

จะเชื่อมโยง “Core Value” สู่ “วัฒนธรรมองค์กร” ได้อย่างไร?



บทความโดย : ณรงค์วิทย์_แสนทอง

อีเมล : narongwit_s@hotmail.com

“องค์กรของท่านมี Core Value หรือไม่ ?”

เกือบทุกองค์กรตอบว่า “มี” แต่อาจจะเรียกชื่อแตกต่างกันไปบ้าง เช่น Core Competency, ความเชื่อ (Belief), ปรัชญาองค์กร (Philosophy)

และถ้าถามต่อไปอีกว่า “องค์กรของท่านมีการนำเอา Core Value มาทำอะไรแล้วหรือยัง?” คำตอบที่ได้รับไม่ค่อยแตกต่างกัน เช่น

- เราได้สื่อสารให้พนักงานทุกคนรับเข้าและเข้าใจแล้ว

(เพื่อบอกกับคนนอกว่าไม่ได้มีไว้ติดบอร์ดเพียงอย่างเดียว)

- เรากำลังจะมีแผนเพื่อนำไปสร้างวัฒนธรรมองค์กร

(แต่จริงๆแล้วยังไม่ได้มีรายละเอียดของแผนอะไรเลย ตอบให้ดูดีมากกว่า)

- เรากำลังจะดำเนินการนำไปสร้างวัฒนธรรมองค์กรอยู่

(ทำกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับ Core Value เป็นครั้งๆโดยไม่มีแผนงานหลักอะไร ทำเหมือนกิจกรรมรณรงค์ทั่วไป)

- ยังไม่รู้จะเริ่มต้นนำไปใช้งานจริงอย่างไร

(ยอมรับว่ายังไม่เห็นแนวทางที่จะนำไปปฏิบัติจริง)

จากคำตอบนี้ แสดงให้เห็นว่าหลายองค์กรกำลังประสบปัญหาการนำเอา Core Value ไปทำให้เกิดคุณค่าต่อองค์กรอย่างแน่นอน สุดท้าย ถ้าไม่มีการดำเนินการใดๆ เมื่อเวลาผ่านไป บางองค์กรก็เริ่มเปลี่ยน Core Value ใหม่ตามผู้บริหารคนใหม่ บางองค์กรก็ล้มๆกันไป มีก็เหมือนไม่มี เพราะเขียนไว้เป็นสิบปีแต่ไม่มีอะไรเกิดขึ้น ไม่มีหลักฐานอะไรที่แสดงให้เห็นว่าคนในองค์กรมีการเปลี่ยน “ความเชื่อ ทศนคติ ความคิด และพฤติกรรม” หลังจากมีการกำหนด Core Value องค์กรแล้ว ลักษณะโดยรวมของคนในองค์กรยังไม่แตกต่างไปจากเดิม

ดังนั้น เพื่อให้องค์กรสามารถแปลง Core Value สู่วัฒนธรรมองค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรมและ Core Value ช่วยสร้างคุณค่าองค์กรผ่านกระบวนการ “เปลี่ยนความเชื่อและทัศนคติ” “ปรับ ความคิด” และ “ปรับปรุงพฤติกรรม” ในการอยู่และทำงานร่วมกันของคนในองค์กร จึงขอเสนอขั้นตอนพร้อมแนวทางในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรจาก Core Value ดังต่อไปนี้

- กำหนดภาพวัฒนธรรมองค์กรที่อยากเห็นในอนาคต

ควรจะมีการกำหนดภาพของวัฒนธรรมองค์กรที่สะท้อนผ่านพฤติกรรมคนออกมาให้ชัดเจนและเฉพาะเจาะจงว่าในแต่ละเหตุการณ์ เราอยากเห็นวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับ Core Value แต่ละเรื่องเป็นอย่างไร ตัวอย่างเช่น

Core Value	ภาพเหตุการณ์	ภาพวัฒนธรรมองค์กรที่อยากเห็น
การใส่ใจลูกค้า	การต้อนรับลูกค้า	<ul style="list-style-type: none"> พนักงานหรือตัวแทนต้องมีคนออกไปรับลูกค้าด้วยตัวเองที่หน้าสำนักงานทุกครั้ง พนักงานทุกคนต้องทักทายลูกค้าด้วยคำว่า “...(ชื่อบริษัท)..สวัสดีครับ/คะ” ก่อนเสมอ ต้องทักทายลูกค้าด้วยคำว่า “สวัสดีครับ/คะคุณ....และตามด้วยชื่อลูกค้าที่รู้จักชื่อทุกครั้ง”
	การส่งลูกค้า	<ul style="list-style-type: none">
การทำงานเป็นทีม	การประชุม	<ul style="list-style-type: none"> ทุกคนต้องเข้าประชุมตรงเวลา และขอให้ประธานพูดก่อนเปิดประชุมว่า “ขอบคุณทุกคนที่มาตรงเวลา” ให้ผู้รับผิดชอบสิ่งที่ต้องทำตามมติที่ประชุมพูดว่า “ผมจะรับไปดำเนินการเรื่องนี้เองครับ/คะ” และให้ทุกคนที่อยู่ในห้องประชุมพูดว่า “ขอบคุณครับ/คะ”
	การต้อนรับแขกเยี่ยมชม..	<ul style="list-style-type: none">
ความปลอดภัย	การทักทาย	<ul style="list-style-type: none"> เมื่อเดินสวนกันในบริษัทให้พูดว่า “ขอให้ปลอดภัยครับ/คะ” ก่อนเริ่มทำงานทุกคนต้องพูดว่า “ผม/ดิฉันจะทำงานอย่างปลอดภัย”

		<ul style="list-style-type: none">
	การเดินในบริเวณ โรงงาน	<ul style="list-style-type: none">

การกำหนดวัฒนธรรมองค์กรที่อยากเห็นในแต่ละสถานการณ์ของ Core Value แต่ละเรื่องนั้น ถือเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญมาก เพราะถ้าเรากำหนดได้ชัดเจน ละเอียดและครอบคลุมได้มากเท่าไร โอกาสที่จะนำไปปฏิบัติจริงก็มีมากขึ้นเท่านั้น

● **กำหนดหัวข้อการประเมินความสำเร็จของภาพวัฒนธรรมองค์กร**

เมื่อสรุปได้แล้วว่ามีภาพอะไรบ้างที่เราต้องการสร้างให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร ในขั้นตอนนี้ จะต้องกำหนดหัวข้อและแนวทางในการประเมินความคืบหน้าหรือความสำเร็จที่สามารถนำไปใช้ได้จริง เช่น

- % พนักงานที่พูดคำว่า “ขอให้ปลอดภัยครับ/คะ” จากการสุ่มประเมิน
- คะแนนประเมินความพึงพอใจจากลูกค้า
- จำนวนองค์กรภายนอกที่ขอเข้ามาดูงานเรื่องวัฒนธรรมองค์กร
- จำนวนครั้งที่เรื่องวัฒนธรรมองค์กรได้รับการเผยแพร่จากสื่อภายนอก
- ฯลฯ

● **กำหนดแนวทางและจัดทำแผนการปรับเปลี่ยนคนสู่วัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการ**

เมื่อกำหนดชัดเจนแล้วว่าภาพวัฒนธรรมองค์กรมีอะไรบ้าง จะวัดประเมินความคืบหน้าหรือวัดความสำเร็จจากอะไร ก็มาถึงขั้นตอนของการกำหนดแนวทางและแผนการสร้างวัฒนธรรมองค์กรบนพื้นฐานของ Core Value เช่น

ภาพที่อยากเห็น	แนวทาง	แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม
พนักงานหรือตัวแทน ต้องมีคนออกไปรับ ลูกค้าด้วยตัวเองที่หน้า สำนักงานทุกครั้ง	<ul style="list-style-type: none"> สร้าง Role Model Customer feedback 	<ul style="list-style-type: none"> โครงการประกวดพนักงานดีเด่นด้านการต้อนรับลูกค้า/แขกของบริษัทฯ โครงการ “ความประทับใจจากลูกค้า”
วัฒนธรรมการประชุมที่ ทำงานเป็นทีม	<ul style="list-style-type: none"> พัฒนาการประชุมให้เป็นเอกลักษณ์ขององค์กร 	<ul style="list-style-type: none"> โครงการ Team Spirit Meeting กิจกรรมสร้างเสริมประสบการณ์ประชุมให้กับทุกคนในองค์กร
.....

เมื่อกำหนดแนวทางพร้อมแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมเรียบร้อยแล้ว ก็ต้องกำหนดรายละเอียดของแต่ละแผนงานว่า จะทำเมื่อไหร่ ใครเป็นผู้รับผิดชอบ และต้องใช้งบประมาณเท่าไร

หลังจากนั้นให้รวบรวมแผนงานทั้งหมดมาจัดทำเป็นแผนหลัก (Master Plan) ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้เห็นว่าแต่ละช่วงเวลาองค์กรจะเน้นเรื่องอะไรบ้าง และต้องใช้เวลากี่ปีกี่เดือนจึงจะสามารถดำเนินการเสร็จตามแผน และเมื่อไหร่จึงจะพอเห็นการเปลี่ยนแปลงได้บ้าง และเมื่อไหร่น่าจะเริ่มเห็นผลแห่งความสำเร็จในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร เช่น

Core Value	แผนงาน/โครงการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
การใส่ใจลูกค้า	โครงการ.....					
	โครงการ.....					
ทำงานเป็นทีม	โครงการ.....					
	โครงการ.....					
ความปลอดภัย	โครงการ.....					
	โครงการ.....					
.....

- **ดำเนินการสร้างวัฒนธรรมองค์กร**

สำหรับขั้นตอนของการดำเนินการตามแผนหลักที่กำหนดไว้ คงไม่ต้องนำมาอธิบายว่าจะต้องอะไร เมื่อไหร่ เพราะในแผนงานกำหนดไว้เรียบร้อยแล้ว แต่อยากจะทำนำเสนอประเด็นที่เป็นข้อคิดดังนี้

- **วัฒนธรรมองค์กรเป็นทั้ง “ของร้อน” และ “ของเย็น”**

การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรสำหรับองค์กรที่ตั้งมานานและมีวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่ค่อยดีอยู่ อาจจะเป็น “ของร้อน” สำหรับองค์กรนั้น เพราะการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรจากที่คุ้นเคยอยู่ ไปสู่วัฒนธรรมองค์กรใหม่นั้นอาจจะสร้างความลำบากกายและรำคาญใจให้กับคนในองค์กรได้ ยิ่งมีกลุ่มคนบางคนต่อต้านการเปลี่ยนแปลงด้วยแล้ว ยิ่งทำให้วัฒนธรรมองค์กรกลายเป็นเรื่องร้อนอาจจะถึงขั้นเป็นเรื่องเดือดก็ได้ ดังนั้น องค์กรแบบนี้จึงต้องเพิ่มความระมัดระวังในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรตาม Core Value ใหม่ อาจจะต้องใช้มาตรฐานที่ค่อยเป็นค่อยไป หรือเปลี่ยนเฉพาะเรื่องเล็กน้อยๆก่อน เรื่องไหนที่อาจจะเกิดการต่อต้านอาจจะต้องดำเนินการทีหลัง หรืออาจจะต้องสลายวัฒนธรรมองค์กรเก่าโดยการรับคนใหม่เข้ามาจำนวนหนึ่ง แล้วค่อยๆสร้างวัฒนธรรมองค์กรจากคนกลุ่มใหม่ก่อนก็ได้

สำหรับองค์กรใหม่เรื่องวัฒนธรรมองค์กรอาจจะ เป็น “ของเย็น” อาจจะต้องใช้เวลาในการทำให้เกิดความอบอุ่น และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรถ้าสร้างไม่ต่อเนื่องจริง วัฒนธรรมองค์กรที่สร้างไว้อาจจะ

เปลี่ยนสภาพกลับไปสู่ของเย็นได้ตลอดเวลา ดังนั้น องค์กรโตที่วัฒนธรรมองค์กรยังไม่เข้มแข็งพอ จำเป็นต้องมีการดำเนินการกระตุ้นเพื่อสร้างและรักษาระดับวัฒนธรรมองค์กรอย่างต่อเนื่อง

- การเปลี่ยนพฤติกรรมคน ต้องเริ่มต้นจากข้างใน

เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรคือพฤติกรรมคนที่สะท้อนถึงความเชื่อ ทศนคติและความคิด ดังนั้น ถ้าเราต้องการให้คนมีพฤติกรรมแบบไหน สิ่งแรกที่ต้องทำคือหากระบวนการในการเข้าไปเปลี่ยนความเชื่อ ทศนคติ และความคิดของคนก่อนเป็นอันดับแรก เพราะถ้าแม้แต่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม อาจจะเป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นเพียงชั่วคราวหรือเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกเพราะถูกบังคับมากกว่าเกิดจากการกำหนดจากภายในของคน

- พฤติกรรมถาวรเกิดจากการปฏิบัติซ้ำๆติดต่อกันในช่วงระยะเวลาหนึ่ง

การสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้คนมีพฤติกรรมแสดงออกที่ถาวร จำเป็นต้องมีการส่งเสริมให้มีพฤติกรรมนั้นๆบ่อยๆและต่อเนื่อง เพราะพฤติกรรมบางอย่างเป็นเรื่องใหม่สำหรับคนบางคนหรือบางกลุ่ม และพฤติกรรมนั้นๆอาจจะขัดกับพฤติกรรมส่วนบุคคลเดิมอยู่ ดังนั้น องค์กรจำเป็นต้องมีกระบวนการให้คนได้มีโอกาสแสดงพฤติกรรมตามวัฒนธรรมองค์กรซ้ำๆติดต่อกันเพื่อให้ความชัดเจนหรือความไม่สะดวกจางหายไปให้ได้ เช่น การให้ทุกคนยกมือไหว้ซึ่งกันและกันทันทีที่เดินสวนกันโดยไม่ต้องรอให้ใครยกมือไหว้ก่อน อาจจะขัดกับพฤติกรรมเดิมที่ผู้ที่มีตำแหน่งต่ำกว่าต้องยกมือไหว้คนที่ มีตำแหน่งสูงกว่า พุดง่าย ๆ คือการที่จะเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้ผู้ที่ มีตำแหน่งสูงกว่ายกมือไหว้คนที่ มีตำแหน่งต่ำกว่าก่อนนั้น จำเป็นต้องใช้เวลาในการปรับเปลี่ยนทั้งความคิดและการกระทำ

- คำชมจากคนนอกคือแรงผลักดันวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรจะออกมาเร็วได้ปุ๋ยเร่งดอกเร่งใบ และปุ๋ยในที่นี้ก็คือกำลังใจหรือผลสะท้อนกลับ โดยเฉพาะผลสะท้อนกลับจากบุคคลภายนอก อาจจะเป็นลูกค้า ผู้มาติดต่อ หรือบุคคลอื่นที่พูดถึง วัฒนธรรมองค์กรของเราในเชิงบวก เพราะ “คำชม” นอกจากจะเป็นปุ๋ยเร่งดอกเร่งใบให้วัฒนธรรมองค์กรของเราเติบโตเร็วแล้ว “คำชม” ยังเป็นภูมิคุ้มกันวัฒนธรรมองค์กรได้ยังคงอยู่กับองค์กรตลอดไป

- เริ่มจากสิ่งที่ทำได้ง่ายและเห็นผลเร็วก่อน

ถ้าองค์กรมีเรื่องที่ต้องการให้คนเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหลายเรื่อง ควรจะเลือกเรื่องของคนในองค์กรสามารถทำได้ง่าย และเห็นผลเป็นรูปธรรมก่อน เพราะจะช่วยให้คนเห็นความสำคัญของการเปลี่ยน วัฒนธรรมองค์กรได้ดีกว่า วัฒนธรรมองค์กรที่ต้องใช้เวลานานกว่าจะเห็นผล วัฒนธรรมองค์กรที่น่าจะทำได้ง่ายและเร็วกว่ามักจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปรับพฤติกรรมใหม่ที่ใกล้เคียงกับพฤติกรรมเดิม

เช่น เดิมมีการท้าทายกันด้วยคำว่า “สวัสดิ์” อยู่แล้ว แต่วัฒนธรรมใหม่คือ ให้เพิ่มการหยุดและโค้งตัวเหมือนคนญี่ปุ่น

- จงปักหมุดที่ละข้อทีละเรื่อง ดีกว่าทำพร้อมกันทุกเรื่องและไม่ดีสักเรื่อง

เนื่องจากปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรมีเรื่องที่ต้องทำหลายอย่าง ถ้าทำพร้อมกันทุกอย่าง อาจจะได้ผลสักอย่าง เพราะการเปลี่ยนแปลงมากเกินไปอาจจะทำให้คนตั้งรับไม่ทัน ปรับตัวไม่ได้ เนื่องจากพฤติกรรมใหม่ที่ต้องปรับมีมากกว่าพฤติกรรมเดิมที่คุ้นเคยอยู่ ดังนั้น ควรจะเลือกปรับเปลี่ยนไปที่ละเรื่องเมื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมคนในองค์กรเรื่องใดเรื่องหนึ่งได้แล้ว ก็ให้กำหนดแนวทางในการรักษา ระดับของพฤติกรรมนั้นให้คงอยู่ต่อไป แล้วค่อยไปมุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเรื่องอื่นๆต่อไป

- **ประเมินและติดตามผลการเปลี่ยนแปลง**

หลายองค์กรได้ทุ่มเททั้งเงินและเวลาเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาตาม Core Value ที่กำหนดไว้ บางองค์กรถึงขั้นว่าจ้างหน่วยงานภายนอกมาทำกิจกรรมใหญ่โตเป็นเวลานาน แต่ผลที่ได้คือ “ได้ทำ” ตามแผนที่กำหนดไว้ การประเมินผลก็แค่ว่าทำได้สำเร็จเท่านั้น แต่ไม่เคยประเมินว่าได้ผลมากน้อยเพียงใด เหตุผลก็เพราะขาดการกำหนดแนวทางและหัวข้อการประเมินผลไว้ตั้งแต่ต้น นอกจากนี้คนที่ดำเนินการรณรงค์หรือทำกิจกรรมมักจะไปมุ่งเน้นผลของกิจกรรมเพียงระยะสั้นเท่านั้น เช่น มีคนเข้าร่วมกิจกรรมมากหรือไม่ คนรู้สึกดีต่อกิจกรรมนั้นๆ หรือไม่ โดยไม่ได้ประเมินกลับไปถึงต้นตอของ Core Value ที่กำหนดไว้ว่าคนมีพฤติกรรมตาม Core Value แล้วหรือยัง

สรุป การเชื่อมโยง Core Value สู่วัฒนธรรมองค์กรไม่ใช่เรื่องที่น่าพอใจได้ เพราะถ้ากำหนดไว้แล้วไม่นำไปใช้ก็ไม่มีประโยชน์อะไร แต่ถ้ากำหนดไว้แล้ว นำไปใช้อย่างไม่มีประสิทธิผลยิ่งมีผลเสียมากกว่าเพราะนอกจากไม่ได้ผลแล้ว ยังต้องเสียเงินเสียเวลาอีกต่างหาก จึงอยากให้องค์กรต่างๆที่กำลังจะทำเรื่องนี้วางแผนการสร้างวัฒนธรรมองค์กรบนพื้นฐานของ Core Value ให้ดี และอย่าไปเสียตายกับ Core Value ที่กำหนดไว้แล้ว ถ้าจำเป็นต้องทบทวนหรือกำหนดใหม่ และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าข้อคิดและแนวทางของบทความนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรต่างๆได้บ้างนะครับ