



หลักการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร

เทศบาลตำบลป่าต้นนาคร้ว อำเภอมะนัง จังหวัดลำปาง

วัฒนธรรมองค์กรคือพฤติกรรมร่วมของคน ซึ่งเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวที่สะท้อนตัวตนขององค์กร แม้ดูจับต้องไม่ได้ แต่ก็ส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ทางธุรกิจ เพราะทั้งคุณภาพผลิตภัณฑ์ ผลกำไร ความพึงพอใจของลูกค้า ชื่อเสียงขององค์กร ล้วนเป็นผลมาจากการทำงานของคนทั้งสิ้น วัฒนธรรมการทำงานที่เป็นเลิศสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และทุกองค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างสูงล้วนสร้างวัฒนธรรมตาม ๕ ขั้นตอน ต่อไปนี้

๑. สร้างกลยุทธ์และวัฒนธรรมที่สอดคล้องกัน

กลยุทธ์ใดๆ ย่อมล้มเหลวหากขัดแย้งกับวัฒนธรรมการทำงาน ดังนั้นผู้บริหารต้องพูดคุยกับบุคลากรทุกระดับเพื่อทำความเข้าใจมุมมอง ความคิดเห็น และให้พวกเขาได้มีส่วนร่วมวางแผน เพื่อค้นหาปัญหาสำคัญที่ต้องแก้ไข และจุดแข็งที่ต้องเน้นย้ำ ซึ่งทำให้รู้ว่าควรวางแผนพัฒนาวัฒนธรรมอย่างไร คำถามสำคัญที่ต้องตอบให้ได้คือ “ทำไมเรา ต้องเปลี่ยนแปลง?” เพื่อหาว่าวัฒนธรรมองค์กรเชื่อมโยงกับกลยุทธ์และเป้าหมายองค์กรอย่างไร

๒. มุ่งพัฒนาเพียง ๒ - ๓ พฤติกรรม

การเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องยาก เพราะคนเราไม่ยอมเปลี่ยนพฤติกรรมง่ายๆ แม้รู้ว่าจะต้องเปลี่ยนก็ตาม ดังนั้นสิ่งแรกที่ต้องทำคือสังเกตพฤติกรรมร่วมที่คนในองค์กรแสดงออกแล้วพิจารณาว่า “เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์และสอดคล้องกับกลยุทธ์ คนของเราควรพฤติกรรมใดร่วมกัน และควรหยุดทำพฤติกรรมใด” เช่น หากต้องการสร้างวัฒนธรรมแห่งการสร้างสรรค์ใหม่ องค์กรควรส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมกล้าแสดงความคิดเห็น กล้าเสี่ยง กล้าพูดคุยปัญหาในองค์กรตรงๆ เมื่อเราเน้นย้ำพฤติกรรมสำคัญเพียงไม่กี่ข้อ คนในองค์กรมักจะหาวิธีใหม่ๆ ในการแสดงพฤติกรรมเหล่านั้นด้วยตนเอง เช่น ติดสติ๊กเกอร์เพื่อชื่นชมคนที่กล้าแสดงความคิดเห็น ซึ่งเป็นปฏิสัมพันธ์ดีๆ ในระดับเพื่อนร่วมงานด้วยกัน ไม่ใช่จากผู้บริหาร

๓. ส่งเสริมจุดแข็งที่มี

การชื่นชมสิ่งทีบุคลากรทำได้ดีอยู่แล้วจะช่วยส่งเสริมให้พวกเขาทำดีต่อไป และรู้สึว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นการเปลี่ยนแปลงร่วมกัน ไม่ใช่คำสั่งจากเบื้องบน ซึ่งเป็นการใช้จุดแข็งที่มีอย่างเต็มศักยภาพ ทำให้ผู้บริหารรู้ว่าควรสื่อสารกลยุทธ์และสนับสนุนพฤติกรรมใหม่ๆ ได้อย่างไรอีกหนึ่งวิธีคือหาให้เจอว่าใครคือผู้มีพฤติกรรมพึงประสงค์ และมีอิทธิพลทางความคิดต่อคนในองค์กร พวกเขาจะเป็นแบบอย่างที่ดีและช่วยให้คนอื่นๆ มีพฤติกรรมที่ดีร่วมกัน

๔ สร้างวัฒนธรรมทั้งแบบทางการและไม่ทางการ

ในการส่งเสริมพฤติกรรม ๒-๓ ข้อและสื่อสารให้ทีมงานรู้ว่าพวกเขาสำคัญต่อกลยุทธ์องค์กรอย่างไร คุณต้องใช้กระบวนการทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการร่วมกันหลายองค์ประกอบใช้แต่วิธีการแบบเป็นทางการเช่น ปรบนโยบาย การวัดผล ค่าตอบแทนระบบไอที กระบวนการตัดสินใจ แต่หลงลืมความสำคัญกระบวนการไม่เป็นทางการ เช่น การสร้างกลุ่มคนที่มีความสนใจเรื่องเดียวกัน การสร้างสายสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน การทำกิจกรรมนอกเหนือจากงาน เป็นต้น

ไม่ว่าจะใช้รูปแบบใด กระบวนการเหล่านั้นต้องส่งผลต่อความสำเร็จของทีมงาน เช่น สร้างความความเอื้ออาทร ความสุขในงาน ความภูมิใจและอาชีพ และต้องตอบสนองความต้องการด้านผลประโยชน์ เช่นค่าตอบแทน ตำแหน่ง การชื่นชม เป็นต้น

๕. ติดตามและวัดผล

เราต้องวัดความคืบหน้าในการสร้างวัฒนธรรมเช่นเดียวกับวัดผลโครงการสำคัญอื่นๆ เพื่อจะได้เห็นความผิดพลาดและแก้ไขให้ถูกต้อง รวมถึงเห็นความคืบหน้าอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ยั่งยืน โดยผู้บริหารต้องพิจารณา ๔ มิติต่อไปนี้

-ผลลัพธ์การทำงาน

เช่น ผลลัพธ์ในดัชนีชี้วัดผลงาน (KPI) ดีขึ้นใหม่? ทีมบรรลุเป้าหมายสำคัญมากขึ้น ไหม? คำร้องลดลงไหม?

-พฤติกรรมสำคัญ

เช่น ทีมงานทุกระดับแสดงพฤติกรรมสำคัญสูงสุดใช่หรือไม่?

-จุดหมายในโครงการ

เช่น จากการปฏิบัติตามนโยบายครบถ้วนไหม? ทีมงานปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาเพื่อบรรลุเป้าหมายสำคัญใช่หรือไม่?

-ความเชื่อ ความรู้สึกและทัศนคติ

เช่น จากการสำรวจพบว่าทีมงานมีทัศนคติและแนวคิดที่ถูกต้องใช่หรือไม่? (นี่เป็นสิ่งที่เห็นความคืบหน้าได้ชัดที่สุด เพราะคนจะเริ่มปรับตัวก็ต่อเมื่อเห็นว่าพฤติกรรมใหม่นำไปสู่ความสำเร็จจริงๆ)

สิ่งที่ต้องระวังคือการเลือกตัววัดผลที่จะประเมิน คุณต้องเลือกมุ่งเน้นให้ถูกจุดมิฉะนั้น ข้อมูลที่ได้มาก็จะเปล่าประโยชน์

กล่าวโดยสรุปคือ การสร้างวัฒนธรรมเป็นหัวใจสำคัญของความสำเร็จ ไม่ใช่เพียงตัวเลือก โดยต้องเลือกเพียงพัฒนาพฤติกรรมร่วมที่สำคัญ ๒-๓ ข้อเพื่อกระตุ้นพลังความร่วมมือในองค์กร ให้ทุกฝ่ายทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล