



บทที่ 5

วัฒนธรรมองค์กร

อาจารย์เย็นจิต คงปาน

ความหมาย วัฒนธรรมองค์การ

แนวทางที่ได้ยึดถือปฏิบัติกันใน
องค์การ ซึ่งวัฒนธรรมองค์การจะมีอิทธิพลต่อ
ทัศนคติและพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ .



ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ

“ วัฒนธรรมองค์การสามารถกำหนดรูปแบบพฤติกรรมของ
องค์การได้ ”

“ รูปแบบพฤติกรรมองค์การที่เกิดขึ้นจากวัฒนธรรมองค์การอาจเป็นได้
ทั้งปัจจัยเกื้อกูลหรืออุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์การ ”

“ วัฒนธรรมจะมีอำนาจชักนำให้เกิดภาวการณ์เรียนรู้ต่าง ๆ ได้ ”

ประโยชน์ของวัฒนธรรมองค์กร

ช่วยในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อม
ภายนอก

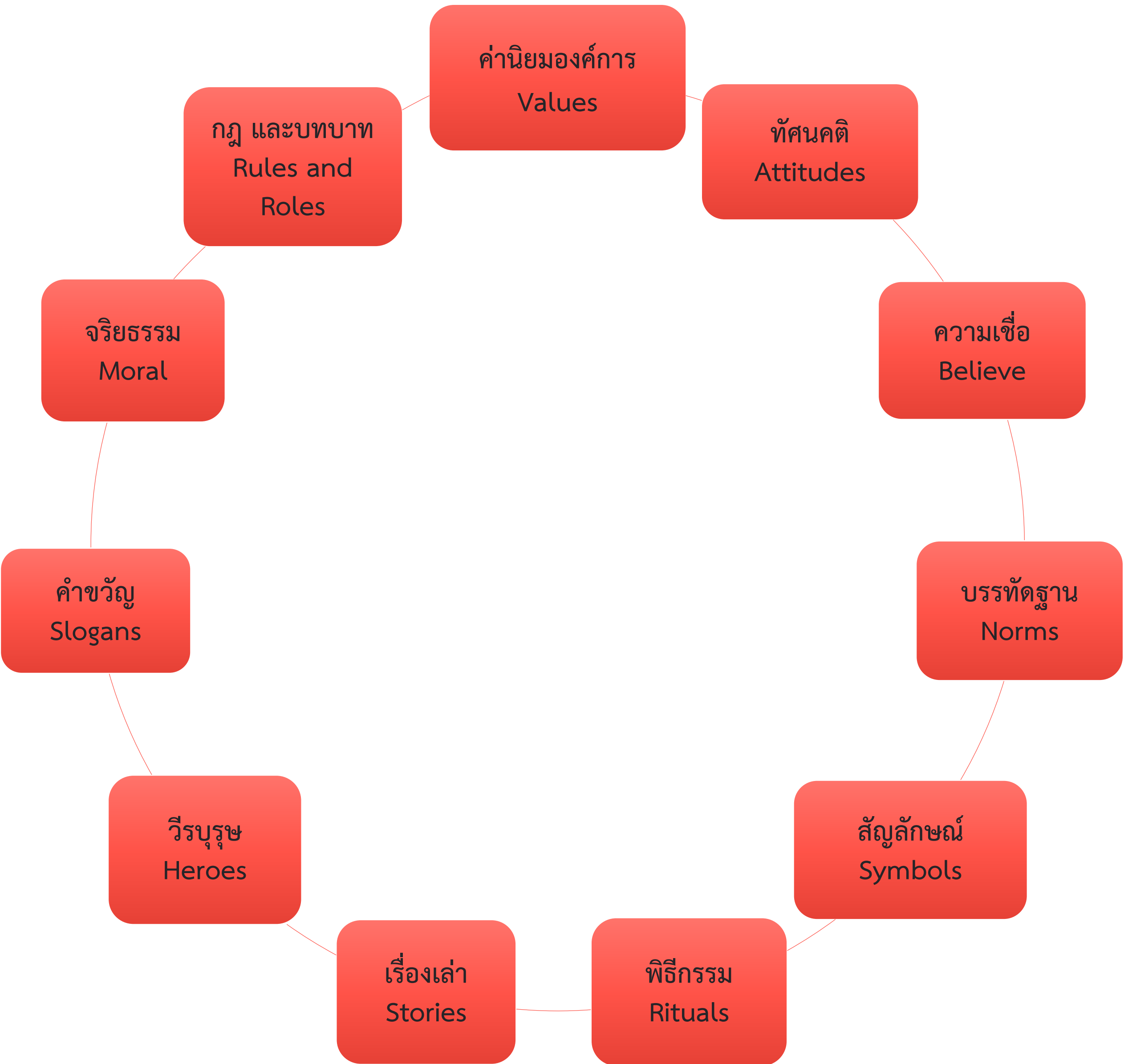
ช่วยในการประสานประสาน
ภายใน

วัฒนธรรมองค์กร
เป็นสัญลักษณ์ อย่างหนึ่งของ
ขององค์กร

วัฒนธรรมองค์กรคือ สิ่งที่หล่อหลอมให้คนในองค์กร
เข้าใจกฎกติกาในการอยู่ร่วมกัน

วัฒนธรรมองค์กรช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย
ขององค์กรได้โดยง่าย

องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ



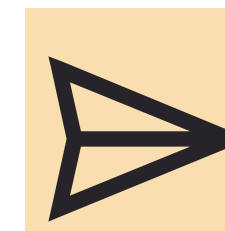
องค์ประกอบของวัฒนธรรม
องค์การแต่ละแห่ง
ก็มีความแตกต่างกัน
ขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์หรือ
ทิศทางของบริษัท

ลักษณะของวัฒนธรรมที่ทำให้องค์กรเกิดประสิทธิผล



01

การผูกพัน (Involvement) และการมีส่วนร่วม ในองค์กร



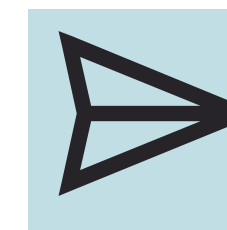
02

การปรับตัว (Adaptability) ที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง
ของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร



03

การประพฤติปฏิบัติได้สม่ำเสมอ (Consistency) ซึ่งจะทำให้เกิด
การทำงานที่ประสานกันและสามารถคาดหมายพฤติกรรมต่าง ๆ
ที่จะเกิดขึ้นได้



04

มีวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรที่เหมาะสม ทำให้องค์กรมี
กรอบและทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน

ประเภทของวัฒนธรรมองค์กร



วัฒนธรรมแบบเครือญาติ
Clan Culture



วัฒนธรรมแบบปรับตัว
Adaptability Culture



วัฒนธรรมแบบราชการ
Bureaucratic Culture



วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ
Achievement Culture

ประเภทของวัฒนธรรมองค์การ ต่อ

 วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) เน้นค่านิยมด้าน: ■ ความร่วมมือ ■ ความเอื้ออาทร ■ รักษาข้อตกลง ■ ความเป็นธรรม ■ ความเสมอภาคทางสังคม	 วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability Culture) เน้นค่านิยมด้าน: ■ ความริเริ่ม ■ การทดลอง ■ ความกล้าเสี่ยง ■ ความอิสระ ■ ความสามารถตอบสนองรวดเร็ว
 วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture) เน้นค่านิยมด้าน: ■ ความประหยัด ■ ความเป็นทางการ ■ ความสมเหตุผล ■ ความเป็นระเบียบ ■ ความเคารพเชื้อพืง	 วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Culture) เน้นค่านิยมด้าน: ■ มุ่งการแข่งขัน ■ ความสมบูรณ์แบบ ■ ปฏิบัติเชิงรุก ■ ความเฉลียวฉลาด ■ ความริเริ่มส่วนบุคคล

รูปแบบวัฒนธรรม องค์กร

1. วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นบทบาท (Role Culture)
มุ่งเน้นที่ตำแหน่ง บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ
ที่กำหนดไว้ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร โครงสร้างของ
องค์กรกำหนดไว้ชัดเจน มีกฎระเบียบข้อบังคับใน
กระบวนการปฏิบัติต่าง ๆ ชัดเจนทั่วองค์กร



รูปแบบวัฒนธรรมองค์การ

2. วัฒนธรรมองค์การที่เน้นงาน (Task Culture) คือ
องค์การที่มีวัฒนธรรมที่เน้นเรื่องการทำงานเป็นทีม
สนับสนุนและส่งเสริมให้สมาชิกแต่ละคนพัฒนาและ
ใช้ความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อผลงาน



รูปแบบวัฒนธรรมองค์การ

3. วัฒนธรรมองค์การที่เน้นบทบาทอิสระเฉพาะตัวบุคคล (Existential Culture) ผู้ปฏิบัติงานในองค์การที่มีวัฒนธรรมแบบนี้ จะกำหนดกฎเกณฑ์ของตนเอง มีความเป็นอิสระสูง ความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลที่หลากหลาย



รูปแบบวัฒนธรรมองค์การ

4.วัฒนธรรมองค์การที่เน้นการเป็นผู้นำ (Leader Culture) เป็นองค์การหรือหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จมักจะเป็นผู้บริหาร ที่มีความสามารถนำพาองค์การฝ่าฟันปัญหาอุปสรรค ผู้บริหารที่สามารถเป็นที่ปรึกษาหรือเป็นผู้สนองรับและนำการตัดสินใจ นโยบาย แนวทางและแผนงานไปปฏิบัติให้บรรลุผล





วัฒนธรรมองค์การทั้ง 4 รูปแบบ มีความแตกต่างกันอย่างชัดเจน การที่จะนำวิธีการหรือวัฒนธรรมองค์การแบบหนึ่งไปใช้ในอีกแบบหนึ่งเป็นไปได้เสมอ แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผู้บริหารใน แต่ละองค์กรนั้น ๆ

ระดับของวัฒนธรรมองค์การ

ระดับ	ความหมาย	ตัวอย่าง
กายภาพ (Artifacts)	วัฒนธรรมที่สามารถมองเห็นและจับต้องได้	เอกสารที่เขียนไว้ , การออกแบบสำนักงาน ภาษา , การแต่งตัว พิธีกรรม
ค่านิยม (Values)	ความเชื่อเกี่ยวกับสิ่งที่ควรจะเป็นในองค์การ	ปรัชญา วิสัยทัศน์ และพันธกิจของ หน่วยงาน
ฐานคติ (Assumptions)	การคิดหรือการกระทำเพื่อบรรลุ จุดมุ่งหมาย ซึ่งยอมรับปฏิบัติ โดยไม่ เคยตั้งคำถามหรือ ข้อสงสัย (takenfor-granted)	มาตรฐานการทำงาน วิธีการทำงานที่คิดว่า มีประสิทธิภาพ

ขั้นตอนการสร้างวัฒนธรรม องค์กร

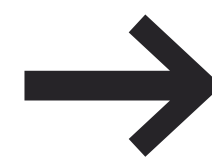
การสร้างวัฒนธรรมองค์กรไม่ได้เกิดขึ้น
ภายในวันเดียว สิ่งเหล่านี้ต้องใช้เวลาที่มันนาน
พอสมควร ที่สำคัญคือต้องมีการวางแผนในการพัฒนา
ให้เกิดขึ้นด้วย หากวัฒนธรรมองค์กรเกิดขึ้นแล้ว เราก็
สามารถใช้ประโยชน์จากวัฒนธรรมองค์กรได้ในระยะยาว
โดยปัจจุบันเราสามารถ สร้างวัฒนธรรมองค์กรได้
ดังต่อไปนี้



ขั้นตอนการสร้างวัฒนธรรมองค์การ ต่อ



1. สร้างการรับรู้ถึง ความสำเร็จของ พนักงาน



การตระหนักรู้ถึงการมีอยู่พนักงานนับเป็น
ความสำคัญอย่างหนึ่ง ยิ่งถ้าหากรับรู้ถึง
ความสำเร็จในการทำงานของพนักงานนั้น
ๆ โดยเฉพาะผู้บริหารควรจะมีการชื่นชม
พนักงานบ้าง เพราะการ ชื่นชมพนักงาน
เป็นตัวชี้วัดต่อความผูกพัน การรักษา และ
การพัฒนาตัวเองของพนักงาน

ขั้นตอนการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ต่อ

17



2. รับฟังเสียงทุกคน ในองค์กรอย่าง แท้จริง



การรับฟังความคิดเห็นของพนักงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ โดยเราสามารถรับฟังในรูปแบบแบบสอบถาม หรือการเข้าพูดคุยส่วนตัวเพื่อสังเกตอวัจนภาษา ต่าง ๆ และหากเป็นการทำงานทางไกล ก็อาจเปิดกล้องเพื่อให้การทำทางของพวกเขาได้ด้วย

ขั้นตอนการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ต่อ

3. ผู้นำต้องทำเป็น ตัวอย่างที่ดี



ความสำเร็จในการสร้างวัฒนธรรมอยู่ในมือ
ของผู้บริหารหรือหัวหน้าทีม เพราะผู้นำมี
ส่วนสำคัญในการเป็นตัวอย่างให้กับลูกทีม
ถ้าผู้นำไม่เชื่อในวัฒนธรรมองค์กร ก็คงไม่
มีใครเชื่อมั่นเช่นกัน



ขั้นตอนการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ต่อ

4. ดำเนินการตาม ค่านิยมขององค์กร



ค่านิยมจะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมและ
ทัศนคติ ค่านิยมจึงเป็นรากฐานสำคัญใน
การสร้างวัฒนธรรม หากทุกคนสามารถ
ดำเนินการตามค่านิยมได้อย่างจริงก็จะเกิด
เป็นวัฒนธรรมที่ทุกคนทำได้จริง

ขั้นตอนการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ต่อ



5. สร้างความสัมพันธ์
ระหว่างสมาชิก
ต่างทีมอย่างทั่วถึง



เป็นการสร้างความสัมพันธ์ให้กับพนักงาน
ระหว่างทีมหรือระหว่างแผนก เพื่อสร้าง
ความรู้จักกันให้มากขึ้น สายสัมพันธ์นี้จะ
ส่งเสริมให้แต่ละฝ่ายทำงานร่วมกันได้อย่าง
สะดวกใจขึ้น ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพ
เช่นกัน

ขั้นตอนการสร้างวัฒนธรรมองค์การ ต่อ



6. เน้นการเรียนรู้และ
การพัฒนา
อย่างต่อเนื่อง



วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ในองค์การ ส่งผล
ต่อประสิทธิภาพทางธุรกิจ องค์การที่
พนักงานให้ความสำคัญต่อการพัฒนา
ทักษะจะมีผลประกอบการที่มากขึ้น

ขั้นตอนการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ต่อ

7. ให้ทุกคนในองค์กร
แสดงออกวัฒนธรรม
จนเป็นนิสัย



ควรสร้างความตระหนักรู้ถึงวัฒนธรรม
ที่อยากสร้างให้พนักงานรับรู้บ้าง เนื่องจาก
จะทำให้พวกเขารักษาวัฒนธรรมนั้น ๆ
ให้สดใหม่และทำตามอยู่เสมอ

ขั้นตอนการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ต่อ

8. ปรับวัฒนธรรม
ให้เข้ากับ
ประสบการณ์แต่ละคน



ความต้องการของแต่ละคนไม่เหมือนกัน
การยืดหยุ่นจึงเป็นทางออกที่ดี
ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจึงต้องสำรวจความ
ต้องการของพนักงานอยู่เสมอว่าพวกเขา
ต้องการหรือไม่ต้องการวัฒนธรรมแบบไหน
นับเป็นความเอาใจใส่ที่จะจูงใจให้เขา
ปฏิบัติตามวัฒนธรรม

ตัวอย่างวัฒนธรรมองค์กร



Honda



องค์กรผลิตรถยนต์ชื่อดังจากญี่ปุ่น
ที่มีวัฒนธรรมองค์กรโดดเด่นมาก ๆ ซึ่งเขาได้
อธิบายวัฒนธรรมองค์กรของตัวเองไว้ว่า
‘ความยินดีสามประการ’ (Three Joys)
อันหมายถึง **ความยินดีในการซื้อ** **ความยินดีใน**
การขาย และ **ความยินดีในการสร้างสรรค์**
นั่นจึงเป็นเหตุผลให้ฮอนด้าเห็นความสำคัญใน
กระบวนการผลิต กระบวนการขายและความ
พึงพอใจของลูกค้า เป็นอันดับต้น ๆ ของโลก



วัฒนธรรมองค์กร คือ สิ่งที่เราคุ้นเคย
และรู้ดีว่าเป็นสิ่งสำคัญที่มีอยู่ในองค์กร

แต่ สำหรับองค์กรยุคใหม่
หากต้องการเติบโตอย่างยั่งยืนและต้องการพนักงานที่
มีความสามารถเพื่อมาเติมเต็มองค์กรของตัวเอง การ
สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีและเหมาะสมกับเทรนด์
ของโลกปัจจุบันก็คือสิ่งที่องค์กรของคุณต้องเปิดรับ
และปรับตัว เพื่อ ก่อให้เกิดการพัฒนาในทุกภาคส่วน
ขององค์กรต่อไปในอนาคต



Thank You