

ประกาศเทศบาลตำบลถ้ำใหญ่

เรื่อง การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร

--------------------------

วัฒนธรรมองค์กร คือ พฤติกรรมร่วมของคน ซึ่งเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวที่สะท้อนตัวตน

ขององค์กร แม้ดูจับต้องไม่ได้ แต่ก็ส่งผลกระทบสำคัญต่อผลลัพธ์ทางหน้าที่การงาน เพราะทั้งคุณภาพผลิตภัณฑ์ ผลกำไร ความพึงพอใจของผู้มารับบริการ ชื่อเสียงขององค์กร ล้วนเป็นผลจากการทำงานของคนทั้งสิ้น วัฒนธรรมการทำงานที่เป็นเลิศสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และทุกองค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างสูงล้วนสร้างวัฒนธรรมตาม 5 ขั้นตอน ต่อไปนี้

  **1. สร้างกลยุทธ์และวัฒนธรรมที่สอดคล้องกัน**

กลยุทธ์ใด ๆ ย่อมล้มเหลวหากขัดแย้งกับวัฒนธรรมการทำงาน ดังนั้นผู้บริหารต้องพูดคุยกับ

บุคลากรทุกระดับเพื่อทำความเข้าใจมุมมอง ความคิดเห็น และให้พวกเขาได้มีส่วนร่วมวางแผน เพื่อค้นหาปัญหาสำคัญที่ต้องแก้ไข และจุดแข็งที่ต้องเน้นย้ำ ซึ่งทำให้รู้ว่าควรวางแผนพัฒนาวัฒนธรรมอย่างไร คำถามสำคัญที่ต้องตอบให้ได้คือ “**ทำไม เราต้องเปลี่ยนแปลง?**” เพื่อหาว่าวัฒนธรรมองค์กรเชื่อมโยงกับกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กรอย่างไร

  **2. มุ่งพัฒนาเพียง 2-3 พฤติกรรม**

การเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องยาก เพราะคนเราไม่ยอมเปลี่ยนพฤติกรรมง่ายๆ แม้รู้ว่าจะต้อง

เปลี่ยนก็ตาม ดังนั้นสิ่งแรกที่ต้องทำคือสังเกตพฤติกรรมร่วมที่คนในองค์กรแสดงออก แล้วพิจารณาว่า “เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์และสอดคล้องกับกลยุทธ์ คนของเราควรพฤติกรรมใดร่วมกัน และควรหยุดทำพฤติกรรมใด” เช่น หากต้องการสร้างวัฒนธรรมแห่งการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ องค์กรควรส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมการกล้าแสดงความคิดเห็น กล้าเสี่ยง กล้าพูดคุยปัญหาในองค์กรตรงๆ เมื่อเราเน้นย้ำพฤติกรรมสำคัญเพียงไม่กี่ข้อ คนในองค์กรมักจะหาวิธีใหม่ ๆ ในการแสดงพฤติกรรมเหล่านี้ด้วยตนเอง เช่น ติดสติ๊กเกอร์เพื่อชื่นชมคนที่กล้าแสดงความคิดเห็น ซึ่งเป็นปฏิสัมพันธ์ดี ๆ ในระดับเพื่อนร่วมงานด้วยกัน ไม่ใช่จากผู้บริหาร

  **3. ส่งเสริมจุดแข็งที่มี**

การชื่นชมสิ่งที่บุคลากรทำได้ดีอยู่แล้วจะช่วยส่งเสริมให้พวกเขาทำดีต่อไป และรู้สึกว่าการ

เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นการเปลี่ยนแปลงร่วมกัน ไม่ใช่คำสั่งจากเบื้องบน ซึ่งเป็นการใช้จุดแข็งที่มีอย่างเต็มศักยภาพ ทำให้ผู้บริหารรู้ว่าควรสื่อสารกลยุทธ์และสนับสนุนพฤติกรรมใหม่ ๆ ได้อย่างไร

  อีกหนึ่งวิธี คือหาให้เจอว่าใครคือผู้มีพฤติกรรมพึงประสงค์และมีอิทธิพลทางความคิดต่อคนในองค์กร พวกเขาจะเป็นแบบอย่างที่ดีและช่วยให้คนอื่น ๆ มีพฤติกรรมที่ดีร่วมกัน

  **4. สร้างวัฒนธรรมทั้งแบบทางการและไม่ทางการ**

ในการส่งเสริมพฤติกรรม 2-3 ข้อและสื่อสารให้ทีมงานรู้ว่าพวกเขาสำคัญต่อกลยุทธ์องค์กร

อย่างไร คุณต้องใช้กระบวนการทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการร่วมกัน หลายองค์กรชอบใช้แต่วิธีการแบบเป็นทางการเช่น ปรับนโยบาย การวัดผล ค่าตอบแทน ระบบไอที กระบวนการตัดสินใจ แต่หลงลืมความสำคัญกระบวนการไม่เป็นทางการ เช่นการสร้างกลุ่มคนที่มีความสนใจเรื่องเดียวกัน การสร้างสายสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน การทำกิจกรรมนอกเหนือจากงาน เป็นต้น

-2-

ไม่ว่าจะใช้รูปแบบใด กระบวนการเหล่านั้นต้องส่งผลต่อความรู้สึกของทีมงาน เช่น สร้าง

ความความเอื้ออาทร ความสุขในงาน ความภาคภูมิใจและอาชีพ และต้องตอบสนองความต้องการด้านผลประโยชน์ เช่นค่าตอบแทน ตำแหน่ง การชื่นชม เป็นต้น

  **5. ติดตามและวัดผล**

เราต้องวัดความคืบหน้าในการสร้างวัฒนธรรมเช่นเดียวกับวัดผลโครงการสำคัญอื่น ๆ เพื่อจะ

ได้เห็นความผิดพลาดและแก้ไขให้ถูกต้อง รวมถึงเห็นความคืบหน้าอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องยั่งยืน โดยผู้บริหารต้องพิจารณา 4 มิติต่อไปนี้

**– ผลลัพธ์ทางการปฏิบัติงาน**

เช่น ผลลัพธ์ในดัชนีชี้วัดผลงาน (KPI) ดีขึ้นไหม? องค์กรบรรลุเป้าหมายสำคัญมากขึ้นไหม?

ประสิทธิภาพการทำงานเพิ่มขึ้นหรือไม่? คำร้องเรียนของประชาชนลดลงไหม?

 **– พฤติกรรมสำคัญ**

เช่น ทีมงานทุกระดับแสดงพฤติกรรมสำคัญสูงสุดใช่หรือไม่? ถ้าความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นสิ่ง

สำคัญแล้วผู้จัดการได้อัพเดทฐานข้อมูลลูกค้าเป็นประจำหรือไม่?

  **– หมุดหมายในโครงการ**

เช่น มีการปฏิบัติตามนโยบายใหม่ครบถ้วนไหม? ทีมงานปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาเพื่อบรรลุ

เป้าหมายสำคัญใช่หรือไม่?

  **– ความเชื่อ ความรู้สึกและทัศนคติ**

เช่น จากการสำรวจพบว่าทีมงานมีทัศนคติและแนวคิดที่ถูกต้องใช่หรือไม่? (นี่เป็นสิ่งที่เห็น

ความคืบหน้าได้ช้าที่สุด เพราะคนจะเริ่มปรับตัวก็ต่อเมื่อเห็นว่าพฤติกรรมใหม่นำไปสู่ความสำเร็จจริง ๆ)

  สิ่งที่ต้องระวัง คือ การเลือกตัววัดผลที่จะประเมิน คุณต้องเลือกมุ่งเน้นให้ถูกจุด มิฉะนั้น

ข้อมูลที่ได้มาก็จะเปล่าประโยชน์

  กล่าวโดยสรุป คือ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรเป็นหัวใจสำคัญของความสำเร็จ ไม่ใช่เพียง

ตัวเลือก โดยต้องเลือกพัฒนาพฤติกรรมร่วมที่สำคัญ 2-3 ข้อ เพื่อกระตุ้นพลังความร่วมมือ ความสามัคคีในองค์กร ให้ทุกฝ่ายทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ทั้งนี้ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

 จึงประกาศให้ทราบโดยทั่วกัน

 ประกาศ ณ วันที่ 30 เดือนธันวาคม พ.ศ.2564

 

 ( นายอนันต์ ด่านสกุล )

 นายกเทศมนตรีตำบลถ้ำใหญ่