



คณะกรรมการ บรรยากาศวัฒนธรรมองค์กร : Climate Culture Committee

เหตุผลความจำเป็น

- ผลการศึกษาโรงเรียนชั้นประถมศึกษา 91 แห่งในรัฐ Michigan โดย William Brookover พบว่า วัฒนธรรมและบรรยากาศประจำวันในโรงเรียนเป็นตัวแปรที่มีผลต่อสัมฤทธิ์ผลทางการศึกษาของนักเรียนมากกว่าตัวแปรด้านเชื้อชาติและเศรษฐกิจ
- Cleth Bulach และ Bobby Malone รายงานว่านักเรียนที่เข้าศึกษาในโรงเรียนที่มีวัฒนธรรมเป็นบวก จะประสบความสำเร็จมากกว่านักเรียนที่เข้าศึกษาในโรงเรียนที่มีวัฒนธรรมเป็นลบ

นี่คืองานวิจัยตัวอย่างสองงานในแวดวงการศึกษที่สะท้อนถึงสภาพบรรยากาศและวัฒนธรรมภายในโรงเรียนที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จของนักเรียน การกำกับดูแลกิจกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายสำหรับภาคธุรกิจก็เหมือนกัน ปัจจุบันธุรกิจต่างตระหนักดีว่าทรัพยากรทั้งทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรธรรมชาติจำเป็นต้องมีระบบการบริหารจัดการที่ดี ทั้งในด้านการจัดสรรพนักงานที่มีความสามารถมีศักยภาพให้คงอยู่กับองค์กรเป็นเวลานาน การดูแลรักษาสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ และการบริหารความเสี่ยงที่เป็นผลกระทบร้ายแรงอันเกิดจากภาวะธรรมชาติที่สร้างความสูญเสียสำคัญต่อชีวิตคนและสินทรัพย์ของกิจการ ประเด็นที่น่าสนใจ

ถัดไปคือคณะกรรมการบริษัท (Board of Directors) มีเครื่องมือหรือหน่วยงานสนับสนุนที่คอยดูแลกำกับกลไก ในด้านนี้เป็นการเฉพาะแล้วหรือยัง

แนวทางและความหมาย

มี 2 แนวทางที่เป็นไปได้คือ แนวทางแรกอาศัย คณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee) เพื่อการบริหารความเสี่ยงและการจัดการสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ และอาศัยคณะกรรมการผลตอบแทน (Remuneration Committee) เพื่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ส่วนอีกแนวทางหนึ่ง คือดำเนินการจัดตั้งคณะกรรมการบรรยากาศวัฒนธรรมองค์กร (Climate Culture Committee: CCC) ขึ้นมาเป็นการเฉพาะ ทั้งนี้การจัดตั้ง CCC เป็นเรื่องระดับนโยบายที่ต้องคำนึงถึงศักยภาพและขอบเขตความรับผิดชอบของคณะกรรมการชุดนี้ว่าจะให้ครอบคลุมมากน้อยเพียงใด เพื่อมิให้ซ้ำซ้อนกับบทบาทความรับผิดชอบของคณะกรรมการตรวจสอบและคณะกรรมการผลตอบแทน

คำว่า บรรยากาศ (climate) ในที่นี้มีความหมายสองมิติ มิติที่หนึ่งคือบรรยากาศทางกายภาพ กล่าวคือ บรรยากาศในลักษณะสภาพดินฟ้าอากาศ ภูมิอากาศ รวมถึงสภาพแวดล้อมทางกายภาพในสถานที่ทำงาน ส่วนมิติที่สองเป็นบรรยากาศทางด้านชีวภาพคือสภาพทางด้านจิตใจ การปฏิสัมพันธ์กับคนรอบด้านองค์กรที่คิดเห็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อาทิเช่นความสัมพันธ์กับลูกค้า suppliers ลูกค้า ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานผู้บริหารภายใน เป็นต้น ซึ่งมิติทั้งสองด้านนี้ต้องประกอบกันเพื่อความสำเร็จในการดำเนินกลยุทธ์ธุรกิจ หลายกิจการอาจทุ่มเทความสนใจไปกับการพัฒนาบรรยากาศในมิติที่หนึ่งมากกว่ามิติที่สอง แต่พบว่าบรรยากาศในมิติที่สองมีความสำคัญมากกว่ามิติแรก ยกตัวอย่างเช่น การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ แม้จะว่ากิจการจะทุ่มเททรัพยากรทางด้านกายภาพมากเพียงไร

แต่ในท้ายที่สุดบรรยากาศแห่งการส่งเสริมการเรียนรู้ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กรต่างหากที่เป็นปัจจัยสำคัญกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ที่แท้จริงภายในองค์กร

นอกจากนั้นบรรยากาศในความเป็นมาเชิงจิตวิทยา ยังเชื่อมโยงไปสู่เรื่องของวัฒนธรรมองค์กรด้วย เป็นเช่นไร บรรยากาศที่ดีด้านชีวภาพย่อมเอื้ออำนวยต่อการปลูกฝังจิตสำนึกและการส่งเสริมวัฒนธรรมที่ดี เป็นบวกแก่องค์กร และสร้างความสำเร็จที่ยั่งยืนได้ ผู้บริหารจำเป็นต้องเข้าถึงและมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในสภาพความเป็นไปของสิ่งต่างๆ ภายในองค์กร ประเด็นหนึ่งที่ต้องพิจารณาในปัจจุบันคือ การเปลี่ยนแปลงใน profile ของพนักงาน ผู้บริหารทั้งหมดภายในองค์กร พนักงานที่เข้ามาใหม่เป็นคนอีกรุ่นหนึ่ง ที่มีทัศนคติ มุมมองต่อโลกและวินัยในการทำงานที่แตกต่างไปจากคนรุ่นก่อน มีการเปลี่ยนแปลงโยกย้ายที่ทำงานบ่อย ทำให้การบริหารจัดการด้าน HR มีความซับซ้อนและมีความสำคัญมากขึ้น การเข้าถึงถึงวัฒนธรรมของคนรุ่นใหม่ถือเป็นวาระที่ผู้บริหารระดับสูงต้องเรียนรู้และปรับบรรยากาศสภาพแวดล้อมให้เข้ากับวัฒนธรรมที่เปลี่ยนแปลงไป

ตัวอย่างภาคปฏิบัติ

Southwest Airlines เป็นสายการบินหนึ่งที่ทำการจัดตั้งคณะกรรมการวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาก่อนที่จะมีผังโครงสร้างองค์กรที่เป็นระบบทางการ ในคณะกรรมการวัฒนธรรมนี้ประกอบด้วยพนักงานเท่านั้นจำนวนประมาณ 180 คน มีวาระการดำรงตำแหน่ง 3 ปี ไม่มีกรรมการที่เป็นผู้บริหาร ฝ่ายบุคคลใดๆ เข้ามาร่วมทั้งสิ้น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะต้องการให้เป็นอิสระอย่างแท้จริงปลอดจากอิทธิพลการเมืองภายในองค์กรก็เป็นได้ สิ่งที่ Southwest Airlines ดำเนินการด้านวัฒนธรรมองค์กรจนประสบผลสำเร็จ ซึ่งกิจการอื่นอาจใช้เป็นแบบอย่างเพื่อให้เกิดการบริการที่เป็นเลิศได้มีดังนี้

1. ทำการจัดตั้ง Corporate Culture Committee และคณะกรรมการวัฒนธรรมย่อยเพื่อจัดกิจกรรมพนักงานสัมพันธ์ตลอดทั้งปี

2. การประเมินผลการทำงานประจำปีของพนักงานจะมีส่วนหนึ่งที่รวมถึงการพิจารณามิติด้านวัฒนธรรมด้วยทั้งหมดนี้ใช้กับพนักงานทุกคนไม่ว่าระดับผู้บริหาร

3. อธิบายวัฒนธรรมองค์กรในวันแรกของการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ทุกคน รวมทั้งย้ำเน้นในหลักสูตรการฝึกอบรมทุกหลักสูตร

4. โอบอ้อมคำจูนวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการเฉลิมฉลอง (เป็นการกระตุ้นภูมิคุ้มกันทางนวัตกรรมจากความล้มเหลวในการริเริ่มทดลองสิ่งใหม่ หรือเป็นการชมเชยการริเริ่มใดๆ ที่ประสบผลสำเร็จ: ความเห็นผู้เขียน)

ตัวอย่างที่สองที่น่าสนใจคือ A Brown Company, Inc. ในฟิลิปปินส์ ที่มี Corporate Culture and Values Formation Committee เป็นอีกหนึ่งคณะกรรมการที่คอยดูแลเพิ่มเติมนอกเหนือไปจากคณะกรรมการอื่นที่มีปกติในบริษัททั่วไปอยู่แล้ว 4 ด้านอันได้แก่คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการผลตอบแทน คณะกรรมการสรรหา และคณะกรรมการบรรษัทภิบาล แสดงให้เห็นว่ากิจการให้น้ำหนักความสำคัญมากเป็นพิเศษต่อการสร้างพัฒนาคุณค่าวัฒนธรรมองค์กรในระยะยาว

อีกตัวอย่างหนึ่งที่น่าสนใจคือคณะกรรมการวัฒนธรรมที่ General Insulation Company ได้กำหนดแนวทางที่พนักงานผู้บริหารทุกคนควรดำเนินตาม โดยในแนวทางนี้มีด้วยกัน 6 ส่วนประกอบด้วย 1) General Guideline 2) Branch-to-Branch 3) Existing/Potential Hires 4) Vendor Relations 5) Community Relations และ 6) Customer Relations จะเห็นได้ว่าแนวทางทั้ง 6 ด้านนี้กำหนดวิถีปฏิบัติสำหรับพนักงานผู้บริหารทุกคนในเรื่องความสัมพันธ์กับทุกฝ่ายทั้งความสัมพันธ์ระหว่างสาขา

การคัดเลือกสรรพนักงาน ไปตลอดถึงความสัมพันธ์กับชุมชน ซึ่งวัฒนธรรมของความไว้วางใจกันและการทำกันเป็นทีมไม่ใช่สิ่งที่เกิดขึ้นเป็นไปตามธรรมชาติ แต่จำเป็นต้องมีการเพาะปลูกฝังอย่างเป็นระบบ

บทส่งท้าย

สิ่งที่เป็นตัวบ่งบอกชี้ถึงเส้นทางเดินในแนวทางสายนี้ที่ถูกต้องเหมาะสมคือ

1. การมีคณะกรรมการ Climate Culture Committee เป็นทางการ มีการกำหนดเป้าหมายพันธกิจชัดเจน รวมไปถึงการวางกฎบัตรข้อควรปฏิบัติที่ประกอบที่จำเป็น

2. คณะกรรมการ Climate Culture Committee มีการประชุมเป็นประจำ เพื่อดำเนินการให้บรรลุตามเป้าหมายพันธกิจที่เป็นความรับผิดชอบ

3. คณะกรรมการ Climate Culture Committee มีการใช้แบบลงมือการสำรวจและเครื่องมืออื่นในการตัดสินใจ พร้อมทั้งลงมือผลักดันกลยุทธ์เพื่อจัดการปัญหาที่เป็นข้อกังวลใจ

การวัดผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ (Board of Directors) ในอนาคตอาจต้องพิจารณาเพิ่มเติมถึงความเตรียมพร้อมของกิจการในการรับมือการเปลี่ยนแปลงบรรยากาศทั่วโลกที่กำลังประสบปัญหาอย่างหนักหน่วงทุกวันนี้ แผนฉุกเฉินเพื่อรับมือหัตถภัยที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตเป็นสิ่งหนึ่งที่ต้องครัดต้องมีหน่วยงานคอยติดตามความเคลื่อนไหวและหาทางรับมือ (เช่น แผนอพยพพนักงานผู้บริหาร) ให้ทันทั่วทั้ง ในสภาวการณ์เช่นนี้บทบาทความรับผิดชอบของคณะกรรมการ CCC สามารถขยายให้ครอบคลุมไปถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainability) ซึ่งต้องบริหารจัดการ People Profit และ Planet ไปพร้อมกันในเวลาเดียว