

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง “แนวทางการบริหารจัดการและการสื่อสารในการดำเนินงานส่งเสริมค่านิยมร่วมของคณะผู้ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร ธนาคารแห่งประเทศไทย” ผู้ศึกษาได้นำแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาเป็นกรอบในการศึกษา ดังนี้

1. ทฤษฎีองค์การ : นัยสำคัญต่อการสื่อสารในองค์การ
2. แนวคิดเรื่องการสื่อสารในองค์การ
3. แนวคิดกระบวนการสังคม
4. แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร
5. วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาในครั้งนี้ จำเป็นต้องนำทฤษฎีองค์การมาเป็นแนวทางในการศึกษา เพื่อวิเคราะห์การบริหารจัดการของ ธปท. ในการปรับเปลี่ยนองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในด้านการเสริมสร้างวัฒนธรรมที่เป็นมิติของค่านิยมร่วม ทั้งนี้ ธปท.เป็นองค์กรแบบสาธารณะคือ หน่วยงานของรัฐที่ดูแล และควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ ของประชาชนในสังคม (Regulative public organization) ซึ่งมีการบริหารจัดการที่มีลักษณะเฉพาะ ทั้งนี้ ผู้ศึกษาจะได้นำเสนอรายละเอียดของการบริหารตามทฤษฎีต่าง ๆ คือ

ทฤษฎีองค์การ : นัยสำคัญต่อการสื่อสารในองค์การ

ทฤษฎีองค์การ (Organization Theory) (ธงชัย สันติวงษ์, 2538, น. 7, 21) เป็นแขนงวิชาที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาเกี่ยวกับโครงสร้าง และการออกแบบองค์การต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการบริหารตัวองค์กรจากเป้าหมายและเนื้อหาของงานซึ่งหมายถึงการมองทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์การทั้งหมดจากภายนอกในแง่หลักการและเน้นทุกปัจจัย คือ ทรัพยากรอื่น ๆ และทรัพยากรด้านคนด้วย แต่การพิจารณาจะเริ่มต้นด้วยการมองภาพรวมที่เป็นภาพกว้างกว่า คือ การเริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์การจัดโครงสร้าง และหน่วยงานต่าง ๆ ที่อยู่ภายในองค์กรเป็นจุดเริ่มต้น เพื่อที่จะมุ่งพยายามสร้างองค์การให้มีประสิทธิภาพตั้งแต่เริ่มแรก Frederick W. Taylor ใ้วางหลักการที่เกี่ยวกับการบริหารที่มีหลักเกณฑ์ (Scientific Management) ขึ้นเป็นครั้งแรก ซึ่งนับเป็นต้นกำเนิดที่ก่อให้เกิดผลผลิตที่สูงขึ้น โดยได้กล่าวถึงหลักการบริหาร ได้แก่

1. การใช้หลักวิธีการวิเคราะห์และวางแผนหลักการบริหารที่มีประสิทธิภาพ แทนที่จะปล่อยให้ไปตามธรรมชาติ
2. การใช้วิธีการคัดเลือกและฝึกอบรมพนักงาน ให้มีทักษะความชำนาญในการปฏิบัติตามวิธีทำงานที่กำหนดไว้ให้ดีที่สุด
3. การร่วมมือกันระหว่างฝ่ายจัดการ และฝ่ายปฏิบัติการ ที่ผู้ปฏิบัติจะทำงานให้บรรลุในวัตถุประสงค์ของการทำงานภายใต้วิธีการทำงานร่วมกัน
4. การแบ่งงานที่สมดุลขึ้นระหว่างงานด้านการจัดการของผู้บริหาร และงานด้านการปฏิบัติของพนักงาน โดยที่ฝ่ายบริหารต้องทำงานทางด้านการวางแผนและการบังคับบัญชา ขณะที่พนักงานจะเป็นผู้ทำงานทางด้านการปฏิบัติ

องค์กรต่าง ๆ ในปัจจุบัน มีทั้งองค์กรที่มุ่งแสวงหาผลกำไร และไม่มุ่งแสวงหาผลกำไร หรือองค์กรองค์การสาธารณะ (Public organization) ได้แก่ หน่วยงานของรัฐ (Governmental agencies) ทุก ๆ ประเภท สำหรับประเทศไทยนั้น องค์กรสาธารณะ ได้แก่ กระทรวง ทบวง กรม รัฐวิสาหกิจต่าง ๆ และองค์กรบริหารส่วนท้องถิ่น เช่น เทศบาล องค์กรบริหารส่วนจังหวัด องค์กรบริหารส่วนตำบล สุขาภิบาล ซึ่งไม่เพียงแต่หน่วยงานราชการฝ่ายบริหาร เท่านั้น ที่เป็น องค์กรสาธารณะ หากแต่ยังรวมไปถึงหน่วยงานราชการฝ่ายนิติบัญญัติ และฝ่ายตุลาการด้วย

เวเบอร์ (Weber : ธงชัย สันติวงษ์, 2538, น. 7, 21) ซึ่งเป็นที่ยกย่องของนักวิชาการว่าเป็นปรมาจารย์ทางทฤษฎีองค์กร ได้เสนอความคิดรูปแบบการจัดองค์กรแบบระบบราชการในอุดมคติ (Ideal-type bureaucracy) และให้คำนิยามคำว่า องค์กร หมายถึง ระบบของการกระทำเฉพาะเจาะจงที่มีจุดมุ่งหมาย และมีลักษณะต่อเนื่อง (a system of continuous purposive activity of a specific kind)

กรอส และ เอทิจิโอนิ (Gross & Etzioni : ธงชัย สันติวงษ์, 2538, น. 7, 21) อธิบายว่า องค์กร หมายถึง หน่วยทางสังคม หรือการรวมกลุ่มของมนุษย์ที่ถูกสร้างขึ้นมาเพื่อบรรลุเป้าหมายบางประการ ทั้งนี้ องค์กรมีลักษณะที่สำคัญ กล่าวคือ ประการแรก มีการจัดองค์กร เช่น การแบ่งงานกันทำ การจัดสรรอำนาจ และความรับผิดชอบที่ ถูกกำหนดขึ้นมา เพื่อส่งเสริมให้ องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายของ องค์กรได้เร็วขึ้น ประการที่สอง องค์กรต้องมีศูนย์อำนาจซึ่งทำหน้าที่ควบคุมและประสานการทำงานของสมาชิกของ องค์กรให้มุ่งที่จะบรรลุเป้าหมายของ องค์กร และถ้าจำเป็น ศูนย์อำนาจนี้อาจจะปรับโครงสร้างของ องค์กร ใหม่ได้ เพื่อหวังให้ องค์กรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นในอนาคต ประการที่สาม องค์กร จะทำหน้าที่ควบคุมการบริหารงานบุคคล โดยทำการโยกย้ายสมาชิกของ องค์กรที่ทำงานไม่ได้ผลดี และนำเอาคนที่เก่งกว่ามาทำหน้าที่แทน ตลอดจนมีการโยกย้ายสับเปลี่ยนเลื่อนชั้นเจ้าหน้าที่ของ องค์กรอยู่ตลอดเวลา

องค์การจำแนกออกเป็นสามประเภทตามลักษณะของนโยบายที่รับผิดชอบ (อ้างถึงใน สมพงษ์ ผายวรัศมี, 2547, น. 16) ดังนี้

1. องค์การสาธารณะที่ทำหน้าที่ให้บริการแก่ประชาชนโดยตรง (Distributive public organization) เช่น กระทรวงสาธารณสุข ที่ให้บริการด้านการสาธารณสุข กระทรวงศึกษาธิการ ที่ให้บริการด้านการศึกษา เป็นต้น

2. องค์การสาธารณะที่ทำหน้าที่ดูแลและควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ ของประชาชนในสังคม (Regulative public organizations) เช่น การควบคุมธุรกิจการค้าต่าง ๆ ที่ดำเนินการโดยเอกชน การควบคุมความประพฤติและศีลธรรมอันดีของประชาชน โดยทั่วไปแล้วรัฐจะมีการออกกฎหมาย ระเบียบ แบบแผนมากมาย เพื่อดูแลควบคุมประชาชน เช่น ประเทศไทยมีประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ และประมวลกฎหมายอาญา เป็นหลักในการควบคุมความประพฤติของประชาชน รัฐจึงออกกฎหมายที่ไว้อย่างกว้างขวางและมอบหมายให้หน่วยงานของรัฐต่าง ๆ มากมายรับผิดชอบให้เป็นไปตามกฎหมาย

3. องค์การสาธารณะที่ทำหน้าที่จัดสรรทรัพยากรของบุคคลและกลุ่มบุคคลในสังคมเสียใหม่ (Re-distributive public organizations) บางครั้งการดำเนินงานขององค์การสาธารณะมีวัตถุประสงค์เพื่อเปลี่ยนโครงสร้างทางสังคม เช่น ในประเทศที่มีคนยากจนจำนวนมาก รัฐอาจมีนโยบายเก็บภาษีรายได้ ที่ดิน ทรัพย์สินต่าง ๆ จากคนรวยในอัตราที่สูง เพื่อนำเงินที่เก็บได้มากระจายให้กับคนยากจน

จากทฤษฎีองค์การข้างต้น เห็นได้ว่า ธนาคารแห่งประเทศไทยเป็นองค์การภาครัฐที่ทำประโยชน์ให้แก่สาธารณะ ประเทศชาติ โดยไม่มุ่งแสวงผลกำไร มีการใช้หลักวิธีการวิเคราะห์และวางหลักการบริหารที่มีประสิทธิภาพแทนที่จะปล่อยให้ไปตามธรรมชาติ ดังนั้น การวิเคราะห์การบริหารจัดการการส่งเสริมค่านิยมร่วมในการศึกษารั้วนี้ จึงสามารถที่จะวิเคราะห์ภายใต้กรอบแนวคิดทฤษฎีนี้ได้อย่างครบถ้วนต่อไป

แนวคิดเรื่องการสื่อสารในองค์การ

โดยที่แนวทางการบริหารองค์การมีมากมายหลายแบบ อาทิ การบริหารผลงานแบบ Scanlon Plan การบริหารคุณภาพทั้งองค์การ TQM หรือ Total Quality Management ซึ่งผู้ศึกษา มีความเห็นว่า จะนำแนวคิดของการบริหารการสื่อสารในองค์การ (ตามแนวทางการบริหารแบบมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์) มาใช้เป็นกรอบในการศึกษารั้วนี้เป็นสำคัญ

ธงชัย สันติวงศ์ และ ชนาธิป สันติวงศ์ (2542, น. 40-41) ได้กล่าวถึงแนวความคิดการบริหารแบบทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Approach) ไว้ว่า มีนักวิชาการที่มีชื่อเสียง 3 ท่าน ที่ได้ค้นคว้าสรุปเป็นผลงานวิจัยไว้ คือ

1. Management Grid ของ Blake & Mouton ที่สร้างข่ายสไตล์ผู้นำที่วิเคราะห์ให้เห็นถึงผู้นำแบบที่ก่อให้เกิดการบริหารมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์ได้ โดยเฉพาะรูปแบบการบริหารแบบเป็นทีม (Team Management)

2. System IV ของ Likert ที่ชี้แนะถึงรูปแบบขององค์การที่จัดเป็นแบบให้มีส่วนร่วม (Participative Organization) ที่ซึ่งเน้นให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมเพื่อสร้างแรงจูงใจในตัวพนักงาน โดยสิ่งที่พยายามจัดขึ้น คือ การจัดการสื่อสารให้พร้อมและเป็นไปในทุกทิศทางทั่วองค์การ และให้พนักงานและผู้ปฏิบัติการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

3. Ouchi's Theory Z ที่มุ่งเน้นถึงการสร้างกรอบ และบรรยากาศการทำงานแบบมีส่วนร่วมอันเป็นการบริหารงานแบบญี่ปุ่น ที่ซึ่งมีการมุ่งสร้างบรรยากาศการทำงานขององค์การให้ดำเนินไปตามปรัชญาที่เห็นคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ที่จะได้รับประโยชน์ด้านต่าง ๆ รวมทั้งความมั่นคงในงานต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยให้พนักงานได้เกิดการร่วมแรงร่วมใจและทุ่มเททำงานให้มากขึ้น

การสื่อสารในองค์การที่จัดตามแนวทางบริหารแบบมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์นั้น ต้องมีคุณสมบัติด้านการสื่อสาร 4 ประการเป็นสำคัญ คือ

1. เนื้อหาการสื่อสาร ซึ่งจะขยายจากการสื่อสารเฉพาะที่เกี่ยวกับงานเท่านั้น เปลี่ยนไปเป็นการสื่อสารทั้งเพื่องานกับการสื่อสารในทางสังคมและก้าวต่อไปถึงการสื่อสารเพื่อการนวัตกรรมหรือเพื่อการสร้างสรรค์ (Task, Social & Innovation) ที่จะมีความสำคัญมากเป็นพิเศษ

2. ทิศทางการไหลของการสื่อสาร ที่จากแบบเดิมจำกัดให้ไหลจากบนลงล่าง มาเป็นการสื่อสารสองทางอย่างชัดเจน โดยเฉพาะเมื่อเน้นถึงแนวทางทรัพยากรมนุษย์ที่มีจุดสำคัญ คือ การส่งเสริมให้ความรู้ความคิดได้ไหลไปมากทั่วถึงทั้งองค์การ ดังนั้น การจัดทิศทางการติดต่อสื่อสาร จึงเน้นให้มีมากขึ้นทุกทิศทาง ทั้งนี้ ด้วยการสื่อสารที่ไหลไปอย่างทั่วถึงจะช่วยเป็นเครื่องมือสร้างแนวคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมต่าง ๆ รวมถึงการทำงานเป็นทีม (Team-based) ให้เกิดขึ้นได้ด้วยดี

3. ช่องทางการติดต่อสื่อสาร ซึ่งจะดำเนินไปแบบเปิดกว้าง เพื่อให้เกิดความสะดวกในทุกทิศทาง และด้วยสื่อทุกรูปแบบ

4. รูปแบบของการติดต่อสื่อสาร ที่จะมีทั้งแบบทางการและไม่เป็นทางการ แต่ส่วนมากมักจะนิยมให้เป็นไปในแบบไม่เป็นทางการมากกว่า

หน้าที่ของของการสื่อสารในองค์การ (เสนาะ ดีเยาว์, 2541, น. 15-16) การสื่อสารเป็นกระบวนการขั้นพื้นฐานที่มีความจำเป็นสำหรับองค์การ เป็นหน้าที่ทำให้องค์การดำเนินอยู่ได้ และเป็นกิจกรรมที่เสริมความร่วมมือและการประสานงานระหว่างสมาชิกขององค์การ การสื่อสารต่าง ๆ ในทุกรูปแบบล้วนเป็นกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความสำเร็จหรือสร้างความล้มเหลวให้กับองค์การ ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารนั้นจะเป็นการติดต่อกันระหว่างบุคคลในองค์การก็ดี หรือเป็นการติดต่อระหว่างองค์การกับภายนอกองค์การก็ดี ย่อมเป็นการกระทำหน้าที่ทางการสื่อสารทั้งสิ้น และมีผลกระทบโดยตรงต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การ หน้าที่ของการสื่อสารจึงอาจสรุปได้เป็น 3 ประการ คือ

1. จัดหาข้อมูลเพื่อสามารถแข่งขันกับองค์การอื่น การดำเนินการขององค์การจะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด ส่วนหนึ่งอยู่ที่ความสามารถที่จะแข่งขันกับองค์การอื่น โดยเฉพาะทางธุรกิจการแข่งขันกันในด้านคุณภาพ ราคา และบริการ นับว่าเป็นหัวใจสำคัญของการดำเนินงาน ถ้าองค์การใดไม่สามารถจะแข่งขันกับองค์การอื่นในด้านต่าง ๆ องค์การนั้นก็อยู่ไม่ได้ การแข่งขันเป็นเรื่องต้องอาศัยข้อมูลต่าง ๆ หลายอย่าง เพื่อนำมาใช้ในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป

2. ใช้เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจ เป้าหมายของการดำเนินธุรกิจคือ พยายามทำให้ธุรกิจนั้นประสบผลสำเร็จ แต่การที่จะประสบผลสำเร็จได้มากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจของผู้บริหารในเรื่องต่าง ๆ เช่น การริเริ่มโครงการใหม่ ๆ การยกเลิกเปลี่ยนแปลงหรือหยุดดำเนินการ การเลือกวิธีปฏิบัติ การปรับปรุงแก้ไขกระบวนการผลิต และการขยายงาน เหล่านี้ล้วนต้องอาศัยข้อมูลทั้งสิ้น ข้อมูลในรูปแบบต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นรายงาน จดหมาย บันทึกความจำ การประชุม ข้อเสนอ ผลงานวิจัยอื่น ๆ ย่อมมีความสำคัญอย่างยิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานในส่วนต่าง ๆ ขององค์การต้องมียู้อย่างพร้อมสรรพ

3. สร้างความสัมพันธ์ภายในและภายนอกองค์การ ยิ่งองค์การมีขนาดใหญ่ขึ้น ช่องว่างระหว่างพนักงานกับผู้บริหาร และระหว่างบริษัทกับลูกค้าหรือสังคมก็จะยิ่งขยายกว้างขึ้นเท่านั้น ช่องว่างดังกล่าวนี้เป็นสิ่งไม่พึงปรารถนาให้เกิดขึ้นเพราะเป็นผลร้ายต่อองค์การ

โดยที่ธนาคารแห่งประเทศไทย ได้นำแนวทางการบริหารแบบมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์มาใช้ในองค์กร โดยเน้นในเรื่องการมีส่วนร่วมของพนักงานภายในองค์กร และใช้วิธีการสื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งได้กำหนดให้มีวัตถุประสงค์หลัก วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ และค่านิยมร่วมมาใช้ภายในธนาคาร และทำการสื่อสารให้กับพนักงานได้ทราบ ตามแนวคิดเรื่องการสื่อสารในองค์กร ที่มีคุณสมบัติในด้านต่าง ๆ คือ เนื้อหาการสื่อสาร ทิศทางการไหลของการสื่อสาร ช่องทางการติดต่อสื่อสาร และลักษณะของการติดต่อสื่อสาร

แนวคิดกระบวนการสังคมกรรม

กระบวนการสังคมกรรม (พีระ จิรโสภณ, 2532, น. 682) เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นตั้งแต่มนุษย์แรกเกิดไปจนมนุษย์ตาย เพื่อที่จะเตรียมมนุษย์เข้าสู่สังคมในแต่ละช่วงตอนของชีวิต เพื่อให้มนุษย์นั้นเข้าใจบทบาท สิทธิ และหน้าที่ที่มนุษย์เราจะต้องประพฤติปฏิบัติในฐานะสมาชิกของแต่ละสังคม

จากนิยามข้างต้น จะพบว่า กระบวนการสังคมกรรมเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างไม่มีความจบสิ้น เพราะคนเราต้องเข้าสู่สังคมใหม่อยู่ตลอดเวลา เราต้องเรียนรู้บทบาทของการเป็นลูก ตั้งแต่เริ่มจำความได้ แล้วก็ต้องเรียนรู้บทบาท สิทธิและหน้าที่ของการเป็นนักเรียนในระดับชั้นต่าง ๆ ตั้งแต่การเป็นนักเรียนประถม นักเรียนมัธยมต้น มัธยมปลาย อาชีวศึกษา อุดมศึกษา ในทางเดียวกันเราก็ต้องเรียนรู้วิธีการเป็นเพื่อน การเป็นประชากรที่ดีของประเทศ และต่อมา เราก็ต้องเรียนรู้วิธีการเป็นพนักงานที่ดี เป็นเพื่อนร่วมงานที่ดี เป็นลูกน้องที่ดี เป็นนายที่ดี อีกช่วงเวลาหนึ่งเราก็ต้องเป็นภรรยาที่ดี สามีที่ดี แม่ที่ดี จนกลายเป็นคุณพ่อคุณแม่ คุณย่าคุณยาย การเข้าสู่บทบาทเหล่านี้ต้องมีการเตรียมตัว ต้องมีการศึกษาทั้งสิ้น

กระบวนการสังคมกรรมเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นในสังคมมนุษย์ ก็เพราะมนุษย์เกิดมาแล้วช่วยเหลือตัวเองไม่ได้ทันที ไม่เหมือนสัตว์อื่น ๆ ที่เดินเองได้ กินเองได้ ทำอะไร ๆ ได้เอง แต่สำหรับมนุษย์เรา เราต้องถูกสอนให้หัดพูด หัดเดิน หัดกิน และหัดขับถ่าย ซึ่งเป็นการเรียนรู้วิธีการดำเนินชีวิตที่ถูกต้อง และการที่มนุษย์มีภาษาที่ใช้ถ่ายทอดกัน และการอยู่ร่วมกันเป็นสังคมตั้งแต่ครอบครัว โรงเรียน ที่ทำงาน และสังคมของประเทศชาติ ทำให้กระบวนการสังคมกรรมเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ และเป็นประโยชน์ต่อการอยู่ร่วมกันของมนุษย์เราในสังคม ถ้าไม่มีกระบวนการสังคมกรรม มนุษย์เราก็จะไม่รู้บทบาท สิทธิหน้าที่ของตัวเอง จะไม่มีมโนทัศน์เกี่ยวกับตัวเอง (Self-concept) ในแต่ละบทบาทและหน้าที่ที่ตัวเองจะต้องประพฤติปฏิบัติ

กระบวนการสังคมกรรมนั้น นอกจากจะเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องนับตั้งแต่เราเกิดไปจนตายแล้ว กระบวนการสังคมกรรมยังเกิดขึ้นได้โดยมีสถาบันต่าง ๆ ทำหน้าที่เป็นผู้ถ่ายทอด เป็นผู้เตรียมมนุษย์เราเข้าสู่สังคมอยู่มากมาย เริ่มต้นตั้งแต่สถาบันครอบครัวที่พ่อแม่จะสอนให้เรารู้จักการเดิน การพูด การกิน อบรมด้านทัศนคติ ค่านิยม สร้างนิสัย สอนให้เรารู้จักบทบาท หน้าที่ของการเป็นลูกที่ดี เป็นพี่ที่ดี เป็นน้องที่ดี เป็นเพื่อนที่ดี และเป็นนักเรียนที่ดีก่อนที่เราจะไปเข้าโรงเรียน จากนั้น เมื่อเราไปโรงเรียนในแต่ละระดับชั้น เราก็จะได้รับการขยายเพิ่มเติมเรื่องของค่านิยม หน้าที่ของการเป็นนักเรียน นักศึกษา หน้าที่พลเมืองดี หลักการดำเนินชีวิต การปฏิบัติตามสิทธิและหน้าที่ของประชาชนในระบอบประชาธิปไตย ตลอดจนหลักวิชาการต่าง ๆ ที่จะให้เราเตรียมตัวไป

ประกอบอาชีพต่าง ๆ เราจะมีโอกาสได้เรียนรู้หน้าที่ ทักษะ และวิธีการปฏิบัติงานในการประกอบอาชีพ

ธนาคารแห่งประเทศไทย เป็นองค์กรที่ก่อตั้งมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2485 ซึ่งเริ่มดำเนินการ โดยมีพระวรวงศ์เธอพระองค์เจ้าวิวัฒนไชย เป็นผู้ว่าการคนแรก มีพนักงานที่ร่วมปฏิบัติงานจวบจนปัจจุบัน ระยะเวลากว่า 67 ปี และมีการดำรงสืบต่อมาเป็นกระบวนการ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้วัฒนธรรมขององค์กร เป็นวิถีทางแห่งวัฒนธรรมย่อยของคนในสังคมหรือกลุ่มสังคม ซึ่งในที่นี่ ได้แก่ ผู้บริหารและพนักงานแต่ละระดับ รวมถึงพฤติกรรมและการกระทำการเรียนรู้ของสมาชิกในธนาคาร ทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อพัฒนาบุคลากรตามความต้องการของสังคมภายในธนาคารแห่งประเทศไทย กระบวนการสังคมกรรม จะเป็นการกระบวนการเรียนรู้ของพนักงานจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง รุ่นต่อรุ่น ที่พนักงานจะต้องเรียนรู้ด้วยตนเอง แล้วจึงนำไปสอนพนักงานรุ่นต่อไปให้ปฏิบัติตาม

แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

ครอบครัว และ คลักโฮม (Kroeber & Kluckhohn, อ้างถึงใน ปัทมพร ชนชนะนทกร, 2552, น. 22) ให้ความหมายวัฒนธรรมว่า หมายถึงรูปแบบที่สม่ำเสมอของพฤติกรรมทั้งที่เห็นโดยชัดแจ้ง และสิ่งที่อยู่ภายในซึ่งทำให้มนุษย์แตกต่างกันในแต่ละกลุ่ม รวมทั้งสิ่งที่มนุษย์สร้างขึ้น ประเพณี ความคิด และคุณค่าต่าง ๆ ซึ่งวัฒนธรรมจะประกอบไปด้วยคุณลักษณะ 5 ประการคือ

1. สามารถที่จะเรียนรู้ได้ (Learned) วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่สามารถสร้าง ส่งผ่านหรือถ่ายทอดโดยการเรียนรู้ สังเกต และจากประสบการณ์
2. มีลักษณะร่วมกัน (Shared) ในแต่ละกลุ่มคน กล่าวคือ วัฒนธรรมจะเป็นสิ่งที่คนในกลุ่มคนและสังคมยอมรับร่วมกัน
3. สามารถถ่ายทอดและส่งผ่านในแต่ละรุ่นได้ (Trans-Generational) วัฒนธรรม จะสามารถส่งต่อและส่งต่อไปยังคนรุ่นหลังหรือรุ่นต่อ ๆ ไปได้
4. มีอิทธิพลต่อการรับรู้ (Influence Perception) วัฒนธรรมจะเป็นเครื่องกำหนดและสร้างรูปแบบของพฤติกรรมและกำหนดมุมมองและการรับรู้โลกของคน
5. การปรับตัว (Adaptive) วัฒนธรรมจะขึ้นอยู่กับบุคคลและความสามารถของคนในการเปลี่ยนแปลงและปรับตัว

กอร์ดอน (Gordon, อ้างถึงใน ปัทมพร ชนชนนทกร, 2552, น. 22) ได้ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์การ (Corporate Culture) ว่าเป็นระบบค่านิยม ความเชื่อและพฤติกรรมร่วมกันของคนในองค์การ ซึ่งจะเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างในการสร้างบรรทัดฐานของกลุ่ม วัฒนธรรมจะช่วยให้บุคคลรู้ว่าเขาจะต้องทำอะไรและต้องประพฤติหรือมีพฤติกรรมอย่างไร

พิทยา บวรวัฒนา (2545, น. 130) ได้สรุปความหมายของวัฒนธรรมองค์การไว้ว่าเป็นระบบความเข้าใจร่วมกัน (Shared Meaning) ระหว่างสมาชิกองค์การว่า ควรประพฤติปฏิบัติอย่างไร และองค์การที่ตนทำงานอยู่นั้นมีลักษณะอย่างไร ความเข้าใจร่วมกันนี้เป็นความเข้าใจที่วิวัฒนาการมาในระยะเวลาอันยาวนาน และปรากฏออกมาในรูปแบบของความเชื่อ (Beliefs) สัญลักษณ์ (Symbols) พิธีการ (Rituals) นิทาน (Myths) การเล่าเรื่อง และแนวทางการปฏิบัติ

สมยศ นาวิการ (2543, น. 78) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ คือ ค่านิยม และบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกขององค์การ ซึ่งเป็นการสะสมของความเชื่อ ค่านิยม งานพิธี เรื่องราวตำนาน และภาษาพิเศษ ที่กระตุ้นความรู้สึก ความผูกพัน ภายในบรรดาสมาชิกขององค์การ บุคคลบางคนจึงเรียกวัฒนธรรมองค์การว่าเป็น “กาวทางสังคม” ที่ประสานสมาชิกขององค์การเข้าด้วยกัน

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540, น. 40-41) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง สิ่งต่าง ๆ อันประกอบด้วยสิ่งประดิษฐ์ แบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ความเข้าใจและข้อสมมุติพื้นฐานของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ภายในองค์การ

แบบแผนพฤติกรรม หมายถึง พฤติกรรมของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ในองค์การที่ประพฤติปฏิบัติในลักษณะเดียวกันอย่างสม่ำเสมอตลอดระยะเวลาหนึ่ง

บรรทัดฐาน หมายถึง มาตรฐานของพฤติกรรมที่คนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ในองค์การคาดหวังหรือสนับสนุนให้สมาชิกของกลุ่มปฏิบัติตาม

ความเชื่อ หมายถึง ข้อสรุปของสมาชิกองค์การจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ต่อพฤติกรรมหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ว่า “เป็นความจริง” หรือ “ไม่เป็นความจริง”

ค่านิยม หมายถึง ความคิดของสมาชิกองค์การจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ต่อพฤติกรรมหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ว่า “ควร” หรือ “ไม่ควร” ค่านิยมจึงเป็นดุลยพินิจที่กลุ่มคนเหล่านั้นยึดถือไว้เป็นเครื่องชี้วัดว่าอะไรควรทำ อะไรไม่ควรทำ

อุดมการณ์ หมายถึง ความเชื่อ ค่านิยมและบรรทัดฐานที่คนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ในองค์การมีอยู่ร่วมกันและเป็นพื้นฐานช่วยในการทำความเข้าใจสิ่งต่าง ๆ รอบตัวแก่พวกเขา

ความเข้าใจ หมายถึง การที่สมาชิกองค์การจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่มีความเข้าใจร่วมกันในความหมายของพฤติกรรม หรือสัญลักษณ์ต่าง ๆ ในองค์การ

ข้อสมมุติฐาน หมายถึง สิ่งที่คนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ในองค์การเรียนรู้จากการทำงานร่วมกันมาเป็นระยะเวลานาน จนพัฒนากลายเป็นสิ่งที่คนกลุ่มนั้นยอมรับร่วมกันแล้วว่าถูกต้องและถูกนำไปใช้เป็นวิธีคิดวิธีปฏิบัติจนกลายเป็นเรื่องปกติวิสัย และมักลืมเลือนออกไปจากความคิดของคนกลุ่มนั้น

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การคือ ระบบความหมายที่กลุ่มยอมรับในช่วงเวลาหนึ่งเป็นทัศนคติ ค่านิยมของสมาชิกในองค์การ วิธีการจัดการ และพฤติกรรมต่าง ๆ ของคนในองค์การ ซึ่งรวมถึงความเชื่อ ภาษา ประเพณีปฏิบัติ ไปด้วย

คุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่เป็นามธรรม การเข้าใจถึงคุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์การจะช่วยให้สามารถมองเห็นภาพของวัฒนธรรมองค์การได้อย่างเด่นชัดมากยิ่งขึ้น

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540, น. 40-41) กล่าวถึงคุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์การว่า องค์การที่มีคุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์การที่ชัดเจน จะสามารถสื่อให้บุคลากรในองค์การเข้าใจถึงวัฒนธรรมองค์การได้มากยิ่งขึ้น ดังนั้น วัฒนธรรมองค์การควรมีคุณลักษณะ ดังนี้

เป็นค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมร่วมของกลุ่มคน เนื่องจากในองค์การสมัยใหม่นั้น มักมีขนาดใหญ่และสลับซับซ้อน สมาชิกในองค์การมีความหลากหลาย ทั้งทางด้านการศึกษากฎีหลังครอบครัว ดังนั้น วัฒนธรรมองค์การ จึงมักจะมีลักษณะวัฒนธรรมองค์การจากกลุ่มคนแต่ละกลุ่มที่เกิดขึ้นกัน คือ

วัฒนธรรมหลักขององค์การ (Dominant Culture) เป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์การจำนวนมากเห็นพ้องต้องกันในบางเรื่อง

วัฒนธรรมย่อย (Sub-culture) เป็นสิ่งที่สมาชิกในองค์การแต่ละกลุ่มย่อย มีค่านิยมความเชื่อบางอย่างที่ต่างไป

นอกจากนี้ วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลาในการสั่งสม วัฒนธรรมองค์การเป็นความคิดความเชื่อ และค่านิยมที่หลายคนยอมรับและนำไปปฏิบัติ จนสามารถคาดคะเนพฤติกรรมของคนที่อยู่วัฒนธรรมเดียวกันได้ ทั้งนี้ ต้องอาศัยระยะเวลาในการสั่งสม และมีการสืบทอดจากรุ่นหนึ่งไปสู่อีกรุ่นหนึ่ง

วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์การเรียนรู้จากการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น โดยผ่านกระบวนการหล่อหลอมขัดเกลาขององค์การ (Organizational Socialization) ซึ่งเป็นกระบวนการเรียนรู้ทางสังคม พนักงานจะเรียนรู้ค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐานในการทำงาน และ

การปฏิบัติตัวกับหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน นอกจากนั้น วัฒนธรรมองค์การยังเรียนรู้ได้จากการฝึกอบรมขององค์การ ซึ่งเป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์การไม่ค่อยตระหนักถึง เมื่อวัฒนธรรมองค์การเป็นที่ยอมรับจากคนในองค์การแล้วจะสามารถช่วยแก้ไขปัญหาก็ได้ คนในองค์การก็จะคิด เชื้อ และทำสิ่งนั้นเป็นระยะเวลานานจนกลายเป็นเรื่องปกติธรรมดา โดยไม่ได้คิดถึงการมีอยู่ของธรรมเนียมหรือบรรทัดฐานของวัฒนธรรม

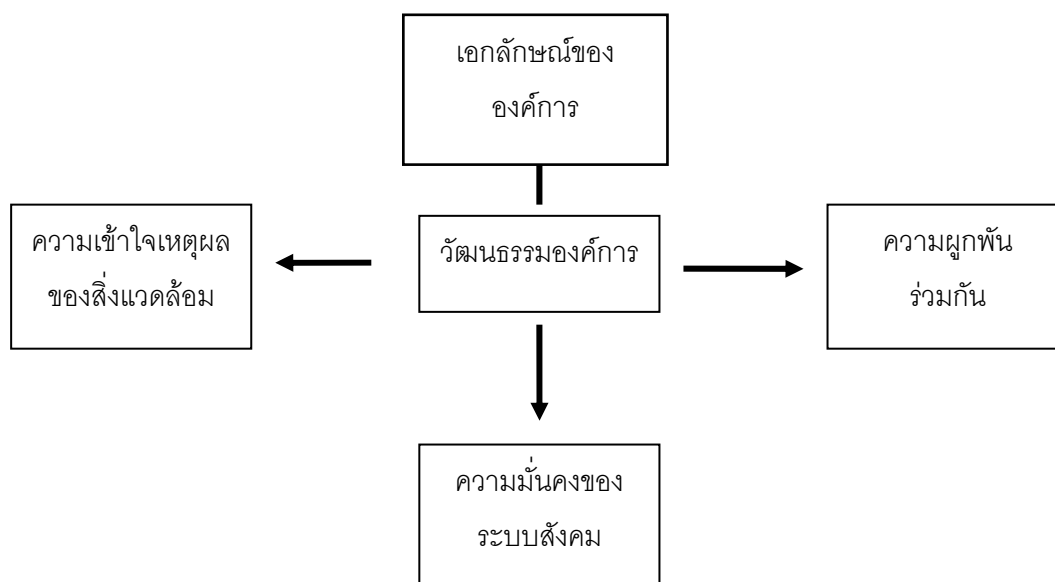
การสื่อสารถึงวัฒนธรรมองค์การต้องพึ่งพาการใช้สัญลักษณ์ (Symbol) ซึ่งสัญลักษณ์ที่องค์การนิยมใช้ ได้แก่ ภาษา พิธีการ เรื่องเล่า และเพลงประจำหน่วยงาน เพราะสัญลักษณ์มีลักษณะที่เห็นได้ชัดเจน และทำให้พนักงานยอมรับ จดจำได้ง่ายกว่า เป็นสิ่งที่ปรับตัวเปลี่ยนแปลงได้เสมอ การเกิดวัฒนธรรมองค์การต้องใช้เวลาในการพัฒนาจนเป็นหนทางที่กลุ่มยอมรับว่าช่วยแก้ปัญหาและสนองความต้องการของกลุ่มได้ ดังนั้น จึงมักติดไปกับกลุ่มและเปลี่ยนแปลงได้ค่อนข้างยาก อย่างไรก็ตาม วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่ไม่หยุดนิ่ง สามารถปรับตัวเปลี่ยนแปลงได้ตามสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การ

สมยศ นาวิการ (2540, น. 81) กล่าวถึงหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การไว้ 4 ประการคือ

1. วัฒนธรรมจะให้ความรู้สึกที่เป็นเอกลักษณ์ แก่สมาชิกขององค์การ โดยเฉพาะวัฒนธรรมที่เข้มแข็งที่ได้ถูกปลูกฝังไว้ในจิตใจของพนักงาน ทำให้องค์การสามารถดึงดูด และรักษาบุคคลที่มีความสามารถไว้ได้
2. วัฒนธรรมจะกระตุ้นความผูกพันร่วมกัน
3. วัฒนธรรมจะส่งเสริมความมั่นคงของระบบทางสังคมด้วยการสร้างมาตรฐานและการควบคุมที่เข้มงวดขึ้นมาในการปฏิบัติงาน
4. วัฒนธรรมจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมที่ช่วยให้บุคคลเข้าใจเหตุผล และสิ่งแวดล้อมของพวกเขาได้

ภาพที่ 2.1
แสดงหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การ



ที่มา: การบริหารและพฤติกรรมองค์การ. (น. 81), โดย สมยศ นาวิการ, 2543, กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.

องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ

องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่เป็นเครื่องประกอบทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์การ จะประกอบด้วย

1. ความเชื่อ (Beliefs) หมายถึง ความคิดพื้นฐานของคนที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ รวมตัวเป็นความคิดที่แฝงความมั่นใจว่าสิ่งนั้นเป็นจริงหรือถูกต้อง เช่น เชื่อว่าองค์การจะเจริญก้าวหน้าถ้าบริการลูกค้าดี
2. ค่านิยม (Values) หมายถึง ความเชื่อที่แฝงไว้ด้วยแนวทางที่ควรจะต้องทำอย่างเป็นครอบครัวเดียวกัน หรือพนักงานควรบริการลูกค้าอย่างรวดเร็วและถูกต้อง
3. เอกลักษณ์ (Identity) หมายถึง ความเข้าใจร่วมกันของสมาชิกในองค์การว่าพวกตนเองคือใคร มีอะไรต่างจากองค์การอื่น ๆ เช่น พนักงานตรวจสอบธนาคารพาณิชย์มักจะมีเอกลักษณ์ที่แสดงถึงความซื่อสัตย์
4. บรรทัดฐาน (Norms) หมายถึง มาตรฐานของพฤติกรรมที่องค์การคาดหวังว่าสมาชิกต้องทำให้อยู่ในระดับนั้น เช่น การเข้าร่วมประชุม การให้ทุกคนพยายามเข้าร่วมกิจกรรมที่องค์การจัดขึ้นเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

5. อุดมการณ์ (Ideology) หมายถึง ความคิดที่เป็นเข็มมุ่งร่วมกับองค์การ เช่น ความมุ่งมั่นในความเป็นเลิศ

ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ

ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ คือ การทำงานของคนในองค์กรนั้นจะต้องมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงไปตามเทคโนโลยีสมัยใหม่ ด้วยวิธีการศึกษา อบรมความรู้ใหม่ ๆ เพื่อนำความรู้นั้น มาปรับใช้พัฒนาการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน สรุปได้ดังนี้

1. สนับสนุนให้เกิดแนวปฏิบัติที่สมาชิกองค์การยอมรับ สมาชิกในองค์การมีความจำเป็นที่ต้องเรียนรู้วิธีคิดวิธีการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม จากคำแนะนำของสมาชิกเก่าหรือไม่ได้จากการเรียนรู้เอง ซึ่งผลสุดท้ายที่ปรากฏคือสิ่งที่สมาชิกส่วนใหญ่ปรารถนา

2. จัดระเบียบให้องค์การ ถ้าสมาชิกเรียนรู้ เข้าใจและยอมรับวิธีคิดวิธีการทำงานที่องค์การคาดหวัง เมื่อนานวันเข้าแนวทางดังกล่าวจะกลายเป็นธรรมเนียมบรรทัดฐานให้สมาชิกยึดถือ และกลายเป็นระเบียบแบบแผน รวมทั้งเป็นมาตรฐานของการปฏิบัติในที่สุด

3. กำหนดนิยามความหมายให้กับพฤติกรรมต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัว เมื่อสมาชิกองค์การเข้าใจและยอมรับวัฒนธรรมองค์การของตนแล้ว วัฒนธรรมองค์การจะช่วยให้สมาชิกองค์การเข้าใจถึงเหตุผลของพฤติกรรมต่าง ๆ ภายในองค์การและยังเป็นการแยกผู้ที่เป็นสมาชิกขององค์การออกจากผู้ที่ไม่เป็นสมาชิกด้วย

4. ลดความจำเป็นในการตัดสินใจในกิจกรรมที่ปฏิบัติอยู่เสมอ วัฒนธรรมองค์การเป็นค่านิยม ความเชื่อและแนวทางปฏิบัติที่สมาชิกขององค์การทำอยู่เป็นปกติวิสัยจนเคยชินจนกลายเป็นนิสัย ดังนั้น สมาชิกองค์การสามารถทำกิจกรรมเหล่านั้นโดยอัตโนมัติไม่ต้องใช้ความพยายามในการตัดสินใจมากนัก

5. แก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการพื้นฐานขององค์การ วัฒนธรรมองค์การมีหน้าที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ ช่วยแก้ไขปัญหามูลฐานขององค์การเพื่อให้องค์การอยู่รอดโดยการช่วยให้เกิดการปรับตัวให้เข้าสภาพแวดล้อมภายนอกและบูรณาการส่วนต่าง ๆ ภายในองค์การให้ประสานสอดคล้องกัน

6. ช่วยชี้แนวทางในการทำงานและการประพฤติปฏิบัติตัว วัฒนธรรมองค์การจะถูกถ่ายทอดให้สมาชิกรุ่นใหม่รับรู้ กระบวนการถ่ายทอดนี้เรียกว่า การหล่อหลอมขัดเกลาขององค์การ

(Organization Socialization) อันจะทำให้สมาชิกใหม่ขององค์การมีแนวทางในการปฏิบัติตนในการเป็นสมาชิกขององค์การนั้น

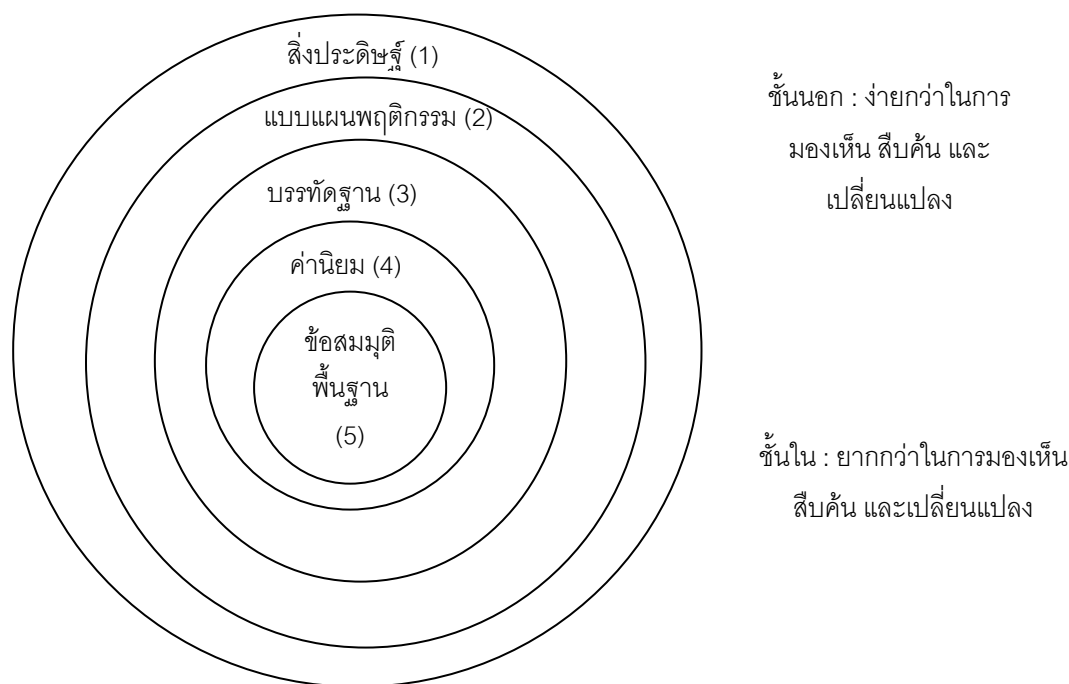
7. สร้างเอกลักษณ์ร่วมกันในหมู่สมาชิก วัฒนธรรมองค์การช่วยให้สมาชิกตระหนักว่าแต่ละคนเป็นพวกเดียวกัน หรืออยู่ในกลุ่มเดียวกันเป็นเอกลักษณ์ที่แตกต่างจากวิถีทางของกลุ่มอื่น

8. ช่วยในการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างยั่งยืน วัฒนธรรมองค์การจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับสิ่งที่เป็นเนื้อหาขององค์การอันจะทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นมีความยั่งยืน

ระดับชั้นของวัฒนธรรมองค์การ

รูสโซ (Rousseau, 1990, p. 158, อ้างถึงใน ปัทมพร ชนะนนทกร, 2552, น. 25) แบ่งระดับชั้นวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 5 ระดับ โดยใช้ความยากง่ายในการมองเห็นระดับความยากง่ายในการสืบค้นและระดับความยากง่ายในการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวแบ่งระดับชั้น โดยแบ่งระดับ ชั้นจากชั้นนอกสุดไปยังชั้นในสุด คือ สิ่งประดิษฐ์ แบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐาน ค่านิยม ข้อสมมุติพื้นฐาน ซึ่งจะพบว่าในชั้นนอกสุดนั้นง่ายต่อการมองเห็น สืบค้น และเปลี่ยนแปลง และเมื่อลึกเข้าไปยังก่อนแท่งของวัฒนธรรมองค์การก็ยากที่จะมองเห็น ต้องใช้เวลาในการสืบค้น หรือยากต่อการสืบค้นและเปลี่ยนแปลง ดังภาพ

ภาพที่ 2.2
แสดงตัวแบบระดับขั้นวัฒนธรรมองค์การของรูสโซ

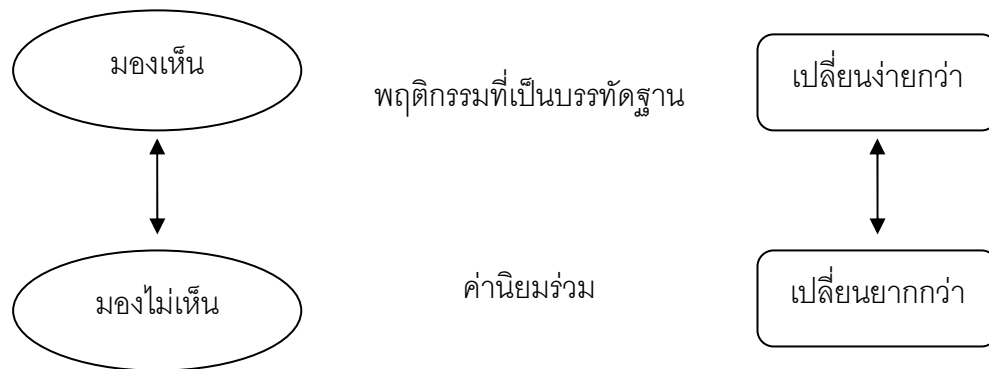


ที่มา: *Assessing Organizational Culture : The Case for Multiple Methods* (p. 158), by D. M. Rousseau, 1990, San Francisco, California: Jossey-Bass Publishers.

คอตเตอร์ และ เฮลเกท (Kotter & Heskett, 1992, p. 5, อ้างถึงใน ปัทมพร ชนชนนทกร, 2552, น. 27) แบ่งระดับขั้นวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 2 ระดับ โดยใช้หลักเกณฑ์เกี่ยวกับความอยากง่ายในการมองเห็นและการเปลี่ยนแปลง ขั้นนอกเป็นพฤติกรรมที่เป็นบรรทัดฐานมองเห็นได้ง่ายต่อการเปลี่ยนแปลง เช่น การให้รางวัลเมื่อสมาชิกสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็ว เป็นต้น ส่วนขั้นในเป็นค่านิยมร่วม ซึ่งมีความสำคัญต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ และหากมีการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมหรือการกระทำนั้น ๆ จะเกิดการพยายามต่อต้าน จึงเป็นการยากที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่มาจากความเชื่อ ค่านิยมของสมาชิกในองค์การ ดังแผนภาพ

ภาพที่ 2.3

แสดงตัวแบบระดับขั้นวัฒนธรรมองค์การของคอตเตอร์และเฮสเก็ต



ที่มา: *Corporate Culture and Performance* (p. 5), by J. P. Kotter & J. L. Heskett, 1992, New York: The Free Press.

การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ

สิทธิโชค วรรณสันติกุล (2534, น. 8-9) เสนอเรื่องการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การไว้ว่า นักจิตวิทยาองค์การให้ความเห็นว่า การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์กรนั้นจะยากหรือง่ายขึ้นอยู่กับว่า วัฒนธรรมที่มีอยู่ขณะนั้น ๆ หยั่งรากลึกและแพร่ขยายไปกว้างขวางเพียงใดในองค์กรนั้น สิ่งแรกที่จะต้องทำคือ การสร้างทัศนภาพของการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจนรู้ทั่วกำลังจะพาองค์กรมุ่งไปสู่ที่ได้ ด้วยวิธีการใด ในขณะเดียวกันก็ยังมีสิ่งที่ต้องทำสำคัญ ๆ คือ

ประการที่หนึ่ง การศึกษาประวัติศาสตร์ของสิ่งต่าง ๆ ที่มีอยู่ในองค์กร เพื่อจะได้เป็นจุดเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลง เช่น บริษัทกำเนิดมาอย่างไร ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวเมื่อไร อย่างไร ใครเป็นบุคคลตัวอย่างในอดีตบ้าง ฯลฯ

ประการที่สอง การหาเหตุการณ์หรือแรงกระตุ้นการเปลี่ยนแปลง เช่น การออกกฎหมายใหม่ สถานการณ์ที่เปลี่ยนไปของเศรษฐกิจ ฯลฯ เหตุการณ์พิเศษเหล่านี้จะเป็นเหตุผลเหมาะสมในการกระตุ้นให้พนักงานเข้าใจความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลง

ประการที่สาม การวางแผนกลยุทธ์เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง อันเป็นขั้นที่ผู้บริหารเริ่มเข้ามายุ่งเกี่ยวกับว่า น่าจะทำอย่างไร ในช่วงใด เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น

ประการที่สี่ ดำเนินการสื่อสารไปยังระดับต่าง ๆ ในองค์กร ในระยะนี้เองที่จะต้องมีโครงการและคำขวัญต่าง ๆ เกิดขึ้นเพื่อสื่อสารไปยังพนักงานและลูกค้า หรือผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ เช่น บริการทุกระดับประทับใจ

ประการที่ห้า จัดระบบต่าง ๆ ในองค์กรให้ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงใหม่ที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นระบบใดก็ตาม ต้องเสริมให้การเปลี่ยนแปลงใหม่นี้อยู่ได้ดีกว่าสิ่งเก่าที่ต้องการเปลี่ยน เช่น ระบบรางวัล ระบบการยกย่องผู้ที่เปลี่ยนแปลง พิธีกรรมมอบรางวัลผู้ทำงานขายได้เยี่ยมยอด

การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมต้องเปลี่ยนที่บรรทัดฐานของพฤติกรรม (Behavioral Norms) ซึ่งเห็นเป็นรูปธรรมเสียก่อน โดยใช้วิธีการสั่งการจากเบื้องบน (Top down) เพื่อให้เกิดการยอมทำตาม ถึงแม้ในใจจะไม่ยอมก็ตาม หลังจากนั้นจึงค่อยมีการเปลี่ยนแปลงค่านิยมโดยให้พนักงานเข้ามีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง (Participate Changes) และจะต้องใช้เวลาในการเปลี่ยนนานกว่าจะทำให้เกิดความสอดคล้องต้องกันกับบรรทัดฐานพฤติกรรมที่ต้องการ

การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ถือได้ว่าเป็นกระบวนการที่มีความยุ่งยาก สลับซับซ้อน และเสียค่าใช้จ่ายสูง อีกทั้งยังต้องใช้เวลาอีกด้วย แต่แม้กระนั้นก็ตามสำหรับในกิจการบางแห่งนั้น การเปลี่ยนแปลงคงเป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะอาจเป็นหนทางเดียวที่จะทำให้องค์กรยังคงสามารถดำรงฐานะในการที่จะแข่งขันกับภายนอกได้ หรือเพื่อให้สามารถแก้ไขข้อปัญหาจุดอ่อนภายในที่มีอยู่ให้หมดสิ้นไปด้วย

ในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมนั้น ในทางปฏิบัติแม้จะได้มีการพยายามเปลี่ยนแปลงแล้วก็ตาม วัฒนธรรมเก่าก็ยังคงปรากฏให้เห็นอยู่ได้ไม่มากนักน้อย แต่โดยความพยายามและการอาศัยหลักวิชาการ ความรู้เข้าช่วยนั้น วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้อย่างแน่นอน แต่ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับความตั้งใจและความพยายามของผู้บริหารระดับสูงที่จะต้องสนใจในเรื่องละเอียดอ่อนนี้ให้มากเป็นพิเศษ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมจึงจะเกิดผลไปในทางที่ดีได้

สำหรับเงื่อนไขที่จำเป็นเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรนั้น จะประกอบ ด้วยเงื่อนไขที่สำคัญ 3 ประการคือ กลยุทธ์และส่วนประกอบของกลยุทธ์ทั้งหลายต่างต้องมีการระบุออกมาให้เป็นและเข้าใจได้โดยชัดเจน และเข้าใจได้ง่าย วัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่ในปัจจุบันจะต้องได้รับการวิเคราะห์อย่างจริงจังให้เห็นชัดเจนว่ามีอยู่หรือเป็นอยู่อย่างไร จะต้องมีการนำเอากลยุทธ์มาทบทวนตรวจสอบดู ภายใต้บรรยากาศของวัฒนธรรมที่มีอยู่เพื่อให้มีทางทราบได้ว่า การเสี่ยงภัยทางวัฒนธรรมได้มี ณ ที่แห่งใดบ้าง

ค่านิยม : รากฐานของวัฒนธรรมองค์การ

กริช สืบสนธิ์ (2538, น. 42) ค่านิยมเป็นรากฐานของวัฒนธรรมองค์การ เป็นหลักปรัชญาที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ ค่านิยมจะกำหนดพฤติกรรมที่ควรแสดงออกและปฏิบัติประจำวันแก่บุคคลทั้งหมด ค่านิยมจึงเป็นสิ่งที่บุคลากรในองค์การยอมรับ ยึดถือเป็นแนวทางในการใช้ชีวิตในองค์การ ค่านิยมจะต้องอาศัยช่วงระยะเวลาหนึ่งในการสร้างสั่งสม ให้ฝังรากลึก ค่านิยมอาจเกิดจากวิบุรุษขององค์การ ความเชื่อ วิถีชีวิต และขนบธรรมเนียมประเพณี ความจริงแล้วองค์การที่ประสบความสำเร็จเป็นที่เชื่อถือและยอมรับเพราะบุคลากรสามารถแยกแยะผสมผสานและรับค่านิยมขององค์การมาเป็นแนวปฏิบัติ

ค่านิยม คือ ความเชื่อที่คงถาวร ชีววิถีทางที่ควรปฏิบัติ หรือสภาวะที่ควรเป็น ค่านิยมจะแสดงมาตรฐานความสามารถที่บุคลากรจะต้องมีและเหตุผลอันถูกต้อง ซึ่งชี้นำหรือกำหนดทัศนคติ พฤติกรรม การโต้ตอบ และการเปรียบเทียบตนเองกับผู้อื่น ภายในองค์การจะมีแนวคิดและความเชื่อพื้นฐานเกี่ยวกับองค์การ

ระบบกับประสิทธิภาพของการจัดการสื่อสารโดยอาศัยวัฒนธรรมองค์การ

ธงชัย สันติวงษ์ และ ชนาธิป สันติวงษ์ (2542, น. 44-45) กล่าวว่า การจัดระบบสื่อสารโดยใช้วัฒนธรรมองค์การเป็นเครื่องมือ นั้น มีข้อสมมติที่สำคัญภายใต้กลไก 2 ประการที่ต้องทำคู่กัน คือ

1. ผู้บริหารจะสามารถหว่านล้อมหรือสร้างอิทธิพลเหนือลูกน้อง ที่จะทำให้ลูกน้องมีความเชื่อ มีค่านิยม และมองเห็นสิ่งต่าง ๆ ตรงกัน
2. ขณะเดียวกันกับที่ผู้บังคับบัญชา จะตื่นตัว เต็มใจ ยอมรับ และเร่งพัฒนาความเชื่อ ค่านิยม และการมองสอดคล้องไปในทางเดียวกัน

จะเห็นว่า โดยเงื่อนไขดังกล่าวของวัฒนธรรมองค์การจะมีขึ้นได้ และมีประสิทธิภาพสำหรับการนำมาใช้บริหารเพื่อสร้างความสำเร็จได้มากน้อยเพียงใดนั้น ความสำคัญจะอยู่ที่การสื่อสารในกระบวนการชักจูงเพื่อสร้างสรรค์ (Communication Creations) ที่สามารถเก็บรวบรวมและปลูกฝังประวัติอันดีงามของบริษัทเอาไว้ พร้อมกับการรู้จักการวาดฝันให้สมาชิกเห็นและยึดมั่นทำสิ่งที่เห็นว่าไปสู่อนาคตได้

ตามกรอบดังกล่าว จะเห็นว่า การใช้วัฒนธรรมองค์การเพื่อการจูงใจได้สำเร็จนั้น ต้องอาศัยระบบการควบคุมแบบปล่อยกว้าง และทำอย่างหลวม ๆ โดยอาศัยใช้วิธีการสร้างสัญลักษณ์

และเรื่องราว รวมทั้งการจัดประเพณีและพิธีการ เพื่อปลุกเร้าและเอาชนะ และกำกับอารมณ์ของพนักงานได้เป็นสำคัญ

ผู้ที่จะสวมบทบาททำได้ดังกล่าวนี้อาจเห็นว่าคุณยกลางจะอยู่ที่ตัวผู้นำนักบริหารมากที่สุด ที่จะต้องมีทักษะการบริหารที่จำเป็นในสมัยปัจจุบันคือ การสามารถบริหารกระบวนการปรับเปลี่ยน (Transformational Processes) ให้สำเร็จผ่านไปได้อย่างรวดเร็ว โดยอาศัยผู้นำที่จะต้องเป็นกลไกสำคัญในการสื่อสารชักนำให้พนักงานเห็นชัดเกี่ยวกับ “วิสัยทัศน์” ขององค์การ แล้วนำเอาไปเป็นกรอบแยกแยะทำเป็นแผนปฏิบัติให้ถูกต้องตามสภาวะเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงและเป็นไปได้จนสำเร็จ

แนวคิดเรื่องวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) จะมีประโยชน์ในการเป็นแนวทางวิเคราะห์การสร้างสรรค์และปลูกฝังค่านิยมร่วมของ ทรพท. เพื่อเป้าหมายของการปรับเปลี่ยนองค์กรอย่างถาวรต่อไป

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ค้นคว้าวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับค่านิยมร่วม การสื่อสาร เพื่อรวบรวมและนำมาสนับสนุนกรอบแนวคิดการศึกษา มีดังนี้

1. สุทธิพร โชควิวัฒน์ (2545, น. 81) ศึกษาเรื่อง “การใช้อินเทอร์เน็ตเพื่อจัดการการสื่อสารภายในธนาคารแห่งประเทศไทย” ผลการศึกษาพบว่าธนาคารแห่งประเทศไทยมีการกระตุ้นให้พนักงานประพฤติปฏิบัติตามค่านิยมร่วม วัตถุประสงค์หลัก วิสัยทัศน์ ที่ได้กำหนดขึ้นใหม่อย่างชัดเจน พร้อมกับนำเทคโนโลยีทางการสื่อสารเข้ามาใช้ ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดการประสานเชื่อมโยงกันภายในองค์กร มีความสะดวกรวดเร็วมากขึ้น และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

การจัดระบบการสื่อสารสมัยใหม่ที่มีเทคโนโลยีสารสนเทศก้าวหน้า ทำให้การเลือกการจัดการสื่อสารได้เกิดขึ้นอย่างมหาศาลและแปลกใหม่ ซึ่งสมาชิกขององค์กรต่างมีทางเลือกได้อย่างมาก ทั้งนี้ ขึ้นกับความเหมาะสมขององค์กร โดยมองถึงวัฒนธรรมองค์กร และความสำคัญของสื่อสัญลักษณ์ที่ใช้อยู่ด้วย ซึ่ง ทรพท. เป็นองค์กรหนึ่งที่ได้พัฒนาองค์กร ตลอดจนการสื่อสารภายในองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ด้วยการนำเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้าช่วยในการติดต่อสื่อสาร ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานภายใน ทรพท. และการพัฒนาพนักงานผ่านระบบเทคโนโลยีด้วย

2. สุนทรวิช ดิลกสัตยา (2546, น. 49) ศึกษาเรื่อง “การใช้สื่อเพื่อการประชาสัมพันธ์ภายใน : กรณีศึกษา ธนาคารแห่งประเทศไทย” ผลการศึกษาพบว่า โครงสร้างและหน้าที่ของ

หน่วยประชาสัมพันธ์ภายในของธนาคารแห่งประเทศไทยนั้น จะมีการแบ่งงานที่ชัดเจน กล่าวคือ มีการแบ่งแยกการประชาสัมพันธ์ภายใน แยกออกจากหน่วยงานประชาสัมพันธ์ภายนอกอย่างชัดเจน ซึ่งมีการจัดโครงสร้างที่สอดคล้องกับโครงการสร้างหน่วยประชาสัมพันธ์ ตามภาระหน้าที่ ตามงานประชาสัมพันธ์ที่ได้รับมอบหมาย โดยเป็นงานที่แล้วเสร็จในตัวเอง งานในหน้าที่ใดก็เป็นงานนั้น โดยเฉพาะ เป็นการทำอย่างต่อเนื่องในการสร้างความเข้าใจและเผยแพร่ข่าวสารของหน่วยงาน กล่าวคือ ทีมสื่อสารภายใน มีหน้าที่ในการเผยแพร่ข่าวสารผ่านสื่อประชาสัมพันธ์ ทีมผลิตสื่อสิ่งพิมพ์ ทำหน้าที่ในการออกแบบรูปเล่ม สื่อ และสิ่งพิมพ์ และทีมบรรณาธิการมีหน้าที่พิจารณาข้อเขียน สิ่งพิมพ์ทั้งของภายในและภายนอกธนาคาร

สื่อประชาสัมพันธ์ภายในของธนาคารแห่งประเทศไทยนั้น จะมีการใช้สื่อที่สอดคล้องกับแนวความคิดการประชาสัมพันธ์ในเรื่องของวัตถุประสงค์การประชาสัมพันธ์ภายใน ในการเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีโอกาสทราบนโยบายของฝ่ายบริหาร และได้แสดงความคิดเห็นให้ผู้บริหารทราบโดยผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (อินเทอร์เน็ต) และสื่อบุคคล โดยการจัดรายการ ผู้บริหารพบพนักงาน รายการ “คุยกันสบายสบาย” ซึ่งทำให้ผู้บริหารได้รับทราบข้อมูลและความคิดเห็นของพนักงาน นำไปใช้ในการพิจารณานโยบายและการบริหารงานของธนาคาร

3. สมพงษ์ ฝายวิเศษ (2547, น. 92) ศึกษาเรื่อง “การใช้ประโยชน์จาก BOT-WEB และ BOTWEBSITE ของพนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย” ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่าง 400 คน เป็นเพศชาย 150 คน เพศหญิง 250 คน ลักษณะการใช้ ด้านพฤติกรรมการใช้พบว่า เปรียบเทียบการใช้ BOT-Web และ BOT.Website พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระยะเวลาที่ใช้น้อยกว่า 1 ชั่วโมงต่อครั้ง มีช่วงเวลาที่ใช้ระหว่าง 08.01-12.00 น. และมีประสบการณ์ในการใช้ตั้งแต่ 5 ปี ขึ้นไป ที่เป็นลักษณะการใช้ที่เหมือนกัน ยกเว้นด้านความถี่ที่ใช้ต่อสัปดาห์ที่ต่างกัน คือ กลุ่มตัวอย่างใช้ BOT-Web สัปดาห์ละมากกว่า 11 ครั้ง ในขณะที่ใช้ BOT. Website สัปดาห์ละน้อยกว่า 6 ครั้ง

ด้านประโยชน์ของการใช้ BOT-WEB พบว่า ส่วนใหญ่เลือกใช้เพื่อการติดต่อประสานงานมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 66.25 เลือกใช้เพื่อการสืบค้นข้อมูลในการทำงาน ร้อยละ 55.50 สำหรับหัวข้อเรื่องที่ใช้อยู่ ส่วนใหญ่เลือก BOTmail เพื่อการสื่อสารภายใน ธปท. ร้อยละ 77.25 เลือกคำสั่งและข้อบังคับ ร้อยละ 35.75

สำหรับระดับประโยชน์ที่ได้รับจากการใช้ พบว่า ระดับประโยชน์ที่ได้รับโดยเฉลี่ย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ ระดับประโยชน์ที่ได้รับเรียงตามลำดับ ได้แก่ ประหยัดเวลาในการติดต่อสื่อสารและประสานงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.26 อยู่ในระดับมากที่สุด ทราบข่าวความเคลื่อนไหวทั่วไปภายใน ธปท. มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21 อยู่ในระดับมากที่สุด

สำหรับความคิดเห็นเพิ่มเติมพบว่า กลุ่มตัวอย่าง 400 คน มีความคิดเห็นเพิ่มเติม ดังนี้ การใช้ต่อไปในอนาคต คิดเป็นร้อยละ 100.00 ปริมาณข้อมูลที่ได้รับมีความพอเพียง ร้อยละ 60.50 ข้อมูลมีความทันสมัย (Update) ร้อยละ 59.75 และการวางรูปแบบ (Layout) มีความสวยงาม ร้อยละ 48.25

4. เทพฤทธิ์ วิษณุศิริ (2548, น. 102) ศึกษาเรื่อง องค์ประกอบพฤติกรรมอันเนื่องมาจากค่านิยมในการทำงานของพนักงานระดับกลางชาวไทยในเขตกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2548 โดยเก็บข้อมูลจากพนักงานระดับกลางจำนวน 450 คน ในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า ค่านิยมในการทำงาน จำนวน 58 ค่านิยม ที่พบว่าเป็นค่านิยมในการทำงานของชาวไทยมี 30 ค่านิยม ในการทำงานที่มีความมั่นใจสูงมากกว่าเป็นค่านิยมในการทำงานของระดับกลางชาวไทย โดย 10 ลำดับแรกที่มี ได้แก่ (1) ค่านิยมการทำงานการแสวงหาอำนาจ (2) ค่านิยมการทำงานการได้รับการยอมรับ (3) ค่านิยมการทำงานด้านน้ำใจ (4) ค่านิยมการทำงานสัมฤทธิ์ผลในการทำงาน (5) ค่านิยมการทำงานความมั่งคั่ง (6) ค่านิยมการทำงานความมีเกียรติ ชื่อเสียง (7) ค่านิยมการทำงานการเจริญเติบโต (8) ค่านิยมการทำงานความมั่นคงปลอดภัย (9) ค่านิยมการทำงานการรักษาผลประโยชน์พวกพ้อง (10) ค่านิยมการทำงานด้านความมีศักดิ์ศรี นอกจากนี้ ยังได้สรุปเรื่องพฤติกรรมอันเนื่องมาจากค่านิยมในการทำงาน 38 มิติ มิติของพฤติกรรมอันเนื่องมาจากค่านิยมในการทำงานที่มีค่า ไกอเกน สูงสุด 3 ลำดับ ดังนี้ (1) องค์ประกอบพฤติกรรมอันเนื่องมาจากค่านิยมการทำงานด้านการให้ความสำคัญกับกลุ่มและสังคม (2) องค์ประกอบพฤติกรรมอันเนื่องมาจากค่านิยมการทำงานด้านการมุ่งประโยชน์ตนเอง และ (3) องค์ประกอบพฤติกรรมอันเนื่องมาจากการให้ความสำคัญกับความรู้ ทักษะความสามารถ ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์เงาและหมุนแกนแบบแวนแมกซ์

สรุปภาพรวมงานวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องในการศึกษา กรณีธนาคารแห่งประเทศไทย ในด้านการจัดการการสื่อสาร พบว่า ธปท. มีการกระตุ้นให้พนักงานประพฤติปฏิบัติตามค่านิยมร่วม วัตถุประสงค์หลัก วิสัยทัศน์ ที่ได้กำหนดขึ้นใหม่อย่างชัดเจน พร้อมกับนำเทคโนโลยีทางการสื่อสารเข้ามาใช้ เพื่อให้เกิดการประสานเชื่อมโยงกันภายในองค์กร มีความสะดวกรวดเร็วมากขึ้น และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีการใช้สื่อหลายรูปแบบที่สอดคล้องกับแนวคิดการประชาสัมพันธ์ในเรื่องของวัตถุประสงค์การประชาสัมพันธ์ ในการเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีโอกาสทราบนโยบายของฝ่ายบริหาร และแสดงความคิดเห็นให้ผู้บริหารทราบ โดยผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์มากที่สุด รองลงมาคือสื่อบุคคล สำหรับกรณีศึกษาขององค์ประกอบพฤติกรรมในด้านค่านิยมในการทำงานทั่วไปพบว่า ลำดับขององค์ประกอบพฤติกรรมอันเนื่องมาจากค่านิยมการทำงานในด้านต่าง ๆ มุ่งเน้น

ให้ความสำคัญกับกลุ่มและสังคม รองลงมาคือการมุ่งประโยชน์ตนเอง และการให้ความสำคัญกับ
ความรู้ ทักษะความสามารถ ซึ่งผู้ศึกษาจะได้นำไปเป็นกรอบการศึกษาต่อไป