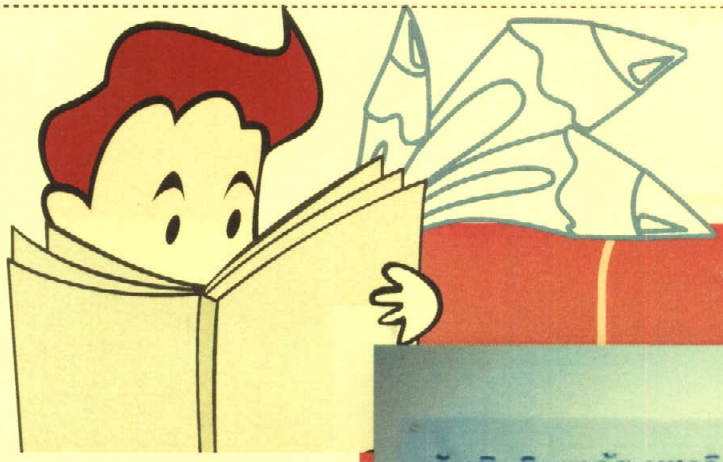
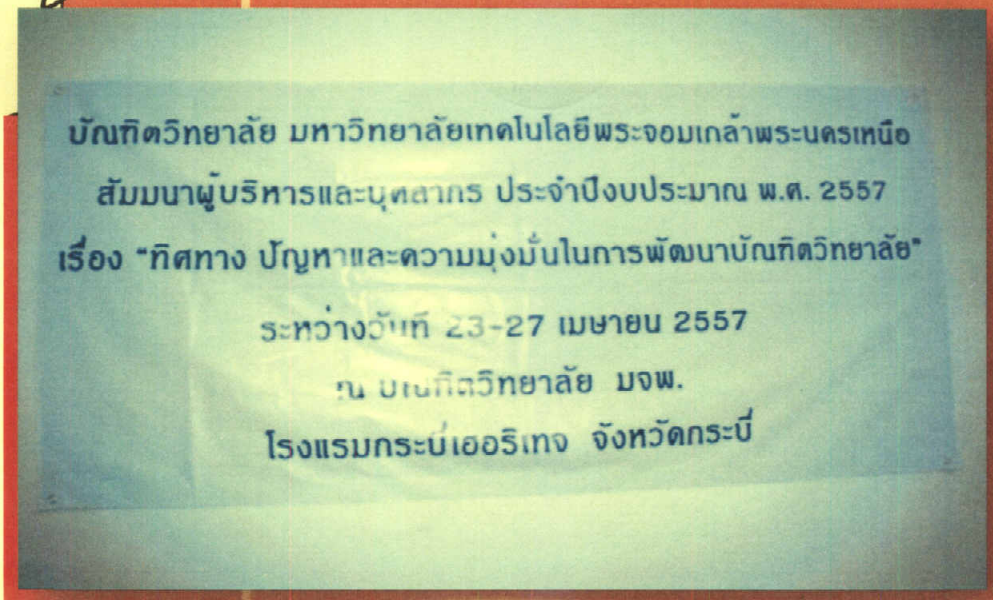
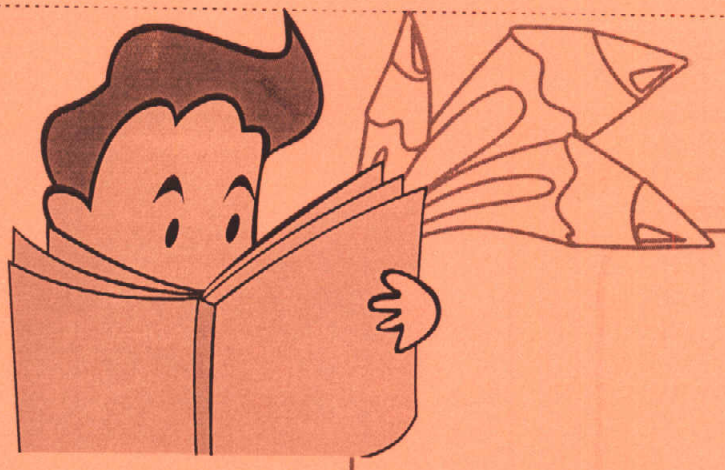
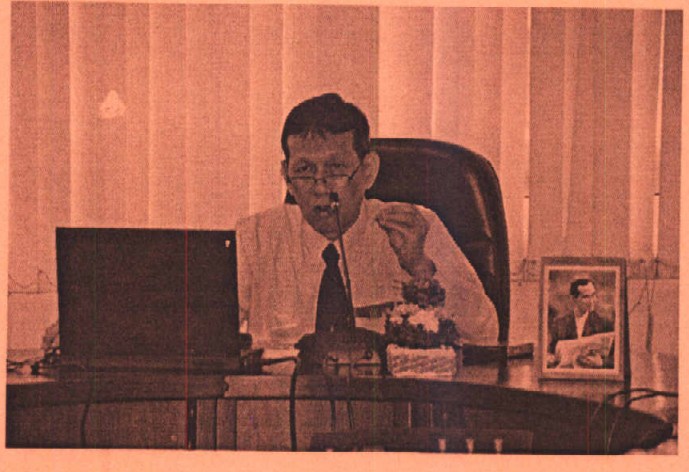
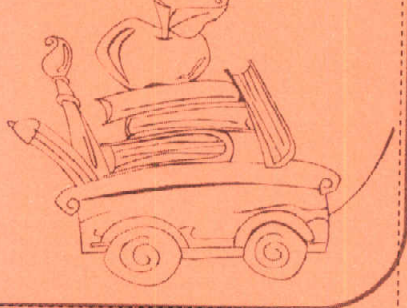



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
สัมมนาผู้บริหารและบุคลากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557
เรื่อง "ทิศทาง ปัญหาและความมุ่งมั่นในการพัฒนาบัณฑิตวิทยาลัย"
ระหว่างวันที่ 23-27 เมษายน 2557
ณ บัณฑิตวิทยาลัย มจพ.
โรงแรมกระบี่เฮอริเทจ จังหวัดกระบี่





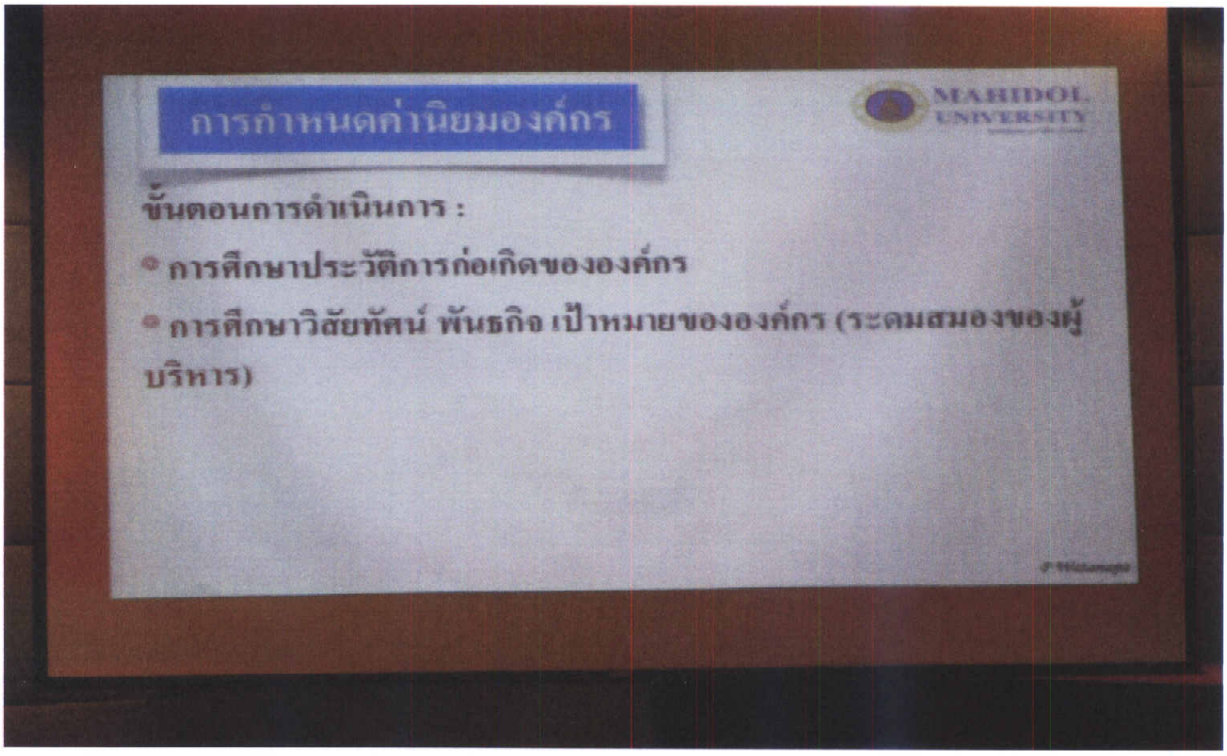
บรรยายพิเศษ

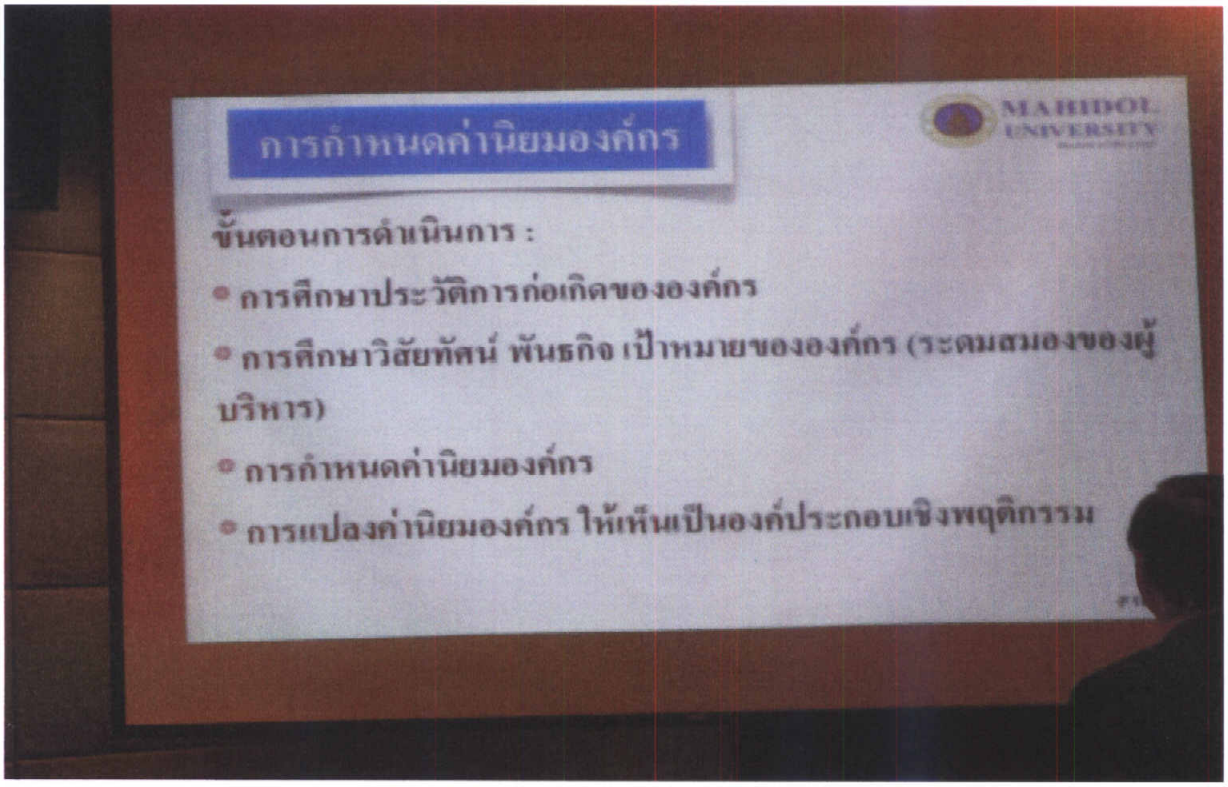


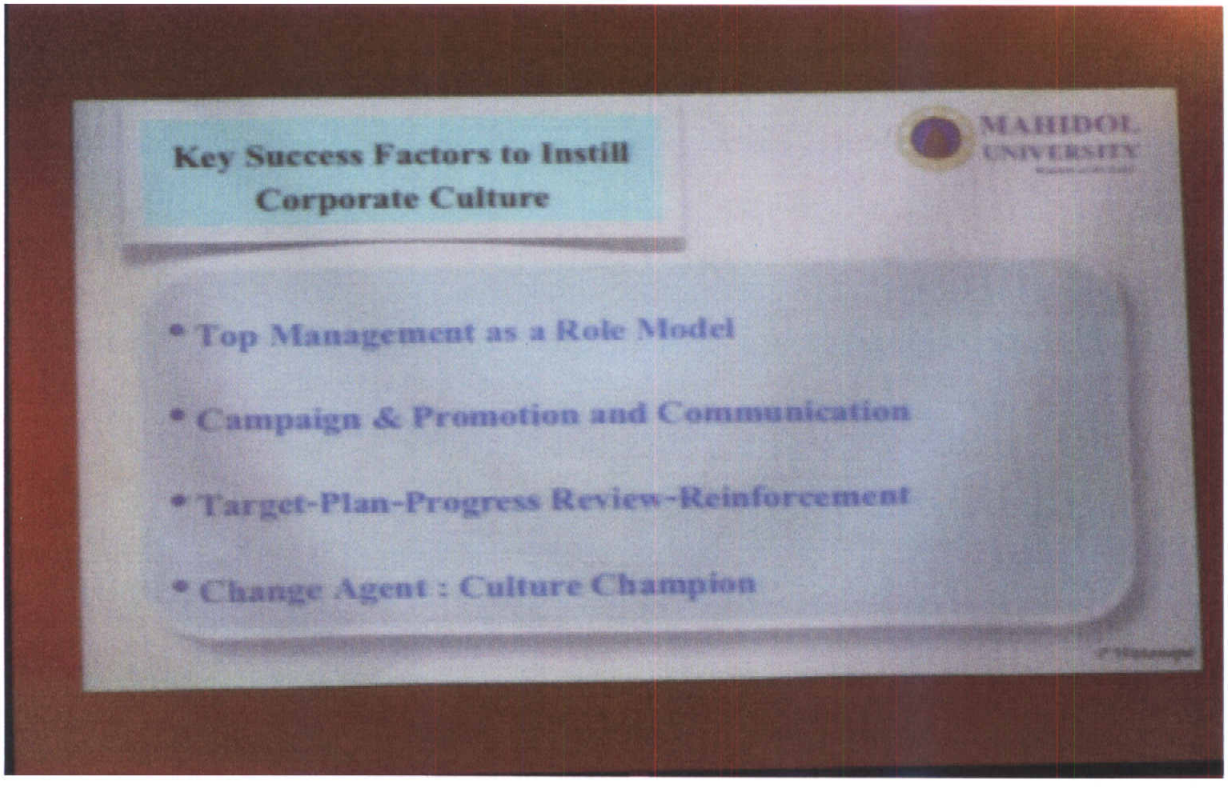
MAHIDOL UNIVERSITY
คนอื่นทำได้
เราทำได้ดีกว่า
อยู่รอด
คนอื่นทำไม่ได้
เราทำได้
สำเร็จเติบโต

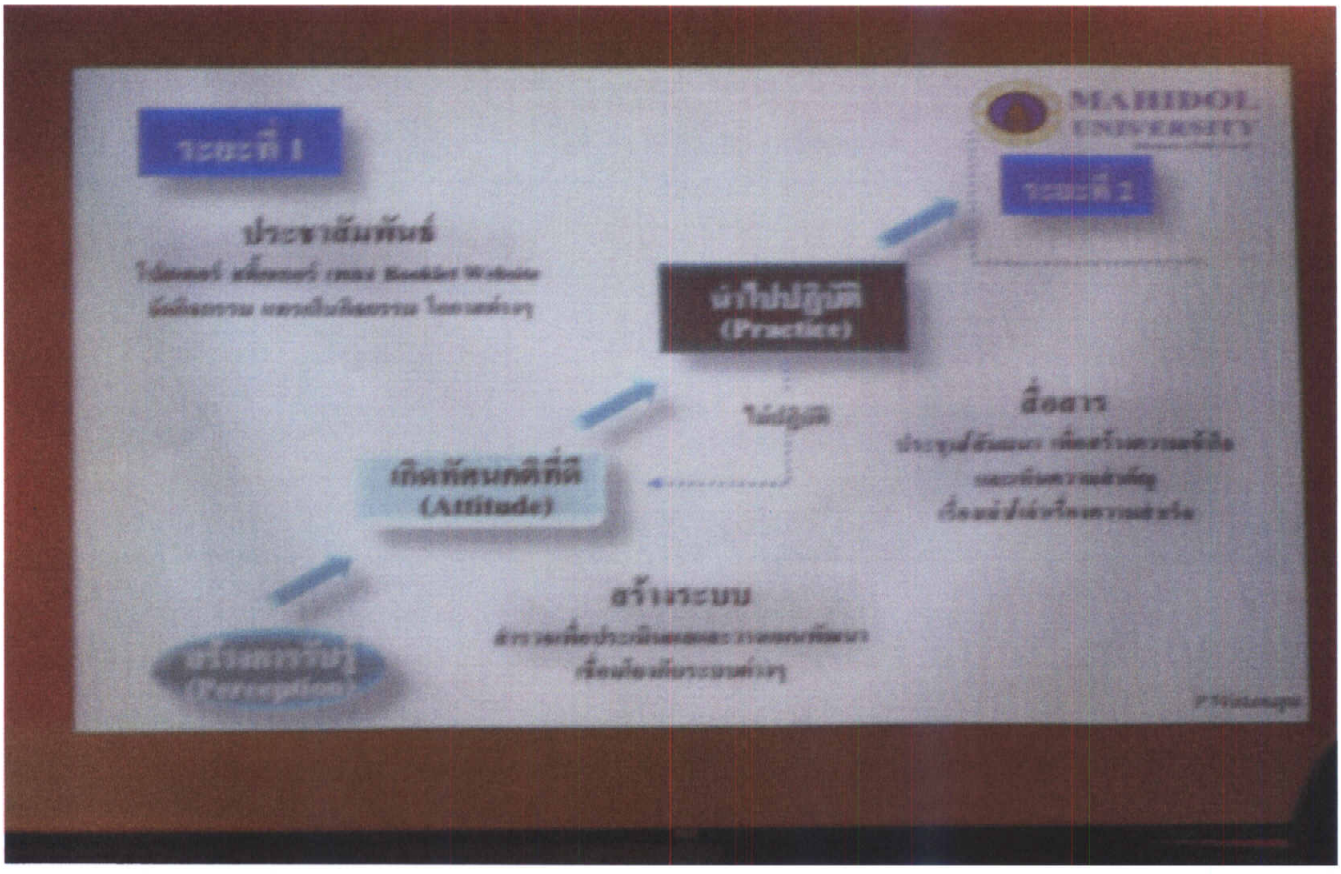
MAHIDOL UNIVERSITY
Temporary
External Force etc. Regulations or Accreditation
Quality Development

MAHIDOL UNIVERSITY
Temporary
External Force etc. Regulations or Accreditation
Quality Development
Internal Force etc. Core Values or Org. Culture
Sustainable

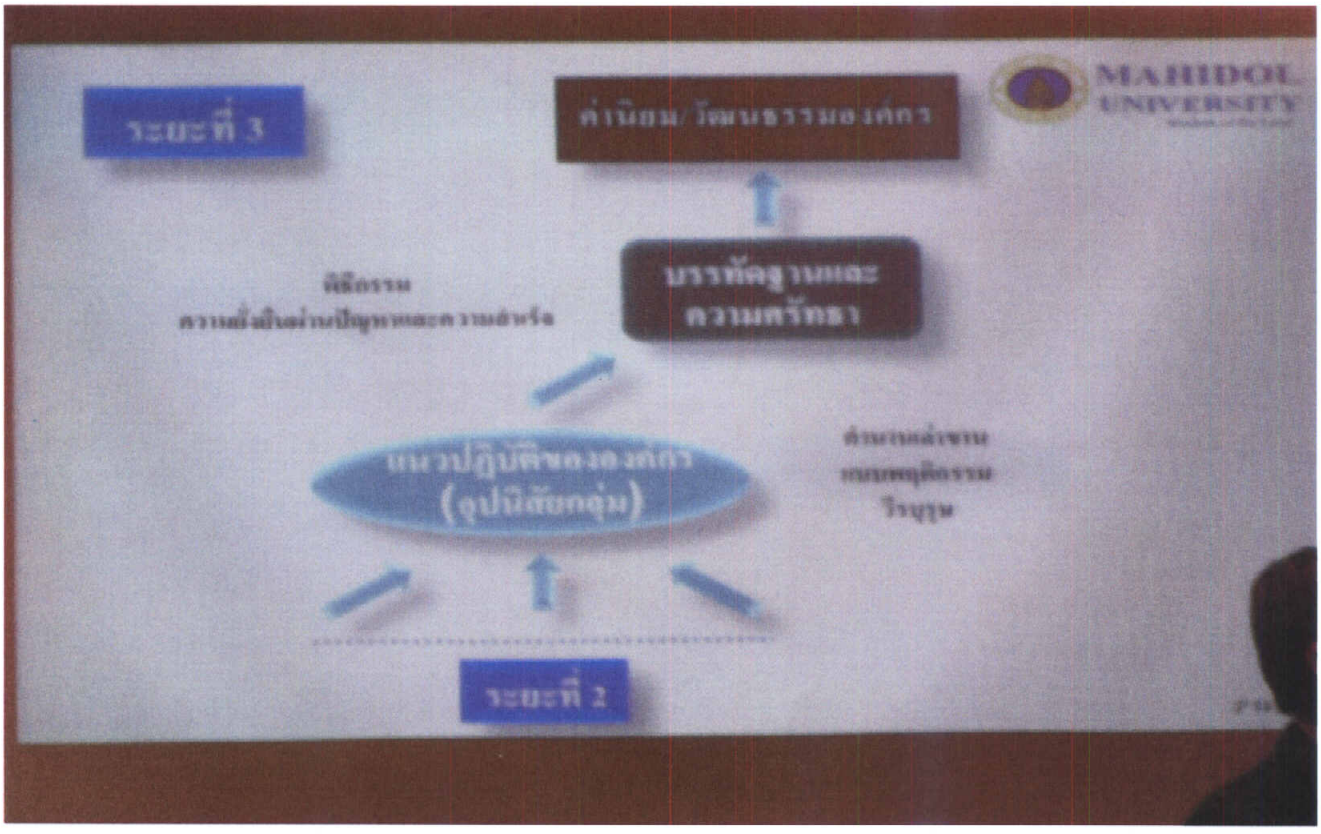

การกำหนดค่านิยมองค์กร
MAHIDOL UNIVERSITY
ขั้นตอนการดำเนินการ :
การศึกษาประวัติการก่อเกิดขององค์กร
การศึกษาวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายขององค์กร (ระดมสมองของผู้บริหาร)


การกำหนดค่านิยมองค์กร
MAHIDOL UNIVERSITY
ขั้นตอนการดำเนินการ :
การศึกษาประวัติการก่อเกิดขององค์กร
การศึกษาวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายขององค์กร (ระดมสมองของผู้บริหาร)
การกำหนดค่านิยมองค์กร
การแปลงค่านิยมองค์กร ให้เห็นเป็นองค์ประกอบเชิงพฤติกรรม


Key Success Factors to Instill Corporate Culture
MAHIDOL UNIVERSITY
Top Management as a Role Model
Campaign & Promotion and Communication
Target-Plan-Progress Review-Reinforcement
Change Agent : Culture Champion


MAHIDOL UNIVERSITY
ระยะที่ 1
ประชาสัมพันธ์
ระยะที่ 2
นำไปปฏิบัติ
(Practice)
ไม่ปฏิบัติ
สื่อสาร
เกิดทัศนคติที่ดี
(Attitude)
สร้างระบบ

MAHIDOL UNIVERSITY
ระยะที่ 2
ระยะที่ 3
อุปนิสัย
ของบุคคล
วางระบบการปฏิบัติงาน
เกิดความเชื่อ
(Belief)
เสริมแรงจูงใจ
ระยะที่ 1


MAHIDOL UNIVERSITY
ระยะที่ 3
ค่านิยม/วัฒนธรรมองค์กร
บรรทัดฐานและความศรัทธา
พิธีกรรม
ความยั่งยืนผ่านปัญหาและความสำเร็จ
แนวปฏิบัติขององค์กร
(จุปนิสัยกลุ่ม)
ตำนานเล่าขาน
แบบพฤติกรรม
วีรบุรุษ
ระยะที่ 2

MAHIDOL UNIVERSITY
1
Calm & Certain
จิตใจสงบ หนักแน่น
และมั่นคง ทั้งในภาวะปกติ
และวิกฤติยากลำบาก
ไม่ประหม่า ตื่นเต้น
หรือเกรี้ยวกราด
รวมทั้ง ฟัง รวบรวมข้อมูล
ไตร่ตรองด้วยความรอบคอบ
ก่อนดำเนินการ
2
Influencing People
สามารถใช้เหตุใช้ผล
ประกอบกับวาทศิลป์
ในการโน้มน้าว จูงใจ สื่อสาร
ให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจ
รวมถึงเป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อให้ผู้
อื่นเห็นด้วยและปฏิบัติตาม
3
Visioning
ประมวลสถานการณ์ และ
ข้อมูลปัจจุบันและอดีต
นำมากำหนดภาพอนาคต หรือ
เป้าหมายที่ต้องการได้อย่างสม
เหตุสมผล
และท้าทาย
Leadership : ใฝ่ใจเป็นผู้นำ

วัฒนธรรมองค์การ

ความหมายและความสำคัญของวัฒนธรรมในองค์การ

วัฒนธรรมองค์การ เป็นวิถีชีวิตที่คนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งยึดถือปฏิบัติสืบต่อกันมา ซึ่งจะกลายเป็นนิสัยและความเคยชิน และกลายเป็นขนบธรรมเนียมประเพณี วิถีประพฤติปฏิบัติ ความเชื่อ ค่านิยม รวมทั้งภาษาวัตถุสิ่งของต่าง ๆ วัฒนธรรมทำให้คนรวมตัวกันเป็นสังคม มีการอยู่ร่วมกันอย่างมีระเบียบ ผลของวัฒนธรรมจะออกมาในรูปจริยธรรม ตลอดจนค่านิยมที่ใช้ในการตัดสินใจหรือวินิจฉัยสั่งการ จริยธรรมองค์การถือเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์การก้าวหน้าและส่งผลให้องค์การได้รับความเชื่อถือจากสังคม ดังนั้นองค์การทุกประเภทจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องนำจริยธรรมมาใช้ในการบริหารและแก้ไขปัญหาองค์การอย่างถูกวิธีเพื่อให้ได้รับความเชื่อถือ ภาพพจน์ที่ดี อันนำมาซึ่งชื่อเสียง เกียรติยศและความก้าวหน้าในระยะยาวขององค์การ

ในองค์การทั้งหลายซึ่งเกิดจากการรวมกลุ่มของคนอย่างมีระเบียบนั้น ถ้าเรามองที่ปัจเจกบุคคลจะเห็นว่า บุคคลจะกระทำการไปสู่เป้าหมายใด ๆ ได้นั้น เขาอาศัยศูนย์รวมของใจหรือจิตใจเป็นตัวนำดังที่มักกล่าวกันว่า "สำเร็จด้วยใจ" เมื่อปัจเจกบุคคลมารวมกันในองค์การมีจิตใจมากมายแตกต่างกันไป สิ่งที่จะผูกความแตกต่างของจิตใจเหล่านี้ให้อยู่ด้วยกันได้และทำงานไปในทิศทางเดียวกันได้ หรือมีค่านิยมในเรื่องต่าง ๆ โดยเฉพาะค่านิยมที่เกี่ยวกับงานในหน่วยงานที่ตนเองมีวิถีชีวิตอยู่สอดคล้องกันได้ สิ่ง ๆ นั้นก็คือ "วัฒนธรรม" ในองค์การ การศึกษาวัฒนธรรมในองค์การได้รับความสนใจมากขึ้นในปัจจุบัน เมื่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมมีผลกระทบต่อองค์การ โดยเฉพาะในด้านเทคโนโลยี เทคโนโลยีสามารถทำให้งานง่ายขึ้นและทำให้การทำงานในยุคข้อมูลข่าวสารหรือยุคโลกาภิวัฒน์สามารถจัดขนาดองค์การให้เล็กลง มีการกระจายอำนาจออกไปให้บริการอย่างกว้างขวางเฉพาะพื้นที่ เฉพาะราย เฉพาะด้าน จนกลุ่มคนเหล่านี้มีเป้าหมายเฉพาะของกลุ่ม เช่น กลุ่มนิติกร กลุ่มบัญชี กลุ่มบริหารงานบุคคล และกลุ่มอื่น ๆ กลุ่มเหล่านี้อาจมีชื่อเป็นแผนก ฝ่าย กอง กรม หรือกระทรวงก็ได้ อย่างไรก็ดีจะมีสายโยงใยคือ วัฒนธรรมในการทำงาน เป็นศูนย์รวมของจิตใจจากองค์การต่าง ๆ เพื่อให้องค์การสามารถทำงานมุ่งไปสู่ทิศทางเดียวกันได้

ความหมายของวัฒนธรรมในองค์การ

กอร์ดอน (Gordon. 1999: 342) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์การคือสิ่งที่อธิบายสภาพแวดล้อมภายในองค์การที่รวมเอาข้อสมมุติ ความเชื่อ และค่านิยมที่สมาชิกขององค์การมีร่วมกันและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อมีปฏิสัมพันธ์กับโครงสร้างอย่างเป็นทางการในการกำหนดรูปแบบพฤติกรรม

วิรัช สงวนวงศ์วาน (2547: 20) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การคือค่านิยมและความเชื่อที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นในองค์การ และใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์การนั้น วัฒนธรรมองค์การจึงเป็นเสมือน "บุคลิกภาพ" หรือ "จิตวิญญาณ" ขององค์การ

สุนทร วงศ์ไวศยวรรณ (2540: 11) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง สิ่งต่างๆ อันประกอบด้วยสิ่งประดิษฐ์ แบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ความเข้าใจและข้อสมมุติพื้นฐานของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ภายในองค์การ

พร ภิเศก (2546: 27) สรุปไว้ว่าวัฒนธรรมองค์การ คือ กลุ่มของค่านิยมร่วมที่ได้รับการยอมรับในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิก และช่วยให้สมาชิกในองค์การเข้าใจว่าการปฏิบัติใดที่ได้รับการพิจารณาว่ายอมรับได้เกิดแนวการปฏิบัติที่สืบต่อกันมา อีกทั้งค่านิยมเหล่านี้มักจะถูกถ่ายทอดผ่านทางเรื่องราว และสื่อทางสัญลักษณ์ต่าง ๆ

วัฒนธรรมองค์การ (Moorherad & Griffin 1995: 440) หมายถึง การแสดงให้เห็นถึงค่านิยม ความรู้ ความคิด ศีลธรรม ประเพณี เทคโนโลยีตลอดจนสิ่งต่าง ๆ ที่มนุษย์สร้างขึ้นมา ความเชื่อถือศรัทธาร่วมกันของบรรดาสมาชิกภายในองค์การนั้น ๆ และทั้งแสดงให้เห็นถึงสัญลักษณ์ต่าง ๆ เช่น ปรัชญา ตำนาน นิยาย เรื่องราว และภาษาพิเศษ ฯลฯ

หากมองในทัศนะแคบ วัฒนธรรมจะหมายถึง ระบบอุดมการณ์หรือแนวความคิด (an ideational or conceptual system) ที่เรียนรู้กันแลกเปลี่ยนกันได้และเป็นแนวทางหรือมาตรฐานสำหรับพฤติกรรมที่เหมาะสมอันควรแก่การประพฤติปฏิบัติ วัฒนธรรมในแง่นี้จึงเป็นเสมือนเครื่องมือเพื่อรักษาและเกื้อกูลความสัมพันธ์ระหว่างคนกับสภาพแวดล้อม

สำหรับวัฒนธรรมองค์การจะเป็นวัฒนธรรมทั้งระดับกว้างและระดับแคบ คือเป็นทั้งแบบแผนสำหรับพฤติกรรมและแบบแผนของพฤติกรรมซึ่งสมาชิกทั้งหลายในองค์การยึดถือร่วมกัน และสะท้อนความเป็นจริงในองค์การหรือสังคมที่ทุกคนรับรู้และยอมรับอย่างเป็นเอกฉันท์ร่วมกัน หรือไม่แตกต่างกันมากนัก

โดยสรุป วัฒนธรรมองค์การหมายถึงฐานคติพื้นฐานที่มีแบบแผนซึ่งถูกประดิษฐ์คันพบจากการเรียนรู้โดยกลุ่ม เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหาการปรับตัวและถูกถ่ายทอดไปยังสมาชิกในองค์การ

ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ

อาจกล่าวได้ว่าวัฒนธรรมเป็นรากฐานที่กำหนดทัศนคติและพฤติกรรมของมนุษย์ในสังคม องค์การซึ่งจัดว่าเป็นสังคมย่อยย่อมมีวัฒนธรรมเป็นหลักในการดำรงชีวิต หรือวิถีชีวิต หรือเป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรมในการทำงานของมนุษย์ โดยที่สมาชิกในสังคมหรือมนุษย์ไม่รู้ตัว ซึ่งคลัคคอน และเคลลี (Kluckhohn and Kelly) เรียกวัฒนธรรมในองค์การว่า เป็นแบบหรือวิถีการดำรงชีวิตที่ทำให้องค์การมีเอกลักษณ์ของตนเองต่างไปจากองค์การอื่น และแบบการดำรงชีวิตนี้สามารถแลกเปลี่ยนกันและกันหรือแพร่กระจายออกไปได้ในหมู่สมาชิกของสังคม โดยมีการเรียนรู้ผ่านกระบวนการขัดเกลาทางสังคม วัฒนธรรมนี้เปรียบเสมือนเป็นกาวหรือหลักที่ยึดองค์การหรือหน่วยงานให้กลมเกลียวไม่แตกสลายลงไปความสำคัญของวัฒนธรรมต่อองค์การ มีหลักฐานการศึกษาวิจัยไว้ 3 ประการคือ

1. **วัฒนธรรมองค์การสามารถกำหนดรูปแบบพฤติกรรมขององค์การได้** เช่น วัฒนธรรมองค์การที่คนส่วนมากมักวางเฉยต่อปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การ เมื่อวิถีชีวิตทั่วไปสร้างแบบแผนการวางเฉยต่อปัญหา พฤติกรรมการปฏิบัติของมนุษย์ในองค์การก็จะซึมซับเรียนรู้แพร่กระจายในเรื่องการวางเฉย นานเข้าก็จะเป็นวัฒนธรรมการวางเฉย และกลายเป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การนั้น ๆ ต่อไป

2. **รูปแบบพฤติกรรมองค์การที่เกิดขึ้นจากวัฒนธรรมองค์การอาจเป็นได้ทั้งปัจจัยเกื้อกูลหรืออุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์การ** โดยเฉพาะอย่างยิ่งการตัดสินในแก้ไขปัญหาในการบริหารงาน กล่าวคือ วัฒนธรรมจะส่งผลต่อรูปแบบและเนื้อหาความสัมพันธ์ของบุคคลทั่วไปในองค์การ เช่น ในกรณีที่องค์การมีปัญหาที่เกี่ยวกับงานหรือพฤติกรรมของคน และจำเป็นต้องแก้ไขปัญหาเหล่านี้ แต่เมื่อพฤติกรรมของคนที่เกิดจากการยอมรับอำนาจของผู้นำ และไม่มีความกล้าหาญในการริเริ่มแก้ไขปัญหา ถ้าผู้นำไม่เป็นผู้เริ่มต้นก่อนคือมีวัฒนธรรมยอมตามอย่างไม่ยั้งคิด (Subordination culture) พฤติกรรมเช่นนี้ก็จะเป็นอุปสรรคในการแสวงหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่ตนประสบอยู่ร่วมกันอย่างมีความคิดและริเริ่มสร้างสรรค์ซึ่งความคิดริเริ่มเป็นสิ่งจำเป็น เมื่อแบบแผนการประพฤติถูกปิดกั้นก็จะเกิดการวางแนวปฏิบัติขึ้นมากันเอง ว่าวิธีการแบบใดในการแก้ไขปัญหาเป็นที่ยอมรับได้ในกลุ่ม (เพราะสอดคล้องกับแบบแผนวัฒนธรรมที่กลุ่มมีอยู่ในใจ คือความกล้า) หรือวิธีการแบบใดในการแก้ไขปัญหาเป็นที่ยอมรับไม่ได้ (เพราะขัดกับวัฒนธรรมกลุ่มที่มีอยู่ในใจ หรือกลุ่มไม่มีวัฒนธรรมนี้อยู่ คือความกล้าหาญในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์) ในการปฏิบัติงาน หรือในการมีความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์การด้วยกัน วัฒนธรรมจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญควรแก่การระลึกถึงในการศึกษาปัญหาขององค์การทั้งโครงสร้าง กระบวนการ พฤติกรรม และสิ่งแวดล้อมในองค์การ

3. **จากผลงานการศึกษาของ พอล เบท และ เอ็มอีพี สลิกแมน (Paul Bate and M.E.P. Seligman) พบว่าวัฒนธรรมจะมีอำนาจชักนำให้เกิดภาวการณ์เรียนรู้ต่าง ๆ ได้**โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่มีความสำคัญกับองค์การ คือ การเรียนรู้ภาวะช่วยตัวเองไม่ได้ (Learned helplessness) ซึ่งเป็นสถานภาพทางจิตที่คนจะมีเมื่อเขารับรู้ว่าเขาไม่สามารถควบคุมเป้าหมายในชีวิตของเขาเองได้ และถ้าการรับรู้เช่นนี้ได้รับการยืนยันโดยผู้นั้นมีประสบการณ์ตรง โดยเขาผู้นั้นพบกับตัวเองว่าเป็นเช่นนั้นจริง ๆ ก็จะทำให้การจูงใจในการตอบโต้กับปัญหาหายไป กลายเป็นคนย่อท้อต่ออุปสรรคหรือไม่ต่อสู้ให้เป้าหมายขององค์การบรรลุผล วัฒนธรรมการยอมตามผู้บังคับบัญชาโดยไม่ยั้งคิดจึงก่อให้เกิดพฤติกรรมสิ้นหวังในองค์การ

โดยสรุป วัฒนธรรมองค์การในฐานะเป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การเป็นสิ่งที่ผู้ศึกษาพฤติกรรมองค์การจะละเลยไม่ได้ เพราะเป็นเสมือนแกนกลางของทุกสิ่งทุกอย่างในการดำเนินงานของมนุษย์ในองค์การ

แนวคิดของวัฒนธรรมองค์การ

สภาพแวดล้อมในขององค์การจะมีพลังที่มีอำนาจอย่างหนึ่งคือ วัฒนธรรมองค์การ : ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกขององค์การที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหารและวิธีการปฏิบัติของพนักงานและผู้บริหารภายในบริษัท พลังนี้จะถูกเรียกว่าวัฒนธรรมองค์การ ค่านิยมร่วมของวัฒนธรรมองค์การจะเรียกร้องความสนใจต่อสิ่งสำคัญ และระบุแผนของพฤติกรรมที่กลายเป็นบรรทัดฐานนำทางการกระทำสิ่งต่าง ๆ ภายในองค์การ

วัฒนธรรมองค์การจะถูกหยั่งรากลึกในอดีตแต่จะถูกกระทบจากปัจจุบันและความคาดหวังในอนาคตแนวความคิดของวัฒนธรรมองค์การจะมีรากฐานมาจากมานุษยวิทยาวัฒนธรรม วัฒนธรรมองค์การจะเป็นการสะสมของความเชื่อ ค่านิยม งานพิธี เรื่องราว ตำนาน และภาษาพิเศษ ที่กระตุ้นความรู้สึก ความผูกพันภายในบรรดาสมาชิกขององค์การ

บุคคลบางคนจะเรียกวัฒนธรรมองค์การว่าเป็น "กาวทางสังคม" ที่ผูกสมาชิกขององค์การเข้าด้วยกัน วัฒนธรรมองค์การจะสะท้อนให้เห็นถึงมุมมองร่วมของ "วิถีทางที่เรากระทำกันอยู่ ณ ที่นี่" บางครั้งวัฒนธรรมองค์การจะหมายถึงวัฒนธรรมบริษัทเนื่องจากแนวความคิดของวัฒนธรรมสามารถใช้อธิบายสภาพแวดล้อมภายในของบริษัท แต่แนวความคิดของวัฒนธรรมสามารถใช้อธิบายสภาพแวดล้อมภายในขององค์การที่ไม่มุ่งกำไรด้วย เช่น หน่วยงานราชการ องค์การการกุศล และพิพิธภัณฑ์ เป็นต้น วัฒนธรรมจะมีความสำคัญต่อองค์การเนื่องจากบุคคลจะกระทำบนพื้นฐานของค่านิยมร่วมและคุณลักษณะอย่างอื่นของวัฒนธรรมองค์การ พฤติกรรมของพวกเขาจะมีผลกระทบอย่างมากต่อประสิทธิภาพขององค์การ

วัฒนธรรมองค์การจะถูกพัฒนาขึ้นมาจากหลายแหล่ง เมื่อองค์การใหม่ถูกก่อตั้งขึ้นมา วัฒนธรรมมักจะถูกพัฒนาขึ้นมาที่สะท้อนให้เห็นถึงแรงจูงใจและจินตนาการของบุคคลที่เกี่ยวข้อง ผู้ก่อตั้งมักจะมีผลกระทบที่สำคัญต่อวัฒนธรรมที่ถูกพัฒนาขึ้นมา ตัวอย่างเช่น เรย์ ครอค ผู้ก่อตั้งแมคโดนัลด์ ได้ปลูกฝังค่านิยมร่วม คุณภาพ บริการ ความสะอาด และคุณค่า กับพนักงานทุกคนไว้อย่างเข้มแข็งที่ยังคงเป็นความเชื่อของบริษัทอยู่ในปัจจุบันนี้ "วัฒนธรรมองค์การ" ได้กลายเป็นคำที่นิยมแพร่หลายของหารบริหารในปัจจุบัน เอ็ดการ์ ไชน์ นักวิชาการและที่ปรึกษาได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่าเป็นระบบความเชื่อและค่านิยมร่วมที่ถูกพัฒนาขึ้นมาภายในองค์การและนำทางพฤติกรรมของสมาชิกขององค์การ และเป็นพลังเบื้องหลังที่จะกำหนดพฤติกรรม เสริมแรงความเชื่อร่วมกัน และกระตุ้นให้สมาชิกใช้ความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์การ

วัฒนธรรมองค์การตามความหมายนี้สามารถกลายเป็นข้อได้เปรียบทางการแข่งขันที่สำคัญอย่างหนึ่งได้นั่นคือ ถ้าวัฒนธรรมองค์การสนับสนุนกลยุทธ์ และถ้าวัฒนธรรมองค์การสอดคล้องกับโอกาสภายในสภาพแวดล้อมขององค์การ

องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ

องค์ประกอบพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์การจะมีอยู่ห้าอย่างคือ สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ค่านิยม วีรบุรุษ พิธีและงานพิธี และเครือข่ายทางวัฒนธรรม

สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ บริษัทแต่ละบริษัทจะดำเนินงานอยู่ภายในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เจาะจงที่จะกำหนดประเภทขององค์การที่ต้องการเจริญเติบโต

ค่านิยม ค่านิยมที่ยึดถือร่วมกันโดยพนักงานทุกคนจะมีคุณลักษณะพื้นฐานขององค์การค่านิยมคือสิ่งที่ผลักดันความพยายามร่วมกันของสมาชิกขององค์การ ค่านิยมจะถูกระบุไว้ภายในเป้าหมายคือคำขวัญของบริษัท

วีรบุรุษ บุคคลบางคนจะถูกระบุไว้อย่างใกล้ชิดกับวัฒนธรรมองค์การ ตัวอย่างเช่น วัฒนธรรมองค์การของไมโครซอฟท์จะถูกเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับวีรบุรุษของพวกเขาคือ บิลล์ เกตส์ พนักงานสามารถเข้าหาเกตส์โดยตรงผ่านทางระบบอิเล็กทรอนิกส์เมลของบริษัท เกตส์จะพยายามตอบคำถามแต่ละข้อภายในวันที่เขาได้รับ

ธรรมเนียมปฏิบัติ กิจกรรมและเหตุการณ์ปกติจะเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การด้วย

เครือข่ายทางวัฒนธรรม วัฒนธรรมองค์การจะถูกถ่ายทอดผ่านเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ เรื่องราวของอุดมคติและวีรบุรุษของบริษัทก่อนหน้านี้จะถูกถ่ายทอดผ่านเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ เรื่องราวของอุดมคติและวีรบุรุษของบริษัทก่อนหน้านี้จะถูกรับรู้ร่วมกันทั่วทั้งองค์การและระหว่างรุ่นของพนักงานที่ต่อเนื่องกัน

เนื่องจากวัฒนธรรมองค์การมีขอบเขตที่กว้าง และมีลักษณะคล้าย ๆ ภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg) คือมีส่วนที่อยู่ข้างบนน้ำส่วนหนึ่ง และอยู่ใต้น้ำอีกส่วนหนึ่ง จึงอาจแบ่งวัฒนธรรมออกได้เป็น 2 ส่วน คือ

1. **ส่วนที่มองเห็นได้** (Visible) จะเป็นสิ่งที่สมาชิกองค์การสร้างหรือประดิษฐ์ขึ้นมา เช่น สิ่งประดิษฐ์ต่าง ๆ (Artifacts) อาทิเช่น รูปปั้นของผู้ก่อตั้งกิจการ และถาวรวัตถุต่าง ๆ เช่น โดมของธรรมศาสตร์ หรือการตบแต่งอาคารสถานที่ ป้าย สัญลักษณ์ คำขวัญ (Slogan) และพิธีกรรมต่างๆ และการแต่งกาย เป็นต้น
2. **ส่วนที่อยู่ลึกลงไป** จะมองไม่เห็น (Invisible) แต่เป็นสิ่งที่สมาชิกรับรู้และเข้าใจร่วมกัน เช่น ค่านิยมขององค์การที่สมาชิกรับรู้ เช่น ค่านิยมของ Mcdonald ที่เน้นคุณภาพ บริการความสะอาด และคุณค่าของสินค้าและบริการ หรือความมุ่งมั่น คุณค่าและความเชื่อของบริษัทหรือองค์การ

<u>ที่มาของวัฒนธรรมองค์การ</u>

แหล่งกำเนิดวัฒนธรรมองค์การที่สำคัญมี 5 แหล่ง (สุนทร วงศ์ไวศวรรณ. 2540: 122) คือ

1. วัฒนธรรมของสังคมในระดับต่าง ๆ โดยค่านิยม ความคิด ความเชื่อ บรรทัดฐานในการประพฤติปฏิบัติของบุคคลทุกระดับได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมของสังคมระดับต่าง ๆ ซึ่งแบ่งออกได้ 5 ระดับ คือ1)วัฒนธรรมของสังคมระดับนานาชาติ 2)วัฒนธรรมของสังคมระดับชาติ 3)วัฒนธรรมของสังคมระดับภูมิภาคและท้องถิ่น 4)วัฒนธรรมของธุรกิจอุตสาหกรรม 5)วัฒนธรรมของสาขาอาชีพ

2. ลักษณะงานและสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน กล่าวคือในหน่วยงานที่มีลักษณะงานใกล้เคียงกัน จะมีวัฒนธรรมองค์การเหมือนกัน และถ้าลักษณะงานต่างกัน จะมีวัฒนธรรมองค์การต่างกันด้วย

3. ค่านิยม ความเชื่อ และวิสัยทัศน์ของผู้ก่อตั้งและผู้นำรุ่นแรก ๆ คือถ้ามองว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นพฤติกรรมและการแปลความพฤติกรรมต่าง ๆ ภายในองค์การ ตัวผู้ก่อตั้ง ผู้นำองค์การก็จะมีส่วนในการสร้างและกำหนดวัฒนธรรมองค์การ

4. ประสบการณ์จากการทำงานร่วมกันของสมาชิกองค์การ กล่าวคือเมื่อปฏิบัติตามความเชื่อและวิสัยทัศน์ของผู้ก่อตั้งในช่วงเริ่มต้น ต่อมาอาจต้องปรับเปลี่ยนตามการเรียนรู้ที่ได้จากการปฏิบัติงานร่วมกัน

5. ค่านิยม ความเชื่อ และวิสัยทัศน์ของผู้นำรุ่นใหม่ กล่าวคือในหน่วยงานมักจะมีผู้มีความคิดริเริ่ม ที่อาจจะได้แสดงบทบาทอยู่ในกลุ่มผู้นำ จนเป็นที่ยอมรับ โดยมีเงื่อนไขคือเวลา และปัจจัยเกื้อหนุนอื่นๆ

<u>คุณลักษณะของวัฒนธรรม</u>

รากฐานรองรับวัฒนธรรมองค์การใดคือ ความเชื่อที่นำทางค่านิยมที่สร้างรากฐานของปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์การขึ้นมา โดยทั่วไปความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูงต่อมา ความเชื่อเหล่านี้จะกำหนดบรรทัดฐานเพื่อพฤติกรรมประจำวันขึ้นมาภายในองค์การ ตัวอย่างเช่น ณ ยูไนเต็ด พาร์เซิล เซอร์วิส ความเชื่อของพวกเขาคือบริษัทควรจะรักษาสถานที่ทำงานที่เสมอภาคเอาไว้ ที่พนักงานทุกคนจะถูกปฏิบัติอย่างยุติธรรมและเสมอภาค และพนักงานจะต้องได้รับรางวัลจากการทำงานหนักเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายของบริษัท บรรทัดฐานสองอย่างนี้ที่เกิดขึ้นจากความเชื่อต่อสถานที่ทำงานที่เสมอภาคคือ 1. จงเรียกพนักงานและผู้บริหารระดับสูงของยูพีเอส ด้วยชื่อตัวแรกของพวกเขาเหมือนกัน และ 2. การมีที่จอดรถยนต์ที่ไม่มีการสงวนสิทธิ์ภายในลานจอดรถยนต์ของบริษัท เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์การและพนักงานกระทำตามค่านิยมเหล่านี้แล้ว บริษัทจะมีวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็ง นักวิจัยได้ระบุเครื่องวัดความเข้มแข็งทางวัฒนธรรมหลายอย่าง คือ ความลึกของการแทรกซึมภายในองค์การ พนักงานได้ยึดเอาค่านิยมไว้รุนแรงแค่ไหน ความอายุยืนของวัฒนธรรมและหลักฐานที่มองเห็นได้ของวัฒนธรรม วัฒนธรรมที่เข้มแข็งจะมีอิทธิพลต่อพนักงานมากกว่าวัฒนธรรมที่อ่อนแอ คุณลักษณะอย่างอื่นของวัฒนธรรมคือความสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อม ระดับของการมีส่วนร่วมของพนักงาน และระดับความสอดคล้องท่ามกลางค่านิยมทางวัฒนธรรม องค์การจะต้องคิดค้นวิธีการของการค้ำจุน และการยึดค่านิยมทางวัฒนธรรมของพวกเขาร่วมกับบุคคลอื่นไว้

โดยทั่วไปบริษัทจะมีวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งแตกต่างกัน วัฒนธรรมอาจจะเข้มแข็งหรืออ่อนแอได้ แต่ผู้เขียนหนังสือที่ขายดีที่สุดเล่มหนึ่ง Corporate Culture ได้กล่าวว่า "วัฒนธรรมที่เข้มแข็งมักจะเป็นพลังที่ผลักดันเบื้องหลังความสำเร็จอย่างต่อเนื่องภายในธุรกิจอเมริกันอยู่เสมอ" วัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งจะมีหน้าที่ที่สำคัญสี่อย่าง องค์การที่มีวัฒนธรรมอ่อนแอไม่สามารถมีข้อได้เปรียบจากหน้าที่สี่อย่างเหล่านี้

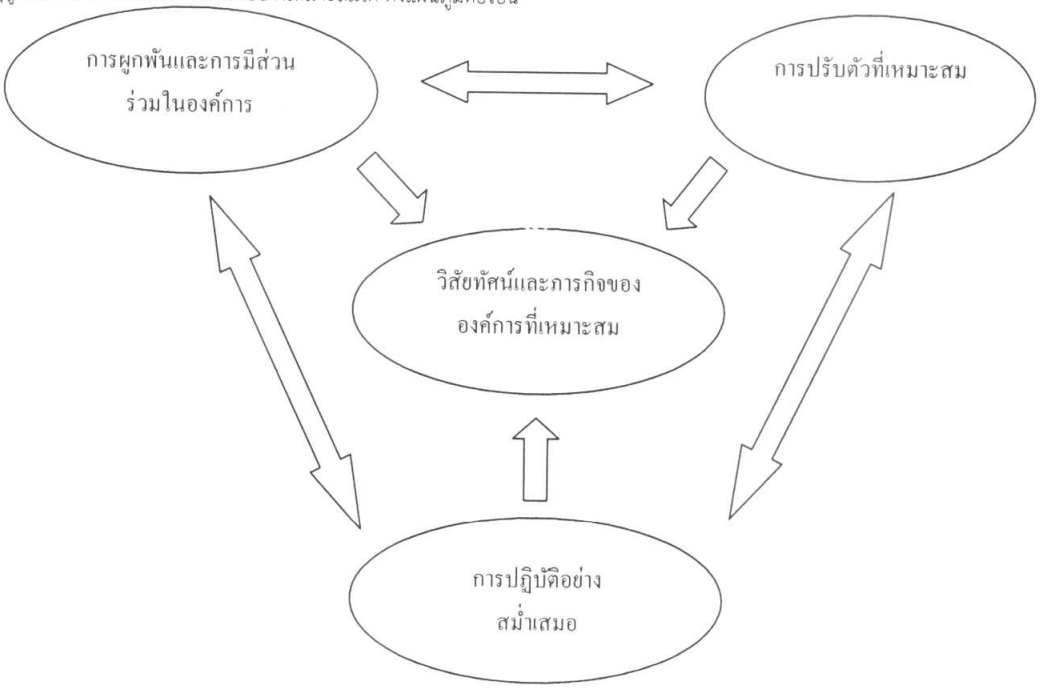
1. วัฒนธรรมจะให้ความรู้สึกที่เป็นเอกลักษณ์แก่สมาชิกองค์การ
2. วัฒนธรรมจะถูกกระตุ้นความผูกพันร่วมกัน
3. วัฒนธรรมจะส่งเสริมความมั่นคงของระบบทางสังคม
4. วัฒนธรรมจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมที่ช่วยให้บุคคลเข้าใจเหตุผลสิ่งแวดล้อมของพวกเขาได้

ลักษณะของวัฒนธรรมที่จะทำให้องค์การบรรลุประสิทธิผล

จากการศึกษาของ Daniel R. Denison (1990) ในปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การและประสิทธิผลขององค์การ พบว่าวัฒนธรรมองค์การจะส่งผลต่อประสิทธิผล (Effectiveness) ขององค์การเป็นอย่างมาก เมื่อวัฒนธรรมนั้นก่อให้เกิด

1. **การผูกพัน (Involvement) และการมีส่วนร่วมในองค์การ**
2. **การปรับตัว (Adaptability) ที่เหมาะสม**กับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ
3. **การประพฤติปฏิบัติได้สม่ำเสมอ (Consistency)** ซึ่งจะทำให้เกิดการทำงานที่ประสานกันและสามารถคาดหมายพฤติกรรมต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นได้
4. **มีวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การที่เหมาะสม** ทำให้องค์การมีกรอบและทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน

ปัจจัยทั้ง 4 ส่วนนี้ จะทำให้องค์การสามารถบรรลุสู่ประสิทธิผล (Effectiveness) ตามที่ต้องการได้ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การจึงมีความสำคัญที่จะสนับสนุนให้องค์การบรรลุสู่วิสัยทัศน์ และภารกิจที่กำหนดอย่างเหมาะสมได้ ดังแผนภูมิต่อไปนี้



รูปแสดงลักษณะของวัฒนธรรมที่จะทำให้องค์การบรรลุประสิทธิผล

ดังนั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์การ โดยการประเมินสภาพของวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ และประเมินความเหมาะสมหรือคุณค่าที่มีต่อองค์การ เพื่อจะได้สร้างวัฒนธรรมองค์การให้เป็นไปในแนวทางที่เหมาะสม เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ อย่างเช่นที่สายการบินเซาท์แวสต์แอร์ไลน์ ผู้บริหารระดับสูงคือ เฮิร์บ เคลลี่เฮอร์ ประธานบริหารเซาท์แวสต์แอร์ไลน์ ได้สร้างวัฒนธรรมองค์การที่ให้พนักงานทำงานอย่างมีความสุข ความสนุก จนคนในเซาท์แวสต์ท้าทายว่า แม้บริษัทอื่นจะลอกเลียนสูตรการทำธุรกิจของเซาท์แวสต์ได้ แต่อาจไม่ประสบความสำเร็จเท่ากับเซาท์แวสต์ เพราะวัฒนธรรมองค์การนั้นแตกต่างกันไปไม่อาจลอกเลียนแบบวัฒนธรรมการทำงานของเซาท์แวสต์ได้

วัฒนธรรมในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญที่แสดงออกถึงพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้น ๆ ซึ่งเกิดจากความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร

ฐานคติเบื้องต้นที่มีแบบแผนของวัฒนธรรมองค์การ

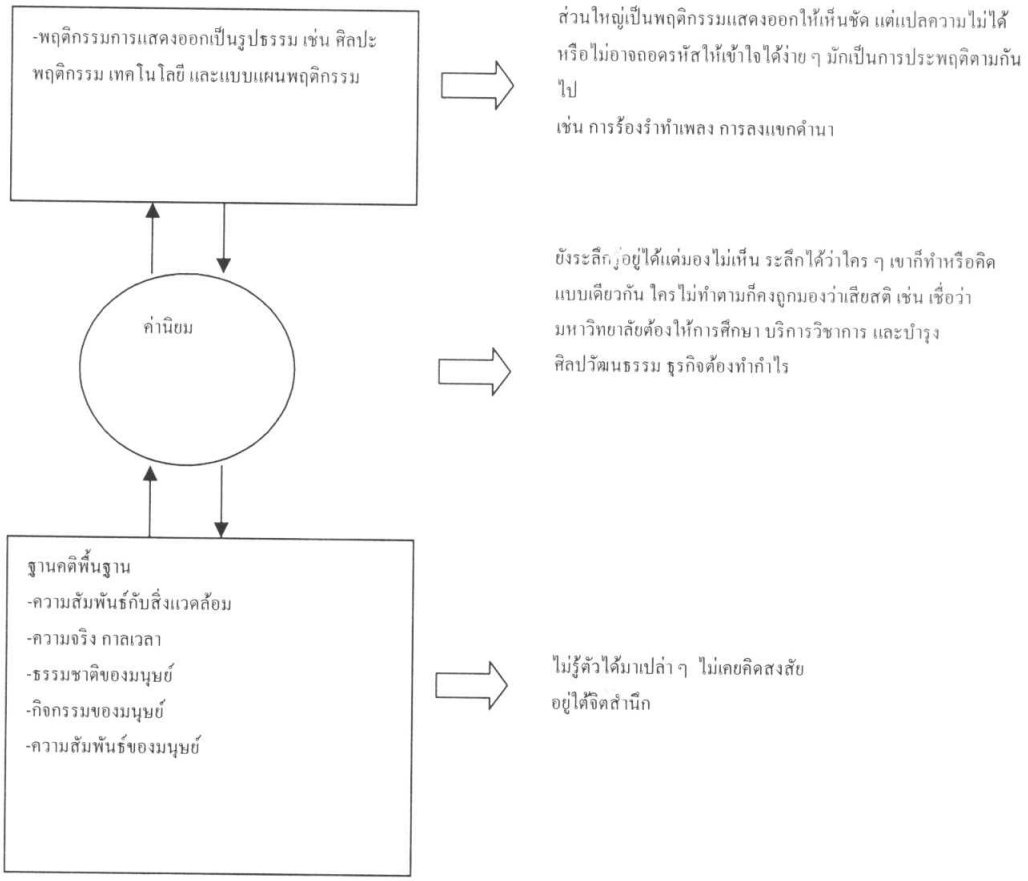
วัฒนธรรมองค์การมีแบบแผนหลายแบบหรือหลายระดับ เริ่มด้วย **ระดับที่มองเห็นได้** (Visible artifacts) เช่น ลักษณะตัวอาคารสถานที่ขององค์การ เทคโนโลยี สถานที่ทำงาน การแต่งกาย เสียงในที่ทำงาน หลักฐานที่เป็นลายลักษณ์อักษร เช่น กฎบัตร (charter) คู่มือปฐมนิเทศบุคลากร เรื่องเล่าต่าง ๆ องค์การ วัฒนธรรมระดับนี้เป็นวัฒนธรรมระดับพื้นฐานที่ไม่ช่วยหรือช่วยได้น้อยในการทำความเข้าใจว่าทำไมคนถึงประพฤติหรือมีพฤติกรรมเช่นนั้น

วัฒนธรรมองค์การระดับถัดมาคือ **ระดับค่านิยม** (Value) ซึ่งเป็นตัวกำกับควบคุมพฤติกรรมของมนุษย์ ค่านิยมช่วยให้เราเข้าใจได้ว่าทำไมมนุษย์จึงมีพฤติกรรมเช่นนั้น แต่ค่านิยมก็เป็นสิ่งที่สังเกตให้เห็นได้ชัดเจนโดยตรงได้ยาก การเข้าใจค่านิยมได้นั้นมีแนวทางทำได้ เช่น การสัมภาษณ์ผู้นำต่าง ๆ ในองค์การ หรือทำการวิเคราะห์เนื้อหาวัฒนธรรมที่มองเห็นได้ในระดับแรกเช่น กฎบัตร หรือหลักฐานที่เป็นลายลักษณ์อักษรขององค์การ อย่างไรก็ตาม ค่านิยมก็ยังขึ้นอยู่กับการวินิจฉัยโดยอ้อมจากตัวแทนที่เป็นรูปธรรมจากวัฒนธรรมระดับแรก กล่าวโดยย่อก็คือ ค่านิยมได้มาจากการให้เหตุผลโดยการอธิบายด้วยการพูดออกมาจากผู้ถูกสัมภาษณ์ว่า ค่านิยมนั้นเป็นสาเหตุให้เกิดพฤติกรรมเช่นนั้น แต่เหตุผลรากฐานจริง ๆ ของพฤติกรรมก็ยังไม่แสดงออกมาอย่างโปร่งใส

ถ้าจะให้เข้าใจวัฒนธรรมอย่างแท้จริง ซึ่งรวมถึงค่านิยมและพฤติกรรมที่สังเกตเห็นและวัดได้ เราจำเป็นต้องขุดค้นลงไปถึง**ฐานคติพื้นฐาน** ซึ่งเป็นตัวการสำคัญที่กำหนดการรับรู้ ความคิดและความรู้สึกของกลุ่มหรือองค์การ ฐานคติเหล่านี้เป็นการตกผลึกของค่านิยมซึ่งถูกเรียนรู้ในการแก้ไขปัญหาว่าได้ผล และจะเกิดอยู่ในบุคคลหรือกลุ่มเสมอ และฐานคติพื้นฐานนี้ก็จะกำหนดการรับรู้ ความคิด และความรู้สึกของมนุษย์ต่อสภาพแวดล้อมหรือปัญหาที่ตนเองประสบพบเห็นโดยอัตโนมัติ ซึ่งเจ้าของพฤติกรรมก็ไม่รู้ตัว นาน ๆ เข้าก็กลายเป็นมุมมองของผู้นั้นไป เสมือนได้มาเปล่า ๆ และจะไม่มีการสงสัยว่าทำไมตัวเองต้องรับรู้ คิด และรู้สึกเช่นนั้น ไม่เหมือนค่านิยมใหม่ ๆ ที่เพิ่งเกิดขึ้น ฐานคติพื้นฐานนี้มีส่วนทำให้มนุษย์กลายเป็นคนไม่รู้ (Ignorant) หรือถูกคนอื่นมองว่าเสียสติ (insane) ได้ ถ้าบุคคลผู้นั้นไปโต้แย้งค่านิยมที่เป็นฐานคติของคนทั่วไป เช่น เรามีความเข้าใจกันทั่วไปว่า ธุรกิจควรมุ่งกำไร มหาวิทยาลัยควรให้การศึกษา หรือการแพทย์ควรช่วยให้มนุษย์มีชีวิตยืนยาว แต่ถ้าผู้ใดไม่ยอมรับฐานคติหรือค่านิยมเหล่านี้ กลุ่มก็จะเห็นว่า บุคคลนั้นเป็นคนไม่รู้จริงหรือหลงผิดไปทั้ง ๆ ที่สิ่งเหล่านี้ก็เป็นเพียงค่านิยมเท่านั้น

การตั้งคำถามที่ถูกต้องสามารถดึงฐานคติพื้นฐานขึ้นมาจากจิตใต้สำนึกของมนุษย์ได้ และเข้าสู่การตระหนักในตนเอง หรือทำให้รู้จักตนเองมากขึ้น

ภาพด้านล่างเป็นการแสดงระดับวัฒนธรรม 3 ระดับที่เกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาในพฤติกรรม การรับรู้ ความคิด และความรู้สึกของมนุษย์ในองค์การ



ภาพแสดงระดับของวัฒนธรรม

สำหรับฐานคติพื้นฐานระดับลึกที่สุดนั้นจะเป็นแหล่งรวบรวมแบบแผนเกี่ยวกับมนุษยชาติธรรมชาติ และกิจกรรมทั้งมวลของมนุษย์ซึ่งอาจจะเข้ากันได้ ทดแทนกันได้ หรือไม่ก็ได้ เช่น ถ้ากลุ่มเชื่อว่าหรือมีฐานคติร่วมกันว่าการจะมีชีวิตรอดอยู่ได้ในโลกควรจะเอาชนะธรรมชาติและควบคุมสภาพแวดล้อมให้ได้ ก็เชื่อได้เลยว่าความสัมพันธ์ของกลุ่มย่อมมีลักษณะคล้อยตามฐานคติร่วมกันด้วยคือ มนุษย์จะก้าวร้าวต่อกัน แก่งแย่งกัน และไม่คำนึงถึงความสมานฉันท์และเห็นใจหรือยอมความระหว่างกันในหมู่มนุษยชาติ หรืออีกตัวอย่าง ถ้ากลุ่มมีฐานคติว่าความคิดสร้างสรรค์ที่ดีและผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพจะมาจากความพยายามอย่างยิ่งของปัจเจกบุคคลเท่านั้น กลุ่มก็ไม่สามารถมีฐานคติที่ว่ากลุ่มสามารถจะก่อให้เกิดผลตามที่คาดหวังหรือบุคคลแต่ละคนจะมีความจงรักภักดีต่อกลุ่มมากกว่าการเห็นแก่ตัวของตัวเองซ้อนขึ้นมาพร้อมกัน เพราะปัจเจกบุคคลสำคัญกว่ากลุ่ม

แบบแผนของฐานคติจะได้รับการพัฒนาให้เห็นรูปแบบชัดเจนขึ้นในกรอบของความเห็นเกี่ยวกับมนุษยชาติ ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และกิจกรรมทั้งมวลของมนุษย์ จนเกิดเป็นฐานคติเฉพาะกลุ่ม และเป็นรากฐานหรือที่มาที่สำคัญของค่านิยมของกลุ่มคนต่าง ๆ

แบบแผนของฐานคติ ค่านิยม และพฤติกรรมการแสดงออก รวมตลอดถึงศิลปะเทคโนโลยีต่าง ๆ จะถูกถ่ายทอดไปสู่สมาชิกใหม่ในองค์การ หลังจากที่แบบแผนเหล่านี้ประสบความสำเร็จในการนำไปใช้แก้ไขปัญหาในการปรับตัวให้องค์การดำรงอยู่ได้และสามารถแก้ไขปัญหาในองค์การเอง นั่นคือสามารถช่วยแก้ไขปัญหาในการบริหารงานขององค์การได้

ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ

อาจแบ่งลักษณะของวัฒนธรรมองค์การได้หลายมิติ เช่น

มิติที่ 1 แบ่งเป็น

1. **วัฒนธรรมเด่น (Dominant Culture)** จะเป็นลักษณะของคนในองค์การโดยรวมซึ่งจะเห็นได้จากค่านิยมหลักขององค์การนั้น วัฒนธรรมประเภทนี้จะเป็นวัฒนธรรมของคนส่วนใหญ่ที่รับรู้และยอมรับ ตลอดจนเข้าใจร่วมกัน เช่น วัฒนธรรมของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ คือ ส่งเสริมประชาธิปไตยและความเสมอภาค ตลอดจนมุ่งรับใช้สังคม
2. **วัฒนธรรมย่อย (Subculture)** จะเป็นวัฒนธรรมของกลุ่มงาน แผนกงาน หรือพื้นที่งาน ซึ่งในองค์การหนึ่ง ๆ ที่มีหลายกลุ่มงานหรือแผนกงานก็จะมีวัฒนธรรมย่อย ๆ หลายแบบได้ เช่น ที่มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์แต่ละคณะก็อาจมีวัฒนธรรมย่อยของตนเอง เช่น วัฒนธรรมของคณะพาณิชย์ศาสตร์และการบัญชี ที่เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และการมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งจะแตกต่างจากวัฒนธรรมของคณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชนที่เน้นความเป็นอิสระของวิชาชีพของสื่อต่าง ๆ เป็นต้น

การมีวัฒนธรรมย่อยจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การหรือไม่นั้นอยู่กับถ้าว่าวัฒนธรรมย่อยนั้น ๆ เห็นพ้องต้องกันกับความเชื่อที่เป็นสมมติฐานพื้นฐานและค่านิยมหลักขององค์การ แต่ไม่เห็นพ้องกับพฤติกรรมหรือวิธีการที่จะไปสู่ความเชื่อมั่น องค์การจะได้ประโยชน์จากความคิดสร้างสรรค์และความแตกต่างในความคิดดังกล่าวได้

มิติที่ 2 แบ่งเป็น

วัฒนธรรมที่เข้มแข็ง หรืออ่อนแอ ซึ่งจะขึ้นอยู่กับระดับของการเห็นพ้องต้องกัน (Consensus หรือ Agreement) การยึดเหนี่ยวกัน (Cohesiveness) และการผูกพัน (Commitment) ของสมาชิกต่อวัฒนธรรมองค์การนั้น ๆ

1. **วัฒนธรรมที่เข้มแข็ง (Strong Culture)** หมายถึง วัฒนธรรมที่มีน้ำหนักมาก คนเห็นพ้องต้องกันและยอมรับมากจึงเปลี่ยนแปลงยาก วัฒนธรรมที่เข้มแข็งจะมีผลต่อการควบคุมพฤติกรรมได้มาก และทำให้สมาชิกขององค์การมีแรงยึดเหนี่ยวกันสูง มีความจงรักภักดีและผูกพันต่อองค์การมาก ในองค์การทางการทหารหรือในองค์การของชาวเกาหลีและญี่ปุ่น จะมีวัฒนธรรมองค์การที่มีน้ำหนักและมีความเข้มแข็งมากกว่าองค์การแบบตะวันตก อันเป็นผลมาจากการได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมประจำชาตินั่นเอง

Deal และ Kennedy (1982) ได้เสนอว่าองค์การที่มีวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งจะมีส่วนประกอบของวัฒนธรรมที่สำคัญคือ

1) มีค่านิยม ซึ่งสะท้อนวิสัยทัศน์ และความเชื่อขององค์การที่ชัดเจน ดังเช่นที่ 3 เอ็มที่มีความเชื่อในการมุ่งสร้างสรรค์นวัตกรรม
2) มีวีรบุรุษ ซึ่งจะปรากฏอยู่ในเรื่องเล่าขององค์การ เช่น บิลเกตต์ จะมีวีรบุรุษที่สำคัญในการสร้างวัฒนธรรมการมุ่งคิดไปข้างหน้าให้เกิดขึ้นแก่ไมโครซอฟท์
3) มีพิธีกรรมและพิธีการ เพื่อเป็นการเน้นย้ำค่านิยมขององค์การ เช่น พิธีมอบรางวัลดีเด่นให้แก่พนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ แก่องค์การ
4) มีเครือข่ายของวัฒนธรรม ซึ่งจะเป็นวิธีการต่าง ๆ ในการสื่อสารวัฒนธรรมให้ถูกปลูกฝังและเน้นย้ำวัฒนธรรมองค์การแก่สมาชิกในองค์การนั้น ๆ เช่น การมีสมุกพกหรือบัตรวัฒนธรรมองค์การติดตัวพนักงาน

โดยทั่วไปพบว่า วัฒนธรรมที่เข้มแข็งจะทำให้สมาชิกยึดมั่นต่อเป้าหมายขององค์การ สร้างแรงจูงใจให้แก่สมาชิก แต่ขณะเดียวกันก็พบว่า องค์การมักจะยึดถือดีและมุ่งเน้นภายในองค์การเป็นสำคัญ ตลอดจนมีความเป็นระบบราชการเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าองค์การนั้น ๆ มีผลประกอบการทางการเงินที่ประสบความสำเร็จ และถ้าองค์การต้องการเปลี่ยนแปลงก็มักจะเปลี่ยนได้ยาก ตัวอย่างขององค์การที่มีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง ได้แก่ วอลมาร์ท สายการบินเซาท์เวสต์ บริษัทเครื่องสำอาง แมรี่เคย์ สวนสนุกดิสนีย์ และฮิวเล็ตแพคการ์ด เป็นต้น

2. **วัฒนธรรมที่อ่อนแอ (Weak Culture)** จะเป็นวัฒนธรรมที่คนอาจจะไม่เห็นพ้องต้องกันมาก และเปลี่ยนแปลงได้ง่าย และไม่ค่อยมีน้ำหนักต่อสมาชิกเท่าไรนัก ซึ่งปรากฏในองค์การที่เพิ่งก่อตั้งหรือองค์การที่มีอายุไม่ยาวนานนัก วัฒนธรรมองค์การจึงอาจยังไม่มีน้ำหนักต่อสมาชิกมากเท่าใดนัก หรืออาจจะเกิดขึ้นในองค์การที่ผู้นำไม่ได้ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมขององค์การมากนัก หรือเนื่องจากองค์การเปิดรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ จากสภาพแวดล้อมมาก

การที่จะทราบว่าวัฒนธรรมจะเข้มแข็งหรืออ่อนแอนั้น จะต้องพิจารณาถึงระดับความผูกพันของบรรดาเหล่าสมาชิกทั้งหลาย หากความผูกพันของสมาชิกมีสูงมากก็แสดงว่าวัฒนธรรมภายในองค์การนั้นเข้มแข็งซึ่งเป็นเป้าหมายขององค์การ ทั้งนี้สมาชิกทุกคนจะต้องดำเนินการตามเป้าหมายนั้นอย่างอดทนและเสียสละ ทุ่มเทแรงกายแรงใจให้ด้วยความเต็มใจเป็นการผูกพันทางใจไม่ใช่วัตถุรางวัลแต่อย่างใด วัฒนธรรมที่เข้มแข็งมีผลต่อพนักงานสูง ทำให้การปฏิบัติงานสูงขึ้น การลาออกจากงานลดน้อยลง ลักษณะที่สำคัญของวัฒนธรรมที่เข้มแข็งนั้นผูกพันกับ นโยบาย กลยุทธ์ และโครงการของธุรกิจ จะต้องสอดคล้องกับค่านิยม เพราะค่านิยมเป็นรากฐานของวัฒนธรรมที่เข้มแข็งมีบทบาทสำคัญในการเป็นพลังจูงใจแก่เหล่าสมาชิกในองค์การนั้น หากค่านิยมที่ปรากฏสนับสนุนเป้าหมายและกลยุทธ์ วัฒนธรรมนั้นก็จะเป็นทรัพย์สินที่สำคัญทางธุรกิจ ในทางกลับกันวัฒนธรรมองค์การที่อ่อนแอ ระดับความสัมพันธ์ของบรรดาสมาชิกจะมีน้อย และค่านิยมไม่สอดคล้องกับนโยบาย กลยุทธ์และโครงการของธุรกิจและบรรดาสมาชิกจะมีค่านิยมที่ผิดจะทำให้วัฒนธรรมเป็นหนี้สิน

<u>ประเภทของวัฒนธรรมองค์การ</u>

ในการพิจารณาว่า ค่านิยมใดมีความสำคัญและเหมาะสมกับองค์การหรือไม่นั้น ผู้นำจำเป็นต้องวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายนอกองค์การ วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของบริษัท ด้วยเหตุนี้วัฒนธรรมของแต่ละองค์การจึงผิดแผกแตกต่างกัน อย่างไรก็ตามถ้าเป็นอุตสาหกรรมอย่างเดียวกันก็มักมีวัฒนธรรมที่คล้ายคลึงกัน เพราะดำเนินงานภายใต้ภาวะแวดล้อมที่คล้ายกัน ค่านิยมที่ดีขององค์การควรมุ่งที่ความมีประสิทธิผล ตัวอย่างเช่น ภายใต้ภาวะแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง (competitive environment) ย่อมต้องการความยืดหยุ่น (flexibility) และความสามารถตอบสนอง (responsiveness) ต่อลูกค้าได้สูงและรวดเร็ว ดังนั้น บริษัทจึงควรมีวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความสามารถปรับตัว (adaptability) เป็นหลักมากกว่ายึดค่านิยมว่า "ดี" หรือ "เลว" เท่านั้น โดยผู้นำจะต้องมีสามารถในการผสมผสานค่านิยมเหล่านี้ให้อยู่ในจุดที่ลงตัวพอดี ผู้นำที่สามารถในการจัดความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรม (cultural values) กลยุทธ์ขององค์การ (organizational strategy) และบริบทแวดล้อมภายนอก (external environment) ได้ดี ย่อมเกื้อหนุนต่อผลของการประกอบการของบริษัทสูงยิ่งขึ้น

จากการศึกษาเรื่องวัฒนธรรมกับความมีประสิทธิผลเสนอแนะว่า ถ้าใช้ค่านิยมขององค์การ กลยุทธ์องค์การ และบริบทแวดล้อมภายนอกได้เหมาะสมแล้ว จะเกิดวัฒนธรรมองค์การขึ้น 4 แบบดังแสดงในภาพ โดยความแตกต่างของวัฒนธรรมทั้งสี่มาจาก 2 มิติ ได้แก่

1) ระดับของเงื่อนไขภาวะแวดล้อมภายนอกว่าต้องการความยืดหยุ่น (flexibility) หรือความมั่นคง (stability) เพียงไร
2) ระดับของเงื่อนไขด้านกลยุทธ์ว่าต้องการเน้นภายใน (internal) หรือ เน้นภายนอก (external) เพียงไร

มิติทั้งสองผสมกันเกิดเป็น*วัฒนธรรมองค์การขึ้น 4 แบบ โดยแต่ละแบบมุ่งเน้นค่านิยมที่ต่างกัน ได้แก่ วัฒนธรรมแบบปรับตัว (adaptability culture) วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (achievement culture) วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (clan culture) และวัฒนธรรมแบบราชการ (bureaucratic culture)* โดยองค์การหนึ่ง ๆ อาจมีวัฒนธรรมองค์การมากกว่าหนึ่งแบบหรืออาจครบทุกแบบก็ได้ อย่างไรก็ตาม องค์การที่มีความสำเร็จสูงพบว่า มักมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งเพียงแบบเดียวเท่านั้น

วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability Culture) หรือแบบผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Culture)

เกิดขึ้นจากการที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มุ่งสร้างค่านิยมใหม่ขององค์การที่เอื้อต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการตีความหรือคาดการณ์ภาวะแวดล้อมภายนอก เพื่อให้เกิดพฤติกรรมในองค์การที่สามารถตอบสนองได้ตลอดเวลา พนักงานขององค์การจึงได้รับความอิสระในการตัดสินใจเอง และพร้อมลงมือปฏิบัติได้ทันทีเมื่อเกิดความจำเป็นโดยยึดค่านิยมในการสนองตอบต่อลูกค้าเป็นสำคัญ ผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับองค์การด้วยการกระตุ้นพนักงานให้กล้าเสี่ยง กล้าทดลองคิดทำในสิ่งใหม่ และเน้นการให้รางวัล ผลตอบแทนแก่ผู้ที่ริเริ่มสร้างสรรค์เป็นพิเศษ หลายบริษัทได้เปลี่ยนนโยบายใหม่มาเน้นเรื่องการมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจแก่พนักงาน (employee empowerment) เน้นกลยุทธ์ความยืดหยุ่นและความสามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอกได้รวดเร็วเป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องกับยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ซึ่งมีค่านิยมในเรื่อง

- ส่งเสริมการสร้างสรรค์ การใช้จินตนาการ
- ส่งเสริมให้ทดลอง ให้ลองทำ ผิดพลาดไม่เป็นไรให้ถือเป็นบทเรียน
- ให้กล้าเสี่ยง ให้กล้าคิดอะไรที่นอกกรอบได้
- การให้อิสระ ให้คิด ให้ทำได้ ให้มีความเป็นผู้ประกอบการอยู่ในตัว
- การมุ่งตอบสนองต่อลูกค้าและฝ่ายต่าง ๆ โดยไม่ยึดติดกับกรอบแบบเดิม ๆ

องค์การที่เป็นแบบนี้ที่เด่นชัดคือ บริษัท 3 M ที่ส่งเสริมและให้เวลากับพนักงานให้สามารถใช้เวลางานได้ ถึง 15 % เพื่อศึกษาวิจัยโครงการที่ตนสนใจได้ ทำให้พนักงานมีโอกาสในการประดิษฐ์คิดค้นพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นได้ วัฒนธรรมแบบผู้ประกอบการนี้มักจะพบในองค์การขนาดกลางและขนาดเล็ก (SME) ที่ผู้ก่อตั้งยังคงบริหารจัดการอยู่ เช่น ที่บริษัทไมโครซอฟท์ อินเทล และอี-เบย์ เป็นต้น

วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Culture)

ลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จก็คือ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของเป้าหมายองค์การ ผู้นำมุ่งเห็นผลสำเร็จตามเป้าหมาย เช่น ตัวเลขยอดขายเพิ่มขึ้น ผลประกอบการมีกำไร หรือมีเปอร์เซ็นต์ส่วนแบ่งของตลาด (market share) สูงขึ้น เป็นต้น องค์การมุ่งให้บริการลูกค้าพิเศษเฉพาะกลุ่มในภาวะแวดล้อมภายนอก แต่ไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องมีความยืดหยุ่นและต้องเปลี่ยนแปลงรวดเร็วแต่อย่างใด องค์การที่ยึดวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จจึงเน้นค่านิยมแบบแข่งขันเชิงรุก ความสามารถริเริ่มของบุคคล และพึงพอใจต่อการทำงานหนักในระยะยาวจนกว่าจะบรรลุผลตามเป้าหมาย ค่านิยมที่มุ่งการเอาชนะจึงเป็นเสมือนกาวเชื่อมทุกคนในองค์การเข้าด้วยกัน หลายบริษัทที่มีวัฒนธรรมมุ่งผลสำเร็จจะให้ความสำคัญการแข่งขัน การเอาชนะ พนักงานที่มีผลงานดีจะได้ผลตอบแทนสูงในขณะที่ผู้มีผลงานต่ำกว่าเป้าก็จะถูกไล่ออกจากงาน จะมีค่านิยมในเรื่อง

- การให้แข่งขันกันทำงาน เพื่อสร้างผลงาน
- การรุก การมุ่งมั่น เอาจริงเอาจัง
- การทำอะไรให้เสร็จ ให้สมบูรณ์ ให้ดีที่สุด
- การขยันขันแข็งในการทำงาน
- การริเริ่มในระดับบุคคล เพื่อมุ่งไปสู่ชัยชนะ และความสำเร็จ

ในองค์การที่มีวัฒนธรรมแบบนี้ พนักงานจะมีการแข่งขันกันทำงานอย่างหนัก และมุ่งเน้นยอดขายและผลกำไรเป็นที่ตั้ง ตัวอย่างองค์การที่เน้นวัฒนธรรมแบบนี้คือ บริษัทเป๊ปซี่ ในช่วงที่ นายเวย์ คอลโลเวย์ (Wayne Calloway) ดำรงตำแหน่งประธานบริหาร (CEO) ซึ่งได้กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า เป๊ปซี่จะต้องเป็น " The Best Consumer Products in the World " จึงส่งเสริมพนักงานให้ขยันขันแข็งในการทำงานมีระบบการให้รางวัลจูงใจอย่างเข้มแข็งสำหรับคนที่ทำงานได้ตามที่กำหนด เช่น ได้ตั๋วเครื่องบินชั้นหนึ่ง ได้รถประจำตำแหน่ง ได้รับสิทธิซื้อหุ้น ได้โบนัส และได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งอย่างรวดเร็ว

จากวัฒนธรรมที่กล่าวมาแล้วนี้ ถ้าผู้บริหารสามารถสร้างสรรค์และประสานวัฒนธรรมแบบญาติมิตร วัฒนธรรมแบบปรับตัวและวัฒนธรรมแบบที่เน้นความสำเร็จให้เกิดขึ้นได้ ก็ย่อมเกิดทั้งประสิทธิผลแก่องค์การและสร้างความพึงพอใจแก่สมาชิกองค์การด้วย

วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture)

เป็นวัฒนธรรมที่มีความยืดหยุ่นแต่มุ่งเน้นภายในองค์การ โดยจะให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมของพนักงานภายในองค์การเพื่อให้สามารถพัฒนาตนเองให้พร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วจากภายนอก เป็นวัฒนธรรมที่เน้นความต้องการของพนักงานมากกว่าวัฒนธรรมแบบอื่น ดังนั้น องค์การจึงมีบรรยากาศของมวลมิตรที่ร่วมกันทำงานคล้ายอยู่ในครอบครัวเดียวกัน ผู้นำมุ่งเน้นเรื่องความร่วมมือ การให้ความเอาใจใส่เอื้ออาทรทั้งพนักงานและลูกค้า โดยพยายามหลีกเลี่ยงมิให้เกิดความรู้สึกแตกต่างกันทางสถานะภาพ ผู้นำจะยึดมั่นในการให้ความเป็นธรรมและการปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาอย่างเคร่งครัด จะมีค่านิยมสำคัญในเรื่อง

- การทำตามประเพณีปฏิบัติ (Traditional)
- การคำนึงถึงผลกระทบที่จะมีต่อคนอื่น ๆ
- การเน้นความเป็นทีม
- เน้นการมีส่วนร่วม
- การเห็นพ้องกัน ไม่พยายามสร้างความแตกแยก อะลุ่มอล่วยกัน ช่วยเหลือกัน ร่วมมือกัน เป็นกันเอง เป็นแบบพี่น้อง
- การเน้นความเป็นธรรม ยุติธรรมและเท่าเทียมกัน

ในองค์การที่มีวัฒนธรรมองค์การแบบนี้มักจะมีกระบวนการเรียนรู้ทางสังคมมาก รวมทั้งมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าของและจงรักภักดีต่อองค์การ ตลอดจนมีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกขององค์กรแบบนี้

มีบางบริษัทที่ยึดวัฒนธรรมแบบนี้แล้วประสบความสำเร็จ เช่น SAS Institute ในสหรัฐที่ให้ความสำคัญสูงต่อค่านิยมการดูแลเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่และความต้องการของพนักงานเพื่อให้เกิดการเพิ่มผลงาน พนักงานจะได้รับการอบรมในการจัดระเบียบชีวิตส่วนตัวได้อย่างสมดุลมากกว่าการทำงานเพิ่มชั่วโมงขึ้นหรือทำงานหนักเกินไป หรือมีจิตใจมุ่งแข่งขันกัน นอกจากนี้ยังเน้นเรื่องความเสมอภาค ความเป็นธรรม และความร่วมมือ พบว่าพนักงานของบริษัทดังกล่าวให้ความร่วมมือและใส่ใจต่อเพื่อนร่วมงานและบริษัทยิ่งขึ้น ส่งผลให้บริษัทสามารถปรับตัวพร้อมต่อการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงของตลาดได้ดี

วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture)

เป็นวัฒนธรรมที่เน้นความมีเสถียรภาพความมั่นคงและมุ่งเน้นภายในองค์การเป็นสำคัญ ให้ความสำคัญต่อภาวะแวดล้อมภายใน ความคงเส้นคงวาในการดำเนินการเพื่อให้เกิดความมั่นคง วัฒนธรรมแบบราชการจะมุ่งเน้นด้านวิธีการ ความเป็นเหตุผล ความมีระเบียบของการทำงาน มุ่งเน้นเรื่องให้ยึดและปฏิบัติตามกฎระเบียบ ยึดหลักการประหยัด ความสำเร็จขององค์การเกิดจากความสามารถในการบูรณาการและความมีประสิทธิภาพ ในโลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเช่นนี้ มีองค์การน้อยมากที่สามารถดำเนินงานภายใต้ภาวะแวดล้อมที่มั่นคง ผู้นำส่วนใหญ่จึงพยายามหลีกเลี่ยงวัฒนธรรมแบบราชการ เนื่องจากต้องการมีความยืดหยุ่นคล่องตัวมากขึ้นนั่นเอง จะมีค่านิยมในเรื่อง

- การประหยัดและมุ่งประสิทธิภาพในการทำงาน
- เน้นความเป็นทางการ และความเป็นระเบียบแบบแผน
- การใช้เหตุผล ใช้ข้อมูลตัวเลขต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน
- การเน้นในระเบียบ คำสั่ง กฎระเบียบต่าง ๆ
- การเชื่อฟัง ทำตามกฎระเบียบ และคำสั่งของผู้บังคับบัญชา

แนวคิดของวัฒนธรรมแบบนี้จะก่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพ เสถียรภาพ และสามารถคาดหมายผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นได้ และเหมาะกับองค์การที่อยู่สภาพแวดล้อมที่ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง องค์การประเภทหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจมักมีวัฒนธรรมในแบบนี้มากเพราะอยู่ภายใต้กรอบของระบบราชการ แต่แนวโน้มในอนาคตของวัฒนธรรมแบบนี้น่าจะลดลง เพราะหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจทั้งหลายต่างพยายามมุ่งออกจากระบบราชการ พยายามบริหารงานแบบธุรกิจเอกชน โดยพยายามลดขั้นตอนกฎระเบียบต่าง ๆ ที่ไม่จำเป็นลง เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้วิจารณญาณที่เหมาะสมให้เกิดความคล่องตัวในการทำงานมากขึ้น นอกจากนั้น ขณะนี้รัฐบาลได้กำหนดนโยบายในการปฏิรูประบบราชการ ซึ่งจะต้องมีการปฏิรูปหลายประการ ทั้งการปฏิรูปโครงสร้าง ระบบการทำงาน ระบบงบประมาณ รวมทั้งวัฒนธรรมการทำงานของข้าราชการทั้งหลายด้วย โดยเน้นให้มีให้มีประสิทธิภาพและสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนผู้ใช้บริการให้มากขึ้น

กล่าวโดยสรุป วัฒนธรรมแต่ละแบบสามารถสร้างความสำเร็จให้แก่องค์การได้ทั้งสิ้น การยึดวัฒนธรรมแบบใดหรือผสมผสานมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับจุดเน้นด้านกลยุทธ์ขององค์การ และความจำเป็นของเงื่อนไขแวดล้อมภายนอกเป็นสำคัญ จึงเป็นความรับผิดชอบโดยตรงของผู้นำที่ต้องมีให้องค์การหยุดชะงักอยู่กับวัฒนธรรมเดิม ซึ่งอาจเหมาะสมกับอดีต แต่ไม่อาจทำให้องค์การประสบความสำเร็จได้อีกต่อไป

<u>นอกจากนี้ยังสามารถแบ่งประเภทวัฒนธรรมตามสิ่งที่แต่ละองค์การเน้นได้ดังนี้</u>

1. วัฒนธรรมองค์การที่เน้นบทบาท

วัฒนธรรมองค์การที่เน้นบทบาท (Role Culture) วัฒนธรรมองค์การประเภทนี้ คือ มุ่งเน้นที่ตำแหน่ง บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร (Job Description) มีลักษณะ ที่ขอบด้วยเหตุผลทางวิทยาศาสตร์ (Reason-Science) โครงสร้างขององค์การกำหนดไว้ชัดเจนตามลำดับขั้นทางการบริหารที่ลดหลั่นกันไป (Hierarchy) และมีกฎระเบียบข้อบังคับในกระบวนการปฏิบัติต่าง ๆ ชัดเจนทั่วองค์การ (Red Tape)ลักษณะองค์การที่มีวัฒนธรรมนี้ ปรากฏเห็นชัดทั่วไปในหน่วยงานใหญ่ทั้งภาคราชการและเอกชนซึ่งค่อนข้างล่าช้าในการปรับเปลี่ยนตนเองหรือ/และวัฒนธรรมองค์การ หากมีเหตุจำเป็นเร่งด่วนเพื่อความเจริญ ความมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความอยู่รอดต่อไปขององค์การ

2. วัฒนธรรมองค์การที่เน้นงาน

วัฒนธรรมองค์การที่เน้นงาน (Task Culture) คือ องค์การที่มีวัฒนธรรมที่เน้นเรื่องการทำงานเป็นทีม จะสนับสนุนและส่งเสริมให้สมาชิกแต่ละคนพัฒนาและใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อผลงาน และการพัฒนาริเริ่มใหม่ ๆ อยู่เสมอ งานที่ปฏิบัติร่วมกันเป็นทีมจะถูกจัดเป็น "งานโครงการ" หรือ Project โดยไม่ยึดติดกับโครงสร้างองค์การ การร่วมทีมเพื่อนำความรู้ ความสามารถที่หลากหลายของบุคลากรจากหลายฝ่าย หลายส่วนงานมาร่วมมือกัน เมื่อสิ้นสุดโครงการทีมงานก็สลายไปและอาจไปสร้างทีมงานใหม่เพื่องานโครงการใหม่ ๆ ต่อไป วัฒนธรรมองค์การแบบนี้ เหมาะสมกับหน่วยงานที่ต้องเร่งรีบพัฒนาปรับปรุง โดยเฉพาะในสภาพการแข่งขัน (Competition) และการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้ตลอด

3. วัฒนธรรมองค์การที่เน้นบทบาทอิสระเฉพาะตัวบุคคล

วัฒนธรรมองค์การที่เน้นบทบาทอิสระเฉพาะตัวบุคคล (Existential Culture) ผู้ปฏิบัติงานในองค์การที่มีวัฒนธรรมแบบนี้ จะกำหนดกฎเกณฑ์ของตนเอง มีความเป็นอิสระสูง ความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลที่หลากหลายจำเป็นและจะมีผลต่อประสิทธิภาพและชื่อเสียงขององค์การเป็นอย่างยิ่ง ตัวอย่างที่เห็นชัด คือ มหาวิทยาลัยที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ เป็นต้น จะสะท้อนแม้จะมีอิสระแต่ก็รักและทุ่มเทให้กับงานการใช้ความรู้ความสามารถของตนเอย่างเต็มที่ในลักษณะเช่นนี้ การบริหารเพื่อทีมงานจะเป็นปัญหามาก การประชุมปรึกษาหารือร่วมกัน อาจจะเป็นหนทางเดียวที่จะให้ทุกคนมาร่วมทีมได้ แต่ก็ยังเป็นทีมที่หลวมมากและบ่อยครั้ง การตัดสินใจในที่ประชุมอาจไม่เป็นเอกฉันท์หรือเด็ดขาด เพราะยังมีความคิดเห็นโต้แย้งจากอีกหลายคนซึ่งไม่สามารถบังคับ ให้ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นหรือมติที่ประชุม

4. วัฒนธรรมองค์การที่เน้นการเป็นผู้นำ

วัฒนธรรมองค์การที่เน้นการเป็นผู้นำ (Leader Culture) เป็นองค์การหรือหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จมักจะเป็นผู้บริหารหรือผู้นำที่มีความสามารถนำพาองค์การฟันฝ่าปัญหาอุปสรรคและพายุเศรษฐกิจธุรกิจแข่งขันในยุคปัจจุบันได้โดยตลอดรอดฝั่งผู้นำจะมีกลุ่มผู้บริหารที่สามารถเป็นที่ปรึกษาหรือเป็นผู้สนองรับและนำการตัดสินใจ นโยบาย แนวทางและแผนงานไปปฏิบัติให้บรรลุผล หน่วยงานที่ตั้งหรือก่อเกิดขึ้นใหม่ต้องการวัฒนธรรมและผู้บริหารที่เป็นผู้นำเช่นนี้ ความสำเร็จของทีมบริหารเกิดจากความสามารถของผู้นำที่พัฒนาและสร้างระบบการติดต่อสัมพันธ์ที่ก่อให้เกิดความไว้วางใจ มีความสัมพันธ์แน่นแฟ้นและยอมรับภาวะผู้นำของผู้บริหารสูงสุดขององค์การ กำลังคนในวัฒนธรรมเช่นนี้จะมีการจัดสรรคนพอเหมาะพอดีกับงานและผลงานที่ต้องการ ไม่มีอัตรากำลังส่วนเกินเหลือใช้เป็นต้นทุน การดำเนินงาน ทุกคนที่ถูกคัดเลือกเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถตามความต้องการด้านต่าง ๆ ขององค์การโครงสร้างขององค์การก็กะทัดรัด แต่ครอบคลุมมีความรวดเร็วในการรับตอบสนองต่อข่าวสารเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้รวดเร็ว รวมทั้งการตัดสินใจที่เฉียบขาดและฉับพลันของฝ่ายบริหาร การตัดสินใจบางอย่างอาจดูว่าโหดร้ายและไม่คิดถึงจิตใจของบุคคลหรือไม่ยุติธรรม แต่เหมาะสมและจำเป็นต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ วัฒนธรรมองค์การแบบนี้จะหมดไปเมื่อมีการเปลี่ยนผู้บริหารที่เป็นผู้นำสูงสุดหรือองค์การถูกขายไปหรือไปรวมกับองค์การอื่น ดังปรากฏให้เห็นอยู่ทั่วไปในธุรกิจยุคโลกาภิวัตน์

วัฒนธรรมองค์การทั้ง 4 รูปแบบ มีความแตกต่างกันอย่างชัดเจน การที่จะนำวิธีการหรือวัฒนธรรมองค์การแบบหนึ่งไปใช้ในอีกแบบหนึ่งเป็นไปได้เสมอ และอาจเป็นการเสริมจุดอ่อนของแต่ละแบบก็ได้ แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผู้บริหารในแต่ละองค์การนั้น ๆ ว่าสามารถและดำเนินการอะไรอย่างไร การผสมผสานระหว่างวัฒนธรรมองค์การ โดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ในรูปแบบต่าง ๆ น่าจะเป็นผลดีกว่าที่จะยึดมั่นในวัฒนธรรมองค์การแบบใดแบบหนึ่งโดยตลอด การบริการประชาชนโดยหน่วยงานรัฐ หากนำวัฒนธรรมองค์การแบบที่ผลงานหรืองานและแบบผู้นำมาช่วยเสริมจะเป็นการดีกว่า ในทำนองเดียวกันวัฒนธรรมองค์การแบบอื่นและอาจนำวัฒนธรรมองค์การแบบอื่นไปช่วยเสริมในบางจุดบางงานก็ได้

<u>วัฒนธรรมแบบเครื่องจักรและวัฒนธรรมแบบคล่องตัว</u>

เราสามารถแบ่งประเภทวัฒนธรรมองค์การได้บนพื้นฐานของการควบคุม ภายในมือของผู้บริการระดับสูง การมุ่งความเสี่ยงภัยขององค์การ และความโน้มเอียงของการเปลี่ยนแปลงดังนี้

วัฒนธรรมแบบเครื่องจักร(Mechanistic Culture)

ยูพีเอสจะเป็นตัวอย่างที่ดีขององค์การที่มีการควบคุมอย่างเข้มงวด องค์การที่ถูกควบคุมอย่างเข้มงวด อาจจะกล่าวได้ว่าเป็นองค์การที่มีวัฒนธรรมเครื่องจักร ค่านิยมและความเชื่อร่วมกันจะเป็นการทำตามกัน การอนุรักษนิยม การเชื่อฟังต่อกฎ ความเต็มใจเล่นเป็นทีม และความจงรักภักดี ประสิทธิภาพ(กระทำสิ่งที่เรากำลังกระทำอยู่ แต่จงกระทำมันให้ดีขึ้น) คือเป้าหมายโดยส่วนรวมภายในวัฒนธรรมแบบเครื่องจักร นี่จะสะท้อนให้เห็นจากความเชื่อว่าสินค้าและบริการพื้นฐานจำเป็นต้องปรับปรุงให้ดีขึ้น แต่ไม่ใช่เป็นหารเปลี่ยนแปลงทางพื้นฐาน

ข้อดีและข้อเสียโดยธรรมชาติของวัฒนธรรมแบบเครื่องจักร จะไม่มีผลกระทบของวัฒนธรรมแบบเครื่องจักต่อผลการดำเนินงานของบริษัท จะขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อม ปละความพอใจของพนักงาน โครงสร้างแบบเครื่องจักรที่มุ่งประสิทธิภาพ จะเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างจะไม่เปลี่ยนแปลง ภายในสภาพแวดล้อมที่ไม่เปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงความพอใจผลิตภัณฑ์/บริการ นโยบายของรัฐ แรงกดดันทางสังคม เทคโนโลยี และสภาวะเศรษฐกิจจะมีน้อย พนักงานที่พอใจเปิดกว้างการเปลี่ยนแปลง และความเป็นอิสระอาจจะไม่มีความสุขภายในวัฒนธรรมแบบเครื่องจัก นอกจากนี้วัฒนธรรมแบบเครื่องจักอาจจะแสดงให้เห็นถึงระดับของความไว้วางใจที่ต่ำภายในองค์การด้วย บริษัทที่มีวัฒนธรรมแบบเครื่องจักจะมีคุณลักษณะต่อไปนี้คือ

- ความอดทนน้อยต่อสมาชิกทีมีค่านิยม/ความเชื่อไม่ตรงกัน
- การตัดสินใจจะเกิดขึ้นจากความกลัวว่าจะเกิดอะไรขึ้น ถ้าเราไม่กระทำมัน
- การทำตามกัน
- กฎ ข้อบังคับ และระเบียบวีปฏิบัติงาน
- ความจงรักภักดีต่อระบบ
- การขาดความเสี่ยงภัย

วัฒนธรรมแบบคล่องตัว (Organic Culture)

วัฒนธรรมแบบคล่องตัวจะเกี่ยวพันการเปิดโอกาสที่สูงให้กับความหลากหลาย กฎ และข้อบังคับจะมีน้อยและการเผชิญหน้าความขัดแย้งย่างเปิดเผย

จุดมุ่งหมายที่สำคัญจะอยู่ที่การเปลี่ยนแปลงระบบวัฒนธรรม นี่จะเป็นหารเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมเชิงกลยุทธ์ ได้เปลี่ยนแปลงไปสู่การสนับสนุนการคิดค้นสิ่งใหม่ การแข่งขันได้ภายในตลาดและการทำกำไร หรือการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมที่สะท้อนให้เห็นค่านิยมใหม่เกี่ยวกันบุคคล ประสิทธิภาพ และคุณภาพของชีวิตการทำงาน นี่จะสะท้อนให้เห็นจากความพยายามเพิ่มประสิทธิภาพอีกด้วย บริษัทที่มีวัฒนธรรมแบบคล่องตัวจะมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้

- การอดทนต่อความหลากหลาย
- ความไว้วางใจ
- หารเผชิญหน้าความขัดแย้งอย่างเปิดเผย
- การเคารพต่อความเป็นเอกบุคคล
- ความคล่องตัวและการเปลี่ยนแปลง
- การป้องกันตัวเองน้อยที่สุดภายในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

การเปลี่ยนแปลงไปสู่วัฒนธรรมคล่องตัวนี้จะสะท้อนให้เห็นจากสภาพแวดล้อมของบริษัทหลายบริษัท การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ความพอใจของลูกค้า นโยบายของรัฐ แรงกดดันทางสังคม และสภาวะทางเศรษฐกิจได้เรียกร้องวัฒนธรรมที่มุ่งความคล่องตัวมากขึ้น ข้อเสียที่สำคัญของวัฒนธรรมแบบคล่องตัวคือการสูญเสียการควบคุมพนักงานที่สามารถเผชิญกับความไม่แน่นอนและความเสี่ยงภัยกับพนักงานที่ต้องการความเป็นอิสระและความรับผิดชอบจะพอใจวัฒนธรรมแบบคล่องตัวอย่างแน่นอน

<u>วัฒนธรรมย่อยขององค์การและวัฒนธรรมที่สวนทางกัน</u>

วัฒนธรรมย่อยขององค์การ (Organizational subculture) วัฒนธรรมย่อยนั้นจุดมุ่งหมายของการวิเคราะห์ จะอยู่ที่หน่วยงานย่อย เช่น แผนกต่าง ๆ หน่วยงานต่าง ๆ และโครงการย่อยต่าง ๆ ซึ่งหน่วยงานย่อยนี้จะมีวัฒนธรรมย่อยที่แตกต่างกันตามที่บรรดาสมาชิกในหน่วยงานย่อยนั้นสืบทอดกันมา ฉะนั้นจำเป็นที่จะต้องมีวัฒนธรรมศูนย์รวมเพื่อรวมวัฒนธรรมย่อยต่าง ๆ ไว้ด้วยกัน ทั้งนี้เพื่อมิให้องค์การถูกนำไปในทิศทางที่แตกต่างกัน ความขัดแย้งต่าง ๆ ก็จะลดน้อยลง

วัฒนธรรมที่สวนทางกัน (Counter culture) ปัญหาสำคัญที่สุดของวัฒนธรรมย่อยในองค์การ ในกรณีที่ผู้บริหารมีค่านิยมความเชื่ออย่างหนึ่ง และพนักงานในระดับล่างมีค่านิยมความเชื่ออีกอย่างหนึ่งสวนทางกัน ก่อให้เกิดความเสียหายแก่ธุรกิจนั้นได้ หากผู้บริหารที่มุ่งวัฒนธรรมความเป็นเลิศในการแข่งขันทางธุรกิจ ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารต้องการผลิตสินค้าให้ทันเวลาเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า มีการจ้างให้พนักงานทำ านล่วงเวลา แต่พนักงานเมื่อเลิกงานก็อยากหยุดพักผ่อน จึงเกิดการขัดแย้งเพราะความต้องการสวนทางกัน จะเป็นสาเหตุให้เกิดวัฒนธรรมที่เกลียดชัง และเกิดความกลัวซึ่งกันและกันขึ้นภายในองค์การนั้น กรณีที่วัฒนธรรมองค์การสวนทางกันอย่างกะทันหัน ได้แก่ มีการรวมตัวกันทางธุรกิจและ/หรือมีการซื้อกิจการเกิดขึ้น ย่อมจะก่อให้เกิดขัดแย้งในการดำเนินงานขึ้นได้ เพราะในแต่ละองค์การก็มีวัฒนธรรมของตนไม่เหมือนกัน ตัวอย่างเช่น การรวมกิจการระหว่างธนาคารศรีนครกันธนาคารนครหลวงไทย พนักงานทั้งสองธนาคารต่างไม่พอใจที่จะทำงานร่วมกันในเมื่อต่างก็มีวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกันจึงเกิดการประท้วงขึ้น

<u>วัฒนธรรมและความแตกต่างทางกำลังคน</u>

ภายในความแตกต่างทาง "คุณลักษณะประชากร" ที่เพิ่มสูงขึ้น ความแตกต่างทางวัฒนธรรมของกำลังคนสมัยใหม่ได้ถูกยอมรับมากขึ้น ความแตกต่างทางวัฒนธรรมเหล่านี้จะอยู่บนพื้นฐานของปัจจัยเช่น เชื้อชาติ เพศและอายุ เหมือนกับสังคมโดยส่วนรวมองค์การจะมี **วัฒนธรรมย่อยขององค์การ** (Organizational subculture) โดยวัฒนธรรมย่อย คือ วัฒนธรรมร่วมของกลุ่มบุคคลที่มีค่านิยมและความเชื่อบนพื้นฐานของคุณลักษณะส่วนบุคคลร่วมกัน วัฒนธรรมย่อยนั้นจุดมุ่งหมายของการวิเคราะห์ จะอยู่ที่หน่วยงานย่อย เช่น แผนกต่าง ๆ หน่วยงานต่าง ๆ และโครงการย่อยต่าง ๆ ซึ่งหน่วยงานย่อยนี้จะมีวัฒนธรรมย่อยที่แตกต่างกันตามที่บรรดาสมาชิกในหน่วยงานย่อยนั้นสืบทอดกันมา ฉะนั้นจำเป็น

ที่จะต้องมีวัฒนธรรมศูนย์รวมเพื่อรวมวัฒนธรรมย่อยต่าง ๆ ไว้ด้วยกัน ทั้งนี้เพื่อมิให้องค์การถูกนำไปในทิศทางที่แตกต่างกัน ความขัดแย้งต่าง ๆ ก็จะลดน้อยลง *วัฒนธรรมย่อยขององค์กรโดยทั่วไปจะมีทั้ง 1.วัฒนธรรมย่อยทางวิชาชีพ 2.วัฒนธรรมย่อยทางเชื้อชาติ 3.วัฒนธรรมย่อยทางอายุ 4.วัฒนธรรมย่อยทางเพศ*

วัฒนธรรมย่อยทางวิชาชีพ (Occupational Subculture)

นักการบริหารมักมีความต้องการเป็นอิสระจากงานที่อาจจะขัดแย้งกับวิธีการบริหารสมัยเดิม เช่น การสั่งการและการควบคุมจากบนลงล่าง ถ้าความต้องการเหล่านี้ไม่ถูกยอมรับหรือจัดการอย่างเหมาะสมแล้ว นักวิชชาชีพที่มีเงินเดือนอาจจะยุ่งยากต่อการประสานเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรโดยส่วนรวม

วัฒนธรรมย่อยทางเชื้อชาติ (Ethnic Subculture)

บนพื้นฐานของค่านิยมที่แตกต่างกันระหว่างพรมแดนของประเทศอันนำไปสู่ภูมิหลังทางเชื้อชาติที่แตกต่างกัน โดยวัฒนธรรมทางเชื้อชาติสามารถมีผลกระทบที่สำคัญต่อทั้งลักษณะวัฒนธรรมองค์การและผลการดำเนินงานขององค์การ

วัฒนธรรมย่อยทางอายุ (Generation Subculture)

อายุสามารถเป็นปัจจัยทางวัฒนธรรมอย่างหนึ่งได้ เรามีชีวิตอยู่ ณ เวลาที่ประชากรโดยทั่วไปของประเทศกำลังแก่ลงและจะเป็นปรากฏการณ์ที่ถูกยอมรับกัน การรับรู้ภาพพจน์ทางอายุและผลกระทบของมันต่อการติดต่อสื่อสารและการตัดสินใจทางการบริหารจะถูกยอมรับกันโดยทั่วไป แต่อิทธิพลของวัฒนธรรมทางอายุ ณ การทำงานจะลึกซึ้งมากกว่านี้ ตัวอย่างเช่น ช่องว่างทางอายุระหว่างบุคคลที่เติบโตภายในช่วงเวลาที่ต่างกันมาก คนในปัจจุบันมีความต้องการอย่างยิ่งที่จะมีประสบการณ์จากการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม พวกเขาอาจจะยุ่งยากต่อการทำงานร่วมกับผู้บริหารระดับสูงที่มีค่านิยมถูกกำหนดขึ้นมาในปี 2483 และพอใจกับการดำเนินงานแบบบนลงล่างมากกว่า

วัฒนธรรมย่อยทางเพศ (Gender Subculture)

ข้อปัญหาทางเพศและผลกระทบจากความแตกต่างทางเพศเชื่อมโยงกับความลำเอียงทางเพศ โดยมีผลจากการวิจัยบางอย่างพบว่า เมื่อผู้ชายทำงานร่วมกัน วัฒนธรรมของกลุ่มผู้ชายจะเกิดขึ้น โดยทั่วไปมันจะมีบรรยากาศของการแข่งขันที่เกี่ยวพันกับการแพ้หรือการชนะ แต่เมื่อผู้หญิงทำงานร่วมกัน วัฒนธรรมของกลุ่มผู้หญิงก็เกิดขึ้นด้วย โดยทั่วไปจะเกี่ยวพันกับความสัมพันธ์ส่วนบุคคลที่เน้นความร่วมมือร่วมใจกันมากยิ่งขึ้น แต่ผู้หญิงก็ยังมีโอกาสน้อยอยู่ภายในตำแหน่งบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในตำแหน่งระดับสูง ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารสมัยใหม่จะต้องจัดการกับปัญหาความแตกต่างทางเพศภายในองค์กรเพื่อให้เกิดการทำงานที่เกิดประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลอย่างสูงสุด

ตลอดจนยุคสมัยใหม่นี้ได้มีการเปลี่ยนแปลงและการเปลี่ยนแปลงองค์กรของผู้บริหารตลอดจนวัฒนธรรมขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัยสามารถกำหนดค่านิยมและกระตุ้นทิศทางการทำงานร่วมกันได้ ในขณะที่ยังคงให้ความสำคัญต่อความแตกต่างระหว่างบุคคลและวัฒนธรรมย่อยอยู่ เมื่อวัฒนธรรมองค์กรได้รับการสนับสนุนอย่างเหมาะแล้ว ความแตกต่างทางกำลังคนสามารถเป็นแหล่งที่มาของข้อได้เปรียบทางการแข่งขันที่สำคัญได้

<u>การบริหารวัฒนธรรมที่แตกต่างกันภายในตลาดโลก</u>

การปฏิบัติต่อพนักงานอย่างยุติธรรมและเสมอภาคจะเป็นจรรยาบรรณที่สำคัญอย่างยิ่งที่สะท้อนให้เห็นจากความผูกพันที่เข้มแข็งต่อโอกาสที่เสมอภาคของวัฒนธรรมองค์กรตลอดจนสะท้อนให้เห็นถึงระบบการบริหารที่ดีอีกด้วย ภายใต้สภาวะการแข่งขันระหว่างประเทศที่เพิ่มสูงมากขึ้น องค์การต้องใช้บุคคลที่มีความสามารถมากขึ้น โดยไม่มองถึงความแตกต่างของเชื้อชาติ วัฒนธรรมหรือเพศ

ความสำเร็จของผู้บริหารภายในตลาดโลกไม่ได้ตัดสินจากประสบการณ์ทางการบริหารเท่านั้น แต่มองถึงการปรับตัวและการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรมใหม่ด้วย ผู้บริหารสมัยใหม่จะต้องมีทักษะทางการบริหารข้ามวัฒนธรรมเพื่อการบริหารงานภายในองค์การที่มีพนักงานมาจากหลายประเทศ หลายเชื่อชาติและหลายเพศ จึงจำเป็นที่ผู้บริหารจะตระหนักตลอดจนรู้จักบริหารความแตกต่างทางวัฒนธรรมความสัมพันธ์ทางสังคม,ค่านิยมและทัศนคติ,การศึกษาและศาสนธรรมซึ่งสำคัญต่อความเข้าใจและการปรับปรุงการเกี่ยวพันระหว่างกันของพนักงาน ลูกค้า ผู้ขายและหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์จากประเทศและวัฒนธรรมที่แตกต่างกันให้ดีขึ้นได้

คุณลักษณะที่สำคัญ 4 ประการของความแตกต่างทางวัฒนธรรมระหว่างประเทศ คือ ความสัมพันธ์ทางสังคม, ค่านิยมและทัศนคติ, การศึกษาและศาสนา

ความสัมพันธ์ทางสังคม

บุคคลภายในสังคมที่แตกต่างกันจะจัดระเบียบความสัมพันธ์และกิจกรรม ค่านิยม ศาสนาและเศรษฐกิจของสังคมของพวกเขา ผู้บริหารจะต้องประเมินค่านิยมภายนอกและรูปแบบทางองค์การที่สามารถนำเข้าไปภายในวัฒนธรรมต่างชาติได้

ค่านิยมและทัศนคติ

ค่านิยมและทัศนคติของบุคคลภายในวัฒนธรรมต่างประเทศจะเป็นข้อพิจารณาที่สำคัญต่อบริษัทข้ามชาติ ตัวอย่างเช่น ทัศนคติต่อเวลาจะมีผลกระทบต่อบริษัท ผู้บริหารของฮันนีเวลล์ที่มีประสบการณ์ทางการบริหารระหว่างประเทศได้กล่าวว่า เวลาถือเป็นค่านิยมทางสังคมอย่างหนึ่ง ซึ่งในการประชุมในทุกครั้งจะเริ่มต้นช้าสามสิบนาที

ไม่เพียงเท่านั้น ทัศนคติของพนักงานต่อรางวัลและการเลื่อนตำแหน่งสามารถกระทบต่อประสิทธิภาพและขวัญกำลังใจอีกด้วย ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารชาวอเมริกาได้เลื่อนตำแหน่งสมาชิกที่ดีที่สุดของทีมงานการตลาดของญี่ปุ่นเป็นหัวหน้ากลุ่มแต่แทนที่เขาจะมีความรู้สึกภาคภูมิใจและดีใจ เขากลับรู้สึกอึดอัดและกระดากใจมาก บุคคลอื่นจะไม่สบายใจและเสียขวัญตลอดจนผลการทำงานตกต่ำลงอย่างรวดเร็ว โดยมีคนอธิบายว่า ชาวญี่ปุ่นจะรู้สึกสบายใจมากที่สุดกับการทำงานเป็นทีมที่บุคคลทุกคนมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมกันภายในการตัดสินใจและการจูงใจของชาวอเมริกาจะทำลายการทำงาน ความร่วมมือร่วมใจที่เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันที่พนักงานญี่ปุ่นให้คุณค่าได้ ผู้บริหารไม่ควรใช้บรรทัดฐานทางวัฒนธรรมของเขาเองมาใช้ร่วมกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้น จำเป็นที่ผู้บริหารควรจะพิจารณาค่านิยมที่แตกต่างกันของสังคมอย่างรอบคอบ

การศึกษา

การฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพจะส่งผลต่อประสิทธิภาพของบุคคลด้วย ดังนั้น บริษัทจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องจัดโครงการฝึกอบรมขึ้นมา เช่น การฝึกอบรมภายในห้องเรียนและการฝึกอบรมอย่างอื่นที่สอดคล้องกับลักษณะของกำลังคนท้องที่

ระดับการศึกษาของพนักงานท้องถิ่นจะกำหนดจำนวนและประเภทของการฝึกอบรมที่เหมาะสมที่สุด ภายในประเทศอินโดนีเซียการไม่รู้หนังสือจะมีมาก โดยทั่วไปการศึกษาจะเป็นความรับผิดชอบของครอบครัว ณ ที่ฝึกงานการฝึกอบรมของบริษัทที่เน้นการสาธิตที่มองเห็นได้จากการเรียนรู้ สังเกตและการเลียนแบบจะถูกนิยมกว่าการอบรมในห้องเรียนและการใช้ตำรา

นอกจากนั้นยังพบว่าพนักงานส่วนใหญ่จะเปิดรับกับการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับค่านิยมทางวัฒนธรรมของพวกเขา เช่น เคนต๊กกี้ ฟราย ชิกเก้นได้บรรลุความสำเร็จสูงมากกับโครงการฝึกอบรมภายในญี่ปุ่นที่ได้ส่งเสริมบริษัทว่าเป็นครอบครัวที่พนักงานจะถูกฝึกอบรมให้กลายเป็นสมาชิกที่สำคัญ เทคนิคนี้จะใช้ความเชื่อของชาวญี่ปุ่นที่มีต่อครอบครัวที่เข้มแข็งให้ผูกความจงรักภักดีต่อสถานที่ทำงานของบุคคลเข้าไว้

ศาสนา

ศาสนาเป็นข้อพิจารณาที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งของการดำเนินธุรกิจภายในต่างประเทศ ตัวอย่างเช่น ครั้งหนึ่งเนื่องจากเหตุการณ์ฉุกเฉิน วิศวกรอเมริกา ณ โรงงานน้ำมันภายในบังกลาเทศได้ยืนยันว่าผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาต้องมาทำงานวันพรุ่งนี้ซึ่งเป็นวันหยุดสำคัญของชาวมุสลิม พนักงานชาวมุสลิมได้กล่าวหาวิศวกรอเมริกันว่าเขาได้ดูหมิ่นศาสนาของพวกเขา ภายในหนึ่งชั่วโมงพวกเขาได้เลิกทำงานและสุดท้ายโรงงานก็ได้ปิดไป

ดังนั้น เพื่อที่จะลดความสัมพันธ์ที่ไม่ดีและความวุ่นวายเช่นนี้ให้น้อยที่สุด ผู้บริหารจะต้องรับรู้ถึงความแตกต่างทางศาสนาที่มีอยู่ภายในบรรษัทข้ามชาติเช่นนี้ ผู้บริหารต้องตระหนักถึงวันหยุดทางศาสนา การเคารพต่อความเชื่อทางศาสนาของบุคคลอื่นและการปรับวิธีการทางธุรกิจให้เข้ากับข้อจำกัดทางศาสนาและวัฒนธรรมประจำชาติ บรรษัทหลายบรรษัทยอมรับถึงความจำเป็นของการปิดช่องว่างของพนักงานต่างวัฒนธรรม รวมถึงมีโครงการฝึกอบรมและสัมมนาเพื่อการฝึกอบรมผู้บริหารต่างวัฒนธรรม

การบริหารในองค์การกับวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารภายในองค์การโดยตรงมีอยู่หลายประการ ดังต่อไปนี้

1. **ภาษา (Language)** ภาษาที่ใช้ในองค์การจะช่วยให้การบริหารงานง่ายขึ้น ถ้าบุคลากรใช้ภาษาเดียวกันและเข้าใจความหมายของภาษาในแนวเดียวกัน วัฒนธรรมด้านภาษาทั้งที่เป็นคำพูดและกิริยาท่าทางล้วนมีความสัมพันธ์กับการบริหารของกลุ่มทั้งสิ้น ถ้าสมาชิกของกลุ่มไม่สามารถติดต่อกันได้ด้วยความเข้าใจตรงกัน การทำงานเป็นกลุ่มก็ไม่อาจเกิดขึ้นได้ ซึ่งจะมีผลต่อการอยู่รอดขององค์การโดยตรง
2. **วัฒนธรรมใช้เป็นเกณฑ์ในการแบ่งกลุ่มในหมู่สมาชิกองค์การ (Boundaries)** เกณฑ์ในการแบ่งกลุ่มในหมู่สมาชิกจะต้องมีและเป็นเอกฉันท์ร่วมกันภายในกลุ่ม เพื่อกำหนดได้ชัดเจนว่าใครเป็นสมาชิกในกลุ่มใดและใครไม่ใช่สมาชิกในกลุ่ม หรือใครควรจะออกไปจากการเป็นสมาชิกของกลุ่มถ้าไม่ปฏิบัติตามเกณฑ์ที่กลุ่มตั้งขึ้นอย่างเห็นพ้องต้องกันเป็นเอกฉันท์ เกณฑ์ที่เห็นพ้องต้องกันและต้องปฏิบัติได้ต้องมีในองค์การ เพราะเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดในวัฒนธรรมองค์การซึ่งเป็นเรื่องของการจัดองค์การและการบริหารงานบุคคล
3. **อำนาจและสถานภาพการบริหารงานภายในองค์การจะราบรื่นได้เมื่อสมาชิกของกลุ่มมีมติเป็นเอกฉันท์ร่วมกันในเรื่องการแบ่งสรรอำนาจ (Allocation of power) และสถานภาพของสมาชิก** กล่าวคือ ทุกองค์การต้องจัดลำดับความสำคัญของสมาชิกในองค์การว่าใครเป็นผู้บังคับบัญชา ใครเป็นลูกน้อง บังคับบัญชาลดหลั่นกันไปอย่างชัดเจน ใครควรได้อำนาจเมื่อใด ใครควรออกไปจากอำนาจหน้าที่เมื่อใด และใครยังคงอยู่ในอำนาจต่อไปได้ วัฒนธรรมในเรื่องอำนาจและสถานภาพถ้าชัดเจนก็จะช่วยให้สมาชิกสามารถจัดการกับความรู้สึกที่ก้าวร้าวของเขาเองได้ในการทำงานร่วมกันกับผู้อื่น
4. **ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน (Intimacy)** องค์การจะดำเนินงานได้ราบรื่นเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่เป็นมติเอกฉันท์สำหรับความเป็นน้ำหนึ่งเดียวกัน ความเป็นเพื่อนสนิทและความรัก ทุกองค์การต้องมีแนวทางหรือมีกฎเกณฑ์หรือจัดการทำให้ความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์การมีขึ้นให้ได้ ทั้งที่เป็นความสัมพันธ์ระหว่างเพศตรงข้ามที่จะเป็นประโยชน์เกื้อกูลต่อการดำเนินงานขององค์การและเพื่อนร่วมงาน
5. **การให้รางวัลและการลงโทษ (Rewards and Punishment)** องค์การต้องจูงใจสมาชิกให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้วยการมีมติเอกฉันท์ร่วมกันในหมู่สมาชิก เรื่องเกณฑ์การจัดสรรรางวัลและการลงโทษ ทุกกลุ่มจะต้องรู้ชัดเจนว่าพฤติกรรมแบบใดจะได้รับรางวัลที่เป็นทรัพย์สิน สถานภาพ และอำนาจ พฤติกรรมแบบใดถ้าปฏิบัติจะถูกลงโทษคือไม่ได้รับรางวัล และถ้ารุนแรงก็คือการไม่คบค้าด้วยเพราะมีการกำหนดกฎเกณฑ์ที่เป็นมติเอกฉันท์มาก่อนแล้ว ถ้าวัฒนธรรมองค์การในการจูงใจชัดเจน การดำเนินงานขององค์การก็จะมีอุปสรรคน้อยลง ผู้บริหารก็จะเหนื่อยต่อการควบคุมและการจูงใจน้อยลงไปด้วย
6. **อุดมการณ์ (Ideology)** องค์การจะดำเนินงานราบรื่นถ้าสมาชิกมีมติเอกฉันท์ในเรื่องอุดมการณ์และศาสนา ทุกองค์การก็เหมือนกับทุกสังคมที่ต้องประสบกับเหตุการณ์ที่ไม่สามารถอธิบายได้และควบคุมไม่ได้ องค์การต้องจัดหาความหมายของสิ่งเหล่านี้ให้กับสมาชิกโดยใช้อุดมการณ์และศาสนาเข้าช่วยอธิบายปรากฏการณ์ต่าง ๆ เพื่อสมาชิกจะไม่วิตกกังวลจนเกินเหตุต่อเหตุการณ์ที่ไม่สามารถอธิบายและควบคุมได

องค์การทุกองค์การจะประสบกับปัญหาดังกล่าวแล้วและองค์การต่างก็พยายามแก้ไขปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้ กระทั่งสามารถสร้างเอกลักษณ์ในการรับรู้ คิด และรู้สึกต่อปัญหาของแต่ละองค์การขึ้นมาได้เอง

อย่างไรก็ตามมีองค์การอีกเป็นจำนวนมากที่ไม่สามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าวแล้วได้ดีนัก และมักส่งผลให้การบริหารไม่บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

การพัฒนาวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็ง

วัฒนธรรมองค์การจะมีส่วนผสมที่แตกต่างกันหลายอย่าง เป้าหมายสูงสุดจะแสดงความหมายของค่านิยมร่วม ส่วนผสมที่สำคัญอย่างหนึ่งของวัฒนธรรม และจะอยู่ ณ ใจกลางของกรอบข่าย 7S ของแมคคินซีย์ เพื่อดำเนินงานขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ S ตัวอื่น สไตล์ โครงสร้าง คน ระบบ กลยุทธ์ และทักษะของกรอบข่าย 7-S จะต้องสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การ และ S แต่ละตัวจะต้องสอดคล้องระหว่างกันด้วย

ค่านิยมร่วมคือความเชื่อร่วมกันต่อสิ่งที่องค์การยึนหยัดอยู่ ตัวอย่างหนึ่งที่คุ้นเคยคือเรื่องราวความมหัศจรรย์ของแอปเปิ้ลที่เจริญเติบโตจากบริษัทที่อยู่ภายในโรงเก็บรถยนต์กลายเป็นบริษัทหลายพันล้านเหรียญของฟอร์จูน 500 เรื่องราวของแอปเปิ้ลจะเสริมแรงค่านิยมของการเป็นผู้ประกอบการและความพากเพียรต่อสิ่งที่ไม่น่าจะเป็นไปได้

บริษัทคือองค์การที่มีชีวิต บริษัทจะถูกก่อตั้งขึ้นมาโดยบุคคลและพวกเขาจะสร้างวัฒนธรรมที่ให้ความหมายและความมุ่งหมายของกิจกรรมของพวกเขา วัฒนธรรมองค์การคือ ประสบการณ์ บุคลิกภาพ ค่านิยม และบรรยากาศที่สร้างได้ "วิถีทางที่เรากระทำสิ่งต่าง ๆ ให้บรรลุความสำเร็จ ณ ที่นี่"

บริษัททุกบริษัทจะมีวัฒนธรรมองค์การ และวัฒนธรรมจะนำทางสิ่งดำเนินอยู่ภายในบริษัท วัฒนธรรมจะมีอิทธิพลต่อวิธีการตัดสินใจของผู้บริหารและพวกเขาจะมีมุมมองต่อสภาพแวดล้อมและกลยุทธ์ของบริษัทอย่างไร

วัฒนธรรมสามารถจะเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนได้ วัฒนธรรมจะเป็นจุดแข็งเมื่อมันทำให้การติดต่อสื่อสารประหยัดและง่าย เอื้ออำนวยต่อการตัดสินใจและการควบคุม ส่งเสริมการวางแผนและการดำเนินกลยุทธ์ และสร้างระดับความร่วมมือความผูกพันที่สูงภายในบริษัท มันจะเป็นจุดอ่อนเมื่อความเชื่อและค่านิยมร่วมที่สำคัญแทรกแซงความต้องการของธุรกิจ กลยุทธ์ของบริษัท และบุคคลที่กำลังทำงานในนามบริษัท

การบรรลุวัฒนธรรมที่เข้มแข็งที่กระตุ้นพนักงานให้มีทัศนคติและแบบแผนของพฤติกรรมที่ดีจะมีความสำคัญต่อองค์กร ถ้าวัฒนธรรมเปิดโอกาสให้กับความคล่องตัวและกระตุ้นการมุ่งภายนอกแล้ว บริษัทสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมได้ง่ายขึ้น ความรับผิดชอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารคือ การระบุค่านิยมขององค์การลากรกำกับความสนใจของพนักงานไปสู่สิ่งที่มีความสำคัญ

วัฒนธรรมของบริษัทดีเด่นจะแสดงให้เห็นถึงคุณลักษณะต่อไปนี้

1. การมุ่งการกระทำ : ความเป็นทางการน้อย และความคล่องตัวสูง
2. การอยู่ใกล้ชิดกับลูกค้า : การรับเอาแนวความคิดทางการตลาด และการหลงใหลกับคุณภาพความไว้วางใจได้ และ/หรือการบริการ
3. ความเป็นอิสระและการเป็นผู้ประกอบการ : การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และความเสี่ยงภัย
4. การเพิ่มประสิทธิภาพโดยคน : การรักษาบรรยากาศที่ไว้วางใจและการติดต่อสื่อสารแบบสองทางที่ไหลเวียนอย่างเสรีเอาไว้
5. การบริการแบบสัมผัสและผลักดันด้วยค่านิยม : การสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การ
6. การกระจายธุรกิจอย่างระมัดระวัง : การหลีกเลี่ยงจากธุรกิจที่ไม่เกี่ยวพันกัน
7. โครงสร้างที่เรียบง่ายและสายงานที่ปรึกษาน้อย : โครงสร้างองค์การที่มีระดับการบริหารน้อยระดับและสายงานที่ปรึกษาน้อย
8. การควบคุมอย่างเข้มงวดและผ่อนปรนในขณะเดียวกัน : การควบคุมค่านิยมแกนกลางอย่างเข้มงวด แต่ความเป็นอิสระ การเป็นผู้ประกอบการ และการคิดค้นสิ่งใหม่จะถูกผลักดันไปยังระดับล่าง

บทบาทของค่านิยมที่โดดเด่น

โดยทั่วไปผู้บริหารที่บรรลุความสำเร็จจะปลูกฝังวัฒนธรรมที่พิเศษที่แทรกซึมไปทั่วทุกด้านขององค์การของพวกเขา รากฐานของค่านิยมที่บริษัทได้สร้างขึ้นมาจะได้รับอิทธิพลจากปัจจัยหลายอย่าง เช่น ผลิตภัณฑ์ ลักษณะการแข่งขัน ประเภทของลูกค้า และเทคโนโลยีของพวกเขา บริษัทที่บรรลุความสำเร็จสูงจะมุ่งค่านิยมที่โดดเด่นอย่างเข้มแข็ง เช่น การบริการ คุณภาพของสินค้า การคิดค้นสิ่งใหม่ ความรวดเร็ว หรือประสิทธิภาพ โดยทั่วไปนี้จะช่วยให้บริษัทสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้

ปัจจัยที่เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การ

ปัจจัยที่สำคัญ 2 ประการ ที่มีส่วนช่วยต่อการสร้างหลักฐานและความต่อเนื่องของวัฒนธรรมองค์การ คือ

1. บทบาทของผู้ก่อตั้ง วัฒนธรรมจำนวนมากโดยเฉพาะอย่างยิ่งวัฒนธรรมที่เข้มแข็งจะสะท้อนค่านิยมของผู้ก่อตั้งองค์การ วัฒนธรรมองค์การจะถูกกำหนดรูปร่างอย่างเข้มแข็งโดยผู้บริหาร โดยปกติวัฒนธรรมจะเริ่มต้นเลียนแบบสิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงให้ความสนใจ บางครั้งวัฒนธรรมที่เริ่มต้นโดยผู้ก่อตั้งสามารถสร้างความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารระดับสูงที่ต้องการเห็นองค์การเปลี่ยนแปลงทิศทางได้

2. **การขัดเกลาทางสังคม** เป็นปัจจัยที่มีส่วนร่วมช่วยสร้างวัฒนธรรมที่ปรากฏขึ้นมาภายในองค์การอย่างหนึ่งเนื่องจากการขัดเกลาทางสังคมจะเป็นวิธีการที่ความเชื่อ ค่านิยมและสมมุติฐานทางวัฒนธรรมได้ถูกเรียนรู้

<u>การสร้างและการค้ำจุนวัฒนธรรม</u>

วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่มองไม่เห็น เมื่อถูกสร้างก็ยากที่จะสูญหาย พลังอะไรที่มีอิทธิพลต่อการสร้างวัฒนธรรม อะไรคือแรงเสริมและค้ำจุนพลังเหล่านี้ เราจะตอบคำถามในส่วนต่อไปนี้

การเริ่มต้นวัฒนธรรม เริ่มแรกคือวิสัยทัศน์ของสิ่งที่องค์การควรจะเป็น โดยทั่วไปองค์การใหม่จะมีขนาดเล็กเอื้ออำนวยต่อการบังคับสมาชิกและให้รับเอาวิสัยทัศน์ของผู้ก่อตั้งไว้ วัฒนธรรมองค์การเกิดจากการเกี่ยวพันกันระหว่าง 1) ความเชื่อและสมมุติฐานของผู้ก่อตั้ง 2) สิ่งที่สมาชิกองการณ์ได้เรียนรู้จากประสบการณ์ของพวกเขาเอง

บุคคลที่มีผลต่อกระทบที่ไม่สามารถวัดได้ต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์กา..ชั่น วอลท์ดิสนีย์ แม้เขาเสียชีวิตแล้วในปี 2499 แต่ดิสนีย์ โปรดักชั่นยังมุ่งวิสัยทัศน์ที่สร้างความบันเทิงอย่างน่าอัศจรรย์ แมคโดนัลด์ยังคงค่านิยมคุณภาพ การบริการ และความสะอาดที่ถูกเสนอแนะแรกเริ่มจาก เรย์ ครอด เป็นต้น

การรักษาวัฒนธรรมให้มีชีวิตอยู่ บริษัทจะมีการรักษาวัฒนธรรมทั้งหลายโดยการให้พนักงานมีประสบการณ์แบบเดียวกัน เช่น การบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถใช้เสริมแรงวัฒนธรรมองค์การ การประเมินผลงาน วิธีการให้รางวัล การฝึกอบรมและการพัฒนา การพัฒนาสายอาชีพงาน การเลื่อนตำแหน่งจะให้ความมั่นใจได้ว่าพนักงานเหมาะสมกับตำแหน่ง การให้รางวัลพนักงานที่สนับสนุนวัฒนธรรม และการลงโทษพนักงานที่ท้าทายวัฒนธรรม **พลังที่เป็นส่วนสำคัญต่อการค้ำจุนวัฒนธรรมองค์การมี 3 อย่าง คือ วิธีการคัดเลือก การกระทำผู้บริหารระดับสูง และวิธีการขัดเกลาทางสังคม**

เป้าหมายที่ชัดเจนต่อวิธีการคัดเลือกคือ การระบุว่าจ้างบุคคลที่มีความรู้ความสามารถที่จะปฏิบัติงานในองค์การให้สำเร็จ การกระทำของผู้บริหารมีผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์การมาก ผู้บริหารควรให้อิสระต่อลูกน้องแค่ไหน อะไรมีผลต่อการขึ้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่งและการให้รางวัลอื่นๆ ไม่ว่าองค์การจะดำเนินสรรหาและคัดเลือกได้ดีแค่ไหน พนักงานใหม่จะยังไม่ถูกปลูกฝังวัฒนธรรมองค์การอย่างเต็มที่เนื่องจากยังไม่คุ้นเคย องค์การต้องช่วยปรับพนักงานใหม่ให้เข้ากับวัฒนธรรมบริษัท กระบวนการนี้เรียกว่าการขัดเกลาทางสังคม

<u>การรักษาวัฒนธรรมให้คงอยู่</u>

1. **ผู้บริหารระดับสูง** (Top Management) การประพฤติปฏิบัติของผู้บริหารระดับสูงที่สืบทอดกันมา ที่กระทำตนเป็นแบบอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อเน้นย้ำค่านิยมและวิถีปฏิบัติต่าง ๆ ที่ผู้ก่อตั้งได้สร้างไว้ ตัวอย่างเช่น เอ็ม เค สุกี้ จะกำหนดให้ปีหนึ่งจะมี MK Day โดยผู้บริหารระดับสูงจะไปที่สาขาต่าง ๆ แล้วเข้าไปช่วยบริการลูกค้า เช่น ไปช่วยเสิร์ฟอาหาร เดินบิล และล้างจาน
2. **การสรรหาและการคัดเลือก** (Recruitment and selection) คนประเภทใดที่เราจะรับเข้ามา และจะเจริญก้าวหน้าในองค์การนั้น จะต้องผ่านกลไกการสรรหาและคัดเลือก โดยใช้แบบสอบถาม และการสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกคนที่มีความสามารถและมีทัศนคติที่สอดคล้องเข้ากันได้กับวัฒนธรรมองค์การเป็นสำคัญ
3. **กระบวนการเรียนรู้ทางสังคม** (Socialization Process) เป็นกระบวนการในการปรับพนักงานให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์การ โดยอาศัยแนวทางต่าง ๆ เช่น การปฐมนิเทศแบบเข้ม โดยการฉายสไลด์และแนะนำบริษัท การให้ข้อมูลในเรื่องวิสัยทัศน์ ภารกิจ ปรัชญาและค่านิยมขององค์การ และอาจจัดโครงการให้พนักงานเข้าแค้มป์ด้วยกัน 1-2 สัปดาห์หรือเข้ารับการฝึกอบรมอย่างเข้มข้นที่ศูนย์ฝึกอบรมหรือที่นิยมเรียกในปัจจุบันนี้ว่า โรงเรียนสอน เช่น โรงเรียนบ้านไร่กาแฟของบ้านไร่กาแฟ หรือ Hamburger University ของแมคโดนัลล์ เป็นต้น
4. **การออกแบบโครงสร้าง** โครงสร้างจะเป็นตัวกำหนดลักษณะของความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายต่าง ๆ และบุคคลต่าง ๆ ในองค์การ เช่น การจัดตั้งทีมข้ามสายงาน หรือการกำหนดระดับการควบคุมบังคับบัญชาในองค์การแห่งนั้น
5. **ระบบต่าง ๆ ขององค์การ** ระบบต่าง ๆ ขององค์การ และขั้นตอนการปฏิบัติงานที่สำคัญในการทำงานขององค์การนั้น ๆ จะมีงานที่เกิดขึ้นประจำ เช่น รายวัน รายสัปดาห์ รายเดือน รายไตรมาส หรือรายปี ซึ่งงานจะเกิดซ้ำ ๆ ดังนั้น ระบบงานหรือขั้นตอนการทำงานที่ถูกกำหนดซ้ำ ๆ เหล่านี้ จะถูกออกแบบเพื่อให้เน้นย้ำค่านิยมขององค์การ หรือสื่อสารค่านิยมที่สำคัญที่ผู้บริหารต้องการได้ เช่น ที่สายการบิน SAS ซึ่งมีนายเจน คาร์ลสัน เป็นผู้บริหารระดับสูง ได้ขอดูรายงานการเข้าออกของสายการบินทุกวัน จึงหล่อหลอมให้พนักงานเขาสนใจในเรื่องการตรงต่อเวลาการทำงานจนทำให้การเข้าออกของเครื่องบินมีอัตราทางการตรงเวลาเพิ่มจาก 85% เป็น 97% ภายในระยะเวลา 2 ปี
6. **แนวทางในการจัดสรรรางวัลและสถานภาพ** จะเป็นเครื่องมือในการจูงใจบุคลากรให้คงอยู่ และช่วยในการสื่อสารค่านิยมและการให้ความสำคัญในกิจกรรมหรือเรื่องราวบางอย่างโดยการเชื่อมโยงกับการให้รางวัลหรือสถานภาพบางอย่าง เช่น การให้คำชมเชย หรือรางวัลพิเศษกับยอดขายที่เกินกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ หรือยอดผลิตที่ได้เกินเป้า

<u>วัฒนธรรมที่เป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์การ</u>

เป็นที่ทราบแล้วว่าโครงสร้างและระบบการบริการหากสอดคล้องกันวัฒนธรรมองค์การนั้นย่อมนำพาองค์การนั้นไปสู่ความสำเร็จ ในทางตรงกันข้ามหากระบบการบริหารไม่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การนั้นย่อมนะพาองค์การนั้นไปสู่ความหายนะได้

วัฒนธรรมองค์การที่สามารถนำพาไปสู่ความสำเร็จ ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ ในพฤติกรรมของผู้บริหารและ/หรือผู้นำประกอบด้วยปัจจัยดังต่อไปนี้

รู้จักสัมมาคารวะต่อผู้อื่น

1. รู้จักอ่อนน้อมถ่อมตน
2. มีความอุสาหะ วิริยะ
3. รู้จักทำงานเป็นระบบ
4. รู้จักทำงานเป็นทีม
5. มีความคิดสร้างสรรค์
6. ยึดมั่นในคุณธรรม
7. เน้นความเป็นเลิศ
8. มีความรักสามัคคี
9. เชื่อถือศรัทธาในธุรกิจของตน
10. มีความซื่อสัตย์สุจริต
11. ตรงต่อเวลา
12. รู้จักนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้
13. พยายามขยายตลาดให้กว้างขวาง
14. ขายสินค้าให้ได้มากขึ้น
15. เป็นผู้นำองค์การที่เป็นแบบอย่างแก่ผู้อื่น
16. ประหยัด ขยัน อดทน
17. ยึดมั่นในสิ่งที่ดี
18. พยายามให้เกิดความขัดแย้งที่รุนแรงให้น้อยที่สุด
19. ปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การที่สามารถนำพาธุรกิจไปสู่ความล้มเหลว ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยในพฤติกรรมของผู้บริหารและ/หรือผู้นำ ดังต่อไปนี้

1. ผู้นำไม่ซื่อสัตย์ต่อตนเองและองค์การ
2. ทุจริต ข่อโกง และคอรัปชั่น
3. มีนิสัยฟุ่มเฟือย หูเบา ชอบประจบยกย่องปอปั้น
4. นิยมของต่างประเทศ
5. ทำลายขนบธรรมเนียมที่ดีงาม เช่นเล่นสาดน้ำในวันสงกรานต์ที่ไม่สุภาพ
6. วางเป้าหมายปละนโยบายไว้แต่ไม่ปฏิบัติตาม
7. ไม่รักษากฎ ระเบียบ ทำตามใจตนเอง
8. ผู้บริหารมีความคิดไม่รอบคอบเปลี่ยนวิธีการบ่อย ๆ ทำงานไม่ต่อเนื่อง
9. ชอบความสนุกสนาน ไม่ตั้งใจทำงาน
10. ผู้บริหารกลัวศูนย์เสียอำนาจ ยึดติดในตำแหน่งมากกว่าการทำงาน
11. การรวมธุรกิจที่มีวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกันทำให้เกิดการขัดแย้งขึ้นได้
12. ผู้นำไม่เข้าใจในปรัชญาของงาน เป็นต้นว่าในองค์การมีนโยบายให้มีการประกันคุณภาพ แต่ผู้นำไม่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องดังกล่าว
13. การยึดมั่นในวัฒนธรรมเดิมไม่ได้สนใจต่อสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง
14. ไม่ยอมรับเทคโนโลยีใหม่ ๆ และการเปลี่ยนแปลง
15. มีวิสัยทัศน์ที่ไม่ยาวไกล
16. ยึดหลักการบริหารที่ให้คนในองค์การแตกแยก ง่ายแก่การปกครอง
17. มีการบริหารที่สวนทางกับผู้อื่น
18. ไม่มีความจริงใจกับองค์การ
19. ไม่มีภาวะผู้นำ
20. ไม่มีความริเริ่มสร้างสรรค์

ฉะนั้นจึงสรุปได้ว่าวัฒนธรรมองค์การจะเป็นจุดแข็งที่สำคัญของธุรกิจ เมื่อวัฒนธรรมองค์การนั้นสอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้บริหาร และกลยุทธ์ขององค์การนั้น ๆ

<u>การจัดการและการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ</u>

เนื่องจากวัฒนธรรมองค์การเป็นแบบแผนของฐานคติที่อยู่ลึกลงไปในจิตใจของสมาชิกกลุ่ม โดยที่สมาชิกของกลุ่มมักจะไม่ตระหนักว่าตนเองมีแบบแผนของฐานคตินั้น แต่ก็ประพฤติปฏิบัติตนไปในแนวทางเสมือนได้แนวทางหรือแบบแผนนั้นมาตามธรรมเนียมปฏิบัติของกลุ่มหรือองค์การเมื่อต้องแก้ไขปัญหาทุกชนิดในการดำรงชีวิตและหน้าที่การงาน เช่น ในเรื่องของการทำงานเป็นทีมและการสื่อข้อความหรือการคบค้าสมาคมต่อกัน (teamwork and communication) สมาชิกในองค์การหนึ่งมีวัฒนธรรมส่งเสริมการทำงานของกลุ่มคือ สมาชิกของกลุ่มจะรับฟังและยอมรับความคิดและความเห็นของสมาชิกคนอื่น ๆ และไว้วางใจในกันและกัน แต่ในองค์การที่มีวัฒนธรรมไม่ส่งเสริมการทำงานแบบกลุ่มจะมีวัฒนธรรมหรือวิถีการทำงานที่ผิดไปจากแนวพฤติกรรมที่มีวัฒนธรรมแบบส่งเสริมการทำงานของกลุ่ม กล่าวคือ สมาชิกจะตีฉินนินทาลับหลังกันและกันโดยไม่กล้าเผชิญหน้าเข้าช่วยกันแก้ไขปัญหาอย่างเปิดเผยและสร้างสรรค์ ซึ่งกรณีพฤติกรรมทั้งสองที่แสดงออกแตกต่างกันคือเป็นวัฒนธรรมที่ส่งเสริมกับเป็นวัฒนธรรมที่มีแบบแผนไม่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและรวมตลอดถึงการติดต่อสื่อสารนั้น ก็ย่อมมีที่มาจากแบบแผนของฐานคติรากฐานภายในใจของสมาชิกของแต่ละกลุ่มที่กำหนดการรับรู้ การคิด และความรู้สึก หรือในกรณีที่กลุ่มทำงานเกี่ยวกับการให้บริการลูกค้า วัฒนธรรมที่ส่งเสริมการทำงานให้บริการก็จะแสดงออกถึงการเอาใจใส่ในการให้บริการลูกค้า ในขณะที่วัฒนธรรมที่ไม่ส่งเสริมการให้บริการก็จะแสดงออกถึงความไม่เอาใจใส่ต่อการให้บริการลูกค้าและบางครั้งอาจแสดงกิริยาวาจาไม่สุภาพกับลูกค้า หรือในกรณีที่เป็นเรื่องของการบังคับบัญชา สมาชิกที่มีพฤติกรรมไม่ส่งเสริมในเรื่องภาวะผู้นำและการปกครองบังคับบัญชาจะแสดงออกถึงการปกปิดไม่บอกเล่าถึงปัญหาที่ตนประสบอยู่ในชีวิตและการงาน และไม่อยากจะพบหรือพยายามหลบหน้าผู้บังคับบัญชา ในขณะที่พฤติกรรมของสมาชิกในองค์การที่ส่งเสริมในเรื่องนี้จะแสดงออกให้เห็นว่า เมื่อสมาชิกเดือดร้อนหรือมีปัญหา สมาชิกก็จะขอความช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชา หรือในกรณีที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานและความเป็นเลิศ สมาชิกที่แสดงพฤติกรรมส่งเสริมจะแสดงออกให้เห็นถึงความพยายามปรับปรุงการทำงานอยู่เสมอแม้ว่าทำได้ดีอยู่แล้ว ผิดกับในองค์การที่สมาชิกมีวัฒนธรรมไม่ส่งเสริมการทำงานขององค์การก็จะแสดงพฤติกรรมแบบที่พอใจในมาตรฐานขั้นต่ำพอให้ผ่านเท่านั้น หรือในกรณีที่เป็นเรื่องของการสร้างนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงในองค์การ สมาชิกที่มีวัฒนธรรมทางส่งเสริมการทำงานขององค์การก็จะพยายามปรับปรุงและแสวงหาแนวทางในการทำงานของตนที่ดีกว่าอยู่เสมอ ในขณะที่สมาชิกที่มีวัฒนธรรมในทางไม่ส่งเสริมการทำงานขององค์การจะยึดติดอยู่กับการทำงานแบบเก่าซึ่งล้าสมัยไปแล้ว ได้เป็นที่ยอมรับกันว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่อยู่ลึกในจิตใจของคนที่ทำงานหรือเป็นสมาชิกในองค์การ วัฒนธรรมแพร่กระจายไปทุกแห่งและครอบคลุมชีวิตทั้งหมดในองค์การ ผู้ที่ทำงานอยู่ในองค์การยิ่งนานเท่าใดวัฒนธรรมองค์การก็จะครอบงำบุคคลผู้นั้นมากยิ่งขึ้นเท่านั้น จนยากที่จะเปลี่ยนแปลงบุคคลเหล่านี้ได้ในเวลาสั้น ๆ

เมื่อฝ่ายบริหารจะทำการเปลี่ยนแปลงหรือจัดการเกี่ยวกับวัฒนธรรมในองค์การ ฝ่ายบริหารจำเป็นต้องคำนึงถึงช่วงอายุขององค์การด้วย กล่าวคือการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การให้เป็นไปตามความประสงค์ของฝ่ายบริหารได้มากน้อยเพียงใด เมื่อใด ควรจะเปลี่ยนอย่างไร ช่วงอายุขององค์การมีความสำคัญในการจัดการนี้เป็นอย่างมาก เพราะวัฒนธรรมองค์การจะทำหน้าที่หลาย ๆ อย่างในเวลาที่แตกต่างกันไป

องค์การที่เพิ่งเกิดขึ้นถ้ามีวัฒนธรรมแบบยึดเหนี่ยวกลุ่มคนเข้าด้วยกันมันเป็นเสมือนกาว มีเอกลักษณ์ และความแข็งแกร่ง กล่าวเจาะจงก็คือ องค์การรุ่นเยาว์ต้องการวัฒนธรรมองค์การแบบยึดเหนี่ยวกลุ่มต่าง ๆ เข้าด้วยกันให้เป็นปึกแผ่น การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมจึงมักเกิดขึ้นได้ค่อนข้างน้อย ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมก็จะมีความเข้มข้นเพื่อให้เกิดความเข้าใจชัดเจนโปร่งใสขึ้น เพื่อให้การทำงานร่วมกันราบรื่นและเข้าใจถูกต้องกัน เพราะถ้าองค์การรุ่นเยาว์นี้สามารถดำรงอยู่ต่อไปได้ก็แสดงว่าวัฒนธรรมแรกเริ่มต่าง ๆ ที่คิดประดิษฐ์นำมาใช้นั้นแก้ไขปัญหาการดำเนินงานได้ดี การแก้ไขจึงเป็นการปรับรากฐานเดิมเล็กน้อย

องค์การที่มีช่วงอายุระยะกลางจะมีวัฒนธรรมที่สามารถนำมาจัดการและเปลี่ยนแปลงได้ แต่การเปลี่ยนแปลงนี้จะต้องคำนึงถึงว่าวัฒนธรรมทำหน้าที่เป็นหลักของเสถียรภาพ (stability) ขององค์การด้วย

ยิ่งเป็นองค์การที่เติบโตมาก มีขนาดใหญ่ และทำหน้าที่หลายประการ รวมตลอดถึงตั้งอยู่ในสภาพภูมิศาสตร์ที่แตกต่างกันไปทั่วโลก และประกอบด้วยกลุ่มคนหลายเชื้อชาติเผ่าพันธุ์ ฯลฯ ซึ่งมีวัฒนธรรมเฉพาะของกลุ่มเอง โดยบางกลุ่มก็มีการขัดแย้งในวัฒนธรรมกันเอง เช่น กลุ่มคนทำงานในตะวันตกที่ไปเปิดสาขาบริษัทในประเทศตะวันออก และมีผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นชาวตะวันออก การรับรู้ การคิด และความรู้สึกของคนสองกลุ่มนี้ย่อมแตกต่างกัน การจัดการด้านวัฒนธรรมว่าจะยังคงให้มีวัฒนธรรมทั้งสองกลุ่มอยู่ด้วยกันเพื่อให้มีความยืดหยุ่นเมื่อเกิดความขัดแย้งอย่างรุนแรงขึ้นมา (Environmental turbulence) หรือจะจัดการให้มีการสร้างวัฒนธรรมเฉพาะขึ้นมาใหม่เป็นแบบแข็งแกร่ง (more homogeneous strong) ดังที่มีผู้แนะนำมากมาย ก็ยังเป็นเรื่องยากที่จะลงความเห็นได้ทันทีโดยไม่พิจารณาข้อมูลให้ครบถ้วน

ในองค์การที่อยู่ในระยะเติบโตเต็มที่ ซึ่งองค์การมักจะเติบโตน้อยลง การตลาดและผลิตภัณฑ์ลดน้อยลง หรือความมั่นคงภายในสูงมาก มีแต่ความสุขสบายกระทั่งไม่มีการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ อีกต่อไปแล้ว วัฒนธรรมองค์การควรได้รับการเปลี่ยนแปลงหลาย ๆ ส่วนที่ควรเปลี่ยน ซึ่งการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงมักจะรุนแรงมากจากผู้ที่เคยทำงานมาก่อน จึงอาจมีการให้คนเก่า ๆ ออกไปจากตำแหน่งหลายคน

ยังไม่มีวิธีการสำเร็จรูปในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์การให้เป็นไปตามความประสงค์ของการบริหาร มีการใช้รูปแบบเทคนิคต่าง ๆ มากมายซึ่งก็ทำให้องค์การสามารถประสบความสำเร็จได้ มีทั้งการบังคับการเปลี่ยนแปลงทันทีแบบสุดโต่งด้านหนึ่ง กับการพาเขวอย่างมีเลศนัยหรือการเปลี่ยนแปลงแบบไม่ให้รู้ตัวโดยใช้เทคโนโลยีแบบใหม่เข้ามาช่วยอีกด้านหนึ่ง

การจะเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การได้นั้น ผู้เปลี่ยนจำเป็นต้องทำการหาข้อมูลที่จำเป็นหรือการตีความวัฒนธรรมองค์การให้ง่ายขึ้นให้ออกมาเป็นภาษาธรรมดา การหาข้อมูลทำได้โดยการสัมภาษณ์ การสังเกตการณ์ และการศึกษาร่วมกัน ซึ่งผู้ศึกษาร่วมกับผู้ถูกศึกษาที่เลือกสรรแล้วจากองค์การนั้น ๆ เพื่อเปิดเผยฐานคติใต้สำนึก ซึ่งเชื่อว่าเป็นแก่นของวัฒนธรรม แต่จะต้องทำการศึกษาองค์การจำนวนมาก และนำผลการศึกษานั้นมาสัมพันธ์กับยุทธวิธีขององค์การ โครงสร้างขององค์การ และประสิทธิผลขององค์การต่อไป

ทำไมจึงเกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ

ในเมื่อเรามีความเชื่อมั่นในวัฒนธรรมแล้วอะไรเป็นสาเหตุให้เกิดการเปลี่ยนแปลง คำตอบก็คือ สถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงไป ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยทางการตลาดที่เปลี่ยนแปลง, การเปลี่ยนรัฐบาลเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ หรือการรวมตัวกันขององค์กรต่าง ๆ ทำให้บุคลากรในหน่วยงานไม่มั่นใจในสถานภาพของตนเอง รู้สึกขาดอิสรภาพถูกบีบบังคับให้อยู่ภายใต้กฎระเบียบ ข้อบังคับใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นจากการรวมตัวกันขององค์กร จึงก่อให้เกิดความต้องการการเปลี่ยนแปลง

แม้ว่าการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การจะเปลี่ยนแปลงได้ยาก เพราะวัฒนธรรมองค์การมีการสั่งสมมานาน แต่หากผู้บริหารและสมาชิกขององค์การตระหนัก เห็นความจำเป็นและความร่วมมือกัน ซึ่งปัจจัยหรือสถานการณ์ที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมองค์การมีหลายกรณี ดังนี้

1. **เมื่อองค์การเกิดวิกฤตการณ์หรือเจอปัญหาใหญ่** องค์การจำเป็นต้องปรับตัวจากสถานการณ์เดิม
2. **เมื่อมีการเปลี่ยนตัวผู้นำระดับสูง** ก็มักจะมีการเปลี่ยนแปลงในปรัชญาและค่านิยมที่สำคัญขององค์การด้วย
3. **เมื่อมีการควบรวมกิจการเกิดขึ้น** องค์การแม่ก็มักจะถ่ายเทวัฒนธรรมของตนเองไปยังองค์การที่ควบรวมเข้ามา หรือมีการรวมวัฒนธรรมต่าง ๆ ขององค์การเหล่านั้นเข้ามาไว้ด้วยกัน
4. **ในกรณีที่องค์การมีขนาดเล็กและก่อตั้งมาไม่ยาวนาน** ผู้บริหารจะสามารถสื่อสารค่านิยมและปรัชญาใหม่ ๆ ให้สมาชิกยอมรับได้ง่ายกว่า แต่ถ้าองค์การก่อตั้งมายาวนาน การนำค่านิยมหรือปรัชญาใหม่ ๆ ที่แตกต่างไปจากเดิมมาสู่องค์การจำกระทำได้ยากต้องใช้เวลานานกว่า
5. **เมื่อองค์การมีวัฒนธรรมที่อ่อนแอ** ซึ่งองค์การจะเปิดรับการเปลี่ยนแปลงได้ง่ายกว่ากรณีที่องค์การมีวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็ง

นอกจากนี้ Robbins และ Coulter (2002) ได้เสนอแนวทางเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การไว้ดังนี้

1. เริ่มจากทำการวิเคราะห์สภาพวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ เพื่อให้เข้าใจในองค์ประกอบต่าง ๆ ที่ควรจะต้องมีการเปลี่ยนแปลง
2. ทำความเข้าใจกับพนักงาน เพื่อให้เห็นความจำเป็นที่ว่าองค์การจะอยู่รอดไม่ได้หากไม่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น
3. แต่งตั้งผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ใหม่ ๆ เข้ามาทำหน้าที่ผลักดันการเปลี่ยนแปลง
4. ทำการปรับโครงสร้างและปรับองค์การให้เหมาะสม
5. สร้างเรื่องเล่าและพิธีกรรมใหม่ ๆ ที่จะช่วยสื่อวิสัยทัศน์นั้นออกมาให้คนอื่นได้ทราบ
6. ปรับเปลี่ยนกระบวนการคัดเลือกและกระบวนการเรียนรู้ทางสังคม การประเมินผล และระบบรางวัลจูงใจที่จะช่วยสนับสนุนค่านิยม และปรัชญาใหม่ ๆ เพื่อสร้างวัฒนธรรมใหม่ให้เกิดขึ้น

อุปสรรคที่สำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ

ประกอบด้วย 3 ปัจจัยหลัก ดังต่อไปนี้

1. การมองเฉพาะภายในธุรกิจของตน เป็นวัฒนธรรมองค์การที่ไม่มีวิสัยทัศน์ มีสายตาที่สั้นไม่กว้างไกล ไม่รู้ความเคลื่อนไหวของธุรกิจ และคู่แข่งขัน ไม่ทันสมัยไม่นำเทคโนโลยี หรือเทคนิคใหม่ ๆ มาใช้ จะเห็นได้ในธุรกิจครอบครัวที่มีอยู่จำนวนมากในประเทศไทย ธุรกิจครอบครัวมุ่งวัฒนธรรมผู้ประกอบการ โดยยึดติดกับวัฒนธรรมผู้นำเพียงผู้เดียว ทำให้การดำเนินธุรกิจเจริญเติบโตเป็นไปอย่างเชื่องช้า จึงจำเป็นต้องเปลี่ยนเป็นธุรกิจมหาชนเพิ่มมากขึ้นเพื่อความอยู่รอดและสามารถเจริญเติบโตสู่ระดับสากล

2. มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงจนเกินไป ผู้บริหารที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงบางครั้งทำให้วัฒนธรรมองค์การเสียหายได้ ผู้บริหารที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงจะมีความเชื่อในความรู้ความสามารถของตนเองรู้ว่าตนรู้ดีทุกอย่าง เหนือมากกว่าผู้อื่น จะเป็นผู้ที่ไม่ฟังเสียงผู้อื่น อาจทำการขัดขวางข้อมูลทุกอย่างที่ตนเห็นว่าไม่สอดคล้องกับข้อมูลของตน จะปฏิเสธคำแนะนำปรึกษาของผู้เชี่ยวชาญและที่ปรึกษา ในระยะยาวจะทำให้ผลการดำเนินงานของธุรกิจนั้นตกต่ำ หรือบางครั้งผู้บริหารประเมินคู่แข่งขันต่ำจนเกินไป อาจก่อให้เกิดความหายนะแกธุรกิจได้

3. การหย่อนยานทางจริยธรรม ในการที่ผู้บริหารขาดจรรยาบรรณในการดำเนินงาน ทำให้ไม่ได้รับความเชื่อถือแก่บุคคลทั่วไป ซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่มุ่งตนเอง เพียงแต่ต้องการรักษาภาพพจน์ของความเป็นเลิศของธุรกิจของตนไว้โดยไม่ได้คำนึงถึงความหายนะที่จะเกิดแกธุรกิจของตนตามมา ดังข่าวในหน้าหนึ่งมรหนังสือพิมพ์ ได้ลงข่าวเกี่ยวกับผู้จัดการสหกรณ์ในมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงแห่งหนึ่งถูกจับข้อหาช่อโกง ทั้งนี้ผู้จัดการผู้นี้มุ่งแต่ผลประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าส่วนรวมไม่มีจริยธรรมต่อลูกค้า ทำลายชื่อเสียงของสถาบันองค์การ

การรวมวัฒนธรรมองค์การ (Acculturation)

ในปัจจุบันองค์การทั้งหลายนิยมควบรวมกิจการกัน เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและการอยู่รอด ซึ่งประเด็นปัญหาที่จะทำให้การควบรวมกิจการล้มเหลว คือ การมีวัฒนธรรมองค์การที่ต่างกันอย่างมาก ดังเช่นกรณีของเซกาและบันได ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นจะต้องมีการตรวจสอบความเข้ากันได้ของวัฒนธรรมองค์การทั้ง 2 แห่ง (Bicultural Audit) ให้ชัดเจนก่อน จึงจะทำให้การควบรวมกิจการประสบความสำเร็จ

ในการรวมวัฒนธรรมอาจทำได้โดยอาศัยกลยุทธ์เพื่อการรวมวัฒนธรรมองค์การ ดังนี้

1. **การทำให้คล้ายกัน โดยการดูดซึม (Assimilation)** จะเป็นลักษณะของการที่องค์การที่ถูกครอบครองเต็มใจที่จะไปใช้วัฒนธรรมองค์การที่มาครอบครอง ซึ่งมักจะเป็นกรณีที่กิจการที่ครอบครองจะมีขนาดที่ใหญ่กว่า มีวัฒนธรรมองค์การที่แข็งแกร่งกว่าและดีกว่า
2. **การประสาน (Integration)** จะเป็นการรวมและเลือกเอาวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมของทั้งสองแห่งเข้ามาสร้างเป็นวัฒนธรรมใหม่ที่ดีขึ้น วัฒนธรรมที่รวมกันนี้จะเกิดขึ้นได้จากการผู้บริหารทั้ง 2 ฝ่ายได้ทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด และมีกลยุทธ์ในการสื่อสารข้อมูลที่สำคัญในการประสานวัฒนธรรมองค์การทั้งสอง
3. **การแยกออกจากกัน (Separation)** จะเกิดขึ้นเมื่อทั้ง 2 องค์การตกลงที่จะยังคงตั้งอยู่และมีวัฒนธรรมของตนเอง กรณีนี้จะเหมาะเมื่อทั้ง 2 องค์การนั้นไม่มีความสัมพันธ์กันในเชิงกลยุทธ์ หรือต้องการคงไว้ซึ่งวัฒนธรรมของตนเอง เพราะต่างฝ่ายต่างมีวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งและมีความเหมาะสม ตัวอย่างบริษัท เดมเลอร์ไครส์เลอร์ ที่ต่างฝ่ายก็ดำรงไว้ซึ่งสำนักงานใหญ่ของตนไว้ โดยที่ไครส์เลอร์มีสำนักงานใหญ่อยู่ที่เมืองโอเบิร์ตฮิลล์ มิชิแกน ประเทศสหรัฐอเมริกา และเดมเลอร์มีสำนักงานใหญ่อยู่ที่เมืองสตุ๊ทการ์ด ประเทศเยอรมันตามข่าว
4. **การลดความสำคัญของวัฒนธรรม (Deculturation)** จะเกิดขึ้นในกรณีที่องค์การที่ถูกครอบครองถูกบังคับให้เลิกใช้วัฒนธรรมองค์การของตนเอง เพราะผู้ครอบครองเห็นว่าวัฒนธรรมเดิมไม่เหมาะสม จึงบังคับให้ใช้วัฒนธรรมของผู้ครอบครอง หรือจะไม่ต้องใช้วัฒนธรรมองค์การที่มาครอบครองก็ได้ แต่องค์การที่ถูกครอบครองมักจะสูญเสียเอกลักษณ์ของตนเอง และพนักงานมักจะเกิดความเครียดด้วย

ดังนั้น การรวมวัฒนธรรมองค์การที่ประสานความแตกต่างให้ประสบความสำเร็จนั้น น่าจะใช้วิธีการดูดซึม และ/หรือ การประสานวัฒนธรรมขององค์การทั้งสองให้เหมาะสม จึงจะได้ประโยชน์จากวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกัน (Cultural Diversity)

ผลจากการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์กร

วัฒนธรรมในองค์กรเกิดจากพฤติกรรมของคนในองค์กรที่ต้องการการเปลี่ยนแปลง อาจเนื่องจากความกดดัน ความคับข้องใจต่าง ๆ ภายในองค์กรที่สะสมมาช่วงเวลาหนึ่ง เช่น รูปแบบการบริหารจัดการ, การดำเนินงานขององค์กรที่บีบคั้นหรือไม่เป็นที่พึงพอใจของบุคลากร มักเริ่มจากคนกลุ่มเล็ก ๆ ในองค์กรและขยายขึ้นจนเป็นที่ยอมรับโดยทั่วกันในองค์กร บางครั้งก็เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วบางครั้งก็เกิดขึ้นอย่างช้า ๆ และแยบยล

การรวมตัวขององค์กรอาจก่อให้เกิดวัฒนธรรมที่หลากหลาย เกิดนโยบาย, แนวคิดใหม่ ๆ ในการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดความร่วมมือภายในระหว่างบุคลากรด้วยกันเอง และระหว่างองค์กรกับบุคลากร แต่ไข่จะมีเพียงด้านบวกเท่านั้น การรวมตัวขององค์กรย่อมส่งผลต่อสภาพจิตใจของบุคลากร รวมทั้งส่งผลต่อวัฒนธรรมใน

องค์กร ซึ่งผู้บริหารมักละเลยในสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ จนเป็นผลให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ตามมามากมาย เช่น ปัญหาสมองไหลจากองค์กรหนึ่งไปสู่อีกองค์กรหนึ่ง เมื่อใดก็ตามที่ความรู้สึกเดิม ๆ ถูกทำลายลง แนวคิดใหม่แนวคิดใดแนวคิดหนึ่งจะได้รับการยอมรับอย่างง่ายดาย จากการสำรวจพบปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมในองค์กร ดังนี้

1. **ข้อขัดแย้ง** เมื่อแนวคิดเดิม ๆ ไม่ได้รับการยอมรับ ย่อมมีแนวคิดใหม่ ๆ ที่มีความสอดคล้องและกลมกลืนมาแทนที่เสมอ
2. **เกณฑ์ในการเปลี่ยนแปลง** สัญญาณในการเปลี่ยนแปลงมักเกิดจากผู้อาวุโส, ผู้มีอิทธิพล หรืออาจเป็นคนกลุ่มใหม่ในองค์กร
3. **กฎระเบียบข้อบังคับใหม่** ๆ ฝ่ายบริหารมักมีข้อกำหนดใหม่ ๆ สำหรับบุคลากรเสมอ ๆ
4. **การยอมรับข้อตกลงใหม่** แน่นอนว่าข้อตกลงใหม่ย่อมเป็นไปในแนวเดียวกันกับโครงสร้างที่เปลี่ยนแปลงไปขององค์กร
5. **การคงอยู่ของข้อตกลงใหม่** ถ้าบุคลากรทุกคนในองค์กรเลือกข้อตกลงที่ตรงกัน ก่อให้เกิดเป็นข้อตกลงร่วมกันในองค์กรที่เกิดจากวัฒนธรรมภายในองค์กรนั่นเอง

หลังการรวมตัวกันขององค์กร ฝ่ายบริหารมักมองเพียงผลประกอบการสูงสุดขององค์กร และมองข้ามปัจจัยสำคัญที่ทำให้การรวมตัวประสบความสำเร็จ นั่นก็คือการรวมตัวกันทางจิตใจ ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน การไม่ให้ความใส่ใจในตัวบุคคล ไม่ว่าจะเป็นลูกค้า, ผู้ประสานงาน บุคลากรทุกฝ่าย นั่นจะทำให้ทุกอย่างล้มเหลว

องค์กรไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้โดยบุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือกลุ่มบุคคลใดกลุ่มบุคคลหนึ่ง แต่จะเปลี่ยนแปลงอย่างเงียบ ๆ โดยวัฒนธรรมในองค์กรอย่างมีระเบียบแบบแผน อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างภายในองค์กรหรือการบริหารงานถือเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม ดังตัวอย่างเช่น องค์กรจะมีการเปลี่ยนแปลงแนวทางในการคัดเลือกบุคลากรหรือสวัสดิการสำหรับบุคลากร ก็จะกระทำอย่างค่อยเป็นค่อยไปเหมือนกับการเบนเป้าหมาย จนในที่สุดก็ได้รับการยอมรับในข้อตกลงต่าง ๆ ซึ่งเป็นธรรมชาติ จนเกิดเป็นวัฒนธรรมในองค์กร

ท้ายที่สุด ทิศทางการเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมในองค์กรล้วนมาจากความคิดสร้างสรรค์, การต้องการความเปลี่ยนแปลง และปัญหาต่าง ๆ ภายในองค์กรรวมทั้งปัจจัยเสริมทางสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ ซึ่งไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้โดยบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มบุคคลใดกลุ่มบุคคลหนึ่ง แต่จะเปลี่ยนแปลงอย่างเงียบ ๆ แยบยลและมีระเบียบแบบแผน

<u>อ้างอิง</u>

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ. **พฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ.** นนทบุรี : มหาวิทยาลัย, 2539

สมยศ นาวีการ. **การบริหารและพฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ : ผู้จัดการ, 2540

http://assesments.is.in.th/?md=content&ma=show&id=4

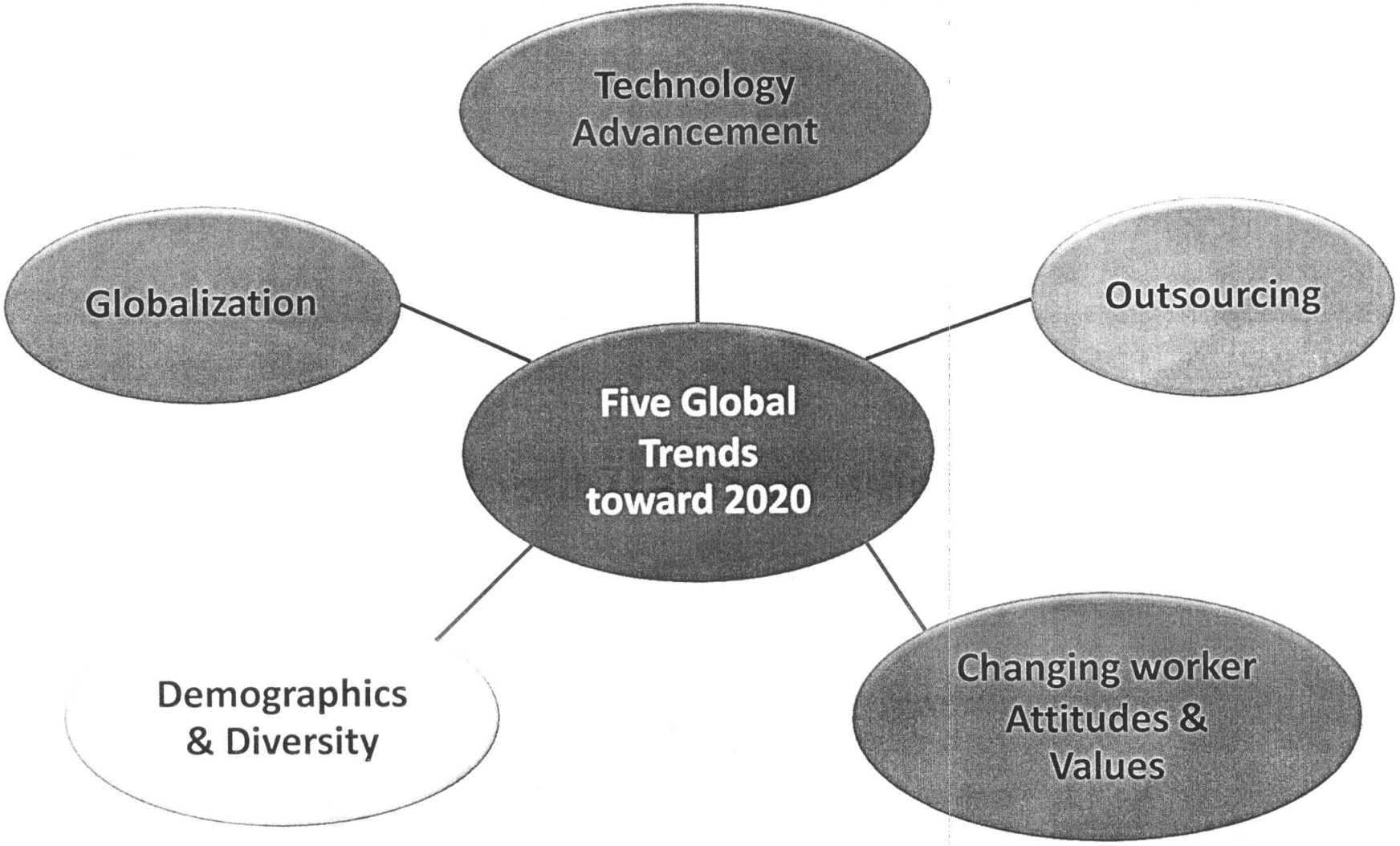
http://e-learning.yru.ac.th/yrublog/?p=112

http://www.itie.org/eqi/modules.php?name=Forums&file=viewtopic&t=8639

http://pirun.ku.ac.th/~g4968073/report/475521/Organization_Culture_by_2.doc

อยากให้คนในมา. ล้าน/ศึกษา

Five Global Trends toward 2020



ดร. นิพนธ์ สุวรรณชีวกุล กรรมการสภามหาวิทยาลัยฯ บรรยายพิเศษ เมื่อ ๑๖ มกราคม ๒๕๕๖
ในหัวข้อ "ก้าวอย่างมั่นใจในมหาวิทยาลัยสู่สากล"

Global Trends | ASEAN Trends | Thailand Trends

Global Trends toward 2020

Technology Advancement

Outsourcing

Changing worker attitudes & values

Demographics & Diversity

Globalization

To respond global trends, many leading firms transform themselves to...

People

- Leadership Development
- Diversity & inclusion
- Chang & Culture Transformation
- Global People Mgt. & Expansion

System

- Workforce Planning & Talent Mgt.
- Flexibility & Work Lift Balance
- PMS Improvement
- Actively Using Technology for HR System

Structure

- Shared Service & Outsourced HR

ASEAN People Working Style

Indonesia

GOOD Follower
7.6 %

Vietnam

Fighter & Chance seeker
17.6 %

Philippines

Fun is priority
1.4 %

Cambodia

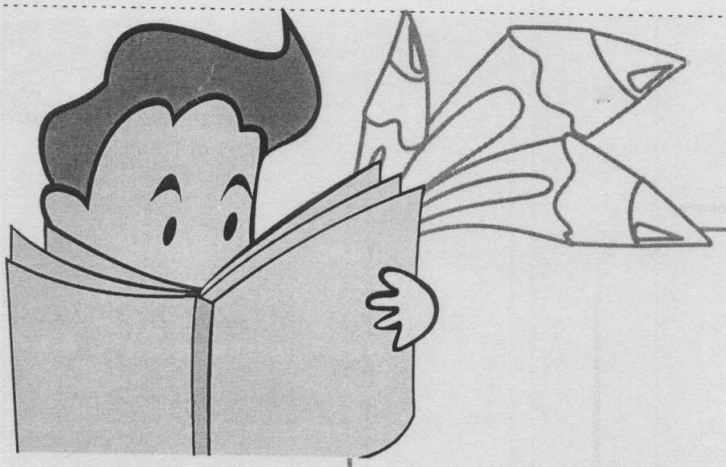
Do everything For survival
2.9 %

Thailand

Hospitality & Friendliness, The MAI-PEN-RAI attitude
13 %

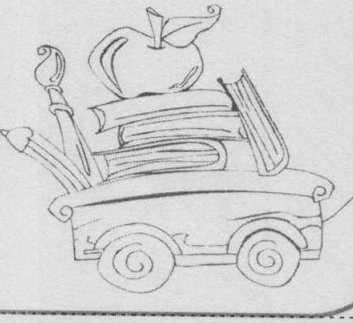
Thailand HR Key Trends and Priorities

- การพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development)
- การเพิ่มความผูกพันของบุคลากรต่อองค์การ (Employee Engagement)
- การจัดการคนเก่ง (Talent Management)
- การปรับบทบาทงานด้านทรัพยากรบุคคลให้เป็นคู่คิดทางกลยุทธ์ (Strategic Partner)



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
สัมมนาผู้บริหารและบุคลากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557
เรื่อง "ทิศทาง ปัญหาและความมุ่งมั่นในการพัฒนาบัณฑิตวิทยาลัย"
ระหว่างวันที่ 23-27 เมษายน 2557
ณ บัณฑิตวิทยาลัย มจพ.

รายงานผล



สัมมนาบัณฑิตวิทยาลัย
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557
เรื่อง
"ทิศทาง ปัญหาและความมุ่งมั่นในการพัฒนาบัณฑิตวิทยาลัย"
ระหว่างวันที่ 23-27 เมษายน 2557
ณ บัณฑิตวิทยาลัย และ
โรงแรมกระบี่เฮอริเทจ จ.กระบี่

กำหนดการสัมมนา

ช่วงที่ 1	ช่วงที่ 2
วันพุธที่ 23 เมษายน 2557	วันที่ 24-27 เมษายน 2557
ห้องประชุม 12A02 บัณฑิตวิทยาลัย	โรงแรมกระบี่ เฮอริเทจ จ.กระบี่

สรุปปัญหา/อุปสรรค

- แลกเปลี่ยนความคิดเห็น/กำหนดแนวทางพัฒนา
- วัตถุประสงค์
- สร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม/ร่วมมือร่วมใจ
- เสริมสร้างประสบการณ์ภายนอกมหาวิทยาลัย

การประเมินโครงการ

- ความพึงพอใจผู้เข้าร่วมสัมมนา
  - ค่าเฉลี่ยไม่ต่ำกว่า 3.51
- รายงานผลการสัมมนาและติดตามผล
  - ความสำเร็จการปฏิบัติงานตามแนวทางพัฒนาที่ได้ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80

แนวทางแก้ไขปัญหา /อุปสรรคการทำงาน

- ทิศทางการพัฒนาหน่วยงาน
- ผลที่ได้
- บรรยากาศการทำงานเป็นทีม/ร่วมมือร่วมใจ
- ประสบการณ์ภายนอกมหาวิทยาลัย

สัมมนาช่วงที่ 1 (วันพุธที่ 23 เมษายน 2557)
ห้องประชุม 12A02 บัณฑิตวิทยาลัย

เวลา 9.00-12.00 น.

เปิดการสัมมนาและบรรยายพิเศษ
เรื่อง "นโยบายและทิศทางพัฒนาบัณฑิตวิทยาลัย"
โดย คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
อาจารย์ ดร.มงคล หวังสถิตย์วงษ์
และรองคณบดีฝ่ายวางแผนพัฒนาฯ
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชูศรี เลิศรัตน์เดชากุล

สัมมนาช่วงที่ 1 (วันพุธที่ 23 เมษายน 2557)
ห้องประชุม 12A02 บัณฑิตวิทยาลัย

เวลา 13.00-16.00 น.

-ฝ่ายวางแผนพัฒนาฯ ชี้แจงรายละเอียดการสัมมนา

- ผู้เข้าร่วมสัมมนาเสนอประเด็นปัญหา อุปสรรคการทำงาน

สัมมนา ช่วงที่ 2 (วันพุธที่ 24-27 เมษายน 2557)
ห้องประชุมโรงแรมกระบี่เฮอริเทจ จังหวัดกระบี่

วันที่ 26 เมษายน 2557

เวลา 8.30-16.00 น.

ฝ่ายวางแผนพัฒนาฯ

-สรุปแนวทางพัฒนาโครงการ/กิจกรรมที่ไม่ประสบผลสำเร็จ

-สรุปโครงการ/กิจกรรมที่ตอบสนองอัตลักษณ์บัณฑิตวิทยาลัย ปีการศึกษา 2557

สัมมนาช่วงที่ 2 (วันพุธที่ 24-27 เมษายน 2557)
ห้องประชุมโรงแรมกระบี่เฮอริเทจ จังหวัดกระบี่

วันที่ 24 เมษายน 2557

เวลา 8.30-16.00 น.

ระดมสมองกำหนดแนวทางแก้ไขพัฒนาตามประเด็นปัญหา อุปสรรค

*ปัญหาและอุปสรรคการทำงาน

สัมมนาช่วงที่ 2 (วันพุธที่ 24-27 เมษายน 2557)
ห้องประชุมโรงแรมกระบี่เฮอริเทจ จังหวัดกระบี่

วันที่ 25 เมษายน 2557
เวลา 8.30-16.00 น.

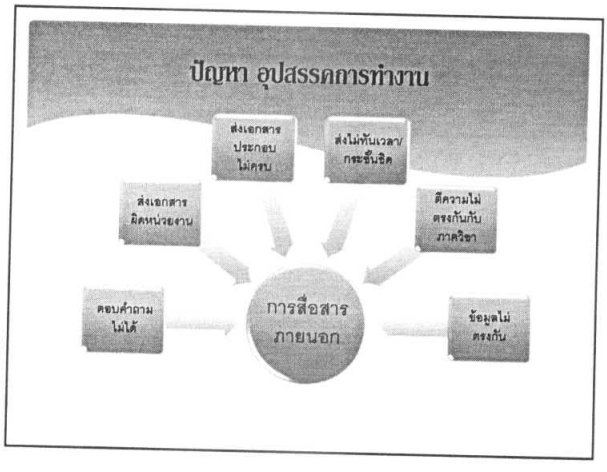
ฝ่ายวางแผนฯ

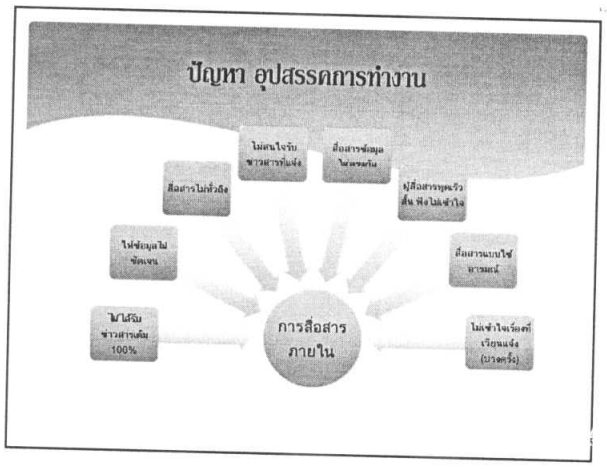
เสนอผลการดำเนินงานตามแผนบริหารบัณฑิตฯ รอบปีงบประมาณ พ.ศ. 2557

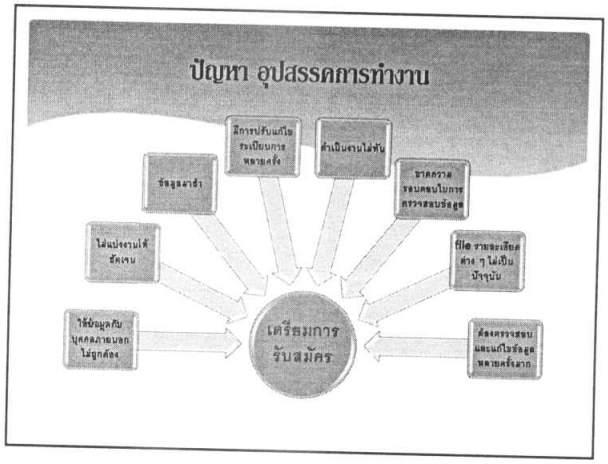
ผู้เข้าสัมมนา

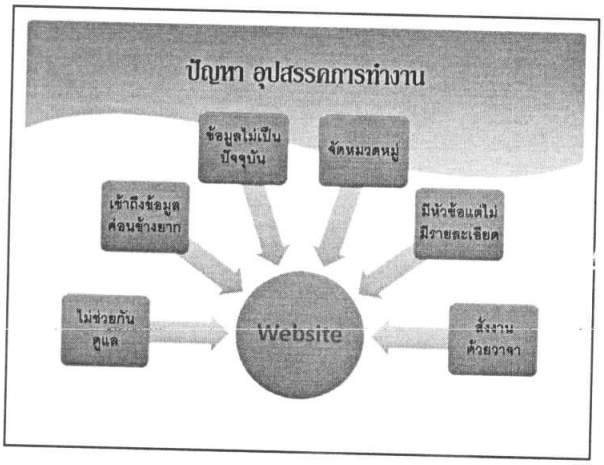
-เสนอแนวทางพัฒนาโครงการ/กิจกรรมที่ไม่ประสบผลสำเร็จ

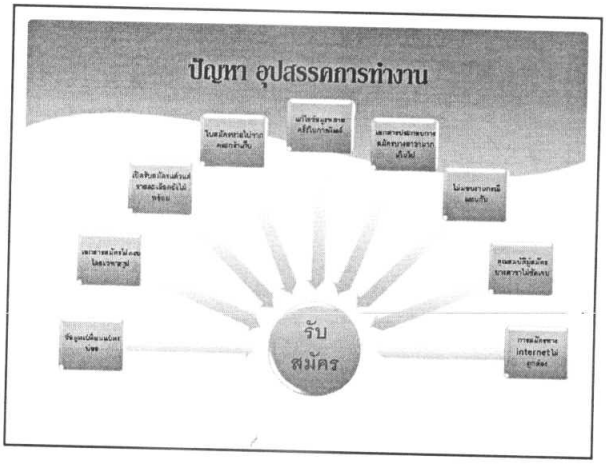
-เสนอโครงการ/กิจกรรมที่ตอบสนองอัตลักษณ์บัณฑิตวิทยาลัย ปีการศึกษา 2557

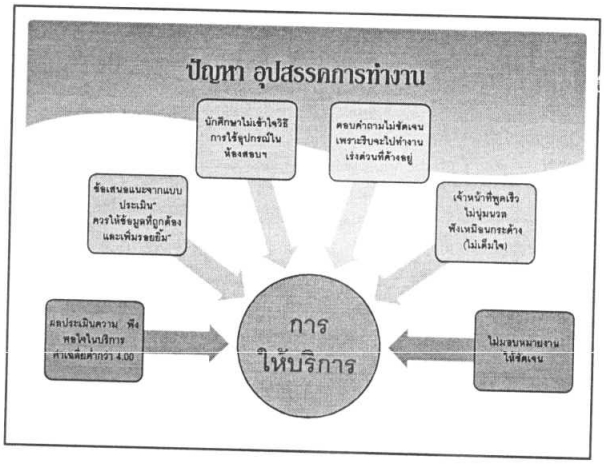


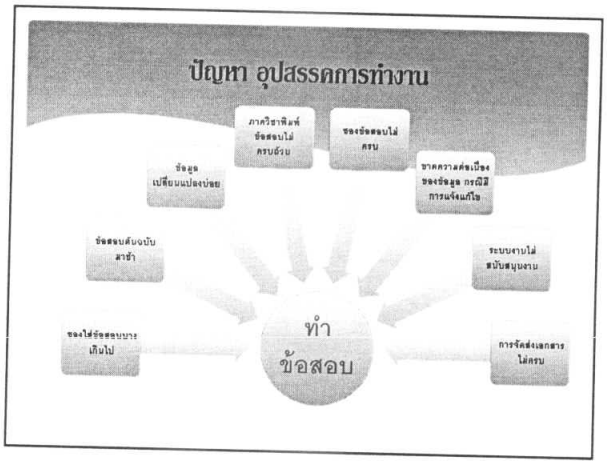

ปัญหา อุปสรรคการทำงาน
ไม่สนใจรับข่าวสารที่แจ้ง
สื่อสารข้อมูลไม่ตรงกัน
สื่อสารไม่ทั่วถึง
ผู้สื่อสารพูดเร็ว สั้น ฟังไม่เข้าใจ
ให้ข้อมูลไม่ชัดเจน
สื่อสารแบบใช้ความคิด
ไม่ได้รับข่าวสารเต็ม 100%
การสื่อสารภายใน
ไม่เข้าใจเรื่องที่เรียนแจ้ง (มากครั้ง)

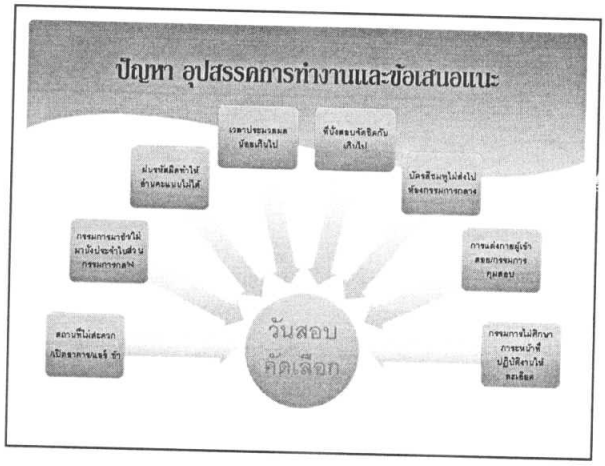

ปัญหา อุปสรรคการทำงาน
มีการปรับแก้ไขระเบียบการหลายครั้ง
คำนิยามไม่ชัด
ข้อมูลล่าช้า
ขาดความรอบคอบในการตรวจสอบข้อมูล
ไม่แบ่งงานให้ชัดเจน
file รวมของเสียต่าง ๆ ไม่เป็นปัจจุบัน
ให้ข้อมูลกับบุคคลภายนอกไม่ถูกต้อง
เตรียมการรับสมัคร
ต้องตรวจสอบและแก้ไขข้อมูลหลายครั้งมาก

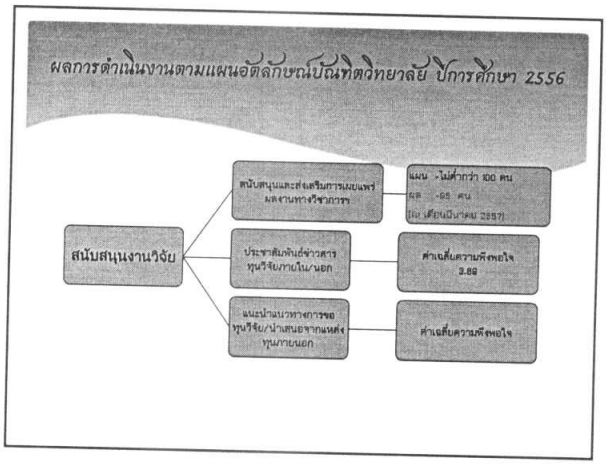

ปัญหา อุปสรรคการทำงาน
ข้อมูลไม่เป็นปัจจุบัน
จัดหมวดหมู่
เข้าถึงข้อมูลค่อนข้างยาก
มีหัวข้อแต่ไม่มีรายละเอียด
ไม่ช่วยกันดูแล
Website
สั่งงานด้วยวาจา

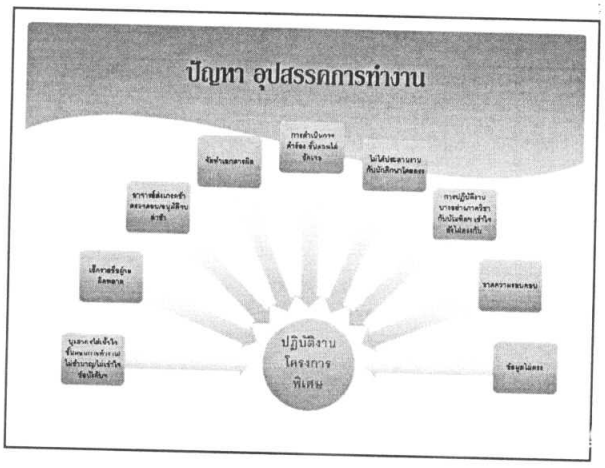

ปัญหา อุปสรรคการทำงาน
รับสมัคร

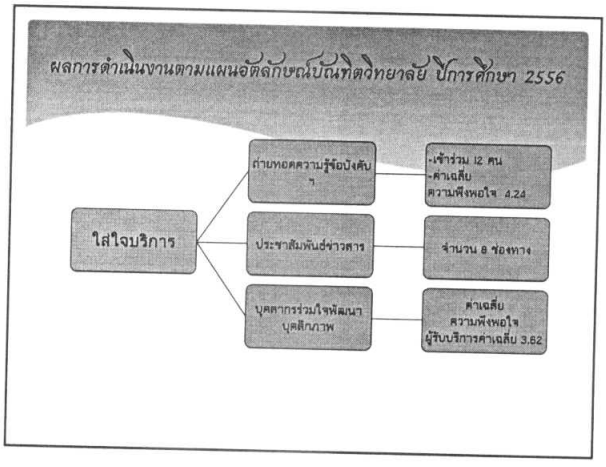

ปัญหา อุปสรรคการทำงาน
นักศึกษาไม่เข้าใจวิธีการใช้อุปกรณ์ในห้องสอบฯ
ตอบคำถามไม่ชัดเจน เพราะเร็บจะไปทำงานเร่งด่วนที่ค้างอยู่
ข้อเสนอแนะจากแบบประเมิน" ควรให้ข้อมูลที่ถูกต้องและเพิ่มรอยยิ้ม"
เจ้าหน้าที่พูดเร็ว ไม่มุ่นนวล ฟังเหมือนกระด้าง (ไม่เต็มใจ)
ผลประเมินความพึงพอใจในบริการค่าเฉลี่ยต่ำกว่า 4.00
การให้บริการ
ไม่ตอบหมายงานให้ชัดเจน

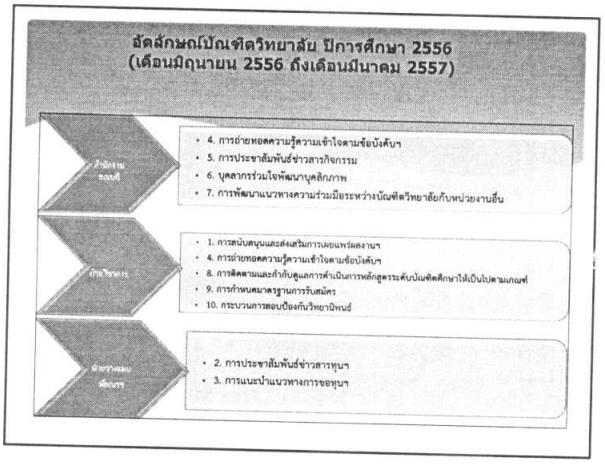

ปัญหา อุปสรรคการทำงาน
ภาควิชาฯพิมพ์ข้อสอบไม่ครบถ้วน
ของข้อสอบไม่ครบ
ข้อมูลเปลี่ยนแปลงบ่อย
ขาดความต่อเนื่องของข้อมูล กรณีมีการแจ้งแก้ไข
ข้อสอบต่างฉบับสาขา
ระบบงานไม่สนับสนุนงาน
ทำข้อสอบ
ของใช้ข้อสอบบางเกินไป
การจัดส่งเอกสารไม่ครบ

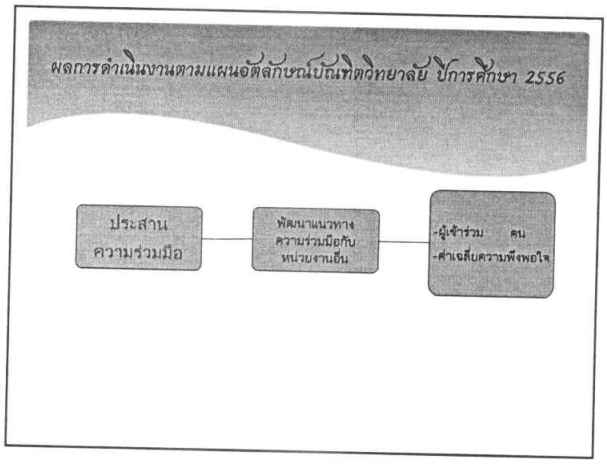

ปัญหา อุปสรรคการทำงานและข้อเสนอแนะ
วันสอบคัดเลือก


ผลการดำเนินงานตามแผนอัตลักษณ์บัณฑิตวิทยาลัย ปีการศึกษา 2556
สนับสนุนงานวิจัย
ประชาสัมพันธ์ข่าวสารทุนวิจัยภายใน/นอก
ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจ 3.88

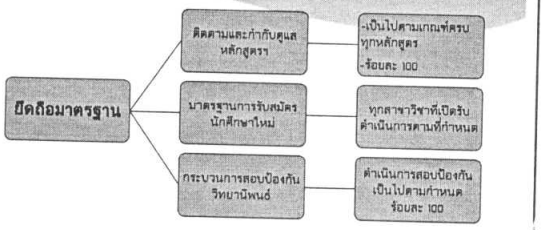

ปัญหา อุปสรรคการทำงาน
ปฏิบัติงานโครงการพิเศษ


ผลการดำเนินงานตามแผนอัตลักษณ์บัณฑิตวิทยาลัย ปีการศึกษา 2556
ใส่ใจบริการ
ประชาสัมพันธ์ข่าวสาร
จำนวน 8 ช่องทาง


อัตลักษณ์บัณฑิตวิทยาลัย ปีการศึกษา 2556
(เดือนมิถุนายน 2556 ถึงเดือนมีนาคม 2557)
4. การถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจตามข้อบังคับฯ
5. การประชาสัมพันธ์ข่าวสารกิจกรรม
6. บุคลากรร่วมใจพัฒนาบุคลิกภาพ
7. การพัฒนาแนวทางความร่วมมือระหว่างบัณฑิตวิทยาลัยกับหน่วยงานอื่น
1. การสนับสนุนและส่งเสริมการเผยแพร่ผลงานฯ
4. การถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจตามข้อบังคับฯ
8. การศึกษาและกำกับดูแลการดำเนินการหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษาให้เป็นไปตามเกณฑ์
9. การกำหนดมาตรฐานการรับสมัคร
10. กระบวนการสอบป้องกันวิทยานิพนธ์
2. การประชาสัมพันธ์ข่าวสารทุนฯ
3. การแนะนำแนวทางการขอทุนฯ


ผลการดำเนินงานตามแผนอัตลักษณ์บัณฑิตวิทยาลัย ปีการศึกษา 2556
ประสานความร่วมมือ
พัฒนาแนวทางความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น
-ผู้เข้าร่วม คน
-ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจ

ผลการดำเนินงานตามแผนอัตลักษณ์บัณฑิตวิทยาลัย ปีการศึกษา 2556



ข้อเสนอแนะอัตลักษณ์บัณฑิตวิทยาลัย

สนับสนุนงานวิจัย

ข้อเสนอแนะ	แนวทางพัฒนา
ให้ความรู้แก่ผู้สนใจเพื่อให้เข้าถึงทุนได้ง่ายขึ้น	
งบประมาณน้อยเกินไป ทั้งทุนวิจัยและทุนสนับสนุน ขอให้เพิ่มงบประมาณให้มากขึ้น	

*ผลประเมินความคิดเห็นและการรับรู้อัตลักษณ์บัณฑิตวิทยาลัย รอบปีการศึกษา 2556

ผลประเมินความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับอัตลักษณ์บัณฑิตวิทยาลัย

ใส่ใจบริการ

รายละเอียด	ค่าเฉลี่ย	จัดลำดับ	ข้อเสนอแนะ
1. เจ้าหน้าที่ให้บริการด้วยความกระตือรือร้น รวดเร็ว ฉับไว	3.98	3	
2. เจ้าหน้าที่มีความรู้และให้บริการถูกต้อง แม่นยำ ตรงตามความต้องการ	3.96	4	
3. จำนวนเจ้าหน้าที่ให้บริการเพียงพอต่อความต้องการของผู้รับบริการ	3.90	5	
4. มีขั้นตอนการให้บริการที่คล่องตัวและไม่ยุ่งยาก	3.87	7	
5. มีรายละเอียด ขั้นตอนการให้บริการที่ชัดเจนและเข้าใจง่าย	3.88	6	
6. มีช่องทางประชาสัมพันธ์ที่เป็นส่วนกลางเพื่อให้ทราบข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง	3.78	9	
7. เผยแพร่/ประชาสัมพันธ์ข่าวสารผ่านหลายช่องทาง	3.80	8	
8. ความสะอาดของอาคารสำนักงาน	4.15	1	
9. ภูมิทัศน์ สภาพแวดล้อมมีความเป็นธรรมชาติ สวยงาม เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	4.08	2	

ผลประเมินความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับอัตลักษณ์บัณฑิตวิทยาลัย

สนับสนุนงานวิจัย

รายละเอียด	ค่าเฉลี่ย	จัดลำดับ	ข้อเสนอแนะ
1. สนับสนุนงบประมาณให้นักศึกษาสร้างสรรค์ผลงานวิจัย	3.85	2	
2. สนับสนุนงบประมาณให้นักศึกษานำเสนอผลงานทางวิชาการ	3.83	4	
3. ให้คำปรึกษาหรือคำแนะนำในการขอทุนทำวิจัย ตีพิมพ์และเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ	3.82	5	
4. อำนวยความสะดวกเกี่ยวกับขั้นตอนดำเนินงานรับทุนสร้างสรรค์ผลงานวิจัยหรือทุนนำเสนอผลงานทางวิชาการ	3.87	1	
5. ความพร้อมของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและความทันสมัยของฐานข้อมูลการนำเสนอผลงานวิจัย	3.79	6	
6. ประชาสัมพันธ์ผลงานวิจัยอย่างทั่วถึงผ่านช่องทางต่างๆ	3.73	7	
7. ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ระเบียบการขอรับทุนอย่างครบถ้วน	3.84	3	

ผลประเมินความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับอัตลักษณ์บัณฑิตวิทยาลัย

ประสานความร่วมมือ

รายละเอียด	ค่าเฉลี่ย	จัดลำดับ	ข้อเสนอแนะ
1. ประสานความร่วมมือกับคณะวิชาต่างๆ ในการพัฒนาระบบสารสนเทศที่เหมาะสมกับการบริหารจัดการด้านบัณฑิตศึกษา	3.82	2	
2. ประสานความร่วมมือกับภาควิชาหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการส่งเสริมความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับข้อบังคับมหาวิทยาลัยฯ ว่าด้วยการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ที่สอดคล้องตามมาตรฐานของ สกอ.	3.92	1	

ผลประเมินความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับอัตลักษณ์บัณฑิตวิทยาลัย

ยึดถือมาตรฐาน

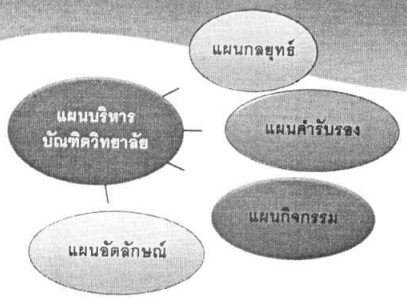
รายละเอียด	ค่าเฉลี่ย	จัดลำดับ	ข้อเสนอแนะ
1. ปฏิบัติงานตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยฯ ว่าด้วยการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สอดคล้องตามมาตรฐานของ สกอ. และ สมศ.	4.02	1	
2. ตัวหนังสือรายงานถ้วนหรือของรายละเอียดชัดเจน	3.92	2	

*ผลการดำเนินงานตามแผนบริหาร
บัณฑิตวิทยาลัย ปีงบประมาณ
พ.ศ. 2557 (รอบ 6 เดือน)
(เดือนตุลาคม 2556 ถึงเดือนมีนาคม 2557)

ข้อเสนอแนะอัตลักษณ์บัณฑิตวิทยาลัย

อัตลักษณ์	ข้อเสนอแนะ	แนวทางพัฒนา
สนับสนุนงานวิจัย	งบประมาณสนับสนุนทุนทำวิจัย และทุนนำเสนอน้อยเกินไป	
	เพิ่มความรู้แก่ผู้สนใจขอทุนให้มากกว่านี้ เพื่อให้สามารถเข้าแหล่งทุนได้มากขึ้น	
ใส่ใจบริการ	เจ้าหน้าที่ให้คำแนะนำดี ใส่ใจให้บริการดีมาก	
	ขอให้เพิ่มรอยยิ้มเวลาให้บริการ	
ประสานความร่วมมือ	ดำเนินการผ่านระบบสารสนเทศคอนข้างแย่มากไม่สะดวก	
	ควรให้ข้อมูลที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันทุกหน่วยงาน	
	ขาดการประชาสัมพันธ์ที่ดี	
ยึดถือมาตรฐาน	ดำเนินการตามระเบียบข้อบังคับเป็นอย่างดี	
อื่น ๆ	ควรสอบถามผู้มาขอใช้บริการผ่านหลายช่องทาง เช่น แบบสอบถามที่เคาน์เตอร์ หรือสอบถามผ่าน Website	

แผนบริหารบัณฑิตวิทยาลัย



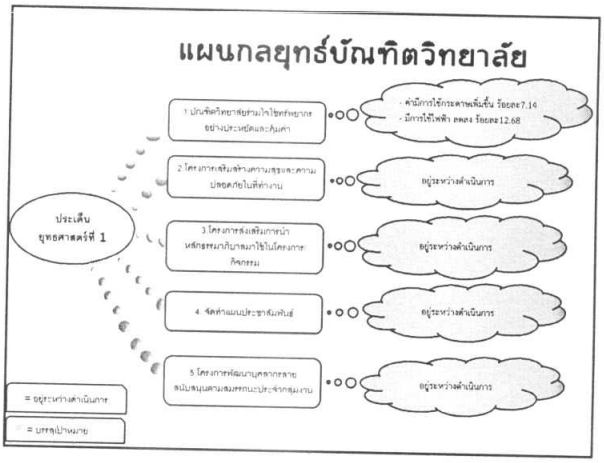
ผลประเมินความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับอัตลักษณ์บัณฑิตวิทยาลัย

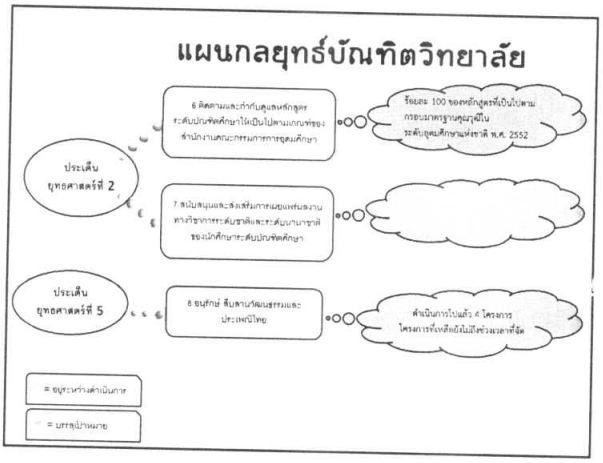
* จำนวนแบบสอบถามที่ได้รับ 456 ชุด
* ผลประเมินความพึงพอใจ
* ค่าเฉลี่ย 3.90

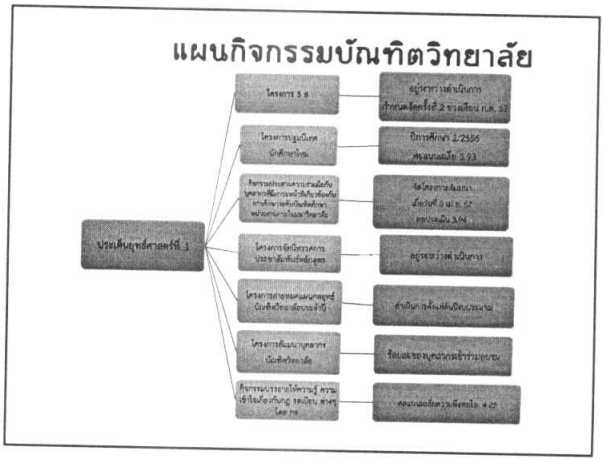
แผนปฏิบัติการ บัณฑิตวิทยาลัย

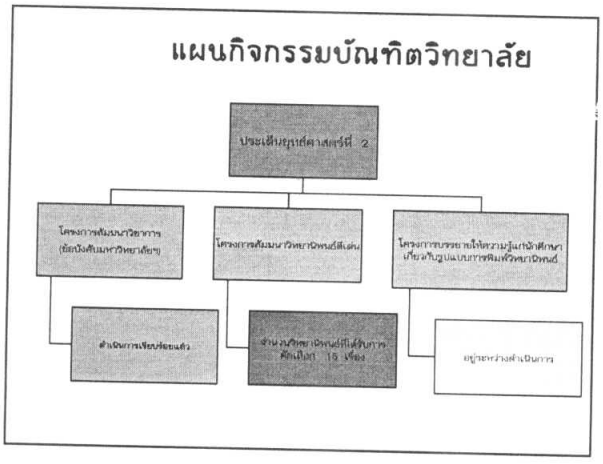
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557

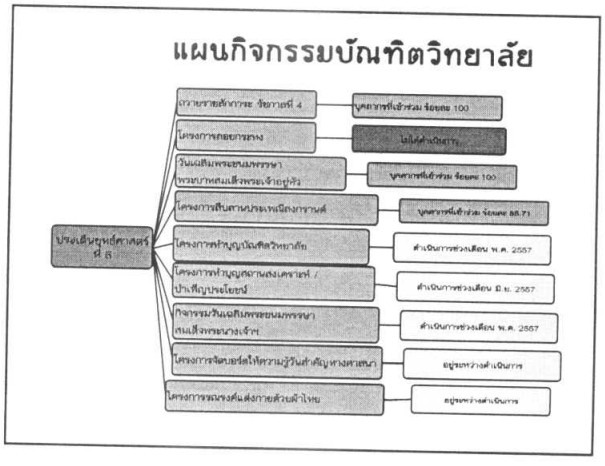
รอบ 6 เดือน (ตุลาคม 2556 – มีนาคม 2557)











แผนปฏิบัติการตามคำรับรองบัณฑิตวิทยาลัย

ตัวชี้วัดที่สอดคล้องแผนพัฒนาการศึกษาฉบับที่ 11

1.ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน	ดำเนินการแล้วเสร็จ ช่วงเดือน พ.ค. 2557
2.ร้อยละความสำเร็จของการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์	ดำเนินการแล้วเสร็จ ช่วงเดือน ก.ย. 2557
3.ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาตรงตามภาระงานที่ได้รับมอบหมาย (สนับสนุนวิชาการ)	ดำเนินการแล้วเสร็จ ช่วงเดือน ก.ย. 2557
4.คะแนนเฉลี่ยของความพึงพอใจของบุคลากรต่อการบริหารจัดการองค์กร	ดำเนินการแล้วเสร็จ ช่วงเดือน ก.ย. 2557
5.ระดับความสำเร็จในการพัฒนาส่วนงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ฯ	ดำเนินการแล้วเสร็จ ช่วงเดือน พ.ค. 2557
6.คะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจของนักศึกษาที่มีต่อกระบวนการให้บริการของส่วนงาน	ดำเนินการแล้วเสร็จ ช่วงเดือน พ.ค. 2557
7.จำนวนโครงการวิจัยที่ได้รับการสนับสนุนจากภายในมหาวิทยาลัย	ดำเนินการแล้วเสร็จ ช่วงเดือน ก.ย. 2557
8.คะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจของผู้รับบริการที่มีต่อการให้บริการวิชาการ	ดำเนินการแล้วเสร็จ ช่วงเดือน ก.ย. 2557
9.จำนวนโครงการบริการวิชาการที่ให้บริการแก่หน่วยงานภายนอกมหาวิทยาลัย	ดำเนินการแล้วเสร็จ ช่วงเดือน ก.ย. 2557
10.จำนวนงานวิจัย/โครงการ/กิจกรรม/ผลงานด้านศิลปวัฒนธรรมหรือภูมิปัญญาไทยของส่วนงาน	ดำเนินการแล้วเสร็จ ช่วงเดือน ก.ย. 2557
11.คะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจต่อการรับรู้ผลการดำเนินงานด้านอัตลักษณ์เอกลักษณ์ของส่วนงาน	ดำเนินการแล้วเสร็จ ช่วงเดือน พ.ค. 2557
12.จำนวนครั้งในการประชาสัมพันธ์และแพร่อัตลักษณ์เอกลักษณ์และผลงานอันทรงคุณค่าของส่วนงาน	ดำเนินการแล้วเสร็จ ช่วงเดือน พ.ค. 2557

แผนปฏิบัติการตามคำรับรองบัณฑิตวิทยาลัย

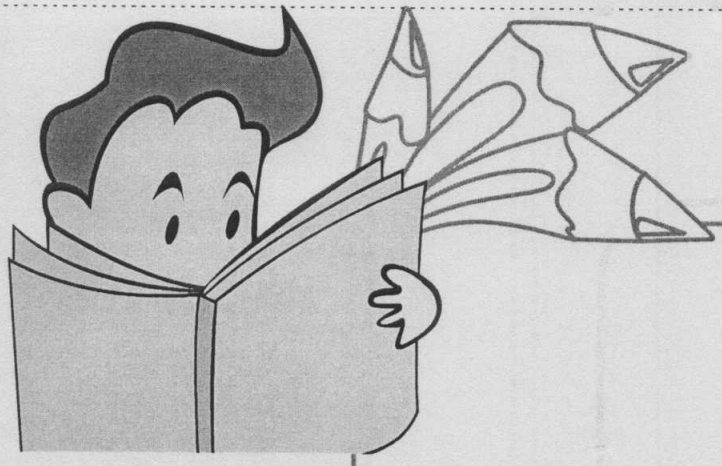
ตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับแผนอาเซียน

1.จำนวนโครงการที่พัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับกลุ่มประชาคมอาเซียน	ดำเนินการแล้วเสร็จ ช่วงเดือน ก.ย. 2557
2.ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาเพื่อปฏิบัติงานรองรับกลุ่มประชาคมอาเซียน	ดำเนินการแล้วเสร็จ ช่วงเดือน ก.ย. 2557

แผนปฏิบัติการตามคำรับรองบัณฑิตวิทยาลัย

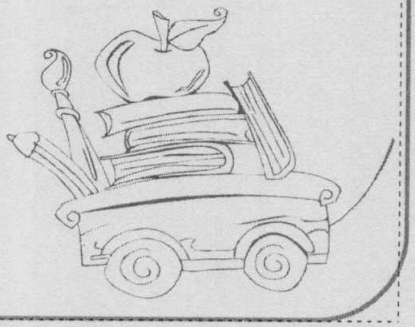
ตัวชี้วัดเฉพาะส่วนงาน (ไม่ซ้ำตัวชี้วัดมหาวิทยาลัย)

1.จำนวนนักศึกษาที่ได้รับทุนสนับสนุนและส่งเสริมการเผยแพร่ผลงานในที่ประชุมสัมมนาทางวิชาการหรือตีพิมพ์บทความในวารสารทางวิชาการระดับชาติหรือนานาชาติ	ดำเนินการแล้วเสร็จ ช่วงเดือน ก.ย. 2557
2.คะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจของนักศึกษาที่มีต่อการประชาสัมพันธ์ข่าวสารทุนสนับสนุนการวิจัย	ดำเนินการแล้วเสร็จ ช่วงเดือน ก.ย. 2557
3.คะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับบัณฑิตวิทยาลัยในการประสานความร่วมมือกับบัณฑิตวิทยาลัย	ดำเนินการแล้วเสร็จ ช่วงเดือน ก.ย. 2557
4.ร้อยละของการดำเนินการสอบป้องกันวิทยานิพนธ์ที่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด	ดำเนินการแล้วเสร็จ ช่วงเดือน ก.ย. 2557



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
สัมมนาผู้บริหารและบุคลากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557
เรื่อง "ทิศทาง ปัญหาและความมุ่งมั่นในการพัฒนาบัณฑิตวิทยาลัย"
ระหว่างวันที่ 23-27 เมษายน 2557
ณ บัณฑิตวิทยาลัย มจพ.

ประเมินผล



ผลประเมินความพึงพอใจการเข้าร่วมโครงการสัมมนาบัณฑิตวิทยาลัย
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557
เรื่อง "ทิศทาง ปัญหาและความมุ่งมั่นในการพัฒนาบัณฑิตวิทยาลัย"
ระหว่างวันที่ 23 - 27 เมษายน 2557
ณ ห้องประชุม 12A02 บัณฑิตวิทยาลัย และโรงแรมกระบี่เฮอริเทจ จังหวัดกระบี่

ฝ่ายวางแผนพัฒนาและวิจัย บัณฑิตวิทยาลัย
พฤษภาคม 2557

<u>คำชี้แจง</u> แบบสอบถามชุดนี้จัดทำขึ้นเพื่อประกอบการรายงานผลการสัมมนาบัณฑิตวิทยาลัย

การวิเคราะห์ระดับความพึงพอใจ

ในส่วนของการวิเคราะห์ ได้วิเคราะห์จากค่าเฉลี่ยของคะแนนที่ได้รับจากการตอบแบบสอบถาม หากค่าเฉลี่ยอยู่ในช่วงใด ก็แสดงว่ามีความพึงพอใจอยู่ในระดับนั้น โดยกำหนดเกณฑ์การวิเคราะห์ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	4.50 - 5.00	หมายความว่า	มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย	3.50 - 4.49	หมายความว่า	มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย	2.50 - 3.49	หมายความว่า	มีความพึงพอในอยู่ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	1.50 - 2.49	หมายความว่า	มีความพึงพอใจอยู่ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย	1.00 - 1.49	หมายความว่า	มีความพึงพอใจอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ผลประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมโครงการสัมมนาบัณฑิตวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557

รายละเอียด	ระดับความพึงพอใจ / ความคิดเห็น										ค่าเฉลี่ย	S.D	ระดับความพึงพอใจ
	มากที่สุด		มาก		ปานกลาง		น้อย		น้อยที่สุด				
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ			
1. เปิดสัมมนาและบรรยายพิเศษ เรื่อง การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง โดยคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ผศ.ดร.มงคล หวังสถิตย์วงษ์	9	64.29	5	35.71	0	0.00	0	0.00	0	0.00	4.64	0.50	มากที่สุด
2. กิจกรรมระดมสมอง แลกเปลี่ยนเรียนรู้													
2.1 ปัญหา อุปสรรคการทำงาน	6	42.86	6	42.86	2	14.29	0	0.00	0	0.00	4.29	0.73	มาก
2.2 แนวทางแก้ไข/พัฒนา	4	28.57	8	57.14	2	14.29	0	0.00	0	0.00	4.14	0.66	มาก
2.3 รายงานผลการดำเนินโครงการตามแผนวัตลักษณ์	5	35.71	9	64.29	0	0.00	0	0.00	0	0.00	4.36	0.50	มาก
2.4 รายงานผลการดำเนินโครงการตามแผนกลยุทธ์	5	35.71	9	64.29	0	0.00	0	0.00	0	0.00	4.36	0.50	มาก
2.5 แนวทางแก้ไข/พัฒนาโครงการตามแผน	5	35.71	9	64.29	0	0.00	0	0.00	0	0.00	4.36	0.50	มาก
ภาพรวมโครงการ													
1.สาระที่ได้จากการสัมมนา	4	28.57	9	64.29	1	12.50	0	0.00	0	0.00	4.21	0.58	มาก
2.เอกสารประกอบการสัมมนา	5	35.71	9	64.29	0	0.00	0	0.00	0	0.00	4.36	0.50	มาก
3.ความเหมาะสมของวัน เวลาที่จัด	5	35.71	9	64.29	0	0.00	0	0.00	0	0.00	4.36	0.50	มาก
4.ความสะดวกของสถานที่จัดสัมมนา/ที่พัก/อาหาร	8	57.14	6	42.86	0	0.00	0	0.00	0	0.00	4.57	0.51	มากที่สุด
5.ความสะดวกในการเดินทาง	8	57.14	6	42.86	0	0.00	0	0.00	0	0.00	4.57	0.51	มากที่สุด

ผลการประเมินความพึงพอใจระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.38

รายชื่อผู้เข้าร่วมสัมมนาเชิงปฏิบัติการบุคลากรบัณฑิตวิทยาลัย
เรื่อง “ทิศทาง ปัญหาและความมุ่งมั่นในการพัฒนาบัณฑิตวิทยาลัย”
วันที่ ๒๓ เมษายน ๒๕๕๗
ณ ห้อง ๑๒A๐๒ บัณฑิตวิทยาลัย ชั้น ๑๒ อาคารนวมินทรราชินี

ที่	ชื่อ – สกุล		ลายเซ็น
๑.	ผศ.ดร.มงคล	หวังสถิตย์วงษ์	
๒.	ผศ.ดร.ชูศรี	เลิศรัตน์เดชากุล	
๓.	นางสาวภัสสร	เผื่อนโกสุม	
๔.	นางสาวกัญญาวีร์	ปัทมดิลก	
๕.	นางบุญเรือน	เจนธัญกรณ์	
๖.	นางสุชาดา	จิราสุคนธ์	
๗.	นางสาวพีรกร	ดำเนินภัณฑ์	
๘.	นางสาวชิดชญา	แซ่ลิ้ว	
๙.	นางสาวอรวรรยา	เก้าสำราญ	
๑๐.	นางสาวลินทร์ภัทร	พัฒนปวีร์กุล	
๑๑.	นางสาวนิภาพร	จันต๊ะพรมมา	
๑๒.	นายยงยุทธ	ทองลบ	
๑๓.	นางสาวเปรมวดี	อาวุธกรรมปรีชา	
๑๔.	นางสาวกาญจนา	กลิ่นชวนชื่น	
๑๕.	นางศิริรัตน์	ประถมประพัด	
๑๖.	นางสาวมนัสนันท์	รัศมีวิศวะ	
๑๗.	นางสาวศันสนีย์	เอมปรากฏ	
๑๘.	นางสาวธิติพร	ศรีกิจเจริญศักดิ์	—
๑๙.	นางสาววัลลี	สุดแก้ว	
๒๐.	นางสาวรุ่งนภา	พันธุเอก	
๒๑.	นายมานพ	ชูราศรี	
๒๒.	นายชุมพล	ศรีปิ่นแก้ว	

รายชื่อผู้เข้าร่วมสัมมนาเชิงปฏิบัติการบุคลากรบัณฑิตวิทยาลัย
เรื่อง "ทิศทาง ปัญหาและความมุ่งมั่นในการพัฒนาบัณฑิตวิทยาลัย"
วันที่ ๒๔ เมษายน ๒๕๕๗
ณ โรงแรมกระบี่เฮอริเทจ จังหวัดกระบี่

ที่	ชื่อ – สกุล		ลายเซ็น
๑.	ผศ.ดร.มงคล	หวังสถิตย์วงษ์	
๒.	ผศ.ดร.ชูศรี	เลิศรัตน์เดชากุล	
๓.	นางสาวภัสสร	เผื่อนโกสุม	
๔.	นางสาวกัญญาวีร์	ปัทมดิลก	
๕.	นางบุญเรือน	เจนธัญกรณ์	
๖.	นางสุชาดา	จิราสุคนธ์	
๗.	นางสาวพีรกร	ดำเนินภัณฑ์	
๘.	นางสาวชิดชญา	แซ่ลิ้ว	
๙.	นางสาวอรวรรยา	เก้าสำราญ	
๑๐.	นางสาวลินทร์ภัทร	พัฒนปวีร์กุล	
๑๑.	นางสาวนิภาพร	จันต๊ะพรมมา	
๑๒.	นายยงยุทธ	ทองลบ	
๑๓.	นางสาวเปรมวดี	อาวุธกรรมปรีชา	
๑๔.	นางสาวกาญจนา	กลิ่นชวนชื่น	
๑๕.	นางศิริรัตน์	ประถมประพัด	
๑๖.	นางสาวมนัสนันท์	รัศมีวิศวะ	
๑๗.	นางสาวศันสนีย์	เอมปรากฏ	
๑๘.	นางสาวธิติพร	ศรีกิจเจริญศักดิ์	
๑๙.	นางสาววัลลี	สุดแก้ว	
๒๐.	นางสาวรุ่งนภา	พันธุเอก	
๒๑.	นายมานพ	ชูราศรี	
๒๒.	นายชุมพล	ศรีปิ่นแก้ว	

รายชื่อผู้เข้าร่วมสัมมนาเชิงปฏิบัติการบุคลากรบัณฑิตวิทยาลัย
เรื่อง “ทิศทาง ปัญหาและความมุ่งมั่นในการพัฒนาบัณฑิตวิทยาลัย”
วันที่ ๒๕ เมษายน ๒๕๕๗
ณ โรงแรมกระบี่เฮอริเทจ จังหวัดกระบี่

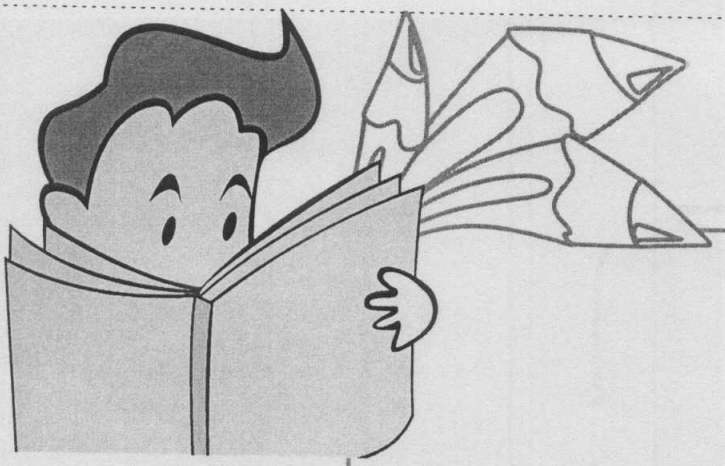
ที่	ชื่อ – สกุล		ลายเซ็น
๑.	ผศ.ดร.มงคล	หวังสถิตย์วงษ์	
๒.	ผศ.ดร.ชูศรี	เลิศรัตน์เดชากุล	
๓.	นางสาวภัสสร	เผื่อนโกสุม	
๔.	นางสาวกัญญาวีร์	ปัทมดิลก	
๕.	นางบุญเรือน	เจนธัญกรณ์	
๖.	นางสุชาดา	จิราสุคนธ์	
๗.	นางสาวพีรกร	ดำเนินภัณฑ์	
๘.	นางสาวชิดชญา	แซ่ลิ้ว	
๙.	นางสาวอรวรรยา	เก้าสำราญ	
๑๐.	นางสาวลินทร์ภัทร	พัฒนปวีร์กุล	
๑๑.	นางสาวนิภาพร	จันต๊ะพรมมา	
๑๒.	นายยงยุทธ	ทองลบ	
๑๓.	นางสาวเปรมวดี	อาวุธกรรมปรีชา	
๑๔.	นางสาวกาญจนา	กลิ่นชวนชื่น	
๑๕.	นางศิริรัตน์	ประถมประพัด	
๑๖.	นางสาวมนัสนันท์	รัศมีวิศวะ	
๑๗.	นางสาวศันสนีย์	เอมปรากฏ	
๑๘.	นางสาวธิติพร	ศรีกิจเจริญศักดิ์	
๑๙.	นางสาววัลลี	สุดแก้ว	
๒๐.	นางสาวรุ่งนภา	พันธุเอก	
๒๑.	นายมานพ	ชูราศรี	
๒๒.	นายชุมพล	ศรีปิ่นแก้ว	

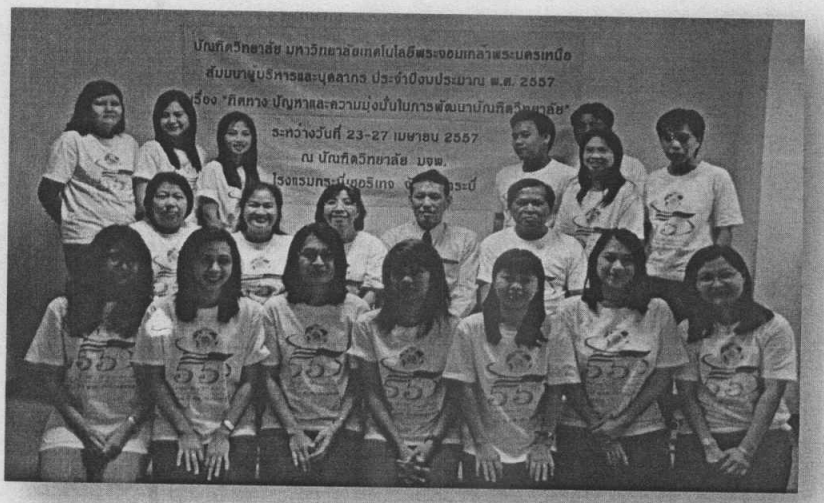
รายชื่อผู้เข้าร่วมสัมมนาเชิงปฏิบัติการบุคลากรบัณฑิตวิทยาลัย
เรื่อง “ทิศทาง ปัญหาและความมุ่งมั่นในการพัฒนาบัณฑิตวิทยาลัย”
วันที่ ๒๖ เมษายน ๒๕๕๗
ณ โรงแรมกระบี่เฮอริเทจ จังหวัดกระบี่

ที่	ชื่อ – สกุล		ลายเซ็น
๑.	ผศ.ดร.มงคล	หวังสถิตย์วงษ์	
๒.	ผศ.ดร.ชูศรี	เลิศรัตน์เดชากุล	
๓.	นางสาวภัสสร	เผื่อนโกสุม	
๔.	นางสาวกัญญาวีร์	ปัทมดิลก	
๕.	นางบุญเรือน	เจนธัญกรณ์	
๖.	นางสุชาดา	จิราสุคนธ์	
๗.	นางสาวพีรกร	ดำเนินภัณฑ์	
๘.	นางสาวชิดชญา	แซ่ลิ้ว	
๙.	นางสาวอรวรรยา	เก้าสำราญ	
๑๐.	นางสาวลินทร์ภัทร	พัฒนปวีร์กุล	
๑๑.	นางสาวนิภาพร	จันต๊ะพรมมา	
๑๒.	นายยงยุทธ	ทองลบ	
๑๓.	นางสาวเปรมวดี	อาวุธกรรมปรีชา	
๑๔.	นางสาวกาญจนา	กลิ่นชวนชื่น	
๑๕.	นางศิริรัตน์	ประถมประพัด	
๑๖.	นางสาวมนัสนันท์	รัศมีวิศวะ	
๑๗.	นางสาวศันสนีย์	เอมปรากฏ	
๑๘.	นางสาวธิติพร	ศรีกิจเจริญศักดิ์	
๑๙.	นางสาววัลลี	สุดแก้ว	
๒๐.	นางสาวรุ่งนภา	พันธุเอก	
๒๑.	นายมานพ	ชูราศรี	
๒๒.	นายชุมพล	ศรีปิ่นแก้ว	

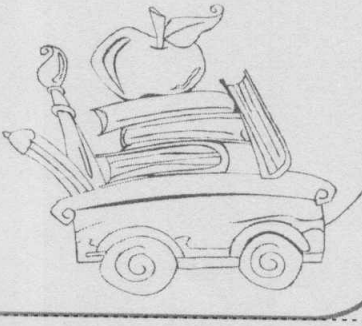
รายชื่อผู้เข้าร่วมสัมมนาเชิงปฏิบัติการบุคลากรบัณฑิตวิทยาลัย
เรื่อง “ทิศทาง ปัญหาและความมุ่งมั่นในการพัฒนาบัณฑิตวิทยาลัย”
วันที่ ๒๗ เมษายน ๒๕๕๗
ณ โรงแรมกระบี่เฮอริเทจ จังหวัดกระบี่

ที่	ชื่อ – สกุล		ลายเซ็น
๑.	ผศ.ดร.มงคล	หวังสถิตย์วงษ์	
๒.	ผศ.ดร.ชูศรี	เลิศรัตน์เดชากุล	
๓.	นางสาวภัสสร	เผื่อนโกสุม	
๔.	นางสาวกัญญาวีร์	ปัทมดิลก	
๕.	นางบุญเรือน	เจนธัญกรณ์	
๖.	นางสุชาดา	จิราสุคนธ์	
๗.	นางสาวพีรกร	ดำเนินภัณฑ์	—
๘.	นางสาวชิดชญา	แซ่ลิ้ว	
๙.	นางสาวอรวรรยา	เก้าสำราญ	
๑๐.	นางสาวลินทร์ภัทร	พัฒนปวีร์กุล	
๑๑.	นางสาวนิภาพร	จันต๊ะพรมมา	
๑๒.	นายยงยุทธ	ทองลบ	
๑๓.	นางสาวเปรมวดี	อาวุธกรรมปรีชา	
๑๔.	นางสาวกาญจนา	กลิ่นชวนชื่น	
๑๕.	นางศิริรัตน์	ประถมประพัด	
๑๖.	นางสาวมนัสนันท์	รัศมีวิศวะ	
๑๗.	นางสาวศันสนีย์	เอมปรากฏ	
๑๘.	นางสาวธิติพร	ศรีกิจเจริญศักดิ์	—
๑๙.	นางสาววัลลี	สุดแก้ว	
๒๐.	นางสาวรุ่งนภา	พันธุเอก	
๒๑.	นายมานพ	ชูราศรี	
๒๒.	นายชุมพล	ศรีปิ่นแก้ว	




บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
สัมมนาผู้บริหารและบุคลากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557
เรื่อง "ทิศทาง ปัญหาและความมุ่งมั่นในการพัฒนาบัณฑิตวิทยาลัย"
ระหว่างวันที่ 23-27 เมษายน 2557
ณ บัณฑิตวิทยาลัย มจพ.

งบประมาณ



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย โทร. 2411

ที่ บ. /2557 **วันที่** 8 พฤษภาคม 2557

เรื่อง ขออนุมัติเบิกค่าใช้จ่ายโครงการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ

เรียน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ตามที่บัณฑิตวิทยาลัยได้จัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เรื่อง "ทิศทาง ปัญหาและความมุ่งมั่นในการพัฒนาบัณฑิตวิทยาลัย" ระหว่างวันที่ 23-27 เมษายน 2557 นั้น บัดนี้ได้ดำเนินการจัดสัมมนาเป็นที่เรียบร้อยแล้ว จึงขออนุมัติเบิกค่าใช้จ่ายดังกล่าว เป็นจำนวนเงินทั้งสิ้น 155,760 บาท (หนึ่งแสนห้าหมื่นห้าพันเจ็ดร้อยหกสิบบาทถ้วน) จากเงินรายได้บัณฑิตวิทยาลัย กองทุนพัฒนาบุคลากร หมวดเงินอุดหนุน

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุมัติ

(นางสุชาดา จิราสุคนธ์)
นักวิชาการเงินและบัญชี

- ๘ พ.ค. ๒๕๕๗

- ๘ พ.ค. ๒๕๕๗

D:\work\file_ข้อมูล_1\seminar\Memo_seminar.doc

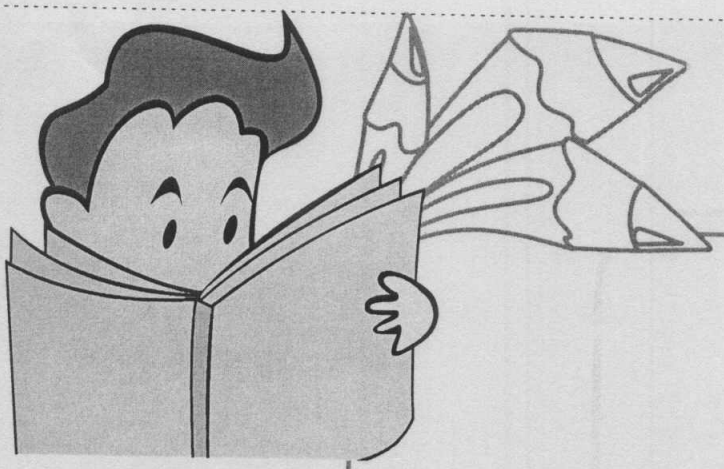
สรุปค่าใช้จ่ายโครงการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ

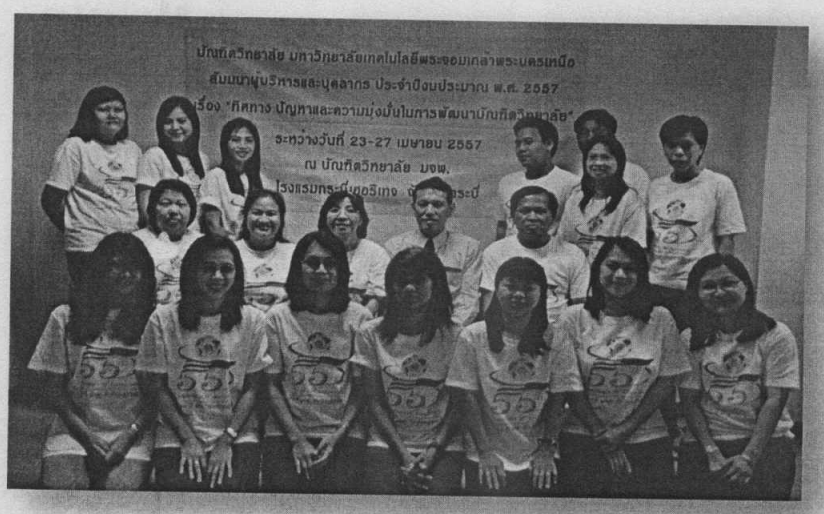
เรื่อง "ทิศทาง ปัญหาและความมุ่งมั่นในการพัฒนาบัณฑิตวิทยาลัย"

ระหว่างวันที่ 23-27 เมษายน 2557

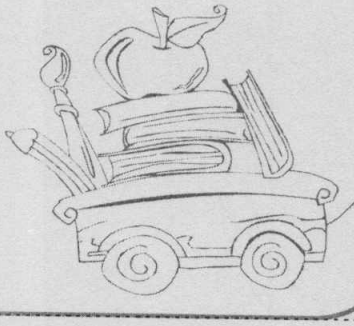
ณ บัณฑิตวิทยาลัย มจพ. และ โรงแรมกระบี่เฮอริเทจ จังหวัดกระบี่

ที่	รายการ	งบประมาณ	ยอดจ่ายจริง	คงเหลือ
1	ณ บัณฑิตวิทยาลัย มจพ. (วันที่ 23 เมษายน 2557)			
	1. ค่าอาหารว่างและเครื่องดื่ม (21 คน x 2 มื้อ x 30 บาท)	1,320	1,260	60
	2. ค่าอาหารกลางวัน (21 คน x 100 บาท)	2,200	2,100	100
	3. ค่าอาหารเย็น (20 คน x 160 บาท)	4,000	3,200	800
2	ณ โรงแรมกระบี่เฮอริเทจ จังหวัดกระบี่ (วันที่ 24-27 เมษายน 2557)			
	1. ค่าอาหารว่างและเครื่องดื่ม (20 คน x 6 มื้อ x 60 บาท)	7,200	7,200	-
	2. ค่าอาหาร ครบทุกมื้อ (20 คน x จำนวน 3 วัน x 800 บาท)	48,000	48,000	-
	3. ค่าที่พัก (10 ห้อง x 2 คืน x 1,500 บาท)	30,000	30,000	-
	4. ค่าเช่าห้องสัมมนา เหมาจ่าย (1 ห้อง x 3 วัน)	10,000	10,000	-
	5. ค่าเช่ารถปรับอากาศ จำนวน 1 คัน เหมาจ่าย	54,000	54,000	-
	6. วัสดุอื่น ๆ	2,000	-	2,000
	รวมทั้งสิ้น	158,720	155,760	2,960




บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
สัมมนาผู้บริหารและบุคลากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557
เรื่อง "ทิศทาง ปัญหาและความมุ่งมั่นในการพัฒนาบัณฑิตวิทยาลัย"
ระหว่างวันที่ 23-27 เมษายน 2557
ณ บัณฑิตวิทยาลัย มจพ.

โครงการ



บัณฑิตวิทยาลัย
รับที่ 5110507
วันที่ 25 ก.พ. 2557
10:30 น.

13 มี.ค. 2557
10.00

บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย โทร. ๒๔๑๖-๒๔๑๗

ที่ บ ๐๑๐๑ /๒๕๕๗ **วันที่** ๑๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๗

เรื่อง ขออนุมัติโครงการและงบประมาณ จัดโครงการสัมมนาเชิงปฏิบัติการบุคลากรบัณฑิตวิทยาลัย เรื่อง "ทิศทาง ปัญหาและความมุ่งมั่นในการพัฒนาบัณฑิตวิทยาลัย"

เรียน อธิการบดี

บัณฑิตวิทยาลัยขออนุมัติจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการบุคลากรบัณฑิตวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๗ เรื่อง "ทิศทาง ปัญหาและความมุ่งมั่นในการพัฒนาบัณฑิตวิทยาลัย" กำหนดจัดระหว่างวันที่ ๒๓-๒๗ เมษายน ๒๕๕๗ ณ บัณฑิตวิทยาลัย และ โรงแรมกระบี่เฮอริเทจ จังหวัดกระบี่ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อรวบรวมปัญหา อุปสรรคจากการปฏิบัติงานรอบปีที่ผ่านมา นำมากำหนดทิศทางพัฒนาบัณฑิตวิทยาลัยให้บรรลุผลตามพันธกิจ วิสัยทัศน์และอัตลักษณ์ สร้างบรรยากาศการทำงานร่วมกัน รวมทั้งได้ประสบการณ์จากการสัมมนานอกมหาวิทยาลัย กำหนดจัด ๒ ช่วง ดังนี้

ช่วงที่ ๑ จำนวน ๑ วัน
วันพุธที่ ๒๓ เมษายน ๒๕๕๗ เวลา ๐๘.๓๐-๑๖.๓๐ น. ณ ห้องประชุม ๑๒A๐๒ บัณฑิตวิทยาลัย

ช่วงที่ ๒ จำนวน ๔ วัน
ระหว่างวันพฤหัสบดีที่ ๒๔ ถึงวันอาทิตย์ที่ ๒๗ เมษายน ๒๕๕๗ ณ โรงแรมกระบี่เฮอริเทจ จังหวัดกระบี่

ทั้งนี้ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชูศรี เลิศรัตน์เดชากุล รองคณบดีฝ่ายวางแผนพัฒนาและกิจการพิเศษ เป็นผู้ยืมเงินทดรองจ่ายทั้งหมด ดังนั้นจึงใคร่ขออนุมัติ

๑. โครงการสัมมนาเชิงปฏิบัติการบุคลากรบัณฑิตวิทยาลัย เรื่อง "ทิศทาง ปัญหาและความมุ่งมั่นในการพัฒนาบัณฑิตวิทยาลัย" และงบประมาณโครงการ เป็นเงินทั้งสิ้น ๑๕๘,๗๒๐ บาท (-หนึ่งแสนห้าหมื่นแปดพันเจ็ดร้อยยี่สิบบาทถ้วน-) โดยใช้เงินรายได้บัณฑิตวิทยาลัย ปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๕๗ แผนงานบริหารการศึกษา กองทุนพัฒนาบุคลากร หมวดเงินอุดหนุน

๒. อนุมัติตัวบุคคล ผู้บริหารและบุคลากรบัณฑิตวิทยาลัยที่เข้าร่วมสัมมนา จำนวน ๒๒ คน (รายชื่อตามเอกสารแนบ)

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุมัติโครงการ งบประมาณและตัวบุคคลด้วย จักเป็นพระคุณยิ่ง

(อาจารย์ ดร.มงคล หวังสถิตย์วงษ์)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

เรียน อธิการบดี
เพื่อโปรดพิจารณาอนุมัติ โครงการและตัวบุคคล
สิริรมณ์ ชัยนาโย
๑๗ ก.พ. ๕๗
๑๗ ก.พ. ๕๗
๑๗ ก.พ. ๕๗
อนุมัติ โครงการและบุคคล
๑๗ ก.พ. ๕๗

บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ ฝ่ายวางแผนพัฒนาและวิจัย บัณฑิตวิทยาลัย โทร. ๒๔๑๖-๒๔๑๗
ที่ **วันที่** ๑๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๗
เรื่อง ขออนุมัติโครงการและงบประมาณ จัดโครงการสัมมนาเชิงปฏิบัติการบุคลากรบัณฑิตวิทยาลัย เรื่อง "ทิศทาง ปัญหาและความมุ่งมั่นในการพัฒนาบัณฑิตวิทยาลัย"

เรียน คณบดี ผ่านรองคณบดีฝ่ายวางแผนพัฒนาและกิจการพิเศษ

บัณฑิตวิทยาลัยขออนุมัติจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการบุคลากรบัณฑิตวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๗ เรื่อง "ทิศทาง ปัญหาและความมุ่งมั่นในการพัฒนาบัณฑิตวิทยาลัย" กำหนดจัดระหว่างวันที่ ๒๓-๒๗ เมษายน ๒๕๕๗ ณ บัณฑิตวิทยาลัย และโรงแรมกระบี่เฮอริเทจ จังหวัดกระบี่ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อรวบรวมปัญหา อุปสรรคจากการปฏิบัติงานรอบปีที่ผ่านมา นำไปกำหนดทิศทางพัฒนาบัณฑิตวิทยาลัยให้บรรลุผลตามพันธกิจ วิสัยทัศน์และอัตลักษณ์ สร้างบรรยากาศการทำงานร่วมกัน รวมทั้งได้ประสบการณ์จากการสัมมนานอกมหาวิทยาลัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

๑. อนุมัติโครงการสัมมนาเชิงปฏิบัติการบุคลากรบัณฑิตวิทยาลัย เรื่อง "ทิศทาง ปัญหาและความมุ่งมั่นในการพัฒนาบัณฑิตวิทยาลัย" กำหนดจัดจำนวน ๕ วัน ดังนี้

ช่วงที่ ๑ จำนวน ๑ วัน
วันพุธที่ ๒๓ เมษายน ๒๕๕๗ เวลา ๐๘.๓๐-๑๖.๓๐ น. ณ ห้องประชุม ๑๒A๐๒ บัณฑิตวิทยาลัย

ช่วงที่ ๒ จำนวน ๔ วัน
วันพฤหัสบดีที่ ๒๔ ถึงวันอาทิตย์ที่ ๒๗ เมษายน ๒๕๕๗ ณ โรงแรมกระบี่เฮอริเทจ จังหวัดกระบี่

๒. อนุมัติค่าใช้จ่ายในโครงการ เป็นเงินทั้งสิ้น ๑๕๘,๗๒๐ บาท (-หนึ่งแสนห้าหมื่นแปดพันเจ็ดร้อยยี่สิบบาทถ้วน-) โดยใช้เงินรายได้บัณฑิตวิทยาลัย ปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๕๗ แผนงานบริหารการศึกษา กองทุนพัฒนาบุคลากร หมวดเงินอุดหนุน

(นาบุญเรือน เจนธัญกรณ์)
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน
หัวหน้าฝ่ายวางแผนพัฒนาและวิจัย

เรียน คณบดี
เพื่อโปรดพิจารณาอนุมัติโครงการและงบประมาณ

อนุมัติโครงการและงบประมาณ
๑๒ ก.พ. ๒๕๕๗

โครงการสัมมนาเชิงปฏิบัติการบุคลากรบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
เรื่อง "ทิศทาง ปัญหาและความมุ่งมั่นในการพัฒนาบัณฑิตวิทยาลัย"
ระหว่างวันที่ ๒๓-๒๗ เมษายน ๒๕๕๗
ณ ห้องประชุม ๑๒A๐๒ บัณฑิตวิทยาลัยและโรงแรมกระบี่เฮอริเทจ จังหวัดกระบี่
****

๑. โครงการนี้อยู่ภายใต้แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบัณฑิตวิทยาลัย

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑ บริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ

เป้าประสงค์ที่ ๑ ระบบการบริหารองค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถรองรับต่อสภาวการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

กลยุทธ์ที่ ๑ สร้างระบบพัฒนาและประเมินผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบัณฑิตวิทยาลัย

๒. ลักษณะโครงการ/กิจกรรม

(/) งานปรับปรุง

๓. หน่วยงานที่รับผิดชอบโครงการ

ฝ่ายวางแผนพัฒนาและวิจัย

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

๔. หลักการและเหตุผล

บัณฑิตวิทยาลัยจัดตั้งเมื่อวันที่ ๒๑ พฤษภาคม ๒๕๒๙ มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นหน่วยงานที่ดำเนินการเกี่ยวกับการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ตลอดจนทำหน้าที่เป็นหน่วยงานกลางควบคุมมาตรฐานวิชาการ ประสานงานและสนับสนุนการดำเนินงานของภาควิชาต่าง ๆ ที่เปิดสอนระดับบัณฑิตศึกษาในมหาวิทยาลัยโดยมีพันธกิจ วิสัยทัศน์ และอัตลักษณ์ดังนี้

พันธกิจ

๑. สนับสนุน กำกับและตรวจสอบการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาให้มีคุณภาพและได้มาตรฐานสากล

๒. สนับสนุนการทำวิทยานิพนธ์ให้มีคุณภาพและเป็นที่ยอมรับในระดับสากล

๓. บริหารจัดการบัณฑิตวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพและเป็นที่พึงพอใจของผู้รับบริการ

๔. สนับสนุนกิจกรรมเพื่อทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของชาติ

วิสัยทัศน์

เป็นหน่วยงานที่สนับสนุน ส่งเสริม กำกับดูแลการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาให้มีคุณภาพและได้มาตรฐานสากล

อัตลักษณ์

สนับสนุนงานวิจัย ใส่ใจบริการ ประสานความร่วมมือ ยึดถือมาตรฐาน

ที่ผ่านมาบัณฑิตวิทยาลัยมีการบริหารจัดการที่เป็นเลิศในกลุ่มหน่วยงานสนับสนุนการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยตามผลการประเมินการปฏิบัติงานตามคำรับรองฯ ต่อเนื่องตั้งแต่ปี ๒๕๕๓ ถึงปัจจุบัน รวมทั้งการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในที่ผลการประเมินมีคะแนนสูงสุดในกลุ่มหน่วยงานสนับสนุนการจัดการศึกษาและหวังรักษาคุณภาพต่อไป และมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะหายุทธวิธีที่พัฒนาหน่วยงานให้พร้อมการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ปี ๒๕๕๘ ดังนั้นจึงใคร่ขอจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เรื่อง **"ทิศทาง ปัญหาและความมุ่งมั่นในการพัฒนาบัณฑิตวิทยาลัย"** ขึ้นเพื่อเป็นการระดมสมองร่วมกันระหว่างผู้บริหารและบุคลากร บัณฑิตวิทยาลัยรวมทั้งได้สร้างเสริมประสบการณ์ในการจัดสัมมนาภายนอกมหาวิทยาลัย

๕. วัตถุประสงค์

๑. เพื่อให้บุคลากรแต่ละฝ่ายได้สรุปปัญหา อุปสรรคจากการดำเนินงานในรอบปีที่ผ่าน

๒. เพื่อให้บุคลากรทุกคนได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้และกำหนดแนวทางพัฒนาการบริหารจัดการและพัฒนาอัตลักษณ์บัณฑิตวิทยาลัย

๓. เพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานร่วมกันและเกิดความรู้สึกร่วมมือร่วมใจอย่างเต็มที่ในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ยึดหลักการทำงานเป็นทีม

๔. เพื่อเสริมสร้างประสบการณ์แก่บุคลากรในการสัมมนาภายนอกมหาวิทยาลัย

๖. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

๑. รายงานสรุปปัญหา อุปสรรคการทำงานของบุคลากรแต่ละฝ่าย

๒. แนวปฏิบัติงานที่ดีที่ช่วยแก้ไขปัญหา อุปสรรคที่เกิดจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากร

๓. ทิศทางและแนวทางพัฒนาบัณฑิตวิทยาลัยที่เป็นรูปธรรมทั้งด้านพัฒนาการบริหารจัดการส่วนงานและพัฒนาอัตลักษณ์บัณฑิตวิทยาลัย

๔. บุคลากรได้ประสบการณ์จากการเดินทางไปสัมมนาภายนอกมหาวิทยาลัย

๗. ตัวชี้วัดและเป้าหมาย

๑. ผู้บริหารและบุคลากรบัณฑิตวิทยาลัยเข้าร่วมโครงการ

- สัมมนา ณ บัณฑิตวิทยาลัย วันที่ ๒๓ เมษายน ๒๕๕๗ จำนวน ๒๒ คน
- สัมมนา ณ โรงแรมกระบี่เฮอริเทจ จังหวัดกระบี่ วันที่ ๒๔-๒๗ เมษายน ๒๕๕๗ จำนวน ๒๐ คน

๒. ผู้บริหารและบุคลากรเข้าร่วมโครงการ มีผลประเมินความพึงพอใจในการเข้าร่วมสัมมนาค่าเฉลี่ยไม่ต่ำกว่า ๓.๕๑ จากคะแนน ๕.๐๐

๓. รายงานผลการสัมมนา จำนวน ๑ เล่ม

๘. การประเมินผลโครงการ

๑. ประเมินผลความสำเร็จการปฏิบัติงานตามแนวทางพัฒนางานที่เป็นลายลักษณ์อักษร (เป็นภาระงานที่สามารถประเมินได้) ความสำเร็จไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๘๐

๒. ประเมินผลความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมสัมมนา ใช้แบบสอบถามมาตราส่วนประเมินค่า ๕ ระดับใช้สถิติพื้นฐานการประเมินผล

ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ

๑. ค่าใช้จ่ายในการจัดโครงการ

๒. ระดับความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมโครงการ

วิธีการวัดความสำเร็จ

๑. สรุปค่าใช้จ่ายทั้งหมดของโครงการไม่เกินงบประมาณ

๒. แจกแบบสอบถามผู้เข้าร่วมสัมมนาหลังเสร็จสิ้นโครงการ

๙. วิธีดำเนินการ

๑. ประชุมกำหนดจัดสัมมนา

๒. เขียนโครงการสัมมนา ขออนุมัติโครงการและงบประมาณ

๓. แต่งตั้งคณะทำงานตามภาระงาน ประชุมนัดหมาย

๔. ดำเนินการตามโครงการ

๕. รายงานผลและสรุปผล

๖. ติดตามประเมินผล

๑๐. ระยะเวลาในการดำเนินการ

ระหว่างวันพุธที่ ๒๓ เมษายน ๒๕๕๗ ถึงวันอาทิตย์ที่ ๒๗ เมษายน ๒๕๕๗ จำนวน ๕ วัน

แบ่งการดำเนินการ ดังนี้

ช่วงที่ ๑ วันพุธที่ ๒๓ เมษายน ๒๕๕๗ ณ ห้องประชุม ๑๒A๐๒ บัณฑิตวิทยาลัย

ช่วงที่ ๒ วันพฤหัสบดีที่ ๒๔ –วันอาทิตย์ที่ ๒๗ เมษายน ๒๕๕๗ ณ โรงแรมกระบี่เฮอริเทจ จังหวัดกระบี่

๑๑. ผู้เข้าร่วมโครงการ

ช่วงที่ ๑ วันพุธที่ ๒๓ เมษายน ๒๕๕๗ ณ ห้องประชุม ๑๒A๐๒ บัณฑิตวิทยาลัย

ผู้บริหารและบุคลากรบัณฑิตวิทยาลัย ทั้งหมด ๒๒ คน ประกอบด้วย

ผู้บริหารบัณฑิตวิทยาลัย จำนวน ๒ คน

๑. อาจารย์ ดร.มงคล หวังสถิตย์วงษ์ คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

๒. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชูศรี เลิศรัตน์เดชากุล รองคณบดีฝ่ายวางแผนพัฒนาและกิจการพิเศษ

บุคลากรบัณฑิตวิทยาลัย จำนวน ๒๐ คน

๑. นางสาวภัสสร เผื่อนโกสุม หัวหน้าสำนักงานคณบดี (พนักงานมหาวิทยาลัย)

๒. นางสาวกัญญาวีร์ ปัทมดิลก หัวหน้าฝ่ายวิชาการ (พนักงานมหาวิทยาลัย)

๓. นางบุญเรือน เจนธัญกรณ์ หัวหน้าฝ่ายวางแผนพัฒนาฯ (พนักงานมหาวิทยาลัย)

๔. นางสาวเปรมวดี อาวุธกรรมปรีชา นักวิชาการศึกษา (พนักงานมหาวิทยาลัย)

๕. นางสาวกาญจนา กลิ่นชวนชื่น นักวิชาการศึกษา (พนักงานมหาวิทยาลัย)

๖. นางศิริรัตน์ ประถมประพัด นักวิชาการศึกษา (พนักงานมหาวิทยาลัย)

๗. นางสาวมนัสนันท์ รัศมีวิศวะ นักวิชาการศึกษา (พนักงานมหาวิทยาลัย)

๘. นางสุชาดา จิราสุคนธ์ นักวิชาการเงินและบัญชี (พนักงานมหาวิทยาลัย)

๙. นางสาวนิภาพร จันต๊ะพรมมา นักวิชาการเงินและบัญชี (พนักงานมหาวิทยาลัย)

๑๐. นางสาวศันสนีย์ เอมปรากฏ นักวิเคราะห์นโยบายและแผน (พนักงานมหาวิทยาลัย)

๑๑. นายยงยุทธ ทองลบ นักวิชาการพัสดุ (พนักงานมหาวิทยาลัย)

๑๒. นางสาวลินทร์นภัทร พัฒนปวีร์กุล เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป (พนักงานมหาวิทยาลัย)

๑๓. นางสาวชิดชญา แซ่ลิ้ว นักวิชาการคอมพิวเตอร์ (พนักงานมหาวิทยาลัย)

๑๔. นางสาวอรวรรยา เก้าสำราญ ผู้ปฏิบัติงานบริหาร (พนักงานมหาวิทยาลัย)

๑๕. นางสาวพีรกร ดำเนินภัณฑ์ เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป (พนักงานมหาวิทยาลัย)

๑๖. นางสาวธิติพร ศรีกิจเจริญศักดิ์ นักประชาสัมพันธ์ (พนักงานพิเศษ)

๑๗. นางสาววัลลี สุดแก้ว เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป (พนักงานพิเศษ)

๑๘. นางสาวรุ่งนภา พันธุ์เอก ช่างเทคนิค (พนักงานพิเศษ)

๑๙. นายมานพ ชูราศรี พนักงานขับรถยนต์ (ลูกจ้างประจำ)

๒๐. นายชุมพล ศรีปิ่นแก้ว พนักงานบริการ (พนักงานพิเศษ)

ช่วงที่ ๒ วันพฤหัสบดีที่ ๒๔ –วันอาทิตย์ที่ ๒๗ เมษายน ๒๕๕๗ ณ โรงแรมกระบี่เฮอริเทจ จังหวัดกระบี่
ผู้บริหารและบุคลากรบัณฑิตวิทยาลัย ทั้งหมด ๒๐ คน ประกอบด้วย

ผู้บริหารบัณฑิตวิทยาลัย จำนวน ๒ คน

๑. อาจารย์ ดร.มงคล หวังสถิตย์วงษ์ คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

๒. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชูศรี เลิศรัตน์เดชากุล รองคณบดีฝ่ายวางแผนพัฒนาและกิจการพิเศษ

บุคลากรบัณฑิตวิทยาลัย จำนวน ๑๘ คน

๑. นางสาวภัสสร เผื่อนโกสุม	หัวหน้าสำนักงานคณบดี (พนักงานมหาวิทยาลัย)
๒. นางสาวกัญญาวีร์ ปัทมดิลก	หัวหน้าฝ่ายวิชาการ (พนักงานมหาวิทยาลัย)
๓. นางบุญเรือน เจนธัญกรณ์	หัวหน้าฝ่ายวางแผนพัฒนาและวิจัย (พนักงานมหาวิทยาลัย)
๔. นางสาวเปรมวดี อาวุธกรรมปรีชา	นักวิชาการศึกษา (พนักงานมหาวิทยาลัย)
๕. นางสาวกาญจนา กลิ่นชวนชื่น	นักวิชาการศึกษา (พนักงานมหาวิทยาลัย)
๖. นางศิริรัตน์ ประถมประพัด	นักวิชาการศึกษา (พนักงานมหาวิทยาลัย)
๗. นางสาวมนัสนันท์ รัศมีวิศวะ	นักวิชาการศึกษา (พนักงานมหาวิทยาลัย)
๘. นางสุชาดา จิราสุคนธ์	นักวิชาการเงินและบัญชี (พนักงานมหาวิทยาลัย)
๙. นางสาวนิภาพร จันต๊ะพรมมา	นักวิชาการเงินและบัญชี (พนักงานมหาวิทยาลัย)
๑๐. นางสาวศันสนีย์ เอมปรากฏ	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน (พนักงานมหาวิทยาลัย)
๑๑. นายยงยุทธ ทองลบ	นักวิชาการพัสดุ (พนักงานมหาวิทยาลัย)
๑๒. นางสาวลินทร์นภัทร พัฒนปวีร์กุล	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป (พนักงานมหาวิทยาลัย)
๑๓. นางสาวชิดชญา แซ่ลิ้ว	นักวิชาการคอมพิวเตอร์ (พนักงานมหาวิทยาลัย)
๑๔. นางสาวอรวรรยา เก้าสำราญ	ผู้ปฏิบัติงานบริหาร (พนักงานมหาวิทยาลัย)
๑๕. นางสาววัลลี สุดแก้ว	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป (พนักงานพิเศษ)
๑๖. นางสาวรุ่งนภา พันธุ์เอก	ช่างเทคนิค (พนักงานพิเศษ)
๑๗. นายมานพ ชูราศรี	พนักงานขับรถยนต์ (ลูกจ้างประจำ)
๑๘. นายชุมพล ศรีปิ่นแก้ว	พนักงานบริการ (พนักงานพิเศษ)

๑๒. งบประมาณ

ใช้งบประมาณเงินรายได้บัณฑิตวิทยาลัย ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๗ แผนงานบริหารการศึกษา กองทุนพัฒนาบุคลากร หมวดเงินอุดหนุน **วงเงินไม่เกิน ๑๕๘,๗๒๐ .-บาท (-หนึ่งแสนห้าหมื่นแปดพันเจ็ดร้อยยี่สิบบาทถ้วน-)** ประกอบด้วย :

ช่วงที่ ๑ วันพุธที่ ๒๓ เมษายน ๒๕๕๗ ณ ห้องประชุม ๑๒A๐๒ บัณฑิตวิทยาลัย

๑. ค่าอาหารว่างและเครื่องดื่ม (คนละ ๓๐ บาท X จำนวน ๒๒ คน X ๒ มื้อ)	๑,๓๒๐ บาท
๒. ค่าอาหารกลางวัน (คนละ ๑๐๐ บาท Xจำนวน ๒๒ คนX ๑ มื้อ)	๒,๒๐๐ บาท
๓. ค่าอาหารเย็น (คนละ ๒๐๐ บาท X จำนวน ๒๐ คนX๑ มื้อ)	๔,๐๐๐ บาท

ช่วงที่ ๒ วันพฤหัสบดีที่ ๒๔ –วันอาทิตย์ที่ ๒๗ เมษายน ๒๕๕๗ ณ โรงแรมกระบี่เฮอริเทจ จังหวัดกระบี่

๑. ค่าอาหารว่างและเครื่องดื่ม (คนละ ๖๐ บาท Xจำนวน ๒๐ คน X๖ มื้อ)	๗,๒๐๐ บาท
๒. ค่าอาหารเช้า-กลางวัน-เย็น(ครบทุกมื้อ)(คนละ ๘๐๐ บาทXจำนวน ๒๐ คน X๓ วัน)	๔๘,๐๐๐ บาท
๓. ค่าที่พัก (จำนวน ๑๐ ห้อง X ๒ คืนX ห้องละ ๑,๕๐๐ บาท)	๓๐,๐๐๐ บาท
๔. ค่าเช่าห้องสัมมนาเหมาจ่าย (จำนวน ๑ ห้องX จำนวน ๓ วัน)	๑๐,๐๐๐ บาท
๕. ค่าพาหนะ (ค่าเช่าเหมารถปรับอากาศเหมาจ่าย) จำนวน ๑ คัน	๕๔,๐๐๐ บาท
๖. ค่าวัสดุอื่น ๆ (กระดาษ ,ป้ายชื่อโครงการสัมมนา)	๒,๐๐๐ บาท
รวม (- หนึ่งแสนห้าหมื่นแปดพันเจ็ดร้อยยี่สิบบาทถ้วน -)	**๑๕๘,๗๒๐ บาท**

หมายเหตุ ขอถัวจ่ายทุกรายการ

กำหนดการสัมมนาเชิงปฏิบัติการบุคลากรบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

เรื่อง "ทิศทาง ปัญหาและความมุ่งมั่นในการพัฒนาบัณฑิตวิทยาลัย"

ระหว่างวันที่ ๒๓- ๒๗ เมษายน ๒๕๕๗

ณ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

และโรงแรมกระบี่เฮอริเทจ จังหวัดกระบี่

<u>ช่วงที่ ๑</u> วันพุธที่ ๒๓ เมษายน ๒๕๕๗ ณ ห้องประชุม ๑๒A๐๒ บัณฑิตวิทยาลัย

เวลา	๘.๓๐-๘.๔๕ น.	ลงทะเบียน รับเอกสารและพร้อมกัน ณ ห้องประชุม ๑๒A๐๒ บัณฑิตวิทยาลัย
เวลา	๘.๔๕-๙.๐๐ น.	พิธีเปิดการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ -กล่าวรายงานวัตถุประสงค์การจัดสัมมนา โดย รองคณบดีฝ่ายวางแผนพัฒนาและกิจการพิเศษ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชูศรี เลิศรัตน์เดชากุล
เวลา	๙.๐๐-๑๐.๐๐ น.	กล่าวเปิดการสัมมนาและบรรยายพิเศษเพื่อให้ความรู้แก่บุคลากร เรื่อง "นโยบายและทิศทางพัฒนาบัณฑิตวิทยาลัย " โดยคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย อาจารย์ ดร.มงคล หวังสถิตย์วงษ์
เวลา	๑๐.๓๐-๑๐.๔๕ น.	พักรับประทานอาหารว่าง
เวลา	๑๐.๔๕-๑๒.๐๐ น.	บรรยายพิเศษ เรื่อง "ทิศทางการพัฒนาบัณฑิตวิทยาลัย" โดย รองคณบดีฝ่ายวางแผนพัฒนาและกิจการพิเศษ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชูศรี เลิศรัตน์เดชากุล
เวลา	๑๒.๐๐-๑๓.๐๐ น.	พักรับประทานอาหารกลางวัน
เวลา	๑๓.๐๐-๑๓.๑๕ น.	ฝ่ายวางแผนพัฒนาและวิจัย : ชี้แจงรายละเอียดและกิจกรรมการสัมมนาตลอดโครงการ
เวลา	๑๓.๑๕-๑๔.๓๐ น.	เริ่มกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ปัญหา อุปสรรคการทำงานของบุคลากร ๓ ฝ่าย ได้แก่ สำนักงานคณบดี ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายวางแผนพัฒนาและวิจัย
เวลา	๑๔.๓๐-๑๔.๔๕ น.	พักรับประทานอาหารว่าง
เวลา	๑๔.๔๕-๑๖.๓๐ น.	ดำเนินการแลกเปลี่ยน'รียนรู้ของบุคลากร ๓ ฝ่าย (ต่อ)
เวลา	๑๖.๓๐ น.	ปิดการสัมมนา ช่วงที่ ๑
เวลา	๑๗.๓๐ น.	ออกเดินทางจากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือสู่จังหวัดกระบี่ (รับประทานอาหารเย็นบนรถ)

กำหนดการสัมมนาเชิงปฏิบัติการบุคลากรบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

เรื่อง "ทิศทาง ปัญหาและความมุ่งมั่นในการพัฒนาบัณฑิตวิทยาลัย"

ระหว่างวันที่ ๒๓- ๒๗ เมษายน ๒๕๕๗

ณ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

และโรงแรมกระบี่เฮอริเทจ จังหวัดกระบี่

ช่วงที่ ๒ ระหว่างวันพฤหัสบดีที่ ๒๔ – ๒๗ เมษายน ๒๕๕๗

วันพฤหัสบดีที่ ๒๔ เมษายน ๒๕๕๗ ณ ห้องประชุมโรงแรมกระบี่เฮอริเทจ จังหวัดกระบี่

เวลา	๐๖.๐๐ น.	เดินทางถึงโรงแรมเฮอริเทจ จังหวัดกระบี่
เวลา	๐๗.๐๐-๐๘.๐๐ น.	รับประทานอาหารเช้า
เวลา	๐๘.๓๐-๐๘.๔๐ น.	ลงทะเบียนและพร้อมกันที่ห้องสัมมนา
เวลา	๐๘.๔๐-๑๐.๓๐ น.	ฝ่ายวางแผนพัฒนาและวิจัย
		-รายงานผลสรุปปัญหา อุปสรรคการทำงานจากการระดมสมองของบุคลากรทั้ง ๓ ฝ่าย
		-รายงานวัตถุประสงค์และความมุ่งมั่นในการพัฒนาบัณฑิตวิทยาลัย
		-ผู้บริหารและบุคลากรระดมสมองร่วมกันกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาการทำงานในปัจจุบัน
เวลา	๑๐.๓๐-๑๐.๔๕ น.	พักรับประทานอาหารว่าง
เวลา	๑๐.๔๕-๑๒.๐๐ น.	ผู้บริหารและบุคลากรระดมสมองร่วมกันกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาการทำงานในปัจจุบัน (ต่อ)
เวลา	๑๒.๐๐-๑๓.๐๐ น.	พักรับประทานอาหารกลางวัน
เวลา	๑๓.๐๐-๑๔.๓๐ น.	ผู้บริหารและบุคลากรระดมสมองร่วมกันกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาการทำงานในปัจจุบัน (ต่อ)
เวลา	๑๔.๓๐-๑๔.๔๕ น.	พักรับประทานอาหารว่าง
เวลา	๑๔.๔๕-๑๖.๐๐ น.	ฝ่ายวางแผนพัฒนาและวิจัย รายงานสรุปปัญหา อุปสรรคและแนวทางแก้ไข
เวลา	๑๖.๐๐-๑๘.๐๐ น.	พักผ่อนตามอัธยาศัย
เวลา	๑๘.๐๐-๑๙.๐๐ น.	รับประทานอาหารเย็น
เวลา	๑๙.๐๐-๒๐.๐๐ น.	กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์

วันศุกร์ที่ ๒๕ เมษายน ๒๕๕๗

เวลา	๐๗.๐๐-๐๘.๐๐ น.	รับประทานอาหารเช้า
เวลา	๐๘.๓๐-๑๐.๓๐ น.	ลงทะเบียนและพร้อมกันที่ห้องสัมมนา
		ฝ่ายวางแผนพัฒนาและวิจัย รายงานผลการดำเนินงานแผนงานต่าง ๆ ดังนี้
		-แผนกลยุทธ์บัณฑิตวิทยาลัย ปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๕๗
		-แผนปฏิบัติการคำรับรอง ปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๕๗
		-แผนอัตลักษณ์บัณฑิตวิทยาลัย ปีการศึกษา ๒๕๕๖
		ผู้บริหารและบุคลากรร่วมกำหนดแนวทางแผนปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๗
เวลา	๑๐.๓๐-๑๐.๔๕ น.	พักรับประทานอาหารว่าง
เวลา	๑๐.๔๕-๑๒.๐๐ น.	ผู้บริหารและบุคลากรร่วมกำหนดโครงการ/กิจกรรมแผนต่าง ๆ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๘
เวลา	๑๒.๐๐-๑๓.๐๐ น.	พักรับประทานอาหารกลางวัน
เวลา	๑๓.๐๐-๑๔.๓๐ น.	ผู้บริหารและบุคลากรร่วมกำหนดโครงการ/กิจกรรมแผนต่าง ๆ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๘ (ต่อ)
เวลา	๑๔.๓๐-๑๔.๔๕ น.	พักรับประทานอาหารว่าง
เวลา	๑๔.๔๕-๑๖.๐๐ น.	ผู้บริหารและบุคลากรร่วมกำหนดโครงการ/กิจกรรมแผนต่าง ๆ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๘ (ต่อ)
เวลา	๑๖.๐๐ -๑๘.๐๐น.	พักผ่อนตามอัธยาศัย
เวลา	๑๘.๐๐-๑๙.๐๐ น.	รับประทานอาหารเย็น
เวลา	๑๙.๐๐-๒๐.๐๐ น.	กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์

กำหนดการสัมมนาเชิงปฏิบัติการบุคลากรบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

เรื่อง "ทิศทาง ปัญหาและความมุ่งมั่นในการพัฒนาบัณฑิตวิทยาลัย"

ระหว่างวันที่ ๒๓- ๒๗ เมษายน ๒๕๕๗

ณ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

และโรงแรมกระบี่เฮอริเทจ จังหวัดกระบี่

วันเสาร์ที่ ๒๖ เมษายน ๒๕๕๗

เวลา	๐๗.๐๐ -๐๘.๐๐ น.	รับประทานอาหารเช้า
เวลา	๐๘.๓๐-๑๐.๓๐ น.	ลงทะเบียนและพร้อมกันที่ห้องสัมมนา ผู้บริหารและบุคลากรร่วมระดมสมอง:กำหนดแนวทางพัฒนาแผนงานบัณฑิตวิทยาลัย ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๘
เวลา	๑๐.๓๐-๑๐.๔๕ น.	พักรับประทานอาหารว่าง
เวลา	๑๐.๔๕-๑๒.๐๐ น.	ผู้บริหารและบุคลากรร่วมระดมสมอง:กำหนดแนวทางพัฒนาแผนงานบัณฑิตวิทยาลัย ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๘ (ต่อ)
เวลา	๑๒.๐๐-๑๓.๐๐ น.	พักรับประทานอาหารกลางวัน
เวลา	๑๓.๐๐-๑๔.๓๐ น.	ฝ่ายวางแผนพัฒนาและวิจัย สรุปและรายงานผลการกำหนดแนวทางพัฒนาบัณฑิตวิทยาลัยอย่างเป็นรูปธรรม
เวลา	๑๔.๓๐-๑๔.๔๕ น.	พักรับประทานอาหารว่าง
เวลา	๑๔.๔๕-๑๕.๐๐ น.	คณบดีบัณฑิตวิทยาลัยให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับผลการสัมมนา กล่าวปิดการสัมมนาและเตรียมตัว เดินทางจากที่พักเพื่อกลับกรุงเทพฯ

วันอาทิตย์ที่ ๒๗ เมษายน ๒๕๕๗

เวลา	๐๕.๐๐ น.	เดินทางถึงมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

หมายเหตุ กำหนดการอาจมีการเปลี่ยนแปลงตามความเหมาะสม

รายชื่อคณะทำงานและภาระงานแนบท้ายโครงการสัมมนา

คณะทำงานฝ่ายดำเนินการและประสานงาน

๑. นางบุญเรือน เจนธัญกรณ์ หัวหน้าคณะทำงาน
๒. นางสาวภัสสร เผื่อนโกสุม คณะทำงาน
๓. นางสาวกัญญาวีร์ ปัทมดิลก คณะทำงาน
๔. นางสาวศันสนีย์ เอมปรากฏ คณะทำงาน

รับผิดชอบภาระหน้าที่ ดังนี้

๑. เขียนโครงการ กำหนดการสัมมนาและขออนุมัติงบประมาณ
๒. จัดทำเอกสารประกอบการสัมมนา
๓. ประสานงานและดำเนินการตลอดการสัมมนา
๔. จัดเก็บข้อมูลประกอบสรุปผลการสัมมนา
๕. ประสานงานกับทุกฝ่ายและติดตามผลเพื่อให้การบริหารงานโครงการฯ เกิดประสิทธิภาพสูงสุด
๖. สรุปผลการดำเนินงานทุกฝ่าย ประเมินผลโครงการเพื่อรายงานผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องรับทราบ

คณะทำงานฝ่ายลงทะเบียนและแจกเอกสาร

๑. นางสาวกาญจนา กลิ่นชวนชื่น หัวหน้าคณะทำงาน
๒. นางสาวเปรมวดี อาวุธกรรมปรีชา คณะทำงาน
๓. นางสาวมนัสนันท์ รัศมีวิศวะ คณะทำงาน
๔. นางสาวศิริรัตน์ ประถมประพัด คณะทำงาน

รับผิดชอบภาระหน้าที่ ดังนี้

๑. จัดทำเอกสารและรับลงทะเบียนผู้เข้าร่วมสัมมนา
๒. แจกเอกสารประกอบการสัมมนา

คณะทำงานฝ่ายอาคารสถานที่และยานพาหนะ

๑. นางสาวอรวรรยา เก้าสำราญ หัวหน้าคณะทำงาน
๒. นายยงยุทธ ทองลบ คณะทำงาน
๓. นางสาววัลลี สุดแก้ว คณะทำงาน
๔. นางสาวรุ่งนภา พันธุ์เอก คณะทำงาน
๕. นายมานพ ชูราศรี คณะทำงาน
๖. นายชุมพล ศรีปิ่นแก้ว คณะทำงาน

รับผิดชอบภาระหน้าที่ ดังนี้

๑. ติดต่อประสานงานและดูแลความเรียบร้อยห้องสัมมนา ยานพาหนะและอุปกรณ์นำเสนอต่าง ๆ
๒. ติดต่อประสานงานและดูแลความเรียบร้อยและอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับยานพาหนะตลอดการเดินทาง

คณะทำงานฝ่ายการเงิน

๑. นางสุชาดา จิราสุคนธ์ หัวหน้าคณะทำงาน
๒. นางสาวนิภาพร จันต๊ะพรมมา คณะทำงาน

รับผิดชอบภาระหน้าที่ ดังนี้

๑. รับผิดชอบเงินงบประมาณโครงการสัมมนา จัดทำเอกสารทางการเงินและเคลียร์ค่าใช้จ่ายทั้งหมด

คณะทำงานฝ่ายสวัสดิการอาหาร

๑. นางสาวเปรมวดี อาวุธกรรมปรีชา หัวหน้าคณะทำงาน
๒. นางสาวนิภาพร จันต๊ะพรมมา คณะทำงาน
๓. นางสาวพีรกร ดำเนินภัณฑ์ คณะทำงาน
๔. นางสาววัลลี สุดแก้ว คณะทำงาน
๕. นางสาวอรวรรยา เก้าสำราญ คณะทำงาน

รับผิดชอบภาระหน้าที่ ดังนี้

๑. รับผิดชอบและประสานงานอาหารทุกมื้อตลอดการสัมมนา

คณะทำงานฝ่ายประชาสัมพันธ์และกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์

๑. นางสาวมนัสนันท์ รัศมีวิศวะ หัวหน้าคณะทำงาน
๒. นางสาวชิดชญา แซ่ลิ้ว คณะทำงาน
๓. นางสาวศันสนีย์ เอมปรากฏ คณะทำงาน
๔. นายยงยุทธ ทองลบ คณะทำงาน
๕. นางสาวธิติพร ศรีกิจเจริญศักดิ์ คณะทำงาน
๖. นางสาววัลลี สุดแก้ว คณะทำงาน
๗. นางสาวรุ่งนภา พันธุ์เอก คณะทำงาน
๘. นางสาวนิภาพร จันต๊ะพรมมา คณะทำงาน

รับผิดชอบภาระหน้าที่ ดังนี้

1. รับผิดชอบประชาสัมพันธ์การจัดสัมมนา
2. รับผิดชอบประชาสัมพันธ์ปิดสำนักงาน
3. บันทึกภาพงานสัมมนา นำข้อมูลขึ้น website/จอ LCD เพื่อประชาสัมพันธ์
4. จัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์

รายชื่อบุคลากรที่เข้าร่วมสัมมนาเชิงปฏิบัติการบุคลากรบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
เรื่อง "ทิศทาง ปัญหาและความมุ่งมั่นในการพัฒนาบัณฑิตวิทยาลัย"
ระหว่างวันที่ ๒๓- ๒๗ เมษายน ๒๕๕๗
ณ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
และโรงแรมกระบี่เฮอริเทจ จังหวัดกระบี่

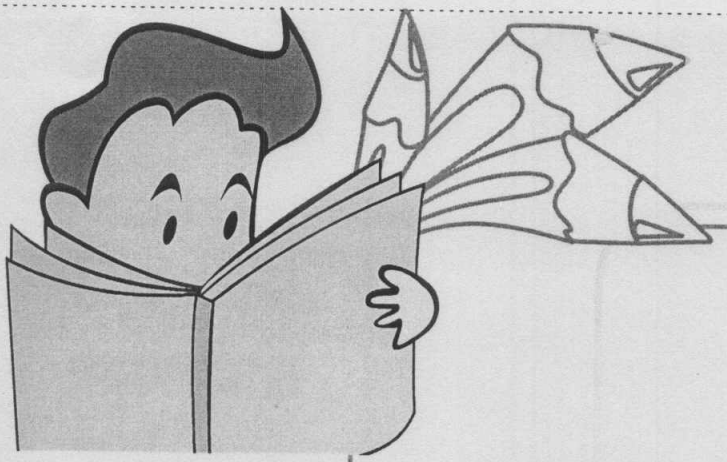
ช่วงที่ ๑ วันที่ ๒๓ เมษายน ๒๕๕๗ ณ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

ที่	ชื่อ-สกุล		ตำแหน่ง	สถานภาพ
๑	อาจารย์ ดร.มงคล	หวังสถิตย์วงษ์	คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย	พนักงานมหาวิทยาลัย
๒	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชูศรี	เลิศรัตน์เดชากุล	รองคณบดีฝ่ายวางแผนพัฒนาฯ	พนักงานมหาวิทยาลัย
๓	นางสาวภัสสร	เผื่อนโกสุม	หัวหน้าสำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย	พนักงานมหาวิทยาลัย
๔	นางสาวกัญญาวีร์	ปัทมดิลก	หัวหน้าฝ่ายวิชาการ	พนักงานมหาวิทยาลัย
๕	นางบุญเรือน	เจนธัญกรณ์	หัวหน้าฝ่ายวางแผนพัฒนาและวิจัย	พนักงานมหาวิทยาลัย
๖	นางสาวเปรมวดี	อาวุธกรรมปรีชา	นักวิชาการศึกษา	พนักงานมหาวิทยาลัย
๗	นางสาวกาญจนา	กลิ่นชวนชื่น	นักวิชาการศึกษา	พนักงานมหาวิทยาลัย
๘	นางสุชาดา	จิราสุคนธ์	นักวิชาการเงินและบัญชี	พนักงานมหาวิทยาลัย
๙	นางสาวนิภาพร	จันต๊ะพรมมา	นักวิชาการเงินและบัญชี	พนักงานมหาวิทยาลัย
๑๐	นางสาวศันสนีย์	เอมปรากฏ	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	พนักงานมหาวิทยาลัย
๑๑	นางศิริรัตน์	ประถมประพัด	นักวิชาการศึกษา	พนักงานมหาวิทยาลัย
๑๒	นายยงยุทธ	ทองลบ	นักวิชาการพัสดุ	พนักงานมหาวิทยาลัย
๑๓	นางสาวมนัสนันท์	รัศมีวิศวะ	นักวิชาการศึกษา	พนักงานมหาวิทยาลัย
๑๔	นางสาวอรวรรยา	เก้าสำราญ	ผู้ปฏิบัติงานบริหาร	พนักงานมหาวิทยาลัย
๑๕	นางสาวลินทร์นภัทร	พัฒนปวีร์กุล	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	พนักงานมหาวิทยาลัย
๑๖	นางสาวชิดชญา	แซ่ลิ้ว	นักวิชาการคอมพิวเตอร์	พนักงานมหาวิทยาลัย
๑๗	นางสาวพีรกร	ดำเนินภัณฑ์	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	พนักงานมหาวิทยาลัย
๑๘	นางสาวธิติพร	ศรีกิจเจริญศักดี	นักประชาสัมพันธ์	พนักงานพิเศษ
๑๙	นายมานพ	ชูราศรี	พนักงานขับรถยนต์	ลูกจ้างประจำ
๒๐	นางสาววัลลี	สุดแก้ว	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	พนักงานพิเศษ
๒๑	นางสาวรุ่งนภา	พันธุ์เอก	ช่างเทคนิค	พนักงานพิเศษ
๒๒	นายชุมพล	ศรีปิ่นแก้ว	พนักงานบริการ	พนักงานพิเศษ

รายชื่อบุคลากรที่เข้าร่วมสัมมนาเชิงปฏิบัติการบุคลากรบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
เรื่อง "ทิศทาง ปัญหาและความมุ่งมั่นในการพัฒนาบัณฑิตวิทยาลัย"
ระหว่างวันที่ ๒๓- ๒๗ เมษายน ๒๕๕๗
ณ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
และโรงแรมกระบี่เฮอริเทจ จังหวัดกระบี่

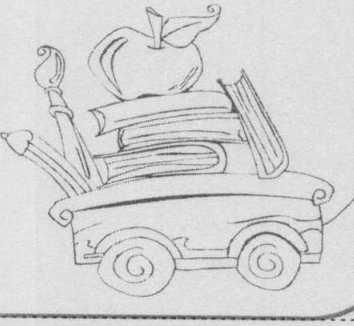
ช่วงที่ ๒ วันพฤหัสบดีที่ ๒๔ –วันอาทิตย์ที่ ๒๗ เมษายน ๒๕๕๗ ณ โรงแรมกระบี่เฮอริเทจ จังหวัดกระบี่

ที่	ชื่อ-สกุล		ตำแหน่ง	สถานภาพ
๑	อาจารย์ ดร.มงคล	หวังสถิตย์วงษ์	คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย	พนักงานมหาวิทยาลัย
๒	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชูศรี	เลิศรัตน์เดชากุล	รองคณบดีฝ่ายวางแผนพัฒนาฯ	พนักงานมหาวิทยาลัย
๓	นางสาวภัสสร	เผื่อนโกสุม	หัวหน้าสำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย	พนักงานมหาวิทยาลัย
๔	นางสาวกัญญาวีร์	ปัทมดิลก	หัวหน้าฝ่ายวิชาการ	พนักงานมหาวิทยาลัย
๕	นางบุญเรือน	เจนธัญกรณ์	หัวหน้าฝ่ายวางแผนพัฒนาและวิจัย	พนักงานมหาวิทยาลัย
๖	นางสาวเปรมวดี	อาวุธกรรมปรีชา	นักวิชาการศึกษา	พนักงานมหาวิทยาลัย
๗	นางสาวกาญจนา	กลิ่นชวนชื่น	นักวิชาการศึกษา	พนักงานมหาวิทยาลัย
๘	นางสุชาดา	จิราสุคนธ์	นักวิชาการเงินและบัญชี	พนักงานมหาวิทยาลัย
๙	นางสาวนิภาพร	จันต๊ะพรมมา	นักวิชาการเงินและบัญชี	พนักงานมหาวิทยาลัย
๑๐	นางสาวศันสนีย์	เอมปรากฏ	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	พนักงานมหาวิทยาลัย
๑๑	นางศิริรัตน์	ประถมประพัด	นักวิชาการศึกษา	พนักงานมหาวิทยาลัย
๑๒	นายยงยุทธ	ทองลบ	นักวิชาการพัสดุ	พนักงานมหาวิทยาลัย
๑๓	นางสาวมนัสนันท์	รัศมีวิศวะ	นักวิชาการศึกษา	พนักงานมหาวิทยาลัย
๑๔	นางสาวอรวรรยา	เก้าสำราญ	ผู้ปฏิบัติงานบริหาร	พนักงานมหาวิทยาลัย
๑๕	นางสาวลินทร์นภัทร	พัฒนปวีร์กุล	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	พนักงานมหาวิทยาลัย
๑๖	นางสาวชิดชญา	แซ่ลิ้ว	นักวิชาการคอมพิวเตอร์	พนักงานมหาวิทยาลัย
๑๗	นายมานพ	ชูราศรี	พนักงานขับรถยนต์	ลูกจ้างประจำ
๑๘	นางสาววัลลี	สุดแก้ว	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	พนักงานพิเศษ
๑๙	นางสาวรุ่งนภา	พันธุ์เอก	ช่างเทคนิค	พนักงานพิเศษ
๒๐	นายชุมพล	ศรีปิ่นแก้ว	นักการภารโรง	พนักงานพิเศษ

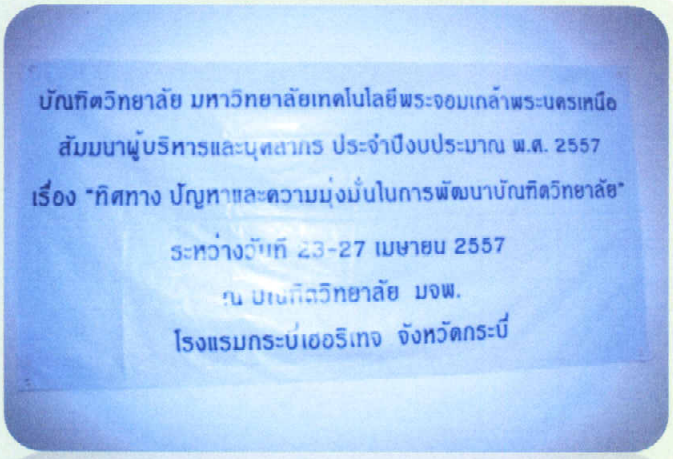


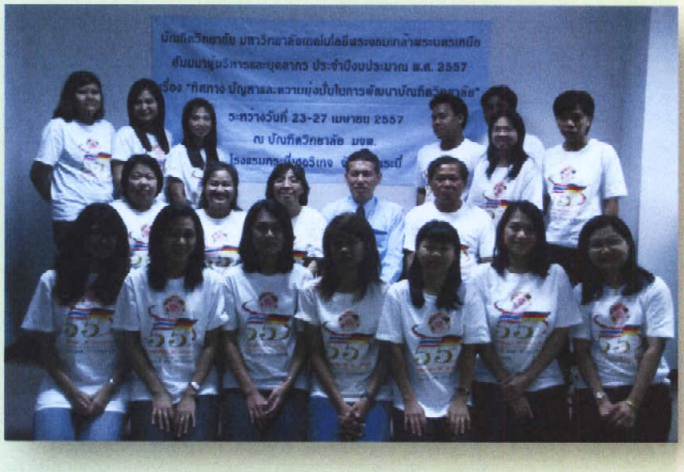
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
สัมมนาผู้บริหารและบุคลากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557
เรื่อง "ทิศทาง บัญหาและความมุ่งมั่นในการพัฒนาบัณฑิตวิทยาลัย"
ระหว่างวันที่ 23-27 เมษายน 2557
ณ บัณฑิตวิทยาลัย มจพ.

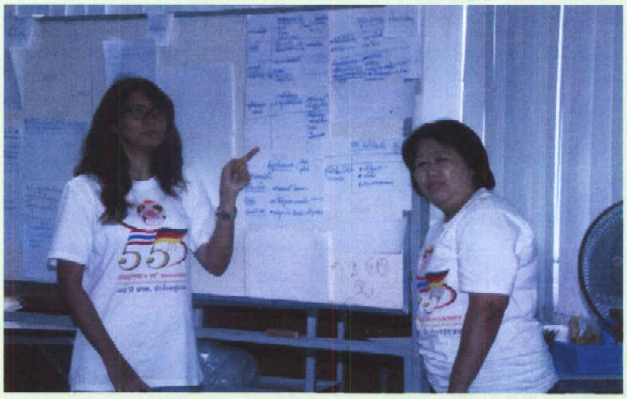
ประมวลภาพ



ประมวลภาพ


บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
สัมมนาผู้บริหารและบุคลากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557
เรื่อง "ทิศทาง ปัญหาและความมุ่งมั่นในการพัฒนาบัณฑิตวิทยาลัย"
ระหว่างวันที่ 23-27 เมษายน 2557
ณ บัณฑิตวิทยาลัย มจพ.
โรงแรมกระบี่เฮอริเทจ จังหวัดกระบี่





บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
สัมมนาผู้บริหารและบุคลากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557
เรื่อง "ทิศทาง ปัญหาและความมุ่งมั่นในการพัฒนาบัณฑิตวิทยาลัย"
ระหว่างวันที่ 23-27 เมษายน 2557
ณ บัณฑิตวิทยาลัย มจพ.
โรงแรมกระบี่เยอริเทจ จังหวัดกระบี่