



คู่มือวัฒนธรรมองค์กร

(Organizational Culture)

สำนักงานธนานุเคราะห์

บทนำ

วัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งที่จะทำให้พนักงานทั้งองค์กรทำงานร่วมกันได้อย่างสำเร็จ ราบรื่น ละเอียดมีความสุข จึงต้องสร้างและสื่อสารให้พนักงานทุกท่านรับรู้ และมีความเข้าใจ รวมทั้งเกิดพฤติกรรมร่วมในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่สอดคล้องภายใต้วัฒนธรรมเดียวกันเพื่อปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ ทักษะและพฤติกรรมของพนักงานให้มีทัศนคติและแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร มีการทำงานเป็นทีม และมีความผูกพันกับองค์กร ซึ่งสำนักงานธนานุเคราะห์ก็เป็นอีกองค์กรหนึ่งที่ตระหนักถึงการสร้างเสริมวัฒนธรรมที่ดียังมาดังกล่าว จึงมีการระดมความคิดของพนักงานระดับบริหารทุกภาคส่วนเพื่อดำเนินการแปลง Core Value ของสำนักงานธนานุเคราะห์ที่มีอยู่สู่วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) การนำเอา Core Value ที่กำหนดขึ้นมาแล้วไปทำให้เกิดคุณค่าต่อองค์กรอย่างแท้จริงเพราะหากไม่มีการดำเนินการใดๆเมื่อเวลาผ่านไปบางองค์กรก็เริ่มเปลี่ยน Core Value ใหม่ตามผู้บริหารคนใหม่บางองค์กรก็ลืมนๆกันไปมีก็เหมือนไม่มีและไม่มีหลักฐานอะไรที่แสดงให้เห็นว่าคนในองค์กรมีการเปลี่ยน “ความเชื่อทัศนคติความคิดและพฤติกรรม” หลังจากมีการกำหนด Core Value องค์กรแล้วลักษณะโดยรวมของคนในองค์กรยังไม่แตกต่างไปจากเดิมดังนั้นเพื่อให้องค์กรสามารถแปลง Core Value สู่วัฒนธรรมองค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรมและ Core Value ช่วยสร้างคุณค่าองค์กรผ่านกระบวนการ “เปลี่ยนความเชื่อและทัศนคติ” “ปรับความคิด” และ “ปรับปรุงพฤติกรรม” ในการอยู่และทำงานร่วมกันของคนในองค์กรจึงมีขั้นตอนพร้อมแนวทางในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรจาก Core Value ดังที่สำนักงานธนานุเคราะห์ได้ผ่านการระดมสมอง ความคิด ข้อเสนอแนะของผู้บริหารทุกระดับเพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติต่อไป

สำนักงานธนานุเคราะห์

วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)

วัฒนธรรมองค์กร เป็นวิถีชีวิตที่คนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งยึดถือปฏิบัติสืบต่อกันมา ซึ่งจะกลายเป็นนิสัยและความเคยชิน และกลายเป็นขนบธรรมเนียมประเพณี วิถีประเพณีปฏิบัติ ความเชื่อ ค่านิยม รวมทั้งภาษาวัตถุสิ่งของต่าง ๆ วัฒนธรรมทำให้คนรวมตัวกันเป็นสังคม มีการอยู่ร่วมกันอย่างมีระเบียบ ผลของวัฒนธรรมจะออกมาในรูปจริยธรรม ตลอดจนค่านิยมที่ใช้ในการตัดสินใจหรือวินิจฉัยสั่งการ จริยธรรมองค์กรถือเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์กรก้าวหน้าและส่งผลให้องค์กรได้รับความเชื่อถือจากสังคม ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องนำจริยธรรมมาใช้ในการบริหารและแก้ไขปัญหาองค์กรอย่างถูกวิธีเพื่อให้ได้รับความเชื่อถือภาพพจน์ที่ดี อันนำมาซึ่งชื่อเสียง เกียรติยศและความก้าวหน้าในระยะยาวขององค์กร

องค์กรทั้งหลายซึ่งเกิดจากการรวมกลุ่มของคนอย่างมีระเบียบนั้น ถ้ามองที่ปัจเจกบุคคลจะเห็นว่า บุคคลจะกระทำการไปสู่เป้าหมายใด ๆ ได้นั้น ต้องอาศัยศูนย์รวมของใจหรือจิตใจเป็นตัวนำดังที่กล่าวกันว่า “สำเร็จด้วยใจ” เมื่อปัจเจกบุคคลมารวมกันในองค์กรมีจิตใจมาเกาะเกี่ยวแตกต่างกันไป สิ่งที่จะผูกความแตกต่างของจิตใจเหล่านี้ให้อยู่ด้วยกันได้และทำงานไปในทิศทางเดียวกันได้ หรือมีค่านิยมในเรื่องต่าง ๆ โดยเฉพาะค่านิยมที่เกี่ยวกับงานในหน่วยงานที่ตนเองมีวิถีชีวิตอยู่สอดคล้องกันได้ สิ่ง ๆ นั้นก็คือ “วัฒนธรรม” ในองค์กร เมื่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมมีผลกระทบต่อองค์กร โดยเฉพาะในด้านเทคโนโลยี เทคโนโลยีสามารถทำให้งานง่ายขึ้นและทำให้การทำงานในยุคข้อมูลข่าวสารสามารถจัดสรรองค์กรมีการกระจายอำนาจออกไปให้บริการอย่างกว้างขวางเฉพาะพื้นที่ อย่างไรก็ตามสิ่งที่จะมีสายโยงใยคือ วัฒนธรรมในการทำงานเป็นศูนย์รวมของจิตใจจากองค์กรต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถทำงานมุ่งไปสู่ทิศทางเดียวกันได้

วัฒนธรรมองค์กรคืออะไร

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ระบบค่านิยมและความเชื่อที่องค์กรยึดถือ เป็นกรอบกำหนดการกระทำ พฤติกรรม รวมถึงมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ของพนักงานในองค์กร

วัฒนธรรมสำนักงานธนานุเคราะห์

เป็นรากฐานกำหนดทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานในองค์กร เป็นหลักการดำรงชีวิต หรือวิถีชีวิต มีแนวทางในการประพฤติปฏิบัติเป็นแบบแผนเดียวกัน สามารถช่วยให้การขับเคลื่อนกระบวนการทำงานภายในมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

ค่านิยมร่วม (Core Value) ของ สธค. :SMART

Innovation	นวัตกรรม	นวัตกรรมกว้างไกล
Service Mind	จิตบริการ	มีจิตมุ่งมั่น มีความเต็มใจในการให้บริการลูกค้าทั้งภายนอกและภายใน
Morality	ศีลธรรม	ความประพฤติที่ดีมีศีลธรรม
Accountability	ความรับผิดชอบ	มีความรับผิดชอบ โปร่งใส ตรวจสอบได้
Respectability	ความน่าเชื่อถือ	มีความน่าเชื่อถือในวิชาชีพการรับจำนำ
Teamwork	การสร้างทีมงาน	ร่วมกันทำงานเป็นทีมเพื่อเป้าหมายขององค์กร

ค่านิยม ISMART ที่ขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กร

การวิเคราะห์เพื่อกำหนดวัฒนธรรมองค์กร ดำเนินการโดยให้ผู้เข้าร่วมทั้ง 6 กลุ่มสร้างภาพการทำงานในหัวข้อ "วัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการ" โดยให้สมาชิกกลุ่มร่วมกันระดมความคิดและวาดภาพวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการ แล้วสรุปได้ดังนี้

วัฒนธรรมองค์กร	ค่านิยมที่ขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กร*
ความเป็นผู้นำ	ISMART
ความสามัคคี	ISMART
ความเป็นมืออาชีพ	ISMART
การมีลูกค้าเป็นศูนย์กลาง	ISMART

หมายเหตุ : * ค่านิยมที่ขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรจะแสดงด้วย ตัวอักษรสีน้ำเงิน

วัฒนธรรมองค์กร ซึ่งประกอบด้วย ความหมาย และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ที่ประมวลจากการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ ถ่ายทอด plugged เสริมสร้างค่านิยมหลัก และวัฒนธรรมองค์กรจากความหมายของวัฒนธรรมองค์กร โดยใช้คำว่า PAWN “PLUS” ที่มีความหมายว่าเพิ่ม โดยสื่อความหมายในเชิงบวก และสามารถสะท้อนถึงวัฒนธรรมองค์กรของ สธค. ทั้ง 4 วัฒนธรรม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

P	มาจากคำว่า	Professionalism	หมายถึง	ความเป็นมืออาชีพ
L	มาจากคำว่า	Leadership	หมายถึง	ความเป็นผู้นำ
U	มาจากคำว่า	Unity	หมายถึง	ความสามัคคี
S	มาจากคำว่า	Service with Customer centric Mind	หมายถึง	การมีลูกค้าเป็นศูนย์กลาง

ความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของวัฒนธรรมองค์กร
พฤติกรรมที่พึงประสงค์ขององค์กรที่ต้องการให้พนักงานประพฤติปฏิบัติเป็นประจำจนเป็น
วัฒนธรรมในองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร	พฤติกรรมที่พึงประสงค์
ความเป็นมืออาชีพ	<ul style="list-style-type: none"> • มีความรู้และความชำนาญในตำแหน่งหน้าที่ของตน • พัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง • เข้าใจและปฏิบัติตามระเบียบ มีมาตรฐาน • ทำงานอย่างมีความชำนาญการในวิชาชีพ
ความเป็นผู้นำ	<ul style="list-style-type: none"> • ทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ • เป็นผู้นำ เป็นผู้ตามและเป็นผู้ประสานงานที่ดี • กล้าตัดสินใจ และการแก้ปัญหาในสถานการณ์ที่หลากหลาย • กล้าตัดสินใจในการบริหารงาน • มีความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน
ความสามัคคี	<ul style="list-style-type: none"> • มีความรักองค์กร และเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร • ให้ความร่วมมือกับองค์กรด้วยความเต็มใจ • การทำงานอย่างมีความสุข • ทำงานเป็นทีมร่วมแรงร่วมใจกันขับเคลื่อนงานส่วนต่างๆให้ประสบผลสำเร็จ • มีความรู้สึกเป็นเจ้าของส่วนหนึ่งขององค์กร • รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น • ให้ความร่วมมือเพื่อให้องค์กรพัฒนา • สร้างการมีส่วนร่วม • แชร์ความคิดและความรู้สึก
การมีลูกค้าเป็นศูนย์กลาง	<ul style="list-style-type: none"> • สื่อสารให้ข้อมูลลูกค้าได้ถูกต้องครบถ้วน ชัดเจน • สื่อสารอย่างสุภาพ ให้เกียรติ นุ่มนวล กับลูกค้าทั้งภายในและภายนอก • เข้าใจความต้องการของลูกค้า • แก้ไขกฎระเบียบ และพัฒนาต่อเนื่องเพื่ออำนวยความสะดวกให้ลูกค้า

ประมวลความหมายและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร	ความหมาย	พฤติกรรมที่พึงประสงค์
ความเป็นมืออาชีพ	การมีความรู้ความชำนาญในงานที่รับผิดชอบเพียงพอต่อการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องตามระเบียบและมีประสิทธิผล และใฝ่เรียนรู้พัฒนาตนเองอย่าง	<ul style="list-style-type: none"> • การมีความรู้และชำนาญในงาน • การเรียนรู้เพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่อง • การปฏิบัติตามระเบียบ
ความเป็นผู้นำ	ต่อเนื่อง การมีภาวะผู้นำที่จะนำตนเองและผู้อื่น กล้าตัดสินใจอย่างมีเหตุผล เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้	<ul style="list-style-type: none"> • การมีเป้าหมายที่ชัดเจนและทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ • การมีภาวะผู้นำทั้งในบทบาทผู้นำและผู้ตาม • การกล้าตัดสินใจ
ความสามัคคี	การมีความรักต่อองค์กร รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญขององค์กรและให้ความร่วมมือกับองค์กรและเพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจ	<ul style="list-style-type: none"> • การรักองค์กร ทำงานอย่างมีความสุข • การรู้สึกเป็นเจ้าของ/เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ให้ความร่วมมือกับองค์กร • การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
การมีลูกค้าเป็นศูนย์กลาง	การให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้าและให้บริการที่ตอบสนองกับความต้องการนั้นอย่างมีประสิทธิภาพด้วยความสุภาพและให้เกียรติ	<ul style="list-style-type: none"> • การสามารถให้ข้อมูลได้ครบถ้วน ถูกต้องชัดเจน • การสื่อสารที่สุภาพ ให้เกียรติ นุ่มนวล • การเข้าใจความต้องการของลูกค้าและปรับปรุงระเบียบและบริการให้เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้า

วัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการเสริมสร้าง	พฤติกรรมในปัจจุบัน (As-is)	พฤติกรรมที่พึงประสงค์ (To-be)	การดำเนินการ
<ul style="list-style-type: none"> • ความเป็นมืออาชีพ (Professionalism) • ความเป็นผู้นำ (Leadership) • การมีลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Service with Customer centric mind) 	<ul style="list-style-type: none"> • การปฏิบัติงานของแต่ละสาขายังมีข้อแตกต่างกัน • ไม่มีมาตรฐานในการให้บริการ 	<ul style="list-style-type: none"> • การปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานเหมือนกันในทุกสาขา 	<ol style="list-style-type: none"> (1) สร้างความเข้าใจให้กับพนักงาน (2) มีการปรับหน้าที่ความรับผิดชอบให้ตรงกับคุณลักษณะงานที่ต้องทำ (3) ปรับระเบียบที่เกี่ยวข้องให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน
<ul style="list-style-type: none"> • ความเป็นมืออาชีพ (Professionalism) • ความเป็นผู้นำ (Leadership) • ความสามัคคี(Unity) • การมีลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Service with Customer centric mind) 	<ul style="list-style-type: none"> • สื่อสารแบบยึดมั่นในความคิดของตัวเอง 	<ul style="list-style-type: none"> • เปิดใจ รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ลดการยึดมั่นในความคิดของตัวเอง 	<ul style="list-style-type: none"> • ใช้การสื่อสารการให้ข้อมูล บ่อนกลบอย่างสร้างสรรค์ แบบ ชม เนาะ ชม (Constructive Feedback)
<ul style="list-style-type: none"> • ความเป็นมืออาชีพ (Professionalism) • การมีลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Service with Customer centric mind) 	<ul style="list-style-type: none"> • ขาดการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า 	<ul style="list-style-type: none"> • สร้างความประทับใจแก่ลูกค้า โดยการส่งรอยยิ้ม และทักทายด้วยคำสุภาพ พร้อมให้คำแนะนำ 	<ol style="list-style-type: none"> (1) คัดเลือกบุคคลเข้าโครงการ (2) ฝึกอบรมเพื่อคัดเลือกบุคคลที่จะถ่ายทอดและเป็นต้นแบบในการให้บริการ (3) ผู้ได้รับคัดเลือกถ่ายทอดและเป็นต้นแบบ
<ul style="list-style-type: none"> • ความเป็นมืออาชีพ (Professionalism) • ความเป็นผู้นำ (Leadership) • ความสามัคคี(Unity) 	<ul style="list-style-type: none"> • ยังขาดความรู้ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพการรับจำหน่าย 	<ul style="list-style-type: none"> • มีความรู้ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพการรับจำหน่าย 	<ol style="list-style-type: none"> (1) ฝึกอบรม ถ่ายทอดความรู้แก่พนักงาน (2) ทดสอบความรู้ (3) ประเมินผล

<ul style="list-style-type: none"> • การมีลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Service with Customer centric mind) 			
<ul style="list-style-type: none"> • การมีลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Service with Customer centric mind) 	<ul style="list-style-type: none"> • การต้อนรับลูกค้ายังไม่ชัดเจน 	<ul style="list-style-type: none"> • พนักงานมุ่งจิตบริการ โดยเต็มใจ • กล่าวสวัสดี ยกมือไหว้ และขอบคุณ 	<ol style="list-style-type: none"> (1) กล่าวคำสวัสดี (ต้อนรับลูกค้าเข้า) (2) สอบถามความต้องการ พร้อมทั้งให้คำแนะนำ (3) กล่าวคำขอบคุณและเชิญชวนมาให้บริการ
<ul style="list-style-type: none"> • ความเป็นผู้นำ (Leadership) • การมีลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Service with Customer centric mind) 	<ul style="list-style-type: none"> • ไม่เข้าใจ • ไม่รับรู้ • รู้แต่ไม่สามารถปฏิบัติได้ • ไม่ทราบวัตถุประสงค์ทำไปแล้วว่าจะได้อะไร 	<ul style="list-style-type: none"> • ให้พนักงานเข้าใจ • ให้พนักงานตระหนัก กระตือรือร้น และหาทางเข้าถึงข้อมูล • ทราบวัตถุประสงค์ในการสื่อสารว่าทำไปแล้ว จะเกิดประโยชน์ต่อตนเองและองค์กรอย่างไร 	<ol style="list-style-type: none"> (1) กำหนดนโยบายหรือสิ่งที่ต้องการสื่อสารอย่างชัดเจน (1) ผู้ที่จะสื่อสารต้องเข้าใจในสารและมีความคิดเชิงบวก (2) ผู้บริหารสูงสุดต้องเป็นต้นแบบ (Role Model)

นอกจากนี้เมื่อมีการกำหนดวัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานฯ ทั้ง 4 วัฒนธรรม ซึ่งได้แก่ ความเป็นมืออาชีพ ความเป็นผู้นำ ความสามัคคี และการมีลูกค้าเป็นศูนย์กลาง หรือ PAWN “PLUS” แล้ว ในการประชุมเชิงปฏิบัติการได้ให้ผู้เข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการระดมความคิดในการพัฒนาแนวทางเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมทั้งในระดับมหภาคและจุลภาคร่วมกันซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

การพัฒนาแนวทางเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสม

การพัฒนาแนวทางเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมในระดับมหภาคด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรตั้งแต่เริ่มเข้าเป็นสมาชิกจนถึงตลอดระยะเวลาการเป็นสมาชิกขององค์กร เช่น การคัดสรรพนักงาน (Recruitment) การปฐมนิเทศและการฝึกอบรม (Orientation & Training) การจัดสรรทรัพยากร (Resource allocation) และการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) เป็นต้น

การประชุมเชิงปฏิบัติการได้กำหนดกิจกรรมในการพัฒนาแนวทางเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมในระดับมหภาค โดยให้ผู้เข้าร่วมอบรมทั้ง 6 กลุ่ม ระดมความคิดเห็นร่วมกันเกี่ยวกับกระบวนการมหภาคด้านทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน (As-is) ของ สธค. ว่าส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรหรือไม่ เพียงใด เพราะเหตุใด และควรปรับเปลี่ยนอย่างไรเพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

การพัฒนาแนวทางเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมในระดับมหภาค

ลำดับ	กระบวนการมหภาค	สิ่งที่ควรปรับเปลี่ยนเพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
1	การคัดสรรพนักงาน	<ul style="list-style-type: none"> • การกำหนดหัวข้อให้ชัดเจน ยกตัวอย่างเช่น การสอบเลื่อนตำแหน่งที่มีมาตรฐาน • ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในตำแหน่ง มีส่วนร่วมในการคัดสรรพนักงาน เช่น หัวหน้าที่เป็นผู้บังคับบัญชา เข้ามาร่วมเป็นหนึ่งในคณะกรรมการคัดสรรพนักงาน • เพิ่มเติมรูปแบบข้อสอบที่ใช้ในการคัดเลือก โดยเพิ่มจากข้อสอบที่เป็นตัวเลือก (ก ข ค) เป็นคำถามเกี่ยวกับทัศนคติในการทำงาน • ใช้เกณฑ์การคัดเลือกโดยเน้นคนที่มีความรู้ ความสามารถอย่างเข้มข้น คุณวุฒิ คุณสมบัติ บุคลิกภาพครบถ้วน
2	การประเมินผลการปฏิบัติงาน	<ul style="list-style-type: none"> • ความชัดเจนในการกำหนดตัวชี้วัด(KPI)และขอบเขตงาน (JD) ที่ต้องสามารถอธิบายได้ • การจัดทำคู่มือระเบียบการปฏิบัติงาน • การประเมินก่อนขึ้นตำแหน่ง • การประเมินการบรรจุทุก 1 เดือน แทน 3 เดือน • การประเมินตามความจริง(ให้คัมค่ากับความเหน็ดเหนื่อยที่ทุ่มเทในการทำงาน)
3	การปฐมนิเทศ	<ul style="list-style-type: none"> • การกำหนดหัวข้อในการปฐมนิเทศให้ชัดเจน รวมทั้งมีเนื้อหาเกี่ยวกับระเบียบองค์กร กฎหมาย และลักษณะธุรกิจขององค์กร • การปฐมนิเทศที่จริงจัง เข้มข้น เช่น ผู้บริหารระดับสูงเข้าร่วมกิจกรรม โดยการให้แนวคิดการทำงาน และสื่อสารวัฒนธรรมองค์กร • การให้พนักงานเก่ารู้จักพนักงานใหม่ โดยการละลายพฤติกรรม โดยมีผู้บริหาร ผู้จัดการ เข้าร่วมในกิจกรรม และขยายระยะเวลาการปฐมนิเทศเป็น 2-3 วัน
4	การฝึกอบรม	<ul style="list-style-type: none"> • การฝึกอบรมผู้อบรม (Train the trainer)ให้สามารถถ่ายทอดความรู้ได้ดี • การฝึกอบรมในหลักสูตรที่ตรงตามตำแหน่งงานและสายงาน โดยมีการกำหนดหลักสูตรตามตำแหน่งงาน • มีการประเมินผลการฝึกอบรมที่จริงจัง • เน้นการฝึกอบรมภาคปฏิบัติควบคู่กับการฝึกอบรมภาคทฤษฎี

ลำดับ	กระบวนการมหภาค	สิ่งที่ควรปรับเปลี่ยนเพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5	การสื่อสารองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> • การสื่อสารในองค์กรให้มีความเข้มข้น ตลอดเวลา • ควรใช้การสื่อสารแบบ 2 ทาง (Two-way Communication) เพื่อรับฟังความคิดเห็นระดับล่าง • การสื่อสารที่ถูกต้อง เข้าใจง่าย (ทั้งภายในและภายนอกองค์กร)
6	การสร้างแรงจูงใจ	<ul style="list-style-type: none"> • ใช้การสร้างแรงจูงใจ สำหรับคนเก่ง คนกล้า และคนดีขององค์กร
7	การจัดสรรทรัพยากร	<ul style="list-style-type: none"> • การจัดคนให้เหมาะสมกับงาน (ทรัพยากรคือ คนในองค์กร) โดยพิจารณาจากผลงาน คุณวุฒิ คุณสมบัติประกอบกัน

การพัฒนาแนวทางเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมในระดับจุลภาค

การพัฒนาแนวทางเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรในระดับจุลภาค เป็นวิธีการและเทคนิคในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดำเนินการระยะเวลาหนึ่ง สำหรับกลุ่มเป้าหมายหนึ่งซึ่งสามารถพัฒนาแนวทางเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรได้ผ่านกิจกรรมในรูปแบบต่างๆ (Activities), โครงการ (Projects), การสื่อสารระหว่างพนักงาน (ลูกค้ายภายใน), การสื่อสารกับลูกค้าผู้รับบริการ (ลูกค้าภายนอก), การสร้างต้นแบบ (Role modeling) หรือการสร้างเรื่องเล่า ตำนาน (Storytelling) เป็นต้น

การประชุมเชิงปฏิบัติการได้กำหนดกิจกรรมในการพัฒนาแนวทางเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมในระดับจุลภาค โดยผู้เข้าร่วมอบรมทั้ง 6 กลุ่ม ระดมความคิดเห็นร่วมกัน และนำเสนอกระบวนการจุลภาคที่เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรลงในแบบฟอร์มที่กำหนด ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

การพัฒนาแนวทางเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมในระดับจุลภาค

กลุ่มที่	ชื่อกระบวนการ	วัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการเสริมสร้าง	กลุ่มเป้าหมาย	พฤติกรรมในปัจจุบัน (As-is)	พฤติกรรมที่พึงประสงค์ (To-be)	การดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ	วิธีวัดผลสำเร็จ
1	การสร้างต้นแบบ “สาขาดั้งเดิม”	<ul style="list-style-type: none"> • ความเป็นมืออาชีพ (Professionalism) • ความเป็นผู้นำ (Leadership) • การมีลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Service with Customer centric mind) 	พนักงานสาขา	<ul style="list-style-type: none"> • การปฏิบัติงานของแต่ละสาขายังมีข้อแตกต่างกัน • ไม่มีมาตรฐานในการให้บริการ 	<ul style="list-style-type: none"> • การปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานเหมือนกันในทุกสาขา • การบริการที่มีมาตรฐานเหมือนกันในทุกสาขา 	<ol style="list-style-type: none"> (1) สร้างความเข้าใจให้กับพนักงาน (2) มีการปรับหน้าที่ความรับผิดชอบให้ตรงกับคุณลักษณะงานที่ต้องทำ (3) ปรับระเบียบที่เกี่ยวข้องให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน (4) จัดทำคู่มือในการปฏิบัติงานในกระบวนการของสาขา 	<ul style="list-style-type: none"> • ผู้บริหาร • ส่วนนิติการ • ส่วนเทคโนโลยี • ส่วนบริหารทรัพยากรฯ • ส่วนพัฒนาทรัพยากรฯ 	<ul style="list-style-type: none"> • จำนวนสาขาให้บริการตามระบบงานที่เพิ่มมากขึ้น
2	การสื่อสารระหว่างพนักงาน	<ul style="list-style-type: none"> • ความเป็นมืออาชีพ (Professionalism) • ความเป็นผู้นำ (Leadership) • ความสามัคคี(Unity) • การมีลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Service with Customer centric mind) 	พนักงานทุกคน	<ul style="list-style-type: none"> • สื่อสารแบบยึดมั่นในความคิดของตัวเอง 	<ul style="list-style-type: none"> • เปิดใจ รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ลดการยึดมั่นในความคิดของตัวเอง 	<ul style="list-style-type: none"> • ใช้การสื่อสารการให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างสร้างสรรค์ แบบ ชม แนะนำ ชม(Constructive Feedback) 	<ul style="list-style-type: none"> • หัวหน้าหน่วยงาน • ผู้จัดการเขต • ผู้จัดการ • ผู้จัดการส่วน 	<ul style="list-style-type: none"> • คะแนนความพึงพอใจของพนักงาน

กลุ่ม ที่	ชื่อกระบวนการ	วัฒนธรรมองค์กรที่ ต้องการเสริมสร้าง	กลุ่มเป้าหมาย	พฤติกรรมใน ปัจจุบัน (As-is)	พฤติกรรมที่พึง ประสงค์ (To-be)	การดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ	วิธีวัดผลสำเร็จ
3	การสร้างต้นแบบ “ด้านการบริการ”	<ul style="list-style-type: none"> • ความเป็นมืออาชีพ (Professionalism) • การมีลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Service with Customer centric mind) 	พนักงานที่ ให้บริการ ลูกค้า (Front Office)	<ul style="list-style-type: none"> • ขาดการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า 	<ul style="list-style-type: none"> • สร้างความประทับใจแก่ลูกค้า โดยการส่งรอยยิ้ม และทักทายด้วยคำสุภาพ พร้อมให้คำแนะนำ 	<ol style="list-style-type: none"> (1) คัดเลือกบุคคลเข้าโครงการ (2) ฝึกอบรมเพื่อคัดเลือกบุคคลที่จะถ่ายทอดและเป็นต้นแบบในการให้บริการ (3) ผู้ได้รับคัดเลือกถ่ายทอดและเป็นต้นแบบ 	<ul style="list-style-type: none"> • ผู้จัดการเขต ผู้จัดการ • ส่วนบริหารทรัพยากรฯ • ส่วนพัฒนาทรัพยากรฯ 	<ul style="list-style-type: none"> • สำนวจความพึงพอใจของลูกค้าที่มาใช้บริการ
4	การสร้างต้นแบบ “ด้านการรับ จํานา”	<ul style="list-style-type: none"> • ความเป็นมืออาชีพ (Professionalism) • ความเป็นผู้นำ (Leadership) • ความสามัคคี(Unity) • การมีลูกค้าเป็นศูนย์กลาง(Service with Customer centric mind) 	พนักงานใน สาขา	<ul style="list-style-type: none"> • ยังขาดความรู้ ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพการรับจํานา 	<ul style="list-style-type: none"> • มีความรู้ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพการรับจํานา 	<ol style="list-style-type: none"> (1) ฝึกอบรม ถ่ายทอดความรู้แก่พนักงาน (2) ทดสอบความรู้ (3) ประเมินผล 	<ul style="list-style-type: none"> • ผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจ การรับจํานา • ผู้จัดการเขต ผู้จัดการ 	<ul style="list-style-type: none"> • จำนวนสต็อกที่เพิ่มมากขึ้น • จำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น
5	การสื่อสารกับ ลูกค้าผู้รับบริการ (ลูกค้าภายนอก)	<ul style="list-style-type: none"> • การมีลูกค้าเป็นศูนย์กลาง(Service with Customer centric mind) 	พนักงาน . ทุก คน	<ul style="list-style-type: none"> • การต้อนรับลูกค้ายังไม่ชัดเจน 	<ul style="list-style-type: none"> • พนักงานมุ่งจิตบริการโดยเต็มใจ • กล่าวสวัสดี ยกมือไหว้ และขอบคุณ 	<ol style="list-style-type: none"> (1) กล่าวคำสวัสดี (ต้อนรับลูกค้าเข้า) (2) สอบถามความต้องการ พร้อมทั้งให้คำแนะนำ (3) กล่าวคำขอบคุณและเชิญชวนมาให้บริการอีก 	<ul style="list-style-type: none"> • พนักงานทุกคน 	<ul style="list-style-type: none"> • สำนวจความพึงพอใจโดยใช้เครื่องวัดคะแนนความพึงพอใจในการให้บริการ

กลุ่ม ที่	ชื่อกระบวนการ	วัฒนธรรมองค์กรที่ ต้องการเสริมสร้าง	กลุ่มเป้าหมาย	พฤติกรรมใน ปัจจุบัน (As-is)	พฤติกรรมที่พึง ประสงค์ (To-be)	การดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ	วิธีวัดผลสำเร็จ
6	การสื่อสาร ระหว่างพนักงาน	<ul style="list-style-type: none"> • ความเป็นผู้นำ (Leadership) • การมีลูกค้าเป็นศูนย์กลาง(Service with Customer centric mind) 	พนักงานทั้ง องค์กร	<ul style="list-style-type: none"> • ไม่เข้าใจ • ไม่รับรู้ • รู้แต่ไม่สามารถปฏิบัติได้ • ไม่ทราบวัตถุประสงค์ทำไปแล้วว่าจะได้อะไร 	<ul style="list-style-type: none"> • ให้พนักงานเข้าใจ • ให้พนักงานตระหนักกระตือรือร้น และหาทางเข้าถึงข้อมูล • ทราบวัตถุประสงค์ในการสื่อสารว่าทำไปแล้วจะเกิดประโยชน์ต่อตนเองและองค์กรอย่างไร 	<ol style="list-style-type: none"> (1) กำหนดนโยบายหรือสิ่งที่ต้องการสื่อสารอย่างชัดเจน (2) ผู้ที่จะสื่อสารต้องเข้าใจในสารและมีความคิดเชิงบวก (3) ผู้บริหารต้องเป็นต้นแบบ (Role Model) 	<ul style="list-style-type: none"> • ผู้บริหาร • ส่วนบริหารทรัพยากรฯ 	<ul style="list-style-type: none"> • สำนวจความเข้าใจของพนักงานในเรื่องนั้นๆ

Professionalism ความเป็นมืออาชีพ

การมีความรู้ความชำนาญในงานที่รับผิดชอบ
เพียงพอต่อการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องตาม
ระเบียบและมีประสิทธิผล และใฝ่เรียนรู้พัฒนาตนเอง
อย่างต่อเนื่อง

พฤติกรรมที่พึงประสงค์

- การมีความรู้และชำนาญในงาน
- การเรียนรู้เพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- การปฏิบัติตามระเบียบ



Leadership

ความเป็นผู้นำ

การมีภาวะผู้นำที่จะนำตนเองและผู้อื่น กล้า
ตัดสินใจอย่างมีเหตุผล เพื่อให้การปฏิบัติงาน
บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

พฤติกรรมที่พึงประสงค์

- การมีเป้าหมายที่ชัดเจนและทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์
- การมีภาวะผู้นำทั้งในบทบาทผู้นำและผู้ตาม
- การกล้าตัดสินใจ



Unity ความสามัคคี

การมีความรักต่อองค์กร รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญขององค์กรและให้ความร่วมมือกับองค์กรและเพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจ

พฤติกรรมที่พึงประสงค์

- การรักองค์กร ทำงานอย่างมีความสุข
- การรู้สึกเป็นเจ้าของ/เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ให้ความร่วมมือกับองค์กร
- การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น



Service with Customer centric Mind

การมีลูกค้าเป็นศูนย์กลาง

การให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้าและให้บริการที่ตอบสนองกับความต้องการนั้นอย่างมีประสิทธิภาพด้วยความสุภาพและให้เกียรติ

พฤติกรรมที่พึงประสงค์

- การสามารถให้ข้อมูลได้ครบถ้วน ถูกต้อง ชัดเจน
- การสื่อสารที่สุภาพ ให้เกียรติ นุ่มนวล
- การเข้าใจความต้องการของลูกค้าและปรับปรุงระเบียบและบริการให้เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้า





L

Professionalism ความเป็นมืออาชีพ

- As-Is พฤติกรรมในปัจจุบัน**
- การปฏิบัติงานของแต่ละสาขายังมีข้อแตกต่างกัน
 - สื่อสารแบบยึดมั่นในความคิดของตัวเอง
 - ขาดการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า
 - ยังขาดความรู้ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพการรับจํานำ

- To-Be พฤติกรรมที่พึงประสงค์**
- การปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานเหมือนกันในทุกสาขา
 - เปิดใจ รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ลดการยึดมั่นในความคิดของตัวเอง
 - สร้างความประทับใจแก่ ลูกค้า โดยการส่งรอยยิ้ม และทักทายด้วยคำสุภาพพร้อมให้คำแนะนำ
 - มีความรู้ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพการรับจํานำ

Leadership ความเป็นผู้นำ

- As-Is พฤติกรรมในปัจจุบัน**
- การปฏิบัติงานของแต่ละสาขายังมีข้อแตกต่างกัน
 - สื่อสารแบบยึดมั่นในความคิดของตัวเอง
 - ยังขาดความรู้ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพการรับจํานำ
 - ไม่เข้าใจ
 - ไม่รับรู้
 - รู้แต่ไม่สามารถปฏิบัติได้
 - ไม่ทราบวัตถุประสงค์ทำไปแล้วจะได้อะไร

- To-Be พฤติกรรมที่พึงประสงค์**
- การปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานเหมือนกันในทุกสาขา
 - เปิดใจ รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ลดการยึดมั่นในความคิดของตัวเอง
 - มีความรู้ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพการรับจํานำ
 - ให้พนักงานเข้าใจ
 - ให้พนักงานตระหนัก ภารกิจหรือรับ และหาทางเข้าถึงข้อมูล
 - ทราบวัตถุประสงค์ในการสื่อสารว่าทำไปแล้วจะ เกิดประโยชน์ต่อตนเองและองค์กรอย่างไร

U

Unity ความสามัคคี

- As-Is พฤติกรรมในปัจจุบัน**
- สื่อสารแบบยึดมั่นในความคิดของตัวเอง
 - ยังขาดความรู้ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพการรับจํานำ

- To-Be พฤติกรรมที่พึงประสงค์**
- เปิดใจ รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ลดการยึดมั่นในความคิดของตัวเอง
 - มีความรู้ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพการรับจํานำ

Service with Customer centric Mind

การมีลูกค้าเป็นศูนย์กลางอาชีพ

- As-Is พฤติกรรมในปัจจุบัน**
- การปฏิบัติงานของแต่ละสาขายังมีข้อแตกต่างกัน
 - สื่อสารแบบยึดมั่นในความคิดของตัวเอง
 - ขาดการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า
 - ยังขาดความรู้ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพการรับจํานำ
 - การต้อนรับลูกค้ายังไม่ชัดเจน
 - ไม่เข้าใจ
 - ไม่รับรู้
 - รู้แต่ไม่สามารถปฏิบัติได้
 - ไม่ทราบวัตถุประสงค์ทำไปแล้วจะได้อะไร

- To-Be พฤติกรรมที่พึงประสงค์**
- การปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานเหมือนกันในทุกสาขา
 - เปิดใจ รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ลดการยึดมั่นในความคิดของตัวเอง
 - สร้างความประทับใจแก่ ลูกค้า โดยการส่งรอยยิ้ม และทักทายด้วยคำสุภาพพร้อมให้คำแนะนำ
 - มีความรู้ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพการรับจํานำ
 - พนักงานมุ่งจิตบริการโดยเต็มใจ
 - กล่าวสวัสดิ ยกมือไหว้และขอบคุณ
 - ให้พนักงานเข้าใจ
 - ให้พนักงานตระหนัก ภารกิจหรือรับ และหาทางเข้าถึงข้อมูล
 - ทราบวัตถุประสงค์ในการสื่อสารว่าทำไปแล้วจะ เกิดประโยชน์ต่อตนเองและองค์กรอย่างไร

วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)

