

Communities of Practice (COP)

ประจำปีงบประมาณ 2552

ครั้งที่ 2

เรื่อง วัฒนธรรมองค์กร

ในวันที่ 30 ตุลาคม 2551 เวลา 11.00 น.

วิทยากร....น.ส.ล้นทม สุทธิ...ณ ห้องประชุมกองการเกษตรต่างประเทศ

ผู้เข้ารับการอบรมพัฒนา จำนวน.....40.....คน

สาระ

ปัจจุบันนี้มีการพูดถึงวัฒนธรรมองค์กรกันมากมาย ไม่เฉพาะบริษัทเอกชนใหญ่ ๆ ที่ลุกขึ้นมาสร้าง หรือ ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร หน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ ก็หันมา “ปิดฝุ่น” วัฒนธรรมการทำงานขององค์กร ไม่เว้นแม้กระทั่งธุรกิจระดับรากหญ้าอย่าง ”SMEs” ก็พูดถึง “วัฒนธรรมองค์กร” วันนี้เรามาทำความเข้าใจกันว่า วัฒนธรรมองค์กรคืออะไร เหตุใดองค์กรจึงต้องมีวัฒนธรรม และถ้าจะสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดขึ้น ท่านควรเริ่มต้นอย่างไร

วัฒนธรรม คือ ความเชื่อและพฤติกรรม ที่คนในสังคมหนึ่ง ๆ ยึดถือปฏิบัติ เพราะฉะนั้น วัฒนธรรมองค์กร ก็มีความหมายไม่แตกต่างกัน คือ ความเชื่อหรือพฤติกรรมที่คนส่วนใหญ่ในองค์กรยึดถือปฏิบัติ

ปกติองค์กรทุกองค์กร มีวัฒนธรรม วัฒนธรรมไม่เกี่ยวกับ “ดี” หรือ “ไม่ดี” ... “ถูก” หรือ “ผิด” ตัวอย่างเช่น วัฒนธรรมของคนไทยในเรื่องความเกรงใจผู้อื่น ถ้าเรามอง เราก็ว่าดี แต่ถ้าคนอื่นมอง เขาก็อาจจะว่าไม่ดี วัฒนธรรมขององค์กร ก็ไม่แตกต่างกัน วัฒนธรรมขององค์กรหนึ่ง อาจ “เหมาะสม” และ “ดี” สำหรับคนในองค์กรนั้น และวัฒนธรรมเดียวกันอาจ “ไม่ดี” และ “ไม่เหมาะสม” กับอีกองค์กรหนึ่ง เพราะฉะนั้นวัฒนธรรมที่ดีและเหมาะกับองค์กรหนึ่ง ๆ คือวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับทิศทางหรือวิสัยทัศน์ขององค์กร เช่น ถ้าองค์กรอยู่ในสถานะแข่งขันรุนแรง ต้องการขยายหรือทำตลาดเชิงรุก วัฒนธรรมการทำงานแบบทุ่มเท, สนุกกับการแข่งขัน, ชอบความท้าทาย, กล้าพูดหรือแสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง ก็เหมาะกับองค์กรนั้น ๆ

เหตุใดองค์กรจึงต้องมีวัฒนธรรม

อย่างที่กล่าวไปแล้วข้างต้น องค์กรทุกองค์กรมีวัฒนธรรม เพราะวัฒนธรรม คือ สิ่งที่หล่อหลอมให้คนในองค์กรมีและเข้าใจกฎกติกาในการอยู่ร่วมกัน วัฒนธรรมทำหน้าที่เหมือน “เบ้า” ที่หลอมให้คนในองค์กรมีความเชื่อและพฤติกรรมไปในทิศทางเดียวกัน วัฒนธรรม ทำให้คนในองค์กรอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข และลดความขัดแย้ง

เราจะสร้างวัฒนธรรมในองค์กรได้อย่างไร

องค์กรควรเริ่มต้นจากการสำรวจว่า ปัจจุบันผู้คนในองค์กรมักมีพฤติกรรมหรือแนวปฏิบัติไปในทิศทางใดบ้าง แล้วจึงนำเอาพฤติกรรมเหล่านั้นมาเปรียบเทียบกับทิศทางที่องค์กรมุ่งที่จะไป เพื่อดูว่าพฤติกรรมใดที่จะทำหน้าที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย และพฤติกรรมใดที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการก้าวไปข้างหน้าขององค์กร ตัวอย่างพฤติกรรมที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร เช่น การเคารพพระบอวูโส, จงทำดีแต่อย่าเด่นจะเป็นภัย, เอายังงิเอาด้วย (ประมาณ ลูกครึ่งพี ดีครึ่งนาย ได้ครึ่งท่าน) โปรดอย่าลืมหาว่าพฤติกรรมเหล่านี้ไม่ใช่ว่าไม่ดีหรือไม่ถูก แต่ว่า “อาจจะไม่เหมาะสม ไม่สอดคล้องกับทิศทางขององค์กร” เท่านั้น

หลังจากนั้น องค์กรจึงนำเอาพฤติกรรมที่ต้องการเห็นพนักงานทุกคนถือปฏิบัติเหล่านี้ มากำหนดเป็นค่านิยมหรือวัฒนธรรมขององค์กร การสร้างวัฒนธรรมองค์กร ก็เหมือนกับการปลูกฝังวัฒนธรรมหรือขนบธรรมเนียมประเพณีต่าง ๆ ให้แก่ผู้คนในสังคม ผู้บริหารจำเป็นต้องสื่อสาร เน้นย้ำ ทำตัวเป็นตัวอย่าง ว่ากล่าวตักเตือนเมื่อไม่ปฏิบัติตาม และให้รางวัลเมื่อปฏิบัติได้ถูกต้อง

การปลูกฝังวัฒนธรรมให้เกิดขึ้นในแต่ละองค์กร ใช้เวลาต่างกัน จากประสบการณ์พบว่า องค์กรที่ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมได้เร็วที่สุดใช้เวลาประมาณ 8-10 เดือน แต่โดยเฉลี่ยแล้ว องค์กรส่วนใหญ่ จะใช้เวลาประมาณ 18-24 เดือน จึงจะเห็นการเปลี่ยนแปลง