

บทที่ 1

บทนำ

ความสำคัญและที่มาของปัญหา

จากการที่วัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องเกี่ยวกับ ระบบของการรับรู้ความหมายขององค์กร ที่สมาชิกยึดถือร่วมกัน (Robbins & Judge, 2007, p.511) เป็นกลุ่มของค่านิยมที่ทำให้สมาชิกในองค์กร ทราบว่าการกระทำใด จะเป็นที่ยอมรับและการกระทำใด ไม่เป็นที่ยอมรับ (Griffin & Moorhead, 2007, p.484) หรือเป็นแบบอย่างพื้นฐานของข้อสมมุติฐาน ค่านิยม ความเชื่อร่วมกัน ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดแนวทางในการปฏิบัติ และการจัดการกับปัญหาของสมาชิกในองค์กร (McShane & Von Glinow, 2005, p.476) ที่สมาชิกได้เรียนรู้ร่วมกันให้อยู่รอดโดยผ่านการปรับตัวเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก และกระบวนการบูรณาการภายในให้เป็นหนึ่งเดียว (Schein, 1990, p.109-119) จากความหมายของวัฒนธรรมองค์กรข้างต้น อาจกล่าวได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรนั้น คือ ค่านิยม บรรทัดฐาน ความเชื่อ และแนวปฏิบัติที่สมาชิกในองค์กรร่วมกันยึดถือ และถ่ายทอดจากรุ่นสู่รุ่น นอกจากนี้วัฒนธรรมองค์กรยังเป็นเครื่องมือในการหล่อหลอมพฤติกรรม ความรู้สึก ความผูกพัน ตลอดจนแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกันของคนในองค์กร โดยในต่างประเทศได้มีการศึกษาเรื่องนี้กันอย่างแพร่หลายตั้งแต่ช่วงต้นของปี ค.ศ.1980 (Griffin & Moorhead, 2007) การที่องค์กรมีวัฒนธรรมที่ชัดเจน จะก่อให้เกิดเอกลักษณ์ขององค์กรที่สมาชิกรับรู้และยึดถือร่วมกัน อีกทั้งยังช่วยเสริมสร้างความผูกพันในหมู่สมาชิก ทำให้สมาชิกเกิดความผูกพันและกระตุ้นให้เกิดการยอมรับการผูกพันในองค์กร เปรียบเสมือนกลไกในการควบคุมและชี้นำทัศนคติและพฤติกรรมของสมาชิก และยังเป็นกรอบของระเบียบแบบแผนสำหรับสมาชิกในองค์กรที่จะทราบถึงแนวทางปฏิบัติ และพฤติกรรมองค์กรว่าเป็นไปในลักษณะใด (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2541 อ้างถึงใน กัญญา วงศ์อุดร, 2549: หน้า 18) จากความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรดังกล่าวข้างต้น จึงทำให้วัฒนธรรมองค์กรเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญในการผลักดันให้องค์กรสามารถดำเนินงานตามวิสัยทัศน์และภารกิจ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้

จากการที่สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ นั้นก่อตั้งมาเป็นระยะเวลา ยาวนานจึงมีการสั่งสมในเรื่องของวัฒนธรรมองค์กรในหลายแง่มุม ซึ่งมีทั้งในแง่บวกและในแง่ลบ

วัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่หรือเกิดขึ้น บางลักษณะก็เป็นปัจจัยที่เอื้ออำนวยให้องค์กรประสบความสำเร็จ ในขณะที่เดียวกันก็มีวัฒนธรรมองค์กรบางอย่างเป็นอุปสรรคในการพัฒนาองค์กรด้วยเช่นกัน จากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานฯ พบว่า พนักงานของสำนักงานฯ มีความจงรักภักดีและผูกพันกับองค์กรสูงมากมีการเคารพผู้อาวุโส มีการไหว้ การใช้ภาษาที่สละสลวย กิริยามารยาทต้องมีความนอบน้อม และอ่อนน้อมถ่อมตน การทำงานเน้นการทำงานแบบเครือญาติ หรือแบบพี่แบบน้อง มีความเอื้ออาทร และมีการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน (สรุปผลการวิเคราะห์องค์กร Organizational Diagnosis, 2548)

ทั้งนี้ สิ่งที่ทำให้เห็นเด่นชัดว่าสำนักงานฯ ให้ความสำคัญกับเรื่องการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร คือ การที่ได้จัดตั้งแผนกส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมา โดยมี

บทบาทและหน้าที่หลัก คือ

1. พิจารณาส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรในสำนักงานฯ ให้เป็นไปในแนวทางที่สร้างสรรค์ ต่อองค์กรและส่วนรวม
2. ดำเนินการเพื่อประชาสัมพันธ์วัฒนธรรมองค์กรในสำนักงานฯ
3. ดำเนินการเพื่อให้วัฒนธรรมองค์กรที่ผู้บริหารเห็นชอบให้เกิดผลในทางปฏิบัติ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรที่ผู้บริหารเห็นชอบ

โดยมีวัตถุประสงค์ คือ

1. เพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรในสำนักงานฯ ให้เป็นไปในแนวทางที่สร้างสรรค์ ต่อองค์กรและส่วนรวม
2. เพื่อปลูกฝังจิตสำนึกของบุคลากรในเรื่องของคุณธรรม จริยธรรม และมีจิตใจที่เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่แก่ผู้อื่น และส่วนรวม
3. เพื่อเป็นการปรับทัศนคติและสร้างค่านิยมในการวางแผน และทำงานร่วมกัน
4. เพื่อให้บุคลากรมีความรักในองค์กร และมีการประสานการทำงานของทุกหน่วยงาน ให้ทำงานแบบมีส่วนร่วม
5. เพื่อส่งเสริมบทบาทของบุคลากรให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

ดังนั้น การให้คำปรึกษาในครั้งนี้จะช่วยในการวิเคราะห์ถึงลักษณะหรือสภาพของวัฒนธรรมองค์กรในสำนักงานฯ ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ว่าเป็นวัฒนธรรมลักษณะใด และเป็นไปตามลักษณะของวัฒนธรรมที่ผู้บริหารต้องการให้เกิดขึ้นหรือไม่ รวมถึงสอดคล้องกับภารกิจ และวิสัยทัศน์ของสำนักงานฯ หรือไม่ อย่างไร เพื่อให้สำนักงานฯ สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กร และสามารถพัฒนา และเติบโตต่อไปอย่างมั่นคงและยั่งยืนสืบไป

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อทำการศึกษา และวิเคราะห์ถึงวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ในปัจจุบันของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์
2. เพื่อทำการศึกษาเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่และลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่ผู้บริหารระดับสูงต้องการให้เกิดขึ้น
3. เพื่อเสนอแนะแนวทางการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานฯ ให้เป็นไปตามลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่ผู้บริหารระดับสูงต้องการให้เกิดขึ้น และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และภารกิจของสำนักงานฯ ต่อไป

ขอบเขตของการให้คำปรึกษา

ในการให้คำแนะนำปรึกษาในครั้งนี้ ได้ทำการศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงาน และผู้บริหารของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ จำนวน 909 คน ที่ตั้งอยู่ ณ เลขที่ 173 ถนนนครราชสีมา เขตดุสิต กรุงเทพฯ

นิยามศัพท์ที่เกี่ยวข้อง

พนักงาน	พนักงานของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ โดยแบ่งออกเป็น ระดับ ลูกจ้าง (ล.1 - ล.3) ระดับ พนักงาน (ป.1 - ป.5) และระดับ พนักงาน (บ.1 - บ.5)
ผู้บริหาร	ผู้บริหารระดับต้น ผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับสูง
ผู้บริหารระดับต้น	บุคคลที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าแผนกหรือเทียบเท่า
ผู้บริหารระดับกลาง	บุคคลที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้ากองหรือเทียบเท่า
ผู้บริหารระดับสูง	บุคคลที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายหรือเทียบเท่าขึ้นไป
สำนักงานฯ	สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์

วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture)	การกระทำทุกประเภทของสมาชิกองค์กร ทั้งสิ่งที่สามารถเห็นได้ เช่น สิ่งประดิษฐ์ สัญลักษณ์ และไม่สามารถเห็นได้ด้วยตา เช่น ค่านิยม ความเชื่อบรรทัดฐาน และอุดมการณ์อันเป็นเอกลักษณ์เฉพาะของแต่ละองค์กร ซึ่งถูกหล่อหลอมให้สมาชิกองค์กรยึดถือร่วมกันโดยมีการถ่ายทอดสู่สมาชิกจากรุ่นหนึ่งไปสู่อีกรุ่นหนึ่งต่อไป
หน่วยงาน ลักษณะสร้างสรรค์ (Constructive Styles)	หน่วยงานที่พนักงานสังกัด องค์กรที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาความคิดและพฤติกรรมของตนเอง โดยมุ่งที่ความพึงพอใจของบุคลากรในองค์กร มีความต้องการไม่ตรีสัมพันธ์ สนับสนุนซึ่งกันและกัน และสามารถใช้ทักษะและความเชี่ยวชาญ อันจะส่งให้งานที่ทำนั้นประสบความสำเร็จ ลักษณะเด่น คือ เป็นรูปแบบพฤติกรรมที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ แบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ มิติเน้นความสำเร็จ มิติเน้นการพัฒนาตนเอง มิติเน้นบุคคล และมิติเน้นไม่ตรีสัมพันธ์
มิติเน้นความสำเร็จ (Achievement)	องค์กรที่มีการตั้งเป้าหมายการทำงานร่วมกัน มีหลักการและเป็นนักวางแผนที่มีประสิทธิภาพ มีความกระตือรือร้น สนุกกับงาน และรู้สึกว่างานมีความท้าทายและมีความหมาย ลักษณะเด่น คือ พนักงานมีความกระตือรือร้นและรู้สึกว่างานมีความท้าทายความสามารถอยู่ตลอดเวลา
มิติเน้นการพัฒนาตนเอง (Self-Actualization)	องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกแนวสร้างสรรค์ เป้าหมายของการทำงานอยู่ที่คุณภาพมากกว่าปริมาณงาน ความสำเร็จของงานมาพร้อมๆ กับความก้าวหน้าของพนักงาน พนักงานทุกคนได้รับการสนับสนุนในการพัฒนาตนเองจากงานที่ทำอยู่ ลักษณะเด่น คือ บุคคลมีความยึดมั่นผูกพันกับงานและมีความพร้อมในการทำงานสูง

มิติเน้นบุคคล (Humansistic-Encouraging)	องค์กรที่มีการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมและบุคคลเป็นจุดศูนย์กลาง มีการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ พนักงานมีความสุข สนุกกับการสอนงาน และบทบาทที่เลี้ยง นอกจากนี้พนักงานยังได้รับการสนับสนุนความก้าวหน้าจากการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ลักษณะเด่น คือ สิ่งที่สำคัญที่สุดขององค์กร คือ ทรัพยากรบุคคล และเน้นการช่วยเหลือผู้อื่นให้เติบโตและพัฒนา
มิติเน้นมิตรสัมพันธ์ (Affiliative)	องค์กรที่มุ่งให้ความสำคัญกับสัมพันธภาพระหว่างบุคคล มีความเป็นกันเอง เปิดเผย และมีความรู้สึกไวต่อความรู้สึกของเพื่อนร่วมงาน เน้นการทำงานที่มีลักษณะให้ความอบอุ่นให้การยอมรับซึ่งกันและกัน พนักงานมีการช่วยเหลือ แบ่งปัน และคำนึงถึงความรู้สึกของผู้อื่น ลักษณะเด่น คือ ความเป็นเพื่อนและความจริงใจต่อกัน
ลักษณะเฉื่อยชา - ปกป้อง (Passive/Defensive styles)	องค์กรที่มุ่งความต้องการความมั่นคงของพนักงาน เน้นการคล้อยตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ยึดกฎระเบียบแบบแผน ฟังพาผู้บริหารและหลีกเลี่ยงการกระทำที่ต้องรับผิดชอบ เน้นการปกป้องตนเองและตั้งรับ เป็นแนวทางที่ทำให้มั่นคงปลอดภัยและเกิดความก้าวหน้าในการทำงาน ลักษณะเด่น คือ เป็นรูปแบบพฤติกรรมที่เน้นความมั่นคงปลอดภัยของบุคคล ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ มิติเน้นเห็นพ้องด้วย มิติเน้นยึดกฎเกณฑ์ มิติเน้นการฟังพา และมิติเน้นการหลีกเลี่ยง
มิติเน้นเห็นพ้องด้วย (Approval)	องค์กรที่มีการยอมรับซึ่งกันและกัน หลีกเลี่ยงการขัดแย้ง พยายามเห็นด้วยและคล้อยตามความคิดเห็นการปฏิบัติตนเหมือนคนส่วนใหญ่ในองค์กร ลักษณะเด่น คือ ต้องปฏิบัติงานให้เหมือนกับบุคคลอื่นๆ ในองค์กรสิ่งที่ถูกต้อง คือ การเห็นพ้องด้วยกับแนวทางความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้ร่วมงาน

มิติเน้นยึดกฎเกณฑ์ (Conventional)	องค์กรที่มีลักษณะอนุรักษนิยม ประเพณีแบบแผนการ ปฏิบัติงาน ปฏิบัติตามกฎระเบียบที่วางไว้อย่างเคร่งครัด มีค่านิยมของระบบอาวุโส และอนุรักษนิยม ลักษณะเด่น คือ ระบบอนุรักษนิยมและยึดกฎระเบียบปฏิบัติแนวทางเดิมเป็นบรรทัดฐานในการทำงานอย่างเคร่งครัด
มิติเน้นการพึ่งพา (Dependent)	องค์กรที่มีการตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหารหรือผู้นำกลุ่ม ซึ่งทุกคนต้องปฏิบัติตามการตัดสินใจนั้น พนักงานไม่ทราบจุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงานของตนเองและองค์กร มุ่งการปกป้องตนเองโดยการปฏิบัติตามผู้บริหารหรือตามคำแนะนำ ลักษณะเด่น คือ เป็นผู้ตามที่ดีและมีความระมัดระวังสูงในการปฏิบัติตาม
มิติเน้นการหลีกเลี่ยง (Avoidance)	องค์กรที่เน้นการลงโทษเมื่อทำงานผิดพลาด และหลีกเลี่ยงการกระทำต่างๆ ที่อาจก่อให้เกิดความผิดพลาดหรือการถูกตำหนิ หลีกเลี่ยงการทำงาน หรือการปฏิบัติตนที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งและความผิดต่างๆ หลีกเลี่ยงการตัดสินใจโดยให้ผู้ร่วมงาน หรือผู้บริหารตัดสินใจแทน ลักษณะเด่น คือ หลีกเลี่ยงการตัดสินใจและปฏิบัติงานที่มีการเสี่ยงน้อยที่สุด
ลักษณะก้าวร้าว - ปกป้อง (Aggressive/Defensive Styles)	องค์กรที่เน้นการสนับสนุนความคิดและพฤติกรรมของตนเอง เพื่อรักษาระดับฐานะของตนเอง มีลักษณะการทำงานแบบมุ่งอำนาจ มุ่งการคิดเห็นตรงกันข้าม แข่งขันชิงดีชิงเด่น ต่อต้านและมุ่งความสมบูรณ์ ลักษณะเด่น คือ เป็นรูปแบบพฤติกรรมที่เน้นความปลอดภัยของตัวงาน แบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ มิติเน้นเห็นตรงกันข้าม มิติเน้นใช้อำนาจ มิติเน้นการแข่งขัน และ มิติเน้นความสมบูรณ์แบบ
มิติเน้นการเห็นตรงกันข้าม (Oppositional)	องค์กรที่เน้นการตั้งคำถามและการวิพากษ์วิจารณ์ มีค่านิยมการบริหารที่เน้นการเจรจาต่อรอง การทำงานจะมีการแสดงออกถึงความขัดแย้งในลักษณะไม่ไว้วางใจผู้อื่น แสดงอาการตำหนิและต่อต้านการเปลี่ยนแปลงหรือต่อต้านความคิดของบุคคลอื่นอยู่เสมอ ลักษณะเด่น คือ ชอบต่อต้านทุกสิ่งและต้องมีข้อตำหนิขัดแย้งกันเป็นประจำ

มิติเน้นอำนาจ (Power)	องค์กรที่เน้นการมีอิทธิพลหรือมีอำนาจเหนือบุคคลอื่น ต้องการการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ได้ควบคุมพนักงานที่มีระดับต่ำกว่า ต้องการใช้อำนาจ เพื่อรักษาความรู้สึกที่มั่นคง โดยมุ่งเน้นที่ผลงานโดยการใช้อำนาจหน้าที่ ลักษณะเด่น คือ มีลักษณะชอบควบคุมและชักจูงผู้อื่นและมีความเชื่อในเรื่องการผลักดันเหตุการณ์ต่างๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กร
มิติเน้นการแข่งขัน (Competitive)	องค์กรที่มีการแข่งขันที่ต้องการแพ้ - ชนะ มุ่งการแข่งขัน เพื่อรักษาผลสำเร็จ ทุกคนยอมรับลักษณะการทำงานที่มีการแข่งขันและมีความเชื่อว่าการทำงานต้องมีการแข่งขัน จึงจะประสบความสำเร็จ ลักษณะเด่น คือ ชอบการแข่งขัน และพยายามทำให้ทุกสิ่งทุกอย่างมีลักษณะท้าทายเพื่อให้มีการแข่งขันเกิดขึ้น
มิติเน้นความสมบูรณ์แบบ (Perfectionistic)	องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกลักษณะเจ้าระเบียบ ทำงานอย่างหนักและยึดมั่นในระบบการทำงานมาก และมีการตั้งความหวังในการทำงานสูง จึงทำงานอย่างละเอียดถี่ถ้วน ใช้ระยะเวลาในการทำงานนาน เน้นการทำงานที่มีระบบ ลักษณะเด่น คือ เน้นความมีระเบียบ และตำหนิความผิดพลาดของตนเอง

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

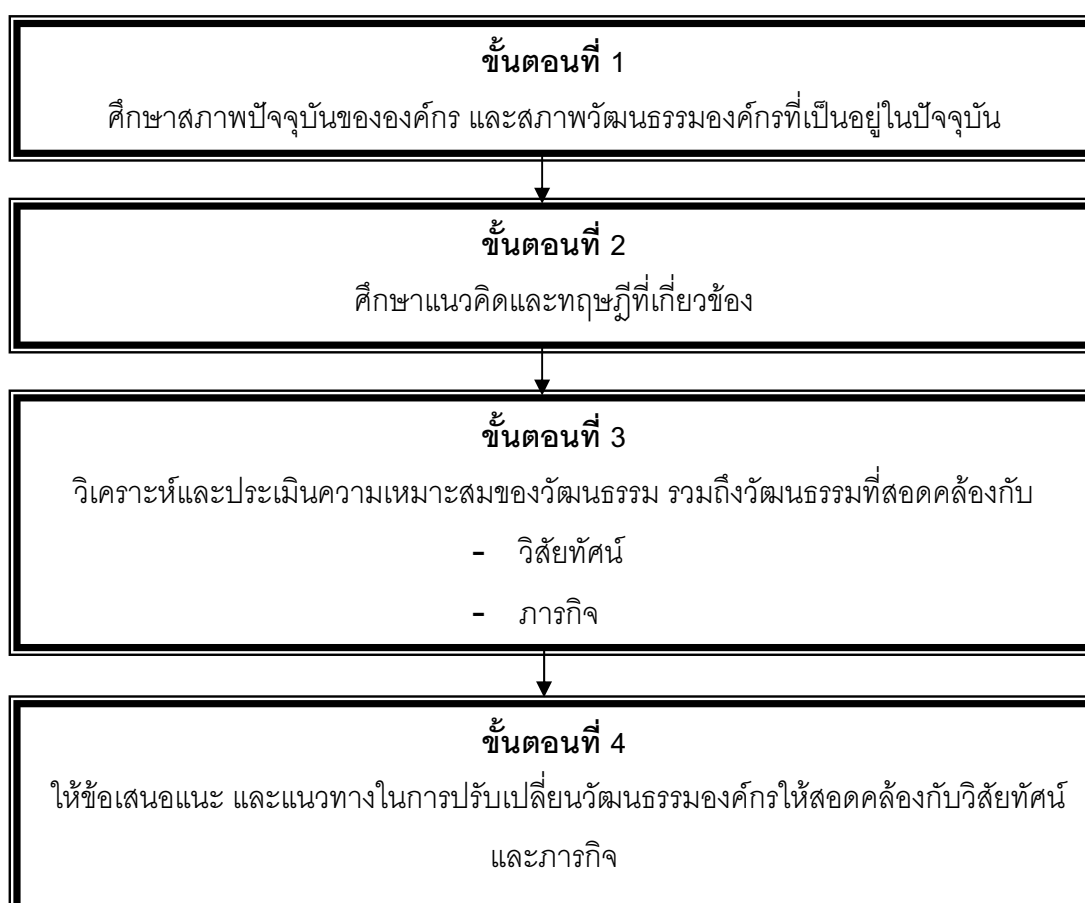
1. สามารถนำความรู้ที่ได้จากการศึกษาและวิเคราะห์ มาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการส่งเสริมวัฒนธรรมขององค์กร ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และภารกิจ
2. ผู้บริหารองค์กรสามารถนำความรู้ที่ได้ ไปใช้เป็นแนวทางการตัดสินใจในเชิงการบริหาร ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น
3. สามารถใช้เป็นกรณีศึกษา สำหรับการศึกษาเรื่องของวัฒนธรรมองค์กรต่อไป

กระบวนการดำเนินงาน

กระบวนการดำเนินงานการให้คำปรึกษาการค้นหาวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ และภารกิจของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ สามารถแบ่งได้เป็น 4 ขั้นตอน ดังแสดงในภาพที่ 1.1

ภาพที่ 1.1

กระบวนการดำเนินงานการให้คำปรึกษา



แผนระยะเวลาในการดำเนินงานให้คำปรึกษา

แผนการดำเนินงาน	เดือน					
	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.
1. ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล						
2. ดำเนินการปรับปรุงแบบสอบถาม						
3. นำแบบสอบถามมาทำ Pre-Test เพื่อทดสอบหาความเชื่อมั่น โดยการแจกแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง และเก็บรวบรวมข้อมูล						
4. แจกแบบสอบถามกับกลุ่มประชากรทั้งหมด						
5. รวบรวมแบบสอบถาม และวิเคราะห์ผล						
6. วิเคราะห์และหาแนวทางในการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงไปสู่วัฒนธรรมที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และภารกิจ						
7. จัดทำรูปเล่มรายงานเสนอต่อผู้บริหารระดับสูง						