



บทบาทหนึ่งที่สำคัญมากของนักบริหารทรัพยากรบุคคลที่นอกเหนือไปจากการทำหน้าที่หลัก ๆ ในการสรรหา พัฒนาและรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรบุคคลที่ดีและมีคุณภาพขององค์กร ซึ่งภารกิจด้านการพัฒนาองค์กรนั้นมีอยู่มากมายหลายรูปแบบ รวมถึงเรื่องการสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 3 ระดับ สรุปประโยชน์ของวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้

๑. ทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ยิ่งวัฒนธรรมองค์กรมีความเข้มแข็ง คนในองค์กรก็จะเกิดพฤติกรรมที่แน่นอนและเกิดจิตวิญญาณที่จะทำงานเป็นทีมร่วมกัน
 ๒. ทำให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กร เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวสมาชิกกับองค์กร
 ๓. เป็นเครื่องมือชี้แนะแนวทาง สำหรับพนักงานในการประพฤติปฏิบัติ หรือทำกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กร ทำให้รู้ว่าอะไรทำได้ ทำไม่ได้ เป็นกลไกในการควบคุมพฤติกรรมของคนในองค์กร
 ๔. ช่วยในการถ่ายทอดเอกลักษณ์ขององค์กร และทำให้เกิดอาณาเขตขององค์กรซึ่งจะมีลักษณะที่แตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร ทำให้เกิดความแตกต่างที่ชัดเจนระหว่างองค์กรแต่ละแห่ง
 ๕. ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร เมื่อวัฒนธรรมนั้นก่อให้เกิดการผูกพัน การมีส่วนร่วมในการทำงาน องค์กรสามารถปรับตัวให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร และการประพฤติที่สม่ำเสมอจนทำให้เกิดการทำงานประสานกันและสามารถคาดการณ์พฤติกรรมต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นได้
- อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าวัฒนธรรมองค์กรจะมีประโยชน์ในหลายเรื่อง แต่หากวัฒนธรรมนั้นเป็นวัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง ก็อาจก่อให้เกิดอุปสรรคต่าง ๆ แก่องค์กรดังนี้

๑. เป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากเป็นวิถีปฏิบัติที่คุ้นเคยและเคยชิน การเปลี่ยนแปลงอะไรที่เปลี่ยนไปจากวัฒนธรรมเดิมก็อาจทำได้ยาก เนื่องจากจะเกิดการต่อต้าน คัดค้านหรือขัดขวางไม่ร่วมมือต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น
๒. เป็นอุปสรรคต่อความแตกต่างในมุมมองใหม่ ๆ เนื่องจากคนในองค์กรเดียวกันมักจะคิดอะไรที่เหมือนกัน โดยไม่คิดอะไรนอกกรอบหรือแตกต่างไปจากวัฒนธรรมเดิม ซึ่งอาจทำให้องค์กรสูญเสียความสามารถในการแข่งขัน เพราะไม่มีการคิดอะไรใหม่ ๆ จากความหมาย ประโยชน์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งประเด็นด้านอุปสรรคของวัฒนธรรมที่ส่งผลต่อองค์กร จึงเกิดเป็นความจำเป็นที่นักบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเสียใหม่ให้สอดคล้องและสนับสนุนต่อทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กร แต่การที่เราจะสามารถพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรนี้ได้ สิ่งแรกที่เราจะต้องทำซึ่งจะเป็นจุดเริ่มต้นที่ถูกต้องก็คือการระบุหรือการสืบค้น รูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรที่ดำรงอยู่แล้วให้เจอก่อนที่จะวางแผนสร้าง

แก้ไข หรือเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรในระดับปฏิบัติการต่อไป ในการสืบค้นวัฒนธรรมองค์กร ว่าองค์กรนั้น ๆ มีรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรอย่างไร เราควรจะมีความรู้ความเข้าใจว่า ควรจะสืบค้นจากเบาแสบอะไร หรือจะสืบหาจากสิ่งบ่งชี้อะไร ทั้งนี้เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ เป็น นามธรรม และองค์กรมักจะสื่อสารเรื่องราวเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรให้สมาชิกรับรู้โดยฟังพาสัญลักษณ์ต่าง ๆ

ดังนั้นการสืบค้นวัฒนธรรมองค์กรเราจะต้องแปลความหมายที่แฝงอยู่ในสัญลักษณ์ต่าง ๆ ภายในองค์กร ซึ่งอาจจะดำรงอยู่ในสัญลักษณ์หรือสิ่งบ่งชี้ต่อไปนี้

๑. สัญลักษณ์ที่เป็นวัตถุ เช่น เครื่องแบบ ตราประจำองค์กร รูปลักษณ์ของอาคาร สไตส์การตกแต่งสำนักงาน การวางผังห้องทำงาน

๒. สัญลักษณ์ที่เป็นวาจา ภาษา เช่น เพลงประจำองค์กร ข่าวลือ คำขวัญ ศัพท์สแลงต่าง ๆ ที่ใช้ในหน่วยงาน

๓. สัญลักษณ์ที่เป็นการกระทำ การปฏิบัติ กิจกรรม รวมถึงข้อห้ามต่าง ๆ

๔. เรื่องเล่า เช่น เรื่องเล่าเกี่ยวกับเหตุการณ์สำคัญ เรื่องเล่าที่ได้ยินในเวลาทำงานแต่ละวัน ตำนานการต่อสู้ ความเชื่อดั้งเดิม

๕. รูปแบบของโครงสร้างองค์กร เทคโนโลยี อุปกรณ์ ความรู้ ที่ใช้ในการ ดำเนินงาน

๖. ประเพณีที่เห็นชัดเจน เช่น ประเพณีเกี่ยวกับงาน ประเพณีเกี่ยวกับผู้นำ

ดังนั้น ในการสร้างหรือพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร หากเราทราบถึงสัญลักษณ์ใด ๆ ที่วัฒนธรรมดำรงอยู่ เราก็จะทราบถึงรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรและสามารถแปลความหมายที่แฝงอยู่ ซึ่งอาจจะเป็นทั้งสิ่งที่ดีและสิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อการเติบโตขององค์กร

จากขั้นตอนนี้จะเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญที่สุดของการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งจะต้องมีขั้นตอนต่อเนื่องเพื่อการสร้างหรือพัฒนารูปแบบพฤติกรรมที่ต้องการด้วยกลยุทธ์การสื่อสารผ่านสัญลักษณ์รูปแบบต่าง ๆ ที่กล่าวถึงข้างต้น หรืออาจจะสร้างสรรค์สัญลักษณ์ใด ๆ ขึ้นใหม่ ผสมผสานเข้ากับเทคโนโลยีทางการสื่อสารที่องค์กรมีอยู่เพื่อสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับต้องการขององค์กรต่อไป

ที่มา : <http://www.idis.ru.ac.th/report/index.php?topic=1558.0>

เผยแพร่โดย : กลุ่มงานเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการสำนักงาน