

บทที่ 3

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในทุกองค์กร โดยเป็นรูปแบบของพฤติกรรมที่กำหนดความเชื่อ และค่านิยมของสมาชิกในองค์กร ซึ่งจะก่อให้เกิดขึ้นร่วมกันและแสดงออกในรูปของการปฏิบัติที่เหมือนกัน ดังนั้น พนักงานจึงจำเป็นต้องทราบเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของตนเอง เพื่อให้ปฏิบัติตัวได้เหมาะสมกับองค์กร ทั้งนี้ ผู้บริหารจำเป็นต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมา เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติของพนักงานด้วยเช่นกัน เพราะองค์กรแต่ละองค์กรจะมีประสิทธิภาพมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับความพร้อมเพียงของบุคลากรความกระตือรือร้นที่จะต้องทำงานร่วมกัน เพื่อความสำเร็จขององค์กร

ด้วยเหตุดังกล่าว วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะเป็นแรงกระตุ้นให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมีผลกระทบต่อพฤติกรรมภายในองค์กร อันจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ดังนั้น คณะผู้ให้คำปรึกษาจึงทำการศึกษาแนวทางการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และภารกิจ ภารกิจศึกษา สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ซึ่งได้ทำการรวบรวมแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องหนึ่งที่มีผู้ทำการศึกษามาเป็นเวลานาน ด้วยเห็นว่ามีความสำคัญต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานขององค์กร จึงมีผู้ให้คำนิยามของวัฒนธรรมองค์กรไว้หลากหลายแง่มุม โดยอาจสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐาน และอุดมการณ์อันเป็นเอกลักษณ์เฉพาะของแต่ละองค์กร (วิภาสิริ จันทร์เสวี, ชูใจ อักษรสมัย: 2546, หน้า 4 และกัญญา วงศ์อุดร: 2549, หน้า 4) รวมถึงหลักคิด แนวปฏิบัติที่ถูกกำหนดขึ้นมาเพื่อช่วยแก้ปัญหา หรือมีคุณค่าที่จะทำให้สิ่งต่างๆ ดีขึ้น โดยที่มีการปฏิบัติอย่างแพร่หลายและต่อเนื่อง จนหากไม่มีการปฏิบัติแล้วจะยึดถือเป็นสิ่งผิดปกติ ทั้งนี้หลักคิดและ

แนวปฏิบัติดังกล่าวจะเริ่มจากภายในจิตใจและแสดงออกเป็นพฤติกรรม หรือทางวัตถุ (ณัฐพร สารสังข์: 2549, หน้า 2) เช่น ประเพณี สัญลักษณ์ และรูปแบบของการปฏิบัติต่างๆ ทั้งที่เห็นชัดเจนและไม่ชัดเจน เป็นการยึดเหนี่ยวให้คนในองค์กรยอมรับและอยู่ร่วมกันได้ เป็นวิถีชีวิตโดยรวมของคนในองค์กรจนเป็นมาตรฐานสำหรับสมาชิกที่ควรจะต้องทำตาม เพื่อความเจริญของงานและรุ่งเรืองขององค์กร (วงเดือน จานลีบสี: 2547, หน้า 6) โดยมีการถ่ายทอดและเรียนรู้ตลอดชีวิตของคนทุกรุ่นในสังคม (ธัญภรณ์ ดิยาภรณ์: 2548, หน้า 3) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการแสดงออกของพฤติกรรมซึ่งเป็นไปในทางบวกหรือทางลบก็ได้ (บุญญาดา มะคำไก่: 2547, หน้า 3)

จากการสืบค้นการให้ความหมายของนักวิชาการในต่างประเทศพบว่า มีผู้ให้คำจำกัดความของวัฒนธรรมองค์กรไว้ ดังต่อไปนี้ คือ วัฒนธรรมองค์กรเป็นวิธีการที่เราปฏิบัติอยู่ (Deal & Kennedy, 1982) เป็นกลุ่มของค่านิยมที่ทำให้สมาชิกในองค์กรทราบว่าการกระทำใดจะเป็นที่ยอมรับและการกระทำใดไม่เป็นที่ยอมรับ (Griffin & Moorhead, 2007, p.484) โดยผ่านสัญลักษณ์ที่มีความหมาย เช่น เรื่องราว (stories) เรื่องเล่าที่เล่าสืบต่อกันมา (myths) (Peters & Waterman, 1982) ที่ช่วยในการสื่อสารให้สมาชิกเกิดความเข้าใจในค่านิยม และความเชื่อขององค์กร (Ouchi, 1981) เป็นแบบอย่างพื้นฐานของข้อสมมุติฐาน ค่านิยม ความเชื่อร่วมกัน ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดแนวทางในการปฏิบัติตนและการจัดการกับปัญหาของสมาชิกในองค์กร (McShane & Von Glinow, 2005, p. 476) เพื่อรับมือกับปัญหาทั้งการปรับตัวกับสภาพแวดล้อมภายนอกและการบูรณาการภายใน (Schein, 1985) นอกจากนี้ Robbins & Judge (2007) ได้ให้คำจำกัดความของวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า เป็นระบบของการรับรู้ความหมายขององค์กร (Shared meaning) ที่สมาชิกยึดถือร่วมกัน ซึ่งทำให้สามารถแบ่งแยกองค์กรตนเองออกจากองค์กรอื่น (Robbins & Judge, 2007, p. 511)

จากความหมายของวัฒนธรรมดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่านิยามของวัฒนธรรมองค์กรนั้น แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ ลักษณะแรก คือ ลักษณะที่เป็นนามธรรม คือ ความเชื่อ ความคิดในเรื่องนั้นๆ ลักษณะที่สอง คือ พฤติกรรมหรือรูปธรรมที่ปรากฏออกมา โดยมีความสัมพันธ์กัน คือ เมื่อพนักงานมีความเชื่อในเรื่องนั้นๆ ก็จะนำไปสู่การปฏิบัติ และจากการที่ประพฤติปฏิบัติสืบต่อกันอย่างยาวนานก็จะกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กรนั้นๆ (พัฒนิจ โภญจนาท, 2543)

จากทัศนะและความหมายของวัฒนธรรมองค์กรข้างต้น คณะผู้ให้คำปรึกษาจึงให้คำจำกัดความของวัฒนธรรมองค์กรว่า หมายถึง การกระทำทุกประเภทของสมาชิกองค์กร ทั้งสิ่งที่สามารถเห็นได้ (รูปธรรม) เช่น สิ่งประดิษฐ์ สัญลักษณ์ และไม่สามารถเห็นได้ด้วยตา (นามธรรม) เช่น ค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐาน และอุดมการณ์อันเป็นเอกลักษณ์เฉพาะของแต่ละองค์กร ซึ่งถูกหล่อหลอมให้สมาชิกองค์กรยึดถือร่วมกัน โดยมีการถ่ายทอดสู่สมาชิกจากรุ่นหนึ่งไปสู่อีกรุ่นหนึ่งต่อไป

ที่มาของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรบ่งบอกถึงเอกลักษณ์เฉพาะของแต่ละองค์กรที่มีความแตกต่างกัน ซึ่งเกิดขึ้นได้จากหลายปัจจัย ฉะนั้น ที่มาของแหล่งกำเนิดวัฒนธรรมองค์กร จึงเป็นสิ่งที่นักวิชาการหลายท่านให้ความสนใจ เพราะถือว่าเป็นรากฐานสำคัญในการสร้างความเข้าใจถึงความเป็นมาของวัฒนธรรมองค์กร (กัญญา วงศ์อุดร, 2549, หน้า 7)

โดยทั่วไปมักพบว่า วัฒนธรรมองค์กรเกิดจากผู้ก่อตั้งและสมาชิกเริ่มแรกขององค์กร เป็นผู้กำหนดมาตรฐานของพฤติกรรมบางสิ่งบางอย่างขึ้นมา (เช่น ผู้พันแซนเดอร์ ผู้ก่อตั้ง KFC ได้กำหนดมาตรฐานของวัตถุดิบและกระบวนการปฏิบัติงานของร้าน KFC นายบิลล์ เกตต์ ผู้ร่วมก่อตั้ง Microsoft ได้สร้างแบบอย่างในการทำงานอย่างหนัก (Exceptional long hours) ให้แก่พนักงานทั้งหลายได้ถือเป็นแบบอย่าง หรือ นายเรย์ คร็อก ผู้ก่อตั้ง McDonald ได้สร้างค่านิยมในเรื่องสินค้าที่ต้องมีคุณค่า มีราคาที่เหมาะสม มีความสะอาด และมีบริการที่ดี จนอาจกล่าวได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรเกิดจาก (สุพานี สฤษฏีวานิช, พฤติกรรมองค์กร, 2549 หน้า 523)

- สิ่งที่ผู้นำองค์กรให้ความสนใจ ติดตาม และควบคุม เน้นย้ำอย่างสม่ำเสมอจนเป็นแบบอย่างให้แก่พนักงานทั้งหลาย เช่น การใส่ใจในการควบคุมคุณภาพของสินค้าและบริการ การสอบถามในกิจกรรมที่จะเกี่ยวเนื่องหรือมีผลกระทบต่อคุณภาพและบริการ เป็นต้น
- ปฏิกริยาหรือการตอบสนองต่อเหตุการณ์สำคัญ หรือวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นกับองค์กร จะกลายเป็นค่านิยมหรือความเชื่อของคนในองค์กรได้ เช่น เมื่อกิจการเกิดปัญหาวิกฤตการณ์ทางการเงินอย่างมาก แต่ผู้บริหารมิได้แก้ไขปัญหาโดยการเลิกจ้างหรือปลดพนักงาน กลับใช้วิธีการอื่น ๆ ในการลดปัญหาที่เกิดขึ้น จึงทำให้

พนักงานเกิดการรับรู้ว่าคุณบริหารเห็นความสำคัญของพนักงาน และมีการทำงานร่วมกันแบบคนในครอบครัว

- สิ่งที่คุณบริหารกระทำตนเป็นแบบอย่าง สั่งสอนและชี้แนะ เช่น การที่บิลเกตต์ทุ่มเทการทำงานอย่างหนักก็จะเป็นแบบอย่างให้พนักงานเชื่อถือ

โดยวัฒนธรรมองค์กรสามารถที่จะพัฒนามาจากความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ อันได้แก่ คุณลักษณะของบุคลากรภายในองค์กร จริยธรรมองค์กร สิทธิการครอบครองที่องค์กรให้กับสมาชิกและโครงสร้างองค์กร ซึ่งความสัมพันธ์ของทั้ง 4 ปัจจัยนี้จะสร้างความแตกต่างให้กับวัฒนธรรมในแต่ละองค์กร อีกทั้งยังเป็นสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์กรในเวลาต่อมา (Jones, 2004) ซึ่งมีรายละเอียดของแต่ละปัจจัยดังต่อไปนี้

1. คุณลักษณะของบุคลากรภายในองค์กร (Characteristics of people within organization) โดยทั่วไปค่านิยมหรือความเชื่อมักมีรากฐานกำเนิดมาจากกลุ่มผู้ก่อตั้งองค์กรในรุ่นแรกๆ ผู้เริ่มก่อตั้งองค์กรมักจะสร้างวิสัยทัศน์และทิศทางขององค์กรจากความเชื่อของตนเอง ซึ่งวิสัยทัศน์ดังกล่าวจะกำหนดคุณลักษณะของสมาชิกในองค์กร ฉะนั้นองค์กรส่วนใหญ่ก็มักจะเลือกสมาชิกใหม่ที่มีค่านิยมและความเชื่อใกล้เคียงกัน ในขณะที่เดียวกันคนเราก็มักจะเลือกทำงานกับองค์กรที่มีแนวทางค่านิยมคล้ายกับตนเอง
2. จริยธรรมองค์กร (Organization Ethics) วัฒนธรรมองค์กรจะถูกพัฒนาขึ้นให้เป็นกลไกที่สำคัญในการกำหนดพฤติกรรมที่เหมาะสมของสมาชิกในองค์กร จริยธรรมองค์กรจึงมีบทบาทสำคัญในด้านจรรยาบรรณ ความเชื่อ และกฎเกณฑ์ที่สร้างแนวทางการทำงานของบุคลากรในองค์กรในการทำงานร่วมกับผู้อื่น หรือกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ผู้บริหารองค์กรส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับพฤติกรรมที่ถูกต้องและไม่ขัดต่อข้อกำหนดของสมาชิกในองค์กรรวมถึงการนำแนวทางการดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรมเข้ามาปลูกฝังจนเป็นวัฒนธรรมองค์กร
3. สิทธิการครอบครองที่องค์กรให้กับสมาชิก (Property Rights) หมายถึง สิทธิความรับผิดชอบของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้รับจากองค์กร ซึ่งสิทธิเหล่านี้จะสร้างความแตกต่างด้านบรรทัดฐาน ค่านิยม และทัศนคติของแต่ละองค์กร กล่าวคือ องค์กรจะให้สิทธิต่างๆ ทั้งในรูปแบบที่เป็นรูปธรรม เช่น เงินเดือน หนี้ สวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ต่างๆ เป็นต้น และรูปแบบที่ไม่เป็นรูปธรรม เช่น

การว่าจ้างระยะยาว และความมั่นคงในอาชีพ ซึ่งพลังของการมีสิทธิในการครอบครองนั้น จะสร้างความเชื่อมั่นและความคาดหวังของสมาชิกในองค์กร

4. โครงสร้างองค์กร (Organization Structure) ปัจจัย 4 ที่มีส่วนในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างองค์กร คือ ความสำคัญของงานกับอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการในการดำเนินธุรกิจต่างๆ ขององค์กร โครงสร้างองค์กรที่แตกต่างย่อมสร้างความแตกต่างด้านวัฒนธรรม ผู้บริหารจะเป็นผู้ออกแบบองค์กรให้มีความเหมาะสม การออกแบบโครงสร้างองค์กรที่มีลักษณะแบบศูนย์รวมอำนาจ (Centralized) และมีการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น (Hierarchy) การออกแบบองค์กรที่มีลักษณะเครื่องจักร เป็นการทำงานที่มุ่งเน้นคุณภาพ และมีมาตรฐาน ย่อมมีความแตกต่างจากองค์กรแบบสิ่งมีชีวิตที่มีการออกแบบโครงสร้างองค์กรแบบแบนราบ (Flat) กระจายอำนาจ (Decentralized) และให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมรอบๆ องค์กร องค์กรแบบเครื่องจักรที่มีระบบการบังคับบัญชาที่ชัดเจน จะทำให้นุคลากรในองค์กรมีความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการ ไม่เกี่ยวข้องกันในเรื่องส่วนตัว การทำงานจะต้องอยู่ในกฎเกณฑ์ที่องค์กรตั้งไว้และยึดถือคำสั่งของผู้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ ในขณะเดียวกัน องค์กรแบบสิ่งมีชีวิตจะปลูกฝังวัฒนธรรมที่ให้ความเป็นอิสระในการตัดสินใจในการทำงาน การส่งเสริมให้ทุกคนเกิดความคิดสร้างสรรค์

หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมประกอบไปด้วยหน้าที่หลายอย่าง ประการแรก คือ หน้าที่ในการกำหนดขอบเขตขององค์กร ซึ่งก็คือ การสร้างความแตกต่างระหว่างองค์กรของตนเองกับองค์กรอื่นนั่นเอง ประการที่สอง วัฒนธรรมเป็นตัวสื่อถึงควมมีตัวตนของสมาชิกในองค์กร ประการที่สาม วัฒนธรรมช่วยขยายขอบเขตความรับผิดชอบของพนักงานให้มากกว่าแค่ความสนใจส่วนตัวของแต่ละคน ประการที่สี่ คือ วัฒนธรรม ช่วยส่งเสริมเสถียรภาพของระบบทางสังคม นั่นคือ วัฒนธรรม คือ กาวทางสังคมที่ช่วยยึดองค์กรเข้าไว้ด้วยกัน กัน ด้วยการมีมาตรฐานที่เหมาะสมสำหรับสิ่งที่พนักงานควรพูดหรือทำ และประการสุดท้าย วัฒนธรรมทำหน้าที่เป็นระบบควบคุม และสร้างความรู้สึกร่วม ซึ่งจะนำไปสู่การเสริมสร้างทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานต่อไป

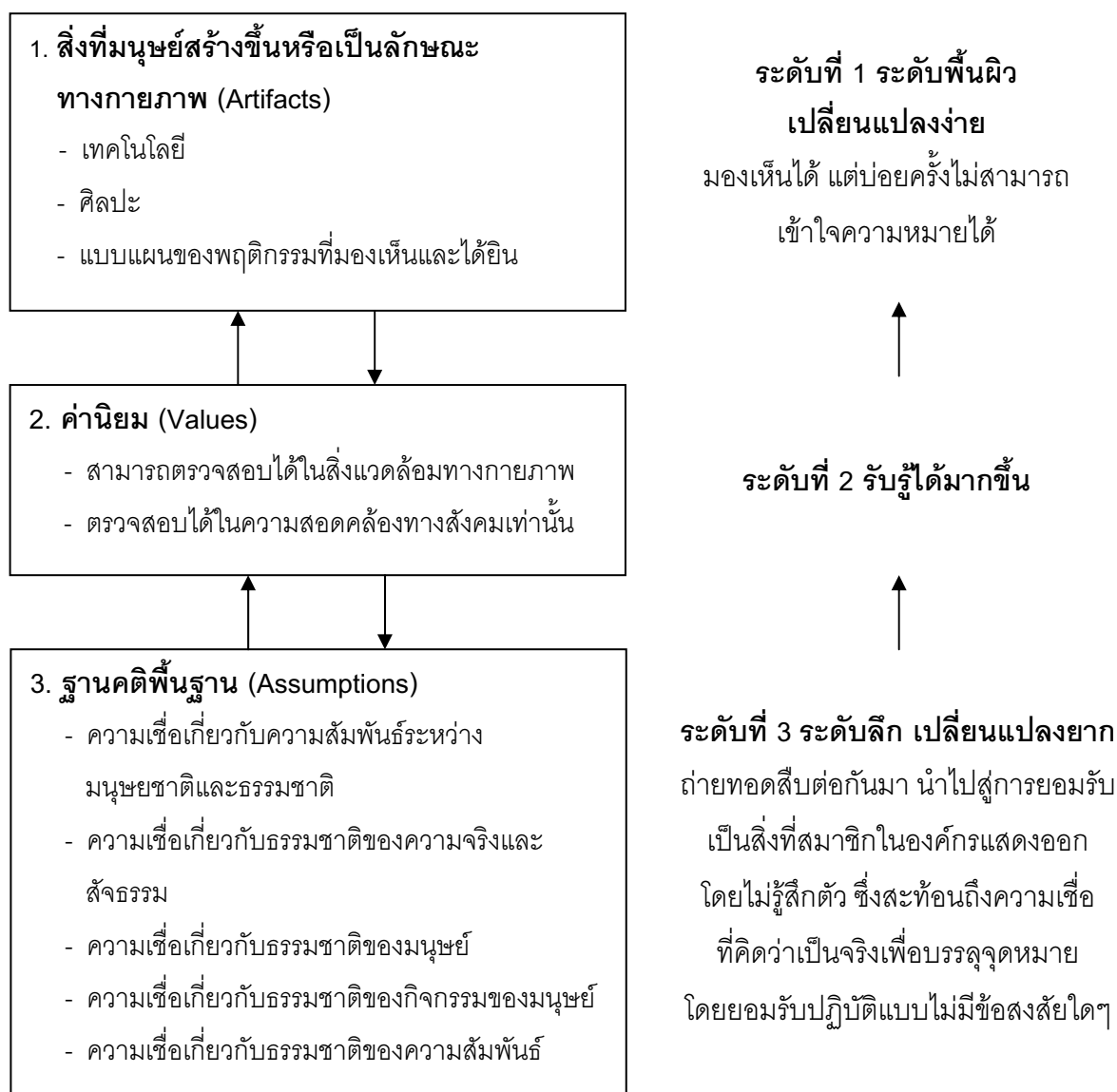
ระดับของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรสามารถแบ่งออกได้เป็นหลายระดับ โดยสมยศ นาวิการ (2533) มีความเห็นว่า การวิเคราะห์ระดับชั้นของวัฒนธรรมองค์กรนั้น สามารถวิเคราะห์ได้ 2 ระดับ กล่าวคือ ระดับที่เป็นวัตถุสามารถมองเห็นได้ และระดับที่ไม่สามารถมองเห็นได้ ดังนี้

1. ระดับพื้นผิว คือเป็นวัตถุที่มองเห็นได้ ซึ่งรวมถึงลักษณะของเครื่องแต่งกาย เรื่องราว สัญลักษณ์ งานพิธี และการวางผังสำนักงาน
2. ระดับลึก เป็นค่านิยมและบรรทัดฐานที่ควบคุมพฤติกรรม ไม่สามารถมองเห็นได้โดยตรง แต่สามารถแปลความหมายได้จากเรื่องเล่า ภาษาและสัญลักษณ์ที่เป็นตัวแทนของมัน ค่านิยมหรือบรรทัดฐานเหล่านี้ จะยึดถือปฏิบัติโดยสมาชิกขององค์กร ซึ่งเข้าใจความสำคัญร่วมกัน

ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Edgar H. Schein (1985 : p.14) ที่เสนอแนวคิดเกี่ยวกับระดับชั้นของวัฒนธรรมองค์กรเช่นกัน โดยจัดแบ่งวัฒนธรรมองค์กรเป็น 3 ระดับตามความยากง่ายในการสังเกตเห็น (Degrees of visibility) กล่าวคือ วัฒนธรรมองค์กรทั้ง 3 ระดับมีความแตกต่างกันในเรื่องความยากง่ายในการมองเห็น ทั้งนี้วัฒนธรรมองค์กรชั้นนอกสุดสามารถมองเห็นได้ง่ายสุด ได้แก่ ลักษณะทางกายภาพหรือสิ่งประดิษฐ์ที่มนุษย์สร้างขึ้น (Artifacts) ส่วนวัฒนธรรมองค์กรชั้นในสุดที่สังเกตได้ยากสุด ได้แก่ ฐานคติ (Assumptions) โดยสามารถแสดงได้ดังนี้

ภาพที่ 3.1
ระดับชั้นของวัฒนธรรมองค์กร



ที่มา : Edgar H. Schein, 1985, p. 14

ระดับที่ 1 เป็นระดับที่สามารถมองเห็นได้

Artifacts and Creation หรือ ลักษณะทางกายภาพ เป็นวัฒนธรรมที่มนุษย์สร้างขึ้น เป็นสิ่งที่มองเห็น จับต้องได้ สามารถได้ยินหรือรู้สึกได้ จำแนกออกเป็น 3 ด้าน คือ

- วัตถุ เช่น โลโก้ของหน่วยงานฯ เฟิร์มเจอร์ในสำนักงาน เครื่องแต่งกาย ตลอดจนการวางผังสำนักงาน เป็นต้น
- พฤติกรรม เช่น พิธีการต่างๆ รูปแบบการติดต่อสื่อสาร ระบบการให้รางวัล และการลงโทษ เป็นต้น
- ภาษา เช่น เรื่องเล่าเกี่ยวกับองค์กร คำศัพท์ที่ใช้กันเฉพาะในหน่วยงาน คำขวัญที่มักใช้กัน เป็นต้น

ระดับที่ 2 เป็นระดับที่สามารถรับรู้ได้มากขึ้น

Values หรือ ค่านิยม เป็นหลักการ เป้าหมายและมาตรฐานทางสังคม ซึ่งจะเป็นสิ่งที่บ่งบอกว่าสมาชิกในองค์กรสนใจในเรื่องใด เช่น อีสรภาพ ความเป็นประชาธิปไตย ความมั่งคั่ง หรือความจงรักภักดี เป็นต้น ค่านิยมนี้จะพื้นฐานในการตัดสินใจว่าอะไรเป็นสิ่งที่ถูกหรือผิด รวมทั้งเป็นสิ่งที่มนุษย์แสดงออกอย่างมีสำนึกส่วนตัว ค่านิยมมีความหมายใกล้เคียงกับบรรทัดฐาน (Norms) ซึ่งเป็นสิ่งที่บอกให้สมาชิกทราบว่าควรจะทำอะไรในสถานการณ์ต่างๆ โดยค่านิยมจะเป็นตัวบอกว่าสิ่งใดเป็นสิ่งสำคัญสำหรับสมาชิก แต่บรรทัดฐานจะเป็นตัวบอกถึงพฤติกรรมที่คาดหวัง

ระดับที่ 3 เป็นระดับที่ถ่ายทอดสืบต่อกันมา ไม่สามารถมองเห็นได้

Assumptions หรือ ฐานคติ เป็นสิ่งที่สมาชิกในองค์กรแสดงออกโดยไม่รู้สึกรู้สึ ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อการรับรู้ ความรู้ ความคิด หรือการกระทำตลอดจนพฤติกรรมของคน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายในการยอมรับปฏิบัติโดยปราศจากข้อสงสัยแต่อย่างใด ทั้งนี้ประกอบด้วย

- 1) ความเชื่อเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างมนุษยชาติและธรรมชาติ หมายถึง ทศณะของสมาชิกในองค์กรเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและสภาวะแวดล้อมภายในหรือภายนอกองค์กร กล่าวคือ องค์กรเป็นใหญ่กว่า เป็นรองกว่า หรือว่าสามารถอยู่ร่วมกันกับสภาวะแวดล้อมดังกล่าวได้
- 2) ความเชื่อเกี่ยวกับธรรมชาติของความจริงและสัจธรรม หมายถึง ทศณะเกี่ยวกับกฎเกณฑ์ที่กำหนด "ความเป็นจริง" และ "สัจธรรม"
- 3) ความเชื่อเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ หมายถึง ทศณะที่เกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ว่าเป็นอย่างไร เช่น มนุษย์มีธรรมชาติที่ดีหรือชั่วร้ายหรือเป็นกลาง เป็นต้น

4) ความเชื่อเกี่ยวกับธรรมชาติของกิจกรรมของมนุษย์ หมายถึง ทักษะเกี่ยวกับสิ่งที่มนุษย์ควรกระทำเกี่ยวกับความเป็นจริง สภาวะแวดล้อม และธรรมชาติของมนุษย์

5) ความเชื่อเกี่ยวกับธรรมชาติของความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ หมายถึง ทักษะเกี่ยวกับความสัมพันธ์ที่ชอบธรรม และการอยู่ร่วมกันของมนุษย์

การศึกษาถึงวัฒนธรรมองค์กรนั้นมีเครื่องมือหรือแนวทางในการศึกษา ที่สามารถสังเกตได้หรือมีรูปแบบการแสดงโดยส่งผ่านจากสิ่งเหล่านี้ (สิทธิโชค วรรณสันติกุล, 2534: 19 และ เอกพจน์ สุทธิสัย, 2538: 19 อ้างถึงในรัชนี้ ลีลานุกรม, 2540: 21) ได้แก่

- **สัญลักษณ์ (Symbol)** คือ วัตถุ การกระทำหรือเหตุการณ์ที่ถ่ายทอดค่านิยมขององค์กร
- **เรื่องเล่า หรือตำนาน (Story telling/Legend)** คือ เรื่องเล่าบนรากฐานของเหตุการณ์จริงที่ถูกบอกเล่าบ่อยครั้งและรับรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิกในองค์กร เรื่องราวจะถูกบอกเล่าแก่พนักงานใหม่ การถ่ายทอดค่านิยม ความเชื่อ และแนวทางการปฏิบัติขององค์กรเอาไว้
- **วีรบุรุษ (Heroes)** คือ ตัวแบบที่แสดงเป็นตัวอย่างของการกระทำ คุณลักษณะ และบุคลิกภาพของวัฒนธรรมองค์กร เป็นแบบจำลองของบทบาทเพื่อการดำเนินตามลักษณะของพนักงาน บางครั้งวีรบุรุษเป็นบุคคล บางครั้งวีรบุรุษเป็นสัญลักษณ์ วีรบุรุษจะแสดงให้เห็นถึงการกระทำที่ถูกต้องภายในองค์กร
- **คำขวัญ** คือ ประโยคหรือถ้อยคำที่แสดงถึงค่านิยมขององค์กร โดยองค์กรหลายแห่งใช้คำขวัญเพื่อถ่ายทอดความหมายพิเศษแก่พนักงาน เป็นการถ่ายทอดวัฒนธรรมที่ดียิ่งหนึ่ง เนื่องจากสามารถใช้เป็นถ้อยแถลงต่างๆ โดยผู้บริหารระดับสูง รวมถึงสามารถถ่ายทอดค่านิยมด้วย
- **งานพิธี หรือพิธีกรรม (Rite or Rituals)** คือ กิจกรรมที่เตรียมเอาไว้เป็นเหตุการณ์พิเศษ และดำเนินเพื่อประโยชน์ของผู้เข้าร่วมการจัดงานพิธีขึ้นมา เพื่อปลูกฝังค่านิยมขององค์กร งานพิธีที่เสริมสร้างคุณค่าความสำเร็จ จะสร้างความผูกพันระหว่างพนักงานด้วยกัน โดยการให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในเหตุการณ์สำคัญ

ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญต่อการหล่อหลอมสมาชิก เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในองค์กรจนเกิดการทุ่มเทในการทำงานให้กับองค์กรนั้นได้ ซึ่งจะต้องอาศัยการเรียนรู้และสั่งสมประสบการณ์ พฤติกรรม และค่านิยมที่ต่อเนื่องกัน ทั้งนี้ อาจเกิดจากการเรียนรู้ที่จะแก้ปัญหาในการตัดสินใจ ซึ่งเมื่อนำไปใช้แก้ปัญหาแล้วเกิดผลสำเร็จจะทำให้เกิดพฤติกรรมเดิมซ้ำอีกจนกลายเป็นวัฒนธรรมของสมาชิกในองค์กรนั้น ในทางตรงกันข้ามเมื่อนำวัฒนธรรมเดิมมาใช้ในองค์กรแล้วไม่ประสบความสำเร็จ ไม่สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ ก็จะต้องมีการศึกษาเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงแนวความคิด ความเชื่อให้เกิดขึ้นและเกิดการเรียนรู้สั่งสมเป็นวัฒนธรรมใหม่ขึ้นมา ดังนั้น การเข้าใจคุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร จะช่วยให้เห็นภาพได้ชัดเจนยิ่งขึ้น เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องที่เป็นนามธรรมมีความเกี่ยวข้องกับค่านิยม ความเชื่อของคน ซึ่งเป็นสิ่งที่สังเกตได้ยาก แม่ว่านักวิชาการจะมีความเห็นแตกต่างกัน แต่ส่วนใหญ่เห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรมีคุณลักษณะ 6 ประการ ดังนี้ (กัญญา วงศ์อุดร, 2549: หน้า 7)

1. วัฒนธรรมองค์กร เป็นค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมร่วมของสมาชิกในองค์กร มิใช่ความคิด ความเชื่อ ค่านิยมและการกระทำของคนๆ เดียว ซึ่งแต่ละคนในหน่วยงานอาจมีความคิด ความเชื่อ และค่านิยมที่หลายคนยอมรับและนำไปปฏิบัติจนสามารถคาดคะเนพฤติกรรมของคนที่อยู่ในวัฒนธรรมเดียวกันได้
2. วัฒนธรรมองค์กร เป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลาในการสั่งสมความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และการกระทำที่สมาชิกในองค์กร จำนวนหนึ่งยอมรับและมีอยู่ร่วมกัน ซึ่งสิ่งเหล่านี้มิใช่สิ่งที่เกิดขึ้นภายในช่วงเวลาอันสั้น แต่ต้องอาศัยเวลาในการสั่งสมและพิสูจน์จนเป็นที่ยอมรับร่วมกันแล้วว่าสามารถช่วยแก้ปัญหา และสามารถตอบสนองความต้องการของหน่วยงานได้ จนพัฒนามาเป็นแนวปฏิบัติที่คนในหน่วยงานส่วนใหญ่ยอมรับ และนำไปใช้เป็นบรรทัดฐานเดียวกัน ซึ่งต้องอาศัยระยะเวลาแห่งการเรียนรู้และแก้ไขร่วมกันพอสมควร
3. วัฒนธรรมองค์กร เป็นสิ่งที่สมาชิกในองค์กรเรียนรู้จากการติดต่อสัมพันธ์กับคนอื่น วัฒนธรรมองค์กรมิได้เกิดจากการถ่ายทอดทางพันธุกรรม แต่เป็นสิ่งที่สมาชิกในองค์กรค่อยๆ เรียนรู้นับตั้งแต่เริ่มเข้าทำงานในหน่วยงานนั้น สมาชิกใหม่เรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรผ่านทางกระบวนการถ่ายทอดวัฒนธรรมที่เรียกว่า การเรียนรู้ทางสังคม (Organizational Socialization) โดยหัวหน้างาน

จะคอยชี้แนะวิธีคิด วิธีการทำงานและการวางตัวที่ถูกต้อง นอกจากนั้นสมาชิกใหม่ยังสามารถเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรได้จากการเข้าอบรมหลักสูตรต่างๆ ขององค์กร รวมทั้งจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยผ่านการสังเกตพฤติกรรมของหัวหน้า และหลักเกณฑ์การได้ความดีความชอบ ผลจากการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรทำให้สมาชิกใหม่ทราบว่า ตนเองควรมีพฤติกรรมอย่างไรในสถานการณ์ต่างๆ ทำให้อยู่ร่วมกันและเป็นที่ยอมรับของคนอื่นในองค์กรได้ กล่าวโดยสรุป วัฒนธรรมองค์กร เป็นสิ่งที่คนในองค์กรเรียนรู้จากการเป็นสมาชิกขององค์กร นั่นคือเป็นการเรียนรู้และถ่ายทอดทางสังคมนั่นเอง

4. วัฒนธรรมองค์กร มักเป็นสิ่งที่สมาชิกในองค์กรไม่ค่อยตระหนักถึง หลังจากที่ว่าวัฒนธรรมองค์กรได้ผ่านกาลเวลาแห่งการทดสอบจนเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในองค์กรแล้ว สมาชิกในองค์กรก็จะเกิดความคิด ความเชื่อ และกระทำสิ่งนั้นเป็นระยะเวลานาน จนกลายเป็นเรื่องปกติธรรมดาหรือจนกระทั่งสิ่งที่คิดหรือกระทำนั้นกลายเป็นสามัญสำนึกที่สมาชิกองค์กรกระทำไปแบบอัตโนมัติ โดยไม่ได้คิดถึงการมีอยู่ของธรรมเนียมบรรทัดฐานของวัฒนธรรม ดังนั้น วัฒนธรรมองค์กร จึงเป็นเรื่องที่ค่อนข้างเป็นนามธรรมสำหรับสมาชิกขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Scheid (1992: p.10-15) ซึ่งเห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่อยู่เหนือความคิดของคนในองค์กร เพราะเป็นการเรียนรู้ร่วมกันของกลุ่มคนที่ใช้เวลานานจนสมาชิกของกลุ่มยอมรับและฝังอยู่ในจิตใจ
5. การสื่อสารของวัฒนธรรมองค์กรนั้น พึงพาการใช้สัญลักษณ์เป็นสิ่งที่ใช้แทนหรือสื่อความหมายถึงอีกสิ่งหนึ่ง การสื่อสารวัฒนธรรมองค์กรโดยใช้สัญลักษณ์เป็นสิ่งที่หน่วยงานพยายามถ่ายทอดให้แก่พนักงานใหม่ เช่น ค่านิยม ความเชื่อ แนวทางการทำงานที่หน่วยงานคาดหวัง มักเป็นเรื่องนามธรรม ส่วนสัญลักษณ์เป็นสิ่งที่เห็นได้ชัดเจนกว่าสิ่งที่หน่วยงานพยายามสื่อความหมาย
6. วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ การเกิดวัฒนธรรมองค์กรต้องใช้เวลาในการพัฒนาจนเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในองค์กร ดังนั้น วัฒนธรรมองค์กรที่เกิดขึ้นจึงเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงค่อนข้างยาก แต่ก็สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามสภาพแวดล้อม หรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

รูปแบบของวัฒนธรรมองค์กร

ในองค์กรต่างๆ จะมีรูปแบบของวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นตัวแทนของการรับรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์กร ดังนั้นวัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นระบบของการรับรู้ร่วมกันของสมาชิกทุกคนในองค์กร แม้จะมาจากสถานที่ที่แตกต่างกัน พื้นฐานหรือระดับชั้นในองค์กรที่แตกต่างกัน แต่ก็ต้องเรียนรู้ถึงแนวโน้มของวัฒนธรรมองค์กรและปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน อย่างไรก็ตาม แม้ว่าในองค์กรจะมีวัฒนธรรมของสมาชิกส่วนใหญ่ที่ยึดถือปฏิบัติมาแล้ว แต่ก็อาจจะมีวัฒนธรรมย่อยที่เกิดจากกลุ่มคนที่มาจากแหล่งเดียวกัน เช่น จังหวัด ภาค หรือสถาบันการศึกษาเดียวกัน ซึ่งอาจจะมีวัฒนธรรมย่อยแตกต่างของสมาชิกส่วนใหญ่

วัฒนธรรมหลัก (Dominant culture) เป็นสิ่งที่แสดงถึงค่านิยมหลักซึ่งสมาชิกในองค์กรจะต้องรับรู้ และปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัดเป็นภาพรวมของวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งแสดงถึงบุคลิกภาพขององค์กร วัฒนธรรมประเภทนี้จะเป็นวัฒนธรรมของคนส่วนใหญ่ที่รับรู้และยอมรับ ตลอดจนเข้าใจร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Robbins & Judge (2007) ที่กล่าวไว้ว่า วัฒนธรรมหลัก (Dominant Culture) หมายถึง วัฒนธรรมที่ชี้ให้เห็นถึงค่านิยมหลักภายในองค์กร ซึ่งได้รับการยอมรับและร่วมกันใช้โดยสมาชิกส่วนใหญ่ในองค์กร

วัฒนธรรมย่อย (Subcultures) เป็นวัฒนธรรมของกลุ่มคนส่วนน้อยที่ประกอบอยู่ในองค์กรขนาดใหญ่ซึ่งสะท้อนถึงปัญหาสถานการณ์ ประสบการณ์ของสมาชิกที่อยู่ร่วมกันแล้ว มีพฤติกรรมหรือค่านิยมที่แตกต่างกันตามแผนก หรือตามภูมิศาสตร์ ในลักษณะนี้องค์กรที่มีลักษณะวัฒนธรรมที่เป็นทางการจะทำให้มีกลุ่มวัฒนธรรมย่อยน้อยกว่าองค์กรที่ไม่เป็นทางการ และองค์กรที่มีวัฒนธรรมหลักที่ไม่เข้มแข็งจะก่อให้เกิดอิทธิพลของวัฒนธรรมย่อยมากขึ้น ซึ่งจะทำให้พฤติกรรมและค่านิยมในการปฏิบัติจะเปลี่ยนไปตามกลุ่มของสมาชิก

นอกจากนี้ ยังมีการศึกษาถึงวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง หรืออ่อนแอ ซึ่งวัฒนธรรมที่เข้มแข็งหรืออ่อนแอขึ้นอยู่กับระดับของการเห็นพ้องต้องกัน (Consensus หรือ Agreement) การยึดเหนี่ยว (Cohesiveness) และการผูกพัน (Commitment) ของสมาชิกที่มีต่อวัฒนธรรมองค์กรนั้นๆ เป็นหลัก (สุพานี สุภะภูวนิช, พฤติกรรมองค์กร, 2549 หน้า 517)

1. วัฒนธรรมที่เข้มแข็ง (Strong Culture) หมายถึง วัฒนธรรมที่มีน้ำหนักมาก คนเห็นพ้องต้องกันและยอมรับมากจึงเปลี่ยนแปลงยาก วัฒนธรรมที่เข้มแข็งจะมีผลต่อการควบคุมพฤติกรรมได้มาก และทำให้สมาชิกขององค์กรมีแรงยึดเหนี่ยวกันสูง มีความจงรักภักดี และผูกพันต่อองค์กรมาก เช่น ในองค์กรทางการทหารหรือในองค์กรของชาวเกาหลีและญี่ปุ่น จะมีวัฒนธรรมองค์กรที่มีน้ำหนักและมีความเข้มแข็งมากกว่าองค์กรแบบตะวันตก อันเป็นผลมาจากการได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมประจำชาตินั่นเอง วัฒนธรรมที่เข้มแข็ง (Robbins & Judge, 2007) จะให้ผลกระทบกับพฤติกรรมของพนักงานและมีผลกระทบโดยตรงต่อการลดอัตราการเข้าออกของพนักงานในองค์กร ในวัฒนธรรมที่เข้มแข็งจะยึดถือค่านิยมหลักเป็นเกณฑ์ และใช้ร่วมกันในวงกว้าง ยังมีสมาชิกให้การยอมรับค่านิยมหลักสมาชิกก็จะภักดีกับค่านิยมหลักนั้นๆ และสิ่งนี้จะส่งผลให้วัฒนธรรมองค์กรแข็งแกร่งยิ่งขึ้น และผลพลอยได้หลัก คือ อัตราการเข้าออกของพนักงานจะลดลง และส่งผลให้พนักงานมีจุดยืนร่วมกับองค์กร

นอกจากนี้ Peter & Waterman (1982) ยังชี้ให้เห็นว่า อำนาจที่แท้จริงของวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งคือ แสดงให้เห็นถึงความหมายของวัตถุประสงค์ขององค์กร ขณะที่อนุญาตให้สมาชิกในองค์กรมีอิสระทางความคิดในเชิงสร้างสรรค์เกี่ยวกับวิธีการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของพวกเขา ด้วยเหตุนี้ จึงเป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องจำแนกให้ได้อย่างแท้จริงว่า ทำอย่างไรจึงจะสามารถบริหารวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้ได้ประโยชน์ทั้งต่อองค์กร สมาชิก ลูกค้า และผู้ที่เกี่ยวข้องได้ทุกฝ่ายไปพร้อมๆ กัน

องค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง ควรมีส่วนประกอบของวัฒนธรรมที่สำคัญ คือ (Deal และ Kennedy, 1982)

- 1) มีค่านิยม ซึ่งสะท้อนวิสัยทัศน์ และความเชื่อขององค์กรที่ชัดเจน ดังเช่นที่ 3M มีความเชื่อในการมุ่งสร้างสรรค์นวัตกรรม
- 2) มีวีรบุรุษ ซึ่งจะปรากฏอยู่ในเรื่องเล่าขององค์กร เช่น บิลเกตต์ เป็นวีรบุรุษที่สำคัญในการสร้างวัฒนธรรมการมุ่งคิดไปข้างหน้าให้เกิดขึ้นแก่ไมโครซอฟท์
- 3) มีพิธีกรรมและพิธีการ เพื่อเป็นการเน้นย้ำค่านิยมขององค์กร เช่น พิธีมอบรางวัลดีเด่นให้แก่พนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ แก่องค์กร
- 4) มีเครือข่ายของวัฒนธรรม ซึ่งจะเป็นวิธีการต่าง ๆ ในการสื่อสารวัฒนธรรมให้ถูกปลูกฝังและเน้นย้ำวัฒนธรรมองค์กรแก่สมาชิกในองค์กรนั้นๆ เช่น การมีสมุดพกหรือบัตรวัฒนธรรมองค์กรติดตัวพนักงาน เป็นต้น

โดยทั่วไปพบว่า วัฒนธรรมที่เข้มแข็งจะทำให้สมาชิกยึดมั่นต่อเป้าหมายขององค์กร สร้างแรงจูงใจให้แก่สมาชิก แต่ขณะเดียวกันก็พบว่า องค์กรมักจะยึดถือสิ่งดีและมุ่งเน้นภายใน องค์กรเป็นสำคัญ ตลอดจนมีความเป็นระบบราชการเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ถ้าองค์กร นั้นๆ มีผลประโยชน์ทางการเงินที่ประสบความสำเร็จ และถ้าองค์กรต้องการเปลี่ยนแปลง ก็มักจะเปลี่ยนได้ยาก ตัวอย่างขององค์กรที่มีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง ได้แก่ วอลมาร์ท สายการบิน เซาท์เวสต์ บริษัทเครื่องสำอาง แมรี่เคย์ สเวนสันคิสนีย์ และฮิวเล็ดแพคการ์ด เป็นต้น (สุพานี สฤญวานิช, พฤติกรรมองค์กร, 2549 หน้า 517)

2. วัฒนธรรมที่อ่อนแอ (Weak Culture) หมายถึง วัฒนธรรมที่คนอาจจะไม่เห็นพ้อง ต้องกันมาก และเปลี่ยนแปลงได้ง่าย และไม่ค่อยมีน้ำหนักต่อสมาชิกเท่าไรนัก ซึ่งปรากฏ ในองค์กรที่เพิ่งก่อตั้งหรือองค์กรที่มีอายุไม่ยาวนานนัก วัฒนธรรมองค์กรจึงอาจยังไม่มีน้ำหนัก ต่อสมาชิกมากเท่าใดนัก หรืออาจจะเกิดขึ้นในองค์กรที่ผู้นำไม่ได้ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรม ขององค์กรมากนัก หรือเนื่องจากองค์กรเปิดรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ จากสภาพแวดล้อมมาก

จากการศึกษารูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรนั้น พบว่านักวิชาการหลายท่านได้ให้ แนวคิดมากมาย คณะผู้ให้คำปรึกษาจึงขอยกแนวคิดของนักวิชาการบางท่านที่เกี่ยวข้องกับ งานบริการให้คำปรึกษาในครั้งนี้ ดังนี้

1. แนวคิดของ Daft, R.L.

Daft, R.L. (2002) ได้ศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์กรกับความมีประสิทธิภาพ ได้กล่าวไว้ว่า ถ้าจัดค่านิยมขององค์กร กลยุทธ์องค์กร และบริบทแวดล้อมภายนอกได้เหมาะสมแล้วจะเกิด วัฒนธรรมองค์กรขึ้น 4 แบบ โดยความแตกต่างของวัฒนธรรมทั้งสี่มาจาก 2 มิติ ได้แก่

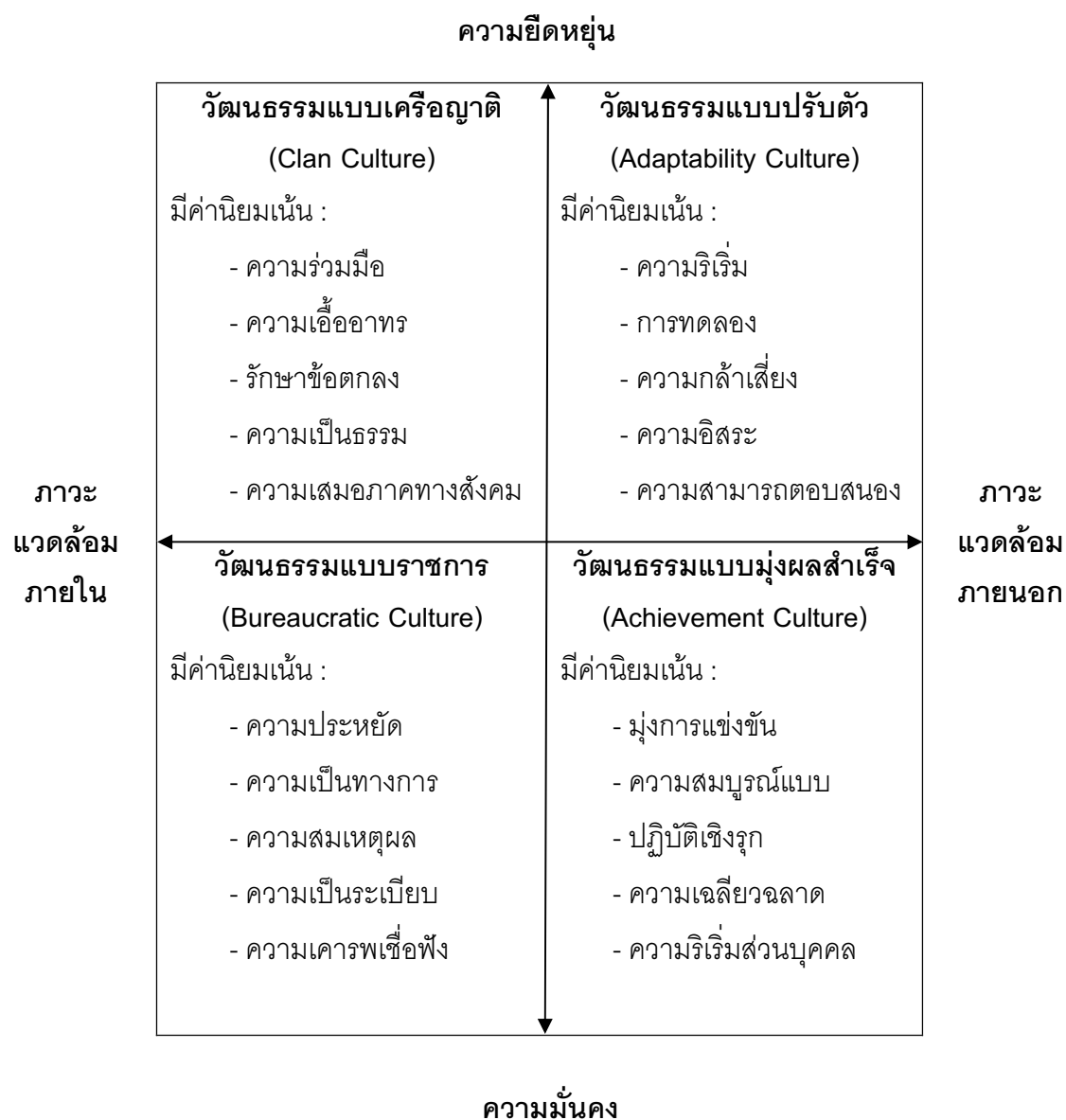
- 1) ระดับของเงื่อนไขภาวะแวดล้อมภายนอกว่าต้องการความยืดหยุ่น (flexibility) หรือความมั่นคง (Stability) เพียงใด
- 2) ระดับของเงื่อนไขด้านกลยุทธ์ว่าต้องการเน้นภายใน (Internal) หรือ เน้นภายนอก (External) เพียงใด

มิติทั้งสองผสมกันเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรขึ้น 4 แบบ โดยแต่ละแบบมุ่งเน้นค่านิยม ที่ต่างกัน ได้แก่ วัฒนธรรมแบบปรับตัว (adaptability culture) วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (achievement culture) วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (clan culture) และวัฒนธรรมแบบราชการ

(bureaucratic culture) โดยองค์กรหนึ่งๆ อาจมีวัฒนธรรมองค์กรมากกว่าหนึ่งแบบหรืออาจครบทุกแบบก็ได้ อย่างไรก็ตาม องค์กรที่ประสบความสำเร็จสูงพบว่า มักมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งเพียงแบบเดียวเท่านั้น

ภาพที่ 3.2

วัฒนธรรมทั้งสี่แบบขององค์กร (Four Corporate Cultures)



ที่มา : Daft, R.L. (2002). The leadership experience.

1.1 วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture)

วัฒนธรรมแบบเครือญาติให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมของพนักงานภายในองค์กรเพื่อให้สามารถพัฒนาตนเองให้พร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วจากภายนอกเป็นวัฒนธรรมที่เน้นความต้องการของพนักงานมากกว่าวัฒนธรรมแบบอื่น ดังนั้น องค์กรจึงมีบรรยากาศของมวลมิตรที่ร่วมกันทำงานคล้ายอยู่ในครอบครัวเดียวกัน ผู้นำมุ่งเน้นเรื่องความร่วมมือ การให้ความเอาใจใส่เอื้ออาทรทั้งพนักงานและลูกค้า โดยพยายามหลีกเลี่ยงมิให้เกิดความรู้สึกแตกต่างกันทางสถานะภาพ ผู้นำจะยึดมั่นในการให้ความเป็นธรรมและการปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาอย่างเคร่งครัด

มีบางองค์กรที่ยึดวัฒนธรรมแบบนี้แล้วประสบความสำเร็จ เช่น SAS Institute ในประเทศสหรัฐอเมริกา ที่ให้ความสำคัญสูงต่อค่านิยมการดูแลเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่และความต้องการของพนักงานเพื่อให้เกิดการเพิ่มผลงาน พนักงานจะได้รับการอบรมในการจัดระเบียบชีวิตส่วนตัวได้อย่างสมดุลมากกว่าการทำงานเพิ่มชั่วโมงหรือทำงานหนักเกินไป หรือมีจิตใจมุ่งแข่งขันกัน นอกจากนี้ยังเน้นเรื่อง ความเสมอภาค ความเป็นธรรม และความร่วมมือพบว่า พนักงานขององค์กรดังกล่าวให้ความสำคัญและใส่ใจต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กรยิ่งขึ้น ส่งผลให้องค์กรสามารถปรับตัวพร้อมต่อการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงของตลาดได้ดี

1.2 วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability Culture)

วัฒนธรรมแบบปรับตัวเกิดขึ้นจากการที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มุ่งสร้างค่านิยมใหม่ขององค์กรที่เอื้อต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการตีความหรือคาดการณ์สภาวะแวดล้อมภายนอกเพื่อให้เกิดพฤติกรรมในองค์กรที่สามารถตอบสนองได้ตลอดเวลา พนักงานขององค์กรจึงได้รับความอิสระในการตัดสินใจเองและพร้อมลงมือปฏิบัติได้ทันทีเมื่อเกิดความจำเป็นโดยยึดค่านิยมในการสนองตอบต่อลูกค้าเป็นสำคัญ บุคคลซึ่งเป็นผู้มีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับองค์กรด้วยการกระตุ้นพนักงานให้กล้าเสี่ยง กล้าทดลองคิดและทำใน สิ่งใหม่ และเน้นการให้รางวัล ผลตอบแทนแก่ผู้ที่ริเริ่มสร้างสรรค์เป็นพิเศษ หลายองค์กรได้เปลี่ยนนโยบายใหม่มาเน้นเรื่องการมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจแก่พนักงาน (employee empowerment) เน้นกลยุทธ์ความยืดหยุ่นและความสามารถตอบสนองได้รวดเร็วเป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องกับยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว

1.3 วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture)

เป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญต่อภาวะแวดล้อมภายใน ความคงเส้นคงวา ในการดำเนินการเพื่อให้เกิดความมั่นคง วัฒนธรรมแบบราชการจะมุ่งเน้นด้านวิธีการ ความมีเหตุผล ความเป็นระเบียบของการทำงาน มุ่งเน้นเรื่องให้ยึดถือและปฏิบัติตาม กฎระเบียบ ยึดหลักการประหยัด ความสำเร็จขององค์กรเกิดจากความสามารถในการ บุรณาการและควมมีประสิทธิภาพ ในโลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเช่นนี้ มีองค์กรน้อยมากที่สามารถดำเนินงานภายใต้ภาวะแวดล้อมที่มั่นคง ผู้นำส่วนใหญ่ จึงพยายามหลีกเลี่ยงวัฒนธรรมแบบราชการ เนื่องจากต้องการความยืดหยุ่นคล่องตัวมากขึ้น นั้นเอง

1.4 วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Culture)

ลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ คือ การมีวิสัยทัศน์หรือ มีเป้าหมายที่ชัดเจนผู้นำมุ่งเห็นผลสำเร็จตามเป้าหมาย เช่น ตัวเลขยอดขายเพิ่มขึ้น ผลประกอบการ มีกำไร หรือมีเปอร์เซ็นต์ส่วนแบ่งการตลาด (market share) สูงขึ้น เป็นต้น องค์กรมุ่งให้บริการลูกค้าพิเศษเฉพาะกลุ่มในสภาวะแวดล้อมภายนอก แต่ไม่เห็น ความจำเป็นที่จะต้องมีความยืดหยุ่นและต้องเปลี่ยนแปลงรวดเร็วแต่อย่างใด องค์กรที่ยึด วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จจึงเน้นค่านิยมแบบแข่งขัน เชิงรุก ความสามารถเริ่มของบุคคล และพึงพอใจต่อการทำงานหนักในระยะยาวจนกว่าจะบรรลุผลตามเป้าหมาย ค่านิยมที่มุ่ง การเอาชนะจึงเป็นเสมือนก้าวเชื่อมทุกคนในองค์กรเข้าด้วยกัน หลายองค์กรที่มีวัฒนธรรมมุ่ง ผลสำเร็จจะให้ความสำคัญกับการแข่งขัน การเอาชนะ พนักงานที่มีผลงานดีจะได้ ผลตอบแทนสูงในขณะที่ผู้ที่มีผลงานต่ำกว่าเป้าหมายก็就会被ไล่ออกจากงาน

กล่าวโดยสรุป วัฒนธรรมแต่ละแบบดังกล่าว สามารถสร้างความสำเร็จ ให้แก่องค์กรได้ทั้งสิ้น การยึดวัฒนธรรมแบบใดหรือผสมผสานมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับ จุดเน้นด้านกลยุทธ์ขององค์กร และความจำเป็นของเงื่อนไขแวดล้อมภายนอกเป็นสำคัญ จึงเป็นความรับผิดชอบโดยตรงของผู้นำที่ต้องมิให้องค์กรหยุดชะงักอยู่กับวัฒนธรรมเดิม ซึ่งอาจเหมาะสมกับอดีตแต่ไม่อาจทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้อีกต่อไป

2. แนวคิดของ Kim S Cameron & Robert E. Quinn

Cameron & Quinn (2006, p.37-45) ได้เสนอวัฒนธรรมองค์กร โดยแบ่งออกเป็น 4 รูปแบบ ดังนี้

2.1 วัฒนธรรมเน้นความร่วมมือ (Clan Culture)

ลักษณะเด่น คือ มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานหรือการทำกิจกรรมต่างๆ องค์กรยอมรับความคิดเห็นของพนักงาน ผู้นำในองค์กรเป็นแบบอย่าง ในการให้คำปรึกษา ช่วยเหลือ ส่งเสริม และเอื้ออำนวยความสะดวกต่อผู้ได้บังคับบัญชา ลักษณะการบริหารจัดการจะเน้นการทำงานเป็นทีมและการตัดสินใจที่เป็นการตกลงร่วมกัน และสิ่งที่เชื่อมสมาชิกในองค์กรเข้าไว้ด้วยกัน คือ ความจงรักภักดี ความเชื่อถือ ศรัทธาซึ่งกันและกัน พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรสูง องค์กรเน้นยุทธศาสตร์ในเรื่องของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งประกอบด้วยความไว้วางใจ เชื่อใจ การแสดงความคิดเห็นได้อย่างเปิดเผยและให้สมาชิกองค์กรมีส่วนร่วม เกณฑ์ในการวัดความสำเร็จขององค์กร คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การทำงานเป็นทีม การเอื้ออาทรซึ่งกันและกัน

2.2 วัฒนธรรมเน้นความคิดสร้างสรรค์ (Adhocracy Culture)

ลักษณะเด่นขององค์กร คือ การเน้นในเรื่องของการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อนำไปสู่เป้าหมายและความสำเร็จขององค์กร หน้าที่หลักของฝ่ายบริหาร คือ การสนับสนุนให้เกิดการสร้างสรรคสิ่งใหม่ๆ สนับสนุนให้พนักงานกล้าตัดสินใจ สร้างสรรคสิ่งใหม่ๆ และให้อิสระในการตัดสินใจ สิ่งที่เชื่อมสมาชิกองค์กรเข้าด้วยกัน คือ การสร้างสรรคสิ่งใหม่ๆ การทดลองนำสิ่งใหม่ๆ มาใช้ ความท้าทายขององค์กรที่มีลักษณะวัฒนธรรมแบบนี้ คือ การคิดค้นผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ ที่สามารถตอบสนองตามความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ตรงตามความต้องการ และสามารถแสวงหาโอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ ซึ่งทำให้องค์กรเป็นผู้นำทางด้านผลิตภัณฑ์และนวัตกรรม ตัวอย่างเช่น ธุรกิจการบิน ธุรกิจการพัฒนาโปรแกรม

2.3 วัฒนธรรมการแข่งขัน (Market Culture)

ลักษณะการทำงานมุ่งเน้นความสำเร็จ การแข่งขัน มีค่านิยมในการมุ่งให้ความสำคัญกับลูกค้า และเพิ่มศักยภาพทางด้านการแข่งขันขององค์กร ผู้นำองค์กรเป็นผู้มีเหตุมีผล ดำเนินการปฏิบัติงานในเชิงรุกมุ่งเน้นผลสำเร็จของงาน รูปแบบการจัดการในองค์กรเน้นให้มีการแข่งขันสูง สิ่งที่เชื่อมสมาชิกองค์กรเข้าด้วยกัน คือ การเน้นที่ความสำเร็จ และบรรลุวัตถุประสงค์ ยุทธศาสตร์องค์กรเน้นที่การแข่งขัน ความสำเร็จ การบรรลุเป้าหมาย และการมีชัยชนะเหนือคู่แข่งกับองค์กรประเภทเดียวกัน เกณฑ์การวัดความสำเร็จ คือ ชัยชนะในการครองตลาด หรือการมีส่วนแบ่งตลาดมากกว่าคู่แข่ง

2.4 วัฒนธรรมตามลำดับชั้น (Hierarchy Culture)

ลักษณะเด่นขององค์กร คือ การมีโครงสร้าง การมีระเบียบแบบแผน เน้นการมีกฎ และมีกระบวนการที่เป็นมาตรฐาน มีกลไก การควบคุมความรับผิดชอบที่ชัดเจน พนักงานส่วนใหญ่ปฏิบัติตามกฎระเบียบที่กำหนดไว้ ผู้นำองค์กรเป็นผู้ประสานงาน เน้นการควบคุมกำกับเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างราบรื่น และมีประสิทธิภาพ รูปแบบการบริหารงานขององค์กรเน้นที่ความมั่นคงของพนักงาน เน้นการยอมรับคำสั่ง เน้นการปฏิบัติงานที่สามารถคาดการณ์ได้รวมถึงเน้นความสัมพันธ์ตามลำดับชั้น สิ่งที่ยึดเหนี่ยวองค์กรเข้าด้วยกันคือนโยบาย และกฎระเบียบที่เป็นทางการ สิ่งสำคัญในองค์กร คือ การทำให้การปฏิบัติงานดำเนินไปด้วยความราบรื่น องค์กรมีเกณฑ์หรือกำหนดมาตรฐานของความสำเร็จในเรื่องประสิทธิภาพ สิ่งที่สำคัญ คือ การมีระบบที่เชื่อถือได้ การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น และมีผลผลิตที่มีต้นทุนต่ำ ตัวอย่างเช่น ร้านแมกโดนัลด์ (McDonald's) และองค์กรของรัฐ (Government Agencies)

ภาพที่ 3.3

วัฒนธรรมองค์กร 4 รูปแบบ ตามแนวคิดของ Kim S. Camaron & Robert E. Quinn



ที่มา : Cameron & Quinn. (2006). Diagnosing and Changing Organizational Culture: based on the competing values framework

3. แนวคิดของ Robert A. Cooke และคณะ

Cooke และคณะ ได้เสนอรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรโดยแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ ดังต่อไปนี้ (ชาติชาย จันทศรี (2546), Cooke, R.A & Szumal, J.L., (2000), Human Synergistics International 2007, <http://www.humansynergistic.com>)

3.1 ลักษณะสร้างสรรค์ (Constructive Styles)

หมายถึง องค์กรที่ให้ความสำคัญ กับการพัฒนาความคิดและพฤติกรรมของ ตนเอง โดยมุ่งที่ความพึงพอใจของบุคลากรในองค์กรมีความต้องการไม่ตรีสัมพันธ์และ สนับสนุนซึ่งกันและกัน และสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถใช้ทักษะและความเชี่ยวชาญ อันจะส่งให้งานที่ทำนั้นประสบความสำเร็จ ลักษณะ เด่น คือ เป็นรูปแบบพฤติกรรมที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ โดยแบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ

3.1.1 มิติเน้นความสำเร็จ (Achievement) คือ องค์กรที่มีภาพรวมที่มีลักษณะการทำงาน ที่ดี เน้นการทำงานในโครงการที่ท้าทาย และเน้นผลลัพธ์ที่มีคุณภาพสูง ผลที่ได้ เกิดจากความพยายามมากกว่าการได้รับโอกาส มีการตั้งเป้าหมายการทำงาน ร่วมกัน พฤติกรรมการทำงานของคนในองค์กรมีลักษณะของความมีเหตุมีผล มีหลักการและเป็นนักวางแผนที่มีประสิทธิภาพ หาทางเลือกต่างๆ ก่อนที่จะลงมือปฏิบัติงาน และเรียนรู้จากความผิดพลาดในอดีต มีความกระตือรือร้น สนุกกับงาน รู้สึกว่างานมีความท้าทายและมีความหมาย ลักษณะเด่น คือ พนักงาน มีความกระตือรือร้นและรู้สึกว่าการมีความท้าทายความสามารถอยู่ตลอดเวลา

3.1.2 มิติเน้นการพัฒนาตนเอง (Self - Actualization) คือ องค์กรที่มีค่านิยม และ พฤติกรรมแสดงออกแนวสร้างสรรค์ เน้นความต้องการของบุคคลในองค์กร ตามความนึกคิดและตามความคาดหวัง เป้าหมายของการทำงานอยู่ที่คุณภาพ มากกว่าปริมาณงานที่ได้รับ รวมทั้งความสำเร็จของงานมาพร้อมๆ กับ ความก้าวหน้าของพนักงาน ทุกคนมีความภูมิใจในงานของตนแม้ว่างานนั้น จะเป็นงานง่ายๆ ก็ทำงานด้วยความเต็มใจและพยายามกำจัดสถานการณ์ ที่ไม่สร้างสรรค์ให้หมดไปและสร้างงานใหม่ๆ ขึ้นมาอย่างมีประสิทธิภาพ พนักงาน

ทุกคนได้รับการสนับสนุนในการพัฒนาตนเองจากงานที่ทำอยู่ สามารถพัฒนา
งานของตนเองอย่างอิสระและมีเป้าหมายของการทำงานที่สอดคล้องกับองค์กร
ลักษณะเด่น คือ บุคคลมีความยึดมั่นผูกพันกับงานและมีความพร้อมในการ
ทำงานสูง

3.1.3 มิติเน้นบุคคล (Humanistic - Encouraging) คือ องค์กรที่มีค่านิยม และพฤติกรรม
การทำงานที่มีการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม และบุคคลเป็นจุดศูนย์กลาง
นอกจากนี้ ยังให้ความสำคัญกับพนักงาน โดยถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าที่สุด
ขององค์กร การทำงานมีลักษณะการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ พนักงาน
มีความสุข ภูมิใจ สนุกกับการสอนงานและบทบาทที่เลี้ยง ได้รับความสนับสนุน
ความก้าวหน้าจากการทำงานสม่ำเสมอ ลักษณะเด่น คือ สิ่งที่สำคัญที่สุดของ
องค์กร คือ ทรัพยากรบุคคล และเน้นการช่วยเหลือผู้อื่นให้เติบโตและพัฒนา

3.1.4 มิติมุ่งไม่ตรีสัมพันธ์ (Affiliative) คือ องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรม
แสดงออกมุ่งให้ความสำคัญกับสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ทุกคนในองค์กร
มีความเป็นกันเอง เปิดเผยและมีความรู้สึกไวต่อความรู้สึกของเพื่อนร่วมงาน
เพื่อนร่วมทีม การแสดงออกของพนักงานในองค์กรจะเน้นการทำงานลักษณะ
ให้ความอบอุ่น ให้การยอมรับซึ่งกันและกัน มีการแบ่งปันและเข้าใจความรู้สึก
ซึ่งกันและกันในการทำงาน คำนึงถึงความรู้สึกของผู้อื่น ลักษณะเด่น คือ
ความเป็นเพื่อนและความจริงใจต่อกัน

3.2 ลักษณะเฉื่อยชา - ปกป้อง (Passive/Defensive Styles)

หมายถึง องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกมุ่งความต้องการ
ความมั่นคงของพนักงาน เน้นการคล้อยตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ยึดกฎระเบียบแบบ
แผน พึ่งพาผู้บริหารและหลีกเลี่ยงการกระทำที่ต้องรับผิดชอบ ยอมรับการมอบหมายงาน
จากผู้บริหาร พนักงานเน้นถึงสัมพันธภาพกับบุคคลในลักษณะปกป้องตนเองและตั้งรับ
เป็นแนวทางที่ทำให้มั่นคงปลอดภัยและเกิดความก้าวหน้าในการทำงาน ลักษณะเด่น คือ
เป็นรูปแบบพฤติกรรมที่เน้นความมั่นคงปลอดภัยของบุคคล ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 มิติ ดังนี้

- 3.2.1 มติเน้นการเห็นพ้องด้วย (Approval) คือ องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการ แสดงออกที่บุคคลให้การยอมรับซึ่งกันและกัน หลีกเลี่ยงการขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น พฤติกรรมที่ถูกต้อง คือ พยายามเห็นด้วยและคล้อยตามความคิดเห็น การปฏิบัติตน เหมือนคนส่วนใหญ่ในองค์กร ลักษณะการคล้อยตามเป็นสิ่งที่พนักงานในองค์กร พึงพอใจ ลักษณะเด่น คือ ต้องปฏิบัติงานให้เหมือนกับบุคคลอื่นๆ ในองค์กร สิ่ง ที่ถูกต้อง คือ การเห็นด้วยกับแนวทางความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้ร่วมงาน
- 3.2.2 มติเน้นยึดกฎเกณฑ์ (Conventional) คือ องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการ แสดงออกในลักษณะอนุรักษนิยม ประเพณีแบบแผนการปฏิบัติงานมีการควบคุม ด้วยระบบราชการ ทุกคนในองค์กรต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบที่วางไว้อย่างเคร่งครัด และมีความรู้สึกที่ดีต่อระเบียบและกฎนั้นๆ โดยที่ทุกคนในองค์กรจะขัดต่อ กฎระเบียบนั้นๆ มิได้ และมีค่านิยมของระบบอาวุโสและอนุรักษนิยม ลักษณะเด่น คือ ระบบอนุรักษนิยมและยึดกฎระเบียบปฏิบัติแนวทางเดิมเป็นบรรทัดฐานในการ ทำงานอย่างเคร่งครัด
- 3.2.3 มติเน้นการพึ่งพา (Dependent) คือ องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการ แสดงออกถึงสายงานการบังคับบัญชาศูนย์รวมการบริหารจัดการ การตัดสินใจ อยู่ที่ผู้บริหาร หรือผู้นำกลุ่ม ซึ่งทุกคนต้องปฏิบัติตามการตัดสินใจนั้นและเชื่อว่า การตัดสินใจนั้นถูกต้อง โดยไม่สนใจคุณภาพของงานหรือลักษณะงานที่ทำทนาย ไม่ทราบบจุดมุ่งหมายในการทำงานของตนเองและองค์กร มุ่งการปกป้องตนเอง โดยการปฏิบัติตามผู้บริหารหรือตามคำแนะนำ ลักษณะเด่น คือ เป็นผู้ตามที่ดี และมีความระมัดระวังสูงในการปฏิบัติตาม
- 3.2.4 มติเน้นการหลีกเลี่ยง (Avoidance) คือ องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการ แสดงออกที่เน้นการลงโทษเมื่อทำงานผิดพลาด แต่เมื่อทำงานประสบความสำเร็จ จะไม่ได้รับรางวัลอะไรตอบแทนเลย ผลจากการบริหารลักษณะนี้ทำให้พนักงาน เกี่ยงความรับผิดชอบให้เท่าๆ กันกับบุคคลอื่นๆ และหลีกเลี่ยงการกระทำที่อาจ ก่อให้เกิดความผิดพลาดในการทำงานและการถูกตำหนิ พนักงานทุกคนจะรู้สึก ตำหนิตนเองและรู้สึกว่าตนเองไม่มีคุณค่า เมื่อทำงานผิดพลาด ทุกคนจะ

หลีกเลี่ยงการทำงานหรือการปฏิบัติตนที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งและความผิดต่างๆ รวมถึงเหตุการณ์ที่จะต้องตัดสินใจก็จะพยายามหลีกเลี่ยงให้ผู้ร่วมงานหรือผู้บริหารตัดสินใจแทน ลักษณะเด่น คือ หลีกเลี่ยงการตัดสินใจและปฏิบัติงานที่มีการเสี่ยงน้อยที่สุด

3.3 ลักษณะก้าวร้าว - ปกป้อง (Aggressive/Defensive Styles)

หมายถึง องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกในลักษณะเน้นการสนับสนุนความคิดและพฤติกรรมของตนเองเพื่อรักษาระดับฐานะของตนเอง มีลักษณะการทำงานแบบมุ่งอำนาจ มุ่งการคิดเห็นตรงกันข้าม แข่งขันชิงดีชิงเด่น ต่อต้านและมุ่งความสมบูรณ์ ลักษณะเด่น คือ เป็นรูปแบบพฤติกรรมที่เน้นความปลอดภัยของตัวเอง แบ่งออกเป็น 4 มิติ ดังนี้

3.3.1 มิติเน้นการเห็นตรงกันข้าม (Oppositional) คือ องค์กรที่มีค่านิยม พฤติกรรมและการแสดงออกของการเผชิญหน้าอย่างมาก เน้นการตั้งคำถาม และการวิพากษ์วิจารณ์ มีค่านิยมการบริหารที่เน้นการเจรจาต่อรอง พนักงานรู้สึกว่ามีคุณค่าหากได้แก้ไข ปัญหาเฉพาะหน้า ซึ่งการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าจะก่อให้เกิดความขัดแย้งกับผู้อื่นอยู่เสมอ โดยพนักงานจะแสดงออกถึงความขัดแย้งในลักษณะไม่พอใจผู้อื่น แสดงอาการตำหนิและต่อต้านการเปลี่ยนแปลงหรือต่อต้านความคิดของบุคคลอื่นอยู่เสมอ ลักษณะเด่น คือ ขอบต่อต้านทุกสิ่งและมีการตำหนิขัดแย้งกันเป็นประจำ

3.3.2 มิติเน้นอำนาจ (Power) คือ องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกเน้นการมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น เน้นอำนาจหน้าที่และบทบาทของแต่ละคน รางวัลที่ได้รับจากองค์กร คือ การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ได้ควบคุมพนักงานที่มีระดับต่ำกว่า ทุกคนมีความต้องการที่จะได้ขึ้นตำแหน่งที่สูงขึ้นและต้องการเป็นผู้ตรวจการ พนักงานต้องการใช้อำนาจเพื่อรักษาความรู้สึกที่มั่นคง โดยมุ่งเน้นที่ผลงานโดยการใช้อำนาจหน้าที่ ลักษณะเด่น คือ มีลักษณะชอบควบคุมและชักจูงผู้อื่นและมีความเชื่อในเรื่องการผลักดันเหตุการณ์ต่างๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กร

- 3.3.3 มิติเน้นการแข่งขัน (Competitive) คือ องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการ แสดงออกของการแข่งขันที่ต้องการแพ้ - ชนะ พนักงานต้องการชนะและดีกว่า คนอื่น มุ่งการแข่งขันเพื่อรักษาความรู้สึกรู้สึกการมีคุณค่าของตนเองจากการแบ่ง ระดับในที่ทำงานและวัดผลสำเร็จของการทำงานในรูปของผลงาน พนักงาน ทุกคนยอมรับลักษณะการทำงานที่มีการแข่งขัน และมีความเชื่อว่าการทำงาน ต้องมีการแข่งขัน จึงจะประสบความสำเร็จ ลักษณะเด่น คือ ชอบการแข่งขัน และ พยายามทำให้ทุกสิ่งทุกอย่างมีลักษณะท้าทายเพื่อให้มีการแข่งขันเกิดขึ้น
- 3.3.4 มิติเน้นความสมบูรณ์แบบ (Perfectionistic) คือ องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรม การแสดงออกลักษณะเจ้าระเบียบ ทำงานอย่างหนักและยึดมั่นในระบบการ ทำงานมาก มีการตั้งความหวังในการทำงานสูง จึงทำงานอย่างละเอียดถี่ถ้วน และต้องใช้ระยะเวลาในการทำงานนาน เน้นการทำงานที่มีระบบ ลักษณะเด่น คือ เน้นความมีระเบียบ และตำหนิความผิดพลาดของตนเอง

4. แนวคิดของ Stephen P. Robbins และ Timothy A. Judge

Stephen P. Robbins และ Timothy A. Judge (2007) ได้กล่าวว่า ดูเหมือนจะเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางว่า วัฒนธรรมองค์กรนั้นสามารถบอกได้ถึงระบบของการรับรู้ความหมายขององค์กรร่วมกัน ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกสามารถแยกแยะองค์กรของตนเองออกจากองค์กรอื่นได้ ระบบของการรับรู้ความหมายขององค์กรร่วมกันนี้อาจกล่าวได้ว่าเป็นกลุ่มคุณลักษณะที่บ่งบอกถึงคุณค่าขององค์กร และจากผลการวิจัยได้ทำให้เห็นว่ามีลักษณะสำคัญ 7 ประการ ที่เป็นองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร อันได้แก่

1. Innovative and risk taking ระดับที่สมาชิกได้รับการสนับสนุนให้ได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์และกล้าที่จะเสี่ยง
2. Attention to detail ระดับที่สมาชิกได้รับการคาดหวังให้แสดงความสามารถในการวิเคราะห์ และตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง ตลอดจนใส่ใจในรายละเอียดทุกขั้นตอน
3. Outcome Orientation ระดับที่ฝ่ายบริหารให้ความสำคัญกับผลงาน มากกว่าเทคนิคหรือวิธีการปฏิบัติงานในงานสำเร็จ
4. People Orientation ระดับที่การตัดสินใจของฝ่ายบริหารให้ความสำคัญกับผลกระทบที่จะมีต่อพนักงานในองค์กร
5. Team Orientation ระดับที่มีการจัดองค์กร ในลักษณะการทำงานร่วมกันมากกว่าการทำงานส่วนตัว
6. Aggressiveness ระดับที่สมาชิกในองค์กรทำงานในลักษณะเชิงรุก และเน้นเรื่องของการแข่งขัน
7. Stability ระดับที่กิจกรรมขององค์กรให้ความสำคัญกับการรักษาสถานภาพขององค์กร

ภาพที่ 3.4

อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและผลการปฏิบัติงาน



ที่มา : Robbins S.P.& Judge T.A (2007), *Organization Behavior*, Pearson Education International, New Jersey : Page 533

จากภาพ 3.4 แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของปัจจัยทั้ง 7 ประการของวัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในงานของสมาชิกในองค์กร ซึ่งปัจจัยทั้ง 7 ประการ ที่กล่าวมาในข้างต้นนั้นถือเป็นองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร ถ้าหากปัจจัยดังกล่าวเป็นที่ยอมรับและชื่นชอบของสมาชิก ความแข็งแกร่งของวัฒนธรรมก็จะเพิ่มสูงขึ้น ยังผลให้ผลการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจในงาน เพิ่มขึ้นตามปัจจัยดังกล่าว

อย่างไรก็ตาม สิ่งที่ไม่ควรมองข้ามก็คืออิทธิพลของการเรียนรู้ทางสังคม (Socialization) ที่จะมีต่อผลการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กร ซึ่งจะขึ้นอยู่กับการรับรู้ว่าสิ่งใดควรหรือไม่ควรปฏิบัติ การเข้าใจวิธีการปฏิบัติงานที่ถูกต้องแสดงให้เห็นถึงการเรียนรู้ทางสังคมที่ถูกต้องด้วย นอกจากนี้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานควรรวมถึงความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับองค์กร เพื่อจะดูว่าพวกเขาเหล่านั้นสามารถเข้ากับองค์กรได้ดีหรือไม่ เพราะความสามารถในการทำงานและความสามารถในการเข้ากับองค์กรได้นั้นแตกต่างกัน (Robbins S.P.& Judge T.A. (2007) *Organization Behavior* , p.533 - 534)

5. แนวคิดของ Terence E. Deal & Allan A. Kennedy

Terence E. Deal & Allan A. Kennedy (1992, p.112-113) ได้แสดงให้เห็นถึงวัฒนธรรมองค์กร 4 แบบ ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรเหล่านี้ขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 ปัจจัย คือ ความเสี่ยงในการตัดสินใจ (Risk) และความรวดเร็วของผลลัพธ์ที่ได้ (Feedback)

ภาพที่ 3.5

ความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งแวดล้อมและประเภทของวัฒนธรรมองค์กร

	เร็ว	ความรวดเร็วของผลลัพธ์	ช้า
เสี่ยงภัยสูง	การตัดสินใจ	<u>วัฒนธรรมแบบลูกผู้ชาย</u> เครื่องสำอาง การก่อสร้าง โฆษณา ภาพยนตร์	<u>วัฒนธรรมแบบเสี่ยงภัย</u> การวิจัยและพัฒนาโครงการลงทุน ยานอวกาศ
เสี่ยงภัยต่ำ		<u>วัฒนธรรมแบบทำจริง/เล่นจริง</u> การตลาด แพ้ชั้น สินค้าอุปโภค อิเล็กทรอนิกส์	<u>วัฒนธรรมแบบกระบวนการ</u> รัฐบาล สาธารณูปโภค ประกันภัย ธนาคาร

5.1 วัฒนธรรมแบบลูกผู้ชาย (Tough-Guy, Macho Culture)

วัฒนธรรมแบบนี้จะเกิดขึ้นภายใต้สภาพการณ์ที่การตัดสินใจมีความเสี่ยงสูง และรับรู้ผลลัพธ์ได้รวดเร็ว (Feedback is quick and the rewards are high) ผู้บริหารสามารถรู้ได้อย่างรวดเร็วว่าการเสี่ยงภัยของพวกเขาถูกหรือผิด วัฒนธรรมแบบนี้มักเกิดภายในบริษัท เช่น บริษัทก่อสร้าง เครื่องสำอาง การสร้างภาพยนตร์ และการโฆษณา เป็นต้น ลักษณะพนักงานที่อยู่ภายในสภาพแวดล้อมเช่นนี้ จะเป็นคนเดินเร็วพูดเร็ว แต่งกายทันสมัย แข่งขันกันเลื่อนขั้น ขึ้นเงินเดือน

5.2 วัฒนธรรมแบบทำจริง/เล่นจริง (Work Hard/Play Hard Culture)

วัฒนธรรมแบบนี้จะเกิดขึ้นภายในสภาพการณ์ที่การตัดสินใจมีความเสี่ยงภัยต่ำและรับรู้ผลงานได้อย่างรวดเร็ว (Few risks being taken, all with rapid feedback) มีลักษณะ คือ ตัดสินใจในสิ่งที่ไม่สำคัญหลายอย่างแทนการตัดสินใจสิ่งที่สำคัญไม่ก่ออย่าง มีการสร้างวัฒนธรรมภายในที่เต็มไปด้วยความสนุกสนาน ซึ่งจะกระตุ้นการกระทำการตัดสินใจ และความคิดสร้างสรรค์อย่างมากมาย มักปรากฏในบริษัท ที่มุ่งเน้นด้านการตลาด ผู้บริหารต้องตัดสินใจบ่อยครั้ง แต่การตัดสินใจแต่ละครั้งมีความเสี่ยงภัยต่ำ มีผลได้เสียรวดเร็ว การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์มักจะเป็นการค้นหาคำความต้องการของลูกค้า

5.3 วัฒนธรรมแบบเสี่ยงภัย (Bet Your Company Culture)

วัฒนธรรมแบบนี้จะเกิดขึ้นภายในสภาพการณ์ที่การตัดสินใจมีความเสี่ยงภัยสูง และรับรู้ผลลัพธ์ช้า (Where big stakes decisions are taken, but it may be years before the results are known) ลักษณะของบริษัทที่อยู่ภายใต้สภาพการณ์เช่นนี้ จะเป็นบริษัทที่ต้องใช้เงินลงทุนสูง ต้องใช้เวลานานในการพัฒนา ผู้ที่สามารถอยู่รอดได้ภายใต้สภาพการณ์เช่นนี้ จึงมีลักษณะที่ฉลาด มีประสบการณ์ อดทนต่อโครงการต่างๆ เป็นเวลาหลายปี และให้กำลังใจแก่พนักงานอื่นแม้ว่าจะไม่รู้ว่าจะประสบผลสำเร็จหรือไม่ งานพิเศษจะมีลักษณะเป็นการประชุมแบบเป็นทางการ

5.4 วัฒนธรรมแบบกระบวนการ (Process Culture)

วัฒนธรรมแบบนี้จะเกิดขึ้นภายในสภาพการณ์ที่มีการตัดสินใจต่ำ และรับรู้ผลลัพธ์ช้า (Where there is little or no feedback. People become bogged down with how things are done not with what is to be achieved) ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นมักวัดได้ยาก ดังนั้น ผู้บริหารจะมุ่งวิธีการตัดสินใจและวิธีการทำงาน มีค่านิยมที่สำคัญ คือ การดำเนินตามระเบียบวิธีปฏิบัติบริษัทที่อยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมเช่นนี้ ได้แก่ บริษัทประกันภัย ธนาคาร รัฐบาล และหน่วยงานสาธารณสุข โดยผู้ที่สามารถอยู่รอดได้ภายใต้สภาพการณ์เช่นนี้ จะเป็นผู้ออกระเบียบวิธีปฏิบัติงานใหม่ที่จะตอบสนองความต้องการทางสังคมและอารมณ์ของพนักงาน การเลื่อนตำแหน่งตามสายงานจะเป็นเครื่องหมายของความสำเร็จ อีกทั้งยังกระตุ้นให้เกิดสัญลักษณ์ทางสถานภาพอย่างอื่นด้วย เช่น ห้องทำงานใหญ่ขึ้น ชุดทำงานแบบพิเศษ เป็นต้น

6. แนวคิดของ Wallach

Wallach (1983) ได้จำแนกประเภทของวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 3 ประเภท คือ วัฒนธรรมการบริหารแบบเป็นลำดับชั้น (A Bureaucratic Culture) วัฒนธรรมการบริหารเชิงสร้างสรรค์ (An Innovative Culture) และวัฒนธรรมการบริหารเชิงสนับสนุน (A Supportive Culture) ดังมีรายละเอียด ดังนี้

6.1 วัฒนธรรมการบริหารแบบเป็นลำดับชั้น (A Bureaucratic Culture)

ถูกจำแนกว่ามีลักษณะการบริหารแบบแบ่งชั้น และแบ่งเป็นส่วน ซึ่งจะมีการกำหนดอำนาจการบริหารงานอย่างชัดเจน ขณะที่การทำงานถูกจัดระบบอย่างมีระเบียบแบบแผน ในองค์กรที่บริหารงานแบบนี้ จะเน้นอำนาจการบริหารที่ศูนย์กลาง มีการวางระเบียบ และขั้นตอนการทำงานตามลำดับชั้นในการบริหาร ในวัฒนธรรมแบบนี้ไม่เหมาะกับการดึงดูดและรักษาคนที่มีความคิดสร้างสรรค์และมีความทะเยอทะยานในการทำงาน กฎ ระเบียบที่ประกาศใช้ตลอดจนข้อกำหนดถือเป็นอุปสรรคต่อการระดมความคิด และเป็นข้อจำกัดกับพนักงานในการนำความรู้จากหลายๆ แหล่งเพื่อมาใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ ได้

6.2 วัฒนธรรมการบริหารเชิงสร้างสรรค์ (An Innovative Culture)

เป็นวัฒนธรรมที่ให้ความตื่นเต้นและมีพลวัติในตัว ในองค์กรบริหารที่ใช้แนวคิดนี้ ให้โอกาสในการทำงานที่ใช้ความคิดสร้างสรรค์ ขณะทำงานก็เปี่ยมไปด้วยความท้าทายและความเสี่ยง

6.3 วัฒนธรรมการบริหารเชิงสนับสนุน (A Supportive Culture)

ได้รับการอธิบายว่าเป็นวัฒนธรรมที่ให้ความเข้าใจกัน มีการให้กำลังใจซึ่งกันและกัน และวางพื้นฐานอยู่บนความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ตลอดจนให้ความร่วมมือกัน ในองค์กรประเภทนี้จะมีบรรยากาศการทำงานที่กลมเกลียว เปิดกว้างและอบอุ่น สมาชิกในองค์กรมีความเป็นมิตร และให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

อย่างไรก็ตาม ตามความเป็นจริงนั้น ไม่มีองค์กรใดที่มีวัฒนธรรมองค์กรแบบใดแบบหนึ่ง โดยเฉพาะ แต่มักจะผสมผสานกันไป แล้วแต่ลักษณะขององค์กรที่แตกต่างกัน เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารและการดำเนินงาน ทั้งนี้ รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่ได้นำมาอ้างอิง เป็นสิ่งที่คณะผู้ให้คำปรึกษาเล็งเห็นว่าเป็นแนวคิดที่มีความสำคัญและมีความเกี่ยวข้องกับเรื่องที่ทำการศึกษา ซึ่งจะนำมาใช้ในการอ้างอิงถึงลักษณะรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ และสามารถสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กร อย่างไรก็ตาม การวิเคราะห์รูปแบบลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรนั้น จำเป็นต้องคำนึงถึงวิสัยทัศน์ ภารกิจขององค์กรรวมทั้งรูปแบบของค่านิยม ความเชื่อ และบรรทัดฐาน อีกทั้ง เงื่อนไขแวดล้อมต่างๆ

ดังนั้น คณะผู้ให้คำปรึกษาจึงใช้แนวคิดรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรของ Cooke และคณะ มาใช้ในงานให้คำปรึกษากับสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ เนื่องจากเป็นแนวคิดที่นิยมนำมาใช้ในการวิเคราะห์ วิจัยวัฒนธรรมองค์กรอย่างแพร่หลาย (Human Synergetics, 2007) โดยใช้แบบสอบถามที่พัฒนาขึ้นโดย Robert A. Cooke และ J. Clayton Lafferty ซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงลักษณะพฤติกรรมของคนในองค์กร อีกทั้งแนวคิดดังกล่าวนี้ มีความละเอียดและครอบคลุมถึงรูปแบบแนวคิดอื่นๆ อาทิ แนวคิดของ Daft, R.L. (2002) ที่กล่าวถึง วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของลักษณะวัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ของ Cooke และคณะ เป็นต้น นอกจากนี้ยังเป็นแนวคิดที่คณะผู้ให้คำปรึกษาเห็นว่ามีความสอดคล้องและเหมาะสม ตลอดจนสามารถนำมาอธิบายถึงวัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานฯ ได้อย่างชัดเจน และครอบคลุมได้มากที่สุด

ตารางที่ 3.1

ตารางเปรียบเทียบลักษณะวัฒนธรรมองค์กร

	นักทฤษฎี				
ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกัน	Cooke และคณะ	Daft,R.L.	Cameron & Quinn	Deal & Kennedy	Wallach
	<u>ลักษณะเชิง สร้างสรรค์</u> (Constructive Culture)	วัฒนธรรม เครือญาติ (Clan Culture)	วัฒนธรรม ความร่วมมือ (Clan Culture)	วัฒนธรรม ทำจริง/เล่นจริง (Work hard/Play hard)	วัฒนธรรมบริหาร เชิงสร้างสรรค์ (Bureaucratic Culture)
		วัฒนธรรมแบบ ปรับตัว (Adaptability Culture)	วัฒนธรรมเน้น ความคิด สร้างสรรค์ (Adhocracy Culture)		วัฒนธรรมบริหาร เชิงสนับสนุน (Supportive Culture)
		วัฒนธรรมแบบ มุ่งสำเร็จ (Achievement Culture)			
	<u>ลักษณะ เฉื่อยชา - ปกป้อง</u> (Passive Defensive Cuture)	วัฒนธรรมแบบ ราชการ (Bureaucratic Culture)	วัฒนธรรม ตามลำดับชั้น (Hierarchy Culture)	วัฒนธรรมแบบ เสี่ยงภัย (Bet your Company Culture)	วัฒนธรรมบริหาร แบบเป็นลำดับชั้น (Bureaucratic Culture)
				วัฒนธรรมแบบ กระบวนการ (Process Culture)	
	<u>ลักษณะ ก้าวร้าว - ปกป้อง</u> (Aggressive Defensive)		วัฒนธรรมเชิง แข่งขัน (Market Culture)	วัฒนธรรมแบบ ลูกผู้ชาย (Tough Guy, Macho Culture)	

ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรสามารถทำหน้าที่เป็นเครื่องมือทางการบริหาร เพื่อให้องค์กรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความเห็นเรื่องความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2541 อ้างถึงใน กัญญา วงศ์อุดร, 2549: หน้า 18)

1. วัฒนธรรมองค์กรที่มีขอบเขตชัดเจน จะก่อให้เกิดเอกลักษณ์ขององค์กร ที่สมาชิกรับรู้และยึดถือร่วมกัน จะสามารถแยกองค์กรหนึ่งให้ต่างจากอีกองค์กรหนึ่ง เนื่องจากมีรูปแบบวัฒนธรรมต่างกัน
2. วัฒนธรรมที่ชัดเจนสามารถทำให้สมาชิกขององค์กรจำแนกสิ่งต่างๆ ออกมาได้ว่า การกระทำนั้นถูกต้องหรือไม่ เป็นการปฏิบัติตามแนวทางที่ผู้เริ่มก่อตั้งกำหนดไว้
3. วัฒนธรรมองค์กรช่วยเสริมสร้างความผูกพันในหมู่สมาชิก ทำให้สมาชิกเกิดความผูกพันและกระตุ้นให้เกิดการยอมรับการผูกพันในองค์กร
4. วัฒนธรรมองค์กรช่วยส่งเสริมระบบสังคมให้มีเสถียรภาพ โดยวัฒนธรรมเปรียบเสมือนสิ่งโน้มน้าวใจหรือเป็นเครื่องมือทางสังคมที่จะยึดสมาชิกในองค์กร เข้าไปด้วยโดยการสร้างมาตรฐานที่เหมาะสมสำหรับบุคลากรในองค์กรนั้น
5. วัฒนธรรมองค์กรเปรียบเสมือนกลไกในการควบคุมและชี้นำทัศนคติและพฤติกรรมของสมาชิก วัฒนธรรมเป็นกรอบของระเบียบแบบแผนสำหรับสมาชิกในองค์กรที่จะทราบถึงแนวทางปฏิบัติและพฤติกรรมองค์กรว่าเป็นไปในลักษณะใด

จากความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรตามที่กล่าวมาข้างต้น สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540) จึงได้รวบรวมความคิดเห็นจากนักวิชาการหลายท่าน และนำเสนอในเรื่องหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์กรว่ามีหน้าที่ ดังนี้

1. สนับสนุนให้เกิดแนวปฏิบัติที่องค์กรยอมรับ ทำให้สมาชิกขององค์กรได้เรียนรู้วิธีการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสมหรือจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้สมาชิกใหม่จะค่อยๆ เรียนรู้จนทราบถึงวิธีปฏิบัติที่สมาชิกองค์กรส่วนใหญ่ปรารถนา

2. จัดระเบียบในองค์กร เมื่อสมาชิกในองค์กรเรียนรู้เข้าใจ และยอมรับวิธีคิด วิธีการทำงานที่คาดหวัง สมาชิกจะยึดถือแนวทางดังกล่าวเป็นหลักในการคิดการทำงาน และการประพฤติปฏิบัติต่อกัน ซึ่งจะกลายเป็นบรรทัดฐานของกลุ่มให้สมาชิกยึดถือและปฏิบัติตาม อาจกล่าวได้ว่า บรรทัดฐานของกลุ่มซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมจะช่วยวางกฎเกณฑ์ให้สมาชิกของหน่วยงานคิดและทำอย่างมีระบบแบบแผน ช่วยให้หน่วยงานทำงานได้อย่างมีระบบ นอกจากนี้บรรทัดฐานของกลุ่มยังถูกใช้เป็นมาตรฐานในการตัดสินว่า วิธีคิด วิธีปฏิบัติใดมีความเหมาะสม
3. กำหนดนิยามความหมายให้กับพฤติกรรมต่างๆ ที่อยู่รอบตัว เมื่อสมาชิกเข้าใจ และยอมรับวัฒนธรรมองค์กรของตนแล้วจะมีความเข้าใจเหตุผลของพฤติกรรม หรือความเป็นไปได้ต่างๆ ในองค์กรของตนและเป็นการแยกผู้ที่เป็นสมาชิกองค์กรออกจากผู้ที่ไม่เป็นสมาชิกด้วย
4. ลดความจำเป็นที่ต้องตัดสินใจในกิจกรรมที่ปฏิบัติอยู่เสมอ เนื่องจากวัฒนธรรมเป็นความเชื่อ ค่านิยม และแนวปฏิบัติที่สมาชิกขององค์กรทำอยู่ปกติจนเคยชิน ดังนั้น สมาชิกขององค์กรจะสามารถทำกิจกรรมเหล่านั้นได้โดยอัตโนมัติ
5. ช่วยชี้แนวทางในการทำงานและการประพฤติปฏิบัติ เมื่อวัฒนธรรมองค์กรได้ผ่านการทดสอบจนเป็นที่ยอมรับของสมาชิก และเชื่อว่าสามารถแก้ไขปัญหาพื้นฐานขององค์กรได้ สิ่งเหล่านั้นจะถูกถ่ายทอดให้สมาชิกรุ่นใหม่ๆ รับรู้วิธีการคิด การปฏิบัติที่ถูกต้องเหมาะสมในองค์กร กระบวนการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรให้สมาชิกใหม่เรียกว่า การเรียนรู้ทางสังคม (Organizational Socialization) มีจุดประสงค์เพื่อให้สมาชิกใหม่เรียนรู้และปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมขององค์กร ที่ตนทำงาน และรับเอาวิธีคิด ปฏิบัติเป็นแนวทางในการดำเนินงานและประพฤติต่อไป
6. สร้างเอกลักษณ์ร่วมกันในหมู่สมาชิก เพื่อให้สมาชิกตระหนักถึงความเป็นกลุ่มเดียวกันเพราะมีค่านิยม ความเชื่อ และการประพฤติที่คล้ายกัน เป็นเอกลักษณ์ที่ต่างจากวิถีทางของกลุ่มอื่น เช่น การแต่งกาย การทำงาน การตกแต่งสถานที่ ฯลฯ

7. ช่วยการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างยั่งยืน โดยที่ผู้บริหารจำเป็นต้องคำนึงถึงวัฒนธรรมของตน (Galpin, 1996) โดยนำความต้องการเปลี่ยนแปลงผ่านการกลั่นกรอง เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม อันจะทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นยั่งยืน
8. แก้ไขปัญหาคือตอบสนองความต้องการพื้นฐานขององค์กร เพื่อให้องค์กรอยู่รอด ซึ่งตามแนวคิดของ Schein (1985) เห็นว่า ทุกองค์กรมีปัญหาพื้นฐานที่จะต้องแก้ไข 2 ประการ คือ การปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก (External Adaptation) และการบูรณาการส่วนต่างๆ ภายในองค์กร (Internal Integration) ให้สอดคล้องกัน ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์กรที่จะช่วยจัดปัญหาทั้ง 2 ประการ โดยสามารถแยกเป็นหน้าที่ย่อยๆ ดังนี้

การปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก	การบูรณาการภายในองค์กร
1. กำหนดภารกิจหลักและกลยุทธ์ 2. กำหนดเป้าหมาย 3. กำหนดวิธีการบรรลุเป้าหมาย 4. กำหนดมาตรฐานวัดการบรรลุเป้าหมาย 5. ปรับปรุงแก้ไขหากไม่บรรลุเป้าหมาย	1. การพัฒนาภาษาและความคิดร่วมกัน ทำให้สมาชิกมีความเข้าใจและความคิดเห็นตรงกัน 2. การกำหนดคุณสมบัติของสมาชิกและเกณฑ์ในการเข้าร่วมและถอดถอน 3. การจัดสรรอำนาจและสถานภาพแก่สมาชิก 4. การพัฒนาบรรทัดฐานของความสนิทสนม ความเป็นเพื่อนและความรักในหมู่สมาชิก 5. การกำหนดเกณฑ์การให้รางวัลและการลงโทษ 6. การนิยามความหมายของอุดมการณ์และความเชื่อ

ที่มา : Schein, 1985 Organization Culture and Leadership: Page 52, 65

การปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก (External Adaptation) เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดภายใต้สิ่งแวดล้อมที่ต้องเผชิญอยู่จริง ซึ่งจะเป็นส่วนที่อยู่นอกเหนือจากการควบคุมของกลุ่ม หากองค์กรมีการกำหนดภารกิจหลักและกลยุทธ์ไว้อย่างชัดเจนมีวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องและเหมาะสมกับภารกิจหลักและกลยุทธ์ดังกล่าวแล้ว จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ในที่สุด ทำให้เกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขันและทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดภายใต้สภาพแวดล้อมที่เผชิญอยู่ ซึ่งการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก (External Integration) สามารถทำได้โดย (Schein, 1985, p. 52-64)

- กำหนดภารกิจหลักและกลยุทธ์ (Mission and Strategy) เพื่อให้พนักงานได้รับรู้และเกิดความเข้าใจในภารกิจหลักขององค์กร ทั้งที่เป็นที่สังเกตเห็นได้ (Manifests) และเป็นสิ่งที่สังเกตเห็นไม่ได้ (Latent)
- กำหนดเป้าหมาย (Goals) ซึ่งกำหนดมาจากการกิจหลัก
- กำหนดวิธีการบรรลุเป้าหมาย (Means) ทั้งด้านโครงสร้างองค์กร สภาพแรงงาน ระบบการจ่ายค่าตอบแทน และระบบบริหารงาน
- กำหนดมาตรฐานวัดการบรรลุเป้าหมาย (Measurement) กำหนดขอบเขตที่จะใช้ในการวัด รวมทั้งบทบาทของกลุ่มในการที่จะผลักดันให้บรรลุเป้าหมาย เช่น ระบบสารสนเทศและการควบคุม เป็นต้น
- ปรับปรุงแก้ไขหากไม่บรรลุเป้าหมาย (Correction) หากกลยุทธ์หรือวิธีการที่เหมาะสม ไม่บรรลุเป้าหมาย

การบูรณาการภายในองค์กร (Internal Integration) เป็นกระบวนการในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่กระทำสิ่งต่างๆ ร่วมกัน ก่อให้เกิดพฤติกรรม ค่านิยม ตลอดจนความเชื่อ จนเกิดการยอมรับเป็นวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งการบูรณาการภายในองค์กรนั้นจะได้รับอิทธิพลมาจากการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกด้วยเช่นกัน (Homans, 1950 อ้างถึงใน Schein, 1985 Organization Culture and Leadership: p.65) ซึ่ง Schein ได้วิเคราะห์ว่าควรจะต้องประกอบด้วยประเด็น ดังต่อไปนี้

- การพัฒนาภาษาและความคิดร่วมกันภายในองค์กร (Common Language and Conceptual Categories) สร้างระบบการสื่อสารที่ทำให้สมาชิกมีความเข้าใจและความคิดเห็นตรงกัน รับรู้ความหมายไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นในการทำงานร่วมกันในองค์กร

- การกำหนดคุณสมบัติของสมาชิกและเกณฑ์ในการเข้าร่วมและถอดถอน (Group Boundaries and Criteria for Inclusion and Exclusion) สร้างความชัดเจนของการรับรู้ความเป็นสมาชิกภาพ โดยผู้เป็นสมาชิกจะได้รับผลประโยชน์ ได้รับความไว้วางใจ รางวัล มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ในขณะที่คนภายนอกองค์กรจะไม่ได้รับสิทธิต่างๆ เหล่านั้น ดังนั้น จึงต้องมีการกำหนดและจำแนกความเป็นสมาชิกภาพ
- การจัดสรรอำนาจและสถานภาพแก่สมาชิก (Power and Status : Stratification) โดยอาจจัดสรรอำนาจตามลำดับอาวุโส ประวัติการทำงาน ลักษณะของแต่ละบุคคล เช่น เป็นคนมีความสามารถในการเจรจาต่อรอง โนมน้าวจิตใจผู้อื่นได้ เป็นต้น
- สร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก (Intimacy, Friendship and Love : Peer Relationship) พัฒนาระบบมาตรฐานของความสนิทสนม ความเป็นเพื่อนและความรักในหมู่สมาชิก ลดความขัดแย้ง รวมถึงการแข่งขันกันระหว่างสมาชิก เพื่อพยายามสร้างทีมงาน ซึ่งจะทำให้บริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- กำหนดเกณฑ์การให้รางวัลและการลงโทษ (Rewards and Punishments) สมาชิกต้องรับรู้ถึงพฤติกรรมที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ รางวัลที่ได้รับอาจอยู่ในรูปของทรัพย์สิน โบนัส หุ้่น ตำแหน่ง และอำนาจ ส่วนการลงโทษอาจอยู่ในรูปของการงดให้รางวัล งดการติดต่อสื่อสารด้วย เป็นต้น ซึ่งการกำหนดเกณฑ์การให้รางวัลและการลงโทษนั้น เป็นสิ่งสำคัญที่จะกำหนดถึงพฤติกรรมที่ดีและไม่ดี ซึ่งจะสะท้อนถึงความเชื่อของคนในองค์กร
- นิยามความหมายของอุดมการณ์และความเชื่อ (Ideology and Religion) เนื่องจากทุกองค์กรย่อมเผชิญหน้ากับสภาพสังคมที่ต่างกันทั้งที่สามารถอธิบายได้ และไม่สามารถอธิบายได้ ซึ่งจะต้องสร้างความเข้าใจให้แก่สมาชิกเพื่อตอบสนองและหลีกเลี่ยงสิ่งเหล่านั้น ทั้งนี้้องค์กรจะต้องมีการสื่อความหมายให้แก่สมาชิกได้รับรู้ โดยผ่านเรื่องราว เรื่องเล่า ทั้งที่เป็นลายลักษณ์อักษร และแบบปากต่อปาก เพื่อให้ปฏิบัติตามแนวทางเดียวกัน

การสร้างวัฒนธรรมองค์กร

Griffin & Moorhead (2007) ได้กล่าวไว้สำหรับผู้ที่กำลังจะเริ่มก่อตั้งบริษัทหรือองค์กร การสร้างวัฒนธรรมองค์กรนั้นดูเหมือนว่าจะเป็นกระบวนการพื้นฐานที่ผู้ก่อตั้งบริษัทจะให้ความสำคัญรองลงมาจากการผลิตสินค้า/ผลิตภัณฑ์ และการบริการให้กับลูกค้า แต่อย่างไรก็ตาม การที่บริษัทจะเติบโตหรือประสบผลสำเร็จนั้น จำเป็นจะต้องมีการสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของตนเองให้แตกต่างจากขององค์กรอื่น เพราะสิ่งนี้ คือ เหตุผลหนึ่งที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ หรืออาจกล่าวได้ว่าการประสบผลสำเร็จขององค์กรนั้นเป็นผลมาจากกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งกลยุทธ์ขององค์กรก็มาจากวัฒนธรรมองค์กร และวัฒนธรรมขององค์กรนั้นก็เกี่ยวข้องกับค่านิยม ไม่ว่าจะเป็นบริษัทที่เพิ่งเริ่มธุรกิจใหม่ หรือบริษัทที่กำลังพยายามเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมที่มีอยู่

การสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Creating Organization Culture)
ขั้นตอนที่ 1 – การกำหนดค่านิยมเชิงกลยุทธ์ (Formulate Strategic Values)
ขั้นตอนที่ 2 – การพัฒนาค่านิยมเชิงวัฒนธรรม (Develop Cultural Values)
ขั้นตอนที่ 3 – การกำหนดวิสัยทัศน์ (Create Vision)
ขั้นตอนที่ 4 – การนำกลยุทธ์ไปใช้ (Initiate Implementation Strategies)
ขั้นตอนที่ 5 – การส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่ต้องการ (Reinforce Cultural Behavior)

ที่มา : Griffin,R.W.& Moorhead.G.(2007)Organizational Behavior: Managing People and Organization 8th ed.,p. 487.

ขั้นตอนที่ 1 : การกำหนดค่านิยมเชิงกลยุทธ์ (Formulate Strategic Values)

ใน 2 ขั้นตอนแรกนั้น เกี่ยวข้องกับเรื่องของการสร้างค่านิยม โดยในขั้นตอนนี้ องค์กรต้องตัดสินใจว่าอะไรจะเป็นค่านิยมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Values) ขององค์กร ซึ่งค่านิยมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Values) นั้นหมายถึง ความเชื่อพื้นฐานเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมขององค์กร ซึ่งจะต้องมีการพัฒนาผ่านกระบวนการสำรวจสถานะแวดล้อม และการวิเคราะห์ทางด้านกลยุทธ์ ที่จะต้องประเมินผ่านสถานะเศรษฐกิจ ประชากรศาสตร์ นโยบายสาธารณะ เทคโนโลยี และแนวโน้มทางด้านสังคม เพื่อที่จะบ่งชี้ความต้องการในสิ่งที่องค์กรสามารถตอบสนองได้ เนื่องจากค่านิยมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Values) มีความเกี่ยวข้องกับสถานะแวดล้อม

ขั้นตอนที่ 2 : การพัฒนาค่านิยมเชิงวัฒนธรรม (Develop Cultural Values)

ค่านิยมเชิงวัฒนธรรม (Cultural Values) เป็นค่านิยมที่พนักงานจำเป็นต้องปฏิบัติตามกฎ ระเบียบที่องค์กรตั้งขึ้น เพื่อให้บรรลุค่านิยมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Values) ขององค์กร พนักงานต้องมีพื้นฐานความเชื่อว่า ทำอย่างไรองค์กรถึงจะประสบความสำเร็จ องค์กรที่พัฒนาค่านิยมเชิงวัฒนธรรม (Cultural Values) โดยไม่สอดคล้องกับค่านิยมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Values) อาจจะทำให้ไม่ประสบความสำเร็จ เนื่องจากค่านิยมทั้งสองด้านนี้ต้องสอดคล้องกัน

ขั้นตอนที่ 3 : การสร้างวิสัยทัศน์ (Create Vision)

หลังจากที่มีการพัฒนาค่านิยมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Values) และค่านิยมเชิงวัฒนธรรม (Cultural Values) แล้ว องค์กรจะต้องมีการกำหนดทิศทางของวิสัยทัศน์ โดยวิสัยทัศน์จะเป็นสิ่งที่องค์กรต้องการเป็นในอนาคต และวิสัยทัศน์จะเป็นสิ่งที่อธิบายถึงการผสมผสานระหว่างค่านิยมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Values) และค่านิยมเชิงวัฒนธรรม (Cultural Values) เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายในอนาคตขององค์กร

ขั้นตอนที่ 4 : การนำกลยุทธ์ไปใช้ (Initiate Implementation Strategies)

ขั้นตอนต่อไป คือ การนำกลยุทธ์ไปใช้ โดยให้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของค่านิยมและการนำไปปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่ได้ตั้งขึ้น กลยุทธ์จะครอบคลุมหลายๆ ปัจจัย อาทิ การสรรหา การฝึกอบรมพนักงาน เพื่อให้พนักงานทุกคนมีการรับรู้ความหมายของค่านิยมร่วมกัน เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 5 : การส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่ต้องการ (Reinforce Cultural Behavior)

ในขั้นตอนนี้สามารถทำได้หลายรูปแบบ ประการแรก เรื่องของระบบการให้รางวัลกับพนักงานในองค์กร องค์กรจะต้องมีการให้รางวัลที่สอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน หรือเป็นรางวัลที่พนักงานรู้สึกว่ามีคุณค่า เพื่อให้เกิดพฤติกรรมตามที่ต้องการ ประการที่สอง องค์กรจะต้องมีการถ่ายทอดเรื่องราวของพนักงานผู้ที่มีพฤติกรรมตรงกับความต้องการขององค์กรให้กับพนักงานภายในองค์กรได้รับทราบ เพื่อให้เป็นต้นแบบในการเกิดพฤติกรรมที่สอดคล้องกับที่ต้องการ ประการที่สาม องค์กรจะต้องมีการปลูกฝังรูปแบบพิธีการ (Ritual) ภายในองค์กรที่ทำให้พนักงานเกิดพฤติกรรมที่ทำให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร ทั้งนี้ ในการส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่ต้องการจะต้องสอดคล้องกันระหว่าง ค่านิยมเชิงกลยุทธ์ และค่านิยมเชิงวัฒนธรรม รวมทั้งวัฒนธรรมองค์กรด้วย

การสืบทอดวัฒนธรรมองค์กร

วิธีการสืบทอดวัฒนธรรมองค์กร

เพื่อให้วัฒนธรรมองค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ จึงต้องมีกระบวนการสืบทอด และส่งต่อเพื่อรักษาวัฒนธรรมองค์กรให้ยั่งยืนต่อไป ซึ่ง Robbins & Judge (2007) ได้กล่าวถึงวิธีการสืบทอดวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 3 วิธี คือ

1. การคัดเลือกพนักงาน (Selection)
2. บทบาทของผู้บริหารระดับสูง (Top Management)
3. วิธีการเรียนรู้ทางสังคม (Socialization)

การคัดเลือกพนักงาน (Selection)

ในกระบวนการนี้จะมีการระบุและว่าจ้างบุคคลที่มีความรู้ ทักษะ และความสามารถในการปฏิบัติงานภายใต้กรอบวัฒนธรรมขององค์กรได้สำเร็จ ซึ่งการตัดสินใจครั้งสุดท้ายในการพิจารณาว่าผู้สมัครคนใดควรจะได้รับงานว่าจ้างนั้น ดูจากการที่ผู้สมัครนั้นสามารถปรับตัวให้เข้ากับองค์กรได้หรือไม่

กระบวนการคัดเลือกบุคคล จะให้ข้อมูลกับผู้เข้ารับการคัดเลือกเกี่ยวกับองค์กร ผู้สมัครจะเรียนรู้เกี่ยวกับองค์กร และหากพวกเขารับทราบถึงความขัดแย้งเกี่ยวกับค่านิยมที่พวกเขามีกับองค์กร พวกเขาก็จะเป็นผู้ตัดสินใจว่าจะออกจากกระบวนการคัดเลือกนี้ สรุปแล้วกระบวนการนี้จึงเปรียบเสมือนถนนสองสาย ซึ่งอำนวยให้ผู้ว่าจ้างหรือผู้สมัครตัดสินใจยกเลิกขั้นตอน หากพบว่ามีแนวคิดหรือทัศนคติที่ไม่ตรงกันหรือเข้ากันไม่ได้ ด้วยวิธีนี้วัฒนธรรมขององค์กรจะสามารถดำรงอยู่ได้ด้วยการคัดเลือกพนักงานที่มีแนวคิดสอดคล้องกับค่านิยมหลักขององค์กรเข้ามาปฏิบัติงานต่อไป

ทั้งนี้ McShane & Von Gilnow (2005) ได้เสนอว่าวิธีการหนึ่งที่จะสามารถช่วยให้องค์กรคัดเลือกพนักงานที่มีคุณสมบัติดังกล่าวดังกล่าวโดยใช้ The Realistic Job Preview (RJP) ซึ่งเป็นการสื่อสารสองทาง โดยองค์กรจะให้ข้อมูลเกี่ยวกับตัวงาน และองค์กรตามสภาพความเป็นจริง แล้วเปิดโอกาสให้ผู้สมัครงานสอบถามข้อมูลเพิ่มเติมก่อนการตัดสินใจว่าลักษณะงานและวัฒนธรรมขององค์กรนั้นตรงกับความต้องการ ความถนัดและค่านิยมของผู้สมัครงานหรือไม่ ซึ่งวิธีการนี้สามารถเพิ่มโอกาสให้กับองค์กรที่จะได้พนักงานที่มีแนวโน้มว่าจะสามารถ

ยอมรับวัฒนธรรมองค์กรได้ง่ายขึ้น อันจะเป็นการรักษาวัฒนธรรมองค์กรให้ดำรงอยู่และถ่ายทอดให้แก่สมาชิกใหม่ขององค์กร

อย่างไรก็ตาม แม้วิธี RJP จะสามารถเพิ่มโอกาสในการคัดเลือกบุคลากรที่มีแนวความคิดใกล้เคียงกับองค์กร แต่ก็ยังมีข้อจำกัดบางประการ อาทิ

1. ผู้สมัครงานบางคนแม้รู้ว่าตนเองมีแนวความคิดที่ไม่เข้ากับองค์กร แต่ก็ยังยอมเข้าไปทำงาน เนื่องจากปัญหาภาวะเศรษฐกิจ เป็นต้น
2. ปัญหาเรื่องความเป็นจริงของข้อมูล ในบางครั้งทั้งส่วนขององค์กรหรือผู้สมัครเองก็อาจไม่ได้ให้ข้อมูลที่เป็นความจริงทั้งหมด หรือให้ข้อมูลแต่เฉพาะในส่วนที่ดีเท่านั้น ทำให้ต่างฝ่ายต่างได้รับข้อมูลไม่ครบถ้วน

บทบาทของผู้บริหารระดับสูง (Top Management)

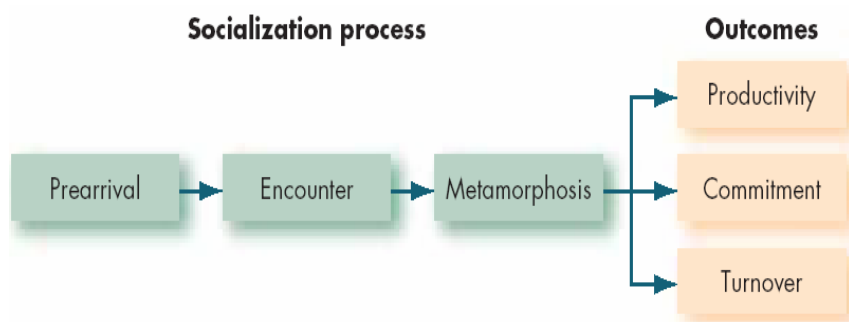
ผู้บริหารเป็นผู้มีส่วนสำคัญต่อวัฒนธรรมองค์กร โดยผ่านคำพูดและการกระทำ กล่าวคือ ผู้บริหารเป็นผู้สร้างบรรทัดฐาน และสื่อสารไปสู่องค์กรว่าความเสี่ยงเป็นเรื่องที่จำเป็นหรือไม่ ตลอดจนนโยบายกระจายอำนาจให้ผู้จัดการว่า ควรมีความน้อยแค่ไหน หรือแม้แต่เรื่องของเครื่องแต่งกายว่า การแต่งกายแบบใดจึงจะเหมาะสม พฤติกรรมแบบใดจึงมีผลต่อการพิจารณาขึ้นค่าจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง และการได้รับรางวัลอื่นๆ

วิธีการเรียนรู้ทางสังคม (Socialization)

เมื่อผ่านกระบวนการคัดเลือกแล้ว มีโอกาสสูงที่พนักงานใหม่จะรู้สึกอึดอัดกับความเชื่อและประเพณีในที่ทำงาน ซึ่งองค์กรจะให้ความช่วยเหลือแก่พนักงานใหม่ปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งกระบวนการปรับตัวให้เข้ากับที่ทำงานใหม่นี้เรียกว่า กระบวนการทางสังคม ซึ่งขั้นที่สำคัญที่สุด คือ ขั้นตอนแรกเมื่อพนักงานใหม่เข้ามาทำงานในองค์กร

เราอาจมองกระบวนการทางสังคมในแง่ของกระบวนการซึ่งสามารถแบ่งออกเป็นสามระยะ คือ ก่อนเข้าองค์กร ระยะเผชิญหน้า และระยะเปลี่ยนแปลง ในระยะแรกนั้น รวมถึงการเรียนรู้ทุกอย่างที่เกิดขึ้นก่อนที่สมาชิกใหม่เข้าร่วมองค์กร ในระยะที่สอง พนักงานใหม่ได้เห็นว่าองค์กรจริงๆ แล้วเป็นอย่างไร และได้เผชิญหน้ากับโอกาสที่ความคาดหวังและความเป็นจริงนั้นอาจจะไม่ตรงกัน ในระยะที่สาม การเปลี่ยนแปลงในระยะยาวจะเกิดขึ้น พนักงานใหม่จะได้เรียนรู้ทักษะที่จำเป็นต่อหน้าที่ และปฏิบัติหน้าที่ใหม่ๆ ได้สำเร็จ และมีการปรับตัวต่อค่านิยมและบรรทัดฐานของกลุ่มได้เป็นอย่างดี ระยะทั้งสามนี้ จะมีผลต่อผลงานของพนักงาน ความภักดีต่อเป้าหมายขององค์กร และท้ายที่สุดคือการตัดสินใจว่าจะอยู่กับองค์กรต่อไปหรือไม่

ภาพที่ 3.6
กระบวนการเรียนรู้ทางสังคม



ที่มา : Robbins S.P.& Judge T.A (2007), *Organization Behavior*, Pearson Education International, New Jersey, p. 522

1. Prearrival Stage เป็นขั้นตอนการเรียนรู้ ในช่วงก่อนที่บุคคลจะเข้ามาทำงานในองค์กร โดยบุคคลจะคาดหวังเกี่ยวกับลักษณะงานและสภาพการณ์ต่างๆ ขององค์กรก่อนที่จะได้เข้าเป็นพนักงาน กล่าวคือ ในระหว่างการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานนั้น ผู้สมัครงานบางคนอาจทราบข้อมูลบางประการเกี่ยวกับองค์กรที่ตนเองเข้าไปสมัครงานจากแหล่งข้อมูลต่างๆ และอาจทำให้เกิดการคาดคะเนถึงบทบาทหน้าที่ในอนาคต เพื่อจะได้เตรียมใจเผชิญกับสถานการณ์เหล่านั้นล่วงหน้า นั่นคือ ผู้สมัครจะเข้ามาในองค์กรพร้อมกับมีทัศนคติ ค่านิยม และความคาดหวัง เกี่ยวกับงานที่จะต้องทำและเกี่ยวกับองค์กร และหากสถานการณ์นั้นเกิดขึ้นจริงตามที่คาดไว้ อาจทำให้บุคคลสามารถปรับตัวเข้ากับงานและวัฒนธรรมขององค์กรได้ง่ายขึ้น สิ่งหนึ่งที่สำคัญ คือ คุณลักษณะของบุคคลก่อนการว่าจ้าง ซึ่งองค์กรควรว่าจ้างบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสม และใช้กระบวนการคัดเลือกในการแจ้งให้ว่าที่พนักงานใหม่เกี่ยวกับองค์กรโดยรวม

2. Encounter Stage เป็นขั้นตอนเมื่อผู้สมัครงานได้เข้ามาเป็นสมาชิกใหม่ขององค์กรเรียบร้อยแล้ว และเมื่อสมาชิกใหม่เข้าทำงานในองค์กร พวกเขาจะต้องเผชิญหน้ากับโอกาสที่จะมีความแตกต่างทางความคิดและความเป็นจริงที่คาดหวังไว้ทั้งเกี่ยวกับตัวงาน เพื่อนร่วมงาน เจ้านาย และตัวองค์กร หากความคาดหวังที่มีไม่ต่างไปจากความเป็นจริง ก็จะเป็นการยืนยันสิ่งที่ตัวเองคาดหวังเอาไว้อีกครั้งหนึ่ง แต่ถ้าหากแตกต่างมากตัวพนักงานใหม่ก็ต้องเข้ากระบวนการทางสังคมเพื่อให้ปรับตัวเข้าองค์กรได้ในภายหลัง

3. Metamorphosis Stage เป็นช่วงที่พนักงานใหม่จะต้องหาทางปรับตัวและแก้ปัญหาที่ค้นพบระหว่างระยะเผชิญหน้า ซึ่งหมายความว่ามีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น เราอาจพูดได้ว่า ระยะการเปลี่ยนแปลงและการเข้าสู่กระบวนการทางสังคมนี้สำเร็จลง เมื่อสมาชิกใหม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับกับองค์กรใหม่และงานของพวกเขา โดยพวกเขาจะค่อยๆ ซึมซับค่านิยมขององค์กรและเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนทำความเข้าใจและยอมรับบรรทัดฐานขององค์กร ดังนั้น หากสามารถบรรลุขั้นตอนนี้ได้ จะสร้างความผูกพันของพนักงาน เกิดผลผลิตภาพในการทำงาน รวมทั้งช่วยลดอัตราการลาออกจากองค์กรอีกด้วย

ซึ่งทั้ง 3 ขั้นตอนนี้ Robbins เรียกว่าเป็นช่วงเวลาของการยอมรับร่วมกัน (Mutual Acceptance) กล่าวคือ ทั้งพนักงานและองค์กรจะส่งสัญญาณบางอย่างที่แสดงให้เห็นถึงการยอมรับระหว่างกันอีกด้วย

นอกจากวิธีการสี่บทพัฒนารวมองค์กร 3 วิธีการข้างต้น แล้วยังมีกลยุทธ์ที่จะช่วยให้องค์กรดำรงรักษาวัฒนธรรมในเชิงบวก และรักษาพนักงานเอาไว้ได้ (Edelman, A.J., 2006, p.12) ซึ่งสามารถทำได้โดย

1. การกระตุ้นและให้รางวัลแก่พนักงาน (Encourage and Reward Workers) โดยให้กับพนักงานที่เต็มใจทำงานอย่าง "ทุ่มเทแรงกายและแรงใจ" ให้แก่องค์กร
2. การดูแลให้มีการสื่อสารอย่างเข้าถึงได้ง่ายกับทุกระดับบริหาร (Maintain open lines of communication at all levels) ด้วยการใช้นโยบาย "เปิดกว้าง" (Open-door policies) อีกทั้งการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) และไม่ขึ้นอยู่กักระดับชั้นบริหารในองค์กร ถึงแม้อำนาจในการบริหารยังคงมีอยู่ แต่การนำเข้าของข้อมูลควรเปิดกว้างจากพนักงานทุกระดับ เนื่องจากพวกเขาคือผู้ที่สัมผัสกับปัญหาโดยตรง และรู้ว่าควรจะแก้ปัญหาเหล่านั้นได้อย่างไร
3. การลด หรือการกำจัดระบบบริหารงานปลีกย่อย (Reduce or eliminate micromanagement) หากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเข้าขั้นวิกฤติ และต้องการการแก้ไขอย่างเร่งด่วน ระบบบริหารงานปลีกย่อย คือ อุปสรรคที่สกัดกั้นความสามารถในการผลิตขององค์กร ทั้งนี้ระบบบริหารงานปลีกย่อยนี้ไม่เพียงแต่ทำให้กระบวนการทำงานขององค์กรเป็นไปอย่างเชื่องช้าแล้ว แต่ยังสื่อความหมายแฝงถึงความไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน

4. การรักษาเงินเดือนและผลประโยชน์ที่ดึงดูดใจ (Maintain competitive salaries and benefits) ควรรักษาเอาไว้ให้เพียงพอแก่สมาชิก สำหรับใช้ เพื่อความก้าวหน้าของตน อีกทั้งเพิ่มเงินเดือนตามตำแหน่งงานที่สูงขึ้น ทั้งนี้ เพื่อลดอัตราการเข้าออกของพนักงานในองค์กร
5. การสนับสนุนให้องค์กรทุกระดับชั้นตัดสินใจตามหลักจริยธรรม (Encourage ethical decision making at all levels of the organization) ทั้งนโยบายเกี่ยวกับภายในและภายนอกองค์กร ทั้งนี้ จริยธรรมและความซื่อสัตย์เป็นส่วนสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรที่ควรนำมาปฏิบัติใช้ทุกวัน ไม่ใช่เพียงแค่คำพูดสวยหรูที่นำมาสร้างความน่าประทับใจให้แก่องค์กร
6. การมีภาวะผู้นำจะต้องถูกผลักดันด้วยภารกิจ (Leadership must be mission driven rather than ego - driven) ไม่ใช่เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้นำเอง ทั้งนี้ การให้ความร่วมมือภายในองค์กร การทำงานร่วมกันเป็นทีม และความสัมพันธ์ในรูป ชนะ - ชนะ ควรจะถูกนำมาใช้กับทุกระดับขององค์กรจะไม่มี การใช้คำอย่างเช่น "คนของฉัน" หรือ "โครงการของฉัน" หากแต่เป็น "ทีมของเรา" หรือ "ผลงานของเรา" ในขณะที่ฝ่ายบริหารก็ควรเน้นใช้คำที่สื่อถึงความ เป็น "พวกเรา" และใช้ภารกิจเป็นตัวผลักดัน มากกว่าการใช้คำว่า "ผม/ฉัน" เป็นหลัก

กลยุทธ์ภาวะผู้นำที่แข็งแกร่งจะทำให้กลุ่มมีความกระตือรือร้นในระดับเดียวกับตัวผู้นำมาใช้เอง และเมื่องานสำเร็จ ควรฉลองร่วมกับเพื่อนร่วมทีม แทนการฉลองความสำเร็จให้แก่ตนเอง และด้วยวิธีนี้จะทำให้ผู้บริหารได้รับความนับถือ

7. การลดขนาดขององค์กรอย่างมืออาชีพ (Downsize with dignity and professionalism) การสูญเสียงานถือได้ว่าเป็นโศกนาฏกรรมของชีวิตก็ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง พนักงานคุณภาพที่ทำงานกับองค์กรมาเป็นระยะเวลานาน หากมีการลดขนาดขององค์กร หรือจัดระบบองค์กรใหม่ขึ้น องค์กรจำเป็นต้องมีการแจ้งล่วงหน้า และการให้ความช่วยเหลืออย่างเหมาะสม เช่น การจัดหาตำแหน่งงานที่เหมาะสมให้แก่พนักงาน หรือการเขียนจดหมายแนะนำงานใหม่ให้แก่พนักงาน ทั้งนี้ เพื่อเป็นการช่วยลดความตึงเครียดและภาวะทางการเงิน อันจะมีผลกระทบกับพนักงานและครอบครัวของพวกเขา

8. การตั้งเป้าหมายให้อัตราการเข้าออกของสมาชิกองค์กรต่ำที่สุด (Make low turnover rates the goal) โดยการสนับสนุนและจูงใจให้พนักงานทำงานให้กับองค์กรในระยะยาว ทั้งนี้ผู้นำควรจะสอบถามและผูกสัมพันธ์กับสมาชิกและผู้ร่วมงานว่า สิ่งใดเป็นสิ่งที่จะทำให้พวกเขาทำงานร่วมกับองค์กรต่อไปอีก 20 ปี ข้างหน้า และเมื่อโอกาสอันควรควรจะวางเงื่อนไขให้พนักงานทำหน้าที่ให้ดีที่สุด เพื่อที่จะให้ในสิ่งที่พวกเขาต้องการ
9. การให้เงินและให้อิสระ (Show them the money and the freedom) ให้รางวัล แก่พนักงาน ผู้ที่ทำงานให้องค์กรอย่างมีประสิทธิภาพสม่ำเสมอ จะนำมาซึ่งผลกำไร แก่องค์กร ที่น่าสนใจคือ รางวัลที่ให้อาจเป็นสิ่งที่ธรรมดาๆ เช่น การจัดตารางการทำงานที่เหมาะสมกับพ่อแม่ (Parental Friendly) เพื่อลดความเครียดอันเกิดจากการดูแลบุตร ในหลายๆ องค์กรตระหนักถึงความสำคัญของเงินเวลาที่ยืดหยุ่น และการใช้เครื่องมือสื่อสารว่าคุ้มค่ามากกว่าการเพิ่มเงินเดือนประจำ
10. การสร้างและรักษาชื่อเสียงขององค์กร (Build and maintain a superior reputation for excellence) ภาพพจน์และภาพลักษณ์ขององค์กรและฝ่ายบริหารภายในที่มีทั้งในองค์กร จนถึงในแวดวงอุตสาหกรรมควรจะเป็น ภาพลักษณ์ที่ดี และเป็นมาตรฐานมากที่สุด ดังนั้น ในการประชาสัมพันธ์ และการทำการตลาดควรจะต้องแสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบต่อที่มีต่อลูกค้า โดยเริ่มจากพนักงานที่เข้าร่วมงานใหม่ก่อน เพราะการที่ลูกค้าเลือกที่จะกลับมา ก็เป็นเพราะว่าพวกเขาได้รับการต้อนรับ และดูแลเช่นลูกค้าระดับ VIP นั่นเอง
11. การให้คุณค่ากับบุคคลเช่นให้ความสำคัญกับกระบวนการ (Value people as equally as process) สาเหตุอันดับหนึ่งที่ทำให้คนลาออกจากองค์กร ก็ เพราะว่าพวกเขาารู้สึกว่าองค์กรมองไม่เห็นคุณค่าของพวกเขา ถึงแม้ว่า กระบวนการดำเนินงานในองค์กรเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่งยวด ต่อองค์กรและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ที่จะทำให้มีความต่อเนื่องในการทำงาน และส่งเสริมให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น แต่สิ่งที่ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงาน และมักจะละเลย ในเรื่องของเทคนิคการจูงใจ หรือ ขาดทักษะในการสื่อสาร ระหว่างบุคคลที่จำเป็นต่อการทำให้สมาชิก “รู้สึกอยาก” จะปฏิบัติงานและผลิตงานให้มีประสิทธิภาพ

12. การไม่หยุดเรียนรู้ (Never stop learning) องค์กรที่ถือนโยบายเสริมสร้างทักษะ และให้รางวัลแก่พนักงานด้วยการให้โอกาสทางการศึกษา จะมีโอกาสทางธุรกิจ ได้อีกยาวไกล ทั้งนี้ เมื่อมีการถ่ายโอนความรู้ใหม่ๆ เข้ามาในองค์กร ในขณะที่ ความท้าทายใหม่ๆ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั่วโลก จึงทำให้องค์กรสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาวะอันเป็นพลวัตของภายนอกได้ นอกจากนี้ เมื่อสมาชิกในองค์กรรู้สึกกว่าพวกเขาได้รับอำนาจในการทำงาน และได้รับการสนับสนุนเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ จะมีแนวโน้มที่สมาชิกเหล่านี้จะอยู่กับองค์กร ยามที่องค์กรประสบปัญหา

ประโยชน์ของการสืบทอดวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

การสืบทอดวัฒนธรรมองค์กร ช่วยให้สามารถศึกษาวัฒนธรรมขององค์กรได้อย่าง ต่อเนื่อง โดยผ่านกระบวนการกล่อมเกลாதงวัฒนธรรม เพื่อให้สมาชิกเกิดการยอมรับวัฒนธรรม องค์กร ซึ่งชลทิตา หวังรายนาม (2542: หน้า 32) กล่าวว่า การสืบทอดวัฒนธรรมองค์กรที่มี ประสิทธิภาพนั้น ทำให้บุคคลเกิดความสามารถดังนี้

1. บุคคลสามารถพัฒนาเอกลักษณ์ความเป็นบุคคลและกลุ่ม กล่าวคือ บุคคล มีความรู้สึกคล้ายและแตกต่างจากคนอื่นในสังคม กล่าวคือเมื่อเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม บุคคล จะมีพฤติกรรมเป็นที่ยอมรับของกลุ่ม แต่ในขณะเดียวกันก็เป็นตัวของตัวเองในฐานะบุคคลหนึ่ง
2. บุคคลสามารถเรียนรู้ที่จะประพฤติตามกฎเกณฑ์ที่กำหนด คือ การควบคุมตนเอง ซึ่งทำให้กลุ่มดำเนินไปได้
3. บุคคลสามารถมองอนาคตของตนเองได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น กล่าวคือ หากได้รับผลจากการกระทำสิ่งใดในปัจจุบัน เขาก็จะคาดหวังว่าในอนาคตก็จะได้รับสิ่งนั้นเช่นกัน
4. สามารถเรียนรู้การมีปฏิสัมพันธ์และเข้ากับคนอื่นๆ ได้ในสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งถือ เป็นการเรียนรู้กฎระเบียบของสังคม
5. บุคคลมีความรู้และทักษะที่จำเป็นต่องานที่สังคมหรือองค์กรคาดหวังไว้

การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร

สถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงไปไม่ว่าจะเป็นปัจจัยทางการตลาดที่เปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนรัฐบาล เทคโนโลยี และนวัตกรรมใหม่ๆ หรือการรวมตัวกันขององค์กรต่างๆ ทำให้บุคลากรในหน่วยงานฯ ไม่มั่นใจในสถานภาพของตนเอง รู้สึกขาดอิสรภาพ ถูกบีบบังคับให้อยู่ภายใต้กฎระเบียบ ข้อบังคับใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นจากการรวมตัวกันขององค์กร จึงก่อให้เกิดความต้องการการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมถือได้ว่าเป็นกระบวนการที่มีความยุ่งยาก สลับซับซ้อน และเสียค่าใช้จ่ายสูง โดยต้องเปลี่ยนที่บรรทัดฐานของพฤติกรรม (Behavioral Norms) เสียก่อน โดยใช้วิธีสั่งการจากเบื้องบน (Top Down) เพื่อให้เกิดการปฏิบัติตาม หลังจากนั้นจึงเปลี่ยนแปลงค่านิยมโดยให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง (Participate Changes) และจะต้องใช้เวลาในการเปลี่ยนแปลงนานกว่าจะทำให้เกิดความสอดคล้องกับบรรทัดฐานพฤติกรรมที่ต้องการ

แม้ว่าการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรจะเปลี่ยนแปลงได้ยาก เพราะวัฒนธรรมองค์กรมีการสั่งสมมานาน แต่หากผู้บริหารและสมาชิกขององค์กรตระหนัก เห็นความจำเป็นและเกิดความร่วมมือกันก็สามารถปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไปสู่วัฒนธรรมที่เหมาะสมกับองค์กรได้ ซึ่งปัจจัยหรือสถานการณ์ที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรมีหลายกรณี ดังนี้ (สุพานี สุษฎ์วานิช, พฤติกรรมองค์กร, 2549 หน้า 530)

1. เมื่อองค์กรเกิดวิกฤตการณ์หรือเจอปัญหาใหญ่ องค์กรจำเป็นต้องปรับตัวจากสถานการณ์เดิม
2. เมื่อมีการเปลี่ยนตัวผู้นำระดับสูง ก็มักจะมีการเปลี่ยนแปลงในปรัชญาและค่านิยมที่สำคัญขององค์กรด้วย
3. เมื่อมีการควบรวมกิจการเกิดขึ้น องค์กรแม้มักจะถ่ายเทวัฒนธรรมของตนเองไปยังองค์กรที่ควบรวมเข้ามา หรือมีการรวมวัฒนธรรมต่างๆ ขององค์กร เหล่านั้นเข้ามาไว้ด้วยกัน

4. ในกรณีที่องค์กรมีขนาดเล็กและก่อตั้งมาไม่ยาวนาน ผู้บริหารจะสามารถสื่อสาร ค่านิยมและปรัชญาใหม่ๆ ให้สมาชิกยอมรับได้ง่ายกว่า แต่ถ้าองค์กรก่อตั้ง มายาวนาน การนำค่านิยมหรือปรัชญาใหม่ๆ ที่แตกต่างไปจากเดิมมาสู่องค์กร นั้นกระทำได้ยาก และต้องใช้เวลาานานกว่า
5. เมื่อองค์กรมีวัฒนธรรมที่อ่อนแอ ซึ่งองค์กรจะเปิดรับการเปลี่ยนแปลงได้ง่ายกว่า กรณีที่องค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง

ทั้งนี้ ลิทธิโชค วรานุสันติกุล (2534: หน้า 8-9 อ้างถึงในรัชนี้ ลีลานุกรม, 2540: หน้า 26) ได้เสนอแนวคิดตามความเห็นของนักจิตวิทยาองค์กรว่า ความยากง่ายของการ เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรนั้น ขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมเดิมที่มีนั้น มีความเข้มแข็งมากเพียงใด ในองค์กร และมีข้อควรพิจารณาซึ่งสอดคล้องกับ Deal และ Kenedy (อ้างถึงในวงเดือน จานสิบสี, 2548: หน้า 34) ที่ให้คำแนะนำแก่ผู้บริหารที่ต้องการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร สรุปได้ดังนี้

1. ควรศึกษาประวัติศาสตร์ของสิ่งต่างๆ ที่มีอยู่ในองค์กร เริ่มต้นชี้แนวคิด เพื่อเป็น จุดเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกันถึงค่านิยมที่ต้องการ จะปลูกฝัง
2. หาเหตุการณ์หรือแรงกระตุ้นการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเหตุการณ์เหล่านี้จะกระตุ้น ให้พนักงานเข้าใจความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลง
3. วางแผนกลยุทธ์เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง อันเป็นขั้นที่ผู้บริหารจะต้องเข้ามา มีบทบาทสำคัญ
4. ดำเนินการสื่อสารไปยังระดับต่างๆ ภายในองค์กร เช่น โครงการ คำขวัญ เพื่อสื่อสารไปยังพนักงานและลูกค้า หรือผู้ที่เกี่ยวข้องอื่นๆ รวมถึงสื่อสารและ เน้นความไว้วางใจทั้งสองทางในทุกๆ เรื่องที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง เนื่องจาก การเปิดเผยและความไว้วางใจมีอิทธิพลที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดได้
5. จัดระบบต่างๆ ในองค์กรให้ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงใหม่ที่จะเกิดขึ้น

นอกจากนี้ Deal และ Kenedy ยังมีข้อควรพิจารณาเพิ่มเติมกล่าวคือ ควรมีการ ให้อาเวลาที่เพียงพอสำหรับการเปลี่ยนแปลง อีกทั้ง ควรเน้นการอบรมให้เป็นส่วนหนึ่ง ของกระบวนการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากเห็นว่าข้อจำกัดที่สำคัญต่อการเปลี่ยนแปลง คือ การที่พนักงานไม่มีทักษะ และขาดความสามารถที่จำเป็น ทั้งนี้เชื่อว่าการอบรมจะทำให้แผนงาน ใหม่บรรลุเป้าหมายได้

อย่างไรก็ตาม วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความตั้งใจและความพยายามของผู้บริหารระดับสูง นอกจากนี้วัฒนธรรมองค์กรควรสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรด้วย โดยมีเงื่อนไขที่สำคัญอยู่ 3 ประการ ดังนี้

1. กลยุทธ์และส่วนประกอบของกลยุทธ์ต่างต้องมีการระบุออกมาให้เห็น เข้าใจง่าย และชัดเจน
2. วัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่ในปัจจุบันจะต้องได้รับการวิเคราะห์อย่างจริงจังว่าเป็นอย่างไร
3. ต้องมีการนำกลยุทธ์มาตรวจสอบภายใต้บรรยากาศของวัฒนธรรมที่มีอยู่

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540: หน้า 172-173) ได้เสนอแนะว่าบทบาทของผู้บริหารในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร กล่าวคือ

1. ผู้บริหารต้องมีการสำรวจค่านิยมร่วมกันที่มีอยู่ในองค์กร เพื่อสร้างความผูกพันและสร้างความเข้าใจตรงกันถึงค่านิยมที่ต้องการปลูกฝัง และเป็นผู้ถ่ายทอดวัฒนธรรมนั้นลงมาสู่พนักงานระดับล่าง
2. ผู้บริหารต้องหาวิธีการเข้าถึงพนักงานที่อยู่ในองค์กร เพื่อชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของวัฒนธรรมและค่านิยมที่เลือกที่จะปลูกฝังหรือปรับเปลี่ยน ตลอดจนจะต้องมองหาช่องทางที่จะดึงให้ทุกคนเห็นความสำคัญและสนใจในค่านิยมนั้นๆ
3. หลังจากที่มีการปลูกฝังและส่งเสริมค่านิยมตามที่ต้องการแล้ว ผู้บริหารยังต้องเป็นตัวอย่างให้แก่พนักงานอื่นๆ อย่างต่อเนื่องอีกด้วย

ดังนั้น การสร้างวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งในองค์กรนั้น ผู้บริหารจะต้องสื่อสารค่านิยมหลักและปลูกฝังให้พนักงานปฏิบัติเป็นประจำ โดยค่านิยมจะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมการปฏิบัติ และเมื่อใดที่ค่านิยมหลักเกิดความขัดแย้ง ผู้บริหารต้องแก้ไขเพื่อลดความขัดแย้งให้ได้ จะเห็นได้ว่าผู้บริหารที่สนใจต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมมักจะประพฤติปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีเพื่อให้องค์กรเกิดค่านิยมร่วมกันและมีพฤติกรรมเป็นไปตามที่องค์กรต้องการ

อย่างไรก็ตาม สามารถสรุปได้ว่า การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งจำเป็นเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างองค์กร การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงตามกระแสโลก หรือการเปลี่ยนแปลงเพื่อมุ่งผลกำไร การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรเป็นการทำความชัดเจนในความเชื่อ และค่านิยมที่เป็นแกนหลักหรือสร้างขึ้นมาใหม่ จึงเป็นการเปลี่ยนแปลงทั้งความรู้ ทักษะ ค่านิยม พฤติกรรม และการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของกลุ่มหรือองค์กรที่ต้องใช้เวลาอันยาวนาน เพื่อสร้างวัฒนธรรมหน่วยงานฯ ให้เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง

ซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นผู้ผลักดันในการสร้างการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องทำการศึกษาข้อมูล วิเคราะห์ วางแผน และดำเนินงานเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่เป็นประโยชน์แก่องค์กร (วงเดือน จานลีบสี 2548, หน้า 37)

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กลอยกมล ขวัญเยื้องพันธุ์ (2546) ได้ศึกษาวิจัย วัฒนธรรมองค์กร วัฒนธรรมการสื่อสาร และการปรับตัวทางวัฒนธรรม ของสถานีวิทยุโทรทัศนแห่งประเทศไทย ช่อง 11 (สทท.11) เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์กร สทท.11 มีวัฒนธรรมองค์กรแบบราชการโดดเด่น มีค่านิยมแห่งการยึดมั่นในความเป็น "รัฐนิยม" กล่าวคือมีหัวใจแห่งการทำหน้าที่เพื่องานประชาสัมพันธ์ของรัฐ และความต้องการมีอิสระทางความคิด ยังเป็นลักษณะนิสัยของวิชาชีพสื่อมวลชนที่ยังมีอยู่ในตัวตนของคนสื่อ แต่ด้วยวัฒนธรรมองค์กรการเมืองมีอิทธิพลเหนือกว่าวัฒนธรรมองค์กรราชการและวัฒนธรรมองค์กรสื่อมวลชน เนื่องจากเป็นสายผู้บังคับบัญชา ทำให้การแสดงออกอยู่ในรูปของค่านิยมแห่งการยอมรับ "การถูกปิดกั้นการมีอิสระทางความคิด" ผลที่ตามมาของค่านิยมข้อนี้ก็คือ ทำให้เกิดความเชื่อที่ว่า "ทำตามใจนายจะปลอดภัยที่สุด" เมื่อแบบแผนพฤติกรรมการเอาใจนายเด่นชัดขึ้น การเสนอหน้า พยายามไม่ขัดใจนาย การรับปากทำงานตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาทุกชนิดไว้ กลายเป็นแบบแผนพฤติกรรมที่ได้รับการยอมรับ ทำให้เจ้านายพอใจได้ในทุกระดับ ลักษณะที่พบมากอีกอย่างหนึ่ง คือ ลักษณะของ "ความคลุมเครือ" ของวัฒนธรรมการสื่อสาร ไม่มีอะไรชัดเจน ไม่มีอะไรแน่นอน เกี่ยวกับวัฒนธรรม การสื่อสารภายในองค์กรของสทท.11 ยังคงใช้การสื่อสารที่เป็นลายลักษณ์อักษรตามวัฒนธรรมองค์กรแบบราชการเป็นหลัก ในขณะที่การสื่อสารด้วยโทรศัพท์มือถือก็เข้ามามีบทบาทอย่างมากต่อการสื่อสารภายในองค์กร ทำให้การทำงานสะดวกรวดเร็ว และทันสมัย เข้ากับยุคสมัยปัจจุบันมากยิ่งขึ้น ส่วนการปรับตัวทางวัฒนธรรม สทท.11 มีความเคลื่อนไหวเตรียมพร้อมรับกับการปฏิรูประบบราชการโดยการใช้ระบบการวัดผลแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM) เข้ามาประเมินผลงาน และการปรับเปลี่ยนเป็นองค์กรมหาชนยังไม่สัมฤทธิ์ผล ขณะที่องค์กรมีแนวคิดปรับเป็น SDU (Service Delivery Unit) แทน ส่วนการปรับตัวทางวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับมาตรา 40 คือ สทท.11 ได้จัดทำแผนแม่บทพัฒนาสื่อวิทยุโทรทัศนแห่งประเทศไทย (พ.ศ.2542 ถึง พ.ศ. 2546) ขึ้น เตรียมความพร้อมพัฒนาทั้งด้านบุคลากร อุปกรณ์ และเทคโนโลยี

วรรณุช เนตรพิศาลวณิช (2538) ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร จำแนกตามรายลักษณะคือ ลักษณะสร้างสรรค์ ลักษณะเฉื่อยชา - ปกป้อง และลักษณะก้าวร้าว - ปกป้อง และเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรของฝ่ายการพยาบาล ผลการวิจัยพบว่า

1. วัฒนธรรมองค์กรของฝ่ายการพยาบาล โดยรวมจาก 11 โรงพยาบาล จำแนกตามรายลักษณะ คือ ลักษณะสร้างสรรค์อยู่ในระดับค่อนข้างน้อย ลักษณะเฉื่อยชา - ปกป้องอยู่ในระดับค่อนข้างมากถึงมาก ลักษณะก้าวร้าว - ปกป้อง อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด
2. วัฒนธรรมองค์กรของฝ่ายการพยาบาล ลักษณะสร้างสรรค์ทั้ง 4 มิติ โรงพยาบาลขนาดใหญ่และขนาดเล็กใหญ่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยโรงพยาบาลขนาดใหญ่มีลักษณะสร้างสรรค์มากกว่า โรงพยาบาลขนาดเล็กใหญ่ ส่วนลักษณะเฉื่อยชา - ปกป้อง และลักษณะก้าวร้าว - ปกป้อง โดยรวมของโรงพยาบาลทั้ง 2 ขนาด ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
3. วัฒนธรรมองค์กรของฝ่ายการพยาบาล ลักษณะสร้างสรรค์ และลักษณะก้าวร้าว - ปกป้องของโรงพยาบาลทุกสังกัด มีแนวโน้มไม่แตกต่างกัน แต่วัฒนธรรมองค์กรของฝ่ายการพยาบาล ลักษณะเฉื่อยชา - ปกป้องของโรงพยาบาลในสังกัดกรุงเทพมหานคร มีแนวโน้มมากกว่าโรงพยาบาลสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย และกระทรวงกลาโหม

ชาติชาย จันทศรี (2546) ได้ศึกษารูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดชลบุรี โดยใช้แนวคิดของ Cooke และคณะ เปรียบเทียบสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลคุณภาพกับไม่ได้รับรางวัลคุณภาพและเปรียบเทียบตามขนาดของสถานศึกษา ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์กรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวม มีรูปแบบลักษณะก้าวร้าว - ปกป้อง และลักษณะเฉื่อยชา - ปกป้อง ค่อนข้างมากถึงมากที่สุดและลักษณะสร้างสรรค์ เป็นลำดับรองลงมา โดยลักษณะก้าวร้าว - ปกป้อง เน้นมิติเน้นการเห็นตรงข้าม มิติเน้นความสมบูรณ์แบบมากที่สุด ลักษณะเฉื่อยชา - ปกป้อง มิติเน้นการหลีกเลี่ยงมากที่สุด และลักษณะสร้างสรรค์ เน้นมิติเน้นความสำเร็จ มิติเน้นการพัฒนาตนเอง และมิติเน้นบุคคลค่อนข้างมาก

2. เปรียบเทียบรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่ได้รับรางวัลคุณภาพกับไม่ได้รับรางวัลคุณภาพ พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยพบว่า สถานศึกษาที่ได้รับรางวัลคุณภาพ มีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์มากกว่าสถานศึกษาที่ไม่ได้รับรางวัลคุณภาพ ในขณะเดียวกัน สถานศึกษาที่ได้รับรางวัลคุณภาพมีลักษณะก้าวร้าว - ปกป้อง และลักษณะเฉื่อยชา - ปกป้อง น้อยกว่าสถานศึกษาที่ไม่ได้รับรางวัลคุณภาพ
3. การเปรียบเทียบลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน จำแนกตามขนาดพบว่า โดยภาพรวม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
4. เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายคู่ ของวัฒนธรรมองค์กรในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน จำแนกตามขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยใช้วิธีของเชฟเฟ พบว่า สถานศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กร ลักษณะสร้างสรรค์ และลักษณะก้าวร้าว - ปกป้อง มีความแตกต่างกัน ส่วนรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรลักษณะเฉื่อยชา - ปกป้อง สถานศึกษาขนาดเล็กกับสถานศึกษาขนาดกลาง และสถานศึกษาขนาดเล็กกับสถานศึกษาขนาดใหญ่มีความแตกต่างกัน ส่วนสถานศึกษาขนาดใหญ่กับขนาดกลาง ไม่แตกต่างกัน

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปได้ว่าวัฒนธรรมองค์กร คือค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐานและอุดมการณ์ที่ส่งผลถึงพฤติกรรมของสมาชิกภายในองค์กร เป็นสิ่งที่สมาชิกในองค์กรยึดถือร่วมกัน โดยมีการถ่ายทอดสู่สมาชิกจากรุ่นหนึ่งไปสู่อีกรุ่นหนึ่ง ซึ่งมีที่มาจากปัจจัยต่างๆ หลายปัจจัย อาทิ คุณลักษณะของบุคลากรภายในองค์กร จริยธรรมภายในองค์กร สิทธิการครอบครองที่องค์กรให้กับสมาชิก และโครงสร้างองค์กร นอกจากนี้วัฒนธรรมองค์กรยังสามารถแบ่งได้ออกเป็น 3 ระดับตามความยากง่ายในการมองเห็น ได้แก่ ระดับที่สามารถมองเห็นได้ (Artifacts) ระดับค่านิยม (Values) และระดับฐานคติพื้นฐานซึ่งมองเห็นยากที่สุด (Assumptions) ทั้งนี้วัฒนธรรมองค์กรสามารถสืบทอดไปยังสมาชิกในองค์กรได้โดยการผ่านทางสัญลักษณ์ เรื่องเล่า คำขวัญ งานพิธีการ เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม ได้มีผู้ทำการศึกษาถึงรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรไว้อย่างแพร่หลาย ต่างก็มีแนวคิดที่แตกต่างกัน ซึ่งองค์กรจะมีรูปแบบวัฒนธรรมอย่างไรนั้น ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรนั้นๆ ด้วย ทั้งนี้ จากการประมวลแนวคิดที่กล่าวมาทั้งหมด

คณะผู้ให้คำปรึกษาเห็นว่าแนวคิดที่ควรนำมาใช้ในการสืบค้นวัฒนธรรมที่เป็นอยู่ในปัจจุบันของสำนักงานฯ คือ แนวคิดวัฒนธรรมองค์กรของ Cooke และคณะ ซึ่งถือเป็นการสืบค้นวัฒนธรรมองค์กรเชิงปริมาณ มีข้อดีคือ สามารถนำมาแปลผล และนำผลที่ได้มาเปรียบเทียบระหว่างสมาชิกในองค์กร หรือเปรียบเทียบวัฒนธรรมระหว่างองค์กรได้ง่าย อีกทั้งยังเหมาะสมกับองค์กรที่มีกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการศึกษาจำนวนมาก สอดคล้องกับการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานฯ นอกจากนี้จะเห็นได้ว่า Cooke และคณะ มีการแบ่งรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรได้อย่างละเอียด กล่าวคือ ได้ศึกษารูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรโดยแบ่งออกเป็น 12 มิติ ซึ่งสามารถนำมาใช้ในการระบุวัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่ในปัจจุบันของสำนักงานฯ ได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้นว่า วัฒนธรรมที่มีอยู่นั้น มีความเหมาะสมหรือสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจขององค์กรมากน้อยเพียงใด

โดยกระบวนการสืบค้นลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรนั้น เริ่มจากการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กร ประกอบกับการศึกษาภารกิจและวิสัยทัศน์ของสำนักงานฯ ร่วมกับการนำแนวคิดของ Cooke และคณะ มาทำการสืบค้นลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน หากพบว่า วัฒนธรรมที่เป็นอยู่ปัจจุบันสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และภารกิจขององค์กร ก็จะต้องดำเนินการสืบทอดวัฒนธรรม โดยผ่านการคัดเลือกพนักงาน (Selection) บทบาทของผู้บริหารระดับสูง (Top Management) และวิธีการเรียนรู้ทางสังคม (Socialization) เพื่อรักษาวัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่ให้ยั่งยืนต่อไป และหากพบว่าวัฒนธรรมองค์กรนั้นไม่สอดคล้องกับภารกิจและวิสัยทัศน์ ก็จะต้องมีเสนอแนะแนวทางแก้ไข ให้เกิดวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับภารกิจ และวิสัยทัศน์ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายในที่สุด ทั้งนี้จึงสามารถแสดงเป็นกรอบแนวคิดในการให้คำปรึกษาดังต่อไปนี้

ภาพที่ 3.7
กรอบแนวคิดในการให้คำปรึกษา

กรอบแนวคิดในการให้คำปรึกษา

