



ภาคผนวก

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright© by Chiang Mai University  
All rights reserved



ภาคผนวก ก

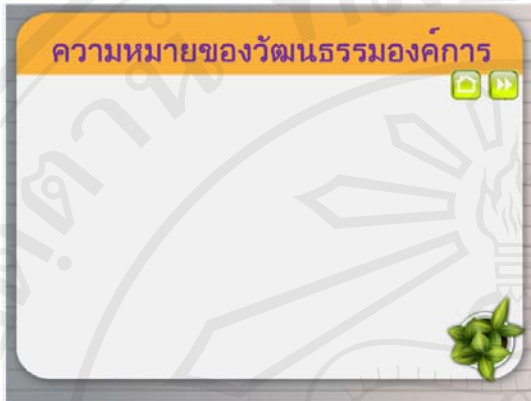
ผังการดำเนินเรื่อง

บทเรียนอิเล็กทรอนิกส์บนเครือข่าย เรื่องวัฒนธรรมองค์การ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright© by Chiang Mai University  
All rights reserved

บทที่ 1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร



Page No. : 1

ชื่อบทเรียน: ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความ แนะนำบทเรียน

- เสียงพุดอธิบาย



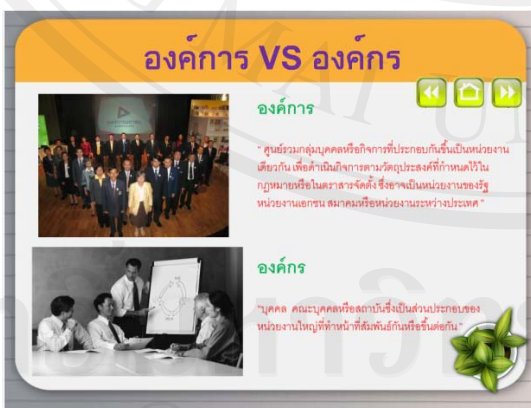
Page No. : 2

ชื่อบทเรียน: ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง, รูปภาพประกอบ

- ข้อความ อธิบายความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

- เสียงพุดอธิบาย



Page No. : 3

ชื่อบทเรียน: ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง, รูปภาพประกอบ

- ข้อความ อธิบายเปรียบเทียบความหมายขององค์กร กับ องค์กร

- เสียงพุดอธิบาย



Page No. : 4

ชื่อบทเรียน: ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง, รูปภาพประกอบ

- ข้อความ สรุปความหมายของวัฒนธรรม  
องค์การ

- เสียงพุดอธิบาย

## บทที่ 2 ลักษณะและประเภทของวัฒนธรรมองค์การ



Page No. : 5

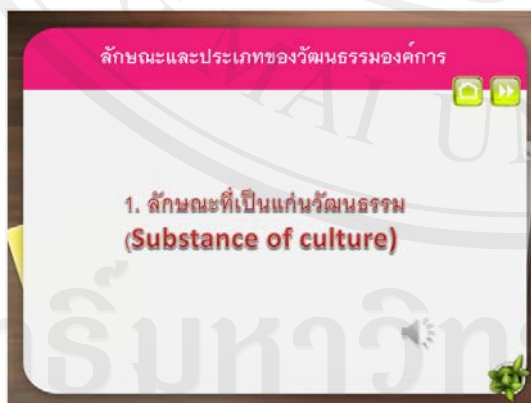
ชื่อบทเรียน: ลักษณะและประเภทของ

วัฒนธรรมองค์การ

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง, รูปภาพประกอบ

- ข้อความ แนะนำบทเรียน

- เสียงพุดอธิบาย



Page No. : 6

ชื่อบทเรียน: ลักษณะและประเภทของ

วัฒนธรรมองค์การ

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความ อธิบายลักษณะของวัฒนธรรม  
องค์การ

- เสียงพุดอธิบาย



Page No. : 7

ชื่อบทเรียน: ลักษณะและประเภทของวัฒนธรรมองค์การ

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง, รูปภาพประกอบ

- ข้อความ อธิบายลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ
- เสียงพูดอธิบาย



Page No. : 8

ชื่อบทเรียน: ลักษณะและประเภทของวัฒนธรรมองค์การ

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความ อธิบายลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ
- เสียงพูดอธิบาย



Page No. : 9

ชื่อบทเรียน: ลักษณะและประเภทของวัฒนธรรมองค์การ

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง, รูปภาพประกอบ

- ข้อความ อธิบายลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ
- เสียงพูดอธิบาย

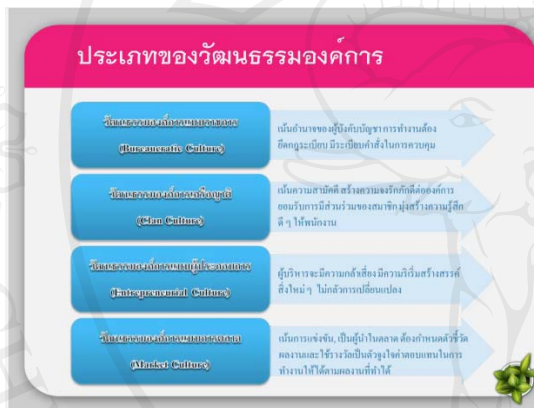


Page No. : 10

ชื่อบทเรียน: ลักษณะและประเภทของวัฒนธรรมองค์การ

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง, รูปภาพประกอบ

- ข้อความ อธิบายลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ
- เสียงพูดอธิบาย



Page No. : 11

ชื่อบทเรียน: ลักษณะและประเภทของวัฒนธรรมองค์การ

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความ อธิบายประเภทของวัฒนธรรมองค์การ
- เสียงพูดอธิบาย

**บทที่ 3 ระดับ องค์ประกอบ มิติ และรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การ**



Page No. : 12

ชื่อบทเรียน: ระดับ องค์ประกอบ มิติ และรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การ

เหตุการณ์: ข้อความ, เมนูย่อย

- ข้อความ แนะนำบทเรียน แสดงเมนูย่อยให้เลือกศึกษา
- สามารถคลิกเลือกเมนูย่อยเพื่อเลือกศึกษาในหัวข้อที่ต้องการ

### ระดับของวัฒนธรรมองค์การ

<p>สัญลักษณ์, ภูมิทัศน์ภายนอก, เสื้อผ้า รองเท้า, คำขวัญ, พฤติกรรมที่แสดงออก, การจัดการสภาพ</p>	<p>วัฒนธรรมที่สังเกตได้</p>
<p>คำพูด, ความเชื่อ, ทัศนคติ, ความปฏิบัติ</p>	<p>คำอธิบายร่วมกัน</p>
<p>สมมติฐาน, ฐานคติ</p>	<p>ฐานคิดร่วมกัน</p>

ที่มา : คู่มือส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร  
 by: Businapan A. Srinanontakul, James S. Hunt and Richard D. Gierl, Organizational Behavior  
 © Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, NJ, 2002. All rights reserved. All Organizational Theory and Design, 118.

Page No. : 13

ชื่อบทเรียน: ระดับ องค์ประกอบ มิติ และ รูปแบบของวัฒนธรรมองค์การ

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง, รูปภาพประกอบ

- ข้อความ อธิบายระดับของวัฒนธรรมองค์การ
- เสียงพูดอธิบาย

### องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ

Page No. : 14

ชื่อบทเรียน: ระดับ องค์ประกอบ มิติ และ รูปแบบของวัฒนธรรมองค์การ

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง, รูปภาพประกอบ

- ข้อความ อธิบายองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ
- เสียงพูดอธิบาย

### มิติของวัฒนธรรมองค์การ

**มิติด้านการให้ ความสำคัญกับ บุคลากร (People oriented)**  
 ในการปฏิบัติงานผู้บริหารจะปฏิบัติต่อพนักงานแบบผู้ร่วมงานที่มีความสำคัญไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งใดก็ตาม ให้ความสำคัญกับปัจเจกบุคคล เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานอย่างมีความสุขของผู้ที่ทำงานร่วมกันได้ บุคลากรมีอิสระในการทำงานและมีส่วนร่วมในตัดสินใจ สนับสนุนให้ช่วยเหลือกันทำงานได้ดี

**มิติด้านการมุ่งงาน (Task oriented)**  
 ในมิตินี้ผู้บริหารจะวางพนักงานเป็นผู้ถูกจ้างไปมาทำงานออกกับค่าตอบแทน พนักงานมีหน้าที่จะตั้งเครื่องจักรให้ดูอย่างคนที่ผู้บังคับบัญชากำหนดให้น้อยมาก ค่าจ้างและระเบียบปฏิบัติเป็นสิ่งที่จะต้องทำอย่างเคร่งครัด ความตั้งใจของงานมีความสำคัญกว่าความรู้สึกและเหตุผลของพนักงาน

Page No. : 15

ชื่อบทเรียน: ระดับ องค์ประกอบ มิติ และ รูปแบบของวัฒนธรรมองค์การ

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความ อธิบายมิติของวัฒนธรรมองค์การ ด้านการให้ความสำคัญกับบุคลากร
- เสียงพูดอธิบาย



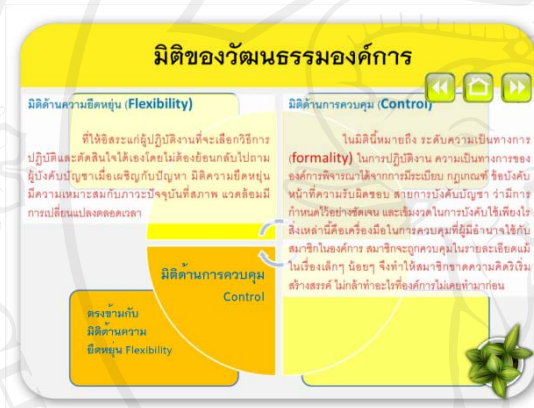
Page No. : 16

ชื่อบทเรียน: ระดับ องค์ประกอบ มิติ และ รูปแบบของวัฒนธรรมองค์การ

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความ อธิบายมิติของวัฒนธรรมองค์การ ด้านนวัตกรรม

- เสียงพูดอธิบาย



Page No. : 17

ชื่อบทเรียน: ระดับ องค์ประกอบ มิติ และ รูปแบบของวัฒนธรรมองค์การ

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความ อธิบายมิติของวัฒนธรรมองค์การ ด้านการควบคุม

- เสียงพูดอธิบาย



Page No. : 18

ชื่อบทเรียน: ระดับ องค์ประกอบ มิติ และ รูปแบบของวัฒนธรรมองค์การ

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความ อธิบายมิติของวัฒนธรรมองค์การ ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์

- เสียงพูดอธิบาย





Page No. : 19

ชื่อบทเรียน: ระดับ องค์ประกอบ มิติ และ

รูปแบบของวัฒนธรรมองค์การ

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง, รูปภาพประกอบ

- ข้อความ อธิบายรูปแบบของวัฒนธรรม

องค์การ แบบสถาบันนิยม

- เสียงพูดอธิบาย



Page No. : 20

ชื่อบทเรียน: ระดับ องค์ประกอบ มิติ และ

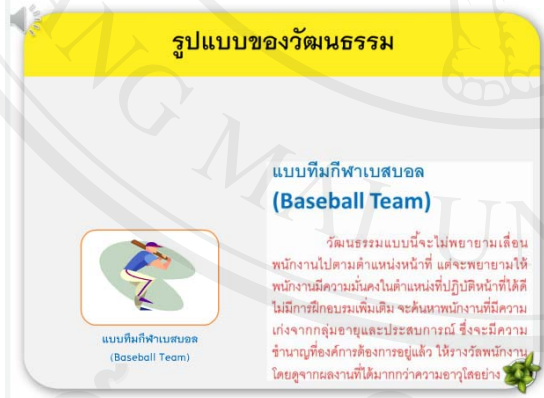
รูปแบบของวัฒนธรรมองค์การ

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง, รูปภาพประกอบ

- ข้อความ อธิบายรูปแบบของวัฒนธรรม

องค์การ แบบสโมสร

- เสียงพูดอธิบาย



Page No. : 21

ชื่อบทเรียน: ระดับ องค์ประกอบ มิติ และ

รูปแบบของวัฒนธรรมองค์การ

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง, รูปภาพประกอบ

- ข้อความ อธิบายรูปแบบของวัฒนธรรม

องค์การ แบบทีมกีฬาเบสบอล

- เสียงพูดอธิบาย



Page No. : 22

ข้อบ่งชี้: ระดับ องค์ประกอบ มิติ และ

รูปแบบของวัฒนธรรมองค์กร

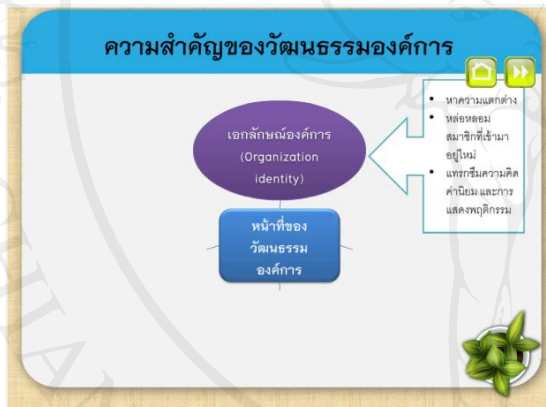
เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง, รูปภาพประกอบ

- ข้อความ อธิบายรูปแบบของวัฒนธรรม

องค์กร แบบสร้างป้อมปราการ

- เสียงพูดอธิบาย

**บทที่ 4 ความสำคัญ รวมถึง บทบาทและหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์กร**



Page No. : 23

ข้อบ่งชี้: ความสำคัญ รวมถึง บทบาท

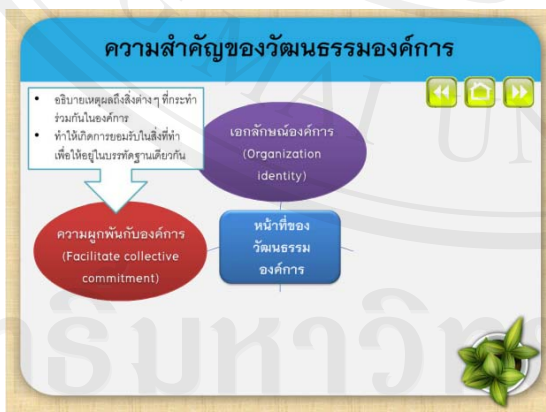
และหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์กร

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความ แนะนำบทเรียน อธิบายหน้าที่

และความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร

- เสียงพูดอธิบาย



Page No. : 24

ข้อบ่งชี้: ความสำคัญ รวมถึง บทบาท

และหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์กร

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความ อธิบายหน้าที่และความสำคัญของ

วัฒนธรรมองค์กร

- เสียงพูดอธิบาย



Page No. : 25

ชื่อบทเรียน: ความสำคัญ รวมถึง บทบาท และหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การ

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความ อธิบายหน้าที่และความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ
- เสียงพูดอธิบาย



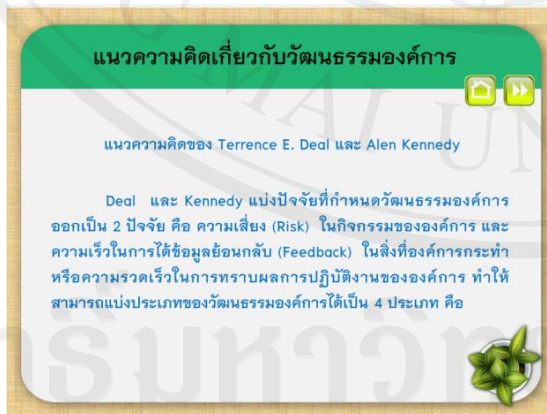
Page No. : 26

ชื่อบทเรียน: ความสำคัญ รวมถึง บทบาท และหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การ

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความ อธิบายหน้าที่และความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ
- เสียงพูดอธิบาย

### บทที่ 5 แนวความคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ



Page No. : 27

ชื่อบทเรียน: แนวความคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความ แนะนำบทเรียน อธิบาย แนวความคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ ของ Terrence E. Deal และ Alen Kennedy
- เสียงพูดอธิบาย



Page No. : 28

ชื่อบทเรียน: แนวความคิดเกี่ยวกับ  
วัฒนธรรมองค์กร

เหตุการณ์: ข้อความ, เสี่ยง

- ข้อความ อธิบายแนวความคิดเกี่ยวกับ  
วัฒนธรรมองค์กร แบบคนใจร้อน

- เสี่ยงพูดอธิบาย



Page No. : 29

ชื่อบทเรียน: แนวความคิดเกี่ยวกับ  
วัฒนธรรมองค์กร

เหตุการณ์: ข้อความ, เสี่ยง

- ข้อความ อธิบายแนวความคิดเกี่ยวกับ  
วัฒนธรรมองค์กร แบบงานหนักพักผ่อน

- เสี่ยงพูดอธิบาย



Page No. : 30

ชื่อบทเรียน: แนวความคิดเกี่ยวกับ  
วัฒนธรรมองค์กร

เหตุการณ์: ข้อความ, เสี่ยง

- ข้อความ อธิบายแนวความคิดเกี่ยวกับ  
วัฒนธรรมองค์กร แบบเดิมพันด้วยบริษัท

- เสี่ยงพูดอธิบาย



Page No. : 31

ชื่อบทเรียน: แนวความคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความ อธิบายแนวความคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร กระบวนการ
- เสียงพูดอธิบาย

บทที่ 6 การจัดการกับวัฒนธรรมองค์กร



Page No. : 32

ชื่อบทเรียน: การจัดการกับวัฒนธรรมองค์กร

เหตุการณ์: ข้อความ, เมนูย่อย

- ข้อความ แนะนำบทเรียน แสดงเมนูย่อยให้เลือกศึกษา
- สามารถคลิกเลือกเมนูย่อยเพื่อเลือกศึกษาในหัวข้อที่ต้องการ



Page No. : 33

ชื่อบทเรียน: การจัดการกับวัฒนธรรมองค์กร

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความ อธิบายกระบวนการสร้างวัฒนธรรมองค์กร
- เสียงพูดอธิบาย



Page No. : 34

ชื่อบทเรียน: การจัดการกับวัฒนธรรมองค์กร

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความ อธิบายกระบวนการสร้างวัฒนธรรมองค์กร
- เสียงพูดอธิบาย



Page No. : 35

ชื่อบทเรียน: การจัดการกับวัฒนธรรมองค์กร

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง

- ข้อความ อธิบายถึงองค์ประกอบของการบริหารวัฒนธรรมองค์กร
- เสียงพูดอธิบาย

**บทที่ 7 การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรของสมาชิกในองค์กร**



Page No. : 36

ชื่อบทเรียน: การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรของสมาชิกในองค์กร

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง, รูปภาพประกอบ

- ข้อความ อธิบายถึงการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรของสมาชิกในองค์กร
- เสียงพูดอธิบาย



Page No. : 37

ชื่อบทเรียน: การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรของสมาชิกในองค์กร

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง, รูปภาพประกอบ

- ข้อความ อธิบายถึงการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรของสมาชิกในองค์กร

- เสียงพุดอธิบาย

**บทที่ 8 ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กร**



Page No. : 38

ชื่อบทเรียน: ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กร

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง, รูปภาพประกอบ

- ข้อความ อธิบายถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กร

- เสียงพุดอธิบาย



Page No. : 39

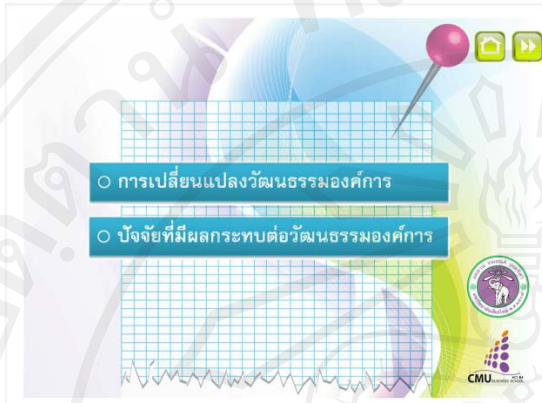
ชื่อบทเรียน: ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กร

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง, รูปภาพประกอบ

- ข้อความ อธิบายถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กร

- เสียงพุดอธิบาย

## บทที่ 9 การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร



Page No. : 40

ชื่อบทเรียน: การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม  
องค์กร

เหตุการณ์: ข้อความ, เมนูย่อย

- ข้อความ แนะนำบทเรียน แสดงเมนูย่อยให้  
เลือกศึกษา
- สามารถคลิกเลือกเมนูย่อยเพื่อเลือกศึกษา  
ในหัวข้อที่ต้องการ

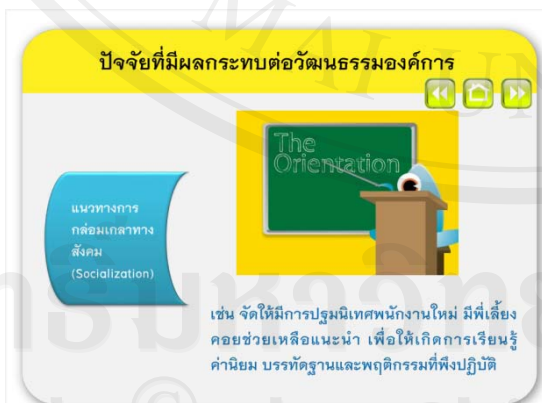


Page No. : 41

ชื่อบทเรียน: การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม  
องค์กร

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง, รูปภาพประกอบ

- ข้อความ อธิบายถึงแนวทางในการ  
เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร
- เสียงพุดอธิบาย



Page No. : 42

ชื่อบทเรียน: การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม  
องค์กร

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง, รูปภาพประกอบ

- ข้อความ อธิบายถึงแนวทางการกล่อมเกล  
าสังคม
- เสียงพุดอธิบาย



ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์การ

แนวทางการพัฒนาองค์การ (Organizational Development)

- วัตถุประสงค์ด้านผลิตภัณฑ์
- วัตถุประสงค์ด้านกระบวนการ

Page No. : 43

ชื่อบทเรียน: การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง, รูปภาพประกอบ

- ข้อความ อธิบายถึงแนวทางการพัฒนาองค์การ

- เสียงพุดอธิบาย

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์การ

แนวทางการจัดการค่านิยม (Value-based Management)

วัตถุประสงค์

- เป็นเครื่องนำทางให้ผู้บริหาร
- ทำให้ทุกคนได้รู้ว่า อะไรคือสิ่งที่มีคุณค่ามีความสำคัญต่อองค์การ
- ผู้บริหารใช้ค่านิยมที่กำหนดนี้เป็นตัวผลักดันให้องค์การไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ
- เป็นเครื่องมือในการสร้างจิตวิญญาณการทำงานของกลุ่ม

Page No. : 44

ชื่อบทเรียน: การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง, รูปภาพประกอบ

- ข้อความ อธิบายถึงแนวทางการจัดการค่านิยม

- เสียงพุดอธิบาย

## บทที่ 10 บทสรุป และกรณีศึกษา

ประโยชน์ของการศึกษา

เนื่องจากวัฒนธรรมองค์การ เป็นส่วนหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์การ ซึ่งประกอบกันขึ้นเป็นวิถีชีวิตที่สมาชิกขององค์การมีส่วนร่วมและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่ ก่อให้เกิดพฤติกรรมที่องค์การพึงประสงค์ในการอยู่ร่วมกันภายในองค์การ ซึ่งทำให้บุคลากรในองค์การรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมีความผูกพันกับองค์การ ทั้งยังช่วยให้บุคลากรปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ

Page No. : 45

ชื่อบทเรียน: บทสรุป และกรณีศึกษา

ประโยชน์ในการศึกษาเพื่อการสอน

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง, รูปภาพประกอบ

- ข้อความ อธิบายถึงประโยชน์ในการศึกษาเพื่อการสอน

- เสียงพุดอธิบาย

### ประโยชน์ของการศึกษา



วัฒนธรรมขององค์การจึงมีผลอย่างยิ่งต่อกระบวนการดำเนินงานในองค์กรนั้นๆ ส่งผลถึงความสามารถขององค์การในการดำเนินกลยุทธ์ ดังนั้น หน้าที่ประการหนึ่งขององค์การและผู้บริหาร คือ การวิเคราะห์และพิจารณาถึงผลกระทบต่อองค์การว่าคุ้มค่ากับการเปลี่ยนแปลงหรือไม่โดยการปรับเปลี่ยนการสื่อสาร สร้างความเข้าใจและการยอมรับ การพัฒนาและการฝึกอบรม เปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร หรือเลือกจ้างพนักงานใหม่ให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ เพื่อให้บุคลากรภายในองค์กรมุ่งไปสู่เป้าหมายขององค์การ



Page No. : 46

ชื่อบทเรียน: บทสรุป และกรณีศึกษา

ประโยชน์ในการศึกษาเพื่อการสอน

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง, รูปภาพประกอบ

- ข้อความ อธิบายถึงประโยชน์ในการศึกษาเพื่อการสอน

- เสียงพูดอธิบาย

### ประโยชน์ของการศึกษา



แนวคิดในการเรียนรู้

1. วัฒนธรรมองค์การประกอบด้วย สิ่งที่เป็นนามธรรม และรูปธรรม วัฒนธรรมองค์การมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ วัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมคือวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนความสำเร็จขององค์การ



Page No. : 47

ชื่อบทเรียน: บทสรุป และกรณีศึกษา

แนวคิดในการเรียนรู้

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง, รูปภาพประกอบ

- ข้อความ อธิบายถึงแนวคิดในการเรียนรู้

- เสียงพูดอธิบาย

### ประโยชน์ของการศึกษา



2. การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งจำเป็น หากวัฒนธรรมองค์การเดิมไม่สามารถทำหน้าที่ในการสนับสนุนองค์การให้อยู่รอดในสภาวะแวดล้อมปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงไป

3. เมื่อต้องการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การเดิมมาเป็นวัฒนธรรมใหม่ ย่อมจะต้องพบปัญหาและอุปสรรค ผู้บริหารจึงต้องวางแผนการเปลี่ยนแปลงและเตรียมรับมือกับการต่อต้านจากสมาชิก โดยการวางแนวทางแก้ไขและการใช้วิธีการต่าง ๆ เพื่อให้สมาชิกยอมรับการเปลี่ยนแปลง



Page No. : 48

ชื่อบทเรียน: บทสรุป และกรณีศึกษา

แนวคิดในการเรียนรู้

เหตุการณ์: ข้อความ, เสียง, รูปภาพประกอบ

- ข้อความ อธิบายถึงแนวคิดในการเรียนรู้

- เสียงพูดอธิบาย



Page No. : 49

ชื่อบทเรียน: บทสรุป และกรณีศึกษา เมนู  
หลักกรณีศึกษา

เหตุการณ์: ข้อความ, รูปภาพประกอบ  
- ข้อความ แสดงหัวข้อกรณีศึกษาทั้ง 2 เรื่อง  
และข้อความอธิบายให้เลือกรณีศึกษาที่  
ต้องการ



Page No. : 50

ชื่อบทเรียน: บทสรุป และกรณีศึกษา  
กรณีศึกษาเรื่องที่ 1 วัฒนธรรมกูเกิล

เหตุการณ์: ข้อความ, รูปภาพประกอบ, เสียง  
- ข้อความ อธิบายเนื้อหาของกูเกิล  
- เสียงพูดอธิบาย



Page No. : 51

ชื่อบทเรียน: บทสรุป และกรณีศึกษา  
กรณีศึกษาเรื่องที่ 2 วัฒนธรรมศิริราช

เหตุการณ์: ข้อความ, วีดิทัศน์, รูปภาพประกอบ  
- ข้อความ แสดงหัวข้อกรณีศึกษาและที่มา  
- วีดิทัศน์ ภาพประกอบเพลง



ภาคผนวก ข

แบบทดสอบก่อนเรียนบทเรียนอิเล็กทรอนิกส์ส่วนเครือข่าย  
เรื่องวัฒนธรรมองค์กร

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright© by Chiang Mai University  
All rights reserved

**แบบทดสอบก่อนเรียนบทเรียนอิเล็กทรอนิกส์บนเครือข่าย**  
**เรื่อง วัฒนธรรมองค์การ**

**คำชี้แจง**

1. แบบทดสอบนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อใช้ในการประเมินประสิทธิภาพของบทเรียนอิเล็กทรอนิกส์บนเครือข่าย เรื่องวัฒนธรรมองค์การ
2. แบบทดสอบประกอบด้วย 2 ส่วน ดังนี้  
ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบทดสอบ  
ส่วนที่ 2 แบบทดสอบความรู้ก่อนเรียน
3. แบบทดสอบเป็นแบบเลือกตอบ มีจำนวน 22 ข้อ ประกอบด้วย 10 ตอน ดังนี้

หัวข้อของบทเรียน	จำนวนคำถามในแบบทดสอบ
ตอนที่ 1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ	2 ข้อ
ตอนที่ 2 ลักษณะและประเภทของวัฒนธรรมองค์การ	3 ข้อ
ตอนที่ 3 ระดับ องค์ประกอบ มิติหรือรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การ	6 ข้อ
ตอนที่ 4 หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การ	1 ข้อ
ตอนที่ 5 แนวความคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ	2 ข้อ
ตอนที่ 6 การจัดการกับวัฒนธรรมองค์การ	2 ข้อ
ตอนที่ 7 การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การของสมาชิกในองค์การ	1 ข้อ
ตอนที่ 8 ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์การ	2 ข้อ
ตอนที่ 9 การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ	1 ข้อ
ตอนที่ 10 กรณีศึกษา	2 ข้อ

3. ให้ผู้ทดสอบใส่เครื่องหมาย  ข้อที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

-----  
-----

**ส่วนที่ 1** ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบทดสอบ

**คำอธิบาย** โปรดใส่เครื่องหมาย  หน้าข้อความที่เหมาะสมกับท่านมากที่สุด หรือกรอกข้อความลงในช่องว่างที่เว้นไว้

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ.....ปี

3. หลักสูตรที่ท่านกำลังศึกษา

ปริญญาตรี คณะบริหารธุรกิจ

ปริญญาโท คณะบริหารธุรกิจ

**ส่วนที่ 2** แบบทดสอบความรู้ก่อนเรียน

**ตอนที่ 1** ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

1. ข้อใดต่อไปนี้อธิบายคำว่าวัฒนธรรมองค์การ ได้ดีที่สุด
  - ก. สถานที่ตั้งของที่ทำงาน
  - ข. พฤติกรรมอันพึงประสงค์โดยรวมของพนักงานในองค์การ
  - ค. ขั้นตอนการดำเนินงาน, คู่มือ และเครื่องแต่งกายขององค์การ
  - ง. พิธีกรรมต่าง ๆ ในองค์การ
2. วัฒนธรรมองค์การมีที่มาจากสิ่งใด
  - ก. ลูกค้า
  - ข. หน่วยงานของรัฐ
  - ค. สมาชิกองค์การ
  - ง. สภาพแวดล้อม

**ตอนที่ 2** ลักษณะและประเภทของวัฒนธรรมองค์การ

1. ข้อใดคือแก่นของวัฒนธรรม
  - ก. อุดมการณ์ ความเชื่อ ค่านิยม
  - ข. ความคิด ความเชื่อ ทศนคติ
  - ค. เครื่องแบบ ตราสัญลักษณ์ เพลงประจำบริษัท
  - ง. ค่านิยม เครื่องแบบ ตราสัญลักษณ์

2. วัฒนธรรมองค์การที่เน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลคือวัฒนธรรมใด
  - ก. วัฒนธรรมองค์การแบบไม่เป็นทางการ
  - ข. วัฒนธรรมองค์การแบบเครือข่าย
  - ค. วัฒนธรรมองค์การแบบราชการ
  - ง. วัฒนธรรมองค์การแบบตลาด
3. ข้อใดกล่าวได้ถูกต้องที่สุดเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในองค์การที่มีวัฒนธรรมแบบราชการ
  - ก. เน้นผลสัมฤทธิ์ของงานมากกว่าลำดับขั้นการทำงาน
  - ข. เน้นความเสี่ยงมากกว่าผลสัมฤทธิ์ของงาน
  - ค. เน้นผลสัมฤทธิ์ของงานมากกว่าความเสี่ยง
  - ง. เน้นความเห็นผู้บังคับบัญชามากกว่าผลสัมฤทธิ์ของงาน

**ตอนที่ 3 ระดับ องค์ประกอบ มิติหรือรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การ**

1. สิ่งใดสะท้อนว่าองค์การให้ความสำคัญแก่มิติวัฒนธรรมด้านนวัตกรรม
  - ก. การบริหารโดยเน้นความมั่นคงมากกว่าความเสี่ยง
  - ข. การบริหารโดยเน้นความสำเร็จอย่างต่อเนื่องของงาน
  - ค. การบริหารโดยยอมรับการปฏิบัติแบบลองผิดลองถูก
  - ง. การบริหารโดยคำนึงถึงคุณภาพชีวิตของพนักงาน
2. ข้อใดไม่ใช่วัฒนธรรมที่สังเกตได้
  - ก. พิธีกรรมต่าง ๆ ขององค์การ
  - ข. ความรู้สึกของพนักงาน
  - ค. ตราสัญลักษณ์
  - ง. ประวัติศาสตร์ขององค์การ
3. ข้อใดไม่ใช่องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ
  - ก. ภาษา คำเฉพาะขององค์การ
  - ข. เรื่องราวและตำนาน
  - ค. เครื่องแบบของพนักงาน
  - ง. ทัศนคติของพนักงาน

4. ข้อใดอธิบายถึงรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การแบบสโมสร
  - ก. พนักงานมีความสามารถในหน้าที่การงานและได้แต่เข้าไปตามสายงานตำแหน่งขององค์การอย่างสม่ำเสมอ
  - ข. พนักงานพยายามปรับตัวให้เข้ากับองค์การที่ทำงานอยู่ ทำตัวเข้าสมาคมสังสรรค์ให้เป็นที่ยอมรับของผู้บริหาร ทำตัวมีมิตรสัมพันธ์ที่ดี สนับสนุนส่งเสริมบรรยากาศขององค์การที่เป็นมิตรภาพระหว่างพนักงานในองค์การให้มากที่สุด
  - ค. พนักงานมีความมั่นคงในตำแหน่งที่ปฏิบัติหน้าที่ได้ดี ไม่มีการฝึกอบรมเพิ่มเติม จะค้นหาพนักงานที่มีความเก่งจากกลุ่มอายุและประสบการณ์
  - ง. เน้นความอยู่รอดขององค์การเป็นหลัก จะไม่มีการให้คำมั่นสัญญาใดๆ ในเรื่องความมั่นคง แต่จะเกื้อหนุนสร้างโอกาสให้ผู้บริหารที่ชอบเปลี่ยนงานและชอบเปลี่ยนแปลงการบริหารงาน
5. ข้อใดไม่ใช่ระดับของวัฒนธรรมองค์การ
  - ก. สภาพแวดล้อมทางกายภาพขององค์การ
  - ข. วัฒนธรรมที่สังเกตได้
  - ค. ค่านิยมร่วมกัน
  - ง. ฐานคิดร่วมกัน
6. วัฒนธรรมองค์การรูปแบบใดที่จะค้นหาพนักงานที่มีความเก่งจากกลุ่มอายุและประสบการณ์
  - ก. แบบสถาบันนิยม (Academy)
  - ข. แบบสโมสร (Club)
  - ค. แบบทีมกีฬาเบสบอล (Baseball Team)
  - ง. แบบสร้างป้อมปราการ (Fortress)

#### ตอนที่ 4 หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การ

1. ข้อใดไม่ใช่หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การ
  - ก. ช่วยสร้างความมั่นคงในสังคมภายในองค์การ
  - ข. เป็นเอกลักษณ์ขององค์การ
  - ค. ช่วยให้เกิดความผูกพันกับองค์การ
  - ง. ช่วยให้เกิดค่านิยมร่วมกัน



### ตอนที่ 5 แนวความคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

1. ข้อใดอธิบายประเภทวัฒนธรรมองค์การแบบงานหนักและรักสนุก
  - ก. ชอบเสี่ยงและเห็นผลของการเสี่ยงเร็วเหมือนนักพนัน
  - ข. การตัดสินใจมีผลต่อความสำเร็จ/ล้มเหลวของกิจการมาก
  - ค. คนทำงานแบบงานเป็นงาน เล่นเป็นเล่น
  - ง. เน้นกระบวนการในการทำงาน
2. ข้อใดอธิบายประเภทวัฒนธรรมองค์การแบบเอาบริษัทเป็นเดิมพัน
  - ก. ชอบเสี่ยงและเห็นผลของการเสี่ยงเร็วเหมือนนักพนัน
  - ข. การตัดสินใจมีผลต่อความสำเร็จ/ล้มเหลวของกิจการมาก
  - ค. คนทำงานแบบงานเป็นงาน เล่นเป็นเล่น
  - ง. เน้นกระบวนการในการทำงาน

### ตอนที่ 6 การจัดการกับวัฒนธรรมองค์การ

1. ข้อใดกล่าวไม่ถูกต้องเกี่ยวกับการจัดการวัฒนธรรมองค์การ
  - ก. การสรรหาและคัดเลือกพนักงานเข้ามาทำงานจะเลือกใครก็ได้ที่ผู้บริหารพอใจ
  - ข. การสร้างวัฒนธรรมใช้พฤติกรรมและการแสดงออกต่าง ๆ ของผู้บริหารเป็นตัวอย่างได้
  - ค. องค์กรสามารถวางระบบการให้รางวัลแก่พนักงานที่มีพฤติกรรมสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การได้
  - ง. การสร้างระบบการกล่อมเกลாதองศาทางสังคม เป็นการสร้างการเรียนรู้แก่สมาชิกในองค์กรให้แสดงพฤติกรรมที่องค์กรต้องการ
2. ข้อใดไม่ใช่องค์ประกอบของการบริหารวัฒนธรรมองค์การ
  - ก. การรับประโยชน์จากวัฒนธรรมที่มีอยู่
  - ข. การสอนวัฒนธรรมองค์การ
  - ค. การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ
  - ง. กระบวนการในการบริหารองค์การ

**ตอนที่ 7 การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การของสมาชิกในองค์การ**

1. ข้อใดไม่ใช่การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การของสมาชิกในองค์การ
  - ก. การปฐมนิเทศ
  - ข. การลงโทษพนักงานที่ปฏิบัติมิชอบ
  - ค. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
  - ง. เรื่องเล่าและตำนานในองค์การ

**ตอนที่ 8 ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์การ**

1. ข้อใดอธิบายปัจจัยที่มีผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์การในเรื่องของกลุ่ม ไม่ถูกต้อง
  - ก. ความผูกพันของสมาชิกกลุ่ม
  - ข. ระบบการสื่อสารแบบเปิด
  - ค. ขวัญและกำลังใจในกลุ่ม
  - ง. มิตรภาพภายในกลุ่ม
2. ข้อใดไม่ใช่ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์การ
  - ก. การปรับตัวขององค์การ
  - ข. กลุ่ม
  - ค. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร
  - ง. กระบวนการในการบริหาร

**ตอนที่ 9 การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ**

1. การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การให้ยั่งยืนจะต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงสิ่งใด
  - ก. พฤติกรรม
  - ข. ความเชื่อ
  - ค. ค่านิยม
  - ง. ประสพการณ์

## ตอนที่ 10 กรณีศึกษา

1. ข้อใดต่อไปนี้เป็นผู้ร่วมก่อตั้ง Google
  - ก. เซอร์เก บริน
  - ข. สตีฟ จ๊อบ
  - ค. มาทาคอ เมอริส
  - ง. ไมเคิล ไทสัน
2. โรงพยาบาลศิริราช สร้างวัฒนธรรมองค์กรโดยใช้สิ่งใดเป็นสัญลักษณ์
  - ก. ภาพถ่าย
  - ข. รางวัลที่ได้รับ
  - ค. ตราสัญลักษณ์
  - ง. เพลง

----- End -----

## เฉลยแบบทดสอบก่อนเรียน

### ตอนที่ 1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

#### ข้อ 1) เฉลย: ข

**คำอธิบาย** ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ สามารถสรุปได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์การ ซึ่งประกอบกันขึ้นเป็นข้อสมมติฐาน ความเชื่อและคุณค่า ซึ่งเป็นวิถีชีวิตที่สมาชิกขององค์การมีส่วนร่วมและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่ ก่อให้เกิดพฤติกรรมที่องค์การพึงประสงค์ในการอยู่ร่วมกันภายในองค์การ

---

#### ข้อ 2) เฉลย: ค

**คำอธิบาย** ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ สามารถสรุปได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์การ ซึ่งประกอบกันขึ้นเป็นข้อสมมติฐาน ความเชื่อและคุณค่า ซึ่งเป็นวิถีชีวิตที่สมาชิกขององค์การมีส่วนร่วมและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่ ก่อให้เกิดพฤติกรรมที่องค์การพึงประสงค์ในการอยู่ร่วมกันภายในองค์การ

---

### ตอนที่ 2 ลักษณะและประเภทของวัฒนธรรมองค์การ

#### ข้อ 1) เฉลย: ก

**คำอธิบาย** ลักษณะที่เป็นแก่นวัฒนธรรม (Substance of culture) เป็นวัฒนธรรมที่ไม่ใช่วัตถุ (non-material culture) ไม่สามารถจับต้องได้ ได้แก่ อุดมการณ์ (Ideology) ความเชื่อ (Beliefs) และค่านิยม (Values)

---

#### ข้อ 2) เฉลย: ข

**คำอธิบาย** วัฒนธรรมองค์การเครือญาติ (Clan Culture) องค์การให้ความสำคัญกับสมาชิกในองค์การ เน้นความสามัคคี สร้างความจงรักภักดีต่อองค์การ ขอมรับการมีส่วนร่วมของสมาชิก มุ่งสร้างความรู้สึกรักใคร่ ให้พนักงานมีความภาคภูมิใจในการได้เป็นสมาชิกในองค์การ

---

## ข้อ 3) เฉลย: ง

คำอธิบาย วัฒนธรรมองค์การแบบราชการ (Bureaucratic Culture) มีแบบแผนพฤติกรรมที่เน้นอำนาจของผู้บังคับบัญชา การทำงานต้องยึดกฎระเบียบ มีระเบียบคำสั่งในการควบคุม

---

## ตอนที่ 3 ระดับ องค์ประกอบ มิติหรือรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การ

## ข้อ 1) เฉลย: ค

คำอธิบาย มิติด้านนวัตกรรม (Innovation) มีการส่งเสริมให้พนักงานได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ (Creativity) ในด้านการผลิต สินค้า บริการ รวมถึงวิธีการต่าง ๆ ในการทำงาน เพื่อให้้องค์การมีความก้าวหน้า ได้แก่การที่ฝ่ายบริหารยอมรับการกระทำแบบลองผิดลองถูก ทำให้สมาชิกกล้าคิดกล้าทำสิ่งใหม่ ๆ เพราะเมื่อทำสิ่งผิดพลาดก็ไม่ถูกลงโทษหรือตำหนิ แต่ถ้าประสบความสำเร็จก็จะทำให้องค์การมีผลผลิตและวิธีการทำงานใหม่ๆ ที่สร้างสรรค์และเป็นประโยชน์ต่อองค์การ

---

## ข้อ 2) เฉลย: ข

คำอธิบาย วัฒนธรรมที่สังเกตได้ (Observable culture) อยู่ในระดับบน แสดงถึงวิธีการในการแสดงพฤติกรรม ได้แก่ พิธีกรรมต่าง ๆ สัญลักษณ์ การเฉลิมฉลองหรือเทศกาลต่าง ๆ ระเบียบแบบแผน ตำนานหรือเรื่องราวต่าง ๆ และประวัติศาสตร์ขององค์การ

---

## ข้อ 3) เฉลย: ง

## คำอธิบาย องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ

- ระเบียบแบบแผน พิธีปฏิบัติต่าง ๆ ในองค์การ เป็นการแสดงออกถึงค่านิยมและความเชื่อขององค์การ
- ประวัติศาสตร์ เรื่องราวและตำนานขององค์การ เป็นการแสดงให้เห็นถึงความเชื่อ ค่านิยม และพฤติกรรมที่้องค์การต้องการ
- สัญลักษณ์ สถานภาพ เป็นการแสดงถึงค่านิยมที่อยู่เบื้องหลังองค์การ ซึ่งเป็นตัวแทนที่สามารถเห็นได้ชัด
- ภาษา คำเฉพาะขององค์การ เช่น คำขวัญ สโลแกน

- สภาพแวดล้อมทางกายภาพขององค์กร เช่น การจัดอาคารสำนักงาน การตกแต่ง/ออกแบบอาคาร เครื่องแบบของพนักงาน

---

**ข้อ 4) เฉลย: ข**

**คำอธิบาย** วัฒนธรรมองค์กรแบบสโมสร (Club) วัฒนธรรมแบบนี้จะช่วยให้พนักงานปรับตัวให้เข้ากับองค์กรที่ทำงานอยู่ได้ ความก้าวหน้าขึ้นอยู่กับอาวุโสในองค์กร แต่ก็ต้องทำตัวเข้าสมาคมสังสรรค์ให้เป็นที่ยอมรับของผู้บริหาร ทำตัวมีมิตรสัมพันธ์ที่ดี สนับสนุนส่งเสริมบรรยากาศขององค์กรที่เป็นมิตรภาพระหว่างพนักงานในองค์กรให้มากที่สุด

---

**ข้อ 5) เฉลย: ก**

**คำอธิบาย** เราสามารถแบ่งระดับของวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่

1. วัฒนธรรมที่สังเกตได้ (Observable culture) อยู่ในระดับบน แสดงถึงวิธีการในการแสดงพฤติกรรม ได้แก่ พิธีกรรมต่าง ๆ สัญลักษณ์ การเฉลิมฉลองหรือเทศกาลต่าง ๆ ระเบียบแบบแผน ตำนานหรือเรื่องราวต่าง ๆ และประวัติศาสตร์ขององค์กร
  2. ค่านิยมที่มีร่วมกันขององค์กร (Shared value) ค่านิยมอยู่เบื้องหลังพฤติกรรมหรือการแสดงออกต่าง ๆ
  3. ฐานคิดร่วมกัน (Common assumptions) อยู่ระดับที่ลึกที่สุด สมาชิกจะมีความเชื่อที่รับรู้ร่วมกันว่าเป็นฐานคิดร่วมกัน
- 

**ข้อ 6) เฉลย: ค**

**คำอธิบาย** วัฒนธรรมองค์กรแบบทีมกีฬาเบสบอล (Baseball Team) วัฒนธรรมแบบนี้จะไม่พยายามเลื่อนพนักงานไปตามตำแหน่งหน้าที่ แต่จะพยายามให้พนักงานมีความมั่นคงในตำแหน่งที่ปฏิบัติหน้าที่ได้ดี ไม่มีการฝึกอบรมเพิ่มเติม จะค้นหาพนักงานที่มีความเก่งจากกลุ่มอายุและประสบการณ์ ซึ่งจะมีความชำนาญที่องค์กรต้องการอยู่แล้ว ให้รางวัลพนักงานโดยดูจากผลงานที่ได้มากกว่าความอาวุโส

---

#### ตอนที่ 4 หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์กร

ข้อ 1) เฉลย: ง

คำอธิบาย หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์กร

1. หน้าที่ในการเป็นเอกลักษณ์องค์กร (Organization identity)
2. หน้าที่ในการช่วยให้เกิดความผูกพันกับองค์กร (Facilitate collective commitment)
3. หน้าที่ในการช่วยสร้างความมั่นคงทางสังคม (Social system stability)
4. หน้าที่ในการเป็นเครื่องมือในการให้เหตุผล (Sense-making device)

#### ตอนที่ 5 แนวความคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

ข้อ 1) เฉลย: ค

คำอธิบาย วัฒนธรรมแบบงานหนักและรักสนุก (Work hard play hard culture) เป็น

วัฒนธรรมที่คนทำงานแบบงานเป็นงาน เล่นเป็นเล่น เอาจริงเอาจังกับงานขณะเดียวกันก็สนุกสนานหรือเล่นอย่างเต็มที่ ความเสี่ยงในกิจกรรมขององค์กรมีน้อย แต่การทำงานขององค์กรสามารถรู้ผลความสำเร็จได้รวดเร็วเช่นกัน ในองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้พนักงานมักจะเป็นกันเอง เป็นมิตร ชอบพบปะผู้คนและสนุกสนาน องค์กรจะทำให้คนตื่นตัว และเร่งทำงานที่อยากรู้ผลเร็ว องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบงานหนักและรักสนุกนี้อาจเห็นได้จากการที่พนักงานแต่งตัวธรรมดา เหมือนคนชั้นกลาง ชอบเล่นกีฬาเป็นทีม ชอบใช้คำย่อในการพูดคุย ให้ความสำคัญกับผู้อื่น มีความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน องค์กรที่วัฒนธรรมแบบนี้จะได้แก่ ธุรกิจการขาย ธุรกิจคอมพิวเตอร์

ข้อ 2) เฉลย: ข

คำอธิบาย วัฒนธรรมการเอาบริษัทเป็นเดิมพัน (Bet your company culture) เป็น

วัฒนธรรมที่การตัดสินใจมีผลต่อความสำเร็จ/ล้มเหลวของกิจการมาก การทำงานเสี่ยงแต่กว่าจะทราบผลของการทำงานรู้ผลได้ช้า (ใช้เวลานาน) จึงทำให้อาจจะแก้ไขปัญหาได้ไม่ทันการ การตัดสินใจจึงเหมือนกับการทำเอาองค์กรไปเดิมพัน จึงต้องอาศัยการตัดสินใจที่ถูกต้อง องค์กรและสมาชิกจะยอมเสียเวลาในการตัดสินใจเรื่องต่างๆ มาก เพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาด องค์กรให้ความสำคัญกับอนาคต บุคคลในองค์กรจะเป็นผู้ที่อดทน รอบคอบ ฟังพาอาศัยกัน ปฏิบัติต่อกันด้วยความสุภาพ และรักษาสัมพันธภาพที่ดีไว้ วัฒนธรรมแบบนี้จะช่วยให้สิ่งประดิษฐ์หรือผลงาน

ขององค์กรมีคุณภาพสูง แต่มักจะไม่ผลิตรายรวดเร็ว หากเป็นองค์กรธุรกิจในระยะสั้นอาจจะประสบปัญหาทางเศรษฐกิจหรือการเงินได้ องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้อาจเห็นได้จากคนที่บุคคลแต่งกายเหมาะสมกับตำแหน่ง ชอบเล่นกอล์ฟ ภายจะเป็นทางการ ให้เกียรติผู้อื่น การติดต่อกันมีความเป็นทางการ องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้มักจะได้แก่ ธุรกิจขนาดใหญ่ บริษัทน้ำมัน บริษัทอากาศยาน บริษัทออกแบบคอมพิวเตอร์ เหมือนแร่ขนาดใหญ่ กองทัพ

#### ตอนที่ 6 การจัดการกับวัฒนธรรมองค์กร

##### ข้อ 1) เฉลย: ก

คำอธิบาย การจัดการวัฒนธรรมองค์กรมีดังนี้

1. การสรรหาและคัดเลือก (Recruitment & Selection)
2. การปฏิบัติของผู้บริหารระดับสูง (Top management)
3. ระบบการจูงใจและการให้รางวัลในองค์กร (Reward system)
4. การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development)
5. การกล่อมเกลாதงสังคม (Socialization)

##### ข้อ 2) เฉลย: ง

คำอธิบาย การที่ผู้บริหารจะบริหารวัฒนธรรมองค์กรให้ได้อย่างไร ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบของการบริหารวัฒนธรรมองค์กรมีอยู่ 3 ประการดังนี้

1. การรับประโยชน์จากวัฒนธรรมที่มีอยู่ (Taking advantage of the existing culture)
2. การสอนวัฒนธรรมองค์กร : กระบวนการกล่อมเกลาทงสังคม (Teaching the Organization Culture : Socialization)
3. การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร (Changing the Organization Culture)

#### ตอนที่ 7 การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรของสมาชิกในองค์กร

##### ข้อ 1) เฉลย: ข

คำอธิบาย องค์กรสามารถจูงหรือชี้แนะให้พนักงานเกิดการเรียนรู้และยอมรับวัฒนธรรมองค์กรด้วยวิธีการ ดังต่อไปนี้

1. พิธีกรรมและงานฉลองต่าง ๆ ในหน่วยงาน



2. การปฐมนิเทศ
3. การฝึกอบรม
4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
5. แบบอย่างจากพนักงานดีเด่นและผู้บริหาร
6. เรื่องเล่าและตำนานภายในองค์กร
7. เพลงประจำหน่วยงาน คำขวัญ หรือคำนิยมขององค์กร
8. การประกวดหรือการแข่งขันในองค์กร

### ตอนที่ 8 ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กร

#### ข้อ 1) เฉลย: ข

#### คำอธิบาย ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กร

**กลุ่ม (Work group)** เป็นปัจจัยที่กระทบต่อลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรโดยตรง กลุ่มจะทำหน้าที่ในการกล่อมเกลาสมาชิกในกลุ่ม และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิก ปัจจัยในกลุ่มที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ ความผูกพันกันของสมาชิกกลุ่มและความผูกพันกับภาระหน้าที่ของกลุ่มสมาชิก (Commitment) ขวัญและกำลังใจในกลุ่ม (Morale) มิตรภาพภายในกลุ่ม (Friendliness)

#### ข้อ 2) เฉลย: ก

**คำอธิบาย** เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรอยู่ร่วมกับระบบย่อยต่าง ๆ ในองค์กรมากมาย ระบบต่าง ๆ เหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อถึงกันตลอดเวลา ซึ่งมีปัจจัยที่มีผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กรหลายประการ ได้แก่

1. กลุ่ม (Work group)
2. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (Manager / Supervisor Leadership Style)
3. ลักษณะขององค์กร (Organizational Characteristics)
4. กระบวนการในการบริหาร (Administrative Processes)

### ตอนที่ 9 การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร

#### ข้อ 1) เฉลย: ค

**คำอธิบาย แนวทางการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร** อาจแบ่งได้เป็น 3 แนวทาง ดังนี้

1. แนวทางการกล่อมเกลாதงสังคม (Socialization) เป็นกระบวนการที่องค์กรใช้ในการหล่อหลอมพฤติกรรมของสมาชิกใหม่ขององค์กรให้เป็นไปในแนวทางที่องค์กรต้องการ เช่น จัดให้มีการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ มีพี่เลี้ยงคอยช่วยเหลือแนะนำ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ค่านิยม บรรทัดฐานและพฤติกรรมที่พึงปฏิบัติ

2. แนวทางการพัฒนาองค์กร (Organizational Development) หรือ OD เป็นเครื่องมือทางการบริหารเพื่อใช้ในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ วัตถุประสงค์ด้านผลลัพธ์ และวัตถุประสงค์ด้านกระบวนการ วัตถุประสงค์ด้านผลลัพธ์ ได้แก่ การทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น มีผลงานมากขึ้นซึ่งเกิดจากการส่งเสริมให้มีบรรยากาศการทำงานที่สนับสนุนการสร้างผลงาน วัตถุประสงค์ด้านกระบวนการ ได้แก่ การปรับปรุงกระบวนการด้านต่าง ๆ ในที่ทำงานให้เป็นมิตรมากขึ้น ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการตัดสินใจภายในองค์กร

3. การจัดการค่านิยม (Value-based Management) จากองค์ประกอบขององค์กร จะทำให้เราเห็นว่า ค่านิยมร่วม (Shared Value) เป็นหัวใจของวัฒนธรรมองค์กร เพราะค่านิยมนั้นคือ สิ่งที่สมาชิกในองค์กรยึดถือว่ามีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรมที่ปรากฏต่อภายนอก ค่านิยมร่วม คือค่านิยมที่สมาชิกในองค์กรมีอยู่ร่วมกัน เห็นร่วมกันและใช้เป็นสิ่งชี้นำพฤติกรรม ดังนั้นหากจะเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรให้ได้ผลจึงต้องดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่ค่านิยม โดยการจัดการให้องค์กรสร้างค่านิยมใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ความหมายของการจัดการค่านิยม คือ แนวทางในการจัดการซึ่งผู้บริหารทำการสำรวจค่านิยมที่มีอยู่ว่า มีอะไรบ้างที่เป็นประโยชน์และไม่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการขององค์กร เพื่อนำไปสู่การกำหนดค่านิยมร่วมใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร และดำเนินการด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง

#### ตอนที่ 10 กรณีศึกษา

ข้อ 1) เฉลย: ก เซอเก บริน ผู้ร่วมก่อตั้ง Google

ข้อ 2) เฉลย: ง โรงพยาบาลศิริราช สร้างวัฒนธรรมองค์กรโดยใช้เพลงเป็นสัญลักษณ์



ภาคผนวก ค

แบบประเมินคุณภาพบทเรียนอิเล็กทรอนิกส์บนเครือข่าย

เรื่อง วัฒนธรรมองค์กร

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright© by Chiang Mai University  
All rights reserved

**แบบประเมินคุณภาพบทเรียนอิเล็กทรอนิกส์บนเครือข่าย  
เรื่อง วัฒนธรรมองค์กร**

**คำชี้แจง**

1. แบบทดสอบนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อใช้ในการประเมินประสิทธิภาพของบทเรียนอิเล็กทรอนิกส์บนเครือข่าย เรื่องวัฒนธรรมองค์กร
2. แบบประเมินประกอบด้วย 3 ส่วน ดังนี้
  - ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบประเมิน
  - ส่วนที่ 2 แบบทดสอบความรู้หลังเรียน
  - ส่วนที่ 3 แบบประเมินบทเรียนอิเล็กทรอนิกส์บนเครือข่าย
3. แบบทดสอบความรู้หลังเรียนเป็นแบบเลือกตอบ มีจำนวน 22 ข้อ ประกอบด้วย 10 ตอน ดังนี้

หัวข้อของบทเรียน	จำนวนคำถามใน แบบทดสอบ
ตอนที่ 1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร	2 ข้อ
ตอนที่ 2 ลักษณะและประเภทของวัฒนธรรมองค์กร	3 ข้อ
ตอนที่ 3 ระดับ องค์ประกอบ มิติหรือรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กร	6 ข้อ
ตอนที่ 4 หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์กร	1 ข้อ
ตอนที่ 5 แนวความคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร	2 ข้อ
ตอนที่ 6 การจัดการกับวัฒนธรรมองค์กร	2 ข้อ
ตอนที่ 7 การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรของสมาชิกในองค์กร	1 ข้อ
ตอนที่ 8 ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กร	2 ข้อ
ตอนที่ 9 การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร	1 ข้อ
ตอนที่ 10 กรณีศึกษา	2 ข้อ

3. ให้ผู้ทดสอบใส่เครื่องหมาย  ข้อที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

---



---

**ส่วนที่ 1** ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบทดสอบ

**คำอธิบาย** โปรดใส่เครื่องหมาย  หน้าข้อความที่เหมาะสมกับท่านมากที่สุด หรือกรอกข้อความลงในช่องว่างที่เว้นไว้

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ.....ปี

3. หลักสูตรที่ท่านกำลังศึกษา

ปริญญาตรี คณะบริหารธุรกิจ

ปริญญาโท คณะบริหารธุรกิจ

**ส่วนที่ 2** แบบทดสอบความรู้หลังเรียน

**ตอนที่ 1** ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

1. ข้อใดต่อไปนี้อธิบายคำว่าวัฒนธรรมองค์การ ได้ดีที่สุด
  - ก. สถานที่ตั้งของที่ทำงาน
  - ข. พฤติกรรมอันพึงประสงค์โดยรวมของพนักงานในองค์การ
  - ค. ขั้นตอนการดำเนินงาน, คู่มือ และเครื่องแต่งกายขององค์การ
  - ง. พิธีกรรมต่าง ๆ ในองค์การ
2. วัฒนธรรมองค์การมีที่มาจากสิ่งใด
  - ก. ลูกค้า
  - ข. หน่วยงานของรัฐ
  - ค. สมาชิกองค์การ
  - ง. สภาพแวดล้อม

**ตอนที่ 2** ลักษณะและประเภทของวัฒนธรรมองค์การ

1. ข้อใดคือแก่นของวัฒนธรรม
  - ก. อุดมการณ์ ความเชื่อ ค่านิยม
  - ข. ความคิด ความเชื่อ ทศนคติ
  - ค. เครื่องแบบ ตราสัญลักษณ์ เพลงประจำบริษัท
  - ง. ค่านิยม เครื่องแบบ ตราสัญลักษณ์

2. วัฒนธรรมองค์การที่เน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลคือวัฒนธรรมใด
  - ก. วัฒนธรรมองค์การแบบไม่เป็นทางการ
  - ข. วัฒนธรรมองค์การแบบเครือข่าย
  - ค. วัฒนธรรมองค์การแบบราชการ
  - ง. วัฒนธรรมองค์การแบบตลาด
3. ข้อใดกล่าวได้ถูกต้องที่สุดเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในองค์การที่มีวัฒนธรรมแบบราชการ
  - ก. เน้นผลสัมฤทธิ์ของงานมากกว่าลำดับขั้นการทำงาน
  - ข. เน้นความเสี่ยงมากกว่าผลสัมฤทธิ์ของงาน
  - ค. เน้นผลสัมฤทธิ์ของงานมากกว่าความเสี่ยง
  - ง. เน้นความเห็นผู้บังคับบัญชามากกว่าผลสัมฤทธิ์ของงาน

**ตอนที่ 3 ระดับ องค์ประกอบ มิติหรือรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การ**

1. สิ่งใดสะท้อนว่าองค์การให้ความสำคัญแก่มิติวัฒนธรรมด้านนวัตกรรม
  - ก. การบริหารโดยเน้นความมั่นคงมากกว่าความเสี่ยง
  - ข. การบริหารโดยเน้นความสำเร็จอย่างต่อเนื่องของงาน
  - ค. การบริหารโดยยอมรับการปฏิบัติแบบลองผิดลองถูก
  - ง. การบริหารโดยคำนึงถึงคุณภาพชีวิตของพนักงาน
2. ข้อใดไม่ใช่วัฒนธรรมที่สังเกตได้
  - ก. พิธีกรรมต่าง ๆ ขององค์การ
  - ข. ความรู้สึกของพนักงาน
  - ค. ตราสัญลักษณ์
  - ง. ประวัติศาสตร์ขององค์การ
3. ข้อใดไม่ใช่องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ
  - ก. ภาษา คำเฉพาะขององค์การ
  - ข. เรื่องราวและตำนาน
  - ค. เครื่องแบบของพนักงาน
  - ง. ทัศนคติของพนักงาน

4. ข้อใดอธิบายถึงรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การแบบสโมสร
  - ก. พนักงานมีความสามารถในหน้าที่การงานและได้แต่ขึ้นไปตามสายงานตำแหน่งขององค์การอย่างสม่ำเสมอ
  - ข. พนักงานพยายามปรับตัวให้เข้ากับองค์การที่ทำงานอยู่ ทำตัวเข้าสมาคมสังสรรค์ให้เป็นที่ยอมรับของผู้บริหาร ทำตัวมีมิตรสัมพันธ์ที่ดี สนับสนุนส่งเสริมบรรยากาศขององค์การที่เป็นมิตรภาพระหว่างพนักงานในองค์การให้มากที่สุด
  - ค. พนักงานมีความมั่นคงในตำแหน่งที่ปฏิบัติหน้าที่ได้ดี ไม่มีการฝึกอบรมเพิ่มเติม จะค้นหาพนักงานที่มีความเก่งจากกลุ่มอายุและประสบการณ์
  - ง. เน้นความอยู่รอดขององค์การเป็นหลัก จะไม่มีการให้คำมั่นสัญญาใด ๆ ในเรื่องความมั่นคง แต่จะเกื้อหนุนสร้างโอกาสให้ผู้บริหารที่ชอบเปลี่ยนงานและชอบเปลี่ยนแปลงการบริหารงาน
5. ข้อใดไม่ใช่ระดับของวัฒนธรรมองค์การ
  - ก. สภาพแวดล้อมทางกายภาพขององค์การ
  - ข. วัฒนธรรมที่สังเกตได้
  - ค. ค่านิยมร่วมกัน
  - ง. ฐานคิดร่วมกัน
6. วัฒนธรรมองค์การรูปแบบใดที่จะค้นหาพนักงานที่มีความเก่งจากกลุ่มอายุและประสบการณ์
  - ก. แบบสถาบันนิยม (Academy)
  - ข. แบบสโมสร (Club)
  - ค. แบบทีมกีฬาเบสบอล (Baseball Team)
  - ง. แบบสร้างป้อมปราการ (Fortress)

#### ตอนที่ 4 หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การ

1. ข้อใดไม่ใช่หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การ
  - ก. ช่วยสร้างความมั่นคงในสังคมภายในองค์การ
  - ข. เป็นเอกลักษณ์ขององค์การ
  - ค. ช่วยให้เกิดความผูกพันกับองค์การ
  - ง. ช่วยให้เกิดค่านิยมร่วมกัน

### ตอนที่ 5 แนวความคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

1. ข้อใดอธิบายประเภทวัฒนธรรมองค์การแบบงานหนักและรักสนุก
  - ก. ชอบเสี่ยงและเห็นผลของการเสี่ยงเร็วเหมือนนักพนัน
  - ข. การตัดสินใจมีผลต่อความสำเร็จ/ล้มเหลวของกิจการมาก
  - ค. คนทำงานแบบงานเป็นงาน เล่นเป็นเล่น
  - ง. เน้นกระบวนการในการทำงาน
2. ข้อใดอธิบายประเภทวัฒนธรรมองค์การแบบเอาบริษัทเป็นเดิมพัน
  - ก. ชอบเสี่ยงและเห็นผลของการเสี่ยงเร็วเหมือนนักพนัน
  - ข. การตัดสินใจมีผลต่อความสำเร็จ/ล้มเหลวของกิจการมาก
  - ค. คนทำงานแบบงานเป็นงาน เล่นเป็นเล่น
  - ง. เน้นกระบวนการในการทำงาน

### ตอนที่ 6 การจัดการกับวัฒนธรรมองค์การ

1. ข้อใดกล่าวไม่ถูกต้องเกี่ยวกับการจัดการวัฒนธรรมองค์การ
  - ก. การสรรหาและคัดเลือกพนักงานเข้ามาทำงานจะเลือกใครก็ได้ที่ผู้บริหารพอใจ
  - ข. การสร้างวัฒนธรรมใช้พฤติกรรมและการแสดงออกต่าง ๆ ของผู้บริหารเป็นตัวอย่างได้
  - ค. องค์กรสามารถวางระบบการให้รางวัลแก่พนักงานที่มีพฤติกรรมสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การได้
  - ง. การสร้างระบบการกล่อมเกลாதองศาทางสังคม เป็นการสร้างการเรียนรู้แก่สมาชิกในองค์กรให้แสดงพฤติกรรมที่องค์กรต้องการ
2. ข้อใดไม่ใช่องค์ประกอบของการบริหารวัฒนธรรมองค์การ
  - ก. การรับประโยชน์จากวัฒนธรรมที่มีอยู่
  - ข. การสอนวัฒนธรรมองค์การ
  - ค. การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ
  - ง. กระบวนการในการบริหารองค์การ



**ตอนที่ 7 การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การของสมาชิกในองค์การ**

1. ข้อใดไม่ใช่การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การของสมาชิกในองค์การ
  - ก. การปฐมนิเทศ
  - ข. การลงโทษพนักงานที่ปฏิบัติมิชอบ
  - ค. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
  - ง. เรื่องเล่าและตำนานในองค์การ

**ตอนที่ 8 ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์การ**

1. ข้อใดอธิบายปัจจัยที่มีผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์การในเรื่องของกลุ่ม ไม่ถูกต้อง
  - ก. ความผูกพันของสมาชิกกลุ่ม
  - ข. ระบบการสื่อสารแบบเปิด
  - ค. ขวัญและกำลังใจในกลุ่ม
  - ง. มิตรภาพภายในกลุ่ม
2. ข้อใดไม่ใช่ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์การ
  - ก. การปรับตัวขององค์การ
  - ข. กลุ่ม
  - ค. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร
  - ง. กระบวนการในการบริหาร

**ตอนที่ 9 การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ**

1. การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การให้ยั่งยืนจะต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงสิ่งใด
  - ก. พฤติกรรม
  - ข. ความเชื่อ
  - ค. ค่านิยม (ข้อนี้ถูกต้อง)
  - ง. ประสพการณ์

**ตอนที่ 10 กรณีศึกษา**

1. ลักษณะเด่นของวัฒนธรรม Google คืออะไร
  - ก. ความมีระเบียบวินัย
  - ข. การสร้างเครือข่ายในการทำงาน
  - ค. การมีอิสระในการทำงาน
  - ง. ความเป็นพี่เป็นน้องกัน
2. วัฒนธรรมองค์กรแบบ มีความเป็นพี่เป็นน้องกันขององค์กรศิริราช มีข้อดีต่อองค์กรอย่างไร
  - ก. บุคลากรมีความมุ่งมั่น และเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกัน
  - ข. ผลการทำงานออกมาถูกต้อง เชื่อถือได้
  - ค. สร้างชื่อเสียงให้แก่องค์กร
  - ง. สร้างผลกำไรให้แก่องค์กร

----- End -----

ส่วนที่ 3 แบบประเมินบทเรียนอิเล็กทรอนิกส์ส่วนเครือข่าย

คำอธิบาย โปรดใส่เครื่องหมาย  หน้าข้อความที่เหมาะสมกับท่านมากที่สุด หรือกรอก  
ข้อความลงใน

ช่องว่างที่เว้นไว้

รายการประเมิน	ระดับคะแนน				
	ดีมาก 5	ดี 4	ปาน กลาง 3	พอใช้ 2	ปรับปรุง 1
<b>1. ด้านการออกแบบการสอน</b>					
1.1 โครงสร้างเนื้อหาชัดเจนมีความสัมพันธ์ ต่อเนื่อง					
1.2 เนื้อหาที่นำเสนอตรงและครอบคลุมตาม จุดประสงค์					
1.3 ใช้ภาษาถูกต้องเหมาะสม					
1.4 เนื้อหาความเหมาะสมกับระดับผู้เรียน					
<b>2. ด้านการออกแบบหน้าจอ</b>					
2.1 การจัดวางองค์ประกอบได้สัดส่วน สวยงาม ง่ายต่อการใช้งาน					
2.2 รูปแบบตัวอักษรมีขนาด สี ชัดเจน อ่านง่าย และเหมาะสมกับผู้เรียน					
2.3 การเลือกใช้สีมีความเหมาะสมและ กลมกลืน					
2.4 การสื่อความหมายสอดคล้องกับแนวของ เนื้อหา					
2.5 เสียงดนตรี หรือเสียงบรรยายมีความ ชัดเจนและถูกต้อง					

รายการประเมิน	ระดับคะแนน				
	ดีมาก 5	ดี 4	ปานกลาง 3	พอใช้ 2	ปรับปรุง 1
<b>3. ด้านการใช้งาน</b>					
3.1 บทเรียนใช้งานง่ายและสะดวก					
3.2 ภาพและเสียงที่ใช้ประกอบแสดงผลได้ถูกต้อง รวดเร็ว					
3.3 การเชื่อมโยง (link) ไปยังจุดต่างๆ หรือไฟล์ต่างๆ ถูกต้อง					
<b>4. ด้านเนื้อหา</b>					
4.1 เนื้อหามีส่วนเพิ่มพูนความรู้ให้กับผู้เรียน					
4.2 แบบทดสอบก่อนเรียนทำให้เกิดการเรียนรู้					
4.3 แบบทดสอบหลังเรียนสามารถวัดผลสัมฤทธิ์ในการเรียนได้					
4.4 กรณีศึกษามีความสอดคล้อง เสริมความเข้าใจในเนื้อหาบทเรียน					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม (ถ้ามี)

.....

.....

.....

.....

.....

--- สิ้นสุดการประเมิน ---

## เฉลยแบบทดสอบหลังเรียน

### ตอนที่ 1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

#### ข้อ 1) เฉลย: ข

**คำอธิบาย** ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ สามารถสรุปได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์การ ซึ่งประกอบกันขึ้นเป็นข้อสมมติฐาน ความเชื่อและคุณค่า ซึ่งเป็นวิถีชีวิตที่สมาชิกขององค์การมีส่วนร่วมและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่ ก่อให้เกิดพฤติกรรมที่องค์การพึงประสงค์ในการอยู่ร่วมกันภายในองค์การ

---

#### ข้อ 2) เฉลย: ค

**คำอธิบาย** ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ สามารถสรุปได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์การ ซึ่งประกอบกันขึ้นเป็นข้อสมมติฐาน ความเชื่อและคุณค่า ซึ่งเป็นวิถีชีวิตที่สมาชิกขององค์การมีส่วนร่วมและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่ ก่อให้เกิดพฤติกรรมที่องค์การพึงประสงค์ในการอยู่ร่วมกันภายในองค์การ

---

### ตอนที่ 2 ลักษณะและประเภทของวัฒนธรรมองค์การ

#### ข้อ 1) เฉลย: ก

**คำอธิบาย** ลักษณะที่เป็นแก่นวัฒนธรรม (Substance of culture) เป็นวัฒนธรรมที่ไม่ใช่วัตถุ (non-material culture) ไม่สามารถจับต้องได้ ได้แก่ อุดมการณ์ (Ideology) ความเชื่อ (Beliefs) และค่านิยม (Values)

---

#### ข้อ 2) เฉลย: ข

**คำอธิบาย** วัฒนธรรมองค์การเครือญาติ (Clan Culture) องค์การให้ความสำคัญกับสมาชิกในองค์การ เน้นความสามัคคี สร้างความจงรักภักดีต่อองค์การ ขอมรับการมีส่วนร่วมของสมาชิก มุ่งสร้างความรู้สึกรักใคร่ ให้พนักงานมีความภาคภูมิใจในการได้เป็นสมาชิกในองค์การ

---

## ข้อ 3) เฉลย: ง

คำอธิบาย วัฒนธรรมองค์การแบบราชการ (Bureaucratic Culture) มีแบบแผนพฤติกรรมที่เน้นอำนาจของผู้บังคับบัญชา การทำงานต้องยึดกฎระเบียบ มีระเบียบคำสั่งในการควบคุม

---

## ตอนที่ 3 ระดับ องค์ประกอบ มิติหรือรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การ

## ข้อ 1) เฉลย: ค

คำอธิบาย มิติด้านนวัตกรรม (Innovation) มีการส่งเสริมให้พนักงานได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ (Creativity) ในด้านการผลิต สินค้า บริการ รวมถึงวิธีการต่าง ๆ ในการทำงาน เพื่อให้้องค์การมีความก้าวหน้า ได้แก่การที่ฝ่ายบริหารยอมรับการกระทำแบบลองผิดลองถูก ทำให้สมาชิกกล้าคิดกล้าทำสิ่งใหม่ ๆ เพราะเมื่อทำสิ่งผิดพลาดก็ไม่ถูกลงโทษหรือตำหนิ แต่ถ้าประสบความสำเร็จก็จะทำให้องค์การมีผลผลิตและวิธีการทำงานใหม่ๆ ที่สร้างสรรค์และเป็นประโยชน์ต่อองค์การ

---

## ข้อ 2) เฉลย: ข

คำอธิบาย วัฒนธรรมที่สังเกตได้ (Observable culture) อยู่ในระดับบน แสดงถึงวิธีการในการแสดงพฤติกรรม ได้แก่ พิธีกรรมต่าง ๆ สัญลักษณ์ การเฉลิมฉลองหรือเทศกาลต่าง ๆ ระเบียบแบบแผน ตำนานหรือเรื่องราวต่าง ๆ และประวัติศาสตร์ขององค์การ

---

## ข้อ 3) เฉลย: ง

## คำอธิบาย องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ

- ระเบียบแบบแผน พิธีปฏิบัติต่าง ๆ ในองค์การ เป็นการแสดงออกถึงค่านิยมและความเชื่อขององค์การ
- ประวัติศาสตร์ เรื่องราวและตำนานขององค์การ เป็นการแสดงให้เห็นถึงความเชื่อ ค่านิยม และพฤติกรรมที่้องค์การต้องการ
- สัญลักษณ์ สถานภาพ เป็นการแสดงถึงค่านิยมที่อยู่เบื้องหลังองค์การ ซึ่งเป็นตัวแทนที่สามารถเห็นได้ชัด
- ภาษา คำเฉพาะขององค์การ เช่น คำขวัญ สโลแกน

- สภาพแวดล้อมทางกายภาพขององค์กร เช่น การจัดอาคารสำนักงาน การตกแต่ง/ออกแบบอาคาร เครื่องแบบของพนักงาน

---

**ข้อ 4) เฉลย: ข**

**คำอธิบาย** วัฒนธรรมองค์กรแบบสโมสร (Club) วัฒนธรรมแบบนี้จะช่วยให้พนักงานปรับตัวให้เข้ากับองค์กรที่ทำงานอยู่ได้ ความก้าวหน้าขึ้นอยู่กับอาวุโสในองค์กร แต่ก็ต้องทำตัวเข้าสมาคมสังสรรค์ให้เป็นที่ยอมรับของผู้บริหาร ทำตัวมีมิตรสัมพันธ์ที่ดี สนับสนุนส่งเสริมบรรยากาศขององค์กรที่เป็นมิตรภาพระหว่างพนักงานในองค์กรให้มากที่สุด

---

**ข้อ 5) เฉลย: ก**

**คำอธิบาย** เราสามารถแบ่งระดับของวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่

1. วัฒนธรรมที่สังเกตได้ (Observable culture) อยู่ในระดับบน แสดงถึงวิธีการในการแสดงพฤติกรรม ได้แก่ พิธีกรรมต่าง ๆ สัญลักษณ์ การเฉลิมฉลองหรือเทศกาลต่าง ๆ ระเบียบแบบแผน ตำนานหรือเรื่องราวต่าง ๆ และประวัติศาสตร์ขององค์กร
  2. ค่านิยมที่มีร่วมกันขององค์กร (Shared value) ค่านิยมอยู่เบื้องหลังพฤติกรรมหรือการแสดงออกต่าง ๆ
  3. ฐานคิดร่วมกัน (Common assumptions) อยู่ระดับที่ลึกที่สุด สมาชิกจะมีความเชื่อที่รับรู้ร่วมกันว่าเป็นฐานคิดร่วมกัน
- 

**ข้อ 6) เฉลย: ค**

**คำอธิบาย** วัฒนธรรมองค์กรแบบทีมกีฬาเบสบอล (Baseball Team) วัฒนธรรมแบบนี้จะไม่พยายามเลื่อนพนักงานไปตามตำแหน่งหน้าที่ แต่จะพยายามให้พนักงานมีความมั่นคงในตำแหน่งที่ปฏิบัติหน้าที่ได้ดี ไม่มีการฝึกอบรมเพิ่มเติม จะค้นหาพนักงานที่มีความเก่งจากกลุ่มอายุและประสบการณ์ ซึ่งจะมีความชำนาญที่องค์กรต้องการอยู่แล้ว ให้รางวัลพนักงานโดยดูจากผลงานที่ได้มากกว่าความอาวุโส

---

#### ตอนที่ 4 หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์กร

ข้อ 1) เฉลย: ง

คำอธิบาย หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์กร

1. หน้าที่ในการเป็นเอกลักษณ์องค์กร (Organization identity)
2. หน้าที่ในการช่วยให้เกิดความผูกพันกับองค์กร (Facilitate collective commitment)
3. หน้าที่ในการช่วยสร้างความมั่นคงทางสังคม (Social system stability)
4. หน้าที่ในการเป็นเครื่องมือในการให้เหตุผล (Sense-making device)

#### ตอนที่ 5 แนวความคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

ข้อ 1) เฉลย: ค

คำอธิบาย วัฒนธรรมแบบงานหนักและรักสนุก (Work hard play hard culture) เป็น

วัฒนธรรมที่คนทำงานแบบงานเป็นงาน เล่นเป็นเล่น เอาจริงเอาจังกับงานขณะเดียวกันก็สนุกสนานหรือเล่นอย่างเต็มที่ ความเสี่ยงในกิจกรรมขององค์กรมีน้อย แต่การทำงานขององค์กรสามารถรู้ผลความสำเร็จได้รวดเร็วเช่นกัน ในองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้พนักงานมักจะเป็นกันเอง เป็นมิตร ชอบพบปะผู้คนและสนุกสนาน องค์กรจะทำให้คนตื่นตัว และเร่งทำงานที่อยากรู้ผลเร็ว องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบงานหนักและรักสนุกนี้อาจเห็นได้จากการที่พนักงานแต่งตัวธรรมดา เหมือนคนชั้นกลาง ชอบเล่นกีฬาเป็นทีม ชอบใช้คำย่อในการพูดคุย ให้ความสำคัญกับผู้อื่น มีความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน องค์กรที่วัฒนธรรมแบบนี้จะได้แก่ ธุรกิจการขาย ธุรกิจคอมพิวเตอร์

ข้อ 2) เฉลย: ข

คำอธิบาย วัฒนธรรมการเอาบริษัทเป็นเดิมพัน (Bet your company culture) เป็น

วัฒนธรรมที่การตัดสินใจมีผลต่อความสำเร็จ/ล้มเหลวของกิจการมาก การทำงานเสี่ยงแต่กว่าจะทราบผลของการทำงานรู้ผลได้ช้า (ใช้เวลานาน) จึงทำให้อาจจะแก้ไขปัญหาได้ไม่ทันการ การตัดสินใจจึงเหมือนกับการทำเอาองค์กรไปเดิมพัน จึงต้องอาศัยการตัดสินใจที่ถูกต้อง องค์กรและสมาชิกจะยอมเสียเวลาในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ มาก เพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาด องค์กรให้ความสำคัญกับอนาคต บุคคลในองค์กรจะเป็นผู้ที่อดทน รอบคอบ ฟังพาอาศัยกัน ปฏิบัติต่อกันด้วยความสุภาพ และรักษาสัมพันธภาพที่ดีไว้ วัฒนธรรมแบบนี้จะช่วยให้สิ่งประดิษฐ์หรือผลงาน



ขององค์กรมีคุณภาพสูง แต่มักจะไม่ผลิตรายรวดเร็ว หากเป็นองค์กรธุรกิจในระยะสั้นอาจจะประสบปัญหาทางเศรษฐกิจหรือการเงินได้ องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้อาจเห็นได้จากคนที่บุคคลแต่งกายเหมาะสมกับตำแหน่ง ชอบเล่นกอล์ฟ ภายจะเป็นทางการ ให้เกียรติผู้อื่น การติดต่อกันมีความเป็นทางการ องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้มักจะได้แก่ ธุรกิจขนาดใหญ่ บริษัทน้ำมัน บริษัทอากาศยาน บริษัทออกแบบคอมพิวเตอร์ เหมือนแร่ขนาดใหญ่ กองทัพ

---

#### ตอนที่ 6 การจัดการกับวัฒนธรรมองค์กร

##### ข้อ 1) เฉลย: ก

คำอธิบาย การจัดการวัฒนธรรมองค์กรมีดังนี้

1. การสรรหาและคัดเลือก (Recruitment & Selection)
  2. การปฏิบัติของผู้บริหารระดับสูง (Top management)
  3. ระบบการจูงใจและการให้รางวัลในองค์กร (Reward system)
  4. การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development)
  5. การกล่อมเกลாதงสังคม (Socialization)
- 

##### ข้อ 2) เฉลย: ง

คำอธิบาย การที่ผู้บริหารจะบริหารวัฒนธรรมองค์กรให้ได้อย่างไร ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบของการบริหารวัฒนธรรมองค์กรมีอยู่ 3 ประการดังนี้

1. การรับประโยชน์จากวัฒนธรรมที่มีอยู่ (Taking advantage of the existing culture)
  2. การสอนวัฒนธรรมองค์กร : กระบวนการกล่อมเกลาทงสังคม (Teaching the Organization Culture : Socialization)
  3. การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร (Changing the Organization Culture)
-

### ตอนที่ 7 การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การของสมาชิกในองค์การ

#### ข้อ 1) เฉลย: ข

**คำอธิบาย** องค์การสามารถชักจูงหรือชี้แนะให้พนักงานเกิดการเรียนรู้และยอมรับวัฒนธรรมองค์การด้วยวิธีการ ดังต่อไปนี้

1. พิธีการและงานฉลองต่าง ๆ ในหน่วยงาน
2. การปฐมนิเทศ
3. การฝึกอบรม
4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
5. แบบอย่างจากพนักงานดีเด่นและผู้บริหาร
6. เรื่องเล่าและตำนานภายในองค์การ
7. เพลงประจำหน่วยงาน คำขวัญ หรือค่านิยมขององค์การ
8. การประกวดหรือการแข่งขันในองค์การ

### ตอนที่ 8 ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์การ

#### ข้อ 1) เฉลย: ข

**คำอธิบาย** ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์การ

**กลุ่ม (Work group)** เป็นปัจจัยที่กระทบต่อลักษณะของวัฒนธรรมองค์การโดยตรง กลุ่มจะทำหน้าที่ในการกล่อมเกลาสมาชิกในกลุ่ม และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิก ปัจจัยในกลุ่มที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์การได้แก่ ความผูกพันกันของสมาชิกกลุ่มและความผูกพันกับภาระหน้าที่ของกลุ่มสมาชิก (Commitment) ขวัญและกำลังใจในกลุ่ม (Morale) มิตรภาพภายในกลุ่ม (Friendliness)

#### ข้อ 2) เฉลย: ก

**คำอธิบาย** เนื่องจากวัฒนธรรมองค์การอยู่ร่วมกับระบบย่อยต่าง ๆ ในองค์การมากมาย ระบบต่าง ๆ เหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อถึงกันตลอดเวลา ซึ่งมีปัจจัยที่มีผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์การหลายประการ ได้แก่

1. กลุ่ม (Work group)
2. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (Manager / Supervisor Leadership Style)
3. ลักษณะขององค์การ (Organizational Characteristics)

#### 4. กระบวนการในการบริหาร (Administrative Processes)

---

##### ตอนที่ 9 การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร

###### ข้อ 1) เฉลย: ค

คำอธิบาย แนวทางการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร อาจแบ่งได้เป็น 3 แนวทาง ดังนี้

1. แนวทางการกล่อมเกลாதงสังคม (Socialization) เป็นกระบวนการที่องค์กรใช้ในการหล่อหลอมพฤติกรรมของสมาชิกใหม่ขององค์กรให้เป็นไปในแนวทางที่องค์กรต้องการ เช่น จัดให้มีการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ มีพี่เลี้ยงคอยช่วยเหลือแนะนำ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ค่านิยม บรรทัดฐานและพฤติกรรมที่พึงปฏิบัติ

2. แนวทางการพัฒนาองค์กร (Organizational Development) หรือ OD เป็นเครื่องมือทางการบริหารเพื่อใช้ในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ วัตถุประสงค์ด้านผลลัพธ์ และวัตถุประสงค์ด้านกระบวนการ วัตถุประสงค์ด้านผลลัพธ์ ได้แก่ การทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น มีผลงานมากขึ้นซึ่งเกิดจากการส่งเสริมให้มีบรรยากาศการทำงานที่สนับสนุนการสร้างผลงาน วัตถุประสงค์ด้านกระบวนการ ได้แก่ การปรับปรุงกระบวนการด้านต่างๆ ในที่ทำงานให้เป็นมิตรมากขึ้น ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการตัดสินใจภายในองค์กร

3. การจัดการค่านิยม (Value-based Management) จากองค์ประกอบขององค์กร จะทำให้เราเห็นว่า ค่านิยมร่วม (Shared Value) เป็นหัวใจของวัฒนธรรมองค์กร เพราะค่านิยมนั้นคือ สิ่งที่สมาชิกในองค์กรยึดถือว่ามีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรมที่ปรากฏต่อภายนอก ค่านิยมร่วม คือค่านิยมที่สมาชิกในองค์กรมีอยู่ร่วมกัน เห็นร่วมกันและใช้เป็นสิ่งชี้นำพฤติกรรม ดังนั้นหากจะเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรให้ได้ผลจึงต้องดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่ค่านิยม โดยการจัดการให้องค์กรสร้างค่านิยมใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ความหมายของการจัดการค่านิยม คือ แนวทางในการจัดการซึ่งผู้บริหารทำการสำรวจค่านิยมที่มีอยู่ว่า มีอะไรบ้างที่เป็นประโยชน์และไม่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการขององค์กร เพื่อนำไปสู่การกำหนดค่านิยมร่วมใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร และดำเนินการด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง

---

##### ตอนที่ 10 กรณีศึกษา

ข้อ 1) เฉลย: การมีอิสระในการทำงาน

ข้อ 2) เฉลย: บุคลากรมีความมุ่งมั่น และเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกัน



ภาคผนวก ง

คะแนนจากแบบทดสอบก่อนเรียนและแบบทดสอบหลังเรียน

ของผู้ตอบแบบทดสอบ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright© by Chiang Mai University  
All rights reserved

ตารางที่ 1 แสดงคะแนนจากแบบทดสอบก่อนเรียน และแบบทดสอบหลังเรียนของผู้ตอบ  
แบบทดสอบที่กำลังศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี

คนที่	คะแนน Pretest ( 440 คะแนน)	ร้อยละ	คะแนน Posttest (440 คะแนน)	ร้อยละ	ผ่านเกณฑ์ (80%)
1	240	54.55	380	86.36	ผ่าน
2	280	63.64	400	90.91	ผ่าน
3	200	45.45	380	86.36	ผ่าน
4	260	59.09	400	90.91	ผ่าน
5	360	81.82	440	100.00	ผ่าน
6	240	54.55	400	90.91	ผ่าน
7	200	45.45	360	81.82	ผ่าน
8	260	59.09	380	86.36	ผ่าน
9	320	72.73	380	86.36	ผ่าน
10	140	31.82	360	81.82	ผ่าน
11	300	68.18	440	100.00	ผ่าน
12	220	50.00	360	81.82	ผ่าน
13	200	45.45	340	77.27	ไม่ผ่าน
14	240	54.55	380	86.36	ผ่าน
15	280	63.64	380	86.36	ผ่าน
16	240	54.55	420	95.45	ผ่าน
17	320	72.73	440	100.00	ผ่าน
18	240	54.55	360	81.82	ผ่าน
19	300	68.18	380	86.36	ผ่าน
20	260	59.09	420	95.45	ผ่าน
21	220	50.00	400	90.91	ผ่าน
22	360	81.82	400	90.91	ผ่าน
23	220	50.00	360	81.82	ผ่าน
24	280	63.64	380	86.36	ผ่าน

**ตารางที่ 1 (ต่อ) แสดงคะแนนจากแบบทดสอบก่อนเรียน และแบบทดสอบหลังเรียนของผู้ตอบแบบทดสอบที่กำลังศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี**

คนที่	คะแนน Pretest ( 440 คะแนน)	ร้อยละ	คะแนน Posttest (440 คะแนน)	ร้อยละ	ผ่านเกณฑ์ (80%)
25	260	59.09	360	81.82	ผ่าน
26	240	54.55	340	77.27	ไม่ผ่าน
27	280	63.64	360	81.82	ผ่าน
28	260	59.09	380	86.36	ผ่าน
29	140	31.82	320	72.73	ไม่ผ่าน
30	200	45.45	400	90.91	ผ่าน
<b>เฉลี่ย</b>	<b>252</b>	<b>57.27</b>	<b>383.33</b>	<b>87.12</b>	<b>ผ่าน 27 คน (90%)</b>

**ตารางที่ 2 แสดงคะแนนจากแบบทดสอบก่อนเรียน และแบบทดสอบการเรียนของผู้ตอบแบบทดสอบที่กำลังศึกษาอยู่ในระดับปริญญาโท**

คนที่	คะแนน Pretest ( 440 คะแนน)	ร้อยละ	คะแนน Posttest ( 440 คะแนน)	ร้อยละ	ผ่านเกณฑ์ (80%)
1	320	72.73	420	95.45	ผ่าน
2	300	68.18	400	90.91	ผ่าน
3	200	45.45	420	95.45	ผ่าน
4	300	68.18	400	90.91	ผ่าน
5	340	77.27	420	95.45	ผ่าน
6	240	54.55	420	95.45	ผ่าน
7	260	59.09	380	86.36	ผ่าน
8	240	54.55	400	90.91	ผ่าน
9	300	68.18	400	90.91	ผ่าน
10	220	50.00	400	90.91	ผ่าน
11	320	72.73	400	90.91	ผ่าน
12	220	50.00	340	77.27	ไม่ผ่าน

ตารางที่ 2 (ต่อ) แสดงคะแนนจากแบบทดสอบก่อนเรียน และแบบทดสอบหลังเรียนของผู้ตอบแบบทดสอบที่กำลังศึกษาอยู่ในระดับปริญญาโท

คนที่	คะแนน Pretest ( 20 คะแนน)	ร้อยละ	คะแนน Posttest ( 20 คะแนน)	ร้อยละ	ผ่านเกณฑ์ (80%)
13	240	54.55	380	86.36	ผ่าน
14	280	63.64	380	86.36	ผ่าน
15	220	50.00	400	90.91	ผ่าน
16	300	68.18	400	90.91	ผ่าน
17	320	72.73	420	95.45	ผ่าน
18	240	54.55	380	86.36	ผ่าน
19	320	72.73	400	90.91	ผ่าน
20	300	68.18	380	86.36	ผ่าน
21	300	68.18	420	95.45	ผ่าน
22	400	90.91	420	95.45	ผ่าน
23	360	81.82	380	86.36	ผ่าน
24	340	77.27	340	77.27	ไม่ผ่าน
25	260	59.09	400	90.91	ผ่าน
26	240	54.55	360	81.82	ผ่าน
27	320	72.73	420	95.45	ผ่าน
28	220	50.00	400	90.91	ผ่าน
29	300	68.18	380	86.36	ผ่าน
30	240	54.55	420	95.45	ผ่าน
<b>เฉลี่ย</b>	<b>282</b>	<b>64.09</b>	<b>396.00</b>	<b>90.00</b>	<b>ผ่าน 28 คน คิดเป็น 93.33%</b>



ภาคผนวก จ

เนื้อหาบทเรียน

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright© by Chiang Mai University  
All rights reserved



### บทที่ 1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

ใน พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ได้นิยามความหมายของวัฒนธรรมไว้ 4 นัย ดังนี้คือ

1. สิ่งที่ทำให้เจริญงอกงามแก่หมู่คณะ
2. วิถีชีวิตของหมู่คณะ
3. ลักษณะที่แสดงถึงความเจริญงอกงาม ความเป็นระเบียบเรียบร้อย ความกลมเกลียวก้าวหน้าของชาติและศีลธรรมอันดีของประชาชน
4. พฤติกรรมและสิ่งทีคนในหมู่ผลิตสร้างขึ้นด้วยการเรียนรู้จากกันและกัน และร่วมใช้ อยู่ในหมู่พวกของตน

หลายคนคงสงสัยว่า องค์การ กับ องค์กร ต่างกันอย่างไร ตามความหมายในพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ได้นิยามความหมายของคำว่า องค์การ ดังนี้ ศูนย์รวมกลุ่มบุคคลหรือกิจการที่ประกอบกันขึ้นเป็นหน่วยงานเดียวกัน เพื่อดำเนินกิจการตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในกฎหมายหรือในตราสารจัดตั้ง ซึ่งอาจเป็นหน่วยงานของรัฐ เช่น องค์การของรัฐบาล หน่วยงานเอกชน เช่น บริษัทจำกัด สมาคมหรือหน่วยงานระหว่างประเทศ เช่น องค์การสหประชาชาติ ส่วนคำว่า องค์กรนั้น ได้นิยามความหมายไว้ว่า บุคคล คณะบุคคลหรือสถาบันซึ่งเป็นส่วนประกอบของหน่วยงานใหญ่ที่ทำหน้าที่สัมพันธ์กันหรือขึ้นต่อกัน เช่น คณะรัฐมนตรี เป็นองค์การบริหารของรัฐ สภาผู้แทนราษฎรเป็นองค์กรของรัฐสภา ในบางกรณีองค์กร หมายความว่า รวมถึงองค์การด้วย

ดังนั้น ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ จึงสามารถสรุปได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์การ ซึ่งประกอบกันขึ้นเป็นข้อสมมติฐาน ความเชื่อและคุณค่า ซึ่งเป็นวิถีชีวิตที่สมาชิกขององค์การมีส่วนร่วมและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่ ก่อให้เกิดพฤติกรรมที่องค์การพึงประสงค์ในการอยู่ร่วมกันภายในองค์การ

### บทที่ 2 ลักษณะและประเภทของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะคือ

1. ลักษณะที่เป็นแก่นวัฒนธรรม (Substance of culture) เป็นวัฒนธรรมที่ไม่ใช่วัตถุ (non-material culture) ไม่สามารถจับต้องได้ ได้แก่ อุดมการณ์ (Ideology) ความเชื่อ (Beliefs) และ ค่านิยม (Values)

2. ลักษณะที่เป็นรูปแบบของวัฒนธรรม (Cultural forms) เป็นวัฒนธรรมด้านวัตถุ (material culture) สามารถจับต้องได้ เช่น การแต่งเครื่องแบบ ตราสัญลักษณ์ เพลงประจำบริษัท ฯลฯ

จากลักษณะของวัฒนธรรมซึ่งมีทั้งส่วนที่เป็นนามธรรมและส่วนที่เป็นรูปธรรม ซึ่งองค์ประกอบทั้งสองลักษณะนั้นมีความสัมพันธ์ต่อกัน ทำให้เกิดการสร้างแบบแผนพฤติกรรมขึ้นภายในองค์กร ทำให้องค์การแต่ละแห่งมีแบบแผนพฤติกรรมและบรรยากาศในการทำงานต่างกัน มีนักวิชาการหลายท่านได้พยายามจัดประเภทรูปแบบของวัฒนธรรมเพื่อให้สามารถศึกษาได้เข้าใจง่ายขึ้น แต่ยังไม่มียุทธศาสตร์ว่าควรแบ่งเช่นไร ในที่นี้จะขอแบ่งประเภทของวัฒนธรรมออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์กรแบบราชการ (Bureaucratic Culture) มีแบบแผนพฤติกรรมที่เน้นอำนาจของผู้บังคับบัญชา การทำงานต้องยึดกฎระเบียบ มีระเบียบคำสั่งในการควบคุม
2. วัฒนธรรมองค์กรเครือญาติ (Clan Culture) องค์กรให้ความสำคัญกับสมาชิกในองค์กร เน้นความสามัคคี สร้างความจงรักภักดีต่อองค์กร ขอมรับการมีส่วนร่วมของสมาชิก มุ่งสร้างความรู้สึกรักดี ๆ ให้พนักงานมีความภาคภูมิใจในการได้เป็นสมาชิกในองค์กร
3. วัฒนธรรมองค์กรแบบผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Culture) วัฒนธรรมแบบนี้ผู้บริหารจะมีความกล้าเสี่ยง มีความริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ไม่กลัวการเปลี่ยนแปลง องค์กรแบบนี้จะมีความยืดหยุ่นและมีความสามารถในการปรับตัว
4. วัฒนธรรมองค์กรแบบการตลาด (Market Culture) องค์กรแบบนี้เน้นการแข่งขัน ต้องการเป็นผู้นำในตลาด การบริหารงานจึงต้องกำหนดตัวชี้วัดผลงาน ตกลงว่าจ้างกันโดยใช้สัญญาว่าจ้างและใช้รางวัลเป็นตัวจูงใจค่าตอบแทนในการทำงานให้ได้ตามผลงานที่ทำได้ ลักษณะแบบนี้จะทำให้พนักงานต้องทำงานแข่งกัน การจ้างงานเป็นไปตามวาระของสัญญาจ้าง ทำให้พนักงานรู้สึกไม่มีความมั่นคงจึงขาดความจงรักภักดีหรือความผูกพันในองค์กร

**บทที่ 3 ระดับ องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร มิติหรือรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กร**

เราสามารถแบ่งระดับของวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่

1. วัฒนธรรมที่สังเกตได้ (Observable culture) อยู่ในระดับบน แสดงถึงวิธีการในการแสดงพฤติกรรม ได้แก่ พิธีกรรมต่าง ๆ สัญลักษณ์ การเฉลิมฉลองหรือเทศกาลต่าง ๆ ระเบียบแบบแผน ตำนานหรือเรื่องราวต่าง ๆ และประวัติศาสตร์ขององค์กร
2. ค่านิยมที่มีร่วมกันขององค์กร (Shared value) ค่านิยมอยู่เบื้องหลังพฤติกรรมหรือการแสดงออกต่าง ๆ

3. ฐานคิดร่วมกัน (Common assumptions) อยู่ระดับที่ลึกที่สุด สมาชิกจะมีความเชื่อที่รับรู้ร่วมกันว่าเป็นฐานคิดร่วมกัน

#### องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ

- ระเบียบแบบแผน พิธีปฏิบัติต่าง ๆ ในองค์การ เป็นการแสดงออกถึงค่านิยมและความเชื่อขององค์การ
- ประวัติศาสตร์ เรื่องราวและตำนานขององค์การ เป็นการแสดงให้เห็นถึงความเชื่อ ค่านิยม และพฤติกรรมที่องค์การต้องการ
- สัญลักษณ์ สถานภาพ เป็นการแสดงถึงค่านิยมที่อยู่เบื้องหลังองค์การ ซึ่งเป็นตัวแทนที่สามารถเห็นได้ชัด
- ภาษา คำเฉพาะขององค์การ เช่น คำขวัญ สโลแกน
- สภาพแวดล้อมทางกายภาพขององค์การ เช่น การจัดอาคารสำนักงาน การตกแต่ง/ ออกแบบอาคาร เครื่องแบบของพนักงาน

#### มิติของวัฒนธรรม

- มิติด้านการให้ความสำคัญกับบุคลากร (People oriented) ในการปฏิบัติงานผู้บริหารจะปฏิบัติต่อพนักงานแบบผู้ร่วมงานที่มีความสำคัญไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งใดก็ตาม ให้ความสำคัญสนับสนุนปัจจัยต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานอย่างดีที่สุด ยกย่องผู้ทำประโยชน์ให้กับองค์การ มีระบบการทำงานแบบร่วมมือร่วมใจ ทำให้สมาชิกร่วมมือช่วยเหลือกันทำงานได้ดี ซึ่งตรงข้ามกับมิติด้านการมุ่งงาน (Task oriented) ในมิตินี้ผู้บริหารมองว่าพนักงานเป็นผู้ถูกจ้างให้มาทำงานแลกกับค่าตอบแทน พนักงานมีหน้าที่จะต้องทำงานให้ลุล่วงตามที่ผู้บังคับบัญชากำหนดให้ นโยบาย คำสั่งและระเบียบปฏิบัติเป็นสิ่งที่ต้องทำตามเคร่งครัด ความสำเร็จของงานมีความสำคัญกว่าความรู้สึกและเหตุผลของพนักงาน

- มิติด้านนวัตกรรม (Innovation) มีการส่งเสริมให้พนักงานได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ (Creativity) ในด้านการผลิต สินค้า บริการ รวมถึงวิธีการต่าง ๆ ในการทำงาน เพื่อให้องค์การมีความก้าวหน้า ได้แก่การที่ฝ่ายบริหารยอมรับการกระทำแบบลองผิดลองถูก ทำให้สมาชิกกล้าคิดกล้าทำสิ่งใหม่ ๆ เพราะเมื่อทำสิ่งผิดพลาดก็ไม่ถูกลงโทษหรือตำหนิ แต่ถ้าประสบความสำเร็จก็จะทำให้้องค์การมีผลผลิตและวิธีการทำงานใหม่ๆ ที่สร้างสรรค์และเป็นประโยชน์ต่อองค์การ การสร้างนวัตกรรม เป็นมิติที่อยู่ตรงข้ามกับ มิติด้านเสถียรภาพ (Stability) การรักษาเสถียรภาพ หมายถึง การรักษาสิ่งที่เป็นอยู่ ต้องการความมั่นคง ไม่ชอบทำการใด ๆ ที่มีความเสี่ยง (risk taking) สมาชิกจะไม่กล้าเปลี่ยนแปลงใด ๆ เพราะเกรงว่าหากผิดพลาดจะทำให้้องค์การเสียหายและตนเองจะถูกลงโทษ

● มิติด้านการควบคุม (Control) ในมิตินี้หมายถึง ระดับความเป็นทางการ (formality) ในการปฏิบัติงาน ความเป็นทางการขององค์การพิจารณาได้จากการมีระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ หน้าที่ความรับผิดชอบ สายการบังคับบัญชา ว่ามีการกำหนดไว้อย่างชัดเจน และเข้มงวด ในการบังคับใช้เพียงไร สิ่งเหล่านี้คือเครื่องมือในการควบคุมที่ผู้มีอำนาจใช้กับสมาชิกในองค์การ สมาชิกจะถูกควบคุมในรายละเอียดแม้ในเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ จึงทำให้สมาชิกขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ไม่กล้าทำอะไรที่องค์การไม่เคยทำมาก่อน ตรงกันข้ามกับมิติด้านความยืดหยุ่น (Flexibility) ที่ให้อิสระแก่ผู้ปฏิบัติงานที่จะเลือกวิธีการปฏิบัติและตัดสินใจได้เองโดยไม่ต้องย้อนกลับไปถามผู้บังคับบัญชาเมื่อเผชิญกับปัญหา มิติความยืดหยุ่น มีความเหมาะสมกับภาวะปัจจุบันที่สภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

● มิติด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result oriented) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ได้แก่การพิจารณาว่า องค์การนั้น ให้ความสำคัญกับผลสำเร็จที่เกิดจากการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด องค์การมีการกำหนดเป้าหมายและวัดผลงานที่เกิดขึ้นจริงอย่างเป็นระบบและเข้มงวดอย่างไร มิติด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์นี้จะให้ความสำคัญกับผลงานมากกว่าการให้ความสำคัญกับความถูกต้องตาม กระบวนการ กฎระเบียบ ขั้นตอนงานเป็นด้านที่อยู่ตรงข้าม (Rules oriented) ปัญหาของกฎระเบียบคือ หากองค์การนั้นมีความเก่าแก่เพราะตั้งมานานก็มักมีกฎระเบียบมากและล้าสมัย จึงไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมใหม่ ๆ ขององค์การ และกฎระเบียบนั้นจะเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

มิติ		มิติ
People oriented	-----	Task oriented
Innovation	-----	Stability
Flexibility	-----	Control
Result oriented	-----	Rules oriented

มิติของวัฒนธรรมองค์การทั้ง 4 มิติ ผู้ศึกษาสามารถใช้มิติข้างต้นวิเคราะห์ห้องค์การของตนเองว่าอยู่ ณ จุดใด เพื่อจะได้ทราบว่าองค์การของตนให้ความสำคัญกับสิ่งใดมากกว่ากัน

#### รูปแบบของวัฒนธรรม

1. แบบสถาบันนิยม (Academy) วัฒนธรรมแบบนี้จะช่วยให้พนักงาน มีความสามารถในหน้าที่การงานและไต่เต้าขึ้นไปตามสายงานตำแหน่งขององค์การอย่างสม่ำเสมอ โดยส่วนมากจะจ้างพวกคนจบใหม่ และจะส่งคนพวกนี้ให้ผ่านงานในหน้าที่การงานเฉพาะแบบหลาย ๆ อย่าง
2. แบบสโมสร (Club) วัฒนธรรมแบบนี้จะช่วยให้พนักงานปรับตัวให้เข้ากับองค์การที่ทำงานอยู่ได้ ความก้าวหน้าขึ้นอยู่กับอาวุโสในองค์การ แต่ก็ต้องทำตัวเข้าสมาคมสังสรรค์ให้เป็น

ที่ยอมรับของผู้บริหาร ทำตัวมีมิตรสัมพันธ์ที่ดี สนับสนุนส่งเสริมบรรยากาศขององค์กรที่เป็นมิตรภาพระหว่างพนักงานในองค์กรให้มากที่สุด

3. แบบทีมกีฬาเบสบอล (Baseball Team) วัฒนธรรมแบบนี้จะไม่พยายามเลื่อนพนักงานไปตามตำแหน่งหน้าที่ แต่จะพยายามให้พนักงานมีความมั่นคงในตำแหน่งที่ปฏิบัติหน้าที่ได้ดี ไม่มีการฝึกอบรมเพิ่มเติม จะค้นหาพนักงานที่มีความเก่งจากกลุ่มอายุและประสบการณ์ ซึ่งจะมีความชำนาญที่องค์กรต้องการอยู่แล้ว ให้รางวัลพนักงานโดยดูจากผลงานที่ได้มากกว่าความอาวุโส

4. แบบสร้างป้อมปราการ (Fortress) วัฒนธรรมแบบนี้จะเน้นความอยู่รอดขององค์กรเป็นหลัก จะไม่มีการให้คำมั่นสัญญาใด ๆ ในเรื่องความมั่นคง แต่จะเกื้อหนุนสร้างโอกาสให้ผู้บริหารที่ชอบเปลี่ยนงานและชอบเปลี่ยนแปลงการบริหารงาน

#### บทที่ 4 ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร รวมทั้งบทบาทและหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์กร

##### หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์กร

1. หน้าที่ในการเป็นเอกลักษณ์องค์กร (Organization identity) อันแสดงให้เห็นว่าองค์กรของตนแตกต่างจากองค์กรอื่น และหล่อหลอมสมาชิกที่เข้ามาอยู่ใหม่ เมื่อนานวันเข้าวัฒนธรรมองค์กรนั้น ๆ จะแทรกซึมเข้าไปอยู่ในความคิด ค่านิยม และการแสดงพฤติกรรมของบุคคลนั้นให้เป็นแบบอย่างเดียวกันกับสมาชิกอื่น ๆ ในองค์กร

2. หน้าที่ในการช่วยให้เกิดความผูกพันกับองค์กร (Facilitate collective commitment) ในการหล่อหลอมสมาชิกใหม่ องค์กรจะปลูกฝังค่านิยมร่วมกับสมาชิก จะทำให้สมาชิกเกิดความรู้สึกผูกพันต่อค่านิยมนั้น

3. หน้าที่ในการช่วยสร้างความมั่นคงทางสังคม (Social system stability) ความมั่นคงทางสังคมเกิดจากการที่สมาชิกขององค์กรมีความคิด ความเชื่อ ค่านิยมที่คล้าย ๆ กัน ทำให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เมื่อพบกับปัญหาหรือข้อขัดแย้งใด ๆ ก็สามารถแก้ไขได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. หน้าที่ในการเป็นเครื่องมือในการให้เหตุผล (Sense-making device) เป็นหน้าที่ประการสุดท้าย คือการให้สมาชิกในองค์กรใช้ เป็นเครื่องมือในการอธิบายเหตุผลถึงสิ่งต่าง ๆ ที่กระทำร่วมกันในองค์กร ทำให้สมาชิกในองค์กรเกิดการยอมรับในสิ่งที่ทำ เท่ากับเป็นการย้ำพฤติกรรมของสมาชิกทุกคนให้อยู่ในบรรทัดฐานเดียวกัน

จากหน้าที่ทั้ง 4 ประการจะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมองค์การมีความสำคัญต่อองค์การเป็นอย่างมาก นอกจากนี้วัฒนธรรมองค์การยังมีบทบาทที่สำคัญ คือ ทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และช่วยให้องค์การปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกอีกด้วย ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้จะโยงพฤติกรรม การปฏิบัติตน และการปฏิบัติงานของสมาชิกเข้าด้วยกัน ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

#### บทที่ 5 แนวความคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

แนวความคิดของ Terrence E. Deal และ Alen Kennedy ศึกษาวัฒนธรรมองค์การ โดยเชื่อว่า หน่วยงานที่ประสบความสำเร็จจะมีวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งสมาชิกในองค์การถือว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของเป้าหมายขององค์การ และพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายดังกล่าว Deal และ Kennedy แบ่งปัจจัยที่กำหนดวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 2 ปัจจัย คือ ความเสี่ยง (Risk) ในกิจกรรมขององค์การ และความเร็วในการได้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ในสิ่งที่องค์การกระทำหรือความรวดเร็วในการทราบผลการปฏิบัติงานขององค์การ ทำให้สามารถแบ่งประเภทของวัฒนธรรมองค์การ ได้เป็น 4 ประเภท

1. วัฒนธรรมแบบคนใจร้อน (Tough-guy culture) เป็นวัฒนธรรมที่ประกอบด้วยผู้ที่ก้าวหน้ามาจากการปฏิบัติที่มีความเสี่ยงสูง และรู้ผลการปฏิบัติงานรวดเร็ว ซึ่งมีลักษณะของการเจริญเติบโตหรือเสื่อมถอยอย่างรวดเร็ว องค์การจะชอบเสี่ยงและเห็นผลของการเสี่ยงเร็ว เหมือนนักพนัน สนับสนุนคนที่ชอบเสี่ยงและมีค่านิยมในการแข่งขัน คนในองค์การจะเป็นคนที่ชอบต่อสู้ และทำงานในเชิงรุก องค์การจะกระตุ้นให้คนทำงานจากการแข่งขัน แต่ขณะเดียวกัน องค์การจะเกิดปัญหาในการทำงานเพื่อผลระยะยาว องค์การที่มีวัฒนธรรมแบบคนใจร้อนนี้อาจสะท้อนโดยการที่ทุกคนอาจไม่สนใจผู้มาติดต่อเลย องค์การที่มีวัฒนธรรมแบบนี้มักจะได้แก่บริษัทก่อสร้าง กิจการเครื่องสำอาง กิจการโฆษณา งานที่ปรึกษา งานบันเทิง ซึ่งเป็นงานที่ต้องแข่งกับเวลา และอาจประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวในงานได้ตลอดเวลา

2. วัฒนธรรมแบบงานหนักและรักสนุก (Work hard play hard culture) เป็นวัฒนธรรมที่คนทำงานแบบงานเป็นงาน เล่นเป็นเล่น เอาจริงเอาจังกับงานขณะเดียวกันก็สนุกสนานหรือเล่นอย่างเต็มที่ ความเสี่ยงในกิจกรรมขององค์การมีน้อย แต่การทำงานขององค์การสามารถรู้ผลความสำเร็จได้รวดเร็วเช่นกัน ในองค์การที่มีวัฒนธรรมแบบนี้พนักงานมักจะมีความเป็นกันเอง เป็นมิตร ชอบพบปะผู้คนและสนุกสนาน องค์การจะทำให้คนตื่นตัว และเร่งทำงานที่อยากรู้ผลเร็ว องค์การที่มีวัฒนธรรมแบบงานหนักและรักสนุกนี้อาจเห็นได้จากการที่พนักงานแต่งตัวธรรมดา เหมือนคนชั้นกลาง ชอบเล่นกีฬาเป็นทีม ชอบใช้คำย่อในการพูดคุย ให้ความสำคัญกับผู้อื่น

มีความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน องค์กรที่วัฒนธรรมแบบนี้จะได้แก่ ธุรกิจการขาย ธุรกิจคอมพิวเตอร์

3. วัฒนธรรมการเอาบริษัทเป็นเดิมพัน (Bet your company culture) เป็นวัฒนธรรมที่การตัดสินใจมีผลต่อความสำเร็จ/ล้มเหลวของกิจการมาก การทำงานเสี่ยงแต่กว่าจะทราบผลของการทำงานรู้ผลได้ช้า (ใช้เวลานาน) จึงทำให้อาจจะแก้ไขปัญหาได้ไม่ทันการ การตัดสินใจจึงเหมือนกับการทำเอาองค์กรไปเดิมพัน จึงต้องอาศัยการตัดสินใจที่ถูกต้อง องค์กรและสมาชิกจะยอมเสียเวลาในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ มาก เพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาด องค์กรให้ความสำคัญกับอนาคต บุคคลในองค์กรจะเป็นผู้ที่อดทน รอบคอบ พึ่งพาอาศัยกัน ปฏิบัติต่อกันด้วยความสุภาพ และรักษาสัมพันธภาพที่ดีไว้ วัฒนธรรมแบบนี้จะช่วยให้สิ่งประดิษฐ์หรือผลงานขององค์กรมีคุณภาพสูง แต่มักจะไม่ผลิตัวอย่างรวดเร็ว หากเป็นองค์กรธุรกิจในระยะสั้น อาจประสบปัญหาทางเศรษฐกิจหรือการเงินได้ องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้อาจเห็นได้จาก การที่บุคคลแต่งกายเหมาะสมกับตำแหน่ง ชอบเล่นกอล์ฟ ภาษาอังกฤษจะเป็นทางการ ให้เกียรติผู้อื่น การติดต่อกันมีความเป็นทางการ องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้มักจะได้แก่ ธุรกิจขนาดใหญ่ บริษัทน้ำมัน บริษัทอากาศยาน บริษัทออกแบบคอมพิวเตอร์ เหมืองแร่ขนาดใหญ่ กองทัพ

4. วัฒนธรรมแบบกระบวนการ (Process culture) เป็นวัฒนธรรมที่งานมีความเสี่ยงน้อย และรู้ผลความสำเร็จของงานช้า เหมือนกับการทำงานของระบบราชการ ในวัฒนธรรมนี้พนักงานจะเน้นกระบวนการในการทำงาน ทุกอย่างมีกระบวนการในการปฏิบัติไว้ให้ยึดถือ และเป็นเครื่องมือในการป้องกันระบบการทำงานจากเรื่องภายนอก (ป้องกันความผิดพลาด หากมีการตรวจสอบในอนาคต) ตำแหน่งและหน้าที่ตามถือเป็นสิ่งสำคัญ ในวัฒนธรรมแบบนี้ ผู้ปฏิบัติงานจะเน้นความถูกต้องในการปฏิบัติตามระเบียบ มีระบบขั้น-ตำแหน่ง และมีความเป็นทางการมาก วัฒนธรรมแบบกระบวนการอาจเห็นได้จากการอยู่แถบบริเวณเดียวกันของพนักงาน การเล่นกีฬาที่มีกระบวนการเล่นชัดเจน เช่น วอลเลย์ บาสเกตบอล วิ่ง อธิบายสิ่งต่าง ๆ ด้วยระเบียบ การติดต่อกันต้องมีระเบียบขั้นตอนต่าง ๆ องค์กรแบบนี้ได้แก่ หน่วยงานราชการ หน่วยงานขนาดใหญ่ ที่มีกฎระเบียบกฎเกณฑ์ องค์กรแบบ Bureaucracy

#### บทที่ 6 การจัดการกับวัฒนธรรมองค์กร

การจัดการวัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องของการสร้าง และการรักษาวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถสร้างและมีวัฒนธรรมที่ต้องการได้ การจัดการวัฒนธรรมองค์กรมีดังนี้

1. การสรรหาและคัดเลือก (Recruitment & Selection) การสร้างและรักษาวัฒนธรรมขององค์กรโดยวิธีนี้องค์กรจะต้องทราบถึงวัฒนธรรมขององค์กรว่าองค์กรมีวัฒนธรรมอย่างไร

ประกอบด้วยบุคคลที่มีลักษณะอย่างไร ก็จะนำเอาลักษณะดังกล่าวมาใช้ในการสรรหาและคัดเลือกพนักงานที่มีความเหมาะสมเข้ามาทำงาน ซึ่งจะเป็นการรักษาวัฒนธรรมองค์กรต่อไปได้นอกจากนี้ยังเป็นการช่วยให้บุคคลได้ทำงานที่สอดคล้องกับลักษณะของตนเองด้วย

2. การปฏิบัติของผู้บริหารระดับสูง (Top management) เป็นการสร้างวัฒนธรรมโดยใช้พฤติกรรมและการแสดงออกต่าง ๆ ของผู้บริหารเป็นตัวอย่าง ซึ่งผู้บริหารจะต้องแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมที่ต้องการอย่างชัดเจน และพฤติกรรมต่าง ๆ ของผู้นำจะต้องสอดคล้องกันทั้งคำพูดและการกระทำ เพื่อไม่ให้เกิดความสับสนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา หากพฤติกรรมของผู้นำไม่สอดคล้องกันผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่แน่ใจว่าควรจะทำตามสิ่งที่คุณำพูดหรือสิ่งที่คุณำปฏิบัติ การใช้ผู้นำเป็นตัวอย่างในการสร้างวัฒนธรรมก็จะไม่ประสบความสำเร็จ

3. ระบบการจูงใจและการให้รางวัลในองค์กร (Reward system) การให้รางวัลจะเป็นการเสริมแรงให้เกิดพฤติกรรมที่นำไปสู่การได้รางวัล องค์กรต้องการให้พนักงานมีวัฒนธรรมแบบใด ก็ให้รางวัลพฤติกรรมที่เป็นตามวัฒนธรรมที่องค์กรต้องการ ระบบการให้รางวัลเป็นวิธีการที่อยู่บนหลักการของทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement Theory) หากองค์กรวางระบบการให้รางวัลแก่พนักงานที่มีพฤติกรรมสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรก็จะทำให้องค์กรสามารถสร้างและรักษาวัฒนธรรมที่องค์กรต้องการไว้ได้ ซึ่งระบบการให้รางวัลนี้จะมีความเกี่ยวข้องกับผู้นำขององค์กรด้วย เพราะผู้ที่มีบทบาทในการให้รางวัลอย่างมากได้แก่ผู้บริหารหรือผู้นำองค์กร ทั้ง 2 ส่วนนี้จะต้องประสานกัน

4. การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) เป็นกระบวนการในการสร้างความรู้ความเข้าใจ (knowledge and understanding) ทักษะ (skill) ทักษะคติ (attitude) แก่พนักงานตามที่องค์กรต้องการ ซึ่งจะส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรมของพนักงานให้มีพฤติกรรมที่เหมาะสมกับองค์กร จะทำให้พนักงานมีความรู้ ความชำนาญในการปฏิบัติงานบางด้านมากขึ้น สามารถทำงานได้ดีขึ้น หรือทำให้พนักงานมีทัศนคติเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งก็จะส่งผลต่อพฤติกรรมของพนักงานได้เช่นกัน

5. การกล่อมเกลாதงสังคม (Socialization) นอกจากวิธีการทั้ง 4 วิธีดังกล่าวข้างต้น การสร้างระบบการกล่อมเกลาทงสังคม เป็นการสร้างการเรียนรู้แก่สมาชิกในองค์กรให้แสดงพฤติกรรมที่องค์กรต้องการ เป็นกระบวนการที่กระทำอย่างต่อเนื่อง และประกอบด้วยหลาย ๆ วิธี ซึ่งการอบรมและพัฒนาและการวางระบบการให้รางวัลก็เป็นการช่วยการกล่อมเกลาทงสังคมในองค์กรได้ด้วย

วิธีการต่าง ๆ ทั้ง 5 ประการนี้ องค์กรจะใช้ประกอบกันในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งรูปแบบการสร้างวัฒนธรรมองค์กรสามารถแสดงได้ดังแผนภาพ



### การบริหารวัฒนธรรมองค์การ (Managing Organization Culture)

การที่ผู้บริหารจะบริหารวัฒนธรรมองค์การให้ได้อย่างไร ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบของการบริหารวัฒนธรรมองค์การมีอยู่ 3 ประการดังนี้

1. การรับประโยชน์จากวัฒนธรรมที่มีอยู่ (Taking advantage of the existing culture) ผู้บริหารส่วนใหญ่ในองค์การไม่อยู่ในฐานะที่จะสร้างวัฒนธรรมองค์การ เว้นเสียแต่ถ้าเขาทำงานในองค์การที่มีคุณค่าในทางวัฒนธรรมอยู่แล้ว จะต้องทำการบริหารวัฒนธรรมว่าจะทำให้ระบบวัฒนธรรมที่มีอยู่แล้วดีที่สุดในอย่างไร เพื่อส่งผลให้มีการปรับพฤติกรรมของพนักงานในองค์การให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมที่มีอยู่ จะง่ายกว่าการเปลี่ยนแปลงประวัติศาสตร์หรือการเปลี่ยนแปลงธรรมเนียมปฏิบัติหรือเปลี่ยนแปลงค่านิยมในองค์การ ซึ่งมีข้อควรคำนึงถึงก็คือ ในประการแรก ผู้บริหารจะต้องตระหนักต่อคุณค่าทางวัฒนธรรม และอะไรคือพฤติกรรมที่สนับสนุนคุณค่าเหล่านั้น ปกติจึงเป็นเรื่องที่ไม่ง่ายนัก ดังนั้นผู้บริหารจะต้องพัฒนาให้เกิดความเข้าใจอย่างลึกซึ้งว่า ค่านิยมขององค์การเป็นสิ่งที่สามารถทำให้เกิดในองค์การ ซึ่งทำให้เข้าใจว่าปกติมักจะได้มาจากการผ่านประสบการณ์เท่านั้น ในประการต่อมาหลังจากที่มีความเข้าใจว่าครั้งหนึ่งได้ประสบความสำเร็จ ก็สามารถที่จะนำไปใช้ในการประเมินผลงานในส่วนอื่น ๆ ได้ การสานต่อค่านิยมขององค์การก็สามารถจะนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ในทางการบริหารพฤติกรรมอื่น ๆ ได้ ฉะนั้น ผู้บริหารที่มีความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์การก็สามารถที่จะบอกถึงค่านิยมขององค์การนั้น ๆ ได้
2. การสอนวัฒนธรรมองค์การ : กระบวนการกล่อมเกลาทางสังคม (Teaching the Organization Culture : Socialization) กระบวนการกล่อมเกลาทางสังคมขององค์การ (Organization Socialization) เป็นกระบวนการที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ของพนักงานเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ การเรียนรู้ในอดีตและความเข้าใจต่อสิ่งอื่น ๆ พนักงานทุกคนเป็นส่วนหนึ่งของสังคมในองค์การ นั่นคือเขาจำเป็นที่จะต้องรู้ว่าอะไรในองค์การที่เขายอมรับได้ และยอมรับไม่ได้ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องมีหน้าที่ใช้กระบวนการกล่อมเกลาทางสังคมใช้สอนสมาชิกใหม่ได้อย่างไร ให้มีความคิดและความรู้สึกต่อสิ่งที่ถูกต้อง และมีการเชื่อมโยงค่านิยมร่วมให้เข้ากับการกระทำขององค์การและทำให้กลายเป็นวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งได้ในที่สุด
3. การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ (Changing the Organization Culture) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การนั้นจะยากหรือง่ายขึ้นอยู่กับว่าวัฒนธรรมที่มีอยู่ในขณะนั้นหยั่งรากลึกและแพร่กระจายไปอย่างกว้างขวางมากน้อยเพียงใดในองค์การนั้น ดังนั้นการที่ผู้บริหารจะเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การได้นั้น จำเป็นต้องค่อย ๆ เปลี่ยนแปลงฐานคติหรือค่านิยมของตัวพนักงานเสียก่อน จำต้องใช้วิธีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การแบบให้ทุกคนมีส่วนร่วม

(Participation Changes) โดยให้พนักงานในองค์กร ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กรด้วย แต่ก็คงต้องใช้เวลาในการเปลี่ยนแปลงด้วย

### บทที่ 7 การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรของสมาชิกในองค์กร

องค์กรสามารถชักจูงหรือชี้แนะให้พนักงานเกิดการเรียนรู้และยอมรับวัฒนธรรม องค์กรด้วยวิธีการ ดังต่อไปนี้

1. พิธีกรรมและงานฉลองต่าง ๆ ในหน่วยงาน เช่น การจัดประชุมใหญ่ของบริษัทประจำปี พิธีมอบรางวัลพนักงานดีเด่นประจำปี งานเลี้ยงปีใหม่ งานเลี้ยงอำลาเกษียณ พิธีกรรมและงานฉลอง เหล่านี้จะสื่อความหมายให้พนักงานเห็นถึงผลงานและพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวัง และยังเป็น การเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานด้วย

2. การปฐมนิเทศ เป็นการแนะนำให้พนักงานรู้และเข้าใจเรื่องราวต่าง ๆ ที่สำคัญ ในองค์กร เพื่อให้พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจ และมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร อีกทั้งยังช่วยให้ พนักงานสามารถปรับตัวเข้ากับองค์กรได้ดีขึ้น

3. การฝึกอบรม เป็นวิธีการช่วยให้บุคคลเรียนรู้วิถีคิด วิธีการทำงาน และแนวทาง ในการปฏิบัติงานที่เหมาะสม ในระหว่างการฝึกอบรม องค์กรอาจจะถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กร โดยการสื่อสารผ่านการบรรยายในหัวข้อต่าง ๆ ได้ด้วย

4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นวิธีการที่องค์กรใช้ในการให้รางวัลและ การลงโทษ ซึ่งเป็นเครื่องมือที่จะให้พนักงานเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรว่า การประพฤติปฏิบัติคน แบบไหน และการทำงานแบบไหนที่องค์กรจะสนับสนุนและให้รางวัล แบบไหนที่องค์กรไม่ สนับสนุนและอาจจะมีการลงโทษ

5. แบบอย่างจากพนักงานดีเด่นและผู้บริหาร การคัดเลือกพนักงานดีเด่น หรือการ คัดเลือกผู้บริหารที่เป็น โมเดลหรือเป็นแบบอย่างของวัฒนธรรมองค์กร จะเป็นการสื่อให้พนักงาน ได้ทราบได้เกิดการเรียนรู้ หรืออาจทำให้เกิดการเลียนแบบค่านิยม ความเชื่อ วิถีคิด วิธีการทำงาน และการปฏิบัติตัวตามที่องค์กรต้องการ ได้

6. เรื่องเล่าและตำนานภายในองค์กร องค์กรสามารถถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กร โดยผ่านการใช้เรื่องเล่าและตำนานเกี่ยวกับการก่อตั้งองค์กร หรือเรื่องราวเกี่ยวกับผู้ก่อตั้งหรือ ผู้บริหารคนสำคัญที่มีส่วนทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ผ่านการปฐมนิเทศ การฝึกอบรม งานพิธีต่าง ๆ เพื่อเป็นข้อคิดและเตือนใจให้พนักงานตระหนักถึงค่านิยม ความเชื่อ และวิถีคิด วิธีการทำงานของบุคคลเหล่านั้น อาจจะมีการยึดถือเป็นแนวทางการทำงานขององค์กรในปัจจุบัน

7. เพลงประจำหน่วยงาน คำขวัญ หรือคำนิยมขององค์กร เพื่อเป็นการปลูกฝัง  
 เน้นย้ำคำนิยม บรรทัดฐาน และแนวทางการปฏิบัติตนตามที่องค์กรคาดหวังจากพนักงาน

8. การประกวดหรือการแข่งขันในองค์กร เช่น การประกวดหรือการแข่งขันตอบ  
 คำถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร หรือการประกวดหรือการแข่งขันเกี่ยวกับการให้บริการที่มี  
 คุณภาพแก่ลูกค้า ซึ่งอาจจะเป็นคำนิยมหลักขององค์กร ซึ่งวิธีการเหล่านี้จะเป็นการสื่อสารและ  
 จูงใจให้พนักงานเรียนรู้และยอมรับวัฒนธรรมองค์กรได้อีกวิธีหนึ่ง

### บทที่ 8 ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กร

เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรอยู่ร่วมกับระบบย่อยต่าง ๆ ในองค์กรมากมาย ระบบต่าง ๆ  
 เหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งปัจจัยที่มีผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กรหลาย  
 ประการ ได้แก่

1. กลุ่ม (Work group) เป็นปัจจัยที่กระทบต่อลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร โดยตรง  
 กลุ่มจะทำหน้าที่ในการกล่อมเกลาสมาชิกในกลุ่ม และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิก ปัจจัย  
 ในกลุ่มที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ ความผูกพันกันของสมาชิกกลุ่มและความผูกพัน  
 กับภาระหน้าที่ของกลุ่มสมาชิก (Commitment) ขวัญและกำลังใจในกลุ่ม (Morale) มิตรภาพภายใน  
 กลุ่ม (Friendliness)

2. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (Manager / Supervisor Leadership Style) ได้แก่ เนื่องจาก  
 ผู้บริหารจะเป็นตัวอย่างของพฤติกรรมของพนักงานและเป็นผู้ที่ควบคุมดูแลพฤติกรรมของสมาชิก  
 ในองค์กร ตลอดจนให้รางวัลแก่พฤติกรรมของสมาชิกที่เป็นที่พึงปรารถนาขององค์กร ภาวะผู้นำ  
 จึงมีผลต่อพฤติกรรมของพนักงานและวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มี  
 ผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กรก็เช่น ความใกล้ชิดระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา ความเห็น  
 ออกเห็นใจต่อผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพ และความทุ่มเทของพนักงานด้วย

3. ลักษณะขององค์กร (Organizational Characteristics) เนื่องจากองค์กรแต่ละ  
 องค์กรมีลักษณะเฉพาะของตัวเองในด้านต่าง ๆ ทั้งด้านขนาดขององค์กร โครงสร้างองค์กร  
 ความสลับซับซ้อน การรวมอำนาจ ความเป็นทางการ ฯลฯ ซึ่งจะมีความแตกต่างกันในแต่ละ  
 องค์กร สิ่งเหล่านี้จะส่งผลถึงวัฒนธรรมองค์กรด้วย องค์กรจะใช้รูปแบบต่าง ๆ เหล่านี้กำหนด  
 ความประพฤติของพนักงานในองค์กร เช่น องค์กรขนาดใหญ่จะเน้นที่ความชำนาญเฉพาะด้าน  
 การติดต่อสื่อสารจะมีความเป็นทางการ ไม่เป็นส่วนตัว เป็นต้น ลักษณะต่าง ๆ ขององค์กรจึง  
 กระทบต่อบุคลิกหรือวัฒนธรรมขององค์กร

4. กระบวนการในการบริหาร (Administrative Processes) เป็นระบบการทำงานในองค์กร เช่น กระบวนการในการติดต่อสื่อสารในองค์กร วิธีการปฏิบัติงานขององค์กร ขั้นตอนการทำงานในเรื่องต่าง ๆ ซึ่งส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมขององค์กร เช่น องค์กรที่มีระบบการสื่อสารแบบเปิดทุกคนสามารถติดต่อถึงกันได้จะทำให้เกิดการมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์กร และช่วยสร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วมในองค์กร ล้วนแล้วแต่ส่งผลถึงวัฒนธรรมองค์กรทั้งสิ้น

จากปัจจัยที่กระทบต่อวัฒนธรรมองค์กรจะเห็นว่าการดำเนินการเกือบทุกประการในองค์กร ล้วนแล้วแต่ส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมขององค์กร หรือลักษณะนิสัยขององค์กรแทบทั้งสิ้น จึงต้องบริหารจัดการด้วยความรอบคอบระมัดระวังเพื่อไม่ให้ส่งผลกระทบ หรือนำไปสู่การเกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่พึงปรารถนาขององค์กรด้วย แต่วัฒนธรรมองค์กรก็มีทั้งที่เป็นประโยชน์และไม่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร องค์กรจึงต้องธำรงรักษาวัฒนธรรมองค์กรที่มีประโยชน์ และเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จขององค์กร

#### บทที่ 9 การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร

เมื่อผู้บริหารเห็นความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ต้องมีการวางแผนในการดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอน แนวทางการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร อาจแบ่งได้เป็น 3 แนวทาง ดังนี้

1. แนวทางการกล่อมเกลாதงสังคม (Socialization) เป็นกระบวนการที่องค์กรใช้ในการหล่อหลอมพฤติกรรมของสมาชิกใหม่ขององค์กรให้เป็นไปในแนวทางที่องค์กรต้องการ เช่น จัดให้มีการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ มีพี่เลี้ยงคอยช่วยเหลือแนะนำ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ค่านิยม บรรทัดฐานและพฤติกรรมที่พึงปฏิบัติ

2. แนวทางการพัฒนาองค์กร (Organizational Development) หรือ OD เป็นเครื่องมือทางการบริหารเพื่อใช้ในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ วัตถุประสงค์ด้านผลลัพธ์ และวัตถุประสงค์ด้านกระบวนการ วัตถุประสงค์ด้านผลลัพธ์ ได้แก่ การทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น มีผลงานมากขึ้นซึ่งเกิดจากการส่งเสริมให้มีบรรยากาศการทำงานที่สนับสนุนการสร้างผลงาน วัตถุประสงค์ด้านกระบวนการ ได้แก่ การปรับปรุงกระบวนการด้านต่าง ๆ ในที่ทำงานให้เป็นมิตรมากขึ้น ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการตัดสินใจภายในองค์กร หลักการที่ OD ใช้ในการสร้างความสัมพันธ์ในองค์กรให้สมาชิกได้แก่

- 1) การสร้างบรรยากาศแบบเปิด ให้สมาชิกได้แก้ปัญหาร่วมกัน
- 2) การให้ความรู้และการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มทักษะในการทำงาน

- 3) การตัดสินใจสามารถทำได้ในทุกจุดที่มีข้อมูล แม้ในระดับปฏิบัติการ
- 4) สร้างความไว้วางใจและความร่วมมือในหมู่ผู้ร่วมงาน
- 5) สร้างความรู้สึกให้สมาชิกว่าตนเป็นเจ้าขององค์การ (Ownership)
- 6) ส่งเสริมการทำงานแบบควบคุมตนเอง (Self Control)

3. การจัดการค่านิยม (Value-based Management) จากองค์ประกอบขององค์การ จะทำให้เราเห็นว่า ค่านิยมร่วม (Shared Value) เป็นหัวใจของวัฒนธรรมองค์การ เพราะค่านิยมนั้นคือ สิ่งที่สมาชิกในองค์การยึดถือว่ามีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรมที่ปรากฏต่อภายนอก ค่านิยมร่วม คือค่านิยมที่สมาชิกในองค์การมีอยู่ร่วมกัน เห็นร่วมกันและใช้เป็นสิ่งชี้นำพฤติกรรม ดังนั้นหากจะเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การให้ได้ผลจึงต้องดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่ค่านิยม โดยการจัดการให้องค์การสร้างค่านิยมใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ ความหมายของการจัดการค่านิยม คือ แนวทางในการจัดการซึ่งผู้บริหารทำการสำรวจค่านิยมที่มีอยู่ว่า มีอะไรบ้างที่เป็นประโยชน์และไม่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการขององค์การ เพื่อนำไปสู่การกำหนดค่านิยมร่วมใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ และดำเนินการด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง วัตถุประสงค์ในการจัดการค่านิยมองค์การ มีดังนี้

- 1) เป็นเครื่องนำทางให้ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจ การวางแผน การบริหารงานบุคคล การควบคุมงาน และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง
- 2) ทำให้ทุกคนได้รู้ว่า อะไรคือสิ่งที่มีคุณค่ามีความสำคัญต่อองค์การ และสมาชิกถูกคาดหวังให้ประพฤติปฏิบัติตนอย่างไรจะสอดคล้องกับค่านิยมขององค์การ
- 3) ผู้บริหารใช้ค่านิยมที่กำหนดนี้เป็นตัวผลักดันให้้องค์การ ไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ
- 4) เป็นเครื่องมือในการสร้างจิตวิญญาณการทำงานของกลุ่ม ซึ่งสมาชิกทุกคนได้ยึดถือร่วมกัน

## บทที่ 10 บทสรุป และกรณีศึกษา

### ประโยชน์ของการศึกษา

เนื่องจากวัฒนธรรมองค์การ เป็นส่วนหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์การ ซึ่งประกอบกันขึ้นเป็นวิถีชีวิตที่สมาชิกขององค์การมีส่วนร่วมและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่ ก่อให้เกิดพฤติกรรมที่องค์การพึงประสงค์ในการอยู่ร่วมกันภายในองค์การ ซึ่งทำให้บุคลากรในองค์การรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมีความผูกพันกับองค์การ ทั้งยังช่วยให้บุคลากรปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ วัฒนธรรมขององค์การจึงมีผลอย่างยิ่งต่อกระบวนการดำเนินงานในองค์การนั้นๆ ส่งผลถึงความสามารถขององค์การในการดำเนินกลยุทธ์ ดังนั้น หน้าที่

ประการหนึ่งขององค์กรและผู้บริหาร คือการวิเคราะห์และพิจารณาถึงผลกระทบต่อองค์กรว่า คุ่มค่ากับการเปลี่ยนแปลงหรือไม่โดยการปรับเปลี่ยนการสื่อสาร สร้างความเข้าใจและการยอมรับ การพัฒนาและการฝึกอบรม เปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร หรือเลือกจ้างพนักงานใหม่ให้ เหมาะสมกับกลยุทธ์ เพื่อให้บุคลากรภายในองค์กรมุ่งไปสู่เป้าหมายขององค์กร

### แนวคิดในการเรียนรู้

1. วัฒนธรรมองค์กรประกอบด้วย สิ่งที่เป็นนามธรรมและรูปธรรม วัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมคือวัฒนธรรม องค์กรที่สนับสนุนความสำเร็จขององค์กร
2. การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งจำเป็น หากวัฒนธรรมองค์กรเดิมไม่สามารถ ทำหน้าที่ในการสนับสนุนองค์กรให้อยู่รอดในสภาวะแวดล้อมปัจจุบันที่มีการ เปลี่ยนแปลงไป
3. เมื่อต้องการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรเดิมมาเป็นวัฒนธรรมใหม่ ย่อมจะต้องพบ ปัญหาและอุปสรรค ผู้บริหารจึงต้องวางแผนการเปลี่ยนแปลงและเตรียมรับกับการต่อต้าน จากสมาชิก โดยการวางแผนแนวทางแก้ไขและการใช้วิธีการต่าง ๆ เพื่อให้สมาชิกยอมรับการ เปลี่ยนแปลง

### กรณีศึกษาเรื่องที่ 1 วัฒนธรรมกูเกิล

วัฒนธรรมการบริหารองค์กรกูเกิล

“เราพยายามสร้างบรรยากาศแวดล้อมเพื่อให้คนมีความสุข ซึ่งผมคิดว่าเป็นสิ่งดีกว่าการใช้ เงินเป็น 100 ล้านดอลลาร์ ลงไปกับการโฆษณาการตลาดหรือการกระหน่ำขึ้นเงินเดือนให้พนักงาน อย่างไม่สมเหตุสมผล”

คำกล่าวของ เซอร์เก เบริน ผู้ร่วมก่อตั้งบริษัทกูเกิล เมื่อเดือนมีนาคม ค.ศ.2003

วัฒนธรรมการทำงานของกูเกิลกลายเป็นตำนานในโลกซิลิคอน กูเกิลเป็นผู้ปฏิวัติ ความสำเร็จในหมู่บริษัทอินเทอร์เน็ตต่างๆ หลายบริษัทต่างเห็นพ้องว่า ความสำเร็จในการสร้าง วัฒนธรรมองค์กรไปพร้อมๆกับการแสดงศักยภาพทางเทคโนโลยีในโลกซิลิคอนนั้นเป็นเพราะ กูเกิลเองได้ตัดปัญหาเรื่องการจ้างงาน อีกทั้งการให้อิสระในการทำงานแก่วิศวกรของเขาอีกด้วย

อย่างไรก็ตามไม่ใช่ทุกคนที่เห็นพ้องกับวัฒนธรรมองค์กรของกูเกิล พวกเขาคิดว่า การ เติบโตของกูเกิลไม่สามารถเข้าได้กับโลกปัจจุบัน กลับเห็นว่าเป็นการสร้างวัฒนธรรมที่แปลกแยก สร้างความสับสนระหว่างพนักงานกับลูกค้า และยังมองว่าในอนาคตกูเกิลเองจะประสบกับวิกฤต ในระบบการว่าจ้างและปัญหาการขาดเอกภาพในการบังคับบัญชาจากฝ่ายบริหาร

กูเกิลมีสำนักงานที่ไม่มีรูปแบบทางการที่เรียกว่า Googleplex (สำนักงานใหญ่) ทั้งลาร์รี่และเซอร์เกต่างต้องการสร้างกูเกิลให้เป็นสถานที่ทำงานที่มีแต่ความสนุก ซึ่งเห็นได้จากการตกแต่ง Googleplex ด้วยหลอดไฟลาวา สีสนของสำนักงานก็ใช้สีสนที่สดใสเช่นเดียวกับ โลโก้ของกูเกิล (ตามรูปภาพโลโก้ของกูเกิล)

## Google โลโก้ของกูเกิล

พนักงานของกูเกิลยังได้รับอนุญาตให้นำสัตว์เลี้ยงมาเลี้ยงที่ทำงานได้ ส่วนเรื่องสวัสดิการอาหารทางกูเกิลได้เตรียมอาหารจากฝีมือเชฟใหญ่ ชาลี เอเยอร์ส บริการแก่พนักงานทั้งมือกลางวันและมือเย็น ที่ Googleplex ยังมีห้องสำหรับทานของว่างที่จัดเตรียมขนมและของว่างหลากหลายไม่ว่าจะเป็น ซีเรียลธัญพืช เกล็ด ถั่วขบเคี้ยว และขนมขบเคี้ยวอื่นๆ พร้อมเครื่องดื่มครบครันไม่ว่าจะเป็น น้ำผลไม้ น้ำอัดลม และกาแฟลาปูซิโน เป็นต้น นอกจากนี้สิ่งที่กล่าวมาเบื้องต้นแล้วกูเกิลยังอำนวยความสะดวกพนักงานเรื่องสนทนาการ โดยมีสถานที่ออกกำลังกาย วิดีโอเกมส์ โต๊ะพูล ปิงปอง และฮอกกีส์เก็ต ได้จัดการแข่งขันฮอกกีส์เก็ตให้เป็นกีฬาพนักงาน กูเกิลอนุญาตให้พนักงานใช้เวลา 20% ของเวลางานสามารถทำงานส่วนตัวได้ เรื่องเวลาทำงานก็สามารถยืดหยุ่นตามความสะดวกของพนักงาน เซอร์เกแสดงความเห็นต่อบรรยากาศการทำงานว่า “การสร้างบรรยากาศที่ดีสามารถหาและรักษาพนักงานที่ดีได้ 12 เท่า”

เซอร์เกและลาร์รี่เห็นถึงการบริหารองค์กรแบบเปิด เพื่อรับฟังความคิดเห็นต่างๆ พนักงานกูเกิลสามารถแสดงความคิดเห็นต่อผู้บริหารระดับสูงโดยตรงได้อย่างสะดวกใจ ดังนั้นประตูห้องทำงานของผู้บริหารระดับสูงไม่ว่าจะเป็น ห้องทำงานของเซอร์เก ลาร์รี่ และสมิทท์ จึงเปิดไว้เพื่อให้พนักงานสามารถเข้าไปได้คุยกับพวกเขาได้เสมอเมื่อต้องการ กูเกิลเชิญชวนให้พนักงานทุกคนรับประทานอาหารเช้ากลางวันในห้องอาหารบริษัทร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อให้เป็นสถานที่ที่พนักงานแต่ละแผนกสามารถพบปะและแลกเปลี่ยนกัน โดยทั่วไปแล้วก็มีหัวข้อการสนทนาตั้งแต่เรื่องทั่วไป จนถึงเรื่องเทคนิคต่างๆที่ซับซ้อน ทุกบ่ายวันศุกร์พนักงานจะได้พบกับผู้ก่อตั้งกูเกิลโดยจะได้รับฟังการสรุปเรื่องราวเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ใหม่ แผนนโยบาย ภาวะของกลุ่มแข่งขัน รวมถึงสภาพการเงินของบริษัทเป็นประจำ

### การรับสมัครพนักงาน

เซอร์เกและลาร์รี่เน้นความสำคัญของการรับสมัครพนักงานโดยเลือกจากผู้ที่แนวความคิดเดียวกัน พวกเขามีบทบาทในขั้นตอนการเลือกพนักงานเอง กูเกิลเองได้โพสต์เหตุผล 10 ประการ ในการทำงานเพื่อกูเกิล ลงในเว็บไซต์ ตามตาราง

เหตุผล 10 ประการ ในการทำงานเพื่อกุเกิล
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เพื่อให้ได้รับรางวัลในเรื่องเทคโนโลยีฮอตยอดเยี่ยม</li> <li>2. ทีมทำงานที่เปี่ยมด้วยพลัง อัจฉริยภาพ สนุกสนาน</li> <li>3. บรรยากาศองค์กรที่ยอดเยี่ยม ไม่ว่าจะเป็นการนัดผ่อนคลาย ขนมนมขบเคี้ยวมากมายที่จัดเตรียมไว้ให้คุณ</li> <li>4. เป็นบริษัทที่ได้รับการสนับสนุนจากผู้ร่วมลงทุนยักษ์ใหญ่ 2 สถาบัน</li> <li>5. บริการอาหารกลางวันฟรีทุกวัน</li> <li>6. สวัสดิการชั้นเยี่ยม</li> <li>7. เปิดโอกาสให้เข้ามาเป็นหุ้นส่วนบริษัท</li> <li>8. สถานที่ทำงานกว้างขวาง สีสนัสดไส</li> <li>9. ทำงานอยู่ในโลกของซิลิคอน</li> <li>10. คุณสามารถสร้างให้ความคิดของคุณให้กับผู้ใช้กว่าล้านคนที่ใช้บริการของกุเกิล</li> </ol>

คุณสมบัติของผู้ร่วมงานกับกุเกิล
<ul style="list-style-type: none"> <li>• มีความรู้รอบด้านมีความเชี่ยวชาญด้านวิทยาศาสตร์คอมพิวเตอร์และคณิตศาสตร์ (เช่น การจัดการระบบต่างๆ การรวบรวมฐานข้อมูล ความสามารถในการกู้ข้อมูล เป็นต้น)</li> <li>• ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในเรื่องโปรแกรมระดับแนวหน้า</li> <li>• มีทักษะและความสามารถในการสื่อสารและการทำงานเป็นองค์กร</li> <li>• เป็นผู้รักการทำงานและสามารถเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดีได้</li> <li>• มีไฟในการทำงานอันแรงกล้า สามารถทำงานโดยไม่มีโครงสร้างแบบแผน สามารถทำงานโปรเจกต์เล็กๆด้วยความสามารถที่จะผลิตให้กับผู้ใช้เว็บกว่าล้านคนทุกวัน</li> <li>• มีความสนใจและทักษะแปลกและน่าสนใจ</li> </ul>

### นวัตกรรมที่กุเกิล

การทำงานในกุเกิลมุ่งเน้นเรื่องของการคิดสร้างสรรค์และการสร้างนวัตกรรมในที่ทำงาน ซึ่งสิ่งนี้ทำให้องค์กรเจริญเติบโตขึ้นเพราะบริษัทต้องออกผลิตภัณฑ์ใหม่ๆออกมาเสมอ อย่างไรก็ตามบริษัทก็ยังประสบปัญหาเรื่องการนำเสนอไอเดียใหม่ๆนี้ให้ประสบความสำเร็จได้ ซิลเวอร์สไตน์ได้กล่าวว่า “พวกเรามีไอเดียที่เยี่ยมยอดแต่ไม่มีวิธีที่จะนำเสนอหรือถ่ายทอดมันออกไป” เพื่อแก้ปัญหาดังกล่าวกุเกิลจึงจัด โครงการสแปร์โรว์ขึ้น โดยสร้างเว็บไซต์ใหม่ขึ้นมาเพื่อให้พนักงานได้ลองใส่ไอเดียใหม่ๆลงในเว็บทดลองนี้ โดยเว็บนี้จะใช้กันภายในเป็นระบบอินทราเน็ตเพื่อให้ทุกคน



ในบริษัทได้เข้าไปทดลองใช้ระบบอินทราเน็ตภายในองค์กรจะเป็นแหล่งข้อมูลที่ทุกคนสามารถนำเสนอไอเดียของตนแก่คนอื่นๆ ในองค์กร  
ปัญหาที่วัฒนธรรมแบบภูเก็ลประสบ

นักวิเคราะห์หลายคนรู้สึกว่าการลาออกงานศูนย์เปอร์เซ็นต์ของภูเก็ลในยุคที่โลกคดกอมมุนั้นเป็นเพราะการสร้างวัฒนธรรมในองค์กร แต่ไม่ใช่ทุกคนที่เห็นพ้องว่าวัฒนธรรมองค์กรของภูเก็ลสร้างขึ้นมากฎเวลา กลับเห็นวัฒนธรรมเช่นนี้ไม่ได้เตรียมการจัดการเพื่อรองรับการเติบโต การทำงาน 12 ชั่วโมงต่อวันกลายเป็นธรรมเนียมของการทำงานในบริษัทไปแล้ว  
นักวิเคราะห์ยังวิจารณ์อีกว่าการรับสมัครพนักงานของภูเก็ลมีปัญหา เนื่องจากภูเก็ลเน้นเพียงคะแนนและดูที่สถาบันที่ผู้สมัครจบมาเป็นหลัก มากกว่าจะมองเรื่องของประสบการณ์การทำงาน คนที่ทำงานกับภูเก็ลแสดงความเห็นเกี่ยวกับการรับสมัครพนักงานของภูเก็ลว่า “ถึงแม้คุณเคยเคยทำงานในบริษัท Cisco มาเป็น 20 ปี พวกเขา也不需要การคุณ” ซึ่งแสดงถึงการที่ภูเก็ลให้ความสำคัญกับอัจฉริยะภาพและความฉลาดมากกว่าประสบการณ์ในการทำงาน

นอกจากนั้นภูเก็ลยังประสบกับปัญหาเรื่องสัญญาจ้างงานกับคนงาน มีรายงานว่าเพียงแค่ 30% ของพนักงานทั้งหมดที่ทำงานกับภูเก็ลได้เซ็นสัญญาจ้างงานกับบริษัท คนงานเหล่านี้ไม่ได้รับสวัสดิการเฉกเช่นพนักงานอื่นๆ (เช่นที่ภูเก็ลเองได้ภาคภูมิใจในสวัสดิการที่บริษัทมีให้แก่พนักงาน) ไม่ว่าจะเป็นการเสนอให้ถือหุ้นของบริษัทหรือแม้แต่มีสวนร่วมในกิจกรรมของบริษัท เช่นสิทธิการใช้ระบบอินทราเน็ตภายใน การเข้าร่วมประชุม หรือการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ  
นักวิเคราะห์เห็นว่าเหตุนี้อาจเป็นสาเหตุทำให้พนักงานไม่พอใจต่อไปในอนาคต

## กรณีศึกษาเรื่องที่ 2 วัฒนธรรมศิริราช

เนื้อหาเป็นวิดีโอทัศนภาพประกอบเพลง “วัฒนธรรมศิริราช” ซึ่งบอกเล่าวัฒนธรรมองค์การของศิริราช ซึ่งมีดังนี้

**S= Seniority** มีความเป็นพี่น้องกัน

**I= Integrity** มีความซื่อสัตย์ สุจริต เชื่อถือได้

**R= Responsibility** มีความรับผิดชอบ ตรงต่อเวลา

**I= Innovation** มีความคิดสร้างสรรค์

**R= Respect** ให้เกียรติ ร่วมมือร่วมใจกัน

**A= Altruism** คำนึงถึงประโยชน์ของผู้อื่น และส่วนรวม

**J= Journey to excellence and sustainability** มีความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน

**ประวัติผู้เขียน****ชื่อ – สกุล**

นางสาวสาวิตรี เล็กสวัสดิ์

**วัน เดือน ปีเกิด**

4 กุมภาพันธ์ 2522

**ประวัติการศึกษา**

พ.ศ. 2541 สำเร็จการศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง  
จาก สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตล้านนา  
พ.ศ. 2543 สำเร็จการศึกษาปริญญาบริหารธุรกิจ จาก  
มหาวิทยาลัยแม่โจ้

**ประวัติการทำงาน**

พ.ศ. 2544 - ปัจจุบัน พนักงานปฏิบัติการ ระดับ 7  
สังกัด หน่วยบริหารหนี้และคดี ธนาคารออมสินเขตลำพูน