

## Core Value กับการปรับเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร



บทความโดย : ณรงค์วิทย์\_แสนทอง

อีเมล : [narongwit\\_s@hotmail.com](mailto:narongwit_s@hotmail.com)

วันที่ขึ้นบทความ: 20 ก.ย. 45

ถ้าไปถามคนในองค์กรต่าง ๆ ว่าองค์กรของคุณมีวัฒนธรรมองค์กรหรือไม่ คนส่วนใหญ่อาจจะตอบว่ามี และถ้าถามต่อไปว่าจะอะไรคือวัฒนธรรมองค์กรของคุณ คนหลายคนอาจจะตอบได้ว่ามีอะไรบ้าง เช่น มีความเป็นกันเองสนิทสนมกันเหมือนคนในครอบครัว มีระบบอาวุโส เป็นองค์กรที่มีการเรียนรู้ตลอดเวลา แต่ก็อาจจะมีอีกหลายคนในหลายองค์กรอาจจะตอบว่า "ไม่ทราบ" ทั้ง ๆ ที่จะพยายามบอกว่าเขามีวัฒนธรรมองค์กร ก็ตาม แต่ไม่สามารถยกตัวอย่างให้เห็นเด่นชัดได้ว่าอะไรบางอย่างคือวัฒนธรรมองค์กร

ถ้าถามเจาะลึกลงไปอีกว่าวัฒนธรรมองค์กรที่มีนั้น เป็นวัฒนธรรมที่เกิดขึ้นมาเองโดยธรรมชาติหรือองค์กรจงใจสร้างขึ้นมา คำตอบส่วนใหญ่ก็คือ เกิดขึ้นเองโดยธรรมชาติ วัฒนธรรมองค์กรที่เกิดขึ้นเองโดยธรรมชาติ จะเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ค่อนข้างแข็งและมักจะสั่งสมมานาน เปลี่ยนแปลงได้ยากเพราะวัฒนธรรมแบบนี้จะฝังรากลึกอยู่ในตัวคน ค้นหาต้นตอของการเกิดวัฒนธรรมค่อนข้างยาก

ถ้าองค์กรคือที่ดิน วัฒนธรรมองค์กรก็คือต้นไม้ใบหญ้าต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นบนผืนดินนั้น ๆ เราจะห้ามไม่ให้มันเกิดคงจะลำบากเป็นการฝืนธรรมชาติมากเกินไป ดังนั้น เรามีทางเลือกเพียงสองทางเลือกในการจัดการกับต้นไม้ใบหญ้าในที่ดินของเราคือ ปล่อยให้ต้นไม้ใบหญ้ามันเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ หรือปลูกไม้ต่าง ๆ ลงไปก่อน ๆ ที่พืชต่าง ๆ จะงอกเงยขึ้นมาเอง

ถ้าเราปล่อยให้วัฒนธรรมองค์กรเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ ถ้ายังเกิดได้ไม่นานก็สามารถกำจัดหรือทำลายมันได้เหมือนกับต้นไม้ใบหญ้าหรือวัชพืชเล็ก ๆ หรืออาจจะตัดแปลงต้นไม้เล็ก ๆ ให้เป็นไปในรูปทรงที่เราต้องการก็ยังคงเป็นไปได้อยู่ แต่ถ้าเราปล่อยให้เวลานานวัฒนธรรมองค์กรก็จะมีความเข้มแข็งมากขึ้นเหมือนกับต้นไม้ใบหญ้าที่เติบโตเป็นป่าไม้แล้วถึงเวลานั้นจะทำลายหรือเปลี่ยนแปลงเป็นไปได้อย่างยาก

ดังนั้น เพื่อป้องกันไม่ให้องค์กรของเราเป็นที่ดินว่างเปล่าที่ต้นไม้ใบหญ้าทางวัฒนธรรมองค์กรเกิดขึ้นมาเองและการตัดแปลงต้นไม้ใบหญ้าทางวัฒนธรรมที่เกิดขึ้นมาแล้วให้เติบโตไปในทิศทางที่เราต้องการ ผมอยากจะขอแนะนำแนวทางในการสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรบนพื้นฐานของค่านิยมองค์กร (Core Value หรือ Core Competency) ดังนี้

- **กำหนด Core Value/Competency**

ควรกำหนดให้สอดคล้องกับลักษณะของธุรกิจ เช่น ถ้าเป็นธุรกิจโรงแรมก็อาจจะมีเรื่อง การให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Focus) ถ้าเป็นโรงงานผลิตสินค้าอาจจะมีเรื่อง จิตสำนึกเรื่องความปลอดภัย (Safety Awareness) ถ้าเป็นเอเย่นที่ผลิตโฆษณาอาจจะมีเรื่อง ความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking) ฯลฯ เราต้องกำหนด Core Value ที่สามารถใช้ได้กับทุกคนในองค์กร ไม่ใช่กำหนดเรื่องที่ไม่สามารถใช้กับทุกคนได้ เช่น Core Value ของเราคือ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ก็คงจะลำบากน่าดูที่จะทำให้พนักงานระดับล่างมีวัฒนธรรมองค์กรเรื่อง การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และ Core Value ที่กำหนดนั้น จะต้องสนับสนุนให้การดำเนินธุรกิจประสบความสำเร็จได้ดียิ่งขึ้น

- **กำหนดพฤติกรรมหลัก (Key Behavior)**

เมื่อกำหนด Core Value/Competency แล้ว ควรจะแปลออกมาเป็นพฤติกรรมหลักที่องค์กรของเราต้องการ เช่น การให้บริการลูกค้า (Customer Focus) พฤติกรรมหลักที่องค์กรของเราต้องการคือ การกระตือรือร้นในการเข้าหาลูกค้า การรับฟังความต้องการของลูกค้า การแจ้งความคืบหน้าให้ลูกค้าทราบ หรือการจัดการกับลูกค้าที่มีปัญหา การกำหนดพฤติกรรมหลักนี้จะทำให้เรามองเห็นชัดเจนขึ้นว่า Core Value/Competency แต่ละตัวขององค์กรเรานั้นคืออะไร ไม่ใช่เป็นเพียงคำพูดสวยหรูเพียงอย่างเดียว

- **วิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรปัจจุบัน**

เราควรจะวิเคราะห์ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรของเราในปัจจุบันก่อนว่ามีอะไรบ้าง แล้วค่อยมีคัดเลือกดูว่าวัฒนธรรมตัวไหนที่สอดคล้องกับ Core Value/Competency ที่กำหนดขึ้นมาใหม่ และถ้าเป็นไปได้ควรวิเคราะห์ด้วยว่าวัฒนธรรมเรื่องอะไรที่อยู่มานาน วัฒนธรรมใดที่เป็นเพียงวัฒนธรรมของบุคลากรเพียงบางกลุ่ม รวมถึงอาจจะวิเคราะห์ถึงที่มาของวัฒนธรรมแต่ละตัวด้วยว่าเกิดขึ้นเพราะอะไร เพราะบางอย่างเกิดจากความไม่ยุติธรรมขององค์กรเอง วัฒนธรรมบางตัวเกิดจากการเลียนแบบองค์กรอื่น

- **วางแผนกลยุทธ์ในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร**

เมื่อเราทราบแล้วว่า Core Value/Competency ขององค์กรที่เหมาะสมกับลักษณะการดำเนินธุรกิจของเราแล้ว ทราบถึงวัฒนธรรมปัจจุบันแล้ว ให้นำเอาสองส่วนนี้มาจัดทำแผนการสร้างหรือพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเชิงกลยุทธ์ ควรจะกำหนดเป้าหมาย แผนงาน โครงการ กิจกรรมทั้งระยะสั้นและระยะยาว เพื่อสร้างวัฒนธรรมใหม่ตาม Core Value ที่ยังไม่มี หรือปรับวัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่แล้วให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับสิ่งที่ต้องการ

แผนกลยุทธ์ในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรนี้ จะเป็นตัวกำหนดว่าในแต่ละปี องค์กรจะต้องทำกิจกรรมอะไรบ้าง และทุกกิจกรรมจะต้องสอดแทรก Core Value/Competency เข้าไปอย่างต่อเนื่อง เช่น ถ้าเราจะจัดฝึกอบรม Walk Rally เราจะต้องร่วมกับวิทยากรในการกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรของเรา เช่น ทุกกิจกรรมจะต้องสะท้อนให้เห็นถึงพฤติกรรมหลักในการบริการลูกค้า (Customer Focus) หรือการจัดงานปีใหม่ การจัดงานเที่ยวประจำปี จะต้องสอดแทรกกิจกรรมที่จะทำให้พนักงานเห็นความสำคัญของการทำงานเป็นทีม (Team Spirit) ซึ่งถ้า

องค์กรดำเนินการทุกอย่างบนพื้นฐานของ Core Value/Competency ผมเชื่อว่าไม่ช้าไม่นานวัฒนธรรมองค์กรที่เราต้องการก็จะงอกเงยขึ้นมาบังคับวัฒนธรรมที่ไม่พึงประสงค์ได้ในที่สุด ถ้าทำพร้อม ๆ กันทีเดียวไม่ได้ อาจจะมุ่งเน้นไปเลย ครับว่าแต่ละปีเราเน้นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรตัวไหน เมื่อวัฒนธรรมตัวนั้นเติบโตและแข็งแรงแล้ว ก็ค่อยเปลี่ยนไปเน้น ตัวอื่น ๆ ต่อไป