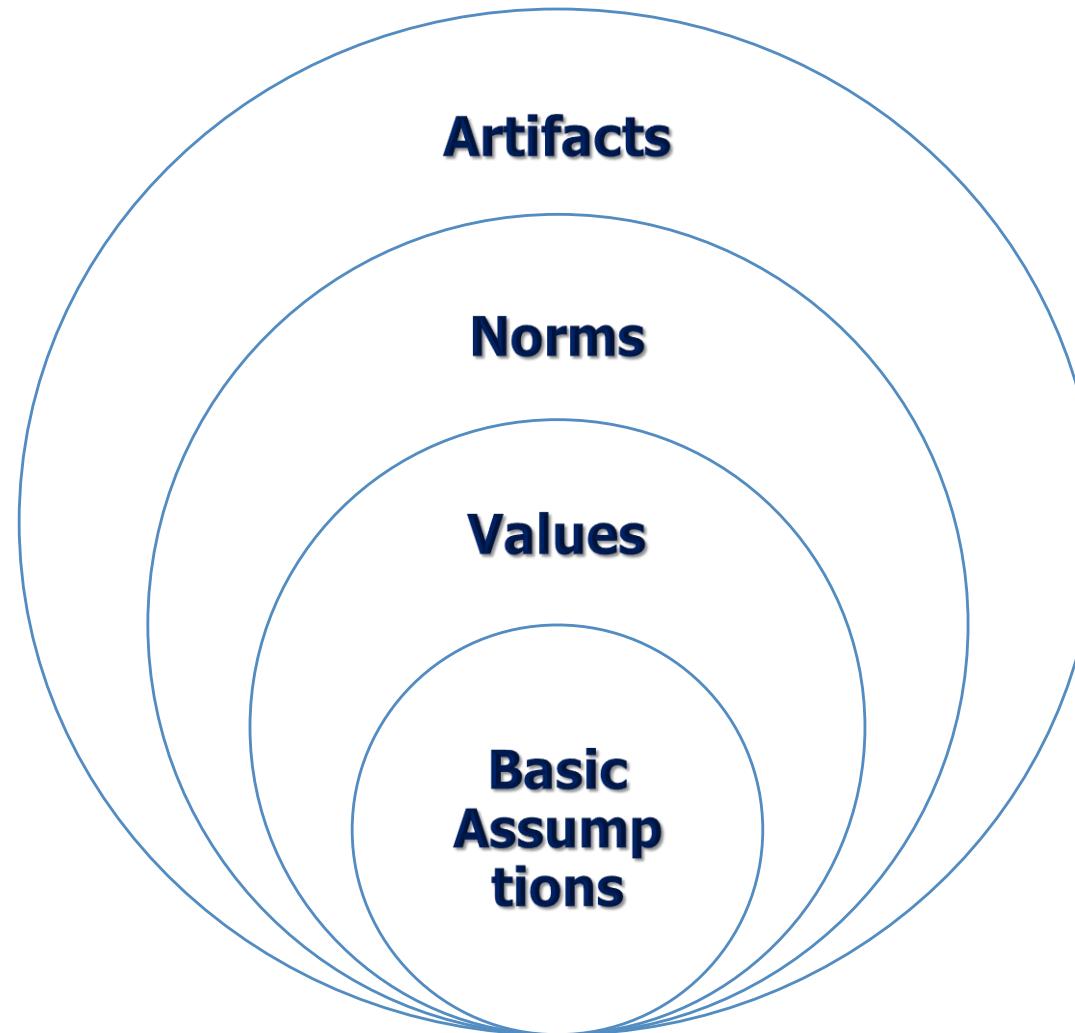
2. การเปลี่ยนวัฒนธรรม

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
องค์การที่อยู่ตัดจาก
Artifacts

- 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 ความท朗งของ
แต่ละบุคคล และความ
มัธยัสถ์

- เป็นองค์ประกอบของ
วัฒนธรรมองค์การที่อยู่ลึก
ที่สุด

- เป็นแนวทางที่ชี้นำ
วิธีการแก้ปัญหาของ
สมาชิกองค์กร โดยที่
บุคคลเหล่านี้ไม่รู้ตัว

- ชี้นำวิธีการตีความ
(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

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

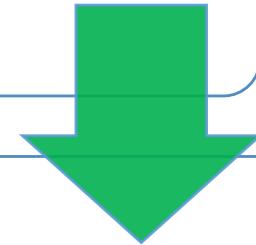
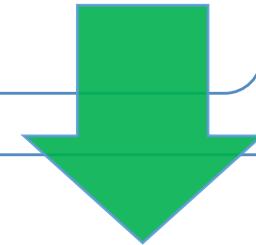


Rev. 23-10-2014

**1. ข้อเท็จจริงกับ
ความรู้สึก**

2. เวลา

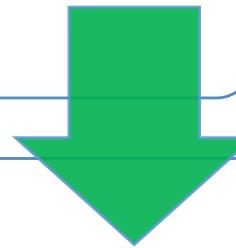
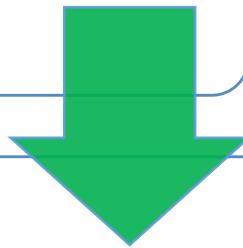
3. แรงจูงใจ



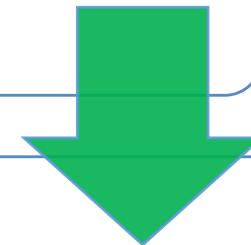
4. ความแน่นอนกับการเปลี่ยนแปลง

5. การให้ความสำคัญกับงาน กิจกรรมและเพื่อนร่วมงาน

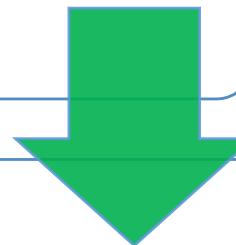
6. ความเป็นเอกเทศกับความร่วมมือหรือการประสานงาน



7. การควบคุม ความร่วมมือ¹ และความรับผิดชอบ



8. การให้ความสำคัญและการ มุ่งเน้นที่ภายในหรือภายนอก



- ภายใน ได้แก่ การปรับปรุง
ผลิตภัณฑ์ กระบวนการ และ
ระบบที่มีอยู่

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



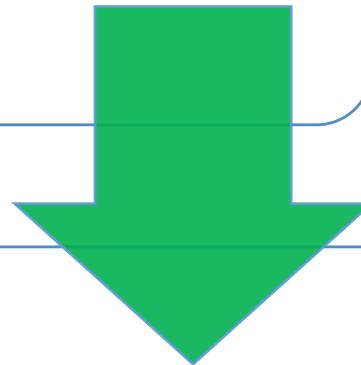
4. การวินิจฉัย วัฒนธรรมองค์การ

การวินิจฉัย วัฒนธรรม องค์การ

1) วิธีการเชิงพฤติกรรม ได้แก่

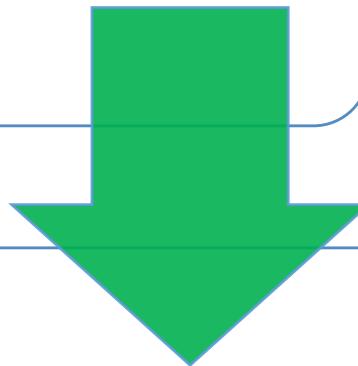
- ความสัมพันธ์ระหว่าง
พนักงานทั่วทั้งองค์การ
- ความสัมพันธ์ระหว่าง
ผู้บังคับบัญชาและ
ผู้ใต้บังคับบัญชา

- ความสัมพันธ์
ระหว่างเพื่อนร่วมงาน



- ความสัมพันธ์
ระหว่างหน่วยงาน

**2) การวินิจฉัยค่านิยม
ที่แข่งขัน**



**3) การวินิจฉัย
สมมุติฐานเบื้องลึก**

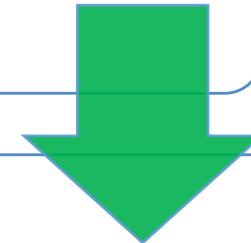
**ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ
ที่จำแนกตามมุ่งมั่นของเกี่ยวกับ
ค่านิยม 2 คู่ ที่แข่งขันกัน**

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

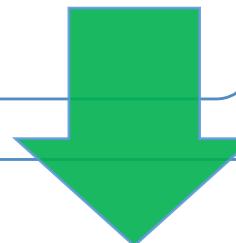
- 1) วัฒนธรรมองค์การแบบ The Hierarchy (Control) คือ
สถานที่ทำงานเต็มไปด้วย
กฎระเบียบ และการควบคุม**

- 2) วัฒนธรรมองค์การแบบ The Market (Complete) คือทำ
หน้าที่เป็นเสมือนตลาดในตัวเอง
ให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม
ภายนอกมากกว่ากิจกรรมภายใน
เช่น**

- ชั้พพลาเยอร์ ลูกค้า

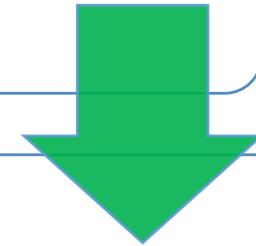


- ผู้รับเหมาช่วง
(Contractors)

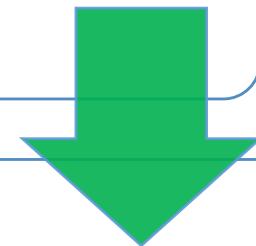


- ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิบัตร หรือ
ลิขสิทธิ์ขององค์การ สนาพาพ และผู้
กำหนดและควบคุมกฎระเบียบ

- องค์การลักษณะนี้
มุ่งเน้น



ก. การแลกเปลี่ยน การ
ขาย

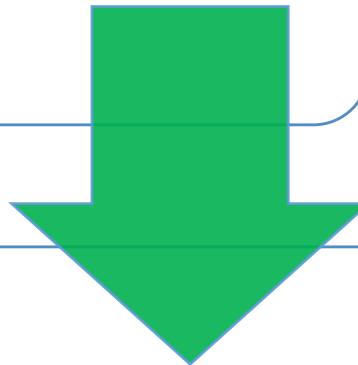


ข. การจ้าง/การรับจ้าง
เหมาช่วง

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

- เป้าหมายและ
ค่านิยมร่วม
- ความผูกพัน และ
การมีส่วนร่วม

- เอกลักษณ์เฉพาะ
บุคคล



- สำนึกความเป็น
พวกรเดียวกัน

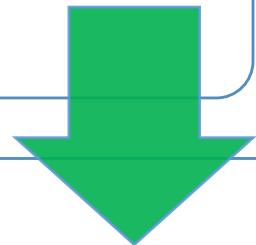
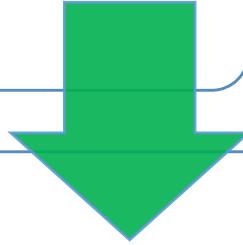
4) วัฒนธรรม องค์การแบบ ทีมงานเฉพาะ กิจ (The Adhocracy Create) ตั้งอยู่ บนสมมุติฐาน ที่ว่า

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

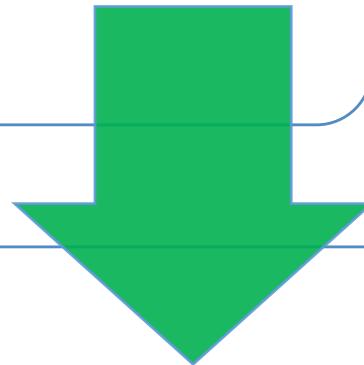
- บทบาทของผู้บริหาร
แบบทีมงานเฉพาะกิจ
Adhocracy คือ

ก. การบ่มเพาะเป็น
ผู้ประกอบการ
(Entrepreneurship)

ข. ความคิดสร้างสรรค์



**ค. กิจกรรมที่มีความ
ล้ำสมัย**



**ง. มีความสามารถ
ในการปรับตัว**

สรุปวัฒนธรรมองค์การที่จำแนกตามค่านิยมที่แข่งขัน 2 คู่

ความร่วมกันทางความคิด
ความร่วมมือทางความคิด

ความยืดหยุ่นและอิสระ

Adhocracy
แบบทีมงาน
เฉพาะกิจ
(Create)

Clan กลุ่ม
ทำงานร่วมกัน
(Collaborate)

Hierarchy
กฎระเบียบ
ควบคุม
(Control)

Market
ทำหน้าที่เสนอตลาด
ให้ความสำคัญกับ
ลิงแวดล้อมภายนอก
มากกว่าภายใน
(Complete)

ความมั่นคงและควบคุม

การร่วมมือทางความคิด
ความแตกต่าง



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

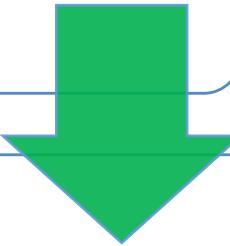
02 กล้าที่จะเปลี่ยน และ แตกต่าง

03 กล้าที่จะตัดสินใจ มุ่งมั่น และอดทนเพื่อความสำเร็จ

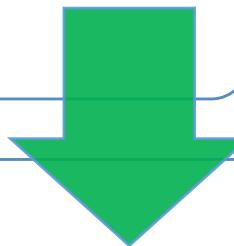
04 กล้าที่จะรับผิดชอบต่อตนเอง เพื่อร่วมงาน และ องค์กร

05 กล้าที่จะยึดหยัດทำธุรกิจ ที่ยั่งยืนบนหลักธรรมาภิบาล

**1. การกำหนดวิสัยทัศน์
เชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน**

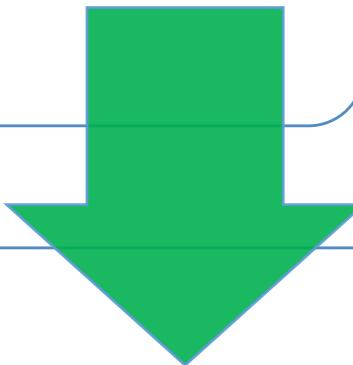


**2. การแสดงออกถึง
ความมุ่งมั่นของผู้บริหาร
ระดับสูง**



**3. การสร้างแบบอย่าง
ของการเปลี่ยนแปลงใน
ระดับผู้บริหาร**

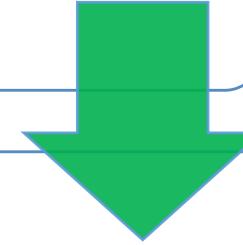
4. การปรับองค์การให้ สนับสนุนการ เปลี่ยนแปลง



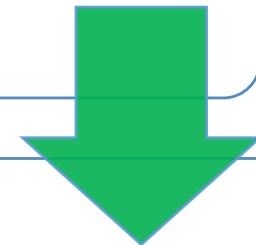
5. การสร้างและให้ ความรู้スマชิกใหม่ และเลิกจ้างผู้ที่ขาด ความสอดคล้องกับ กลยุทธ์ใหม่

6. การสร้างการเฝ้าระวัง เกี่ยวกับจริยธรรมและ กฎหมาย เช่น

- ความซื่อสัตย์ การ
ควบคุมตนเอง



- ความเสมอภาค และ
ความมั่นคงในงาน



สรุปกิจกรรมพัฒนา องค์การ

กิจกรรมพัฒนาองค์การ
ด้านกระบวนการนุxyz

กิจกรรมพัฒนาองค์การ
ด้านเทคโนโลยีและ
โครงสร้าง

กิจกรรมพัฒนาองค์การ
ด้านทรัพยากรมนุxyz

กิจกรรมพัฒนาองค์การ
ด้านกลยุทธ์