

“ วัฒนธรรมองค์กร แรงเสริมสำคัญ ความสำเร็จองค์กร”

มีความเชื่อว่า
วัฒนธรรมองค์กร
ที่ประสบความสำเร็จนั้น
จะต้องนำมาซึ่ง
ความสำเร็จของธุรกิจ
และที่สำคัญ ต้องมาจาก
การที่พนักงาน
มีความต้องการที่จะเป็น
ส่วนหนึ่งของวัฒนธรรม
และต้องการเติบโต
ไปพร้อมกันกับองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง ไม่เพียงเป็น
ตัวแปรสำคัญสำหรับดึงดูดพนักงานที่มีความสามารถ
มาร่วมงาน แต่ยังช่วยให้บริษัทสามารถคัดกรอง
บุคลากรที่จะมาร่วมงานได้ง่ายขึ้น บทความจาก
Forbes.com เรื่อง How To Build A Positive
Company Culture พูดถึงเรื่องการสร้าง
วัฒนธรรมองค์กรไว้อย่างน่าสนใจว่า

วัฒนธรรมองค์กร ถือเป็นหัวใจสำคัญ
ขององค์กร เพราะมีผลกับองค์กรในเกือบทุกด้าน
ตั้งแต่การสรรหาผู้ที่มีความสามารถ เพื่อสร้าง
ความพึงพอใจให้พนักงาน จะเรียกได้ว่าเป็น
แกนกลางสำคัญที่จะสร้างความสุขให้พนักงาน
ก็ว่าได้ ดังนั้น ถ้าองค์กรไม่สามารถสร้างวัฒนธรรม
องค์กรที่ดี พนักงานหลายคนก็อาจต้องดิ้นรน
เพื่อหาคุณค่าที่แท้จริงในการทำงานของพวกเขา
และผลกระทบนี้จะเป็นด้านลบที่อาจจะกระทบ
ไปถึงผลประกอบการของบริษัทในท้ายที่สุด

จากการวิจัยโดย Deloitte ผู้บริหาร 94% และ
พนักงาน 88% เชื่อว่าวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่าง
มีความสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจ และยังพบ
ถึงความสัมพันธ์ที่เป็นไปได้ว่า พนักงานที่รู้สึก
ว่าตัวเองมีความสุขและมีคุณค่าในที่ทำงาน จะอยู่
ในองค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง

How To Build A Positive Company Culture

จะเห็นได้ว่าทำไมองค์กร
ที่ได้รับการจัดอันดับองค์กร
ที่น่าทำงานที่สุด ถึงเป็น
องค์กรที่ประสบความสำเร็จ
ในอันดับต้นๆ ทั้งนี้
เพราะองค์กรเหล่านี้
มักจะสามารสร้าง
ความเชื่อมั่นให้พนักงาน
ด้วยวัฒนธรรมองค์กร
ที่สามารถทำให้พนักงาน
สามารถแสดงศักยภาพ
ในการทำงานได้อย่างเต็มที่

“ผู้นำ” คือปัจจัยความสำเร็จ ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร

บทความของ Harvard Business Review ประจำเดือนมี.ค. 2561 ได้เผยแพร่คู่มือสำหรับผู้นำ
ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรหรือ The Leader's Guide to Corporate Culture

โดยระบุว่า การสร้างหรือเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรนั้นต่างจากการพัฒนา หรือ วางแผนทางธุรกิจ
แต่จะเกี่ยวข้องกับเรื่องของอารมณ์ความรู้สึกและพฤติกรรมทางสังคมของคนในองค์กร พบว่ามี

ปัจจัย 4 ประการที่จะเป็นตัวช่วยสำคัญ ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้ประสบความสำเร็จ

1

Articulate the aspiration

สร้างแรงบันดาลใจ ด้วยการสื่อสาร
ให้เกิดความเข้าใจทั้งองค์กร
การสร้างวัฒนธรรมใหม่
ควรเริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน
โดยใช้กรอบงานที่สามารถพูดคุยได้อย่างเปิดเผย
ทั่วทั้งองค์กร
และ “ผู้นำ”
นั้นมีบทบาทสำคัญอย่างมาก
ที่จะต้องเข้าใจว่าอะไรคือผลลัพธ์ของวัฒนธรรม
ที่จะสร้างขึ้นมา และจะอย่างไร
ถ้าสิ่งที่เกิดขึ้นนั้นสอดคล้องหรือไม่สอดคล้อง
กับสถานะตลาดและธุรกิจในปัจจุบัน

2

Select and develop leaders who align with the target culture

เลือกและสร้างผู้นำ
ให้เหมาะกับวัฒนธรรมใหม่
ผู้นำจะต้องทำหน้าที่เป็นเหมือนตัวเร่งที่สำคัญ
สำหรับการเปลี่ยนแปลง โดยพยายาม
กระตุ้นให้พนักงานทุกระดับเห็นความสำคัญ
ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร
อาจนำไปสู่การปรับเปลี่ยนผู้นำ
หรือ ปรับย้ายผู้บริหาร
เพื่อให้องค์กรสามารถประสบความสำเร็จ
ในการสร้างวัฒนธรรม



3

Use organizational conversations about culture to underscore the importance of change

ใช้ทุกวาระของการสื่อสารในองค์กร
 เพื่อเน้นย้ำให้พนักงาน
 ทราบดีถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง
 ไม่ว่าจะเป็นการประชุม การเดินสายพูดคุย
 การตั้งกลุ่มสนทนา

4

Reinforce the desired change through organizational design

เสริมสร้างการเปลี่ยนแปลงในแบบที่ต้องการ
 ผ่านการออกแบบองค์กร
 ถ้าหากองค์กรมีโครงสร้างองค์กร
 ระบบและกระบวนการที่ถูกออกแบบ
 มาเพื่อสนับสนุนให้เกิด
 วัฒนธรรมและกลยุทธ์ที่องค์กรมุ่งหวัง
 การปลูกฝังและสร้างวัฒนธรรมใหม่
 ก็ทำได้ง่ายยิ่งขึ้น

ทำไม จึงจะสร้างวัฒนธรรมองค์กร ได้สำเร็จ

มีองค์กรระดับโลกมากมายที่ใช้วัฒนธรรมองค์กร
เป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญให้องค์กรประสบความสำเร็จ



บริษัทที่ติดรายชื่อบริษัทที่มีวัฒนธรรมดีเยี่ยมอยู่ในระดับต้นๆ เสมอมา Google จะเน้นไปที่บุคลากร โดยนิยามว่า

“บุคลากรคือผู้ที่ทำให้ Google เป็นบริษัทในแบบที่เป็นอยู่”

หรือหมายความว่า องค์กรจะเป็นแบบไหนก็ขึ้นอยู่กับบุคลากร ดังนั้นเมื่อจะพิจารณา รับคนเข้าทำงาน จะดูจากคนที่มีความฉลาดและความมุ่งมั่น และให้ความสำคัญต่อความสามารถมากกว่าประสบการณ์ มีเป้าหมายและวิสัยทัศน์ตรงกับองค์กร ที่สำคัญคือจะเน้นเรื่องความแตกต่าง ความหลากหลาย ทั้งเรื่องทัศนคติและมุมมอง เพศ วัย เชื้อชาติ ศาสนา ฯลฯ ซึ่งเป็นที่มาของความรู้ที่สอนกันไม่ได้ เมื่อคนที่แตกต่างมาทำงานร่วมกันจะผสมผสานกลมกลืนกัน ก่อให้เกิดทัศนคติมุมมองที่กว้างออกไป



แบรนด์รองเท้าชื่อดัง จำหน่ายสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์คงวัฒนธรรมองค์กรตั้งแต่เริ่มก่อตั้งไว้ได้

ให้ความสำคัญกับการจ้างงานโดยเลือกสิ่งที่เหมาะสมและเข้ากับวัฒนธรรมขององค์กรตั้งแต่ว่าง

เริ่มตั้งแต่การสัมภาษณ์งาน หากพนักงานใหม่ไม่สามารถทำงานได้ตรงตามความคาดหวังภายใน 1 สัปดาห์ Zappos จะจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงานใหม่เป็นจำนวน 2,000 ดอลลาร์สหรัฐ เมื่อตัดสินใจแล้วว่า จะไม่จ้างต่อ แนวคิดนี้ถูกปลูกฝังไว้กับพนักงานทุกคน เนื่องจากเหตุผลที่ว่าพนักงานที่มีคุณภาพ จะต้องมาจากแรงงานที่ผ่านการฝึกฝนทางด้านทักษะ ไม่ใช่มาจากเด็กเส้นหรือการเมืองภายในองค์กรแต่อย่างใด

อีกทั้ง Zappos ยังจัดสรรงบประมาณบางส่วนมาพัฒนาพนักงานภายในทีม รวมถึงส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรของบริษัท เพื่อจะให้ลูกค้าได้รับผลประโยชน์จากการใช้บริการให้ได้มากที่สุด



ติดอันดับฟอร์จูน 1 ใน 100 องค์กร ที่นำร่วมงานที่สุ่ดถึงหลายปีซ้อน Howard Schultz ผู้ก่อตั้ง Starbucks

ใช้วัฒนธรรมองค์กรเป็นกุญแจสำคัญเพื่อก้าวไปสู่แบรนด์ระดับโลก

สร้างความรู้สึกทุกคนในองค์กรเป็นเจ้าของกิจการ มอบหุ้นให้กับพนักงานทุกคน แม้กระทั่งพนักงานพาร์ทไทม์ โดยพนักงานจะได้หุ้นส่วนจำนวนส่วนแบ่ง 14% ของรายได้ในรูปแบบของ stock option (ตราสารสิทธิที่จะซื้อหรือขายหุ้น) ในแต่ละปีพนักงานทุกคนจะได้รับ 14% ของรายได้ของพวกเขา โดยเชื่อว่า หากเราต้องการที่จะให้ความเป็นเจ้าของกับทุกคนในองค์กร เราต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมา ตั้งคุณค่าขององค์กร รวมทั้งกฎที่ทุกคนต้องปฏิบัติเหมือนกัน สิ่งที่เกิดขึ้นคือ การลาออกจากงานน้อยลง ผลการทำงานของพนักงานดีขึ้น และนี่คือ ความสำเร็จขององค์กรที่ทุกคนเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จ



หนึ่งในบริษัทชั้นนำของไทย ที่ใช้วัฒนธรรมองค์กรขับเคลื่อนความสำเร็จของธุรกิจ

ปัจจุบันมีองค์กรไทยหลายๆ องค์กรที่ให้ความสำคัญเรื่องการสร้างวัฒนธรรมองค์กร เพื่อเป็นแรงขับเคลื่อนที่จะนำพาให้ธุรกิจประสบผลสำเร็จ หนึ่งในนั้นคือ บริษัทเงินดีดี ธุรกิจให้บริการสินเชื่อ ที่ปัจจุบันธุรกิจเติบโตอย่างรวดเร็ว มีพนักงานถึงกว่า 5,000 คน กับจำนวนสาขาอีกกว่า 850 สาขาทั่วประเทศ ด้วยการบริหารงานที่ยึดหลักดำเนินธุรกิจอย่างมีธรรมาภิบาล มุ่งมั่นที่จะเป็นสถาบันการเงินที่ช่วยเหลือลูกค้ากลุ่มพื้นฐานของประเทศ ส่งมอบโอกาสทางการเงินผ่านผลิตภัณฑ์และบริการที่เหมาะสม เรียบง่าย สะดวกและรวดเร็ว รวมถึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพของบุคลากรเพื่อเดินทางไปสู่เป้าหมายร่วมกัน

จากกิจกรรมศึกษาดูงาน “Service 4.0 ปฏิวัติงานบริการด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม” จัดโดยสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ สองผู้บริหารของเงินดีดี

คุณอาทิตย์ พูนวิทย์

ผู้อำนวยการอาวุโส ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
 และผู้อำนวยการอาวุโสฝ่ายนายหน้าประกันภัย

และ คุณกาญจน์ณัฐ เอลิมจุพามณี

ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาบุคลากร
 และวัฒนธรรมองค์กร ฝ่ายทรัพยากรบุคคล

ได้แชร์ประสบการณ์การขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรไว้อย่างน่าสนใจ



คุณอาทิตย์ พูนวิทย์

ผู้อำนวยการอาวุโส ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
 และผู้อำนวยการอาวุโส ฝ่ายนายหน้าประกันภัย



คุณกาญจน์ณัฐ เอลิมจุพามณี

ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาบุคลากร
 และวัฒนธรรมองค์กร ฝ่ายทรัพยากรบุคคล

มุมมองดำเนินธุรกิจ ยึดมั่นเจตนารมณ์

เราเชื่อว่าทุกคนควรมีสิทธิเข้าถึงแหล่งเงินทุนที่เป็นธรรมและโปร่งใสได้ เพราะลูกค้าส่วนใหญ่ของเราอาจจะเป็นคนที่ไม่สามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนในระบบ เนื่องจากเขาไม่ได้มีรายได้ประจำ ทำให้ต้องไปกู้ยืมหนึ่ นอกกระบบ จนบางครั้งทำให้ชีวิตของเขาต้องติดอยู่กับปัญหา

เราตั้งเป้าหมายให้สินเชื่อกับคนที่ไม่สามารถไปกู้ยืมที่ธนาคาร เพราะถ้าเราไม่ทำก็ไม่มีใครทำ แม้ว่าเราอยากให้ลูกค้าใช้บริการของเรา แต่ก็ไม่อยากให้กลับมาหาเราอีก ดังนั้นเราจึงมีอีกเป้าหมายคือการช่วยเหลือคนเราจำเป็นต้องมีบริการที่ดี และให้พนักงานบริการลูกค้าจากใจ ซึ่งพนักงานก็จะมีความสุขที่สามารถช่วยเหลือลูกค้าได้ด้วย

เรายังเชื่อว่าการช่วยเหลือลูกค้ากับการทำให้บริษัทเติบโตไปข้างหน้าได้ด้วยนั้นสามารถทำไปพร้อมกันได้แน่นอนว่าทุกบริษัทห่วยอยากได้กำไรเราก็เหมือนกัน แต่สิ่งที่ต่างคือเราอยากเติบโตในระยะยาวด้วย แต่ถ้าเราเอาเปรียบลูกค้าสุดท้ายลูกค้าก็จะไม่อยู่กับเรา แต่ถ้าเรามีเจตนาที่ดีในการช่วยลูกค้า และเจตนาที่ดีในการส่งเสริมพนักงานสุดท้ายบริษัทก็จะเติบโต

มุมมองหา “ค่านิยมองค์กร” ที่ใช่

ช่วงปี 2560 บริษัทได้รู้จักกับ Zappos องค์กรที่เป็นต้นแบบด้านวัฒนธรรมและความสำเร็จองค์กร เราจึงเกิดแนวคิดปรับค่านิยมหลักให้พนักงานทุกระดับได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น จนกลายเป็นต้นกำเนิด Core Values ใหม่ 7 ประการ แต่กว่าที่เราจะได้ Core Value หรือ ค่านิยมองค์กรของเงินติดล้อ เรามีขั้นตอน และกระบวนการในการหาและค้นพบให้ได้ว่า Core Value ไหน ที่ใช่สำหรับเรา

โดยเราใช้

6 ขั้นตอน

ในการสร้างและจับเคลื่อน

วัฒนธรรมองค์กรชาวเงินติดล้อ

6 ขั้นตอน

ในการสร้างและขับเคลื่อน วัฒนธรรมองค์กรชาวเงินติดล้อ



ขั้นตอนแรก เริ่มจากสร้าง

Why and How

ช่วงแรกเราเริ่มจาก Re-branding โดยจ้าง agency มาทำให้ ซึ่งเราได้ค่านิยมมา 4 ประการ คือ “รู้ลึก ริเริ่ม จริใจ ไกล่ซิด” แต่พอใช้ไป พนักงานท่องได้แต่ไม่เข้าใจ และนำไปปฏิบัติไม่ได้ จากนั้น MD คุณปิยะศักดิ์ อุกฤษณ์กุล ก็ให้พวกเราได้อ่านหนังสือชื่อว่า Start With Why เขียนโดย Simon Sinek หนังสือเล่มนี้ให้ข้อคิดว่า ในทุกวันที่เราตื่นขึ้นมา เราควรรู้ว่าเราทำอะไร แล้วคุณค่าอยู่ที่ตรงไหน หนังสือยังพูดถึง Why How What พอเราอ่านแล้วเราก็พยายามค้นหาตัวเอง รวมถึงทำ research จนพบว่า เรายังไม่ได้บอกลูกค้า หรือ พนักงานว่าทำธุรกิจอะไร ทำไปทำไม เพื่ออะไร เราจึงกำหนดเป้าหมายธุรกิจของเงินติดล้อคือ การสร้างคุณค่า การให้โอกาสแก่ผู้คน แล้วเริ่มต่อยอดจากหนังสือเล่มนี้ ตั้งคำถามต่อว่า แล้วคนที่ได้ชื่อว่า ชาวเงินติดล้อ ควรมีลักษณะแบบไหน

หนึ่งในวิธีที่เราใช้หา norm หรือพฤติกรรมที่น่าจะเป็นพฤติกรรมประเภทเดียวกันขององค์กร คือ การทำ survey หา key behavior ที่บริษัทอยากเห็น

โดยใช้ free survey ที่ชื่อว่า SurveyMonkey มาทำ หลังจากนั้นเราก็เลือกว่ามีพฤติกรรมตัวไหนที่ใช่บ้าง แล้วค่อยเอาไปวิเคราะห์ผสมผสาน จนกลายเป็นค่านิยม 7 ประการ

ค่านิยม 7 ประการ ของ “เว็บติดต่อ”

1

Sustainable Impact by Creating Opportunities

สร้างสรรค์ แบ่งปันโอกาส สู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน

2

Sense of Ownership with Gratitude

รู้สำนึกและมีจิตวิญญาณความเป็นเจ้าของ

3

Candid Teamwork

ร่วมมือร่วมใจ ตรงไปตรงมา เพื่อความสำเร็จของทีม

4

Serve with Integrity, Informality, and Authenticity

ทำทุกอย่างด้วยความซื่อสัตย์ จริงใจ และเป็นกันเอง

5

Thirst for Wisdom and Self-Development

กระหายการเรียนรู้และไม่หยุดพัฒนาตนเอง

6

Experiment to Lead Change

กล้าทดลองในสิ่งใหม่ พร้อมก้าวไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

7

Work Smart, Party Hard

ทำงานให้เต็มที่ ปาร์ตี้ให้สุด

ขั้นตอนที่ 2 ประสบ ความสำเร็จ ได้ด้วย ผู้นำ

ผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญและสนับสนุน เราโชคดี ที่ MD รวมถึง Senior Management สนับสนุนและจริงจังในเรื่องนี้ จาก email ของ MD ซึ่งเรียกได้ว่าเป็นจุดเริ่มของการสร้างค่านิยมที่ท่านเขียนมาให้ทีมลองทำ survey เพื่อหาพฤติกรรมแบบไหนที่ใช้หรือไม่ใช้สำหรับพนักงาน เงินติดล้อจนสามารถเปลี่ยนเงินติดล้อให้เป็น culture company จนถึงทุกวันนี้ และยังมีอีกหนึ่งตัวอย่างของการผลักดัน culture ที่ประสบความสำเร็จโดยผู้นำคือ ด้วยเรามีสาขาทั่วประเทศ แต่ฝจก.ภาคใต้ของเราก็สามารถทำทุกสิ่งที่เชื่อมโยงกับ Core Value ได้ ไม่ว่าจะเป็นการคัดคน การให้รางวัล เป็นต้น ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารเราจริงจังมากกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กร

เราโชคดี ที่ MD รวมถึง Senior Management สนับสนุนและจริงจังในเรื่องนี้ จาก email ของ MD ซึ่งเรียกได้ว่าเป็นจุดเริ่มของการสร้างค่านิยม ที่ท่านเขียนมาให้ทีมลองทำ survey เพื่อหาพฤติกรรมแบบไหนที่ใช้หรือไม่ใช้สำหรับพนักงานเงินติดล้อ



ขั้นตอนที่ 3 สร้าง

Culture Gangster และ Culture Hero

กลุ่มคนที่เป็น
แรงสำคัญ
ในการขับเคลื่อน
วัฒนธรรมองค์กร



Culture Gangster

กลุ่มตัวแทนที่ได้รับมอบหมาย และแต่งตั้งมาจากหลายฝ่ายมารวมตัวกัน
และได้รับอำนาจเต็มที่ ผู้บริหารจะบอกทิศทาง
และคอยเป็นพี่เลี้ยงในการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กร

ที่เงินติดล้อเรามี working team ที่เป็น cross functional เป็น stream หลายกลุ่ม โดย
บริษัทมี 4 stream หลักๆ ทีมแรกจะเกี่ยวกับ customer experience ทำหน้าที่
สร้างอะไรที่ interact กับลูกค้า เช่น application หรือ platform ทีมที่สองคือ ทีมสร้าง
branch experience จะสร้างอะไรก็ตามที่ให้พนักงานที่สาขาทำงานง่ายขึ้น ทีมที่สาม
จะทำเกี่ยวกับ digital และทีมที่สี่ก็คือทีมทำเรื่อง culture ซึ่งก็คือ Culture Gangster
แม้งานที่ทำงานไม่มีใน KPI แต่ทุกคนทำงานเต็มที่เหมือนเป็นงานประจำ



Culture Hero

พนักงานที่เป็น influencer บอกต่อวัฒนธรรม

โดยเราได้แรงบันดาลใจจากหนังสือ Start With Why ว่า การจะเริ่ม transformation
หรือการเปลี่ยนแปลงอะไรบางอย่าง จะมีกลุ่มคนที่ถูกแบ่งออกมา ว่าใครจะเป็นผู้นำ trend
โดยกลุ่มที่สำคัญที่สุดคือ Early adopter เราจึงทำ survey ที่สามารถบอกถึง
ความสัมพันธ์ของคนในองค์กรได้ โดยที่เวลาพนักงาน Log on คอมพิวเตอร์ก็จะเจอ
รูปพนักงานที่ random ขึ้นมา โดยการสุ่มภาพที่จะไปขึ้นหน้าจอ ก็จะเริ่มจาก ฝ่ายเดียวกัน
แล้วก็เริ่มออกไปต่างฝ่าย ถ้าในสาขาก็จะเริ่มจากในพื้นที่ก่อน แล้วก็ต่างพื้นที่ แล้วก็ต่างภาค
และให้พนักงานตอบคำถามว่ารู้จักคนนี้หรือไม่ คุณชอบเค้าหรือเปล่าติดต่อบ่อยแค่ไหน
เป็นต้น แล้วก็ดู score และวิเคราะห์ผลจากกิจกรรมนี้ ซึ่งทำให้เราสามารถหา Culture
Hero ซึ่งเป็น Early Adopter ที่จะไปเป็น influencer บอกต่อวัฒนธรรมขององค์กรจากนั้น

*Culture Hero จะเข้ามาทำกิจกรรม เช่น ในหนึ่งปีบริษัทจะมี Culture Camp 2 รอบ
ถ้าคนจำนวนมากใหญ่ลงไปทำกิจกรรมได้ อาจมีความห่วงในแง่ความสัมพันธ์
แต่ถ้าเรามี Hero ประจำภาค ลงไปทำกิจกรรมจะช่วยสร้างความรู้สึกร่วมกัน เชื่อถือ เชื่อใจ*

เพราะเรามีตัวเลขพิสูจน์แล้วว่า คนๆ นี้ได้รับความเชื่อใจ และเป็นที่ยอมรับ โดยทีม
สำนักงานใหญ่ก็จะฝึกสอน train the trainer สอน Hero เรื่องการแสดงออกหรือนำ
กิจกรรม เพื่อให้ Hero สามารถขับเคลื่อนกิจกรรมต่อไปได้ทั่วประเทศ หรือ ในการสื่อสาร
ทางช่องทางออนไลน์ เช่น Facebook หรือ Line คนกลุ่มนี้ ก็จะเป็นคนคอย post
ให้ข้อมูลว่า วันนี้เราไปเจออะไรที่สะท้อนค่านิยมองค์กร พอคนอื่นเห็นข้อมูลที่แชร์บ่อยๆ
ก็จะค่อยๆ ซึมซับ ทำให้ภาพของ Hero ชัดเจนขึ้นว่าเป็นผู้นำในการที่จะสร้างหรือทำ
กิจกรรมที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

ขั้นตอนที่ 4 ต้องสื่อสาร

การสร้างวัฒนธรรมองค์กร
ใช้การสื่อสารค่อนข้างมาก
keyword ที่สำคัญตัวหนึ่ง
คือ **consistency**

เราไม่ได้ทำกิจกรรม
อะไรยิ่งใหญ่มากมาย
แต่เราทำจริงจังและต่อเนื่อง

ใช้ช่องทางการสื่อสารให้เป็นประโยชน์ เช่น Facebook Line และยังทำหนังสือขึ้นมา เพื่อพนักงานใหม่ทุกคนได้อ่าน ได้รู้จัก ความเป็นมาบริษัท รู้ว่าบริษัทสร้าง วัฒนธรรมองค์กรอย่างไร ทั้งอดีตและปัจจุบัน ยกตัวอย่างเรื่องการสื่อสาร เช่น เราต้องการ สื่อสารเรื่อง Integrity ก็มีการจัดเวทีให้ ผู้บริหารไปพูดหลายๆ เวที ทำ magazine online เผยแพร่ข่าวสาร หรือในกรณีที่มี การทำงานผิดพลาด ผู้บริหารก็จะเชิญ พนักงานเข้ามาพูดคุย และก็จะมีการพูดอ้างอิง ถึง Core Value ว่าสิ่งที่ทำผิดพลาดนั้น ตรงหรือไม่ตรงกับ Core Value นอกจากนี้ ทุกปีบริษัทจะมีการจัด Culture Camp เพื่อให้พนักงานซึมซับค่านิยมองค์กรมากขึ้น

ขั้นตอนที่ 5 ทำให้ ค่านิยมองค์กร แทรกซึมไปยัง ทุกกระบวนการ ทำงาน ของบริษัท

ที่นี้ตั้งแต่ขั้นตอนการรับพนักงาน ถ้าเป็น เมื่อก่อนจะเน้นดู background การศึกษา เช่น เรียนจบที่ไหน เกรดเฉลี่ยเท่าไร เก่งงาน หรือไม่ มีประสบการณ์ทำงานอะไรมาบ้าง ส่วนใหญ่แล้ว 80-90 % จะดูไปที่เรื่องพวกนี้ แต่ที่เงินติดล้อตอนนี้ เราดูอย่างละครึ่ง คือ เน้นไปที่ culture fit ด้วย คือ ถ้าคุณไม่มี คุณสมบัติที่ชาวเงินติดล้อควรมี คุณก็ไม่ เหมาะจะทำงานที่นี่ เราจะกรองตั้งแต่ต้น ถ้าเราใช้วิธีรับเข้ามาก่อนแล้วมาปรับทัศนคติ ทีหลัง วิธีนี้อาจจะยากกว่า เราจึงมี process ที่เรียกว่า Culture Interview Guideline โดยผู้บริหารที่เป็นคนสัมภาษณ์งานทุกคน จะต้องผ่าน workshop สอนวิธีการ สัมภาษณ์ เพื่อหาคนที่ culture fit คนที่ เคยอยู่สาย HR คงเคยได้ยินแต่ Competency Based Interview ซึ่งของเราไม่ได้เป็น แบบนั้น แต่ของเราจะเป็น culture fit และการประเมิน probation การประเมินสิ้นปี ประเมินโบนัส หรือ KPI ทุกการประเมิน จะมี Core Value อยู่ในนั้นด้วย

ถ้าคุณไม่มีคุณสมบัติ
ที่ชาวเงินติดล้อควรมี
คุณก็ไม่เหมาะจะทำงานที่นี่
เราจะกรองตั้งแต่ต้น

ขั้นตอนสุดท้าย คอยใช้ผล การขับเคลื่อน ค่านิยมองค์กร

บริษัททำเรื่องนี้ มา 2 ปี และ implement ค่านิยมทั้ง 7 ข้อพร้อมกัน
ทั้งนี้ในระหว่างทางจะมี check point เป็นระยะ เพื่อตรวจสอบว่าสิ่งที่ทำไปนั้น
ได้ผลลัพธ์อย่างไรบ้าง โดยแบ่งขั้นตอนเป็นเฟส

เฟสแรก “Define”

ดูว่า Core Value นั้นใช่หรือไม่ใช่
และสิ่งที่ทำอยู่นั้นตอบโจทย์ Core Value หรือไม่

เฟสที่สอง “Awareness”

สิ่งที่สื่อสารหรือทำกิจกรรมออกไปทำให้คนเข้าใจ
และเกิด awareness หรือไม่

เฟสที่สาม “Alignment”

เชื่อว่า Core Value นั้นได้แทรกซึมเข้าไป
ในทุกกิจกรรม หรือ การทำงานในชีวิตประจำวัน
ของพนักงานหรือไม่

เฟสที่สี่ “Sustainable”

สิ่งที่ทำสามารถสร้างวัฒนธรรมได้อย่างยั่งยืน หรือไม่

ในการวัดว่าแต่ละขั้นตอนแสดงผลออกมาอย่างไรบ้าง บริษัทใช้การวัดหลายแบบ นอกจาก
การ survey ก็จะมีการวัด 360 องศาที่เกี่ยวกับค่านิยมองค์กร หัวหน้าประเมินลูกน้อง
เพื่อนร่วมงานประเมิน แล้วสามารถบอกได้ว่า เราสะท้อนค่านิยมองค์กรหรือไม่ เพื่อที่จะ
สามารถรู้ตัวเอง ในทางกลับกัน พนักงานทุกคนสามารถประเมินบริษัท เพราะถ้าบริษัท
บอกว่า พนักงานทุกคนต้องมีค่านิยมองค์กร 7 ประการ แล้วบริษัทเองสะท้อนค่านิยม
ทั้ง 7 ประการนี้หรือไม่

ค่านิยมองค์กร ไม่ใช่แค่ติดไว้บนกำแพง แต่ “ต้องใช้ได้จริง”

ค่านิยมองค์กรของเงินติดล้อตอนนี้ เราไม่ได้บอกว่า เราประสบความสำเร็จ แต่เรายังคงทำต่อเนื่อง และจริงจัง

ค่านิยมองค์กรไม่ใช่เป็นสิ่งที่ดีต่อยุ่แค่บนกำแพง แต่ต้องถูกกระจาย และนำมาใช้จริงในทุกกระบวนการการทำงาน นั่นคือสาเหตุว่าทำไมเราถึงทำ survey ทำ workshop หลายๆ ครั้ง นั่นคือ เราพยายามกลั่นกรองหาสิ่งที่เป็นตัวตนที่แท้จริง

พยายามชี้แจงว่า ทุกคนเข้าใจตรงกันใช้วิธีสื่อสาร และพูดถึงอย่างสม่ำเสมอแน่นอนว่าต้องมีบางคนหรือ กลุ่มคนที่คิดไม่ตรงกับบริษัทแต่คนเหล่านั้นก็จะค่อยๆ ออกจากโคจรของเราไปเอง

ทั้งนี้ในการสร้างวัฒนธรรมเราต้องเปลี่ยนแปลงหลายๆ อย่างด้วย ยกตัวอย่างออฟฟิศใหม่ที่อาร์รี่ บริษัทพยายามจัดสรรให้มีพื้นที่เปิดมากขึ้น เพราะว่าอยากให้พนักงานนั่งทำงานด้วยกัน ทานข้าวด้วยกัน เราเชื่อว่างานจะสำเร็จไปได้ดีถ้าเรามีการสื่อสาร การเชื่อมต่อแบบเป็นกันเองของพนักงานมากขึ้น นอกจากนี้ทุกไตรมาส บริษัทจะจัดให้มีการประกวดตกแต่งออฟฟิศในแต่ละชั้น เราก็จะเห็นความสุขของพนักงานผ่านโซเชียลมีเดีย ผ่านกลุ่มเพื่อนที่พูดคุยถึงสิ่งที่พวกเขาทำกัน

สิ่งที่ดีอีกอย่างคือผู้บริหารของเงินติดล้อเอง ไม่ได้เป็นผู้ที่เข้าถึงไม่ได้ ผู้บริหารบางที่เขายู่สูงมากจนพนักงานส่วนใหญ่รู้สึกเข้าไม่ถึง แต่ที่นี่ทุกคนลงไปเยี่ยมสาขา ลงไปพบเจอ พูดคุยกับพนักงานด้วยตัวเอง ผู้บริหารจะไปเยี่ยมที่สาขาค่อนข้างบ่อย และทุกครั้งที่ไปเราก็จะได้ข้อมูล feedback กลับมาปรับปรุงอยู่ตลอด เพราะว่าทุกอย่างถ้าเรานั่งคิดเอง เราคงไม่สามารถเข้าใจพนักงานและลูกค้าได้ สิ่งที่ดีที่สุดคือ การลงไปเห็นด้วยตาตัวเอง

แม้ว่าการวัดผล culture ไม่สามารถวัดออกมาเป็นตัวเลข หรือตัวเงินได้ แต่ถ้าถามว่าองค์กรได้อะไร เราตอบได้เลยว่าการสร้าง culture ส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้น มีความสัมพันธ์ที่ดีขึ้น เกิด engagement ส่งผลให้งานจบบริษัทประสบความสำเร็จ ถ้าเราคิดว่าไม่ใช่ เราคงไม่ทำ และอีกหลายบริษัทก็คงไม่ทำเรื่องนี้



และนี่คือ ทักษะและประสบการณ์ขององค์กรต้นแบบที่มุ่งมั่นผลักดันวัฒนธรรมองค์กรจนประสบความสำเร็จ จะเห็นได้ว่า วัฒนธรรมองค์กร มีส่วนช่วยกำหนดเป้าหมายขององค์กร ช่วยให้พนักงานเห็นภาพรวมไปในทิศทางเดียวกัน ที่สำคัญวัฒนธรรมองค์กร เป็นสิ่งที่วางแผนได้ เพียงแต่ต้องอาศัยความหนักแน่นของผู้นำ สม่ำเสมอและชัดเจนในการปฏิบัติ รวมถึงมีการถ่ายทอดไปทั่วทั้งองค์กร จึงจะทำให้วัฒนธรรมนั้นคงอยู่ ส่งผลให้พนักงานในองค์กรสามารถทำงานได้อย่างมีความสุข จนกลายเป็นแรงผลักดันส่งผลให้ธุรกิจประสบผลสำเร็จ

ที่มา:

<https://www.forbes.com/sites/alan-kohl/2018/08/14/how-to-build-a-positive-company-culture/#766a101d49b5>
<https://hbr.org/2018/01/the-culture-factor>
<https://www.brandbuffet.in.th/2019/03/howard-schultz-4-insights-brand-purpose/>
<http://businessaecc.blogspot.com/2015/09/g-o-o-g-l-e-inc.html>
<https://realbusiness.co.uk/googles-sundar-pichai-worlds-best-ceo/>
<https://www.be-the-victor.com/article>
<https://www.entrepreneur.com/article/249174>
<https://www.ceoblog.co/tony-hsieh-ceo-web-e-commerce/>
<https://www.facebook.com/BusinessLinkCheumChong/photos/a.533395883389239/797335453661946/?type=1&theater>
<https://www.ngerntidlor.com/>

กิจกรรมศึกษาดูงาน “Service 4.0 ปฏิวัติงานบริการด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม”
 จัดโดยสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ www.ftpi.or.th

