

การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ: เปลี่ยนคำพูดสวยหรูให้เป็นแนวปฏิบัติที่จับต้องได้

จากข้อมูลของ Gallup ในรายงาน State of the Global Workplace (2024) พบว่า พนักงานทั่วโลกที่มีการมีส่วนร่วมกับองค์กร (Employee Engagement) นั้นมีสัดส่วนน้อยกว่า 25% แต่การมีส่วนร่วมดังกล่าวสามารถสร้างผลลัพธ์ที่ดีต่อธุรกิจอย่างมากมาย ธุรกิจที่มีพนักงานมีส่วนร่วมสูงมีแนวโน้มที่จะมี ผลกำไรเพิ่มขึ้นถึง 23% และลดอัตราการขาดงานลงถึง 78% ซึ่งมีหนึ่งในปัจจัยขับเคลื่อนสำคัญของการมีส่วนร่วมกับองค์กรของพนักงาน คือ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจน

ในโลกธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพเป็นสิ่งสำคัญในการขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นการสร้างแรงบันดาลใจให้กับลูกค้า การบริหารทีมงาน หรือการรักษาความสมดุลระหว่างความคิดสร้างสรรค์และความปลอดภัย วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งจะช่วยให้พนักงานมีแนวทางในการตัดสินใจในทุกสถานการณ์ แต่คำถามสำคัญคือ เราจะสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่จับต้องได้อย่างไร?

หลายองค์กรใช้คำศัพท์ที่เป็นนามธรรมในการกำหนดค่านิยม เช่น "ซื่อสัตย์" "รับผิดชอบ" หรือ "นำเชื่อถือ" ซึ่งคำเหล่านี้อาจฟังดูดี แต่ในชีวิตจริงมักไม่เพียงพอที่จะชี้แนะการตัดสินใจให้พนักงานได้อย่างชัดเจน Prof. Erin Meyer นักวิชาการจาก INSEAD Business School ได้เสนอให้ใช้การเรียนรู้ที่จะตัดสินใจจากสถานการณ์จริง (Real-World Dilemmas) เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สามารถนำไปใช้ได้จริง และสร้างความเข้าใจที่ลึกซึ้งขึ้นในกลุ่มพนักงาน

ดังนั้น ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ องค์กรและผู้บริหารที่รับผิดชอบอาจจำเป็นต้องเปลี่ยนค่านิยมที่เป็นนามธรรมให้กลายเป็นแนวปฏิบัติที่ชัดเจนและเข้าใจได้ในทุกสถานการณ์ โดยทางผู้เขียนขอหยิบยกตัวอย่างกรณีศึกษาจากหลายอุตสาหกรรมที่พนักงานต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ต้องตัดสินใจ โดยใช้ค่านิยมขององค์กรเป็นแนวปฏิบัติที่สามารถเห็นภาพได้อย่างชัดเจน

กรณีศึกษา 1: การจัดการลูกค้าที่ไม่พอใจในธุรกิจค้าปลีก

ในธุรกิจค้าปลีก พนักงานมักต้องเผชิญกับลูกค้าที่ไม่พอใจเกี่ยวกับสินค้าหรือบริการ ตัวอย่างเช่น ลูกค้ารายหนึ่งต้องการคืนสินค้าที่มีตำหนิตแต่ไม่มีใบเสร็จ พนักงานต้องตัดสินใจว่าจะคืนสินค้าให้ลูกค้าเพื่อรักษาความพึงพอใจ หรือปฏิเสธตามนโยบายที่กำหนดไว้

ตัวเลือกในการตัดสินใจ:

- (1) คืนสินค้าให้ลูกค้าแม้ไม่มีใบเสร็จ เพื่อสร้างความพึงพอใจและรักษาความสัมพันธ์ในระยะยาว
- (2) ปฏิเสธการคืนสินค้าเนื่องจากไม่มีหลักฐานตามนโยบายบริษัท เพื่อรักษาความถูกต้องและยึดมั่นในระบบ

ในกรณีนี้ หากองค์กรเน้นค่านิยมด้าน ความยืดหยุ่นและการบริการลูกค้า พนักงานอาจเลือกคืนสินค้าเพื่อรักษาความพึงพอใจของลูกค้า แต่หากองค์กรเน้น การรักษามาตรฐานและความถูกต้อง พนักงานอาจต้องยึดตามนโยบายอย่างเคร่งครัด ซึ่งในทางปฏิบัติแล้ว การยึดตามนโยบายอย่างเคร่งครัดและปฏิเสธการคืนสินค้าอาจเป็นทางเลือกที่เหมาะสมกว่า เนื่องจากการสร้างมาตรฐานและหลักปฏิบัติที่ชัดเจน รวมถึงยังสามารถป้องกันการฉ้อโกงจากลูกค้าที่ไม่ซื่อสัตย์และรักษาผลประโยชน์ขององค์กรได้อีกด้วย

กรณีศึกษา 2: การตัดสินใจด้านความปลอดภัยในโรงงานผลิต

ในอุตสาหกรรมการผลิต เครื่องจักรหลักของโรงงานเกิดความผิดปกติขึ้นเล็กน้อย ซึ่งยังอยู่ภายใต้เกณฑ์มาตรฐานความปลอดภัยที่รับได้ แต่การหยุดการผลิตเพื่อซ่อมแซมอาจส่งผลกระทบต่อรายได้ของบริษัท พนักงานต้องตัดสินใจว่าจะหยุดการผลิตเพื่อความปลอดภัยของทีมงาน หรือจะดำเนินการผลิตต่อเพื่อไม่ให้กระทบต่อธุรกิจ

ตัวเลือกในการตัดสินใจ:

- (1) หยุดการผลิตเพื่อซ่อมแซมเครื่องจักร ป้องกันอุบัติเหตุและรักษาความปลอดภัยของพนักงาน
- (2) ดำเนินการผลิตต่อและซ่อมแซมเมื่อหมดกะการทำงาน เพื่อลดความสูญเสียทางธุรกิจ

ในกรณีนี้ หากองค์กรให้ความสำคัญกับ ความปลอดภัย พนักงานจะเลือกหยุดการผลิตทันที ถึงแม้ว่าจะไม่ได้มีข้อบังคับก็ตาม แต่ถ้าองค์กรเน้น ประสิทธิภาพและการลดต้นทุน การเลือกที่จะดำเนินการผลิตต่อไปอาจเป็นสิ่งที่พนักงานต้องตัดสินใจ ซึ่งในทางปฏิบัติแล้ว ในอุตสาหกรรมทั่วไปที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยของคนเป็นจำนวนมาก ความผิดปกติดังกล่าวถือเป็นสิ่งที่ยังรับได้ภายใต้เกณฑ์มาตรฐานความปลอดภัย แต่หากเป็นอุตสาหกรรมที่จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับความปลอดภัยเป็นอันดับแรก เช่น อุตสาหกรรมการแพทย์หรืออุตสาหกรรมการบิน การหยุดการผลิตหรือหยุดการให้บริการ เพื่อตรวจสอบอย่างละเอียดถือเป็นแนวปฏิบัติที่พนักงานควรยึดถือ

นอกจากนี้ ค่านิยามองค์กรไม่ควรเป็นเพียงคำพูดสวยหรู แต่อาจต้องใช้เวลาในการทำความเข้าใจ และการเชื่อมโยงค่านิยมกับสถานการณ์จริงในแต่ละวันจะช่วยให้พนักงานเข้าใจและนำไปใช้ได้จริง ยกตัวอย่างเช่น หากองค์กรยึดมั่นในความซื่อสัตย์ (Integrity) แนวทางในการปฏิบัติงานอาจเป็นการสื่อสารข้อมูลทุกด้านกับลูกค้าอย่างตรงไปตรงมา เช่น การแจ้งเงื่อนไขและค่าธรรมเนียมของผลิตภัณฑ์อย่างครบถ้วน หรือหากองค์กรเน้นความใส่ใจลูกค้า (Customer Care) อาจกำหนดให้มีการติดตามผลการแก้ไขปัญหาภายใน 24 ชั่วโมง

ในยุคที่การทำงานแบบไฮบริดและการทำงานจากที่บ้าน (Work from home) เริ่มกลายเป็นมาตรฐานใหม่ วัฒนธรรมองค์กรยิ่งมีความสำคัญมากขึ้น เนื่องจากพนักงานไม่ได้อยู่ใกล้ชิดกันเหมือนในอดีต การสร้างค่านิยมที่ชัดเจนและสอดคล้องกับวิธีการทำงาน โดยเฉพาะการให้คำปรึกษาและเป็นแบบอย่างของหัวหน้างาน จะช่วยให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม แม้ว่าจะทำงานจากที่บ้านก็ตาม

โดยสรุปแล้ว การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพไม่ได้เกิดจากการเลือกใช้คำศัพท์ “ค่านิยม” ที่สวยหรู แต่เกิดจากการเชื่อมโยงค่านิยมเหล่านั้นกับสถานการณ์จริงในแต่ละวัน การใช้ Real-World Dilemmas ช่วยให้พนักงานสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร รวมถึงการเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บริหารทุกระดับ และเมื่อวัฒนธรรมองค์กรเป็นแนวทางที่จับต้องได้ ความสำเร็จขององค์กรในระยะยาวก็จะตามมาอย่างมั่นคง