

# วัฒนธรรมองค์กร

คือ พฤติกรรมร่วมของคน ซึ่งเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวที่สะท้อนตัวตนขององค์กร แม้อาจจับต้องไม่ได้ แต่ก็ส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ในการทำงาน เพราะทั้งประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความพึงพอใจของประชาชน ชื่อเสียงขององค์กร ล้วนเป็นผลจากการทำงานของคนทั้งสิ้น วัฒนธรรมการทำงานที่เป็นเลิศสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และทุกองค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างสูงล้วนสร้างวัฒนธรรมตาม 5 ขั้นตอนต่อไปนี้

## 1. สร้างกลยุทธ์และวัฒนธรรมที่สอดคล้องกัน

กลยุทธ์ใด ๆ ย่อมล้มเหลวหากขัดแย้งกับวัฒนธรรมการทำงาน ดังนั้นผู้บริหารต้องพูดคุยกับบุคลากรทุกระดับเพื่อทำความเข้าใจมุมมอง ความคิดเห็น และให้พวกเขาได้มีส่วนร่วมวางแผน เพื่อค้นหาปัญหาสำคัญที่ต้องแก้ไข และจุดแข็งที่ต้องเน้นย้ำ ซึ่งทำให้รู้ว่าควรวางแผนพัฒนาวัฒนธรรมอย่างไร คำถามสำคัญที่ต้องตอบให้ได้คือ “ทำไม เราต้องเปลี่ยนแปลง?” เพื่อหาว่าวัฒนธรรมองค์กรเชื่อมโยงกับกลยุทธ์และเป้าหมายองค์กรอย่างไร

## 2. มุ่งพัฒนาเพียง 2-3 พฤติกรรม

การเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องยาก เพราะคนเราไม่ยอมเปลี่ยนพฤติกรรมง่าย ๆ แม้อาจจะต้องเปลี่ยนก็ตาม ดังนั้นสิ่งแรกที่ต้องทำคือสังเกตพฤติกรรมร่วมที่คนในองค์กรแสดงออก แล้วพิจารณาว่า “เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์และสอดคล้องกับกลยุทธ์ คนของเราควรพฤติกรรมใดร่วมกัน และควรหยุดทำพฤติกรรมใด” เช่น หากต้องการสร้างวัฒนธรรมแห่งการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ องค์กรควรส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมกล้าแสดงความคิดเห็น กล้าเสี่ยง กล้าพูดคุยปัญหาในองค์กรตรง ๆ เมื่อเราเน้นย้ำพฤติกรรมสำคัญเพียงไม่กี่ข้อ คนในองค์กรมักจะหาวิธีใหม่ ๆ ในการแสดงพฤติกรรมเหล่านี้ด้วยตนเอง เช่น ดิดสติ๊กเกอร์เพื่อชื่นชมคนที่กล้าแสดงความคิดเห็น ซึ่งเป็นปฏิสัมพันธ์ดี ๆ ในระดับเพื่อนร่วมงานด้วยกัน ไม่ใช่จากผู้บริหาร

## 3. ส่งเสริมจุดแข็งที่มี

การชื่นชมสิ่งที่คุณบุคลากรทำได้ดีอยู่แล้วจะช่วยส่งเสริมให้พวกเขาทำดีต่อไป และรู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นการเปลี่ยนแปลงร่วมกัน ไม่ใช่คำสั่งจากเบื้องบน ซึ่งเป็นการใช้จุดแข็งที่มีอย่างเต็มศักยภาพ ทำให้ผู้บริหารรู้ว่าควรสื่อสารกลยุทธ์และสนับสนุนพฤติกรรมใหม่ ๆ ได้อย่างไร

อีกหนึ่งวิธีคือหาให้เจอว่าใครคือผู้มีพฤติกรรมพึงประสงค์และมีอิทธิพลทางความคิดต่อคนในองค์กร พวกเขาจะเป็นแบบอย่างที่ดีและช่วยให้คนอื่น ๆ มีพฤติกรรมที่ดีร่วมกัน

#### 4. สร้างวัฒนธรรมทั้งแบบทางการและไม่ทางการ

ในการส่งเสริมพฤติกรรม 2-3 ข้อและสื่อสารให้ทีมงานรู้ว่าพวกเขาสำคัญต่อกลยุทธ์องค์กรอย่างไร คุณต้องใช้กระบวนการทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการร่วมกัน หลายองค์กรชอบใช้แต่วิธีการแบบเป็นทางการเช่น นโยบาย การวัดผล ค่าตอบแทน ระบบไอที กระบวนการตัดสินใจ แต่หลงลืมความสำคัญกระบวนการไม่เป็นทางการ เช่นการสร้างกลุ่มคนที่มีความสนใจเรื่องเดียวกัน การสร้างสายสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน การทำกิจกรรมนอกเหนือจากงาน เป็นต้น ไม่ว่าจะใช้รูปแบบใด กระบวนการเหล่านั้นต้องส่งผลต่อความรู้สึกของทีมงาน เช่นสร้างความความเอื้ออาทร ความสุขในงาน ความภาคภูมิใจและอาชีพ และต้องตอบสนองความต้องการด้านผลประโยชน์ เช่นค่าตอบแทน ตำแหน่ง การชื่นชม เป็นต้น

#### 5. ติดตามและวัดผล

เราต้องวัดความคืบหน้าในการสร้างวัฒนธรรมเช่นเดียวกับวัดผลโครงการสำคัญอื่น ๆ เพื่อจะให้เห็นความผิดพลาดและแก้ไขให้ถูกต้อง รวมถึงเห็นความคืบหน้าอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องยั่งยืน โดยผู้บริหารต้องพิจารณา 4 มิติต่อไปนี้

##### - ผลลัพธ์ทางธุรกิจ

เช่น ผลลัพธ์ในดัชนีชี้วัดผลงาน (KPI) ดีขึ้นไหม? ทีมบรรลุเป้าหมายสำคัญมากขึ้นไหม? ยอดขายเพิ่มขึ้นหรือไม่? ค่าครองเรียนของลูกค้าลดลงไหม?

##### - พฤติกรรมสำคัญ

เช่น ทีมงานทุกระดับแสดงพฤติกรรมสำคัญสูงสุดใช่หรือไม่? ถ้าความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญแล้วผู้จัดการได้อัปเดตฐานข้อมูลลูกค้าเป็นประจำหรือไม่?

##### - หมายเหตุในโครงการ

เช่น มีกาววัฒนธรรมองค์กรคือพฤติกรรมร่วมของคน ซึ่งเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวที่สะท้อนตัวตนขององค์กร แม้จับต้องไม่ได้ แต่ก็ส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ทางธุรกิจ เพราะทั้งคุณภาพผลิตภัณฑ์ ผลกำไร ความพึงพอใจของลูกค้า ชื่อเสียงขององค์กร ล้วนเป็นผลจากการทำงานของคนทั้งสิ้น วัฒนธรรมการทำงานที่เป็นเลิศสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และทุกองค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างสูงล้วนสร้างวัฒนธรรมตาม 5 ขั้นตอนต่อไปนี้

## 1) สร้างกลยุทธ์และวัฒนธรรมที่สอดคล้องกัน

กลยุทธ์ใด ๆ ย่อมล้มเหลวหากขัดแย้งกับวัฒนธรรมการทำงาน ดังนั้นผู้บริหารต้องพูดคุยกับบุคลากรทุกระดับเพื่อทำความเข้าใจมุมมอง ความคิดเห็น และให้พวกเขาได้มีส่วนร่วมวางแผน เพื่อค้นหาปัญหาสำคัญที่ต้องแก้ไข และจุดแข็งที่ต้องเน้นย้ำ ซึ่งทำให้รู้ว่าควรวางแผนพัฒนาวัฒนธรรมอย่างไร คำถามสำคัญที่ต้องตอบให้ได้คือ “ทำไม เราต้องเปลี่ยนแปลง?” เพื่อหาว่าวัฒนธรรมองค์กรเชื่อมโยงกับกลยุทธ์และเป้าหมายองค์กรอย่างไร

## 2) มุ่งพัฒนาเพียง 2-3 พฤติกรรม

การเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องยาก เพราะคนเราไม่ยอมเปลี่ยนพฤติกรรมง่าย ๆ แม้รู้ว่าจะต้องเปลี่ยนก็ตาม ดังนั้นสิ่งแรกที่ต้องทำคือสังเกตพฤติกรรมร่วมที่คนในองค์กรแสดงออก แล้วพิจารณาว่า “เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์และสอดคล้องกับกลยุทธ์ คนของเราควรพฤติกรรมใดร่วมกัน และควรหยุดทำพฤติกรรมใด” เช่น หากต้องการสร้างวัฒนธรรมแห่งการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ องค์กรควรส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมการกล้าแสดงความคิดเห็น กล้าเสี่ยง กล้าพูดคุยปัญหาในองค์กรตรง ๆ เมื่อเราเน้นย้ำพฤติกรรมสำคัญเพียงไม่กี่ข้อ คนในองค์กรมักจะหาวิธีใหม่ ๆ ในการแสดงพฤติกรรมเหล่านี้ด้วยตนเอง เช่น ติดสติ๊กเกอร์เพื่อชื่นชมคนที่กล้าแสดงความคิดเห็น ซึ่งเป็นปฏิสัมพันธ์ดี ๆ ในระดับเพื่อนร่วมงานด้วยกัน ไม่ใช่จากผู้บริหาร

## 3) ส่งเสริมจุดแข็งที่มี

การชื่นชมสิ่งที่คุณสามารถทำได้คืออยู่แล้วจะช่วยส่งเสริมให้พวกเขาทำดีต่อไป และรู้สึว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นการเปลี่ยนแปลงร่วมกัน ไม่ใช่คำสั่งจากเบื้องบน ซึ่งเป็นการใช้จุดแข็งที่มีอย่างเต็มศักยภาพ ทำให้ผู้บริหารรู้ว่าควรสื่อสารกลยุทธ์และสนับสนุนพฤติกรรมใหม่ ๆ ได้อย่างไร อีกหนึ่งวิธีคือหาให้เจอว่าใครคือผู้มีพฤติกรรมพึงประสงค์และมีอิทธิพลทางความคิดต่อคนในองค์กร พวกเขาจะเป็นแบบอย่างที่ดีและช่วยให้คนอื่น ๆ มีพฤติกรรมที่ดีร่วมกัน

## 4) สร้างวัฒนธรรมทั้งแบบทางการและไม่ทางการ

ในการส่งเสริมพฤติกรรม 2-3 ข้อและสื่อสารให้ทีมงานรู้ว่าพวกเขาสำคัญต่อกลยุทธ์องค์กรอย่างไร คุณต้องใช้กระบวนการทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการร่วมกัน หลายองค์กรขอโทษแต่วิธีการแบบเป็นทางการเช่น ปรบนโยบาย การวัดผล ค่าตอบแทน ระบบไอที กระบวนการตัดสินใจ แต่หลงลืมความสำคัญกระบวนการไม่เป็นทางการ เช่นการสร้างกลุ่มคนที่มีความสนใจเรื่องเดียวกัน การสร้างสายสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน การทำกิจกรรมนอกเหนือจากงาน เป็นต้น

ไม่ว่าจะใช้รูปแบบใด กระบวนการเหล่านี้ต้องส่งผลต่อความรู้สึกของทีมงาน เช่นสร้างความความเอื้ออาทร ความสุขในงาน ความภาคภูมิใจและอาชีพ และต้องตอบสนองความต้องการด้านผลประโยชน์ เช่นค่าตอบแทน ตำแหน่ง การชื่นชม เป็นต้น

### 5) ติดตามและวัดผล

เราต้องวัดความคืบหน้าในการสร้างวัฒนธรรมเช่นเดียวกับวัดผลโครงการสำคัญอื่น ๆ เพื่อจะได้เห็นความผิดพลาดและแก้ไขให้ถูกต้อง รวมถึงเห็นความคืบหน้าอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องยั่งยืน โดยผู้บริหารต้องพิจารณา 4 มิติต่อไปนี้

#### - ผลลัพธ์

เช่น ผลลัพธ์ในดัชนีชี้วัดผลงาน (KPI) ดีขึ้นไหม? ทีมบรรลุเป้าหมายสำคัญมากขึ้นไหม?

#### - พฤติกรรมสำคัญ

เช่น ทีมงานทุกระดับแสดงพฤติกรรมสำคัญสูงสุดใช่หรือไม่? ถ้าความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญแล้วผู้จัดการได้จัดหาฐานข้อมูลลูกค้าเป็นประจำหรือไม่?

#### - จุดหมายในโครงการ

เช่น มีการปฏิบัติตามนโยบายใหม่ครบถ้วนหรือไม่ ทีมงานปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาเพื่อบรรลุเป้าหมายสำคัญใช่หรือไม่?

#### - ความเชื่อ ความรู้สึกและทัศนคติ

เช่น จากการสำรวจพบว่าทีมงานมีทัศนคติและแนวคิดที่ถูกต้องใช่หรือไม่? (นี่เป็นสิ่งที่เห็นความคืบหน้าได้ช้าที่สุด เพราะคนจะเริ่มปรับตัวก็ต่อเมื่อเห็นว่าพฤติกรรมใหม่นำไปสู่ความสำเร็จจริง ๆ) สิ่งที่ต้องระวังคือการเลือกตัววัดผลที่จะประเมิน คุณต้องเลือกมุ่งเน้นให้ถูกจุด มิฉะนั้น ข้อมูลที่ได้มาก็จะเปล่าประโยชน์

กล่าวโดยสรุปคือ การสร้างวัฒนธรรมเป็นหัวใจสำคัญของความสำเร็จ ไม่ใช่เพียงตัวเลือก โดยต้องเลือกพัฒนาพฤติกรรมร่วมที่สำคัญ 2-3 ข้อเพื่อกระตุ้นพลังความร่วมมือในองค์กร ให้ทุกฝ่ายทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การปฏิบัติตามนโยบายใหม่ครบถ้วนไหม? ทีมงานปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาเพื่อบรรลุเป้าหมายสำคัญใช่หรือไม่?

## - ความเชื่อ ความรู้สึกและทัศนคติ

เช่น จากการสำรวจพบว่าทีมงานมีทัศนคติและแนวคิดที่ถูกต้องใช่หรือไม่ ? (นี่เป็นสิ่งที่เห็นความคืบหน้าได้ชัดที่สุด เพราะคนจะเริ่มปรับตัวก็ต่อเมื่อเห็นว่าพฤติกรรมใหม่นำไปสู่ความสำเร็จจริง ๆ) สิ่งที่ต้องระวังคือการเลือกตัววัดผลที่จะประเมิน คุณต้องเลือกมุ่งเน้นให้ถูกจุด มิฉะนั้น ข้อมูลที่ได้มาก็น่าจะเปล่าประโยชน์

กล่าวโดยสรุปคือ การสร้างวัฒนธรรมเป็นหัวใจสำคัญของความสำเร็จ ไม่ใช่เพียงตัวเลือก โดยต้องเลือกพัฒนาพฤติกรรมร่วมที่สำคัญ 2-3 ข้อเพื่อกระตุ้นพลังความร่วมมือในองค์กร ให้ทุกฝ่ายทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

\*\*\*\*\*

