

## ความท้าทายในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรในรัฐวิสาหกิจ

ปัจจุบันรัฐวิสาหกิจไทยตกอยู่ภายใต้แรงกดดันที่ส่งผลให้จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนทิศทางการยุทธ์ เช่น นโยบายของรัฐบาลที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงบทบาทของรัฐวิสาหกิจ ระบบประเมินผลการดำเนินงาน การแข่งขันที่เปิดเสรีที่ทำให้รัฐวิสาหกิจต้องดำเนินกิจการแข่งขันกับภาคเอกชน การเข้ามาของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน และการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง ดังตัวอย่างในกรณีของเปิดเสรีตลาดโทรคมนาคมที่ส่งผลรัฐวิสาหกิจที่เกี่ยวข้องต้องแปลงสภาพเป็นบริษัท (Corporatization) ซึ่งปัจจัยต่างๆ ข้างต้นไม่เพียงแต่กดดันให้การดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจเปลี่ยนไป แต่ยังส่งผลให้วัฒนธรรมองค์กรปัจจุบันที่ได้รับการหล่อหลอมมาเป็นระยะเวลาอันยาวนานไม่สอดคล้องกับสภาพการแข่งขันและการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน

ก่อนจะเข้าสู่เรื่องการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรนั้น การเข้าใจความหมายของวัฒนธรรมองค์กรและปัจจัยที่หล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งสำคัญ วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ทักษะคติและพฤติกรรมของพนักงานและผู้บริหารส่วนใหญ่แสดงออกให้เห็นอย่างสม่ำเสมอเป็นระยะเวลาอันยาวนาน ซึ่งปัจจัยหลักที่หล่อหลอมให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรนั้นคือทักษะคติและพฤติกรรมผู้นำขององค์กรนั่นเอง

ตัวอย่างเช่น องค์กรหนึ่งมีปัญหาเรื่องความไม่ตรงต่อเวลาทั้งในระดับผู้บริหารและระดับพนักงาน เมื่อพยายามค้นหาสาเหตุของพฤติกรรมดังกล่าว พบว่า พนักงานบอกว่าเขาเคยมาประชุมตรงเวลาแต่พบว่าผู้บริหารมักจะมาสาย พนักงานเกิดการเรียนรู้ว่าแทนที่เขาจะมาตรงเวลาแล้วต้องรอ เขานำเวลาที่รอไปใช้ในการทำงานดีกว่า ในทางกลับกัน ผู้บริหารบางท่านพบว่าเมื่อเขามาตรงเวลากลับพบว่าพนักงานเพียงส่วนน้อยเท่านั้นที่ตรงต่อเวลาถึงแม้จะว่ากล่าวตักเตือนแล้ว ทำให้ผู้บริหารที่ตรงต่อเวลารู้สึกเช่นเดียวกันว่านำเวลาไปทำอย่างอื่นจะมีประโยชน์กว่า วัฒนธรรมองค์กรข้างต้นยากที่จะหาสรุปว่าฝ่ายใดกันแน่ที่เป็นต้นเหตุของความไม่ตรงต่อเวลา เนื่องจากเป็นทักษะคติและพฤติกรรมที่เห็นร่วมกันมาเป็นระยะเวลาอันยาวนาน

อีกตัวอย่างหนึ่งในรัฐวิสาหกิจที่ต้องปรับเปลี่ยนบทบาทสู่การแข่งขันกับภาคเอกชน รัฐวิสาหกิจนั้นพบปัญหาเรื่องเรียนจากลูกค้าขาดจิตใจบริการ เมื่อเข้าไปดูวิธีการทำงานในบทบาทเดิม พบว่าเวลาที่ลูกค้าเข้ามาขอความช่วยเหลือในด้านความสะดวกรวดเร็วต่างๆ พนักงานผู้ให้บริการได้นำเรื่องของลูกค้าเข้าไปปรึกษากับผู้บริหารแล้วได้รับคำตอบว่าต้องอิงตามระเบียบที่กำหนดไว้ ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติตามคำร้องขอของลูกค้าได้ และเมื่อพนักงานผู้ให้บริการไปปรึกษาแล้วพบคำตอบเดียวกันหลายๆ ครั้ง พนักงานจึงเกิดการเรียนรู้ว่าระเบียบที่กำหนดไว้มีความสำคัญกว่าความต้องการของลูกค้า และส่งผลให้จิตใจในการบริการของพนักงานลดลง

จากตัวอย่างข้างต้นจะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรเกิดจากการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างพนักงานและผู้บริหารว่าทัศนคติและพฤติกรรมแบบไหนที่แสดงออกแล้วเกิดประโยชน์ต่อตน ทั้งในแง่ของผลงาน ผลตอบแทน และความรู้สึกพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งเมื่อเวลาผ่านไประยะหนึ่งจนทัศนคติและพฤติกรรมถูกหล่อหลอมเป็นวัฒนธรรมองค์กรแล้ว บ่อยครั้ง พนักงานรุ่นหลังก็ได้รับการหล่อหลอมให้ปฏิบัติตาม และมองว่าเป็นเรื่องปกติขององค์กร

เมื่อรัฐวิสาหกิจถึงคราวที่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงทิศทางกลยุทธ์และบทบาทขององค์กร ทัศนคติและพฤติกรรมที่พนักงานและผู้บริหารได้หล่อหลอมขึ้นมาเป็นวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งแม้ในอดีตอาจจะเป็นวัฒนธรรมที่ช่วยให้รัฐวิสาหกิจประสบความสำเร็จกลับถูกท้าทายว่าจะเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมกับทิศทางกลยุทธ์ใหม่ขององค์กรหรือไม่ วัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมกับบทบาทใหม่ควรเป็นแบบใด รวมถึงรัฐวิสาหกิจจะมีแนวทางอย่างไรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นต่อความสำเร็จ ความท้าทายหลักๆ ที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของรัฐวิสาหกิจไทย โดยอาจจะเป็นจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งสามารถสรุปเป็นหัวข้อหลักๆ ได้ดังนี้

- การเปลี่ยนสู่บทบาทใหม่ที่แตกต่างจากบทบาทเดิมอย่างยิ่ง ทำให้พนักงานต้องปฏิบัติงานภายนอกคอมฟอร์ตโซน (Comfort Zone) เช่น การเปิดเสรีในการแข่งขันทำให้รัฐวิสาหกิจที่เคยดำเนินธุรกิจในตลาดผูกขาด เกิดมีผู้ดำเนินธุรกิจจากภาคเอกชนเข้ามาเป็นคู่แข่ง

- ความมั่นคงทางอาชีพและรายได้ ไม่ว่าจะเป็นในส่วนของการทำงานตลอดชีพ และการขึ้นเงินเดือนอย่างน้อย 1 ขั้นทุกปีไม่ว่าองค์กรจะกำไรหรือขาดทุน การจัดสรรโบนัสเป็นจำนวนเท่าของเงินเดือนเท่ากันทั้งองค์กร ทำให้ขาดเครื่องมือในการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องสำคัญที่กระทบต่อปากท้องของตน

- ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ เช่น การตั้งตัวชี้วัดที่ขาดความท้าทาย ทำให้พนักงานได้รับผลประเมินการปฏิบัติที่สูงพอๆ กันทั้งองค์กร ซึ่งนอกจากจะไม่สามารถแบ่งแยกระดับความสามารถของพนักงานได้อย่างชัดเจนแล้ว ยังส่งผลให้ขาดความเชื่อมโยงระหว่างผลงานกับระบบรางวัลตอบแทน

- กฎระเบียบที่ขาดความยืดหยุ่นและมีความยุ่งยากในการปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ทำให้การปรับเปลี่ยนองค์กรเกิดขึ้นอย่างลำบากและล่าช้า

ประเด็นข้างต้นส่งผลให้หน่วยงานรัฐวิสาหกิจจึงมีความท้าทายในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้ประสบความสำเร็จมากกว่าภาคเอกชน เพราะเครื่องมือที่สามารถใช้ผลักดันการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรมีอย่างจำกัด โดยเฉพาะในด้านการสร้างแรงจูงใจต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรและการสร้างความตระหนักให้พนักงานเห็นถึงความเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร

การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรให้ประสบความสำเร็จภายใต้ความท้าทายต่างๆ ที่รัฐวิสาหกิจเผชิญอยู่นั้น ปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่

- การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง
- การมีส่วนร่วมของพนักงานทั่วทั้งองค์กร
- การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ
- การดำเนินโครงการและติดตามผลอย่างต่อเนื่อง

ผู้บริหารระดับสูงของรัฐวิสาหกิจสามารถดำเนินบทบาทการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรได้โดย

- การเน้นย้ำความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร
- การเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติตนที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นเป้าหมาย
- การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการผลักดันการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรอย่างสม่ำเสมอ

ในส่วนของพนักงานทั่วทั้งองค์กรนั้น พนักงานควรได้มีส่วนร่วมในการระบุพฤติกรรมและทัศนคติที่พึงประสงค์ และการมีส่วนร่วมในกำหนดกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร และการสร้าง Change Agent ในทุกระดับเป็นผู้ผลักดันการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดความต่อเนื่อง โดยบทบาทที่สำคัญของ Change Agent คือ การสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ให้เป็นไปราบรื่น การกำหนดเนื้อหาและแนวทางการสื่อสารที่เหมาะสมกับผู้รับสารภายในองค์กร และการระบุปัจจัยเสี่ยงต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร

ด้านการสื่อสารเพื่อเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร มีวัตถุประสงค์หลัก คือ การสร้างการรับรู้และความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กรเป้าหมาย ความคาดหวังของการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและทัศนคติของพนักงาน รวมถึงประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เพื่อเพิ่มแรงสนับสนุนและลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

ในการสื่อสารเพื่อเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพนั้น จากสถิติที่ที่ปรึกษาได้ทำการรวบรวมจากหน่วยงานรัฐวิสาหกิจพบว่าพนักงานส่วนใหญ่ต้องการให้เพิ่มความน่าสนใจของสื่อและข้อมูล นำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการสื่อสาร และปรับการนำเสนอข้อมูลให้ผู้รับสามารถเข้าใจง่ายขึ้น ดังนั้นผู้กำหนดกลยุทธ์การสื่อสารต้องนำความคิดสร้างสรรค์มาใช้ในการออกแบบแนวทางการสื่อสารผ่านช่องทางต่างๆ ให้มีความน่าสนใจ จดจำได้ และครอบคลุมถึงพนักงานกลุ่มเป้าหมายต่างๆ ทั่วทั้งองค์กร

ตัวอย่างเช่น การสร้างกระแสเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างต่อเนื่อง ผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ ซึ่งเป็นช่องทางที่พนักงานสามารถรับสารได้อย่างรวดเร็วและทั่วถึง โดยประชาสัมพันธ์ให้กลุ่มเป้าหมายทั่วทั้งองค์กรได้เข้ามามีส่วนร่วมกับโครงการนี้โดยตรง หรือการออกแบบกิจกรรมเหตุการณ์จำลองที่สะท้อนถึงพฤติกรรมและทัศนคติปัจจุบันที่พนักงานควรปรับปรุง หรือพฤติกรรมที่คาดหวังในการเปลี่ยนแปลง โดยให้พนักงานขององค์กรเข้าร่วมโดยไม่รู้ตัว เพื่อแอบถ่ายเหตุการณ์จำลองเพื่อจัดทำเป็นคลิปวิดีโอ เผยแพร่ต่อภายในองค์กร ผ่าน Touch Point ต่างๆ เช่น จอ Monitor ณ จุดต่างๆ Social Media หรือ Application เพื่อให้พนักงานทั่วทั้งองค์กรได้เห็นภาพที่ชัดเจนของพฤติกรรมและทัศนคติที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น

นอกจากนี้ การดำเนินโครงการและกิจกรรมตามกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรตามกรอบเวลาที่วางไว้ก็มีความสำคัญ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรนั้นจำเป็นต้องอาศัยแรงผลักดันอย่างต่อเนื่องจึงจะประสบความสำเร็จ ดังนั้น รัฐวิสาหกิจจึงมีความจำเป็นต้องวางแผนงานและงบประมาณรองรับการดำเนินโครงการและกิจกรรมต่างๆ ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรไว้ล่วงหน้า เพื่อป้องกันการขาดตอนที่จะส่งผลให้แรงผลักดันการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรลดลง อันจะส่งผลให้เกิดความเสี่ยงที่การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรจะไม่ประสบผลตามเป้าหมายที่วางไว้

การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของรัฐวิสาหกิจภายใต้ข้อจำกัดต่างๆ ส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของรัฐวิสาหกิจมีความท้าทายอย่างยิ่ง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรจะต้องวางกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรที่พนักงานทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมตลอดทั้งกระบวนการอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นการสื่อสารอย่างมีความคิดสร้างสรรค์และนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาเป็นเครื่องมือในการผลักดันการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่พนักงาน เพื่อผลักดันให้การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ทั้งนี้ ในบางกรณีการบริหารการเปลี่ยนแปลงประสบปัญหาการขัดกันแห่งผลประโยชน์ระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร การใช้ผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกสามารถช่วยทำให้เกิดความเป็นกลางในการกำหนดกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงยิ่งขึ้น

คุณณัฐวี โสมชะลิวี ดำรงตำแหน่งที่ปรึกษามีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานภาคเอกชน