



การพัฒนาวัฒนธรรมและภาพลักษณ์องค์กร

- เพื่อให้เข้าใจถึงความหมายของคำว่า “วัฒนธรรมองค์กร”
- เพื่อให้เข้าใจถึงความหมายของคำว่า “ภาพลักษณ์องค์กร”
- เพื่อให้ตระหนักถึงความสำคัญของ วัฒนธรรมและภาพลักษณ์ขององค์กร
- เพื่อให้ทราบถึงขั้นตอนในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร
- เพื่อให้ทราบถึงกลยุทธ์ที่ใช้ในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร
- เพื่อให้ทราบถึงแนวทางในการรักษาวัฒนธรรมองค์กรให้ยั่งยืน



“วัฒนธรรม” ในความหมายโดยทั่วไปหมายถึง วิธีการดำเนินชีวิต (The way of Life) ของคนในสังคม นับตั้งแต่วิถีกิน วิถีอยู่ วิถี แต่งกาย วิถีทำงาน วิถีพักผ่อน วิถีแสดงอารมณ์ วิถีสื่อความ วิถีจราจรและขนส่ง วิถีอยู่ร่วมกันเป็นหมู่คณะ วิถี แสดงความสุขทางใจ และหลักเกณฑ์การดำเนินชีวิต โดยแนวทางการแสดงออกถึงวิถีชีวิตนั้นอาจเริ่มมาจาก เอกชนหรือคณะบุคคลทำเป็นตัวอย่าง แล้วต่อมาคนส่วนใหญ่ก็ปฏิบัติสืบต่อกันมา วัฒนธรรมย่อมเปลี่ยนแปลงไปตามเงื่อนไขและกาลเวลาเมื่อมีการประดิษฐ์หรือค้นพบสิ่งใหม่ วิถีใหม่ที่ใช้แก้ปัญหาและตอบสนองความ ต้องการของสังคมได้ดีกว่า ซึ่งอาจทำให้สมาชิกของสังคมเกิดความนิยม และในที่สุดอาจเลิกใช้วัฒนธรรมเดิม



“วัฒนธรรมองค์การ” หมายถึง คือ แบบแผนการประพฤติปฏิบัติ รวมทั้งสิ่งประติษฐ์และพิธีกรรมต่างๆ ที่สมาชิกภายในองค์การกระทำหรือจัดให้มีขึ้น ซึ่งมีรากฐานมาจากค่านิยม ความคิด ความเชื่อ และอุดมการณ์ ที่สมาชิกมีส่วนร่วมกันอันเนื่องมาจากการได้เห็น ได้เรียนรู้จากสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์การและผลที่ตามมาพร้อมกัน การเรียนรู้ถึงสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์การนี้มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจว่าบุคคลควรจะแสดงพฤติกรรมตอบโต้ต่อสภาพแวดล้อมในแต่ละสถานการณ์ที่เผชิญอย่างไร

ปัจจุบันสิ่งที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมนอกจากคุณลักษณะส่วนบุคคลของบุคลากรที่อยู่ในองค์กรแล้วยังประกอบไปด้วย สภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงาน เทคโนโลยีรอบๆตัว โครงสร้างการทำงาน รวมทั้งภาวะความรับผิดชอบของบุคคลและองค์กรด้วย

“ภาพลักษณ์” (Image) หมายถึง ภาพที่เกิดขึ้นในจิตใจของบุคคลตามความรู้สึกนึกคิด ซึ่งอาจจะเป็นผลมาจาก การได้รับประสบการณ์โดยตรงหรือประสบการณ์ทางอ้อม

“ภาพลักษณ์ขององค์กร” (Corporate Image) หมายถึง ภาพรวมทั้งหมดขององค์กรที่บุคคลทั้งในองค์กรและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรสามารถรับรู้ได้จากประสบการณ์ หรือมีความรู้สึกประทับใจตลอดจนความรู้สึกที่มีต่อองค์กร โดยการกระทำหรือพฤติกรรมขององค์กร การบริหารจัดการ ผลิตภัณฑ์และบริการ และการประชาสัมพันธ์

ซึ่งภาพลักษณ์ขององค์กรอาจจะเกิดขึ้นได้จากการสื่อสารหรือการกระทำที่ทำให้บุคคลสามารถสัมผัสรับรู้ได้



วัฒนธรรมองค์กร (**Organization Culture**) เป็นรากฐานในการพัฒนาองค์กรไปในทิศทางที่พึงประสงค์ โดยหมายถึง พฤติกรรม (**Behavior**) ที่สร้างขึ้นจากคนในองค์กร โดยมีการเรียนรู้ซึ่งกันและกันจากค่านิยมร่วม (**Shared Values**)

การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรนั้นจะต้อง อาศัยความเข้าใจของทุกคนในองค์กรถึงความจำเป็นที่จะต้องมีความวัฒนธรรม โดยเฉพาะจากผู้บริหารที่จะต้องให้ความสำคัญเป็นพิเศษ และสมาชิกในองค์กรจะได้รับการหล่อหลอมให้ยึดถือประเพณีปฏิบัติร่วมกันเรื่อยมาจนเป็นสืบทอดเป็นวัฒนธรรมขององค์กร

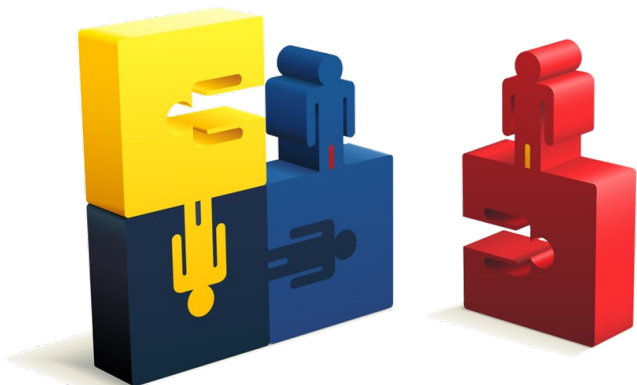
ดังนั้นในการพัฒนาวัฒนธรรมขององค์กรควรจะมีมุ่งเน้นสร้างวัฒนธรรมที่พึงประสงค์เป็นหลักเนื่องจากวัฒนธรรมขององค์กรมีอิทธิพลต่อการประพฤติปฏิบัติของคนในองค์กร สะท้อนให้เห็นถึงกระบวนการคิด การตัดสินใจ อันส่งผลถึงการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวขององค์กร ซึ่งวัฒนธรรมจะเป็นตัวผลักดันองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

วัฒนธรรมองค์กร (**Organization Culture**) มีทั้งส่วนที่เป็นรูปธรรม (สัมผัสได้อย่างชัดเจนจากทั้งคนภายในองค์กรและนอกองค์กร) และส่วนที่เป็นนามธรรม (สัมผัสได้ยากกว่า) ซึ่งพอจะแยกออกได้เป็น

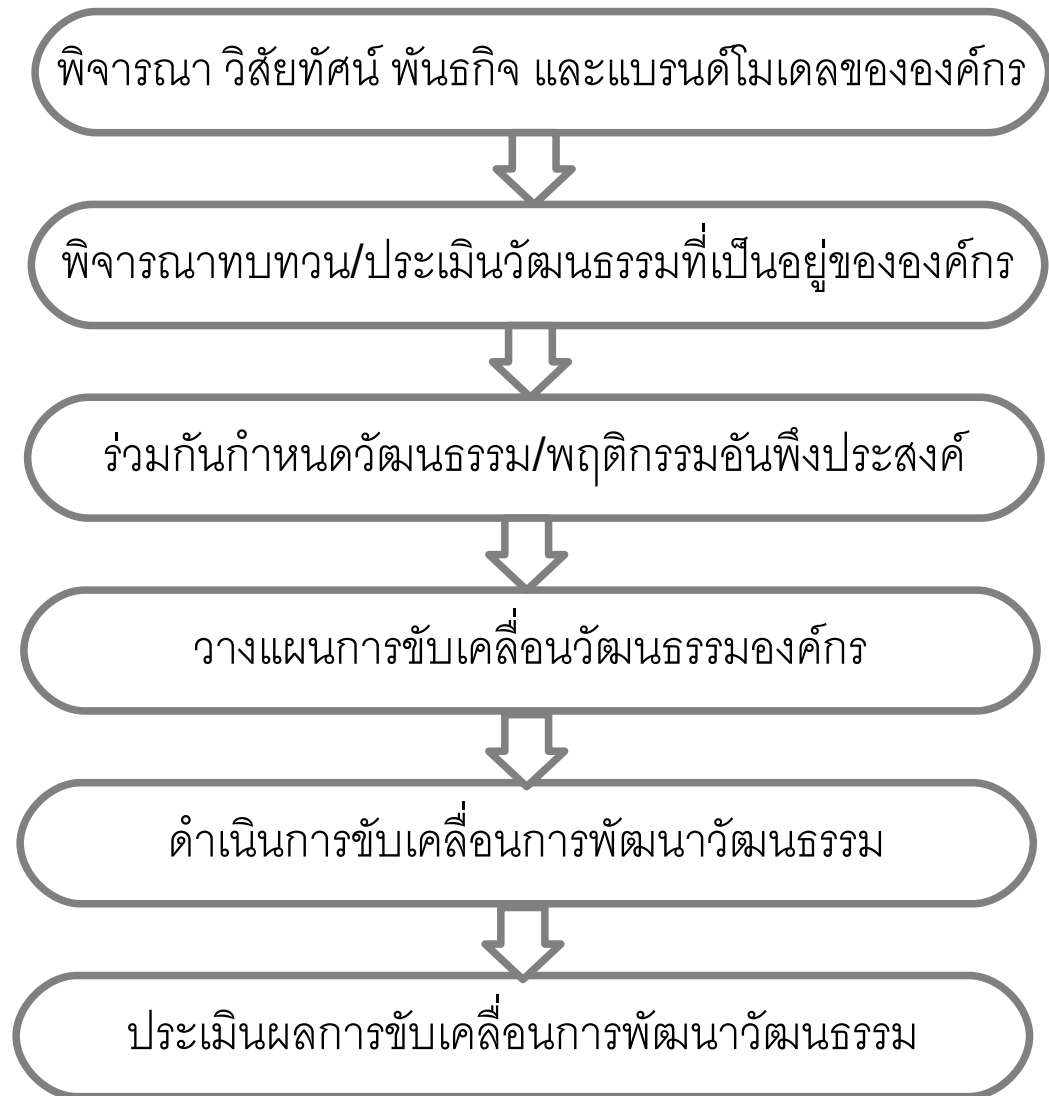
1. ส่วนที่เป็นแก่นของวัฒนธรรมองค์กร (**Cultural Substance**) หรือส่วนที่เป็นนามธรรม ได้แก่ อุดมการณ์ (**Ideology**) ความเชื่อ (**Beliefs**) และค่านิยม (**Values**) ที่คนในองค์กรมีร่วมกัน เป็นสิ่งที่ฝังอยู่ในจิตใจ ความคิด ความรู้สึก

2. ส่วนที่เป็นเปลือกของวัฒนธรรมองค์กร (**Cultural Forms**) หรือส่วนที่เป็นรูปธรรม ได้แก่ สิ่งที่แสดงออกมาให้สัมผัสได้ ไม่ว่าจะเป็นวิธีการ/รูปแบบดำเนินงาน ลักษณะภาษาที่ใช้ในการสื่อสาร การจัดสถานที่ทำงาน เครื่องแบบ เป็นต้น

องค์ประกอบทั้งสองส่วนของวัฒนธรรมจะหล่อหลอมให้เกิดเป็นวัฒนธรรมโดยรวมขององค์กร



การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องละเอียดอ่อนที่ต้องอาศัยการยอมรับจากบุคลากรทุกคนในองค์กร เพราะเป็นสิ่งที่ทุกคนในองค์กรจะต้องยึดมั่นเพราะวัฒนธรรมและค่านิยมจะเป็นหลักคิดและหลักปฏิบัติของคนในองค์กรอย่างยาวนาน นอกจากนี้การ พัฒนาวัฒนธรรมขององค์กรจะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร ตลอดจนปรัชญาและปณิธานในการทำงาน อันจะนำไปสู่การร่วมกำหนดวัฒนธรรมและพฤติกรรมอันพึงประสงค์ ที่จะมีการขับเคลื่อนให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมต่อไป





เนื่องจากวัฒนธรรมได้ถูกพัฒนาขึ้นจากองค์ประกอบสองส่วนข้างต้น คือ แก่นของวัฒนธรรมและรูปแบบของวัฒนธรรม ดังนั้น การประเมินวัฒนธรรมองค์กรจะเกี่ยวข้องกับการประเมินองค์ประกอบของวัฒนธรรมเป็นหลัก

วัฒนธรรมที่เหมาะสมอาจจะไม่ได้หมายถึงมีองค์ประกอบครบถ้วน แต่หมายถึงการที่สมาชิกในองค์กร มีการรับรู้ และ มีพฤติกรรม ที่สอดคล้องกับองค์ประกอบของวัฒนธรรมในทิศทางเดียวกัน

ดังนั้นการประเมินวัฒนธรรมองค์กรก็จะเกี่ยวข้องกับการประเมินการรับรู้ และการประเมินพฤติกรรมของคนในองค์กร โดยอิงกับองค์ประกอบของวัฒนธรรมและเงื่อนไขอื่นๆที่สำคัญ เช่น ยุทธศาสตร์ขององค์กร แปรนด์โมเดลขององค์กร ความท้าทายขององค์กร เป็นต้น

ประเด็นการสำรวจ / ประเมินวัฒนธรรมองค์กร มีดังต่อไปนี้

1. ความเข้าใจในทิศทาง/ยุทธศาสตร์ขององค์กร
2. สภาพแวดล้อมการทำงาน
3. การรับรู้และความเข้าใจในเป้าประสงค์ / ผลผลิต / ผลลัพธ์
4. ความเข้าใจในบทบาท / หน้าที่ / ความรับผิดชอบ
5. ความสอดคล้องกันในเรื่องของแก่นความของวัฒนธรรม
6. ความสอดคล้องกันในเรื่องของรูปแบบของวัฒนธรรม
7. ความสอดคล้องกันระหว่างแก่นและเปลือกของวัฒนธรรม
8. ประสิทธิภาพของกลไกที่ใช้ในการขับเคลื่อนวัฒนธรรม
9. การมีส่วนร่วมในการสร้างวัฒนธรรม
10. การติดตาม / ประเมินผลการสร้างวัฒนธรรมขององค์กร เป็นต้น



เนื่องจากการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องที่ต้องอาศัยความตั้งใจและใช้เวลา ดังนั้นการดำเนินการจะต้องมีกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ของแต่ละองค์กร อย่างไรก็ตามก็ดีกลยุทธ์ที่ถือว่าเป็นประโยชน์ในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรประกอบไปด้วยกลยุทธ์หลัก ๆ ดังต่อไปนี้

- กลยุทธ์การจูงใจ (**Incentive**)
- กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อสร้างกระแส (**Internal Communication**)
- กลยุทธ์การส่งเสริมการมีส่วนร่วม (**Participation**)
- กลยุทธ์การสร้างต้นแบบวัฒนธรรม (**Role Model**)
- กลยุทธ์การสร้างตัวแทนการขับเคลื่อนวัฒนธรรม (**Driving Agents**)
- กลยุทธ์การสร้างแบรนด์ส่วนบุคคล (**Personal Branding**)
- กลยุทธ์การผสมผสานวัฒนธรรมเข้าไปในกระบวนการทำงาน (**Culture in Process**)



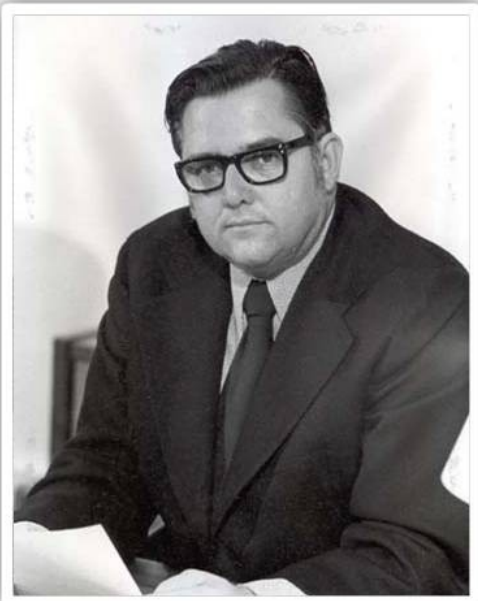
ทั้งนี้การสร้างวัฒนธรรมอันพึงประสงค์นั้นอาจจะเริ่มจากการสร้างในวัฒนธรรมในจริงในกลุ่มบุคลากรในวงเล็ก ๆ ก่อนโดยเน้นที่ความง่ายและสามารถทำให้เกิดขึ้น เพื่อให้เกิดเป็นความสำเร็จอย่างเร่งด่วนก่อน (**Quick Win**)



ในการสร้างวัฒนธรรมนั้น การสื่อสารถือว่าเป็นกิจกรรมสำคัญที่จะทำให้เกิดกระแสความเข้าใจในวัฒนธรรมร่วมกัน ตลอดจนเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้เกิดเป็นกระแสความร่วมมือในการสร้างวัฒนธรรมอย่างยั่งยืน

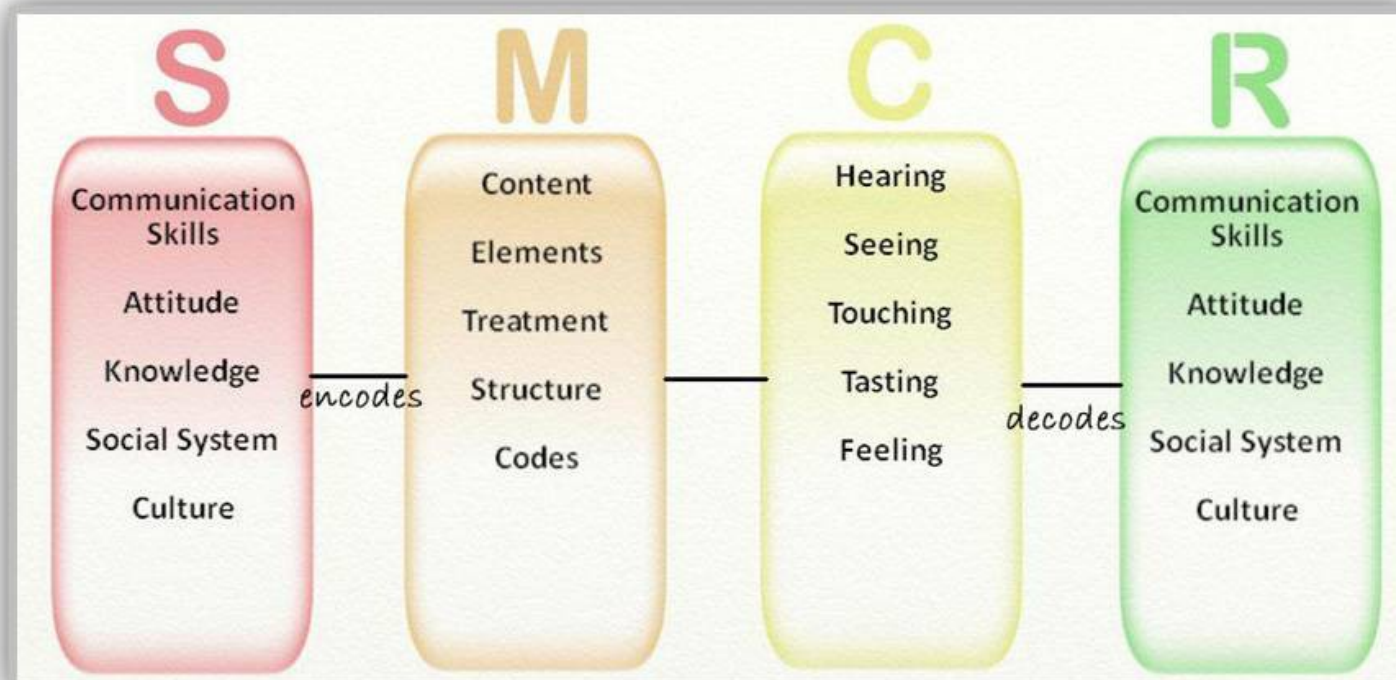
องค์กรที่จะมีการพัฒนาได้อย่างต่อเนื่องจะต้องอาศัยการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ โดยจะต้องสื่อสารให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันในการร่วมมือปฏิบัติงาน เพื่อให้ผลงานที่จะออกมาบรรลุวัตถุประสงค์อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ ไม่เกิดการทำงานซ้ำซ้อน การขัดแย้งหรือเหลื่อมล้ำกัน

การสื่อสารที่ดีจะต้องมีกระบวนการขั้นตอนที่เป็นระบบและต้องอาศัยศิลปะในการสื่อสารส่วนบุคคลเพื่อให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพสูงสุด อันจะนำไปสู่ผลการสื่อสารที่น่าประทับใจเกิดเป็นกระแสวัฒนธรรมตามที่พึงประสงค์



การสื่อสารที่ดีที่มีประสิทธิภาพ จะต้องมีการวางแผนทางการสื่อสารที่เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวางแผนทางการสื่อสารง่ายๆ คือ SMCR Model ที่พิจารณาถึงองค์ประกอบที่สำคัญคือ

- ผู้ส่งสาร (Sender)
- สาร (Message)
- ช่องทางการสื่อสาร (Channels)
- ผู้รับสาร (Receiver)

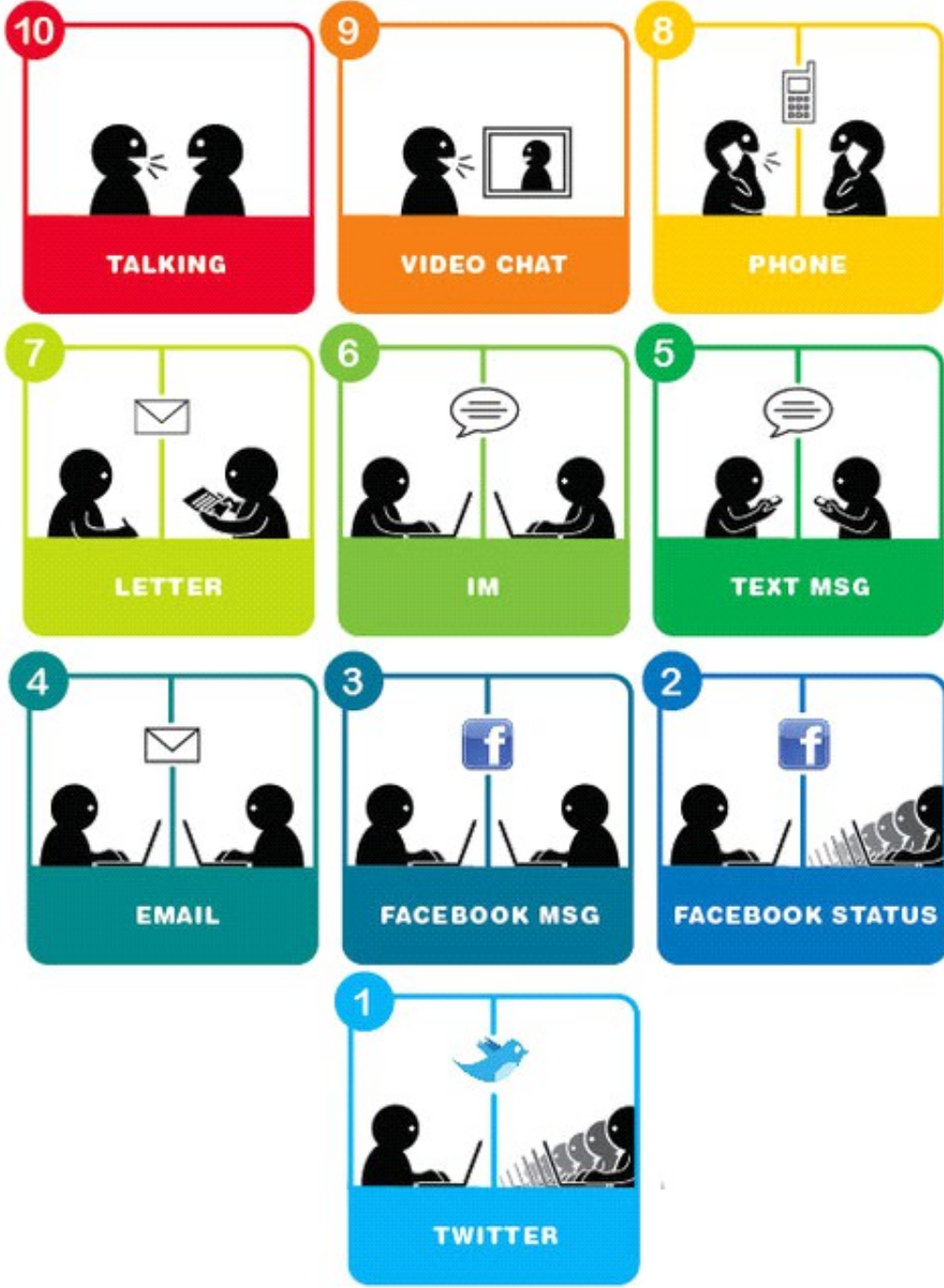


เนื่องจากรูปแบบของการสื่อสารในปัจจุบันเริ่มเปลี่ยนแปลงไปจากอดีตเป็นอย่างมาก ดังนั้นผู้ส่งสารและผู้รับสารจะต้องเลือกช่องทางการสื่อสารให้เหมาะสมกับเนื้อหาสาระที่จะสื่อสารกัน

เราสามารถเลือกช่องทางการสื่อสารได้อย่างเหมาะสมแล้วก็จะทำให้การสื่อสารนั้นมีประสิทธิภาพและเกิดเป็นผลสัมฤทธิ์สูงสุด

ซึ่งการสื่อสารในปัจจุบันมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยทำให้เกิดความสะดวกมากยิ่งขึ้น แต่ก็มีทั้งผลดีและผลเสียในหลากหลายมิติต่อองค์กร

10 LEVELS OF INTIMACY IN TODAY'S COMMUNICATION



การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรจำเป็นต้องอาศัยการมีส่วนร่วมอย่างทั่วถึง และต้องให้เกิดการสืบสานวัฒนธรรมกันจากรุ่นสู่รุ่นต่อไปในอนาคต ดังนั้นจึงควรมีการสร้างกลไกในการขับเคลื่อนผสมผสานทุกระดับ โดยการสร้างต้นแบบในกลุ่มผู้บริหารระดับสูง (Role Model) และสร้างผู้แทนการขับเคลื่อนในระดับปฏิบัติการ (Drive Agent) จากทุกหน่วยงาน เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมอย่างทั่วถึง



ทั้งนี้การพัฒนา **Role Model** และ **Drive Agents** นั้นจะต้องอาศัยการมีส่วนร่วมด้วยความสมัครใจ โดยสิ่งที่คาดหวังจากจากคนที่จะมาเป็น **Role Model** และ **Drive Agents** นั้นคือการประพฤติปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอเคร่งครัดในการเป็นตัวอย่างที่ดี เพื่อให้คนอื่นในองค์กรได้ประพฤติปฏิบัติตาม และการขับเคลื่อนอาจจะเริ่มดำเนินการในกลุ่มย่อยที่ตนเองมีความใกล้ชิด โดยมุ่งเน้นให้เกิดพฤติกรรมเลียนแบบ ขยายวงกว้างออกไปจนทั่วทั้งองค์กร อันจะนำไปสู่พฤติกรรมที่เป็นเลิศต่อไป

เนื่องจากการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรนั้นจำเป็นที่จะต้องใช้เวลา ดังนั้นจึงควรมีแผนการดำเนินการที่เหมาะสมและรัดกุม โดยสามารถทำให้เกิดเป็นผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นรูปธรรมได้โดยเร็ว และสามารถสืบทอดวัฒนธรรมได้อย่างดีโดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

กำหนดคณะทำงาน



อบรมให้ความรู้และฝึกปฏิบัติ



วิเคราะห์พิจารณา วิสัยทัศน์ พันธกิจองค์กร



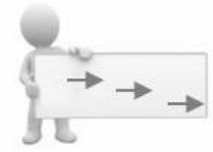
กำหนดวัฒนธรรมและพฤติกรรมอันพึงประสงค์



กำหนดกลุ่มเป้าหมายการขับเคลื่อน



วางแผนการขับเคลื่อน



ดำเนินการขับเคลื่อน



ประเมินผลและให้รางวัล



เดือน 1

เดือน 2

เดือน 3

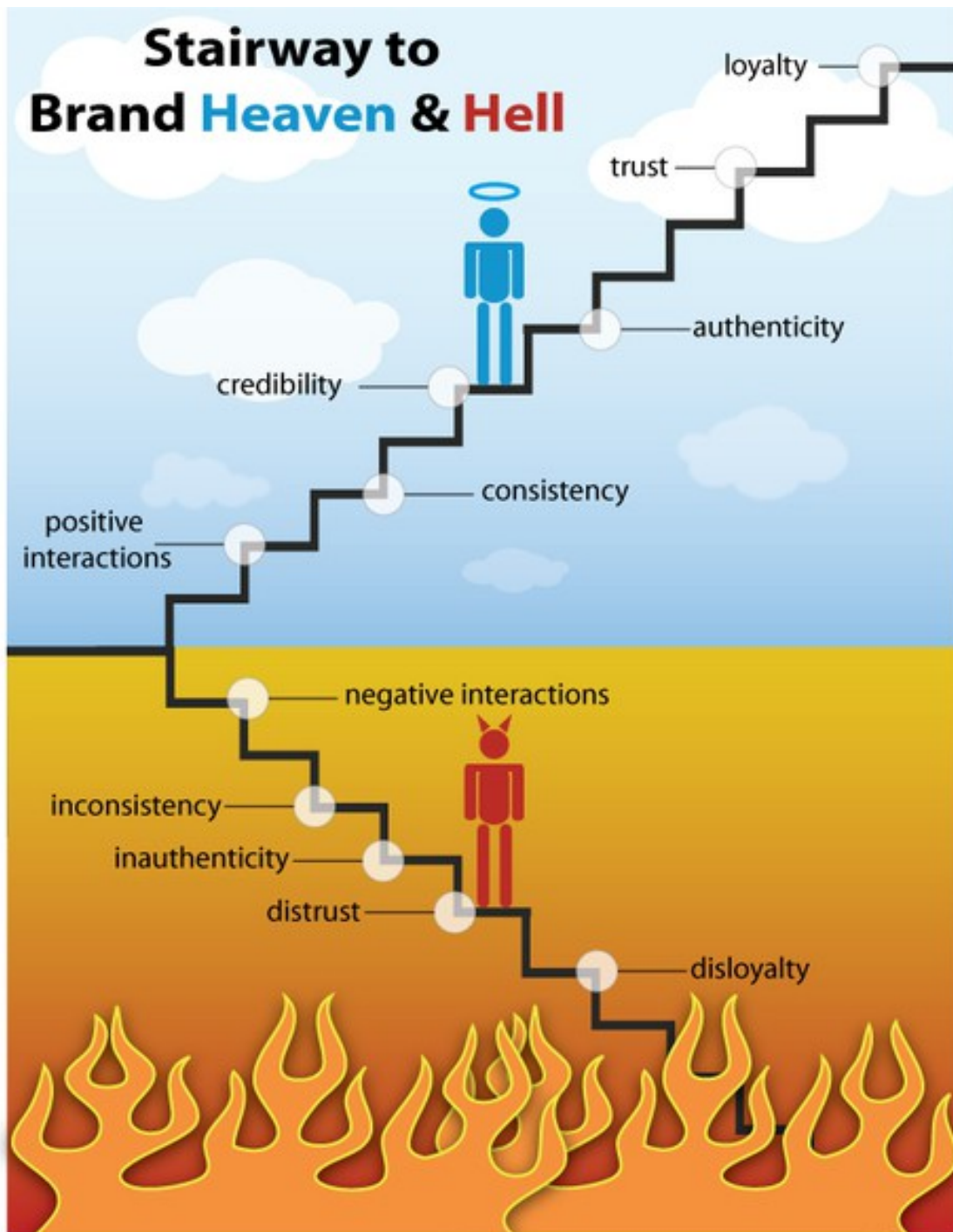
เดือน 4

เดือน 5

เดือน 6

เดือน 7





เนื่องจากการสร้างวัฒนธรรมองค์กรนั้นเป็นเสมือนการสร้างภาพลักษณ์ให้แก่ทั้งบุคลากรภายในองค์กรและผู้ที่เกี่ยวข้องภายในองค์กร

ดังนั้นในการรักษาวัฒนธรรมให้เกิดความยั่งยืนนั้นจำเป็นต้องดำเนินการอย่างละเอียดอ่อนให้เกิดผลตอบรับที่ดีในแต่ละขั้นตอนที่ดำเนินการ

สิ่งที่จะช่วยให้สามารถรักษาวัฒนธรรมให้ดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืนคือ

- การตอบรับเชิงบวกต่อกิจกรรม
- ความต่อเนื่องของพฤติกรรมของบุคลากร
- ความยอมรับที่เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร
- ความเชื่อมั่นต่อภาพลักษณ์และวัฒนธรรม

อันจะนำไปสู่การจรรักษ์ภักดีในภาพลักษณ์และวัฒนธรรมขององค์กรในที่สุด

**THINK & ACT**