

รายการ บททวนเรื่อง “การปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กร”

สมิต ทรัพย์กุล

smitkam@yahoo.com

WS: ยานูมานราชชน ได้ให้ความหมายของคำว่า “วัฒนธรรม” คือ สิ่งที่ทำให้เจริญงอกงาม เป็นเรื่องของวัฒนธรรมโดยทั่วไป ส่วนวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า Corporate culture นั้น หมายถึง “วิถีแห่งการดำเนินชีวิตของคน ซึ่งอยู่ร่วมกันในองค์กรหนึ่งองค์กรใดโดยเฉพาะ”

วัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญด้วยมีคุณค่าเป็นพิเศษ ทำให้องค์กรมีบุคลิกลักษณะที่แน่นอน ทำให้สามารถวิเคราะห์ถึงสิ่งที่มีอิทธิพลต่อความก้าวหน้า และความล้าหลัง ทำให้สมาชิกขององค์กรทราบถึงแนวทางการประพฤติปฏิบัติและทำให้สามารถกำหนดแนวทางป้องกันปัญหาในการสื่อสารทางวัฒนธรรม

องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง สิ่งต่างๆ ที่เป็นเรื่องประกอบ ทำให้เกิดเป็นวิถีแห่งการดำเนินชีวิตของคนในองค์กร (The way we do things around here) อันได้แก่

1. แบบแผนพฤติกรรม (Behavioral Pattern)
2. บรรทัดฐาน (Norms)
3. ความเชื่อ (Belief)
4. ค่านิยม (Value)
5. รสนิยม (Taste)
6. อุดมการณ์ (Ideology)
7. ความเข้าใจ (Understanding)
8. ข้อสมมติฐาน (Assumption)

แบบแผนพฤติกรรม หมายถึง พฤติกรรมของคนจำนวนหนึ่ง หรือส่วนใหญ่ในองค์กรที่ประพฤติปฏิบัติในลักษณะเดียวกันอย่างสม่ำเสมอตลอดระยะเวลาหนึ่ง

บรรทัดฐาน หมายถึง มาตรฐานของพฤติกรรมที่คนจำนวนหนึ่ง หรือส่วนใหญ่คาดหวัง หรือสนับสนุนให้สมาชิกของกลุ่มปฏิบัติตาม

ความเชื่อ หมายถึง ข้อสรุปของสมาชิกขององค์กรจำนวนหนึ่ง หรือส่วนใหญ่ต่อพฤติกรรม หรือเหตุการณ์ต่างๆ ว่าเป็นความจริง

ค่านิยม หมายถึง ความคิดเห็นของสมาชิกขององค์กรจำนวนหนึ่ง หรือส่วนใหญ่ต่อพฤติกรรม หรือเหตุการณ์ต่างๆ ว่าควร หรือไม่ควร

รสนิยม หมายถึง สิ่งที่คนชื่นชอบและพึงพอใจ รวมทั้งมีความสุขกับสิ่งนั้นๆ

อุดมการณ์ หมายถึง หลักการสูงสุดที่วางระเบียบไว้เป็นแนวปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

ความเข้าใจ หมายถึง การที่สมาชิกขององค์กรจำนวนหนึ่ง หรือส่วนใหญ่ มีความเข้าใจร่วมกัน ในความหมายของพฤติกรรม หรือสัญลักษณ์ต่างๆ ในองค์กร

ข้อสมมติฐาน หมายถึง สิ่งที่คนจำนวนหนึ่ง หรือส่วนใหญ่ในองค์กร เรียนรู้จากการทำงานร่วมกันมาเป็นระยะเวลานาน จนพัฒนากลายเป็นสิ่งที่คนกลุ่มนั้นยอมรับร่วมกันแล้วว่าถูกต้องและนำไปใช้เป็นวิธีคิด วิธีปฏิบัติ จนกลายเป็นเรื่องปกติวิสัย

ดังนั้นการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กร จึงเป็นเรื่องละเอียดอ่อน ต้องใช้

เวลา จะเร่งรัดให้เกิดขึ้นโดยเร็วด้วยการยึดเยียด วัฒนธรรมที่ต้องการให้เกิดให้มี ให้เป็น ตามความต้องการ คงเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ยาก สมควรที่จะมีการทบทวน ดังต่อไปนี้

ความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กร

1. มีการให้ความรู้และความเข้าใจความหมายของวัฒนธรรมองค์กรอย่างถ่องแท้
2. ชี้ให้เห็นความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรทั้งที่มีต่อบุคคลและองค์กร
3. ทำความเข้าใจองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรให้ชัดเจนและครบถ้วน
4. อธิบายวงจรของวัฒนธรรมองค์กรให้เห็นพัฒนาการเป็นขั้นตอน เริ่มแต่การสืบค้น วัฒนธรรมที่มีอยู่ในปัจจุบัน การวิเคราะห์และคัดเลือก การสืบสานวัฒนธรรม ที่ดี การรับของใหม่ การจัดของเก่าที่ไม่ดีและประเมินค่าเพื่อรักษาวัฒนธรรมที่มีคุณค่า

การสืบค้นวัฒนธรรม

5. ศึกษาวัฒนธรรมที่ถ่ายทอดกันมาหลายชั่วคน
6. วิเคราะห์วัฒนธรรม ดั้งเดิมที่มีผลต่อสภาพการขององค์กรในปัจจุบัน
7. แยกแยะว่าวัฒนธรรมใดดีมีผลให้องค์กรมั่นคงและก้าวหน้า
8. แยกวัฒนธรรมที่ไม่ดีถ่วงความเจริญขององค์กร
9. พิจารณาถึงวัฒนธรรมที่ทำความเจริญให้แก่องค์กรต่างๆ

บทบาทของผู้บริหารต่อวัฒนธรรมองค์กร

10. ส่งเสริมวัฒนธรรมที่ดีให้มีการประพฤติปฏิบัติอย่างกว้างขวาง
11. กำกับดูแลวัฒนธรรมที่อาจส่งผลดี หรือไม่ดีตามเงื่อนไข
12. ควบคุมไม่ให้วัฒนธรรมที่ไม่ดีเกิดขึ้นและขจัดทิ้งไป

ความรับผิดชอบของผู้บริหารต่อวัฒนธรรมองค์กร

13. ตระหนักในบทบาทที่ต้องกระทำ
14. มีพันธะปกป้องและธำรงรักษาวัฒนธรรมที่ดีให้แข็งแกร่ง
15. ส่งเสริมวัฒนธรรมให้เกิดประโยชน์สูงสุด

การสืบสานวัฒนธรรมองค์กร

16. คัดเลือกบุคลากรที่มีทัศนคติสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร
17. หมั่นหล่อหลอมขัดเกลาบุคลากร ให้ร่วมธำรงรักษาวัฒนธรรมที่ดี
18. เผื่อระวังไม่ให้มีผู้นำวัฒนธรรมที่ไม่ดีมาสู่องค์กร
19. คอยเน้นย้ำให้มีการประพฤติปฏิบัติ ตามวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรในอุดมคติ

20. คนในองค์กรมีความตั้งใจทำงาน
21. เริ่มงานตรงเวลา
22. ทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่งาน

23. มีความเข้าใจและใช้วางใจกัน
24. ทุกคนรับบทบาทของตนเอง
25. ทุกคนทำหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายด้วยความรับผิดชอบ
26. ร่วมทำงานเป็นทีม
27. สื่อสารและประสานงานกันอย่างกลมเกลียว
28. รู้รักสามัคคี มีความจงรักภักดีต่อองค์กร
29. มุ่งทำให้องค์การมั่นคงและเจริญรุ่งเรือง

วัฒนธรรมองค์กรที่ควรธำรงรักษาไว้

30. เมื่อมาถึงที่ทำงานจะทำธุระส่วนตัวก่อนจึงจะมาลงบันทึกเวลาเข้างาน
31. พบหน้ากันในตอนเช้า ยิ้มให้กันและกล่าวคำ "สวัสดี" ทักทายกัน
32. ให้อำนาจผู้อาวุโสสูงกว่าและผู้อาวุโสสูงรับไหว้ตอบ
33. เข้าประชุมเช้า (ถ้ามี) ตรงเวลา
34. ตั้งหน้าทำงานให้ได้ผลงาน ทั้งคุณภาพและปริมาณ
35. ผู้บังคับบัญชาทุกระดับให้ความสำคัญใส่ใจดูแลการทำงานของผู้นี้ได้

บังคับบัญชา

36. ให้ความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
37. หลีกเลี่ยงการทำงานจะปิดสวิตซ์ไฟฟ้าทันที
38. เมื่อเลิกใช้ห้องทำงานก็จะปิดไฟฟ้าทั้งหมด ไม่รอให้ใครมาปิด
39. รับโทรศัพท์ทันที ไม่ปล่อยให้สัญญาณดังเกินสองครั้ง
40. ทำกิจกรรม 5 ส ก่อนเลิกงาน 5 นาที
41. แต่งกายชุดทำงานถูกระเบียบ
42. ปฏิบัติกิจกรรม 5 ส ตามมาตรฐาน
43. ร่วมมือปฏิบัติตามมาตรฐานในการใช้พื้นที่ส่วนกลาง
44. เข้าร่วมกิจกรรมที่หน่วยงานจัดขึ้นอย่างพร้อมเพรียง
45. อยู่ทำงานจนแล้วเสร็จตามความจำเป็น
46. ร่วมมือประหยัดพลังงาน ประหยัดน้ำ และค่าใช้จ่ายต่างๆ
47. ร่วมมือบำรุงรักษาอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ในสำนักงาน
48. ใช้กระดาษ Re-use
49. ใช้ซองจดหมาย Re-use
50. ใช้อุปกรณ์ป้องกันอันตรายตามกฎหมายความปลอดภัย
51. ดูแลสุขภาพตนเองอยู่เสมอ
52. มีความเชื่อว่าองค์กรอยู่รอด ทุกคนจึงจะมีความมั่นคง
53. เชื่อว่าองค์กรเจริญรุ่งเรือง ทุกคนจึงจะมีโอกาสก้าวหน้า
54. การให้ความร่วมมือทำงานเป็นทีม จะทำให้เกิดความสำเร็จ
55. การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็น
56. การลดต้นทุน เป็นหนทางให้องค์การมีผลประกอบการดี
57. ลูกค้ายินดีบุคคลสำคัญที่จ่ายเงินเดือนให้แก่ทุกคน
58. การให้บริการต้องทำต่อลูกค้าภายนอกและลูกค้าภายใน
59. การให้บริการต้องยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง
60. คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ เป็นสิ่งที่ต้องยึดถือ
61. ไม่นำสิ่งของส่วนตัวไปเป็นประโยชน์ส่วนตัว
62. ชื่นชมผู้ทำความดี ยกย่องผู้มีความสามารถ
63. ปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง
64. ดำเนินชีวิตตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
65. ถือประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง
66. อุทิศตนให้แก่ส่วนรวม
67. คนแต่ละคนทำเพื่อทุกคนและทุกคนทำเพื่อแต่ละคน
68. คุณภาพเป็นสิ่งที่ทุกคนต้องร่วมกันสร้าง
69. ทุ่มเทความคิดให้แก่กันในความรับผิดชอบ
70. รักษาองค์การและชื่อเสียงเกียรติคุณขององค์กร
71. เมื่อเพื่อร่วมงานไม่อยู่จะต้องรับเรื่องแทน

72. พนักงานในหน่วยงานเดียวกันต้องทำงานแทนกันได้
73. คำตอบแทนจะได้รับตามค่าของงานและผลการปฏิบัติงาน
74. ทุกคนต้องเข้าใจในความหมายของตราสัญลักษณ์ขององค์กร
75. นโยบายเป็นหลักการที่กำหนดไว้เป็นกรอบ หรือแนวทางปฏิบัติ
76. วัฒนธรรมจะเป็นหนทางแห่งความสำเร็จและรุ่งเรืองขององค์กร

วัฒนธรรมองค์กรที่ควรกำจัดให้หมดไป

77. มาทำงานสาย
78. เข้าประชุมสาย
79. คุยเรื่องส่วนตัวในเวลางาน
80. จับกลุ่มสูมหัวนินทา
81. สร้างข่าวลือในทางลบต่อหน่วยงาน
82. รับประทานขนมในเวลางาน
83. ใช้เวลางานไปทำธุระส่วนตัว
84. เข้าห้องนํานาน
85. พูดโทรศัพท์เรื่องส่วนตัวนาน
86. อ่านหนังสือพิมพ์/นิตยสาร ในเวลางาน
87. ขาด ลา มาสาย เป็นประจำ
88. หลีกเลี้ยง เกีย่งงาน
89. เกียจคร้าน ประวิงงาน
90. แอบนอนหลับในเวลางาน
91. นำทรัพย์สินส่วนตัวรวมไปใช้ส่วนตัว
92. ขาดวินัย
93. ขาดสัมมาคารวะ
94. พูดหยาบคาย ตะโกนโหวกเหวก
95. ผิดนัด ผัดผ่อน ไม่ตรงเวลา
96. เข้าใจว่า ถ้าขาด สาย ป่วย ลา ไม่เกินกำหนด ต้องได้เบี้ยขยัน

วัฒนธรรมที่ควรป้องกันไม่ให้เกิด

97. แบ่งกลุ่ม แบ่งพวก แบ่งสี และชนชั้น
98. ร่วมมือทุจริต
99. ทะเลาะวิวาท
100. กู้หนี้ยืมสิน เล่นแชร์ เล่นหวย เล่นการพนัน
101. ดื่มของเมา
102. ขยายยาเสพติด
103. กลั่นแกล้ง เลื่อยขาเก้าอี้ เล่นการเมือง

ฯลฯ

ที่กล่าวถึงข้างต้น เป็นเพียงบางส่วนของรายการที่ต้องทบทวนในการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กร มีสิ่งที่จะต้องคำนึงถึงอีกมากมาย หลายประการ ปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กร 1 ปี ปลูกไม่ยั่งยืน 1 ปี จึงจะเห็นผล ปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรก็ต้องใช้เวลาเช่นกัน จะทำเหมือนยุคเชื้อผู้นำชาติพันธุ์ สังกัดต้นหมากให้คนเล็กกินหมาก สั่งให้สวมหมวก (มาลามาไทย) สั่งให้เลิกนั่งโสร่ง นั่งผ้าม่วง และให้จุ่มพิตรรยาก่อนออกไปทำงาน ก็เห็นผล เพียงบางวัฒนธรรมที่ยังคงอยู่ จะสั่งให้เปลี่ยนทันทีที่ทันใดคงไม่ได้ เราจึงไม่ควรใช้คำว่าสร้างวัฒนธรรม แต่ต้องเป็นการปลูกฝังวัฒนธรรม (Cultivate) ในลักษณะวิวัฒนาการ (Evolution) เพราะต้องเผยแพร่ทำความเข้าใจ วัฒนธรรมองค์กรให้ทั่วถึง สานต่อวัฒนธรรมดั้งเดิมที่ดี นำวัฒนธรรมใหม่ที่ตีมาปลูกฝังอย่างเป็นกระบวนการ มีการพูดถึงวัฒนธรรมองค์กรที่ดีตามโอกาส มีการกระทำของผู้บริหาร เป็นตัวอย่างให้เห็นจนติดตา ผู้บังคับบัญชาต้องหมั่นแนะนำขัดเกลาให้มีพฤติกรรมถูกต้อง ตามวัฒนธรรมองค์กร กล่าวเตือนถึงวัฒนธรรมองค์กรที่ถูกละเลย หรือฝ่าฝืน ก็จะได้รับผลในการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดขึ้นเป็นประโยชน์ 