

# บทที่ 3 วัฒนธรรมองค์กรและการ เปลี่ยนแปลง



# ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ



กริช สืบสนธิ (2538 : 183) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การหมายถึง ค่านิยมความเชื่อที่ บุคลากรส่วนใหญ่ในองค์กรนั้นยึดถือร่วมกัน เป็นจิตสำนึกร่วมกันของคนในองค์กรเดียวกันซึ่ง จิตสำนึกนี้เกิดจากการปลูกฝังและถ่ายทอด



# ประเภทวัฒนธรรม องค์กร ออกเป็น 4 ประเภท

## 1. วัฒนธรรมองค์กรแบบราชการ (Bureaucratic Culture)

องค์กรประเภทหนึ่งให้ความสำคัญกับรูปแบบ พิธีการ และความเป็นทางการ

## 2. วัฒนธรรมองค์กรเครือญาติ(Clan Culture)

เป็นวัฒนธรรมที่เน้นความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคลวัฒนธรรมองค์กร

## 3. วัฒนธรรมองค์กรแบบผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Culture)

ผู้ประกอบการ หมายถึง เจ้าของกิจการ หรือเจ้าของกิจการ ในองค์กรประเภทนี้เจ้าขององค์กรเป็นผู้รับผิดชอบต่อกำไร และขาดทุนขององค์กร

## 4. วัฒนธรรมองค์กรแบบการตลาด (Market Culture)

องค์กรแบบนี้เน้นการแข่งขัน ต้องการเป็นผู้นำในตลาด ต้องการเป็นผู้ชนะในเกมการแข่งขันทางธุรกิจ



# การเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ

## ✓ แนวทางที่สาม การจัดการค่านิยม (Value-Based Management)

แนวทางในการจัดการซึ่งผู้บริหารทำการสำรวจ ค่านิยมที่มีอยู่ว่ามีอะไรบ้างที่เป็นประโยชน์และไม่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการขององค์การ เพื่อนำไปสู่การกำหนดค่านิยมร่วมใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ

## ✓ ในแนวทางแรก

เป็นแนวทางแบบดั้งเดิม การกล่อมเกลாதาสังคม คือ กระบวนการที่องค์การใช้ในการหล่อหลอมพฤติกรรมของสมาชิกใหม่ขององค์การให้ไปในแนวทางที่องค์การ ต้องการ



## แนวทางที่สอง

การพัฒนาองค์การ (Organization Development หรือ OD) เป็นเครื่องมือที่ได้รับความนิยมมาเป็นเวลานาน เพื่อใช้ในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมองค์การ



# เปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กร ยุคเก่าและยุคใหม่

## องค์กรยุคเก่า

ยึดระเบียบ  
อำนาจอยู่ที่ผู้บังคับบัญชา  
ความเป็นทางการ โดดเด่นรายบุคคล  
สายการบังคับบัญชา ลำดับชั้นต่อน

## องค์กรยุคใหม่

มุ่งผลงาน  
ความสามารถของบุคคล  
ประสานพลังงาน  
เรียนรู้และปรับตัว

# ปัญหาในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม องค์กรและแนวทางแก้ไข

## วัฒนธรรมแข็ง

วัฒนธรรมองค์กรที่สมาชิกมีความเชื่อและยึดมั่น  
ในค่านิยม ร่วม (Shared Value) ขององค์กรอย่าง  
เหนียวแน่น ค่านิยมร่วมนี้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม  
ของสมาชิก อย่างมาก

## วัฒนธรรมอ่อน

การที่สมาชิกไม่ได้ยึดถือค่านิยมร่วมขององค์กร  
อย่างจริงจัง ถึงแม้ว่าองค์กรจะมีการกำหนดค่า  
นิยมร่วมขององค์กรเป็นลายลักษณ์อักษรก็ตาม  
สมาชิกกลับยึด ค่านิยมเฉพาะตัวหรือเฉพาะกลุ่ม  
ย่อยของตนมากกว่า

# ปัญหาของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม องค์กร อาจจำแนกเป็นหัวข้อใหญ่ ๆ ได้ 4 ประเภท

1. ปัญหาด้านเจตนาของผู้นำ
2. ปัญหาด้านการสื่อสารและทำความเข้าใจให้แก่สมาชิกในการกำหนดนโยบาย
3. ปัญหาด้านความเหมาะสมกับกลยุทธ์
4. ปัญหาด้านธรรมชาติของมนุษย์

# แนวทางในการแก้ไขปัญหาการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร

1. การให้ข้อมูลและการสื่อสารใช้ในกรณีที่มีผู้ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงขาดข้อมูล และไม่รู้จุดมุ่งหมายวัตถุประสงค์ว่าองค์กรจะทำอะไร
2. การให้สมาชิกมีส่วนร่วมและเข้ามาเกี่ยวข้องกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่ต้น
3. การอำนวยความสะดวกและการให้ความช่วยเหลือ ในกรณีที่การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเกิดจากความกลัวสูญเสีย



# การสร้างวัฒนธรรม องค์กรที่มีจริยธรรม

## ◆ 1 .การปฏิบัติตนให้เป็นต้นแบบแก่สมาชิกในองค์กร

พนักงานจะมองดูพฤติกรรมฝ่ายบริหารเป็นเสมือนมาตรฐานเปรียบเทียบ สำหรับพฤติกรรม ที่เหมาะสมของตน

## ◆ 2 .การสื่อสารเกี่ยวกับการคาดหวังด้านจริยธรรมที่ดี

จริยธรรมที่คลุมเครือ สามารถทำให้ลดได้ด้วยการสร้างและกำหนดรหัสจริยธรรมขึ้น ในองค์กร ควรประกาศค่านิยมพื้นฐานขององค์กรและกฎเกณฑ์จริยธรรมที่คาดว่าพนักงานจะ ปฏิบัติได้

## ◆ 3 .การจัดให้มีการฝึกอบรมทางจริยธรรม

ควรจัด ให้มีการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการที่เกี่ยวกับจริยธรรม มีการจูงใจ เสริมแรงให้ปฏิบัติตามจริยธรรม และมาตรฐานขององค์กร

## ◆ 4 .การหนดด้านจริยธรรมที่ดีและบทลงโทษที่ผิดจริยธรรมต่อสมาชิกในองค์กร

การยกย่องผลการปฏิบัติงานของ ฝ่ายบริหาร ควรรวมถึงการประเมินอย่างละเอียดในประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับวิธีการตัดสินใจที่มีผลต่อจริยธรรมขององค์กร ควรยกย่องพนักงานที่ดีมีจริยธรรม

## ◆ 5 .จัดให้มีวิธีป้องกันการปฏิบัติที่ผิดจริยธรรม

ระบบการปกป้องการปฏิบัติที่ผิดจริยธรรม เป็นวิธีที่ดีที่สุดที่ไม่ให้พนักงานปฏิบัติที่ ผิดพลาดทางจริยธรรม โดยวิธีปฏิบัติมีหลายวิธี เช่นวิธีการฝึกอบรมปฏิบัติโดยผู้รู้ การสร้าง สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการมีพฤติกรรมเชิงจริยธรรม เป็นต้น



## การพัฒนาวัฒนธรรมและค่านิยม ขององค์กรภาครัฐที่พึงประสงค์

### ◆ การเปลี่ยนแปลงธุรกิจโดยใช้ดิจิทัล

งานนำเสนอเป็นเครื่องมือสื่อสารที่สามารถใช้ในการบรรยาย การปาฐกถา รายงาน และอื่น ๆ ส่วนใหญ่จะใช้ในการนำเสนอต่อหน้าผู้ชม

### ◆ การปรับโครงสร้างบริษัทใหม่

งานนำเสนอเป็นเครื่องมือสื่อสารที่สามารถใช้ในการบรรยาย การปาฐกถา รายงาน และอื่น ๆ ส่วนใหญ่จะใช้ในการนำเสนอต่อหน้าผู้ชม

### ◆ แนวคิดริเริ่มโดยอาศัยทีม

งานนำเสนอเป็นเครื่องมือสื่อสารที่สามารถใช้ในการบรรยาย การปาฐกถา รายงาน และอื่น ๆ ส่วนใหญ่จะใช้ในการนำเสนอต่อหน้าผู้ชม

# การพัฒนาวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์การภาครัฐที่พึงประสงค์

---

- 1 .มีจุดมุ่งหมายที่สร้างประโยชน์ให้ประชาชนและประเทศชาติ
- 2 .สร้างความน่าเชื่อถือศรัทธาของประชาชน
- 3 .มีความรับผิดชอบและเป็นที่ยอมรับของประชาชน
- 4 .มีความเป็นมืออาชีพด้วยระบบคุณธรรม
- 5 .มีความทันสมัยทันโลกทันการณ์เจ้าหน้าที่รัฐต้องมีวิสัยทัศน์เห็นการณ์ไกล ใฝ่หาความรู้เพิ่มเติมทั้งจากภายในและภายนอกประเทศ