



หลักการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร

องค์การบริหารส่วนตำบลวังมหากร อำเภอท่าตะโก จังหวัดนครสวรรค์

วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) เป็นวิถีชีวิตที่คนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งยึดถือปฏิบัติสืบต่อกันมา ซึ่งจะกลายเป็นนิสัยและความเคยชิน และกลายเป็นขนบธรรมเนียมประเพณี วิถีประเพณีปฏิบัติ ความเชื่อ ค่านิยม รวมทั้งภาษาวัตถุสิ่งของต่าง ๆ วัฒนธรรมทำให้คนรวมตัวกันเป็นสังคม มีการอยู่ร่วมกัน อย่างมีระเบียบ ผลของวัฒนธรรมจะออกมาใน รูปจริยธรรม ตลอดจนค่านิยมที่ใช้ในการตัดสินใจ หรือวินัยสั่งการ จริยธรรม องค์กรถือเป็นส่วนสำคัญที่ จะทำให้การดำเนินงานขององค์กรก้าวหน้า และส่งผลให้องค์กรได้รับความเชื่อถือ จากสังคม ดังนั้นองค์กร ทุกประเภทจึงจำเป็นต้องนำจริยธรรมมาใช้ในการบริหารและแก้ไขปัญหา องค์กรอย่างถูกวิธี เพื่อให้ได้รับความเชื่อถือ ภาพพจน์ที่ดี อันนำมาซึ่งชื่อเสียง เกียรติยศและความก้าวหน้าใน ระยะยาวของ องค์กร ในองค์กรทั้งหลายซึ่งเกิดจากการรวมกลุ่มของคนอย่างมีระเบียบนั้น ถ้าเรามองที่ปัจเจก บุคคล จะเห็นว่า บุคคลจะกระทำการไปสู่เป้าหมายใด ๆ ได้นั้น เขาอาศัยศูนย์รวมของใจหรือจิตใจ เป็นตัวนำ ดั่งที่มักกล่าวกันว่า “สำเร็จด้วยใจ”

๑. สร้างกลยุทธ์และวัฒนธรรมที่สอดคล้องกัน

กลยุทธ์ใด ๆ ย่อมล้มเหลวหากขัดแย้งกับวัฒนธรรมการทำงาน ดังนั้นผู้บริหารต้องพูดคุยกับบุคลากรทุกระดับเพื่อทำความเข้าใจมุมมอง ความคิดเห็น และให้พวกเขาได้มีส่วนร่วมวางแผน เพื่อค้นหาปัญหาสำคัญที่ต้อง แก้ไข และจุดแข็งที่ต้องเน้นย้ำ ซึ่งทำให้รู้ว่าควรวางแผนพัฒนาวัฒนธรรมอย่างไร คำถามสำคัญที่ต้องตอบให้ได้ คือ “ทำไม เราต้องเปลี่ยนแปลง?” เพื่อหาว่าวัฒนธรรมองค์กรเชื่อมโยงกับกลยุทธ์และเป้าหมายองค์กรอย่างไร

๒. มุ่งพัฒนาเพียง ๒ พฤติกรรม

การเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องยาก เพราะคนเราไม่ยอมเปลี่ยนพฤติกรรมง่ายๆ แม้รู้ว่าจะต้องเปลี่ยนก็ตาม
ดังนี้

๑. การทำงานร่วมกันและเข้าใจผู้บริหาร
๒. การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมลดและตัดแยกขยะ
๓. ส่งเสริมจุดแข็งที่มี

การชื่นชมสิ่งทีบุคลากรทำได้ดีอยู่แล้วจะช่วยส่งเสริมให้พวกเขาทำดีต่อไป และรู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลง ที่เกิดขึ้นเป็นการเปลี่ยนแปลงร่วมกัน ไม่ใช่คำสั่งจากเบื้องบน ซึ่งเป็นการใช้จุดแข็งที่มีอย่างเต็มศักยภาพ ทำให้ ผู้บริหารรู้ว่าควรสื่อสารกลยุทธ์และสนับสนุนพฤติกรรมใหม่ ๆ ได้อย่างไร

อีกหนึ่งวิธีคือหาให้เจอว่าใครคือผู้มีพฤติกรรมพึงประสงค์และมีอิทธิพลทางความคิดต่อคนในองค์กร พวกเขาจะเป็นแบบอย่างที่ดีและช่วยให้คนอื่น ๆ มีพฤติกรรมที่ดีร่วมกัน

๔. สร้างวัฒนธรรมทั้งแบบทางการและไม่ทางการ

ในการส่งเสริมพฤติกรรม ๒-๓ ข้อและสื่อสารให้ทีมงานรู้ว่าพวกเขาสำคัญต่อกลยุทธ์องค์กรอย่างไร คุณต้องใช้กระบวนการทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการร่วมกัน หลายองค์กรชอบใช้แต่วิธีการแบบเป็นทางการเช่น ปรับนโยบาย การวัดผล ค่าตอบแทน ระบบไอที กระบวนการตัดสินใจ แต่หลงลืมความสำคัญ กระบวนการไม่เป็นทางการ เช่นการสร้างกลุ่มคนที่มีความสนใจเรื่องเดียวกัน การสร้างสายสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน การทำกิจกรรมนอกเหนือจากงาน เป็นต้น

ไม่ว่าจะใช้รูปแบบใด กระบวนการเหล่านั้นต้องส่งผลต่อความรู้สึกของทีมงาน เช่นสร้างความความเอื้ออาทร ความสุขในงาน ความภาคภูมิใจและอาชีพ และต้องตอบสนองความต้องการด้านผลประโยชน์ เช่น ค่าตอบแทน ตำแหน่ง การชื่นชม เป็นต้น

๕. ติดตามและวัดผล

เราต้องวัดความคืบหน้าในการสร้างวัฒนธรรมเช่นเดียวกับวัดผลโครงการสำคัญอื่น ๆ เพื่อจะได้เห็นความผิดพลาดและแก้ไขให้ถูกต้อง รวมถึงเห็นความคืบหน้าอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องยั่งยืน โดยผู้บริหารต้องพิจารณา ๔ มิติต่อไปนี้

- ผลลัพธ์การทำงาน

เช่น ผลลัพธ์ในดัชนีชี้วัดผลงาน (KPI) ดีขึ้นไหม? ทีมบรรลุเป้าหมายสำคัญมากขึ้นไหม? คำร้องเรียนลดลงไหม?

- พฤติกรรมสำคัญ

เช่น ทีมงานทุกระดับแสดงพฤติกรรมสำคัญสูงสุดใช้หรือไม่?

- จุดหมายในโครงการ

เช่น มีการปฏิบัติตามนโยบายครบถ้วนไหม? ทีมงานปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาเพื่อบรรลุเป้าหมายสำคัญใช้หรือไม่?

- ความเชื่อ ความรู้สึกและทัศนคติ

เช่น จากการสำรวจพบว่าทีมงานมีทัศนคติและแนวคิดที่ถูกต้องใช้หรือไม่? (นี่เป็นสิ่งที่เห็นความคืบหน้าได้ช้าที่สุด เพราะคนจะเริ่มปรับตัวก็ต่อเมื่อเห็นว่าพฤติกรรมใหม่นำไปสู่ความสำเร็จจริง ๆ)

สิ่งที่ต้องระวังคือการเลือกตัววัดผลที่จะประเมิน คุณต้องเลือกมุ่งเน้นให้ถูกจุด มิฉะนั้น ข้อมูลที่ได้มาก็จะเปล่าประโยชน์

กล่าวโดยสรุปคือ การสร้างวัฒนธรรมเป็นหัวใจสำคัญของความสำเร็จ ไม่ใช่เพียงตัวเลือก โดยต้องเลือกพัฒนาพฤติกรรมร่วมที่สำคัญ ๒-๓ ข้อเพื่อกระตุ้นพลังความร่วมมือในองค์กร ให้ทุกฝ่ายทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล