

คู่มือการประเมินการจัดการวัฒนธรรมองค์กร ตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

โดย รองศาสตราจารย์ สุขสรรค์ กันตะบุตร
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล



คำนำ

เมื่อปีพุทธศักราช 2517 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ ได้พระราชทานพระบรมราโชวาท เกี่ยวกับแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงไว้ อย่างไรก็ตาม ในช่วงก่อนปีพุทธศักราช 2540 แนวทางเศรษฐกิจพอเพียงก็ไม่ได้รับความสนใจมากนัก หลักจากวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจในปีพุทธศักราช 2540 คำว่า “เศรษฐกิจพอเพียง” จึงถูกหยิบยกมาพูดถึงกันมากขึ้น และในปีพุทธศักราช 2542 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ ยังได้พระราชทานบทความเรื่อง “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ให้กับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาประเทศ และให้กับประชาชนทั่วไปเพื่อใช้ในการดำเนินชีวิตอีกด้วย

ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาประชาชนทั่วไปมักจะนึกถึงการประยุกต์ใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในภาคเกษตรกรรมเท่านั้นหากแต่ว่าโดยความเป็นจริงแล้วปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ในทุกภาคธุรกิจด้วยเช่นกัน จากการที่ผู้เขียนได้มีโอกาสดำเนินการศึกษาการประยุกต์ใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในภาคธุรกิจ ตั้งแต่ปีพุทธศักราช 2546 อย่างต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน และได้ทำงานขับเคลื่อนปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในภาคธุรกิจมาโดยตลอดนั้น ผู้เขียนตระหนักดีว่าการดำเนินธุรกิจตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงนั้นมีความแตกต่างจากแนวทางในการดำเนินธุรกิจทั่วไปอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการวัฒนธรรมแห่งองค์กรที่นักบริหารธุรกิจทั่วไปไม่ค่อยให้ความสำคัญ

หนังสือคู่มือเล่มนี้จะเริ่มต้นด้วยการกล่าวถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรที่ดีงามและแข็งแกร่งในบทที่หนึ่ง ส่วนบทที่สองนั้นจะเป็นการกล่าวถึงแนวทางหลักการในการจัดการวัฒนธรรมองค์กรขององค์กร ธุรกิจตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงที่ได้จากการศึกษา โดยจะมีวิธีทัศน์ประกอบเพื่อให้ผู้อ่านได้เข้าใจและเห็นแนวทางเหล่านี้เป็นอย่างดีเป็นรูปธรรม โดยในบทนี้จะกล่าวถึงแนวทางในการเก็บข้อมูลเพื่อตรวจสอบการจัดการวัฒนธรรมแห่งองค์กรด้วยเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาต่อในอนาคต สำหรับบทที่สามนั้นจะกล่าวถึงกระบวนการให้คะแนน

แก้วัฒนธรรมแห่งองค์กรโดยจะอธิบายการใช้แบบฟอร์มในการประเมินด้วย บทที่สี่จะกล่าวถึงคำถามที่ถูกถามบ่อยในการจัดการวัฒนธรรมองค์กรตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงซึ่งหลายๆ ครั้งจะถามมองว่าเป็นไปไม่ได้ โดยในบทนี้จะตอบคำถามเหล่านี้เพื่อไขข้อข้องใจบทนี้จะมีความสำคัญเพราะคำตอบของคำถามเหล่านี้แท้จริงแล้วคือแนวทางในการให้คำแนะนำเกี่ยวกับการพัฒนาวัฒนธรรมแห่งองค์กรแก่องค์กรธุรกิจทั่วไปนั่นเองส่วนบทสุดท้ายคือบทสรุป

ผู้เขียนหวังเป็นอย่างยิ่งว่า หนังสือเล่มนี้จะเป็นประโยชน์ไม่มากนักน้อยต่อนักธุรกิจไทย นักวิชาการและนิสิตนักศึกษาทางด้านการบริหารธุรกิจและประชาชนทั่วไปที่สนใจจะเริ่มดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน องค์กรธุรกิจถือได้ว่าเป็นส่วนสำคัญในการสร้างให้เกิดความยั่งยืนทางเศรษฐกิจและสังคม ถ้าธุรกิจของไทยไม่ว่าขนาดใดได้มีการนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้ในการวางกลยุทธ์และกำหนดนโยบายก็จะส่งผลให้ธุรกิจต่างๆ เหล่านั้นสามารถที่จะยืนหยัดอยู่ได้ ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจที่นับวันมีแต่จะเพิ่มขึ้น ซึ่งผลลัพธ์ของการดำเนินธุรกิจตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ดังกล่าวนั้นจะส่งผลให้ระบบเศรษฐกิจและสังคมที่เราอาศัยอยู่มีการพัฒนาอย่างมั่นคงและสมดุลต่อไปในอนาคต

รองศาสตราจารย์ สุขสรรค์ กันตะบุตร
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล



สารบัญ

	หน้าที่
ระเบียบวิธีในการวิจัย	6
บทที่ 1 การจัดการวัฒนธรรมแห่งองค์กร	7
บทที่ 2 แนวทางในการจัดการวัฒนธรรมแห่งองค์กรตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง	9
บทที่ 3 แนวทางในประเมนการจัดการวัฒนธรรมแห่งองค์กรธุรกิจตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง	20
บทที่ 4 คำถามที่ถูกลดบอยเกี่ยวกับวัฒนธรรมแห่งองค์กรขององค์กรตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง	27
บทที่ 5 บทสรุป	30
ดัชนีค้นคำ	31
เอกสารอ้างอิง	32

ระเบียบวิธีในการวิจัย

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แนวทาง “Grounded Theory” (Glaser & Strauss, 1967) ซึ่งจะแตกต่างอย่างสิ้นเชิงกับแนวทางในการศึกษาแบบประเพณีนิยม คือการสำรวจโดยออกแบบสอบถาม ตรงกันข้าม การศึกษาในครั้งนี้จะใช้กรณีศึกษาเป็นหลัก โดยการเก็บข้อมูลจากการสังเกตการณ์ระหว่างการทำงาน การเฝ้าระวังองค์กรธุรกิจเศรษฐกิจพอเพียงของสำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ (สำนักงาน กปร.) การพูดคุยกับผู้บริหารระดับสูง หรืออดีตผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเหล่านี้ด้วย

ในบางกรณีศึกษาที่คณะผู้วิจัยได้ทำการศึกษาอย่างต่อเนื่องจะมีการนำเอาข้อมูลที่ได้จากการศึกษาในอดีตที่ผ่านมาพิจารณาด้วย ในการกำหนดแนวทาง หกแนวทางในการจัดการวัฒนธรรมองค์กรตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงนั้น ผู้วิจัยได้ใช้ขบวนการเปรียบเทียบ (comparison) การเปรียบเทียบให้เห็นถึงความแตกต่าง (contrasting) การบันทึก (cataloguing) และการจัดกลุ่มของข้อมูล (classifying) ขบวนการนี้ได้เกิดขึ้นซ้ำไปซ้ำมาหลายต่อหลายครั้ง ในระยะเวลามากกว่าหนึ่งปีเพื่อกำหนดแนวทางที่สำคัญต่างๆ ซึ่งสามารถอธิบายได้อย่างเป็นเหตุเป็นผลและมีนัยสำคัญ (Glaser & Strauss, 1967)

ขบวนการศึกษาแบบอุปนัย (inductive process) เช่นนี้ ทำให้บริบทที่เกี่ยวข้องกับองค์กรธุรกิจที่ศึกษาได้ถูกนำเข้ามาพิจารณาประกอบด้วย เพราะในทางปฏิบัติแล้วองค์กรธุรกิจทุกองค์กรและสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจไม่ได้อยู่นิ่ง ดังนั้นแนวทางในการจัดการวัฒนธรรมองค์กรที่ได้พัฒนาขึ้นจากการศึกษาในครั้งนี้ จึงได้สะท้อนขบวนการที่ต่อเนื่อง ไม่ใช่เหตุการณ์เฉพาะซึ่งเป็นจริง ณ เวลาใดเวลาหนึ่งเท่านั้น (เช่นการศึกษาในเชิงปริมาณ เพื่อสำรวจความคิดเห็นของผู้บริโภคต่อผลิตภัณฑ์)



บทที่ 1

การจัดการวัฒนธรรมแห่งองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรคือสิ่งที่อธิบายสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่รวมเอาข้อสมมุติ ความเชื่อและค่านิยมที่สมาชิกขององค์กรมีส่วนร่วมและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อมี ปฏิสัมพันธ์กับโครงสร้างอย่างเป็นทางการในการกำหนดรูปแบบพฤติกรรม (Gordon, 1999) วัฒนธรรมองค์กรยังรวมถึงการแสดงให้เห็นถึง ค่านิยม ความรู้ ความคิด ศีลธรรม ประเพณี เทคโนโลยีตลอดจนสิ่งต่างๆ ที่มนุษย์สร้างขึ้นมา ความเชื่อถือศรัทธาร่วมกันของบรรดาสมาชิก ภายในองค์กรนั้นๆ และทั้งแสดงให้เห็นถึงสัญลักษณ์ต่างๆ เช่น ปรัชญา ตำนาน นิยาย เรื่องราว และภาษาพิเศษ ฯลฯ (Moorherad & Griffin, 1995)

การศึกษาขององค์กรธุรกิจที่ยั่งยืนมากมาย (e.g. Avery, 2005; Avery & Bergsteiner, 2011) พบว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่สำคัญต่อความสำเร็จอย่างยั่งยืนแห่งองค์กร เนื่องจาก การมีวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งจะสามารถทำให้สมาชิกแห่งองค์กรร่วมแรงร่วมใจทำงาน ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและร่วมแรงร่วมใจฝ่าฟันในยามที่เกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจและ สังคม วัฒนธรรมองค์กรยังทำหน้าที่เหมือนกฎที่คอยควบคุม การปฏิบัติตนของคนในองค์กร แม้ในยามที่ไม่มีใครคอยสอดส่องควบคุม (Daft) จึงถือเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่สำคัญในองค์กรไม่ว่า จะเป็นองค์กรขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ใหญ่ต้องมีวัฒนธรรมองค์กรไว้เพื่อช่วยยึดเหนี่ยวและเป็น ทิศทางในการกำกับการทำงานสำหรับคนในองค์กร โดยวัฒนธรรมองค์กรจะช่วยทำให้แนวคิด ของสมาชิกในองค์กรให้ตัดสินใจไปในทิศทางเดียวกันมากขึ้น จึงมีความสำคัญมากต่อความสำเร็จ อย่างยั่งยืนแห่งองค์กรในภาวะปัจจุบันซึ่งสภาพแวดล้อมทางธุรกิจเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และคาดการณ์ไม่ได้

หัวใจสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรคือ ค่านิยมร่วมแห่งองค์กรซึ่งเป็นแก่นวิสัยคิด ความเชื่อ หรือหลักการสำคัญที่กำหนดขึ้นมาโดยผู้ก่อตั้งหรือสมาชิกรุ่นต่อๆ มาขององค์กรส่งผ่านจากรุ่น หนึ่งไปยังอีกรุ่นหนึ่ง โดยให้สมาชิกทุกคนยึดถือเป็นหลักสำคัญ เช่น ค่านิยม เกี่ยวกับความ พึงพอใจสูงสุดของลูกค้า ค่านิยมเรื่องความเป็นเลิศด้านเทคโนโลยีหรือการพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ

ให้ก้าวหน้าเร็วกว่าคนอื่นตลอดเวลา หรือค่านิยมเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นต้น และให้สมาชิกทุกคนในองค์กรนำค่านิยมเหล่านั้นมาประยุกต์และปรับใช้ในทุกๆ เรื่องในการทำงาน และการตัดสินใจต่างๆ ประจำวัน

องค์กรธุรกิจไทยไม่ค่อยให้ความสำคัญอย่างเป็นทางการเป็นการจัดการวัฒนธรรม เพื่อให้ได้มาซึ่งวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งมีประสิทธิภาพและใช้งานได้จริงหลายองค์กร วัฒนธรรม องค์กรและค่านิยมร่วมต่างๆ เป็นเพียงแค่ข้อความบนกระดาษ เพื่อบอกให้หน่วยงาน รับรองมาตรฐานต่างๆ เข้ามาตรวจสอบ นอกเหนือไปจากนี้แล้วระบบการบริหารจัดการต่างๆ ในองค์กรยังไม่ส่งเสริมการมีวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งอีกด้วย เช่น การนำเอาบุคคลภายนอก เข้ามาเป็นผู้บริหารโดยไม่คำนึงถึงค่านิยมส่วนตัวว่าสามารถเข้ากันได้กับวัฒนธรรมและค่านิยม ร่วมที่มีอยู่เดิมหรือไม่

บางทีนำบุคคลภายนอกเข้ามาเป็นผู้บริหารสูงสุดแต่ทำลายค่านิยมร่วมแห่งองค์กร เดิมหรือการที่ไม่ให้ความสำคัญกับพนักงานจนพนักงานลาออกบ่อยๆ จนทำให้ค่านิยมร่วมแห่ง องค์กรเกิดขึ้นได้ยากเหล่านี้เป็นตัวอย่างของการไม่บริหารจัดการค่านิยมร่วมแห่งองค์กรที่เห็น ได้ทั่วไปในภาคธุรกิจของไทย วัฒนธรรมในองค์กรสามารถพัฒนาขึ้นได้ไม่เว้นแม้แต่องค์กรธุรกิจ เล็กๆ เช่น การเอาใจใส่ลูกค้าเพื่อการบริการที่เป็นเลิศโดยการยิ้มและบริการด้วยความเต็มใจ เหล่านี้ถือเป็นวัฒนธรรมที่ดีสำหรับธุรกิจบริการซึ่งไม่ว่าจะองค์กรใหญ่หรือเล็กล้วนต้องมีสิ่ง ยึดเหนี่ยวเพื่อทำให้พนักงานทุกคนมีการตัดสินใจไปในทางเดียวกันและเดินหน้าไปด้วยกัน ตามจุดมุ่งหมายแห่งองค์กรนั่นเอง

บทต่อไปจะกล่าวถึงแนวทางในการจัดการวัฒนธรรมองค์กรที่กลั่นกรองมาจากจาก องค์กรธุรกิจตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในการศึกษา ซึ่งมีอยู่ทั้งสี่หลักแนวทางด้วยกัน นอกจากคำอธิบายในแต่ละแนวทางแล้วยังจะกล่าวถึงแนวทางในการประเมินวัฒนธรรมแห่ง องค์กร เพื่อการพัฒนาไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืนในอนาคตด้วย



บทที่ 2

แนวทางในการจัดการวัฒนธรรมแห่งองค์กรตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

จากการศึกษาวิจัยองค์กรธุรกิจตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงนั้นพบว่าองค์กรเหล่านี้มีแนวทางในการจัดการวัฒนธรรมองค์กรที่โดดเด่นดังต่อไปนี้ โดยแนวทางเหล่านี้สามารถใช้เป็นหลักในการประเมินองค์กรธุรกิจได้ทุกขนาดแต่จะมีข้อสังเกตในการเก็บข้อมูลแตกต่างกันไป

แนวทางปฏิบัติที่โดดเด่น	ข้อสังเกต	
	องค์กรขนาดใหญ่	SMEs
1. มีความดี ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และนวัตกรรมเป็นค่านิยมร่วม พื้นฐานที่เป็นรูปธรรม		
2. ผู้บริหารปฏิบัติตามค่านิยมร่วมความดี ความรับผิดชอบ ต่อสิ่งแวดล้อม สังคมและนวัตกรรมเป็นอย่างดีให้กับพนักงาน		
3. พัฒนาผู้บริหารจากภายในเพื่อรักษาค่านิยมร่วมความดี ความรับผิดชอบ ต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และนวัตกรรม แห่งองค์กร (Succession Plan)	มีการทำ Succession Plan อย่างมีระบบ	อาจไม่มีการทำ Succession Plan อย่างเป็นระบบ แต่มีการวางแผนไว้ล่วงหน้าว่าใครจะมาทำงานตำแหน่งใด โดยได้เริ่มให้ภาระงานเพิ่มเติมที่สอดคล้องกับตำแหน่งในอนาคต
4. จัดกิจกรรมให้พนักงานเพื่อตอกย้ำ ค่านิยมร่วมความดี ความรับผิดชอบ ต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และนวัตกรรม แห่งองค์กร		
5. การคัดเลือกพนักงานใหม่ให้มีความเกี่ยวข้องกับค่านิยมร่วมความดี ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และนวัตกรรมรวมอยู่ด้วย	มีเอกสารประกอบการคัดเลือกพนักงานใหม่ที่มีค่านิยมร่วมเป็นเงื่อนไขในการพิจารณา	อาจไม่มีเอกสารประกอบการคัดเลือกพนักงานใหม่ที่มีค่านิยมร่วมด้วยแต่ใช้ค่านิยมร่วมในการคัดเลือกพนักงานเสมอ
6. หลีกเลี่ยงการปลดพนักงานเพื่อรักษาค่านิยมร่วมแห่งองค์กร		

ในการอธิบายแต่ละแนวทางในการจัดการวัฒนธรรมแห่งองค์กรนั้น ผู้อ่านสามารถดูจากวิธีที่ค้นประกอบได้ โดยวิธีที่ค้นจะแสดงถึงบทสัมภาษณ์ผู้บริหารขององค์กรธุรกิจตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงว่าในทางปฏิบัตินั้นจริงๆ ทำกันอย่างไร

1. มีความดีงาม ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคมและนวัตกรรม เป็นค่านิยมร่วม พื้นฐานที่ เป็นรูปธรรม

องค์กรธุรกิจโดยปกติทั่วไปมักไม่ให้ความสำคัญต่อการมีค่านิยมร่วมที่เป็นรูปธรรมหรือใช้ได้ในชีวิตประจำวันจริงๆ ส่วนใหญ่มักจะเป็นเพียงข้อความค่านิยมร่วมที่เขียนอยู่บนกระดาษเพื่อให้องค์กรประเมินต่างๆ เข้ามาตรวจสอบเท่านั้น นอกเหนือจากนี้แล้วค่านิยมร่วมที่เขียนไว้จะเป็นค่านิยมเกี่ยวกับคุณภาพสินค้า ความเป็นเลิศหรืออื่นๆ ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการทำผลกำไรเพิ่มขึ้นให้กับบริษัทเท่านั้น

องค์กรธุรกิจตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงจะมีวัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง โดยมักจะมี ความดีงาม (เช่น จริยธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต ความโอปอ้อมอารี ความอดทนและขยันหมั่นเพียร) ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม และนวัตกรรมเป็นค่านิยมร่วมพื้นฐาน การประเมิน ค่านิยมร่วมดังกล่าวจึงเป็นสิ่งสำคัญเพราะองค์กรธุรกิจตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงจะมี ค่านิยมร่วมเหล่านี้เป็นรูปธรรม หมายถึงพนักงานส่วนใหญ่หรือทั้งหมดจะมีความเชื่อมั่นและมี ส่วนร่วมในค่านิยมเหล่านี้ นอกเหนือจากความเชื่อแล้วพนักงานยังปฏิบัติตามค่านิยมร่วมเหล่านี้ให้ เห็นอย่างชัดเจนเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตด้วย องค์กรธุรกิจทั่วไปมักจะมีค่านิยมร่วมที่เขียนไว้ในเอกสารแต่อาจจะไม่ได้ปฏิบัติตามจริงๆ ก็เป็นไปได้

ผู้ประเมินสามารถเก็บข้อมูลเกี่ยวกับค่านิยมร่วมต่างๆ เหล่านี้ได้จากหลายแหล่งด้วยกัน เช่นการสัมภาษณ์ผู้บริหารและพนักงานว่ามีค่านิยมร่วมเหล่านี้หรือไม่ โดยจะสอบถามว่านาค่านิยมร่วมเหล่านี้ไปใช้ในการทำงานประจำวันอย่างไรนอกเหนือจากนี้แล้วยังสามารถเก็บข้อมูลได้จากกิจกรรมต่างๆ ที่ส่งเสริมการสร้างค่านิยมร่วมดังกล่าวหรือไม่ เช่น

- ตำนานเรื่องเล่าขานของบริษัทที่กล่าวถึงความเป็นมาของค่านิยมร่วมต่างๆ
- บทกลอนหรือเพลงประจำบริษัทที่ตอกย้ำค่านิยมร่วมแห่งองค์กร
- กิจกรรมของฝ่ายการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีการสอดแทรกค่านิยมร่วมเหล่านี้ด้วยหรือไม่ เช่นมีการเล่าประวัติความเป็นมาขององค์กร รวมถึงค่านิยมร่วมแห่งองค์กร ในการอบรมพนักงานใหม่ หรือมีกิจกรรมต่างๆ ที่สอดคล้องกับค่านิยมร่วมเพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วมเป็นต้น



- สิ่งประกอบต่างๆ ที่สะท้อนค่านิยมร่วมดังกล่าวที่เห็นในบริษัท เช่น เครื่องแต่งกาย ชื่อห้องประชุม ป้ายหรือสัญลักษณ์ที่สอดคล้องกับค่านิยม เป็นต้น

โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบอกเล่าประวัติความเป็นมาขององค์กรที่จะสะท้อนให้พนักงานเห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรรวมถึงค่านิยมร่วมต่างๆ มีที่มาที่ไปอย่างไร พนักงานจะได้รับรู้ว่า องค์กรเกิดขึ้นมาด้วยอุดมการณ์แบบไหนต้องฝ่าฟันอุปสรรคอะไรมาบ้างและสร้างชื่อเสียงอะไรมาบ้างพนักงานจะเกิดความภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร นอกจากนี้แล้วประวัติความเป็นมาจะทำให้พนักงานเกิดความเข้าใจแนวทางในการทำงานต่างๆ ในองค์กรมากขึ้นเพื่อให้เดินไปสู่จุดหมายที่ชัดเจนเดียวกัน

อนึ่งค่านิยมร่วมแห่งองค์กรที่กล่าวถึงนี้ อาจจะไม่ได้มีเขียนไว้แบบชัดเจนตรงไปตรงมา ผู้ประเมินต้องตรวจสอบเอาเองจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและพนักงานว่าสมาชิกองค์กรนี้ นิยมอะไรร่วมกันบ้าง ถึงแม้ว่าบางองค์กรอาจจะมิเขียนไว้ แต่ในความเป็นจริงแล้วค่านิยมร่วมแห่งองค์กรอาจจะไม่มีเลยหรือมีมากกว่านั้น โดยผู้ประเมินต้องสังเกตด้วยตัวเองว่าสมาชิกขององค์กรแห่งนั้นๆ นิยมอะไรร่วมกันบ้าง

การมีค่านิยมร่วมความดีงามความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคมและนวัตกรรม ทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรดี การดำเนินงานไม่สะดุด เช่น การมีค่านิยมร่วมเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมก็จะส่งผลให้บริษัทมีชื่อเสียงที่ดีมีต้นทุนทางสังคมสูงไม่มีปัญหากับชุมชนและสังคมรอบด้าน ยิ่งไปกว่านั้นองค์กรยังจะมีนวัตกรรมใหม่ๆ เกิดขึ้น โดยมีการคำนึงถึงสังคมและสิ่งแวดล้อมด้วยเช่น วัสดุก่อสร้างบ้านที่ประหยัด พลังงาน หรือ การทำห้องอาบน้ำที่มีการส่งสัญญาณเตือนหากผู้ใช้ซึ่งเป็นคนแก่เข้ามาใช้แล้วหกล้ม เป็นต้น หากพนักงานมีค่านิยมร่วมเรื่องนวัตกรรมจะก่อให้เกิดแนวคิดใหม่ๆ มากมายในการพัฒนากระบวนการในการทำงาน ผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการ ไม่ใช่เป็นแค่ครั้งคราวแต่ดำเนินการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากเป็นค่านิยมร่วมแห่งองค์กร นอกเหนือไปจากนี้แล้ว ค่านิยมร่วม

ในส่วนของความตึงามเช่น ความเพียรพยายาม ความเสียสละ และเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ จะช่วยทำให้องค์กรธุรกิจฝ่าฟันอุปสรรคทุกสิ่งไปได้นั่นเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาวิกฤตที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างไม่รู้ตัวในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน

2. ผู้บริหารปฏิบัติตามค่านิยมร่วมความตึงาม ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และนวัตกรรม เป็นตัวอย่างให้กับพนักงาน

ผู้บริหารในองค์กรธุรกิจโดยทั่วไปจะไม่ค่อยคำนึงถึงค่านิยมร่วมเกี่ยวกับความตึงาม ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมสังคมและนวัตกรรม ดังนั้นจึงไม่ปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับค่านิยมร่วมเหล่านี้เพื่อเป็นตัวอย่างแก่พนักงานหรือในบางกรณีผู้บริหารบางคนบางระดับเท่านั้นที่ปฏิบัติตนสอดคล้องกับค่านิยมร่วมเหล่านี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งค่านิยมที่เกี่ยวกับนวัตกรรมหลายครั้งผู้บริหารจะไม่ให้โอกาสกับพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานระดับล่างในการเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับงานเพราะไม่มีความเชื่อมั่นในตัวพนักงานของตน

ในการสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมร่วมแห่งองค์กรนั้นจะมีประสิทธิภาพต่อเมื่อผู้บริหารแห่งองค์กรทุกระดับต้องปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมและค่านิยมร่วมนั้นๆ ให้พนักงานเห็นเป็นนิจศีล ถ้าผู้บริหารทำตัวตรงกันข้าม พนักงานอาจจะมองเห็นว่าองค์กรไม่ได้ให้ความสำคัญต่อวัฒนธรรมแห่งองค์กรและค่านิยมร่วมเหล่านั้นจริงและจะไม่ปฏิบัติตาม

ผู้ประเมินจะทำการตรวจสอบได้โดยการสอบถามพนักงานแบบสุ่มว่าผู้บริหารของเขาเหล่านั้นปฏิบัติตนสอดคล้องกับค่านิยมความตึงาม ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมสังคมและนวัตกรรม หรือไม่อย่างไร โดยอาจจะตั้งคำถามเช่น ผู้บริหารของคุณมีความรับผิดชอบต่อลูกค้าและคู่ค้าอื่นๆ อย่างไร ผู้บริหารของคุณเคยทำอะไรให้เห็นในเรื่องของการรักษาและพัฒนาสิ่งแวดล้อมบ้าง ผู้บริหารของคุณเคยทำอะไรให้เห็นบ้างเป็นต้น โดยต้องขอให้พนักงานผู้ตอบ คำถามยกตัวอย่างประกอบด้วย



การที่ผู้บริหารทุกระดับปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่างแก่พนักงานนั้นนอกจากจะเป็นการตอกย้ำความสำคัญของวัฒนธรรมและค่านิยมร่วมดังกล่าวแล้ว ยังเป็นการสร้างแรงจูงใจในหมู่พนักงานให้ทำดีรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมและพยายามหาแนวทางในการพัฒนาระบบการสินค้าและผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ อยู่เรื่อยๆ ด้วย ในทางตรงกันข้ามหากผู้บริหารปฏิบัติตนตรงกันข้ามกับค่านิยมร่วมดังกล่าวแล้ว นอกจากผู้บริหารจะขาดความน่าเชื่อถือแล้วแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานก็จะลดลง ด้วยซึ่งอาจจะนำไปสู่ปัญหาต่างๆ มากมายซึ่งจะนำไปสู่ความเสื่อมแห่งองค์กรในที่สุด

3. พัฒนาผู้บริหารจากภายในองค์กรเพื่อรักษาค่านิยมร่วมความดีงาม ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคมและนวัตกรรม

องค์กรธุรกิจโดยทั่วไปมักจะไม่ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้บริหารจากภายในองค์กร แต่กลับชอบที่จะแสวงหาบุคลากรภายนอกมาเป็นผู้บริหารอยู่เสมอๆ ด้วยแนวความคิดที่ว่าพนักงานของตนเองไม่มีคุณสมบัติดีพอหรือไม่อยากพัฒนาพนักงานของตนเองเพราะต้องใช้ทั้งเงินและเวลา การนำเอาบุคลากรจากภายนอกเข้ามาเป็นผู้บริหารขององค์กรนั้นเป็นการส่งสัญญาณชัดเจนในหมู่พนักงานว่าผู้บริหารองค์กรธุรกิจนี้ไม่ได้ให้ความสำคัญแก่พนักงานของตนเอง ซึ่งจะส่งผลกระทบอย่างกว้างขวางต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน คุณภาพของสินค้าและบริการ และความสามารถแห่งองค์กรในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างกะทันหันในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจซึ่งมีความสำคัญเป็นพิเศษต่อความสำเร็จอย่างยั่งยืนแห่งองค์กร

นอกจากการใช้ค่านิยมร่วมความดีงาม ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคมและนวัตกรรม เป็นส่วนหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีขององค์กรแล้ว (ดูรายละเอียดได้จากการจัดการทรัพยากรบุคคลตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง) องค์กรธุรกิจตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงยังใช้ค่านิยมร่วมต่างๆ เหล่านี้เป็นเงื่อนไขในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งของพนักงานด้วย เพื่อเป็นการสานต่อค่านิยมร่วมเหล่านี้ไม่ให้เปลี่ยนหรือหายไปผู้ประเมินต้องขอรูปแบบฟอร์มที่ใช้ในการพิจารณาเลื่อนขั้นของพนักงานและอาจจะมีการสุ่มถามพนักงานระดับกลางว่าได้รับการเลื่อนขั้นมาได้อย่างไร อัตราส่วนของผู้บริหารระดับสูงสุดในปัจจุบันที่พัฒนามาจากภายในองค์กรเองเป็นเท่าไร

โดยทั่วไปแล้วองค์กรธุรกิจตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงจะมีอัตราส่วนของผู้บริหารที่พัฒนาเองจากภายในองค์กรสูงมาก โดยอาจจะถึงร้อยเปอร์เซ็นต์ องค์กรเหล่านี้จะนำเอาบุคคลภายนอกเข้ามาเป็นผู้บริหารก็ต่อเมื่อไม่มีพนักงานคนใดในองค์กรที่มีทักษะความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่จำเป็นจริงๆ และไม่สามารถพัฒนาพนักงานจากภายในองค์กรได้ในระยะเวลาอันจำกัด

ในการเก็บข้อมูลนั้น ทำได้โดยถามผู้บริหารว่าอัตราส่วนของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรมีประมาณกี่เปอร์เซ็นต์ที่พัฒนาเองจากภายในองค์กร คำถามต่อมาหากไม่ใช่ร้อยเปอร์เซ็นต์คือทำไมถึงต้องเอาบุคคลภายนอกมาเป็นผู้บริหาร ถ้าคำตอบคือบุคลากรภายในไม่มีทักษะและประสบการณ์เช่นนั้นเลยก็ถือว่าสอดคล้องกับแนวทางปฏิบัตินี้อยู่ โดยอาจจะถามต่อเนื่องว่าเวลาคัดเลือกผู้บริหารใหม่จากภายนอกมีการคัดเลือกให้บุคลากรใหม่นั้นมีค่านิยมส่วนบุคคลที่สอดคล้องกับค่านิยมร่วมความดีงาม ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และนวัตกรรม และวัฒนธรรมแห่งองค์กรหรือไม่ ถ้ามีการคำนึงถึงเรื่องดังกล่าว การนำเอาบุคคลภายนอกมาเป็นผู้บริหารก็ไม่ได้ทำลายวัฒนธรรมดั้งเดิมขององค์กรแต่อย่างใด

โดยทั่วไปแล้วองค์กรธุรกิจเศรษฐกิจพอเพียงขนาดใหญ่จะมีการทำ Succession Plan อย่างเป็นระบบ โดยจะมีเอกสารประกอบการคัดเลือกและแผนการพัฒนาอย่างชัดเจนแต่หากเป็นองค์กรขนาดกลางหรือย่อมอาจจะไม่มีการทำ Succession Plan อย่างเป็นระบบและมีเอกสารประกอบการคัดเลือกและแผนการพัฒนานี้เป็นได้ ในกรณีเช่นนี้ผู้ประเมินต้องถามในรายละเอียดว่าได้มีการคัดเลือกและวางแผนในการพัฒนาใครไว้บ้างอย่างไร โดยขอให้ผู้บริหารยกตัวอย่างประกอบ

การพัฒนาผู้บริหารจากภายในองค์กรนั้นมีผลดีมากมายต่อองค์กร นอกจากจะทำให้เกิดความต่อเนื่องในการบริหารงานแล้วยังเป็นฐานต่อค่านิยมร่วมที่ทำให้เกิดผลดีต่อองค์กรตามที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น นอกเหนือจากนั้น การพัฒนาผู้บริหารจากภายในองค์กรยังเป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงานในหมู่พนักงานและทำให้พนักงานมองเห็นถึงอนาคตของตนเองกับองค์กรอีกด้วย ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการผลิตและการให้บริการแก่ลูกค้า



การพัฒนาผู้บริหารจากภายในองค์กรจะส่งผลดีต่อองค์กรอย่างเห็นได้ชัดในยามวิกฤตกะทันหัน เพราะผู้บริหารจะทราบว่าต้องปรับตัวอย่างทันท่วงทีได้อย่างไร เพราะมีองค์ความรู้เฉพาะเกี่ยวกับองค์กรที่สะสมมาอย่างยาวนาน เช่น การเมืองภายในองค์กร เงื่อนไขทางการตลาดความต้องการเฉพาะของลูกค้า ความรู้เกี่ยวกับคู่แข่ง เป็นต้น หากองค์กรนำเอาบุคคลภายนอกมาเป็นผู้บริหารแล้วเกิดวิกฤตที่ไม่คาดคิดขึ้นองค์กรอาจจะประสบปัญหาความไม่ยั่งยืนได้

4. จัดกิจกรรมให้พนักงานเพื่อต่อยอดค่านิยมร่วมความดีงาม ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคมและนวัตกรรมขององค์กร

องค์กรธุรกิจทั่วไปจะไม่เน้นการจัดกิจกรรมให้พนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งกิจกรรมที่เกี่ยวกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง เนื่องจากผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญของวัฒนธรรมและค่านิยมร่วมแห่งองค์กร นอกเหนือจากนี้แล้วการจัดกิจกรรมดังกล่าว ยังถือเป็นค่าใช้จ่ายที่ทำให้กำไรลดลงอีกหลายๆ องค์กรจะจัดกิจกรรมให้พนักงาน แต่กิจกรรมต่างๆ เหล่านั้นมักจะเป็นกิจกรรมที่ส่งผลให้กำไรเพิ่มขึ้นโดยตรง เช่น กิจกรรมส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ในหมู่พนักงาน เพื่อก่อให้เกิดสินค้าหรือบริการใหม่ๆ แต่จะไม่มีกิจกรรมที่เกี่ยวกับความดีงาม ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมแต่อย่างใด เพราะถือว่าเป็นต้นทุน

ในการสร้างวัฒนธรรมแห่งองค์กรที่แข็งแกร่งนั้น กิจกรรมร่วมต่างๆ ที่ทำเป็นประจำเพื่อต่อยอดค่านิยมร่วมความดีงาม ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคมและนวัตกรรมนั้นสำคัญมากเพราะจะเป็นการแสดงให้เห็นชัดเจนว่าองค์กรนี้ให้ความสำคัญกับค่านิยมร่วมเหล่านั้นอย่างไร กิจกรรมต่างๆ เหล่านี้ จะต้องจัดเพื่อให้พนักงานส่วนใหญ่ได้มีส่วนร่วมรับรู้ร่วมในกิจกรรมนั้นด้วย เพื่อก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในค่านิยมร่วมจริงๆ โดย อาจจะเป็นการประชุมทุกๆ วันเสาร์ (Creative Saturday) เพื่อให้พนักงานนำเสนอความคิดใหม่ๆ เกี่ยวกับการทำงานหรือผลิตภัณฑ์ของบริษัท เพื่อต่อยอดค่านิยมร่วมนวัตกรรม มีกิจกรรมทุกเช้าเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างพนักงานและผู้บริหาร หรือมีกิจกรรมทุกสัปดาห์ที่ส่งเสริมให้พนักงานออกไปบำเพ็ญประโยชน์เพื่อสังคมหรือพัฒนาสิ่งแวดล้อมหรือจัดเวทีให้รางวัลแก่

พนักงานที่เลื่อนตำแหน่ง เกษียณอายุ โดยมีการกล่าวว่าพนักงานเหล่านี้เป็นคนดีมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างไร หรือมีการจัดประกวดพนักงานดีเด่น ประจำเดือนโดยพนักงานดีเด่นนั้นจะต้องแสดงให้เห็นเป็นประจักษ์ว่าปฏิบัติตนสอดคล้องกับค่านิยมร่วม ความดีงาม ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคมและนวัตกรรม อย่างไร เป็นต้น

กิจกรรมสนทนากิจการที่สอดคล้องกับค่านิยมร่วมความดีงาม ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคมและนวัตกรรม เป็นกิจกรรมสนับสนุนอีกประการหนึ่งในการสร้างความผูกพันในองค์กร เพื่อให้การทำงานและการใช้ชีวิตในที่ทำงานดำเนินไปอย่างราบรื่นและเกิดความสามัคคีในหมู่คณะจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรธุรกิจจะต้องมีการจัดกิจกรรมเหล่านี้ร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้พนักงานในองค์กรเกิดความสนิทสนมกันมากขึ้น โดยกิจกรรมดังกล่าวนี้ อาจไม่ใช่แค่ตัวพนักงานแต่รวมถึงคนในครอบครัวของพนักงานแต่ละคนให้เข้ามามีส่วนร่วมอีกด้วย

ผู้ประเมินต้องสอบถามข้อมูลจากผู้บริหารและพนักงานว่ากิจกรรมต่างๆ เพื่อตอกย้ำค่านิยมร่วมขององค์กรมีอะไรบ้างอย่างไร เพื่อตรวจสอบว่ากิจกรรมต่างๆ นั้นเกิดขึ้นจริงเป็นนิจสิลการจัดกิจกรรมให้พนักงานเพื่อตอกย้ำค่านิยมร่วมความดีงาม ความรับผิดชอบต่อ สิ่งแวดล้อม สังคมและนวัตกรรมขององค์กรนั้น ย่อมส่งผลดีในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง กล่าวคือเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันซึ่งจะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพแห่งองค์กรในการก้าวไปสู่จุดหมายที่วางไว้

5. การคัดเลือกพนักงานใหม่มีเงื่อนไขเกี่ยวกับค่านิยมร่วมความดีงาม ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคมและนวัตกรรม รวมอยู่ด้วย

การคัดเลือกพนักงานขององค์กรโดยทั่วไปนั้น จะพิจารณาถึงพื้นฐานทางการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานที่ผ่านมาว่าตรงตามความต้องการขององค์กรในขณะนั้นหรือไม่อย่างมากที่สุดก็อาจจะดูบุคลิกลักษณะของผู้สมัครว่ามีบุคลิกที่ดีและน่าจะเป็นที่ชื่นชอบของลูกค้าหรือเพื่อนร่วมงานเท่านั้นแต่จะไม่ได้มีการทดสอบและพิจารณาถึงค่านิยมส่วนบุคคลของผู้สมัครว่าสามารถเข้ากันได้หรือสามารถปรับให้เข้ากับวัฒนธรรมและค่านิยมร่วมแห่งองค์กรหรือไม่ สำหรับองค์กรธุรกิจขนาดกลางและย่อนั้นบางทีแค่ทำงานเป็นกิตติลโนใจจับแล้ว



การคัดเลือกพนักงานใหม่เข้าสู่องค์กรมีความสำคัญในการสร้างเสริมวัฒนธรรมแห่งองค์กรที่ต้องการเนื่องจากวัฒนธรรมแห่งองค์กรเกิดจากค่านิยมร่วมกันของสมาชิกทุกคนในองค์กรนั้นเองหากองค์กรธุรกิจไม่มีความระมัดระวังในการคัดเลือกพนักงานใหม่พร้อมค่านิยมส่วนบุคคลที่ถูกต้อง วัฒนธรรมแห่งองค์กรอาจจะไม่แข็งแกร่งหรือกลายเป็นอย่างอื่นไปได้ ดังนั้นองค์กรธุรกิจตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงจะมีความระมัดระวังในการคัดเลือกพนักงานใหม่มาก เพราะแต่ละคนก็นำเอาค่านิยมของตนมาสู่องค์กรด้วย ดังนั้นการคัดเลือกที่ถูกต้องคือการคัดเลือกพนักงานที่มีค่านิยมส่วนตัวตรงกับค่านิยมร่วมขององค์กรนั่นเอง ที่เห็นกันบ่อยๆ คือการคัดเลือกพนักงานใหม่ที่ดีและเก่ง ความดีงามที่กล่าวถึงนี้คือค่านิยมส่วนบุคคล เช่น ความเพียร ความโอบอ้อมอารี จริยธรรม ซึ่งกลายมาเป็นค่านิยมร่วมแห่งองค์กร ซึ่งเป็นรากฐานของวัฒนธรรมแห่งองค์กรในที่สุด

ผู้ประเมินต้องสอบถามผู้บริหารว่ามีกระบวนการในการคัดเลือกพนักงานใหม่อย่างไร มีการคำนึงถึงและตรวจสอบค่านิยมส่วนบุคคลของผู้สมัครหรือไม่ โดยขอตัวอย่างเอกสารประกอบในการคัดเลือกพนักงานใหม่ที่ใช้แล้วมาตรวจสอบด้วย ในกรณีที่เป็นองค์กร SMEs อาจจะไม่มีเอกสารประกอบในการคัดเลือกนี้ จึงต้องสอบถามในรายละเอียดว่ามีการตรวจสอบค่านิยมร่วมส่วนบุคคลของผู้สมัครจริง

การคัดเลือกพนักงานใหม่ที่มีค่านิยมส่วนตัวสอดคล้องกับค่านิยมร่วมความดีงาม ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคมและนวัตกรรมแห่งองค์กรนั้น เป็นวิธีการสานต่อค่านิยมร่วมดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะส่งผลดีต่อผลการดำเนินงานแห่งองค์กร ภาพลักษณ์แห่งองค์กรและความสามารถในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจอย่างไม่คาดคิดนั่นเอง

6. หลักเล็งการปลดพนักงานเพื่อรักษาค่านิยมร่วมแห่งองค์กร

องค์กรธุรกิจโดยทั่วไปจะมองพนักงานเป็นต้นทุนหากผู้บริหารมีความจำเป็นจะต้องทำอะไรอย่างทันทีทันใด ทางเลือกอันดับหนึ่งคือ การปลดพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยามที่องค์กรกำลังเจอวิกฤตการณ์ทางการเงิน เช่นประสบปัญหาสภาพคล่อง หรือถูกผู้ถือหุ้นบังคับให้ทำกำไรเป็นต้น องค์กรธุรกิจเหล่านี้จะไม่คำนึงถึงผลกระทบของการปลดพนักงานต่อพนักงานและครอบครัวของพนักงานหรือสังคมรอบด้านเลยแต่จะมองว่าเป็นวิธีเดียวที่ทำให้องค์กรมีกำไรขึ้นมาทันตาเห็น

วัฒนธรรมแห่งองค์กรและค่านิยมร่วมแห่งองค์กรจะแข็งแกร่งไม่ได้เลย หากองค์กรธุรกิจมีการปลดพนักงานบ่อยๆ เนื่องจากว่าหากปลดพนักงานบ่อยๆ ค่านิยมร่วมที่มีอยู่ก็หายไปกับบุคลากรด้วย วัฒนธรรมแห่งองค์กรก็จะถูกเปลี่ยนหรือสูญหายไปเลยก็เป็นได้ผู้ประเมินต้องสอบถามจากผู้บริหารและพนักงานว่าในอดีตที่ผ่านมามีการปลดพนักงานบ่อยครั้งหรือไม่ โดยเฉพาะในช่วงเวลาที่องค์กรเจอวิกฤตการณ์ทางการเงิน องค์กรธุรกิจตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงจะหลักเล็งการปลดพนักงาน เนื่องจากว่าองค์กรธุรกิจเหล่านี้ มองพนักงานเป็นสินทรัพย์ที่ลงทุนพัฒนามาแล้วอย่างต่อเนื่อง

นอกเหนือไปจากนั้น พนักงานยังถือเป็น แหล่งสะสมองค์ความรู้เฉพาะแห่งองค์กร หากมีการปลดพนักงานออก องค์ความรู้เฉพาะก็จะหายไปกับพนักงานด้วย องค์ความรู้เฉพาะนี้คืออะไร คือความรู้และทักษะเฉพาะเกี่ยวกับคู่ค้าทั้งหมดโดยเฉพาะอย่างยิ่งลูกค้าขององค์กร พนักงานที่ทำงานมานานๆ ย่อมจะทราบดีว่าลูกค้า แต่ละท่านมีความชอบหรือไม่ชอบอะไรและอย่างไรในรายละเอียด เพราะฉะนั้นพนักงานเหล่านี้จึง “รู้ใจ” ลูกค้า นอกเหนือจากองค์ความรู้เฉพาะเกี่ยวกับลูกค้าแล้วยังมีองค์ความรู้เกี่ยวกับตลาดที่ธุรกิจดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจอยู่ด้วย เช่น เงื่อนไขเกี่ยวกับราคา เงื่อนไขเกี่ยวกับผู้ขาย วัตถุดิบหรือพฤติกรรมของตลาดต่างๆ เหล่านี้ซึ่งองค์ความรู้เฉพาะของ พนักงานเกี่ยวกับ ตลาดนี้เองที่จะช่วยให้องค์กรธุรกิจสามารถตอบรับได้อย่างทันท่วงทีเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่บ่อยครั้งไม่สามารถคาดเดาได้



ความสำคัญขององค์ความรู้เหล่านี้จะเด่นชัด หลังจากที่เราทำการถดถอยทางเศรษฐกิจหายไปและเศรษฐกิจกลับมาสูงขึ้นเช่นเดิม หากองค์กรธุรกิจใดให้พนักงานออกในช่วงวิกฤตแล้วจะทำอย่างไรเมื่อเศรษฐกิจกลับมาเจริญรุ่งเรืองตามเดิมตามวัฏจักรทางเศรษฐกิจที่เมื่อมีลงแล้วก็ต้องมีขึ้นตามมา สิ่งที่เราเห็นกันบ่อยๆ คือการระดมพลจ้างพนักงานใหม่ เข้ามาในช่วงเศรษฐกิจขาขึ้น บริษัทเหล่านี้จึงต้องลงทุนในการฝึกอบรมพนักงานอย่างมากมายมหาศาล ถึงแม้ว่าจะลงทุนไปมากมายในการพัฒนาพนักงานใหม่ ก็ยังไม่สามารถให้บริการได้ดีเท่าที่พนักงานเก่าสามารถทำได้ เนื่องจากการที่จะ “รู้ใจลูกค้า” นั้น ต้องใช้เวลาหลายปี ยิ่งร้ายไปกว่านั้นคือหากองค์กรธุรกิจเกิดต้องเผชิญกับวิกฤตขึ้นมาทันทีทันใด ผู้บริหารใหม่หรือพนักงานใหม่เหล่านี้จะไม่สามารถตอบรับต่อวิกฤตต่างๆ เหล่านี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเลย เพราะไม่มีองค์ความรู้เฉพาะเกี่ยวกับองค์กรธุรกิจที่จำเป็น จึงอาจจะนำองค์กรธุรกิจไปสู่หายนะได้ในที่สุด

การหลีกเลี่ยงการปลดพนักงานออกในช่วงที่ธุรกิจประสบภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจเป็นแนวทางปฏิบัติที่ตรงกันข้ามกับแนวทางปฏิบัติที่มีให้เห็นอยู่ทั่วไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรธุรกิจในประเทศสหรัฐอเมริกาซึ่งการให้พนักงานออกเป็นเรื่องปกติ เพราะเหตุใดการรักษานักงานไว้ จึงมีความสำคัญต่อความยั่งยืนขององค์กรธุรกิจ Bergsteiner และ Avery (2007) แสดงให้เห็นอย่างเป็นระบบว่า หากจะต้องการทำลายองค์กรธุรกิจที่ประสบความสำเร็จที่ยั่งยืนแล้วละก็เพียงแค่ปลดพนักงาน 1 ใน 10 ขององค์กรเท่านั้น ส่วนประกอบ ต่างๆ ของระบบที่ทำให้้องค์กรธุรกิจยั่งยืน เช่น นวัตกรรม ความเชื่อถือ ความกล้าในการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ การบริหารจัดการโดยตัวพนักงานเอง และการร่วมมือกันในการทำงานก็จะถูกทำลายลง ซึ่งเป็นที่น่าเสียดายมากเพราะระบบเหล่านี้ไม่ได้สร้างกันมาได้ง่ายๆ ซึ่งสิ่งต่างๆ ที่หายไปเหล่านี้รวมถึงค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมแห่งองค์กรนั่นเอง

บทที่ 3

แนวทางในประเมินการจัดการวัฒนธรรมองค์กรธุรกิจ ตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

การประเมินองค์การการจัดการวัฒนธรรมองค์กรธุรกิจตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงหลังจากการเก็บข้อมูลแล้ว เริ่มจากแบบฟอร์มในการประเมิน (ดูตัวอย่าง) ซึ่งประกอบไปด้วยแนวทางปฏิบัติในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร 6 แนวทางที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ลักษณะของความคล้ายคลึงหรือไม่คล้ายคลึงของแนวทางปฏิบัติในการสร้างวัฒนธรรมขององค์กรธุรกิจกับแนวทางปฏิบัติในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรทั้ง 6 แนวทางการให้คะแนน ข้อสังเกตในการเก็บข้อมูลขององค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ และองค์กรธุรกิจเอสเอ็มอี

สำหรับการประเมินแนวทางปฏิบัติแรกคือมีความดีงาม ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคมและนวัตกรรม เป็นค่านิยมร่วมพื้นฐานที่เป็นรูปธรรมนั้น จะไม่มีความแตกต่างกันระหว่างธุรกิจขนาดใหญ่และธุรกิจเอสเอ็มอี กล่าวคือหากเป็นองค์กรธุรกิจตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงอย่างแท้จริงธุรกิจจะต้องแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เพราะตระหนักถึงความสำคัญจริงโดยลงทุนทำเกินกว่ากฎเกณฑ์ทั่วไปและในส่วนของนวัตกรรมนั้นองค์กรธุรกิจจะมีนวัตกรรมทั่วไปหมดทั้งในผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงานทั้งหมด ความคิดใหม่ๆ ส่วนใหญ่มาจากพนักงาน นอกเหนือจากนี้พนักงานจะต้องมีความดีงามเป็นที่ยึดเหนี่ยว ชื่อสัตย์สุจริต ขยันหมั่นเพียร โอ้อบบอมอารี เป็นต้น หากเป็นเช่นนั้นจะ 3 คะแนน

หากองค์กรธุรกิจไม่มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมเลย การลงทุนใน R & D ก็ไม่มีและนวัตกรรมในกระบวนการทำงานไม่มีเลยกรณีเช่นนี้เห็นได้ชัดว่าไม่สอดคล้องกับแนวทางขององค์กรธุรกิจตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ดังนั้นจะไม่ได้คะแนน



แต่หากองค์กรธุรกิจมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมตามกฎหมายเกณฑ์ที่กำหนด เช่น กฎหมายโรงงาน กฎหมายแรงงานเด็ก เป็นต้น และมีนวัตกรรมเฉพาะใน ผลิตภัณฑ์ หรือการให้บริการลูกค้าแต่ไม่เน้นนวัตกรรมในกระบวนการทำงานซึ่งส่วนใหญ่มาจากพนักงาน แล้วธุรกิจเช่นนี้จะได้ 1 คะแนน เพราะถือว่าสอดคล้องกับแนวทางขององค์กรธุรกิจตามปรัชญา ของเศรษฐกิจพอเพียง ถึงแม้ว่าจะสามารถพัฒนาต่อไป

หากองค์กรธุรกิจได้อยู่ประมาณกึ่งกลางคืออาจจะทำเกินกว่ารับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมตามกฎหมายและนวัตกรรมเฉพาะในผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการลูกค้าแต่ยังไม่ถึงกับเข้าเกณฑ์ 3 คะแนน ธุรกิจนั้นจะได้ 2 คะแนน เพราะถือว่าสอดคล้องกับแนวปฏิบัติ ขององค์กรธุรกิจตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงค่อนข้างมาก

สำหรับแนวทางปฏิบัติที่สอง คือผู้บริหารปฏิบัติตามค่านิยมร่วมความดีความรับผิดชอบต่อสังคมและนวัตกรรมเป็นอย่างดีให้กับพนักงานนั้น หากข้อมูลยืนยันว่าผู้บริหารทุกระดับปฏิบัติตามค่านิยมร่วมเพื่อเป็นตัวอย่างแก่พนักงานโดยสม่ำเสมอแล้วสามารถให้ 3 คะแนนได้เลยเพราะถือว่าสอดคล้องกับแนวปฏิบัติขององค์กรธุรกิจตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง แต่หากพบว่าผู้บริหารทุกระดับไม่ได้ปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับค่านิยมร่วมเหล่านั้นเลย ถือว่าธุรกิจนี้ไม่ใช่ธุรกิจตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง จึงไม่ได้คะแนน

หากผู้บริหารปฏิบัติตนสอดคล้องกับค่านิยมร่วมความดีความรับผิดชอบต่อสังคมและนวัตกรรม แต่อาจจะไม่ปฏิบัติให้เห็นเด่นชัดหรือปฏิบัติแต่เป็นบางครั้งบางคราวธุรกิจนั้นจะได้เพียง 1 คะแนน เพราะสามารถพัฒนาต่อไป

หากองค์กรธุรกิจได้อยู่ประมาณกึ่งกลางคือผู้บริหารอาจจะปฏิบัติตนสอดคล้องกับค่านิยมดังกล่าวบ่อยกว่าเป็นบางครั้งบางคราวแต่ไม่ถึงกับสม่ำเสมอจนพนักงานรู้เห็นกันหมด คือยังไม่ถึงกับเข้าเกณฑ์ 3 คะแนน ธุรกิจนั้นจะได้เพียง 2 คะแนน เพราะถือว่าสอดคล้องกับแนวปฏิบัติขององค์กรธุรกิจตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงค่อนข้างมาก

แนวทางการปฏิบัติที่ดีเด่น				ความคล้ายคลึงแนวทางเพียง			ข้อสังเกต	
	0	1	2	3	คะแนน	องค์ประกอบใหญ่	SMEs	
1. มีวามดี งามรับผิดชอบต่อสังคม และนวัตกรรมเป็นค่านิยมพื้นฐานที่เป็นรูปธรรม	รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมทุกด้าน ทุกด้าน	รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมทุกด้าน ทุกด้าน		รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมเฉพาะ เฉพาะด้านสำคัญๆ โดยมองทุกด้านว่า ทุกด้านที่จับ				
2. ผู้บริหารปฏิบัติงานค่านิยมร่วมที่ดี ความรับผิดชอบต่อสังคม สังคม และนวัตกรรมเป็นตัวอย่างที่ชัดเจน	ผู้บริหารปฏิบัติงานค่านิยมร่วมที่ดีอย่าง แต่เพียงด้านหนึ่งหรือบางด้าน							
3. พัฒนาผู้บริหารภายในให้รู้จักค่านิยมร่วมที่ดี ความรับผิดชอบต่อสังคม สังคม และนวัตกรรมอย่างแท้จริง (Succession Plan)	ให้ความรู้เกี่ยวกับหลักการพื้นฐานของค่านิยมร่วม เป็นอย่างดี แต่มีการนำหลักการเหล่านั้นไป ผู้บริหารจึงยังยึดการตัดสินใจอย่าง ธุรกิจค่านิยมร่วม						อย่างไรก็ตาม Succession Plan อย่าง เป็นระบบ แต่มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า จะทำงานตามแผนได้ โดยไม่ได้มีการ งานที่เมื่อเสียสละต้องทำงานหนัก จนเกินไป	
4. จัดกิจกรรมให้พนักงานได้เรียนรู้ค่านิยมร่วมที่ดี ความรับผิดชอบต่อสังคม สังคม และนวัตกรรมอย่างแท้จริง	มีกิจกรรมบ้าง แต่ไม่ค่อยจริงจัง จริงๆ			มีกิจกรรมบ้างตามโอกาสที่ค่านิยมร่วม แห่งองค์กรอย่างต่อเนื่อง ไม่ให้หายไป เห็น				
5. การคัดเลือกพนักงานใหม่ให้สอดคล้องกับค่านิยมร่วมที่ดี ความรับผิดชอบต่อสังคม สังคม และนวัตกรรมของผู้	ค่านิยมร่วมเป็นสิ่งที่ใช้ในการคัดเลือก แต่ไม่มีการเชื่อมโยงชัดเจน			ค่านิยมร่วมเป็นสิ่งที่ใช้ในการคัดเลือกและ ถูกเชื่อมโยงกับการประกอบการตัดสินใจ พนักงานโดยอย่างชัดเจน			อาจจะไม่มีการประกอบการตัดสินใจ เลือกพนักงานที่ค่านิยมร่วม ด้วยแต่ใช้ค่านิยมร่วมในการตัดสินใจ	
6. พลิกเปลี่ยนเจตคติพนักงานเพื่อรักษาค่านิยมร่วมอย่างแท้จริง	พลิกเปลี่ยนเจตคติพนักงาน แต่ไม่มีการลด บ้างด้วยเหตุผลทางเงิน			ไม่มีการเปลี่ยนแปลง หมายความว่าจุด เน้นนโยบายจุด			พนักงานเสมอ	



สำหรับแนวทางปฏิบัติที่สามคือการพัฒนาผู้บริหารจากภายในเพื่อรักษาค่านิยมร่วม ความดี ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และนวัตกรรมแห่งองค์กร หากข้อมูลที่สามารถเก็บได้บ่งบอกอย่างชัดเจนว่าองค์กรธุรกิจนี้พยายามทุกวิถีทางที่จะพัฒนาผู้บริหารจากภายในองค์กร มีอัตราผู้บริหารที่พัฒนาเองจากภายในองค์กรสูงเกือบร้อยเปอร์เซ็นต์และจะเอาคนนอกเข้ามาก็ต่อเมื่อไม่มีทางพัฒนาคนภายในองค์กรได้แล้วเท่านั้นธุรกิจเช่นนี้จะได้ 3 คะแนน เพราะถือว่าสอดคล้องกับแนวปฏิบัติขององค์กรธุรกิจตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

แต่หากข้อมูลบ่งชี้ว่า องค์กรธุรกิจนี้ได้นำเข้าบุคคลภายนอกมาเป็นผู้บริหารระดับสูงเสมอๆ จะถือว่าธุรกิจนี้ไม่ใช่ธุรกิจตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง จึงไม่ได้คะแนน

หากองค์กรธุรกิจมีการนำเข้าบุคคลภายนอกมาผู้บริหารหลายคน แต่มีเหตุผลที่เชื่อได้ว่ามีความจำเป็นจริง เช่นธุรกิจยังขนาดเล็กและดำเนินกิจการมาได้เพียงไม่กี่ปี จึงมีความจำเป็นที่จะต้องนำเข้าบุคคลภายนอกเข้ามา แต่ทำการคัดเลือกบุคคลภายนอกอย่างดีเพื่อรักษาค่านิยมร่วมในกรณีเช่นนี้จะได้ 1 คะแนน เพราะถือว่าสอดคล้องกับแนวปฏิบัติขององค์กรธุรกิจตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

หากองค์กรธุรกิจได้อยู่ประมาณกึ่งกลางคือให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้บริหารจากภายในโดยมีอัตราของผู้บริหารที่พัฒนาเองจากภายในสูงกว่า 70% แต่ก็มีมีการนำเข้าบุคคลภายนอกเข้ามาเป็นผู้บริหาร โดยทำการคัดเลือกอย่างดีเพื่อให้ได้ผู้บริหารที่มีค่านิยมส่วนตัวสอดคล้องกับค่านิยมร่วมแห่งองค์กรธุรกิจนั้นจะได้ 2 คะแนน เพราะถือว่าสอดคล้องกับแนวปฏิบัติขององค์กรธุรกิจตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงค่อนข้างมาก

สำหรับแนวทางปฏิบัติที่สี่คือการจัดกิจกรรมให้พนักงานเพื่อต่อยอดค่านิยมร่วม ความดี ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคมและนวัตกรรมขององค์กร หากข้อมูลที่เก็บได้บ่งชี้ว่าองค์กรธุรกิจมีกิจกรรมเป็นจำนวนมากและเกิดขึ้นแทบทุกวัน ซึ่งต่อยอดค่านิยมร่วมความดี ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคมและนวัตกรรมแห่งองค์กรอย่างต่อเนื่อง ไปที่ไหนก็พบเห็น

ธุรกิจนี้ได้ 3 คะแนน เนื่องจากว่าสอดคล้องกับแนวปฏิบัติขององค์กรธุรกิจตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

หากองค์กรธุรกิจใดไม่มีการจัดกิจกรรมให้พนักงานเกี่ยวกับการสร้างค่านิยมความดี ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคมและนวัตกรรมเลย ธุรกิจนั้นจะไม่ได้คะแนน เพราะถือว่าไม่สอดคล้องกับแนวปฏิบัติขององค์กรธุรกิจตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

หากองค์กรธุรกิจมีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างเสริมค่านิยมความดี ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และนวัตกรรมบ้าง แต่มีจำนวนกิจกรรมที่ไม่บ่อยและไม่เข้มข้นอาจจริงอาจจัง เช่น ปีละครั้งหรือสองครั้ง องค์กรธุรกิจเช่นนี้จะได้ 1 คะแนน เพราะถือว่าสอดคล้องกับแนวปฏิบัติขององค์กรธุรกิจตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง แต่ยังสามารถพัฒนาได้อีก

หากองค์กรธุรกิจมีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างเสริมค่านิยมร่วมความดี ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคมและนวัตกรรม บ่อยครั้งแต่ยังไม่ถึงกับทุกวันขององค์กรธุรกิจเช่นนี้จะได้ 2 คะแนน เพราะถือว่าสอดคล้องกับแนวปฏิบัติขององค์กรธุรกิจตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงค่อนข้างมากแต่ยังสามารถพัฒนาได้อีก

สำหรับแนวทางปฏิบัติที่ห้าคือการคัดเลือกพนักงานใหม่มีเงื่อนไขเกี่ยวกับค่านิยมร่วมความดี ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และนวัตกรรมรวมอยู่ด้วย หากองค์กรธุรกิจมีค่านิยมร่วมเป็นเงื่อนไขในการคัดเลือกและถูกเขียนไว้ในเอกสารประกอบการคัดเลือกพนักงานใหม่อย่างชัดเจน โดยแสดงหลักฐานการใช้งานจริง ธุรกิจนั้นจะได้ 3 คะแนน เนื่องจากว่าสอดคล้องกับแนวปฏิบัติขององค์กรธุรกิจตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

หากองค์กรธุรกิจไม่ได้ใช้ค่านิยมร่วมความดี ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และนวัตกรรมเป็นเงื่อนไขในการคัดเลือกพนักงานใหม่เลย ธุรกิจเช่นนี้จะได้คะแนน เพราะถือว่าไม่สอดคล้องกับแนวปฏิบัติขององค์กรธุรกิจตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง



หากมีหลักฐานว่าองค์กรธุรกิจใช้ค่านิยมร่วมความดี ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และนวัตกรรม เป็นเงื่อนไขในการคัดเลือกแต่ไม่มีการเขียนไว้อย่างชัดเจน ธุรกิจเช่นนี้จะได้ 1 คะแนน เพราะถือว่าสอดคล้องกับแนวปฏิบัติขององค์กรธุรกิจตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงแต่ยังสามารถพัฒนาได้

หากมีหลักฐานว่าองค์กรธุรกิจใช้ค่านิยมร่วมความดี ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคมและนวัตกรรมเป็นเงื่อนไขในการคัดเลือกจริง โดยมีการเขียนค่านิยมดังกล่าวไว้เป็นนโยบายอย่างชัดเจนด้วย โดยอาจไม่มีหลักฐานเอกสารประกอบการคัดเลือกพนักงานใหม่เป็นหลักฐานประกอบ ธุรกิจเช่นนี้จะได้ 2 คะแนน เพราะถือว่าสอดคล้องกับแนวปฏิบัติขององค์กรธุรกิจตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงค่อนข้างมาก แต่ยังสามารถพัฒนาได้

สำหรับแนวทางปฏิบัติที่หกคือ การหลีกเลี่ยงการปลดพนักงานเพื่อรักษาค่านิยมร่วมแห่งองค์กร หากองค์กรธุรกิจมีหลักฐานว่าไม่เคยมีการปลดพนักงานเลยแม้ในยามวิกฤต ธุรกิจนี้จะได้ 3 คะแนน เนื่องจากว่าสอดคล้องกับแนวปฏิบัติขององค์กรธุรกิจตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

หากองค์กรธุรกิจใดเมื่อมีความจำเป็นต้องเพิ่มกำไรในระยะสั้นไม่ว่าจะเป็นช่วงวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจหรือวิกฤตการณ์ทางการเงินอื่นๆ ก็เลือกที่จะปลดพนักงานทันทีธุรกิจนี้จะไม่ได้คะแนนเพราะถือว่าไม่สอดคล้องกับแนวปฏิบัติขององค์กรธุรกิจตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

หากมีหลักฐานว่าองค์กรธุรกิจหลีกเลี่ยงการปลดพนักงานแต่ก็มีการปลดบ้างเพียงด้วยความจำเป็นทางการเงิน คือถ้าไม่ปลดพนักงาน ธุรกิจก็ยากที่จะอยู่รอด ธุรกิจเช่นนี้จะได้ 1 คะแนน เพราะถือว่าสอดคล้องกับแนวปฏิบัติขององค์กรธุรกิจตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง แต่ยังสามารถพัฒนาได้

หากมีหลักฐานว่าธุรกิจใด หลีกเลี่ยงการปลดพนักงานแต่มีวิธีการบริหารจัดการแบบอื่นที่ไม่ทำให้พนักงานและครอบครัวเดือดร้อน เช่น โครงการลาออกก่อนเกษียณอายุโดยสมัคร โดยองค์กรธุรกิจให้ค่าตอบแทนแก่พนักงานมากพอที่จะไม่ทำให้พนักงานและครอบครัวเดือดร้อน ธุรกิจเช่นนี้จะได้ 2 คะแนน เพราะถือว่าสอดคล้องกับแนวปฏิบัติขององค์กรธุรกิจตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงค่อนข้างมาก แต่ยังสามารถพัฒนาได้อีก

เมื่อได้ทำการประเมินแนวทางในการบริหารจัดการวัฒนธรรมแห่งองค์กรตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงทั้งหกแนวทางเสร็จเรียบร้อยแล้ว ให้รวมคะแนนทั้งหมด เพื่อทำการประมวลผลต่อไป



บทที่ 3

คำถามที่พบบ่อยในการจัดการวัฒนธรรมองค์กรตาม ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

บทนี้จะกล่าวถึงคำถามเกี่ยวกับการจัดการวัฒนธรรมองค์กรตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงที่ถูกลามบ่อๆ โดยคำตอบที่ได้จะมาจากแนวทางในการปฏิบัติจริงขององค์กรธุรกิจตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงที่ได้จากการศึกษานี้หรือการศึกษาอื่นๆ ที่ผู้วิจัยทำการศึกษามาก่อนในอดีต

1. การไม่ปลดพนักงานในช่วงวิกฤตทางการเงิน ทำได้อย่างไร

จากการศึกษาพบว่า การไม่ปลดพนักงานในช่วงที่องค์กรกำลังเผชิญปัญหาทางการเงินสามารถทำได้โดยการให้พนักงานตั้งคณะกรรมการขึ้นมาเพื่อพิจารณาลดเงินเดือนและค่าใช้จ่ายต่างๆ ขององค์กร โดยผู้บริหารต้องยอมเสียสละโดยการลดเงินเดือนของตนเองมากกว่าพนักงานด้วย โดยการลดเงินเดือนจะลดแบบลดหลั่นกันไปจากผู้บริหารระดับสูงไปจนถึงพนักงานระดับล่างซึ่งอาจจะไม่ถูกลดเงินเดือนเลยก็ได้ เพราะเงินเดือนไม่มากอยู่แล้วนอกเหนือจากนี้แล้ว ผู้บริหารต้องให้การสนับสนุนพนักงานเรื่องอาหารกลางวัน เช่นมีการให้บริการอาหารกลางวันโดยไม่เสียค่าใช้จ่ายเพื่อช่วยพนักงานประหยัดในช่วงวิกฤต หากผ่านพ้นวิกฤตไปแล้วเงินเดือนต้องกลับมาเป็นอัตราเดิมหรือดีกว่าเดิม

นอกจากนี้แล้ว พนักงานจะทราบว่าค่าใช้จ่ายอื่นๆ ที่ไม่จำเป็นและสามารถลดหรืองดได้มีอะไรบ้าง คณะกรรมการชุดนี้จะสามารถให้คำแนะนำได้ว่าควรจะลดค่าใช้จ่ายต่างๆ เหล่านี้อย่างไร

2. หากมีความจำเป็นต้องปลดพนักงานจริงจะทำได้อย่างไรจึงจะสามารถรักษาวัฒนธรรมแห่งองค์กรไว้ได้โดยพนักงานที่เหลือไม่รู้สึกล้มใจในการทำงานกับองค์กรต่อไป

ในกรณีที่มีความจำเป็นต้องปลดพนักงานจริงๆ ก็ต้องอธิบายให้พนักงานทุกคนทราบถึงฐานะทางการเงินแท้จริงขององค์กรและชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องปลดพนักงาน โดยผู้บริหารทำการจัดตั้งคณะกรรมการคัดเลือกพนักงานออกซึ่งประกอบไปด้วยตัวแทนพนักงานที่ได้รับการยอมรับโดยกำหนดเป็นเปอร์เซ็นต์ให้แก่คณะกรรมการนี้ว่าจะต้องมีพนักงานออกกี่เปอร์เซ็นต์องค์กรจึงจะสามารถอยู่รอดได้ โดยให้อำนาจคณะกรรมการนี้ในการคัดเลือกพนักงานกันเองว่าคนไหนสมควรจะออก เพราะพนักงานจะทราบกันเองว่าใครมีฐานะความเป็นอยู่ มีความรู้ มีทักษะ และความสามารถอย่างไร การให้อำนาจพนักงานในการ คัดเลือกกันเองเช่นนี้จะทำให้พนักงานที่ไม่ถูกปลดไม่รู้สึกสูญเสียกำลังใจในการทำงาน ในขณะที่ตัวพนักงานที่ถูกปลดก็ยังมีความรู้สึกดีๆ กับองค์กรอยู่หากสถานการณ์ทางการเงินดีขึ้นก็สามารถรับพนักงานเหล่านี้อีกกลับมาเป็นพนักงานได้เช่นเดิม

3. ถ้าไม่มีพนักงานจากภายในองค์กรให้พัฒนาเป็นผู้บริหาร ทำอย่างไร

การพัฒนาผู้บริหารจากภายในองค์กรนั้นเป็นแนวทางปฏิบัติขององค์กรธุรกิจตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง แต่ในบางกรณีที่องค์กรต้องการความรู้และทักษะใหม่ๆ อย่างทันทีทันใดเพื่อความอยู่รอดแห่งองค์กร แต่ความรู้และทักษะใหม่ๆ เหล่านั้นไม่มีอยู่เลยในองค์กร ก็สามารถนำเอาคนภายนอกมาเป็นผู้บริหารได้ แต่ต้องมีความระมัดระวังในการคัดเลือก โดยจะต้องทดสอบค่านิยมและทัศนคติส่วนบุคคลของผู้บริหารจากข้างนอกว่ามีความสอดคล้องกับค่านิยมร่วมแห่งองค์กรหรือไม่ วัฒนธรรมองค์กรจะแข็งแกร่งได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารมีความรู้สึกร่วมกับค่านิยมร่วมแห่งองค์กร และปฏิบัติให้พนักงานระดับล่างเห็นอย่างสอดคล้องกันเท่านั้น



4. การคัดเลือก “คนดี” เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ทำอย่างไร

เทคนิคในการคัดเลือก “คนดี” นั้น สามารถทำได้โดยการสัมภาษณ์ โดยให้นั้นถามคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับความสำเร็จหรือความล้มเหลวในอดีตที่ผ่านมา เช่น กรุณาเล่าความสำเร็จของคุณในอดีตที่คุณถือว่าเป็นความสำเร็จสูงสุด หรือกรุณาเล่าถึงความผิดพลาดอะไรที่คุณทำในอดีตที่ทำให้คุณเสียใจมากจนถึงทุกวันนี้ ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ได้จากคำถามปลายเปิดเหล่านี้ว่าผู้ถูกสัมภาษณ์มีค่านิยมและทัศนคติส่วนบุคคลที่สอดคล้องกับค่านิยมร่วมแห่งองค์กรหรือไม่ อย่างไร นอกจากการคัดเลือกผ่านการสัมภาษณ์ในเบื้องต้นแล้ว องค์กรอาจจะจัดให้มีกิจกรรมที่ให้ผู้ที่ได้รับการคัดเลือกในเบื้องต้นมาทำกิจกรรมร่วมกันเป็นระยะเวลาหนึ่งหรืออาจจะเป็นการทดลองงาน อาจจะเป็นหนึ่งอาทิตย์หรือหนึ่งเดือน โดยในช่วงเวลาที่อยู่ร่วมกันนี้ ผู้บริหารสามารถที่จะเห็นจากพฤติกรรมของผู้เข้าร่วมกิจกรรมดังกล่าวว่าเป็นอย่างไร สอดคล้องกับค่านิยมร่วมแห่งองค์กรหรือไม่ ก่อนที่จะตัดสินใจรับเข้าทำงานจริง

บทที่ 5

บทสรุป

หนังสือคู่มือในการประเมินการจัดการวัฒนธรรมองค์กรตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเล่มนี้ได้กล่าวถึงความสำคัญของการมีวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืนนอกจากนี้ยังได้กล่าวถึงแนวทางในการจัดการวัฒนธรรมองค์กรตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้วยกันซึ่งได้มาจากการกลั่นกรองข้อมูลที่ได้มาจากการวิจัยองค์กรธุรกิจตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยนอกจากจะมีคำอธิบายแล้ว หนังสือคู่มือนี้ยังมีชุดวิทัศน์ให้ผู้อ่านได้ดูเพื่อศึกษาในรายละเอียดว่าองค์กรธุรกิจตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงนั้น ได้ปฏิบัติจริงอย่างไรในรายละเอียด

หนังสือคู่มือนี้ยังได้อธิบายถึงแนวทางในการประเมินการจัดการวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้คะแนนแก่องค์กรธุรกิจ เพื่อการพัฒนาต่อไปในอนาคตด้วย โดยคะแนนที่ได้จะถูกนำไปรวมกับคะแนนในการประเมินแนวทางในการจัดการองค์กรอื่นๆ เช่นแนวทางในการจัดการการตลาด แนวทางในการจัดการนวัตกรรม เพื่อได้มาซึ่งคะแนนองค์กรรวมแห่งองค์กรต่อไป

แนวทางในการจัดการวัฒนธรรมองค์กรตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงนั้น มักจะถูกมองว่าเป็นแนวทางที่ปฏิบัติไม่ได้จริง ดังนั้นหนังสือคู่มือนี้จึงได้รวมคำถามที่ถูกลบย่อและคำตอบของคำถามเหล่านั้น เพื่อให้ผู้อ่านใช้เป็นแนวทางในการให้คำแนะนำแก่องค์กรธุรกิจอื่นๆ เพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อความสำเร็จอย่างยั่งยืนต่อไป



ดัชนีค้นคำ

วัฒนธรรมองค์กร	6, 7, 8, 9, 11, 15, 16, 20, 27 28, 30
ค่านิยมร่วม	7, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 23, 24, 25, 28, 29
ความดี	10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17 20, 21, 23, 24, 25
พัฒนาผู้บริหาร	13, 14, 23, 28
ปลดพนักงาน	18, 19, 25, 26, 27, 28
การให้คะแนน	3, 20
คัดเลือกพนักงาน	16, 17, 24, 25, 28
ผลการดำเนินงาน	11, 17
แรงจูงใจในการทำงาน	12, 13, 14
นวัตกรรม	20, 21, 23, 24, 25, 30
ต้นทุน	11, 15, 18

เอกสารอ้างอิง

1. Avery, G.C. (2005). Leadership for sustainable futures: Achieving success in a competitive world. Cheltenham, UK and Northampton, MA, USA: Edward Elgar.
2. Bergsteiner, H, & Avery, G.C. (2007). How to kill a sustainable enterprise: A not so fictional case, International Journal of Environmental, Cultural, Economic and Social Sustainability, 2(3): 95-106.
3. Gordon, J.R. (1999). Organizational behavior a diagnostic approach. Upper Saddle River, N.J Prentice Hall.
4. Moorhead, G. & Griffin, R.W. (1995). Organizational behavior: Managing people and organizations. Boston: Houghton Mifflin.









