

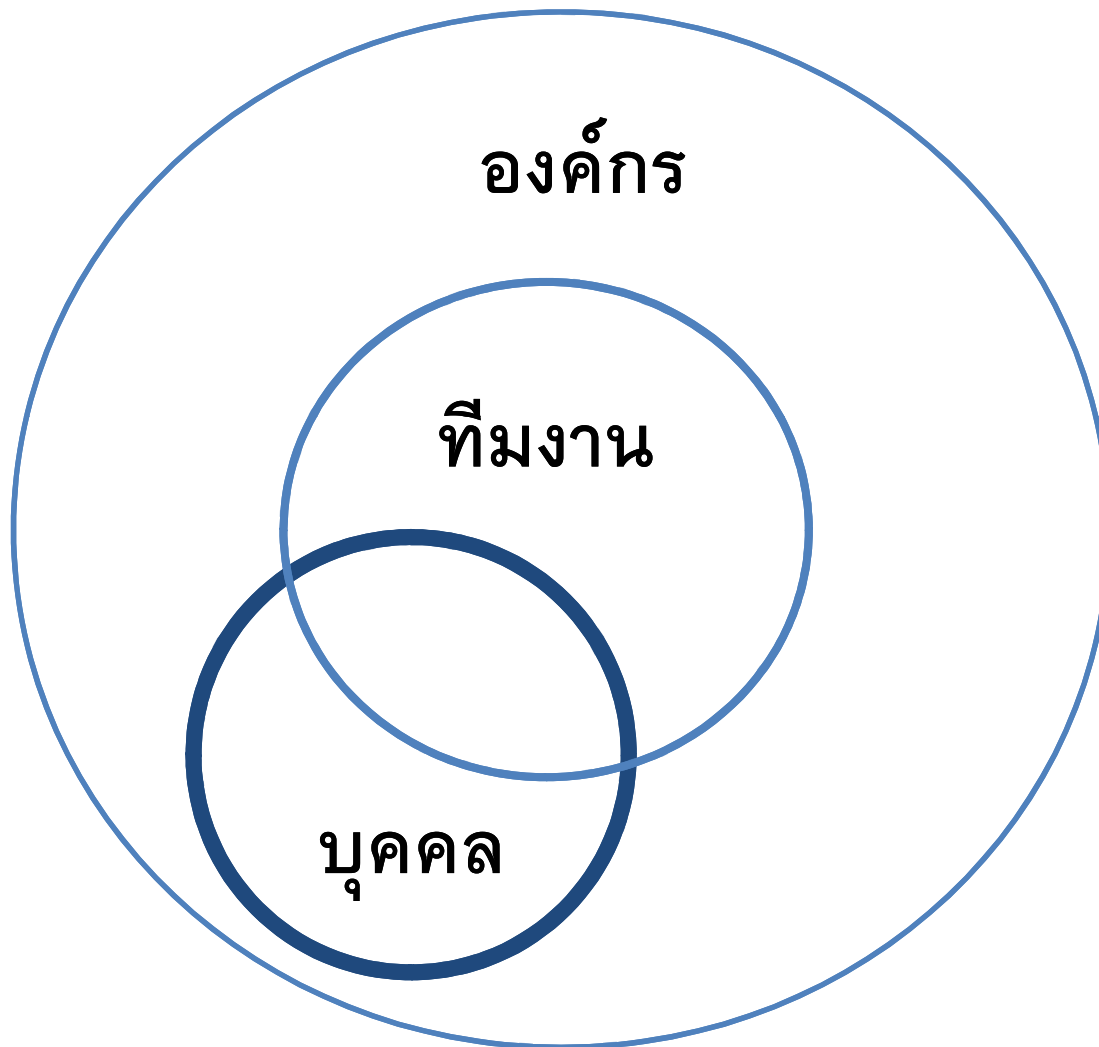


การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีธรรมาภิบาลและความผูกพัน



การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่มีธรรมาภิบาลและความผูกพัน

แนวคิดพื้นฐานของการสร้างวัฒนธรรม



“วัฒนธรรมเกิดขึ้นจาก
สิ่งมีชีวิตในองค์กร”

“วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับ
การใช้ชีวิตร่วมกัน”

“วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่
สามารถเปลี่ยนแปลงได้
และสืบทอดได้”

“วัฒนธรรมองค์กร
สามารถสร้างได้”



การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีธรรมาภิบาลและความผูกพัน

ความหมายวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) เป็นแบบแผนหรือวิถีชีวิตขององค์กรที่สมาชิกยอมรับและยึดถือปฏิบัติร่วมกัน และเป็นแบบแผนทางการกระทำขององค์กรและปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกขององค์กร ดังนั้นวัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นรากฐานในการพัฒนาองค์กรไปในทิศทางที่พึงประสงค์ โดยเกิดจากพฤติกรรม (Behavior) ของคนในองค์กร โดยมีการเรียนรู้ซึ่งกันและกันจากความคิด ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ที่มีอยู่ร่วมกัน

การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรนั้นจะต้อง อาศัยความเข้าใจของทุกคนในองค์กรถึงความจำเป็นที่จะต้องมีความวัฒนธรรม โดยเฉพาะจากผู้บริหารที่จะต้องให้ความสำคัญเป็นพิเศษ และสมาชิกในองค์กรจะได้รับการหล่อหลอมให้ยึดถือประพฤติปฏิบัติร่วมกันเรื่อยมาจนเป็นสืบทอดเป็นวัฒนธรรมขององค์กร

ดังนั้นในการพัฒนาวัฒนธรรมขององค์กรควรจะมุ่งเน้นสร้างวัฒนธรรมที่พึงประสงค์เป็นหลักเนื่องจากวัฒนธรรมขององค์กรมีอิทธิพลต่อการประพฤติปฏิบัติของคนในองค์กร สะท้อนให้เห็นถึงกระบวนการคิด การตัดสินใจ อันส่งผลถึงการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวขององค์กร ซึ่งวัฒนธรรมจะเป็นตัวผลักดันองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ



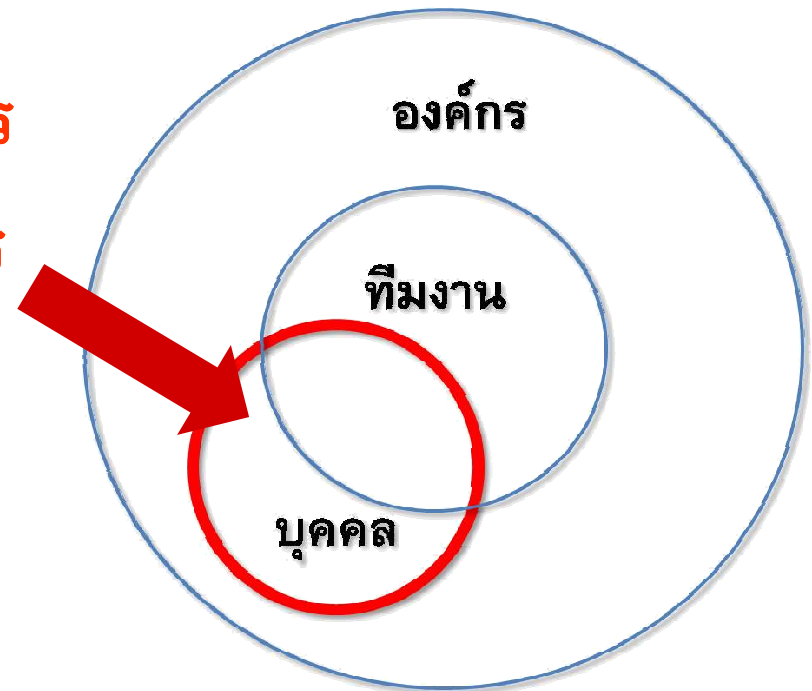
Culture is the way
you think, act, and
interact.



การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่มีธรรมาภิบาลและความผูกพัน

แนวคิดพื้นฐานของการสร้างวัฒนธรรม

การสร้างวัฒนธรรมองค์การ
เริ่มได้จากตัวคนในองค์กร





การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่มีธรรมาภิบาลและความผูกพัน

ที่มาและความสำคัญของธรรมาภิบาล

ในช่วงระยะเวลากว่า 30 ปีที่ผ่านมาประเทศต่างๆทั่วโลกได้ประสบกับปัญหาทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคมที่ก่อให้เกิดความเสียหายเป็นวงกว้างส่งผลกระทบต่อสภาพความเป็นอยู่ที่ย่ำแย่ จนทำให้เริ่มหันกลับไปมองถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดปัญหาเหล่านี้ขึ้น และหลายฝ่ายได้สรุปว่ามูลเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดปัญหาในยุคนี้คือเรื่องของการขาดการกำกับดูแลตนเองที่ดีขององค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชน

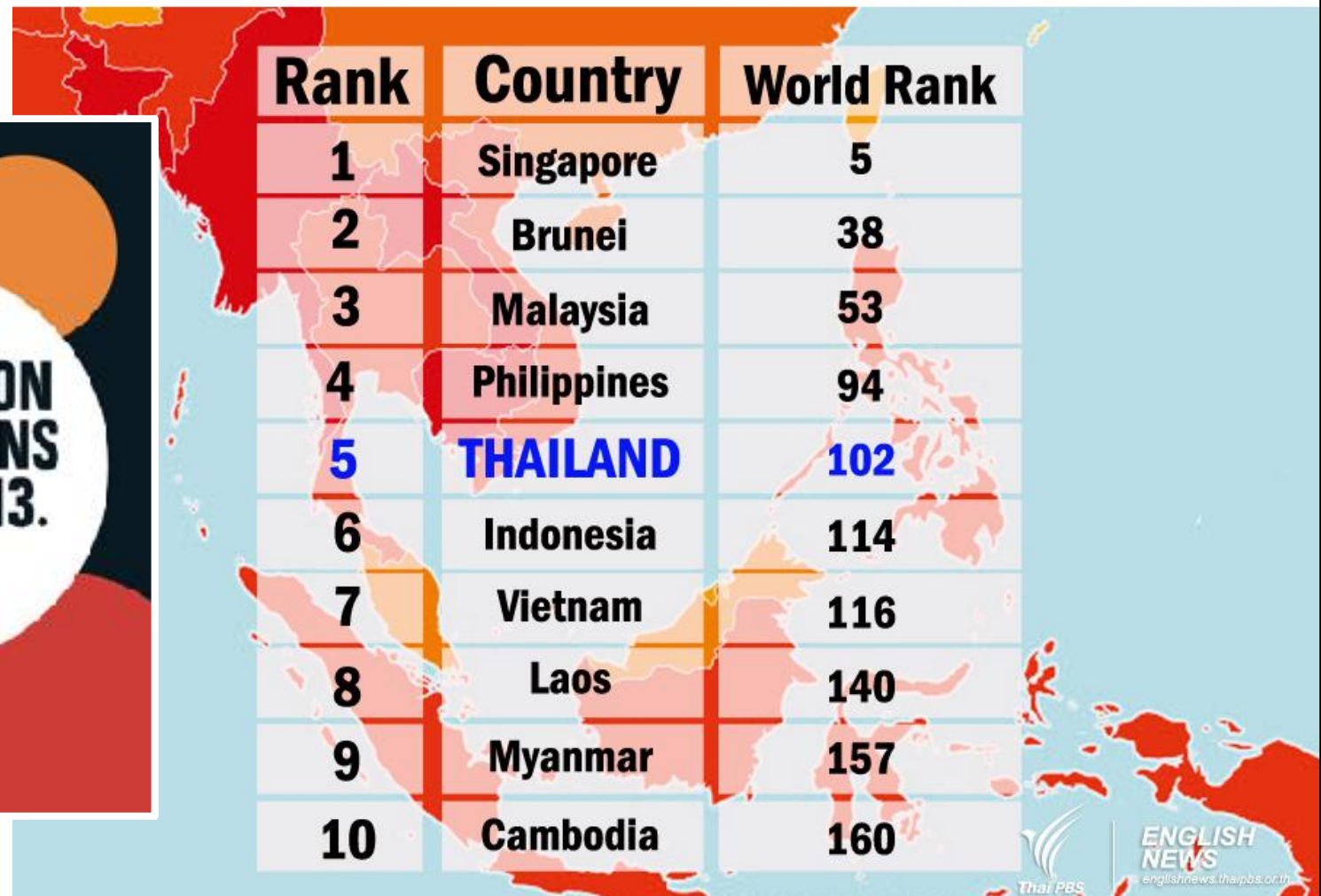




การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีธรรมาภิบาลและความผูกพัน

ดัชนีชี้วัดการคอร์รัปชัน (Corruption Perception Index)

ASEAN's Corruption Perceptions Index 2013



Source : <http://www.transparency.org>



การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่มีธรรมาภิบาลและความผูกพัน

ความหมายของธรรมาภิบาล (Good Governance)

ธรรมาภิบาล หรือ การกำกับดูแลที่ดี เป็นคำที่มาจากภาษาอังกฤษว่า “Good Governance” ซึ่งหากพิจารณาถึงสาระของคำว่า Governance แล้วจะเข้าใจได้ว่าการกำกับดูแลนั้นคือการเฝ้าดูแลให้ดำเนินการให้อยู่ภายใต้หลักการและกรอบการทำงานที่ดี

ดังนั้นธรรมาภิบาลในองค์กรจึงหมายถึง การกำหนดหลักการ กติกา และกลไกที่มีระบบการกำกับดูแลที่ดีและเหมาะสม (Self governance) ซึ่งรวมถึงการจัดโครงสร้าง ระบบการบริหารงาน ขั้นตอนกระบวนการทำงาน มาตรฐานการบริหารภาครัฐ ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ ของผู้ที่เกี่ยวข้อง สำคัญๆ ในการบริหารจัดการและดำเนินงานขององค์กรในภาครัฐยุคใหม่ สร้างความมั่นคงในสังคม และเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน มีเสถียรภาพ มีคุณค่า เป็นกลไกที่น่าเชื่อถือ และเป็นที่ยอมรับของสังคม



การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีธรรมาภิบาลและความผูกพัน

ความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร (Employee Engagement)

ความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร (Employee Engagement) หมายถึง ความมุ่งมั่นในการใช้ความสามารถ ความรู้ คุณค่าของบุคลากร เพื่อความสำเร็จขององค์กร ด้วยความแรงบันดาลใจและความรู้สึกที่ดีที่มีต่อองค์กร โดยความผูกพันที่เกิดขึ้นจะนำไปสู่พัฒนาการที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง และนำไปสู่ความยั่งยืน





การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่มีธรรมาภิบาลและความผูกพัน

การสร้างความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร

การสร้างความผูกพันของบุคลากรให้มีต่อองค์กรจะต้องเข้าใจบุคลากร





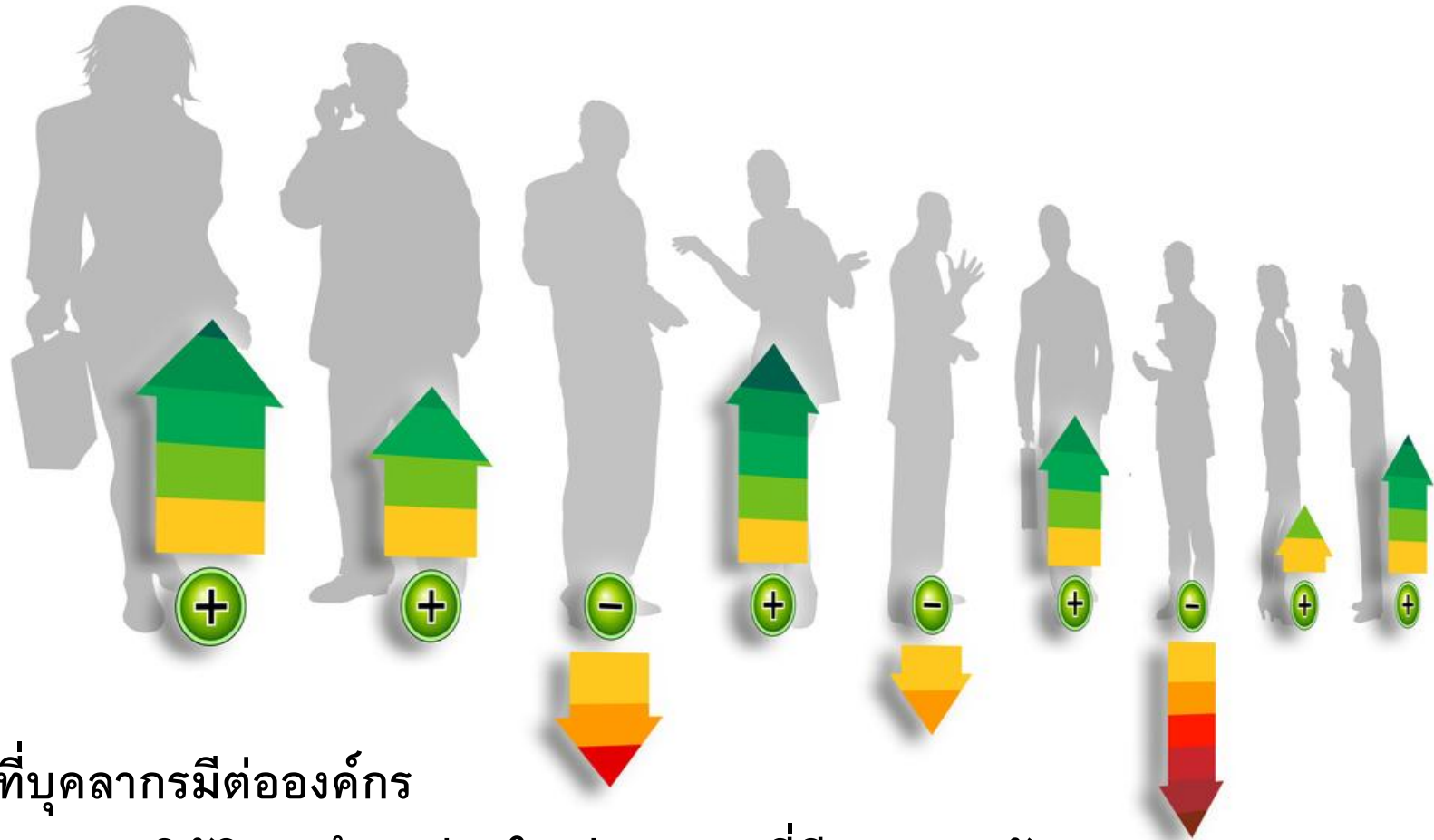
คนในแต่ละยุคมีความแตกต่างกันในความคิดและเป้าหมายในชีวิต ทั้งนี้เป็นเพราะสภาพแวดล้อมในแต่ละช่วงเวลานั้นแตกต่างกัน

ดังนั้นรูปแบบการใช้ชีวิตและการทำงานจึงแตกต่างกันจากรุ่นสู่รุ่น ซึ่งสะท้อนออกมาในรูปแบบของการทำงาน ความสนใจในการทำงาน การคาดหวังในการทำงาน ตลอดจนเป้าหมายของการใช้ชีวิตในที่ทำงาน



การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่มีธรรมาภิบาลและความผูกพัน

ความผูกพันต่อองค์กรกับผลการปฏิบัติงาน



ความผูกพันที่บุคลากรมีต่อองค์กร

จะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานด้วย ส่วนใหญ่บุคลากรที่มีความผูกพัน
กับองค์กรจะมีผลการทำงานที่ดีและมีการปรับปรุงที่ดีขึ้นอย่าง
ต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังส่งผลต่อการเติบโตในองค์กรอย่างยั่งยืน



การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีธรรมาภิบาลและความผูกพัน

ประโยชน์ของการสร้างความผูกพันองค์กร



องค์กรโดยส่วนใหญ่จะมีพนักงานที่ผูกพันกับองค์กร
เพียงส่วนน้อย โดยส่วนใหญ่จะมีบุคลากรที่นอกจากจะไม่ผูกพัน
กับองค์กรแล้วยังอาจจะทำลายความผูกพันของบุคลากรคนอื่นด้วย



การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีธรรมาภิบาลและความผูกพัน

ผลสำเร็จของการสร้างความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร

การสร้างวัฒนธรรมให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กรนั้นจะทำให้เกิดผลดีกับองค์กรในหลากหลาย อาทิ การขาดงานน้อยลง การทำงานเป็นทีมมากขึ้น อันจะนำไปสู่ผลประกอบการที่ดีขึ้น ไม่ว่าจะเป็นในเชิงการเงิน หรือในด้านอื่นๆ

ผลกระทบเชิงบวกที่เกิดขึ้นจากการสร้างความผูกพันนั้นจะนำไปสู่พัฒนาการอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนต่อไป

BUSINESS IMPACT OF HIGHLY ENGAGED EMPLOYEES

37% LESS ABSENTEEISM*



28% HIGHER GROSS MARGINS

3.5X GREATER EARNINGS PER SHARE



19% INCREASE IN OPERATING INCOME OVER PREVIOUS YEAR



18% HIGHER PRODUCTIVITY



*Companies in top quartile performance compared with those in bottom quartile.

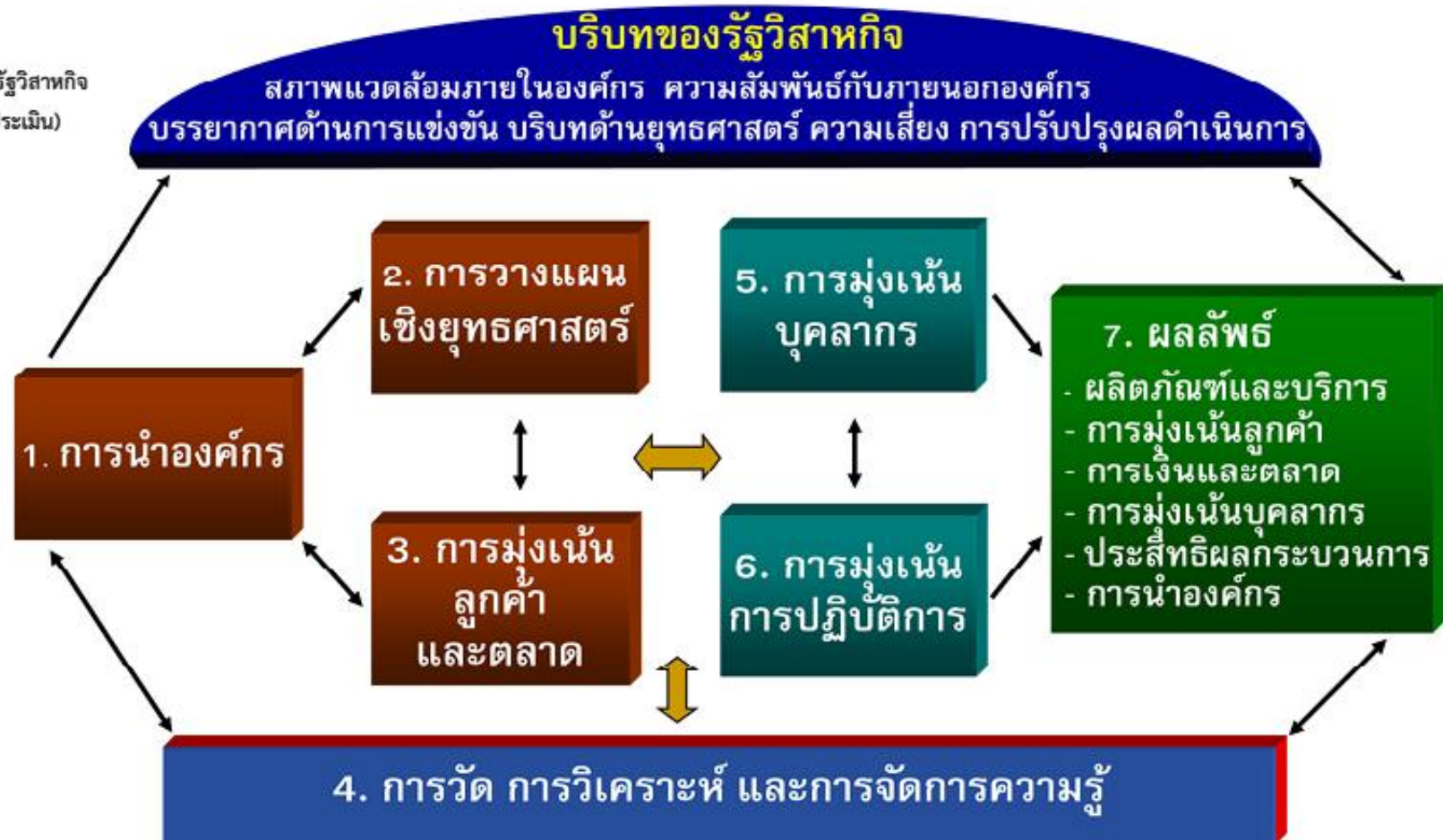


การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีธรรมาภิบาลและความผูกพัน

การสร้างวัฒนธรรม กับ ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SEPA)



ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ
(เกณฑ์และวิธีการประเมิน)





การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการนั้นผู้นำระดับสูงจะต้องสร้างวัฒนธรรม

2. ผู้นำระดับสูงอาจสร้างบรรยากาศในองค์กรเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม
โดยแนวทางต่างๆ เช่น

- เป็นแบบอย่างที่ดีต่อบุคลากร ผู้ส่งมอบ และคู่ค้าในการปฏิบัติตามกฎหมายและปฏิบัติ
ตามจรรยาบรรณ
- สื่อสารอย่างเปิดเผย โปร่งใส ตรงไปตรงมาในเรื่องที่เกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎหมาย
- สร้างวัฒนธรรมด้านการปฏิบัติตามกฎหมายและประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม
- สื่อสาร ติดตาม และกำกับให้บุคลากร และผู้เกี่ยวข้องปฏิบัติตามจรรยาบรรณที่กำหนด
- ให้การสนับสนุนกิจกรรมส่งเสริมด้วยการมีส่วนร่วมโดยตรง และจัดสรรงบประมาณ



การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่มีธรรมาภิบาลและความผูกพัน

เป้าหมายของการสร้างวัฒนธรรม (Culture Development Goals)

หมวด 1 การนำองค์กร

1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง

ก. การชี้แนะและทำให้องค์กรยั่งยืน

- กำหนดและถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ค่านิยม ไปสู่การปฏิบัติ
- ส่งเสริมการปฏิบัติตามกฎหมายและประเพณีปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม
- สร้างองค์กรที่ยั่งยืน สร้างบรรยากาศให้ปรับปรุงและเป็นผู้นำด้านผลดำเนินการ บรรลุภารกิจ สร้างนวัตกรรม มีความคล่องตัว มีการเรียนรู้
- พัฒนาผู้นำในอนาคต และตนเอง

ข. การสื่อสารและทำให้รัฐวิสาหกิจมีผลการดำเนินการดี

- สื่อสารกับบุคลากรทั่วทั้งองค์กร
- ทำให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กร
- ทำให้บุคลากรจริงจังในการปฏิบัติการ การปรับปรุงผลดำเนินการ การบรรลุวัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์ขององค์กร
- สร้างและมอบคุณค่าอย่างสมดุลต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1.2 การกำกับดูแลและยอมรับผิดชอบต่อประเทศชาติและสังคม

ก. การกำกับดูแลของรัฐวิสาหกิจ และการปรับปรุงการนำองค์กร

- ทบทวนและบรรลุความรับผิดชอบต่อในบทบาทและการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ
- ความรับผิดชอบต่อด้านการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ด้านการเงิน ด้านความโปร่งใส การตรวจสอบที่เป็นอิสระ
- ประเมินผลผู้นำระดับสูงและคณะกรรมการ
- ปรับปรุงประสิทธิภาพของผู้นำ กรรมการและระบบการนำองค์กร

ข. การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและอย่างมีจริยธรรม

- ดำเนินการกรณีที่ผลิตภัณฑ์ การบริการและการปฏิบัติงานมีผลกระทบต่อสังคมและเตรียมการในเชิงรุกต่อความกังวลของสาธารณะ
- กระบวนการ ตัววัด และเป้าหมายด้านกฎระเบียบและกฎหมาย และความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง
- ส่งเสริมให้บุคลากรประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ตรวจสอบและดำเนินการถ้าผิด

ค. ความรับผิดชอบต่อประเทศชาติ สังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

- นำประเด็นการพัฒนาประเทศ และสังคมเป็นยุทธศาสตร์ และการปฏิบัติงาน
- สนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญต่อองค์กรโดยผู้นำระดับสูง และบุคลากร



ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการนั้นผู้นำจะต้องทำให้มีธรรมาภิบาล

การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (Ethical Behavior)

คำว่า “การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม” หมายถึง วิธีการที่องค์กรทำให้มั่นใจว่าทุกการตัดสินใจ การปฏิบัติการ และการปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นไปตามหลักจรรยาบรรณขององค์กรและหลักการด้านวิชาชีพ หลักการเหล่านี้ควรสนับสนุนกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับที่บังคับใช้ทั้งหมดขององค์กร รวมทั้งเป็นพื้นฐานสำหรับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งจะตัดสิน “ความถูก” และ “ความผิด” ผู้นำระดับสูงควรประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม หลักการนี้ ประยุกต์ใช้กับทุกคนที่เกี่ยวข้องในองค์กร ตั้งแต่บุคลากรชั่วคราวจนถึงคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ และจำเป็นต้องมีการสื่อสารและส่งเสริมอย่างสม่ำเสมอ แม้ว่าเกณฑ์ไม่ได้กำหนดว่าทุกองค์กรควรใช้รูปแบบเดียวกันเพื่อให้มั่นใจว่ามีพฤติกรรมที่มีจริยธรรม ผู้นำระดับสูงควรทำให้มั่นใจว่าวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับหลักจริยธรรม และมีการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด รวมทั้งบุคลากร ผู้ถือหุ้น ลูกค้า คู่ค้า พันธมิตร ผู้ส่งมอบ และชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่ การกำหนดหลักจริยธรรมที่ดีและชัดเจน จะทำให้บุคลากรสามารถตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพด้วยความมั่นใจยิ่งขึ้น บางองค์กรอาจมองว่าหลักจริยธรรมเป็นกรอบที่ทำให้มีการจำกัดพฤติกรรม ที่อาจเกิดผลกระทบทางลบต่อองค์กร และ/หรือสังคม



การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่มีธรรมาภิบาลและความผูกพัน

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร

ก. การจัดการขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร

- ประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร
- มีกระบวนการสรรหาว่าจ้าง วางตำแหน่งผู้นำระดับสูง และบุคลากร
- จัดโครงสร้าง และบริหารบุคลากรให้บรรลุผล ใช้ประโยชน์พิเศษขององค์กร
- เตรียมบุคลากรให้พร้อมกับการเปลี่ยนแปลง

ข. บรรยากาศการทำงานของบุคลากร

- จัดการสภาพแวดล้อมในที่ทำงานเพื่อให้บุคลากรมีสุขภาพดี มีความปลอดภัย และป้องกันภัย
- ช่วยเหลือ สนับสนุนบุคลากรด้วยนโยบาย การให้บริการ และสิทธิประโยชน์ให้เหมาะสมแต่ละกลุ่ม

5.2 ความผูกพันของบุคลากร

ก. การเพิ่มคุณค่าบุคลากร

- กำหนดปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากรแต่ละกลุ่ม
- เสริมสร้างวัฒนธรรมที่ให้ความร่วมมือกัน มีการแบ่งปันทักษะ สื่อสารแบบสองทิศทาง มีความคิดริเริ่ม และนวัตกรรม ให้อำนาจในการตัดสินใจ และกำหนดเป้าหมาย
- ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานสนับสนุนผลการดำเนินการที่ดี ทำให้บุคลากรมีความผูกพัน และแผนปฏิบัติการสำเร็จ

ข. การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ

- พัฒนาบุคลากร และผู้นำโดยพิจารณาประเด็นต่างๆ เช่น ความต้องการของบุคลากร ผู้บังคับบัญชา และผู้นำระดับสูง ความสามารถพิเศษ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ การบรรลุแผน การปรับปรุงผล และนวัตกรรม จริยธรรม การมุ่งเน้นลูกค้าการถ่ายโอนความรู้จากบุคลากรที่ลาออก หรือเกษียณ การส่งเสริมให้ใช้ทักษะใหม่ การสร้างมูลค่า เพิ่มทางเศรษฐกิจศาสตร์
- ประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพการพัฒนา
- จัดการความก้าวหน้าในอาชีพ การสืบทอดตำแหน่ง

ค. การประเมินความผูกพันของบุคลากร

- ประเมินความผูกพันของบุคลากรด้วยวิธีการที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ
- กำหนดตัววัดความผูกพันและความพึงพอใจของแต่ละกลุ่ม
- ใช้ตัวชี้วัดอื่นเพื่อประเมิน และปรับปรุงความผูกพัน
- เชื่อมโยงผลการประเมินกับผลลัพธ์ทางธุรกิจ



ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการนั้นจะต้องให้ความสำคัญกับบุคลากร

การให้ความสำคัญกับบุคลากร หมายถึง การมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้บุคลากรมีความผูกพัน มีความพึงพอใจ ได้รับการพัฒนาและมีความสุข ซึ่งต้องอาศัยวิธีปฏิบัติงานที่มีความยืดหยุ่น และที่ทำให้มีผลการดำเนินการดี วิธีปฏิบัติงานนี้ต้องปรับให้เหมาะสมกับสถานที่ทำงานและชีวิตครอบครัวซึ่งแตกต่างกัน ความท้าทายที่สำคัญในการให้ความสำคัญกับบุคลากรได้แก่

- 1) การแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นของผู้บริหารที่มีต่อความสำเร็จของบุคลากร
- 2) การยกย่องชมเชยหรือให้รางวัลบุคลากรที่เพิ่มจากระบบค่าตอบแทนตามปกติ
- 3) การพัฒนาและการสนับสนุนความก้าวหน้าของบุคลากรภายในองค์กร
- 4) การแบ่งปันความรู้ขององค์กร เพื่อให้บุคลากรสามารถให้บริการลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น และสนับสนุนให้รัฐวิสาหกิจบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
- 5) การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าเสี่ยงอย่างฉลาด และสร้างนวัตกรรม
- 6) การสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อสนับสนุนบุคลากรที่มีความแตกต่างกัน



การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่มีธรรมาภิบาลและความผูกพัน

แนวทางการสร้างวัฒนธรรมองค์กร

การพัฒนาวัฒนธรรมนั้นเหมือนการสร้างบ้านที่ต้องมีแบบร่างก่อน ซึ่งเรียกว่า ต้นแบบ วัฒนธรรมอันพึงประสงค์ (Culture Model) จากนั้นก็ต้องกำหนดพฤติกรรมอันพึงประสงค์ (Desirable Behavior) ที่ทุกคนที่อยู่ร่วมกันจะต้องยึดถือปฏิบัติ โดยสรุป แล้วขั้นตอนการพัฒนาวัฒนธรรม ประกอบด้วย

- กำหนดวัฒนธรรมอันพึงประสงค์
- กำหนดพฤติกรรมอันพึงประสงค์
- สร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการผลักดัน
- ทำให้เกิดการยึดมั่นกับวัฒนธรรมที่กำหนด
- ทำให้เกิดการแสดงออกอย่างต่อเนื่องและเหมาะสม
- ติดตามประเมินผลการพัฒนาวัฒนธรรม





การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีธรรมาภิบาลและความผูกพัน

แนวทางการสร้างวัฒนธรรมองค์กร

การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องละเอียดอ่อนที่ต้องอาศัยการยอมรับจากบุคลากรทุกคนในองค์กร เพราะเป็นสิ่งที่ทุกคนในองค์กรจะต้องยึดมั่นเพราะวัฒนธรรมและค่านิยมจะเป็นหลักคิดและหลักปฏิบัติของคนในองค์กรอย่างยาวนาน นอกจากนั้นการพัฒนาวัฒนธรรมขององค์กรจะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร ตลอดจนปรัชญาและปณิธานในการทำงาน อันจะนำไปสู่การร่วมกำหนดวัฒนธรรมและพฤติกรรมอันพึงประสงค์ ที่จะมีการขับเคลื่อนให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมต่อไป เมื่อมีการกำหนดวัฒนธรรมแล้วจะต้องวางแผนการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กร เพื่อดำเนินการขับเคลื่อนให้เกิดเป็นรูปธรรมอย่างยั่งยืนต่อไป

พิจารณา วิสัยทัศน์ พันธกิจ และแบรนด์โมเดลขององค์กร

พิจารณาบทบาท/ประเมินวัฒนธรรมที่เป็นอยู่ขององค์กร

ร่วมกันกำหนดวัฒนธรรม/พฤติกรรมอันพึงประสงค์

วางแผนการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กร

ดำเนินการขับเคลื่อนการพัฒนาวัฒนธรรม

ประเมินผลการขับเคลื่อนการพัฒนาวัฒนธรรม



การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีธรรมาภิบาลและความผูกพัน

กลยุทธ์การสร้างวัฒนธรรมองค์กร

เนื่องจากการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องที่ต้องอาศัยความตั้งใจและใช้เวลา ดังนั้นการดำเนินการจะต้องมีกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ของแต่ละองค์กร อันประกอบไปด้วยกลยุทธ์หลักๆดังต่อไปนี้

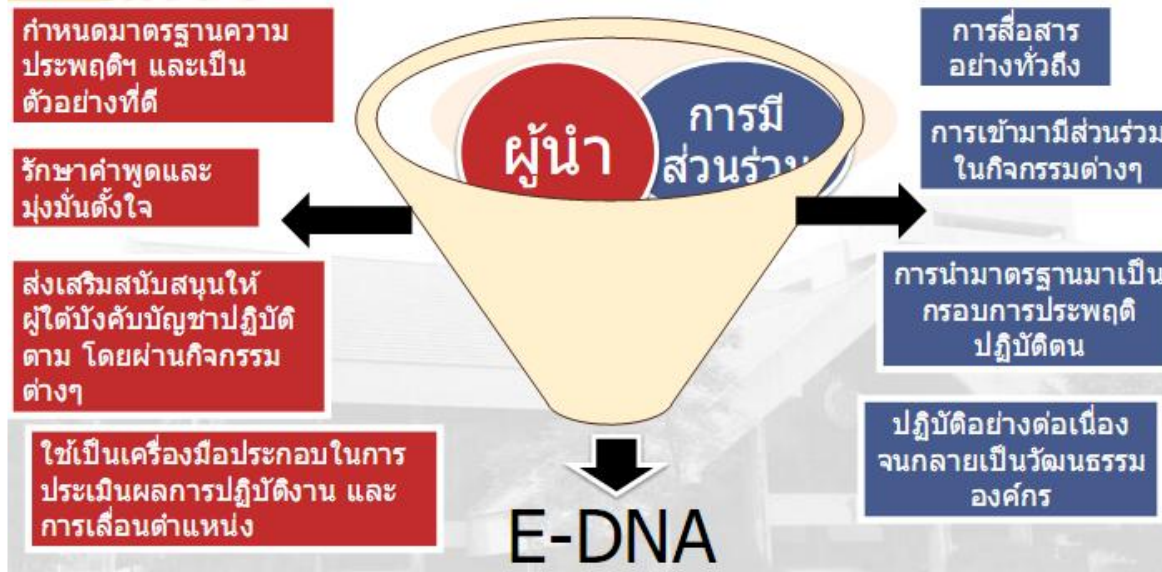
- กลยุทธ์การจูงใจ (Incentive)
- กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อสร้างกระแส (Internal Communication)
- กลยุทธ์การส่งเสริมการมีส่วนร่วม (Participation)
- กลยุทธ์การสร้างต้นแบบวัฒนธรรม (Role Model)
- กลยุทธ์การสร้างตัวแทนการขับเคลื่อนวัฒนธรรม (Driving Agents)
- กลยุทธ์การสร้างแบรนด์ส่วนบุคคล (Personal Branding)
-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

ทั้งนี้การสร้างวัฒนธรรมอันพึงประสงค์นั้นอาจจะเริ่มจากการสร้างวัฒนธรรมในกลุ่มบุคลากรจากวงเล็กๆก่อนโดยเน้นที่ความง่ายและสามารถทำให้เกิดขึ้น เพื่อให้เกิดเป็นความสำเร็จอย่างเร่งด่วนก่อน (Quick Win) แล้วจึงค่อยๆขยายผลไปสู่การพัฒนาวัฒนธรรมในวงกว้างต่อไป



การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่มีธรรมาภิบาลและความผูกพัน

การสร้างวัฒนธรรมให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม และจะสามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืนนั้นอาจจะต้องอาศัยปัจจัยเสริมที่จะส่งผลต่อความสำเร็จของการพัฒนาวัฒนธรรม อาทิ การมีสนับสนุนจากผู้นำ การมีส่วนร่วมจากบุคลากร การวางแผนการขับเคลื่อน การดำเนินกิจกรรม รวมถึงการติดตามและวัดผลการพัฒนาวัฒนธรรมอย่างสร้างสรรค์



ที่มา : การสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงจริยธรรม (E DNA), สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน



ขอบคุณครับ

089.009.0009

tanavich.c@gmail.com

Facebook.com/tanavichc

www.wise.co.th