การเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ เป็นกิจกรรมพัฒนาองค์การด้าน Strategic Intervention

วัฒนธรรมองค์กรคืออะไร

กลยุทธ์	วัฒนธรรมองค์กร	ตัวอย่าง
• กลยุทธ์ คือหาวิธีการที่ดีที่สุดในการขับเคลื่อนองค์กร • หาวิธีการทำอย่างไรให้พนักงานตรงต่อเวลา คือไม่มาทำงานสาย • หาวิธีการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้	• ทำอย่างไรให้วิธีการที่ดีที่สุดที่นำมาขับเคลื่อนองค์กรให้อยู่กับองค์กรตลอดไป และสะท้อนไปสู่ค่านิยม และการรักษาผลของการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่กับองค์กรตลอดไป	• การตรงต่อเวลา • ความซื่อสัตย์ • องค์กรแห่งการเรียนรู้

1. ลักษณะการเปลี่ยนผ่านองค์การ

1. การเปลี่ยนแปลงองค์การแบบเปลี่ยนผ่าน เป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีสาเหตุจากความพลิกผันภายในองค์การและสิ่งแวดล้อม

1) การเปลี่ยนแปลงโฉมหน้าอุตสาหกรรมที่เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงในด้านกฎหมาย การเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี

2) การเปลี่ยนช่วงชีวิตผลิตภัณฑ์ ที่ทำให้องค์การต้องใช้กลยุทธ์ธุรกิจใหม่

3) การเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ เช่น

- การเปลี่ยนแปลงขนาด
- ขอบเขตธุรกิจ หรือ
-ผู้บริหาร

2. การเปลี่ยนแปลงองค์การแบบเปลี่ยนผ่าน เป็นการเปลี่ยนแปลงในเชิงปฏิวัติและส่งผลกระทบทั้งระบบ

1) การเปลี่ยนโครงสร้าง

2) ระบบข้อมูล

3) วิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์และการออกแบบงาน

3. การเปลี่ยนแปลงองค์การแบบเปลี่ยนผ่าน เป็นการเปลี่ยนแปลงไปสู่กระบวนทัศน์ใหม่

1) การเปลี่ยนแบบก้าวข้ามกรอบเดิมๆ ขององค์การ

2) การเรียนรู้องค์การ

3) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

4. การเปลี่ยนแปลงองค์การแบบเปลี่ยนผ่าน เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ขับเคลื่อนโดยผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการระดับต่างๆ

- เนื่องจากผู้บริหารเดิมที่มีอยู่เดิมขาดศักยภาพ
- แรงจูงใจ
- และความมุ่งมั่น

5. การเปลี่ยนแปลงองค์การแบบเปลี่ยนผ่าน เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ต้องเรียนรู้และดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง

- กระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
- ทดลองพฤติกรรมใหม่ๆ
- ประเมินผลลัพธ์

2. การเปลี่ยนวัฒนธรรม

วัฒนธรรมองค์กรคืออะไร

1. รับผิดชอบต่อหน้าที่
2. มีวินัยและจรรยาบรรณ
3. ช่วยเหลือเกื้อกูล
4. ตรงต่อเวลา
5. ไปมา ลาบอก
6. ซื่อตรงต่อองค์กร
7. เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้
8. อ่อนน้อม ถ่อมตน
9. บริการ Service Mind

องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ

Edgar Schein's Organizational Culture Framework

องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ

1) Artifacts สิ่งประดิษฐ์ วัตถุที่มนุษย์สร้างขึ้น หรือรูปแบบของวัฒนธรรม เป็นสัญลักษณ์ที่เป็นรูปธรรมของ Norms, Values, และ Basic Assumption ได้แก่

ก. พฤติกรรมของสมาชิกที่เห็นได้จากการสังเกต เช่น การแต่งกายและภาษา

ข. โครงสร้าง ระบบ วิธีการทำงานและกฎ

ค. ลักษณะทางกายภาพขององค์การ เช่น การแต่งสถานที่ การจัดพื้นที่ และระดับของเสียง

2) Norms หรือบรรทัดฐาน

- เป็นวัฒนธรรมองค์การที่อยู่ถัดจาก Artifacts

- Norms เป็นสิ่งชี้นำพฤติกรรมของสมาชิกในสถานการณ์หนึ่งๆ

- เปรียบได้กับกฎเกณฑ์ที่ไม่ได้เขียนเป็นลายลักษณ์อักษรที่ใช้ในการควบคุมพฤติกรรมของสมาชิก

3) Values หรือค่านิยม

- เป็นองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การที่อยู่ลึกลงไปอีกระดับหนึ่ง

- Values ช่วยให้สมาชิกขององค์การทราบถึงสิ่งที่มีความสำคัญในองค์การและสิ่งที่ควรใส่ใจ

4) Basic Assumptions
สมมติฐานพื้นฐาน

ข้อสมมติฐานที่เป็นเครื่องสะท้อนถึงค่านิยมได้แก่

ความถูกต้อง ความซื่อตรง ความยุติธรรม ความนอบน้อม ผลประโยชน์ ความเห็นอกเห็นใจ ความทระนงของแต่ละบุคคล และความมัธยัสถ์

- เป็นองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การที่อยู่ลึกที่สุด

- เป็นแนวทางที่ชี้นำวิธีการแก้ปัญหาของสมาชิกองค์การ โดยที่บุคคลเหล่านี้ไม่รู้ตัว

- ชี้นำวิธีการตีความ (Perceive) คิดและรู้สึกเกี่ยวกับเรื่องต่างๆ ของสมาชิกองค์การ

- เป็นสมมุติฐานที่สมาชิกองค์การไม่สามารถท้าทายหรือตั้งคำถาม

3. วัฒนธรรมองค์การและประสิทธิผลขององค์การ

3. วัฒนธรรมองค์การและประสิทธิผลขององค์การ

1. ข้อเท็จจริงกับความรู้สึก

2. เวลา

3. แรงจูงใจ

4. ความแน่นอนกับการเปลี่ยนแปลง

5. การให้ความสำคัญกับงาน กิจกรรมและเพื่อนร่วมงาน

6. ความเป็นเอกเทศกับความร่วมมือหรือการประสานงาน

7. การควบคุม ความร่วมมือ และความรับผิดชอบ

8. การให้ความสำคัญและการมุ่งเน้นที่ภายในหรือภายนอก

- ภายใน ได้แก่ การปรับปรุงผลิตภัณฑ์ กระบวนการและระบบที่มีอยู่

-ภายนอก ได้แก่ ลูกค้า คู่แข่ง สิ่งแวดล้อม เป็นต้น

4. การวินิจฉัย
วัฒนธรรมองค์การ

การวินิจฉัยวัฒนธรรมองค์การ

1) วิธีการเชิงพฤติกรรม ได้แก่

- ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานทั่วทั้งองค์การ
- ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

- ความสัมพันธ์
ระหว่างเพื่อนร่วมงาน

- ความสัมพันธ์
ระหว่างหน่วยงาน

2) การวินิจฉัยค่านิยมที่แข่งขัน

3) การวินิจฉัยสมมุติฐานเบื้องลึก

ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ ที่จำแนกตามมุมมองเกี่ยวกับ ค่านิยม 2 คู่ ที่แข่งขันกัน

ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การที่จำแนกตามมุมมองเกี่ยวกับค่านิยม 2 คู่ ที่แข่งขันกัน

1) วัฒนธรรมองค์การแบบ The Hierarchy (Control) คือ สถานที่ทำงานเต็มไปด้วยกฎระเบียบ และการควบคุม

2) วัฒนธรรมองค์การแบบ The Market (Complete) คือทำ หน้าที่เป็นเสมือนตลาดในตัวเอง ให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมภายนอกมากกว่ากิจกรรมภายใน เช่น

- ซัพพลายเออร์ ลูกค้า

- ผู้รับเหมาช่วง (Contractors)

- ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิบัตร หรือลิขสิทธิ์ขององค์การ สหภาพ และผู้กำหนดและควบคุมกฎระเบียบ

- องค์การลักษณะนี้มุ่งเน้น

ก. การแลกเปลี่ยน การขาย

ข. การจ้าง/การรับจ้างเหมาช่วง

3) วัฒนธรรมองค์การแบบกลุ่มทำงานนร่วมกัน (The Clan Collaborate) เป็นวัฒนธรรมองค์การที่ให้ความสำคัญกับ

- เป้าหมายและค่านิยมร่วม
- ความผูกพัน และการมีส่วนร่วม

- เอกลักษณ์เฉพาะบุคคล

- สำนึกความเป็นพวกเดียวกัน

4) วัฒนธรรมองค์การแบบทีมงานเฉพาะกิจ (The Adhocracy Create) ตั้งอยู่บนสมมุติฐานที่ว่า

- กิจกรรมด้านนวัตกรรมและการบุกเบิก นำไปสู่ความสำเร็จขององค์การ
- ธุรกิจส่วนใหญ่ขององค์การคือการพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ๆ
- การเตรียมการสำหรับอนาคต

- บทบาทของผู้บริหารแบบทีมงานเฉพาะกิจ Adhocracy คือ

ก. การบ่มเพาะเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship)

ข. ความคิดสร้างสรรค์

ค. กิจกรรมที่มีความล้ำสมัย

ง. มีความสามารถในการปรับตัว

สรุปวัฒนธรรมองค์การที่จำแนกตามค่านิยมที่แข่งขัน 2 คู่

5. ขั้นตอนการเปลี่ยนวัฒนธรรม

วัฒนธรรมองค์กร ของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

HOPE

Honesty มีคุณธรรม
- ซื่อสัตย์
- เสมอภาค
- โปร่งใสสามารถตรวจสอบได้

Ownership รับผิดชอบร่วมกัน
- มีความรับผิดชอบ
- ทำงานเป็นทีมเดียวกัน
- มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน

Prompt to change พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง
- พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
- ยอมรับฟังความคิดเห็น

Establish สร้างสรรค์
- กล้าคิด กล้าทำ กล้านำองค์กร
- มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

MOAC

วัฒนธรรมองค์กร TOT

01 กล้าที่จะคิดสิ่งใหม่

02 กล้าที่จะเปลี่ยน และ แตกต่าง

03 กล้าที่จะตัดสินใจ มุ่งมั่น และอดทนเพื่อความสำเร็จ

04 กล้าที่จะรับผิดชอบต่อตนเอง เพื่อนร่วมงาน และ องค์กร

05 กล้าที่จะยืดหยัดทำธุรกิจ ที่ยั่งยืนบนหลักธรรมาภิบาล

from good TO GREAT

1. การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน

2. การแสดงออกถึงความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง

3. การสร้างแบบอย่างของการเปลี่ยนแปลงในระดับผู้บริหาร

4. การปรับองค์การให้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง

5. การสรรหาและให้ความรู้สมาชิกใหม่และเลิกจ้างผู้ที่ขาดความสอดคล้องกับกลยุทธ์ใหม่

6. การสร้างการเฝ้าระวังเกี่ยวกับจริยธรรมและกฎหมาย เช่น

- ความซื่อสัตย์ การควบคุมตนเอง

- ความเสมอภาค และความมั่นคงในงาน

สรุปกิจกรรมพัฒนาองค์การ

- กิจกรรมพัฒนาองค์การด้านกระบวนการมนุษย์
- กิจกรรมพัฒนาองค์การด้านเทคโนโลยีและโครงสร้าง
- กิจกรรมพัฒนาองค์การด้านทรัพยากรมนุษย์
- กิจกรรมพัฒนาองค์การด้านกลยุทธ์