

สรุปผลกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

การวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การ และการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การ

องค์ความรู้ที่ ๑-๒ ตามแผนการจัดการความรู้ของสำนักพัฒนาระบบบริหาร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๕
วันพุธที่ ๔ กรกฎาคม ๒๕๕๕ เวลา ๑๕.๓๐ น. ณ ห้องประชุมสำนักพัฒนาระบบบริหาร

รายชื่อผู้เข้าร่วม

- | | |
|--------------------------------|---------------------------------------|
| ๑. นายสุรพงษ์ เจียสกุล | นักวิเคราะห์นโยบายและแผนเชี่ยวชาญ |
| ๒. นางสาวมาลินี สุทธิรัตน์ | นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ |
| ๓. นายธิตี โลหะปิยะพรรณ | นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ |
| ๔. นางสาวจิรนนท์ ยอดคำ | นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ |
| ๕. นางสาววิลาสินี บุญเวียง | นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ |
| ๖. นางสาวมณฑยาภา เนียมประเสริฐ | นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ |
| ๗. นางสาวกฤษยา บริบูรณ์ | นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ |
| ๘. นางสาวมณฑรายาห์ ศรีสุวรรณ | นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ |
| ๙. นางสาวเดือนรุ่ง สิงห์เทพ | เจ้าพนักงานธุรการปฏิบัติงาน |
| ๑๐. นางสาวธนพร พร้อมสุข | เจ้าพนักงานธุรการปฏิบัติงาน |
| ๑๑. นางสาวสุรีย์พร ศรีเย็น | เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน |
| ๑๒. นางสาวอรพรรณ ทันใจ | เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน |
| ๑๓. นางสาวจิตรประไพ ผันผล | เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน |
| ๑๔. นางสาวชมพูนุช ลอยแก้ว | เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล |

รายชื่อผู้นำเสนอ ผู้แทนกลุ่มบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยนางสาวดวงพร ศรีไพจิตร นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ

เนื้อหาโดยสรุป

องค์ความรู้ที่ ๑ การวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การ

๑. ความหมาย

วัฒนธรรม (culture) หมายถึง สิ่งที่ทำให้ความเจริญงอกงามให้แก่หมู่คณะ เช่น วัฒนธรรมไทย วัฒนธรรมในการแต่งกาย, วิถีชีวิตของหมู่คณะ เช่น วัฒนธรรมพื้นบ้านวัฒนธรรมชาวเขา (พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๔๒)

องค์กร (organ) หมายถึง บุคคล คณะบุคคล หรือสถาบันซึ่งเป็นส่วนประกอบของหน่วยงานใหญ่ที่ทำหน้าที่สัมพันธ์กันหรือขึ้นต่อกัน เช่น คณะรัฐมนตรีเป็นองค์กรบริหารของรัฐ สภาผู้แทนราษฎรเป็นองค์กรของรัฐสภา, ในบางกรณี องค์กร หมายความว่ารวมถึงองค์การด้วย (พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๔๒)

องค์การ (organization) หมายถึง ศูนย์รวมกลุ่มบุคคลหรือกิจการที่ประกอบกันขึ้นเป็นหน่วยงานเดียวกัน เพื่อดำเนินกิจการตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในกฎหมายหรือในตราสารจัดตั้งซึ่งอาจเป็นหน่วยงานของรัฐ เช่น องค์กรของรัฐบาล หน่วยงานเอกชน เช่น บริษัทจำกัด สมาคมหรือหน่วยงานระหว่างประเทศ เช่น องค์กรสหประชาชาติ (พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๔๒)

วัฒนธรรมองค์การ คือ แบบแผนหรือวิถีชีวิตขององค์การที่สมาชิกยอมรับและยึดถือปฏิบัติร่วมกันเป็นทั้งแบบแผนทางความคิด ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ขององค์การ และเป็นแบบแผนทางการกระทำขององค์การและปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์การ

หากหน่วยงานใดมีวัฒนธรรมองค์การที่ดี เช่น บุคลากรมีการทำงานอย่างเต็มที่เน้นคุณภาพและมีความรับผิดชอบสูง ย่อมส่งผลให้การทำงานของทุกคนดี มีคุณภาพ

๒. ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ

๒.๑ วัฒนธรรมองค์การสามารถกำหนดรูปแบบพฤติกรรมขององค์การได้

๒.๒ รูปแบบพฤติกรรมองค์การที่เกิดขึ้นจากวัฒนธรรมองค์การอาจเป็นไปได้ทั้งปัจจัยเกื้อกูลหรืออุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์การ

๒.๓ วัฒนธรรมจะมีอำนาจชักนำให้เกิดภาวะการณ์เรียนรู้ต่างๆ ได้

๓. ที่มาของวัฒนธรรมองค์การ

ระดับแรก เป็นวัฒนธรรมที่สังเกตได้หรือที่มองเห็นได้ (การแต่งกาย ภาษาที่ใช้ เรื่องเล่า)

ระดับที่สอง เป็นวัฒนธรรมที่เป็นแกน หรือวัฒนธรรมที่มองไม่เห็น (ค่านิยมและมาตรฐานที่กำหนดพฤติกรรม)

๔. คุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ

๔.๑ เป็นค่านิยม ความเชื่อและพฤติกรรมร่วมของกลุ่มคน

๔.๒ เป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลาในการสั่งสม

๔.๓ เป็นสิ่งที่สมาชิกองค์การเรียนรู้จากการติดต่อสัมพันธ์กับคนอื่น

๔.๔ เป็นสิ่งที่สมาชิกองค์การไม่ค่อยตระหนักถึง

๔.๕ การสื่อสารถึงวัฒนธรรมองค์การพึงพาการใช้สัญลักษณ์

๔.๖ เป็นสิ่งที่ปรับตัวเปลี่ยนแปลงได้

๕. รูปแบบวัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วย ๔ ลักษณะ ได้แก่

๕.๑ วัฒนธรรมองค์การที่เน้นบทบาท (Role Culture) องค์การมีตำแหน่ง บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร (Job Description) มีโครงสร้างขององค์การกำหนดไว้ชัดเจน มีกฎระเบียบข้อบังคับ เห็นชัดทั่วไปในหน่วยงานใหญ่ทั้งภาคราชการและเอกชนซึ่งค่อนข้างล่าช้าในการปรับเปลี่ยนตนเองและวัฒนธรรมองค์การ

๕.๒ วัฒนธรรมองค์การที่เน้นงาน (Task Culture) องค์การจะเน้นเรื่องการทำงานเป็นทีม จะสนับสนุนและส่งเสริมให้พัฒนาและใช้ความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่ พัฒนาริเริ่มใหม่ๆ ไม่ยึดติดกับโครงสร้างองค์การ เหมาะสมกับหน่วยงานที่ต้องเร่งรีบพัฒนาปรับปรุงโดยเฉพาะในสภาพการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลง

๕.๓ วัฒนธรรมองค์การที่เน้นบทบาทอิสระเฉพาะตัวบุคคล (Existential Culture) องค์การที่มีความเป็นอิสระสูง ความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลที่หลากหลายและจะมีผลต่อประสิทธิภาพและชื่อเสียงขององค์การเป็นอย่างยิ่ง ตัวอย่างที่เห็นชัด คือ มหาวิทยาลัย การเป็นทีมที่หลวมมากและบ่อยครั้งการตัดสินใจในที่ประชุมอาจไม่เป็นเอกฉันท์หรือเด็ดขาด

๕.๔ วัฒนธรรมองค์การที่เน้นการเป็นผู้นำ (Leader Culture) องค์การที่มีผู้บริหารหรือผู้นำที่มีความรู้ความสามารถ นำพาองค์การฟันฝ่าปัญหาอุปสรรคได้ วัฒนธรรมองค์การแบบนี้จะหมดไปเมื่อมีการเปลี่ยนผู้บริหารที่เป็นผู้นำ

สรุปรูปแบบวัฒนธรรมองค์การ ๔ ลักษณะ ควรใช้จุดเด่นของรูปแบบทั้ง ๔ ลักษณะ หรือใช้จุดเด่นของบางลักษณะช่วยเสริมบางจุดของงาน

๖. ประเภทของวัฒนธรรมองค์การ

๑) วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability Culture) มีค่านิยมเน้น : กล้าเสี่ยง อิสระ คิดริเริ่ม สามารถตอบสนองได้ตลอดเวลา

๒) วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Culture) มีค่านิยมเน้น : มุ่งการแข่งขัน ความสมบูรณ์แบบ มุ่งผลสำเร็จ

๓) วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) มีค่านิยมเน้น : เน้นร่วมมือ ทำงานเป็นทีม เอื้ออาทร ความเป็นธรรม ทำตามประเพณีปฏิบัติ

๔) วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture) มีค่านิยมเน้น : ความประหยัด เป็นทางการ ความสมเหตุสมผล เป็นระเบียบ ความเคารพเชื่อฟัง

องค์ความรู้ที่ ๒ การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การ

๑. การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การ

□ การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การก็ถือว่าเป็นเครื่องมืออันดับต้นๆ ที่หลายองค์การนำมากำหนดเป็นแผนกลยุทธ์หรือแผนธุรกิจ (Business Plan) ซึ่งจากการวิจัยพบว่า องค์การที่มีวัฒนธรรมที่ชัดเจน พนักงานในองค์การทุกคนรับรู้ รับทราบ เข้าใจเข้าถึง และแสดงพฤติกรรมที่บ่งบอกความเป็นตัวตนขององค์การนั้นๆ จะทำให้องค์การยืนหยัดอยู่ในกระแสความนิยมและรักษาความมีเสถียรภาพขององค์การได้อย่างยั่งยืน

๒. เครื่องมือที่นำมาใช้ในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การเพื่อความยั่งยืน

๒.๑ การมีส่วนร่วม (Participation) : ความร่วมมือจากทุกฝ่ายในองค์การ

๒.๒ การเปิดใจกว้าง (Openness / Candor) : การเปิดใจกว้าง ยอมรับความเปลี่ยนแปลง พร้อมจะยอมรับสิ่งใหม่ๆ

๒.๓ ความไว้วางใจเชื่อใจ และการยอมรับ (Trust and Respect) : ไว้วางใจเชื่อใจและยอมรับในความสามารถของพนักงานที่ตนเองได้สัมภาษณ์ให้เข้ามาร่วมงาน พนักงานก็จะทุ่มเทให้กับการทำงาน และกล้าที่จะแสดงความคิดเห็น

๒.๔ ข้อผูกพันหรือพันธะสัญญา (Commitment) : มีข้อผูกพันหรือพันธะสัญญาร่วมกันว่าทุกคนจะมุ่งมั่นไปสู่เป้าหมาย อาจเขียนออกมาในรูปของนโยบายขององค์การ หรือเป็นพันธะสัญญาทางใจ

๒.๕ ปณิธานในการขจัดข้อขัดแย้ง (Conflict Resolution) : ผู้บริหารและพนักงานทุกคน จะต้องร่วมแรงร่วมใจขจัดปัดเป่าความขัดแย้งที่มีในองค์การ ให้กลับกลายมาเป็นพลังแห่งความคิดสร้างสรรค์หรือความคิดเห็นต่างแต่ไม่แตกแยก/แตกความสามัคคี

๒.๖ ความเป็นเอกฉันท์หรือฉันทามติ (Consensus) : เมื่อขจัดความขัดแย้ง/เปลี่ยนความขัดแย้งได้แล้วนั้น ความเป็นเอกฉันท์หรือฉันทามติต่างๆก็จะเกิดขึ้นติดตามมาทันที หากใครที่ไม่ปฏิบัติตามก็กลายเป็นแกะดำในองค์การได้

๒.๗ การตัดสินใจ (Decision Making) : ผู้บริหารกล้าที่จะบอกกับพนักงานหรือกล้าที่จะแสดงพฤติกรรมต้นแบบให้กับพนักงาน มิใช่เพียงติดประกาศ หรือแถลงเป็นนโยบาย รวมไปถึง การกล้าที่จะตัดสินใจ พิจารณาบริหารจัดการกับพนักงานซึ่งไม่ปฏิบัติตามให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์การ

๒.๘ การรวมพลัง (Synergy) : การรวมพลังของทุกคน ผันพลังกัน เพื่อให้ไปสู่จุดมุ่งหมาย

๒.๙ จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ (Goal and Objective) : ต้องมีการกำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ซึ่งรวมไปถึงการสื่อสารและกิจกรรมที่ต่อเนื่องภายในองค์การ

๒.๑๐ การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนา (Change and Development) : องค์การก็ย่อมที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาต่อไปตามกาลเวลาที่เปลี่ยนแปลงไป จะต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบและพัฒนาการบริหารงานและการบริหารคนภายในองค์การ

๓. กระบวนการสร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์การ (Creating the Organization Culture)

ขั้นตอนที่หนึ่ง การกำหนดค่านิยมเชิงกลยุทธ์ (Formulate Strategic Values)

ขั้นตอนที่สอง พัฒนาค่านิยมทางวัฒนธรรม (Develop Culture Values)

ขั้นตอนที่สาม การสร้างวิสัยทัศน์ (Create Vision)

ขั้นตอนที่สี่ การเริ่มดำเนินกลยุทธ์ (Initiate Implementation Strategies)

ขั้นตอนที่ห้า การเสริมแรงพฤติกรรมทางวัฒนธรรม (Reinforce Culture Behavior)

๔. การปรับ/สร้างวัฒนธรรมองค์การ (Culture Development)

๔.๑ หลักการแนวคิด สิ่งสำคัญเบื้องต้นที่องค์การจะต้องมีในการดำเนินการ คือ

๑) มีวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์การที่ชัดเจน

๒) มีผู้นำที่มีศักยภาพพร้อมผลักดันการเปลี่ยนแปลง

๔.๒ ขั้นตอน/วิธีการ

ขั้นตอนที่ ๑ ศึกษาวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์การ

ขั้นตอนที่ ๒ ประเมินวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่

- ขั้นตอนที่ ๓ วิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การที่ต้องการปรับเปลี่ยน
- ขั้นตอนที่ ๔ กำหนดแนวทางสนับสนุนและผลักดันวัฒนธรรมที่ต้องการ
- ขั้นตอนที่ ๕ การวัดผล/การประเมินอย่างต่อเนื่อง

๔.๓ ประโยชน์

- ๑) บุคลากรสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมขององค์การที่เปลี่ยนแปลงได้ อย่างเหมาะสม (Adaptability)
- ๒) บุคลากรมีพฤติกรรม แนวคิดสอดคล้องเป้าหมายขององค์การ และส่งผลให้ผลงานโดยรวมขององค์การเพิ่มขึ้น

๔.๔ ข้อควรคำนึงในการนำไปใช้

- ๑) การมีส่วนร่วมของผู้นำเป็นสิ่งสำคัญ
- ๒) อาจต้องดำเนินงานไปพร้อมกับแนวทางการพัฒนาอื่นๆ หรือกิจกรรมสนับสนุนทางด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อสร้างแรงจูงใจ และผลักดันให้เกิดวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ขึ้นได้เร็วยิ่งขึ้น
- ๓) การสร้างวัฒนธรรมในองค์การมักจะใช้เวลานาน
- ๔) การใช้ทรัพยากรด้านอื่นๆอาจสูงขึ้นตามไปด้วย เช่น งบประมาณ และบุคลากร
- ๕) คำนึงถึงสิ่งที่ต้องการเปลี่ยนแปลงเป็นหลัก ลำดับของสิ่งที่ต้องการเปลี่ยนเรียงตามระยะเวลาที่ใช้จากน้อยไปหามาก คือ ความรู้/วิธีการเรียนรู้, พฤติกรรม, ความเชื่อ/ความรู้สึก
- ๖) ต้องคำนึงถึงความพร้อมขององค์การ (ความรู้ความเชี่ยวชาญของบุคลากร ความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมที่เป็นอยู่กับวัฒนธรรมใหม่ ระยะเวลาความเร่งด่วนเพื่อรองรับเป้าหมายขององค์การ)

๕. การสืบสานวัฒนธรรมองค์การ วิธีการสำคัญที่หน่วยงานนิยมใช้เพื่อการนี้ได้แก่

- ๕.๑ คัดเลือกบุคลากรที่มีแนวโน้มว่าจะยอมรับวัฒนธรรมองค์การ
- ๕.๒ การหล่อหลอมขัดเกลาขององค์การ (Organizational Socialization)
- ๕.๓ รมั้ตระวังการกระทำที่มีความหมายไปในทางขัดแย้งกับวัฒนธรรมองค์การ
- ๕.๔ หมั่นเน้นย้ำวัฒนธรรมองค์การที่ถูกกละเลยหรือฝ่าฝืน

มีรายละเอียดดังนี้

๕.๑ คัดเลือกบุคลากรที่มีแนวโน้มว่าจะยอมรับวัฒนธรรมองค์การ เลือกบุคคลที่คาดว่าจะมีค่านิยม วิธีคิดวิธีทำงาน ตลอดจนประสบการณ์กับที่หน่วยงานต้องการ ถ้ามีค่านิยมความเชื่อที่แตกต่างกับคนส่วนใหญ่ในองค์การแล้ว สมาชิกใหม่อาจประพฤตินทางที่ไม่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การ จนก่อให้เกิดปัญหาขึ้น หรือทำงานอยู่ได้ไม่นาน วิธีการคัดเลือกต้องทำด้วยความรอบคอบ อาจต้องมีการสัมภาษณ์หลายครั้ง เพื่อเพิ่มโอกาสที่จะให้ได้บุคคลตามคุณสมบัติ มีข้อมูลที่บ่งชี้ว่ามีแนวโน้มที่จะไปด้วยกันได้กับวัฒนธรรมขององค์การ เช่น เคยฝึกงานนั้นมาก่อน โดยมีผลการฝึกงานเป็นที่พอใจ ผู้สมัครอาจเคยเป็นพนักงานที่ศิของหน่วยงานที่ไปสมัครงานมาก่อน แต่ได้ขอลาออกไปด้วยเหตุผลอันสมควร เช่น ศึกษาต่อต่างประเทศ แต่ถ้าไม่มีข้อมูลของผู้สมัครมาบ่งชี้ อาจใช้วิธีการสื่อสารให้ผู้สมัครมีภาพพจน์และการคาดหวังเกี่ยวกับงานและองค์การที่ถูกต้องมากขึ้น เช่น ผู้คัดเลือกอาจบอกให้ผู้สมัครทราบล่วงหน้าถึงสภาพที่เป็นจริงนั้นในด้านดีและไม่ดีเกี่ยวกับงาน รวมถึงวัฒนธรรมของการทำงานและอยู่ร่วมกัน จากนั้นจึงเปิดโอกาสให้ผู้สมัครซักถามและตัดสินใจว่า สามารถยอมรับสภาพการทำงานและวัฒนธรรมของการอยู่ร่วมกันในสภาพแวดล้อมดังกล่าวได้หรือไม่

๕.๒ การหล่อหลอมขัดเกลาขององค์การ (Organization Socialization) ความคิดเห็นของนักวิชาการในเรื่องการหล่อหลอมขัดเกลาขององค์การออกได้เป็น ๒ แนวทาง

- มองการหล่อหลอมขัดเกลาจากแง่มุมขององค์การหรือผู้บริหารองค์การ คือองค์การหรือผู้บริหารพยายามปลูกฝังหรือถ่ายทอดค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐานต่างๆ ให้แก่พนักงาน กล่าวอีกนัยหนึ่งแนวทางแรกนี้มองการหล่อหลอมขัดเกลาในลักษณะที่ผู้บริหารพยายามชี้นำหรือชักจูงให้พนักงานเปลี่ยนแปลง

- มองการหล่อหลอมขัดเกลาจากมุมมองของพนักงาน กล่าวคือกระบวนการดังกล่าวเป็นเรื่องที่พนักงานเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การและปรับเปลี่ยนให้เข้ากับวิถีทางนั้นๆ ด้วยตนเอง

๑) ลักษณะของการหล่อหลอมขัดเกลาขององค์การ

- เป็นความพยายามชักจูงให้พนักงานปรับเปลี่ยน
- เป็นกระบวนการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning) ของพนักงาน
- เป็นกระบวนการที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ
- การหล่อหลอมขัดเกลาพนักงานอาจประสบความสำเร็จหรือไม่ก็ได้
- การหล่อหลอมขัดเกลาไม่ได้จำกัดเฉพาะพนักงานใหม่เท่านั้น

๒) วิธีการหล่อหลอมขัดเกลาขององค์การ หน่วยงานพยายามชักจูงหรือชี้แนะให้พนักงานยอมรับวัฒนธรรมองค์การด้วยวิธีการต่างๆ ดังต่อไปนี้

- พิธีกรรมและงานฉลองต่างๆ ในหน่วยงาน
- การปฐมนิเทศ
- การฝึกอบรม
- เกณฑ์การให้รางวัลและการลงโทษ
- แบบอย่างพนักงานดีเด่นและหัวหน้างาน
- เรื่องเล่าและตำนานภายในองค์การ
- เพลงประจำหน่วยงาน
- การประกวดหรือแข่งขัน

๓) ขั้นตอนในการหล่อหลอมขัดเกลาขององค์การ

- การหล่อหลอมขัดเกลาที่เกิดขึ้นจากคาดหวังล่วงหน้าก่อนเข้าทำงาน (anticipatory socialization) เป็นการเรียนรู้จากคนรู้จักที่ทำงานอยู่ในหน่วยงานนั้น จากหนังสือพิมพ์ เป็นการหล่อหลอมขัดเกลาไว้ล่วงหน้า ซึ่งอาจทำให้ปรับตัวได้ง่ายขึ้น

- ช่วงเผชิญความจริง (encounter) เมื่อเป็นสมาชิกของหน่วยงาน จะมีความประหลาดใจหรือผิดหวังมากน้อยเพียงไรขึ้นอยู่กับ ระดับความแตกต่างระหว่างสิ่งที่คาดการณ์ไว้ล่วงหน้ากับสิ่งแวดล้อมใหม่ที่พบ จะพยายามปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์การ แต่บางรายไม่สามารถปรับตัวได้ พวกเขาอาจลาออกจากหน่วยงาน

- ช่วงเปลี่ยนแปลงและเป็นพนักงานเต็มตัว (change & acquisition) ระยะนี้เป็นช่วงที่พนักงานใหม่สามารถปรับตัวได้แล้ว และยอมรับวัฒนธรรมองค์การเป็นแนวทางในการทำงาน จะมีทักษะความสามารถในการทำงานดีขึ้น จะยอมรับบทบาทหน้าที่ใหม่ที่ได้รับมอบหมาย และยอมรับค่านิยมตลอดจนบรรทัดฐานการทำงานของหน่วยงาน

๕.๓ รมั้ดระวังการกระทำที่อาจขัดแย้งกับวัฒนธรรมองค์การ

บางครั้งหน่วยงานมีค่านิยม ความเชื่อและบรรทัดฐานอย่างหนึ่ง แต่ผู้บริหารหน่วยงานกลับกระทำการที่มีความหมายไปในทางขัดแย้งกับวัฒนธรรมองค์การ เช่น บริษัทมีวัฒนธรรมองค์การที่พยายามเน้นความเท่าเทียมกันของบุคลากรทุกระดับชั้น โดยพิจารณาได้จากสิ่งหลายประการ เช่น ไม่มีการจัดที่จอดรถ ห้องอาหาร และลิฟต์ไว้สำหรับผู้บริหารโดยเฉพาะ มีค่านิยมในเรื่องความเท่าเทียมกันของบุคลากรได้รับการยอมรับจากคนส่วนใหญ่และเป็นธรรมเนียมปฏิบัติสืบต่อกันมา แต่แล้ววันหนึ่งผู้บริหารระดับสูงกลับมีพฤติกรรมไปในทางที่ขัดแย้งกับค่านิยมดังกล่าวโดยกันพื้นที่จอดรถและพื้นที่ห้องอาหารส่วนหนึ่งไว้สำหรับผู้บริหารระดับตั้งแต่ผู้จัดการฝ่ายขึ้นไป เนื่องจากพนักงานเพิ่มขึ้นมาก ทำให้พนักงานรู้สึกสับสนและไม่พอใจ ทำให้วัฒนธรรมองค์การนั้นเปลี่ยนไป ในลักษณะที่แฝงไว้ด้วยความขัดแย้งและไม่วางใจกันระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน

๕.๔ การเน้นย้ำวัฒนธรรมองค์การ

ผู้บริหารควรรหาโอกาสเน้นย้ำค่านิยมความเชื่อ บรรทัดฐานและธรรมเนียมปฏิบัติขององค์การที่ถูกกลืนหรือฝ่าฝืน ว่าวัฒนธรรมองค์การมีลักษณะเป็นนามธรรมและมักลื่นไหลออกไปจากความคิดคำนึงของสมาชิกองค์การในชีวิตประจำวัน แต่เมื่อใดที่วัฒนธรรมองค์การถูกกลืนหรือฝ่าฝืน ผู้บริหารองค์การควรดำเนินการแก้ไขโดยหมั่นดูแลสอดส่อง กำชับ หรือเน้นย้ำ วัฒนธรรมองค์การในจุดนั้นๆ

๖. อุปสรรคที่สำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ

๖.๑ การมองเฉพาะภายในธุรกิจของตน

๖.๒ มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงจนเกินไป

๖.๓ การหย่อนยานทางจริยธรรม

๗. การวิเคราะห์และพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ให้ความสำคัญในการบริหารจัดการทรัพยากรและพัฒนาองค์การของส่วนราชการใน ๓ ด้าน คือ ด้านสมรรถนะบุคลากร (ทุนมนุษย์) ระบบสารสนเทศ (ทุนสารสนเทศ) และวัฒนธรรมองค์การ (ทุนองค์การ) โดยใน ด้านวัฒนธรรมองค์การได้กำหนดเป็นตัวชี้วัดหนึ่งในมิติภายในของคำรับรองการปฏิบัติราชการ ได้แก่ ตัวชี้วัดที่ ๑๒ ระดับความสำเร็จของการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ซึ่งมุ่งเน้นการประเมินความสำเร็จของการพัฒนาปรับปรุงในเรื่อง วัฒนธรรม (Culture) ผู้นำ (Leadership) การอุทิศตนและความมุ่งมั่นในการทำงาน (Personal Contribution) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) การจัดการความรู้ (KM) โดยตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดให้ประเมินตนเองตามแบบสำรวจบรรยากาศภายในองค์การ (Organization Climate) ผ่านระบบออนไลน์ใน ๒ ระยะ โดยในระยะแรกดำเนินการประเมินตนเอง (Pre-test) ในเดือนธันวาคม ๒๕๕๔ และให้ส่วนราชการ นำผลการประเมินที่ได้มาประกอบการจัดทำแผนพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ และดำเนินการตามแผน โดยจะมีการประเมินตนเอง (Post-test) เพื่อวัดความสำเร็จในช่วงเดือนพฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๕๕ ต่อไป และเพื่อเป็นการดำเนินการตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ.ร.และพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ สป.กษ.ได้ดำเนินการ ดังนี้

๗.๑ สำรวจบรรยากาศภายในองค์การ ครั้งที่ ๑ (Pre-test) ของ สป.กษ.

ดำเนินการประเมินตนเองตามแบบสำรวจบรรยากาศภายในองค์การ (Organization Climate) ผ่านระบบออนไลน์ เมื่อวันที่ ๑-๑๕ ธันวาคม ๒๕๕๔ โดยขอความร่วมมือจากทุกหน่วยงานในสังกัดทั้งส่วนกลางและภูมิภาคตอบแบบสำรวจดังกล่าว ผลการสำรวจพบว่า ส่วนต่างของระดับความคิดเห็นและระดับความสำคัญ (Gap) ในภาพรวมคือ ๐.๔ โดยมีส่วนต่างมากที่สุดคือ ๐.๖ ในประเด็นคำถาม “ข้าพเจ้าเชื่อมั่นว่าผู้บริหารมีความยุติธรรม” และรองลงมาคือ ๐.๕ ประเด็นคำถาม “ข้าพเจ้าเชื่อมั่นว่าส่วนราชการของข้าพเจ้ามีการทำงานอย่างซื่อตรงไม่ทุจริตคอร์รัปชัน” และมีส่วนต่างน้อยที่สุด คือ ๐.๒ ใน ๓ ประเด็นคำถาม ได้แก่ “ข้าพเจ้ามีความภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานในส่วนราชการนี้” และ “ข้าพเจ้ามั่นใจว่าหน่วยงานของข้าพเจ้าไม่มีการละเมิด หรือคุกคามทางเพศ” รวมทั้ง “ข้าพเจ้ายินดีที่จะปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย”

๗.๒ วิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การของ สป.กษ.

การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การจัดทำแผนพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของ สป.กษ. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๕ เมื่อวันที่ ๒๘-๓๐ มีนาคม ๒๕๕๕ เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ และระดมความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การและจัดทำแผนพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของ สป.กษ. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๕ มีผู้เข้าร่วมประชุมประกอบด้วยบุคลากรจากหน่วยงานส่วนกลางและส่วนภูมิภาค โดยมีการแบ่งกลุ่มระดมความคิดเห็นเพื่อวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การในปัจจุบันและวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ในอนาคต ซึ่งการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การในปัจจุบันได้นำประเด็นคำถามตามแบบสำรวจและผลการสำรวจมาใช้เป็นข้อมูลฐาน ในกระบวนการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อวิเคราะห์ว่า บุคลากรมีความเห็นหรือความรู้สึกอย่างไรและมีการแสดงพฤติกรรมหรือการปฏิบัติอย่างไรในแต่ละประเด็นคำถาม สำหรับการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ในอนาคต ได้นำหลักขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) มาประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์ โดยกำหนดประเด็นการวิเคราะห์ ใน ๗ ด้าน ได้แก่ วิสัยทัศน์ ค่านิยม ผู้นำ ทีมงาน ตนเอง การสื่อสาร และเทคโนโลยี ซึ่งสำนักพัฒนาระบบบริหารได้สรุปผลการระดมความคิดเห็นจากการประชุมดังกล่าว และเสนอขอรับฟังความคิดเห็นจากผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางใน สป.กษ. เพื่อให้ได้ข้อคิดเห็นที่ครอบคลุมบุคลากรในองค์การทุกกลุ่มและสะท้อนสภาพขององค์การที่แท้จริง ซึ่งจากผลการประชุมเชิงปฏิบัติการและข้อคิดเห็นจากการรับฟังความเห็นของผู้บริหารมีข้อสรุป ดังนี้

- วิสัยทัศน์ของวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ “เป็นองค์การชั้นนำในการอำนวยความสะดวก การเกษตรและสหกรณ์” เมื่อพิจารณาแล้วจะเห็นว่ามีความหมายใกล้เคียงกับวิสัยทัศน์ของ สป.กษ. คือ

“ องค์กรสมรรถนะสูงในการอำนวยความสะดวกและสนับสนุนการพัฒนาการเกษตรและสหกรณ์อย่างบูรณาการสู่ผลสัมฤทธิ์เพิ่มคุณภาพชีวิตเกษตรกร ” จึงเห็นควรใช้วิสัยทัศน์ของ สป.กษ.แทน เพื่อมิให้เกิดความสับสน และสามารถสร้างความเข้าใจและสื่อสารทิศทางองค์การได้อย่างสะดวกและชัดเจน

- วัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ เห็นควรใช้ “ มีคุณธรรม สร้างสรรค์ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง รับผิดชอบร่วมกัน ” ซึ่งได้มีการประมวลจากกรอบการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ ๖ ด้าน ได้แก่ ค่านิยม ผู้นำ ทีมงาน ตนเอง การสื่อสารและเทคโนโลยี เพื่อให้ได้ความหมายที่ครอบคลุม ชัดเจน และสะท้อนถึงพฤติกรรม ค่านิยม ทศนคติที่ สป.กษ.ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตได้

- ค่านิยมขององค์การ เห็นควรใช้ “ ซื่อสัตย์ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง รับฟังความคิดเห็น มุ่งผลสัมฤทธิ์ ” เนื่องจากค่านิยมจะเป็นหลักการและพฤติกรรมชั้นนำที่คาดหวังให้ส่วนราชการและบุคลากร ปฏิบัติ เพื่อช่วยสะท้อนและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ของส่วนราชการ และสนับสนุนให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ได้

๗.๓ การดำเนินการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของ สป.กษ. ในระยะต่อไป

- ๑) การจัดทำแผนพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของ สป.กษ. ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๕
- ๒) การสำรวจบรรยากาศภายในองค์การ ครั้งที่ ๒ (Post-test)
- ๓) การจัดทำแผนพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ ๔ ปี (พ.ศ. ๒๕๕๖-๒๕๕๙) ของ สป.กษ.

ผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

๑. การคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงาน ควรจะมีการสัมภาษณ์ผู้สมัครในด้านของวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ ได้แก่ คุณธรรม สร้างสรรค์ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง รับผิดชอบร่วมกัน และด้านของค่านิยมขององค์การ ได้แก่ ซื่อสัตย์ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง รับฟังความคิดเห็น มุ่งผลสัมฤทธิ์ เพื่อให้ได้บุคลากรใหม่ที่มีแนวโน้มยอมรับวัฒนธรรมองค์การ

๒. ควรมีการศึกษา/วิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การของสำนัก/กอง ซึ่งแต่ละสำนัก/กองจะมีวัฒนธรรมองค์การเป็นของตนเอง ถ้าสำนัก/กองใดไม่มีวัฒนธรรมองค์การตรงกับวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของ สป.กษ.เลย ก็ควรสร้างวัฒนธรรมองค์การเหล่านั้น

๓. ควรเพิ่มเติมคำศัพท์ภาษาอังกฤษที่ตรงกับแต่ละความหมายของวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ เพื่อให้ง่ายต่อการจดจำ และนำไปปฏิบัติ

๔. การจัดทำแผนพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ ๔ ปี (พ.ศ. ๒๕๕๖-๒๕๕๙) ของ สป.กษ. ควรศึกษารายละเอียดของกิจกรรมในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ/วัฒนธรรมการทำงานของหน่วยงานต่างๆ เพื่อนำมาเป็นตัวอย่างในการจัดทำแผน

๕. ธนาคาร บริษัทเอกชนขนาดใหญ่ จะมีการปลูกฝังวิธีการปฏิบัติงานอย่างถูกต้องให้กับพนักงานใหม่โดยละเอียด เปรียบเสมือนเป็นคู่มือการปฏิบัติ ตัวอย่างเช่น ขั้นตอนการรับโทรศัพท์และการพูดคุยกับลูกค้า