

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ในสังกัดภาคที่ 7 ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวความคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องจากเอกสาร ตำรา และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งออกตามลำดับขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ความรู้เกี่ยวกับกรมสรรพสามิต
2. แนวความคิดทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กร
3. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร
 - 3.1 ความหมาย
 - 3.2 ที่มาของวัฒนธรรมองค์กร
 - 3.3 วิวัฒนาการของวัฒนธรรมองค์กร
 - 3.4 องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร
 - 3.5 ระดับของวัฒนธรรมองค์กร
 - 3.6 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร
 - 3.7 หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์กร
 - 3.8 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร
 - 3.9 วัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิภาพขององค์กร
 - 3.10 วัฒนธรรมองค์กรกับการเปลี่ยนแปลง
 - 3.11 วัฒนธรรมองค์กรกับการบริหาร
4. แนวคิดระบบบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์
 - 4.1 ความหมายของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์
 - 4.2 แนวคิดการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์
 - 4.3 ขั้นตอนการวางระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์
 - 4.4 ลักษณะขององค์กรที่บริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์
 - 4.5 กรอบการประเมินผลสัมฤทธิ์ของส่วนราชการ
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความรู้เกี่ยวกับกรมสรรพสามิต

ใน พ.ศ. 2474 ได้มีประกาศพระบรมราชโองการ ลงวันที่ 17 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2474 เปลี่ยนนาม “กรมสุรา” เป็น “กรมสรรพสามิต” และ ใน พ.ศ. 2476 ได้มีพระราชกฤษฎีกาจัดวางระเบียบกรมในกระทรวงการคลัง ให้แยกงานสรรพสามิตและงานฝิ่นออกจากกรมสรรพากรแล้วตั้งเป็น “กรมสรรพสามิตและฝิ่น” และในปีเดียวกันนั้นได้มีพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวงทบวง กรม พ.ศ. 2476 ให้แก่นาม “กรมสรรพสามิตและฝิ่น” เป็น “กรมสรรพสามิต” มาจนถึงปัจจุบัน กรมสรรพสามิตตั้งอยู่เลขที่ 1488 ถนนนครไชยศรี แขวงถนนนครไชยศรี เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร (กรมสรรพสามิต, 2552: ออนไลน์)

ในปีงบประมาณ 2552 เป็นปีที่กรมสรรพสามิตทำงานภายใต้สถานการณ์ทางเศรษฐกิจที่ยังมีความผันผวนอย่างต่อเนื่อง ทำให้กรมสรรพสามิตต้องดำเนินการต่างๆ ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น อย่างไรก็ตาม กรมสรรพสามิตไม่เพียงตระหนักถึงภารกิจสำคัญในการบริหารจัดการเก็บรายได้ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่รัฐบาลมอบหมายภายใต้หลักความชัดเจน เป็นธรรม เป็นกลางระหว่างผู้เสียภาษี และมีประสิทธิภาพเท่านั้น ยังคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมสิ่งแวดล้อมที่ต้องมีการพัฒนาควบคู่กันไป เพื่อให้เกิดความสมดุลในการพัฒนาประเทศ ดังนั้นกรมสรรพสามิต จึงได้กำหนด ยุทธศาสตร์กรมสรรพสามิต ประจำปีงบประมาณ 2552 ดังนี้ (กรมสรรพสามิต, 2552: 18)

1. วิสัยทัศน์

“เป็นองค์กรที่จัดเก็บภาษีเพื่อส่งเสริมเสถียรภาพทางการคลัง พัฒนาสังคม และรักษาสิ่งแวดล้อม”

2. พันธกิจ

1. เพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บภาษีเพื่อรักษาเสถียรภาพทางการคลังให้กับประเทศ
2. ขยายฐานการจัดเก็บภาษีเพื่อยกระดับคุณภาพสังคม และการอนุรักษ์พลังงาน

3. ประเด็นยุทธศาสตร์

1. พัฒนาการบริหารการจัดเก็บภาษีและเพิ่มประสิทธิภาพการป้องกัน/ปราบปรามเพื่อฐานการคลังที่ยั่งยืน
2. พัฒนาระบบการให้บริการที่เป็นเลิศด้วยเทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อตอบสนองความพึงพอใจสูงสุดของประชาชน
3. เพิ่มสมรรถนะบุคลากรและเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

4. การพัฒนากฎหมายและปรับปรุง โครงสร้างกรมฯ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

4. เป้าประสงค์

1. เพื่อเพิ่มรายได้จากการเก็บภาษีสรรพสามิต
2. เพื่อขยายฐานการจัดเก็บภาษีให้ทั่วถึง
3. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการป้องกันและปราบปราม
4. เพื่อยกระดับการให้บริการสู่ระดับสากล
5. เพื่อประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เหมาะสมกับการให้บริการ
6. เพื่อพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากรให้ตอบสนองต่อภารกิจของกรม
7. เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง
8. เพื่อพัฒนากฎหมายและระเบียบต่างๆ ให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน
9. เพื่อพัฒนาโครงสร้างกรมฯ ให้ตอบสนองทันต่อการเปลี่ยนแปลง

5. หน้าที่ความรับผิดชอบของกรมสรรพสามิต

กรมสรรพสามิตมีภารกิจเกี่ยวกับการบริหารจัดการเก็บภาษีตามกฎหมายว่าด้วยภาษีสรรพสามิต กฎหมายว่าด้วยพิกัดอัตราภาษีสรรพสามิต กฎหมายว่าด้วยสุรา กฎหมายว่าด้วยยาสูบ กฎหมายว่าด้วยไฟ กฎหมายว่าด้วยการจัดสรรเงินภาษีสรรพสามิต กฎหมายว่าด้วยการจัดสรรเงินภาษีสุรา กฎหมายว่าด้วยการกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและกฎหมายอื่นที่กรมมีหน้าที่บริหารการจัดการเก็บภาษี ตลอดจนตรวจสอบ ป้องกันและปราบปรามการกระทำผิดกฎหมายว่าด้วยภาษีสรรพสามิต กฎหมายว่าด้วยสุรา กฎหมายว่าด้วยยาสูบ และกฎหมายว่าด้วยไฟ เพื่อให้การจัดเก็บรายได้ของกรมสรรพสามิตมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และเป็นไปตามเป้าหมายที่กระทรวงการคลังกำหนดไว้ โดยให้มีอำนาจ (กรมสรรพสามิต, 2551: 8-12) ดังนี้

1. ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยภาษีสรรพสามิต กฎหมายว่าด้วยพิกัดอัตราภาษีสรรพสามิต กฎหมายว่าด้วยสุรา กฎหมายว่าด้วยยาสูบ กฎหมายว่าด้วยไฟ กฎหมายว่าด้วยการจัดสรรเงินภาษีสรรพสามิต กฎหมายว่าด้วยการจัดสรรเงินภาษีสุรา กฎหมายว่าด้วยการกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวกับภาษีที่กรมจัดเก็บ

2. ตรวจสอบ ป้องกันและปราบปรามการหลีกเลี่ยงภาษีที่กรมจัดเก็บ

3. เสนอแนะนโยบายการจัดการเก็บภาษีที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของกรมต่อกระทรวง

4. ดำเนินการเกี่ยวกับการประสานแผนงาน การกำกับ เร่งรัด ติดตามและประเมินผล การปฏิบัติงานของหน่วยงานในสังกัด และงานสารสนเทศของกรม

5. บริหารกิจการขององค์การสุราและโรงงานไฟ

6. ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรมหรือตามที่ กระทรวงหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

ปัจจุบันกรมสรรพสามิต จัดเก็บภาษีสินค้าและบริการจำนวน 21 ประเภท ได้แก่ สุรา หินอ่อนและหินแกรนิตที่แปรรูปแล้ว* ไฟ น้ำมันและผลิตภัณฑ์น้ำมัน สารทำลายชั้นบรรยากาศ โอโซน เครื่องไฟฟ้า แก้วและเครื่องแก้ว รถยนต์ เรือ สลากกินแบ่ง* พรอมและสิ่งปูพื้นอื่นๆ รถจักรยานยนต์ ยาสูบ แบตเตอรี่ เครื่องดื่ม สนามแข่งม้า สนามกอล์ฟ กิจการโทรคมนาคม ไม้ตัดกลับและคิสิกโซ่เชค สถานอาบน้ำหรืออบตัวและนวด ผลิตภัณฑ์เครื่องหอมและเครื่องสำอาง (*หินอ่อนและหินแกรนิตที่แปรรูปแล้ว ยกเว้นภาษีตามประกาศกระทรวงการคลัง ฉบับที่ 45 มิถุนายน 2540 และ *สลากกินแบ่ง ยกเว้นภาษีตามประกาศกระทรวงการคลัง ฉบับที่ 68 มกราคม 2546)

กรมสรรพสามิต บริหารงานจัดเก็บภาษีโดยอาศัยอำนาจตามกฎหมาย ดังต่อไปนี้

1. พระราชบัญญัติสุรา พ.ศ. 2493
2. พระราชบัญญัติยาสูบ พ.ศ. 2509
3. พระราชบัญญัติไฟ พ.ศ. 2486
4. พระราชบัญญัติภาษีสรรพสามิต พ.ศ. 2527
5. พระราชบัญญัติพิกัดอัตราภาษีสรรพสามิต พ.ศ. 2527
6. พระราชบัญญัติจัดสรรเงินภาษีสรรพสามิต พ.ศ. 2527 ใช้จัดเก็บภาษีสรรพสามิต เพิ่มขึ้นจากผู้มีหน้าที่เสียภาษีสรรพสามิตตามกฎหมายว่าด้วยภาษีสรรพสามิตเพื่อส่งมอบให้แก่ กระทรวงมหาดไทยนำไปจัดสรรให้กับท้องถิ่นต่างๆ

7. พระราชบัญญัติจัดสรรเงินภาษีสุรา พ.ศ. 2527 ใช้จัดเก็บภาษีสุราเพิ่มขึ้นจากผู้มี หน้าที่เสียภาษีตามกฎหมายว่าด้วยสุราเพื่อส่งมอบให้กระทรวงมหาดไทยนำไปจัดสรรให้กับ ท้องถิ่นต่างๆ

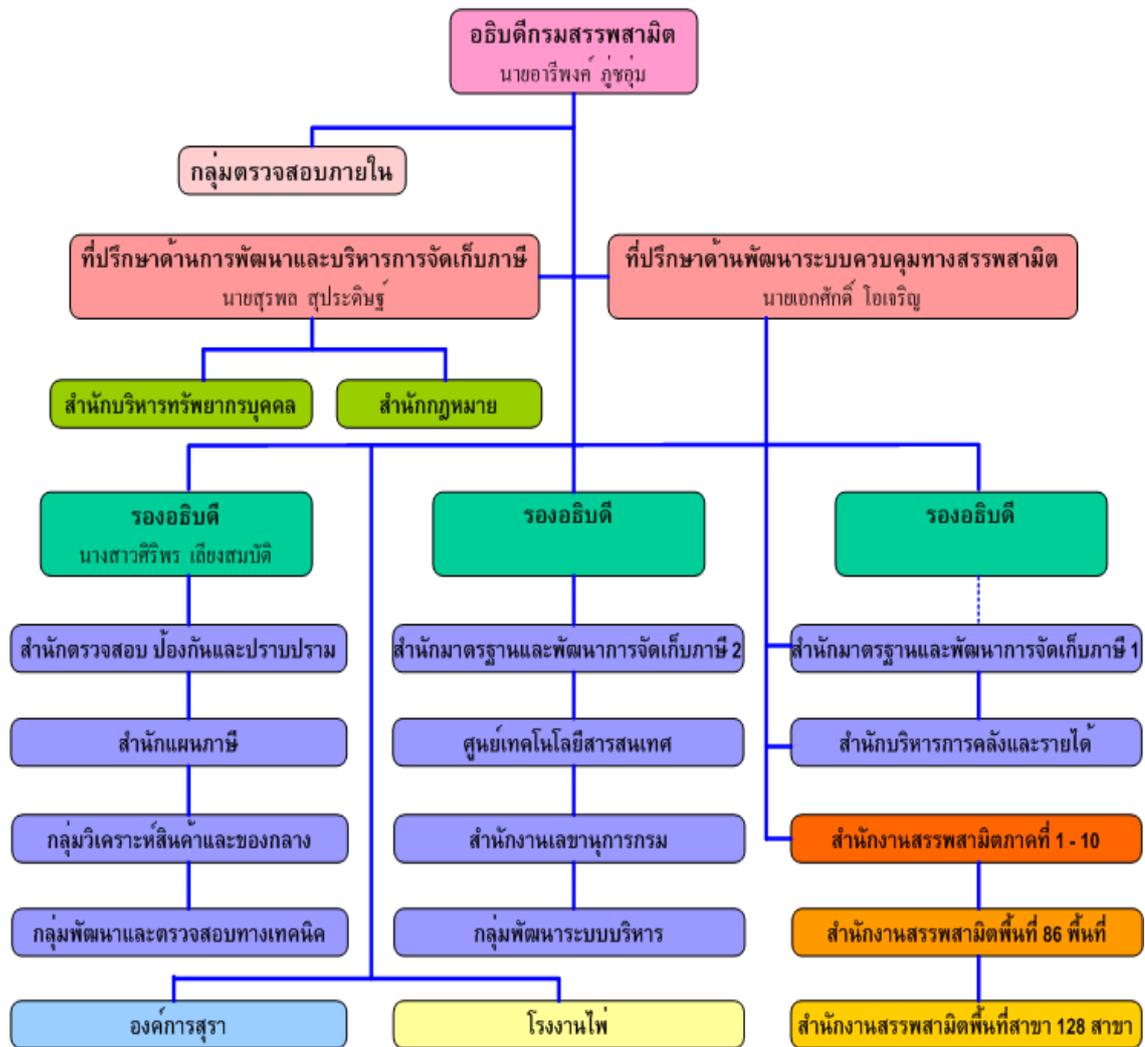
8. กฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น พระราชบัญญัติการกำหนดแผนและขั้นตอนการ กระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 พระราชบัญญัติองค์กรกระจายเสียง และแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2551 พระราชบัญญัติกองทุนสนับสนุนการสร้าง เสริมสุขภาพ พ.ศ. 2544 เป็นต้น

4. การแบ่งส่วนราชการของกรมสรรพสามิต

ปัจจุบันกรมสรรพสามิต มีอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ทั่วประเทศ จำนวน 3,688 อัตรา (กรมสรรพสามิต, 2551: 49) มีโครงสร้างการแบ่งส่วน ดังนี้

1. กรมสรรพสามิตแบ่งส่วนราชการตามกฎหมายกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมสรรพสามิต กระทรวงการคลัง พ.ศ. 2551 ดังต่อไปนี้ 1) สำนักงานเลขานุการกรม 2) ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ 3) สำนักกฎหมาย 4) สำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ ตามที่รัฐมนตรีประกาศกำหนด 5) สำนักงานสรรพสามิตพื้นที่สาขา ตามที่รัฐมนตรีประกาศกำหนด 6) สำนักงานสรรพสามิตภาคที่ 1 ถึง 10 ตามที่รัฐมนตรีประกาศกำหนด 7) สำนักตรวจสอบ ป้องกันและปราบปราม 8) สำนักมาตรฐานและพัฒนากิจการจัดเก็บภาษี 1 9) สำนักมาตรฐานและพัฒนากิจการจัดเก็บภาษี 2 10) สำนักบริหารการคลังและรายได้ 11) สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล 12) สำนักแผนภาษี ตามภาพที่ 2.1

ภาพที่ 2.1 โครงสร้างองค์กรของกรมสรรพสามิต



(กรมสรรพสามิต, 2552: 19)

2. ในกรมสรรพสามิตให้มีกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร เพื่อทำหน้าที่หลักในการพัฒนาการบริหารของกรมให้เกิดผลสัมฤทธิ์มีประสิทธิภาพ คຸ້ມคຳ รับผิดชอบงานขึ้นตรงต่ออธิบดีกรมสรรพสามิต โดยมีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

2.1 เสนอแนะให้คำปรึกษาแก่อธิบดีกรมสรรพสามิตเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการภายในกรม

2.2 ติดตาม ประเมินผล และจัดทำรายงานเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการ
ในกรม

2.3 ประสานและดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการร่วมกับ
หน่วยงานกลางต่างๆ และหน่วยงานในสังกัดกรม

2.4 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่
เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย

2.5 ในกรมสรรพสามิต ให้มีกลุ่มตรวจสอบภายใน เพื่อทำหน้าที่หลักในการ
ตรวจสอบการดำเนินงานภายในกรม และสนับสนุนการปฏิบัติงานของกรม รับผิดชอบงานขึ้นตรง
ต่ออธิบดีกรมสรรพสามิต โดยมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

2.5.1 ดำเนินการเกี่ยวกับการตรวจสอบด้านการบริหาร การเงิน และการ
บัญชี ของกรมสรรพสามิต

2.5.2 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่
เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

2.6 ให้กรมสรรพสามิตมีกลุ่มงานด้านวิชาการ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน
ของกรมรับผิดชอบงานที่ขึ้นตรงต่ออธิบดีกรมสรรพสามิต โดยมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

2.6.1 กลุ่มพัฒนาและตรวจสอบทางเทคนิค

2.6.2 กลุ่มวิเคราะห์สินค้าและของกลาง

สำหรับสำนักงานสรรพสามิตภาคที่ 7 ประกอบด้วยสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่
ในความรับผิดชอบจำนวน 9 แห่ง ได้แก่ สำนักงานสรรพสามิตพื้นที่นครปฐม 1 สำนักงาน
สรรพสามิตพื้นที่นครปฐม 2 สำนักงานสรรพสามิตพื้นที่กาญจนบุรี สำนักงานสรรพสามิตพื้นที่
ราชบุรี สำนักงานสรรพสามิตพื้นที่เพชรบุรี สำนักงานสรรพสามิตพื้นที่สุพรรณบุรี สำนักงาน
สรรพสามิตพื้นที่สมุทรสาคร สำนักงานสรรพสามิตพื้นที่สมุทรสงครามและสำนักงานสรรพสามิต
พื้นที่ประจวบคีรีขันธ์ ซึ่งมีอัตรากำลังเจ้าหน้าที่สรรพสามิตทั้งสิ้น 382 คน (กรมสรรพสามิต,
2551: 78) ดังนี้

1. หน่วยงานระดับจังหวัด คือ สำนักงานสรรพสามิตพื้นที่แต่ละแห่ง ประกอบด้วย
กลุ่มผู้บริหาร ได้แก่ สรรพสามิตพื้นที่ หัวหน้าฝ่ายบริหารการจัดเก็บภาษี หัวหน้าฝ่ายอำนวยการ
หัวหน้าฝ่ายกฎหมาย และหัวหน้าฝ่ายปราบปราม และกลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ นักวิชาการ
สรรพสามิต นักตรวจสอบภาษี เจ้าหน้าที่บัญชีและการเงิน เจ้าหน้าที่พนักงานสรรพสามิต เจ้าหน้าที่งานธุรการ

เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล เจ้าหน้าที่สรรพสามิต พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว

2. หน่วยงานระดับอำเภอ ประกอบด้วย กลุ่มผู้บริหาร ได้แก่ หัวหน้าสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่สาขา หัวหน้างานอำนวยความสะดวก หัวหน้างานบริหารจัดการเก็บภาษี หัวหน้างานปราบปราม และกลุ่มเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน ได้แก่ เจ้าพนักงานสรรพสามิต เจ้าพนักงานธุรการ เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล เจ้าหน้าที่สรรพสามิต พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว

การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ของกรมสรรพสามิต ใช้หลักการของ BSC เพื่อช่วยในการกำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดการองค์กรได้ชัดเจน โดยมีมุมมองของระบบการวัดและประเมินผลใน 4 ด้านหลัก คือ (กรมสรรพสามิต, 2553: ออนไลน์)

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective: F) กรมสรรพสามิตจะมุ่งเน้นในการจัดเก็บภาษีให้เป็นไปตามเป้าหมาย ให้มีประสิทธิผล ให้มีความสำคัญกับการประหยัดทรัพยากรทางการบริหาร ความคุ้มค่าของเงินงบประมาณที่ใช้ความสามารถของการให้บริการเทียบกับผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา รวมถึงการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบที่ปรากฏ

2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective: C) กรมสรรพสามิตจะมุ่งเน้นด้านคุณภาพการให้บริการประชาชนผู้รับบริการ สาธารณชนทั่วไปที่อยู่ในสถานะแวดล้อมภายนอกองค์กร ผู้มีส่วนได้เสียประโยชน์ต่าง ๆ รัฐบาล หน่วยงานราชการอื่น ๆ รัฐวิสาหกิจ องค์กรพัฒนาเอกชน ภาคเอกชน และสถาบันการศึกษา ฯลฯ โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

2.1 ผู้รับบริการพึงพอใจ

2.2 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้รับการตอบสนองตามนโยบายของรัฐ

2.3 บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

3. มุมมองด้านการดำเนินการภายใน (Internal Perspective: I) กรมสรรพสามิตจะมุ่งเน้นด้านประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยการพิจารณาย้อนกลับไปทีโครงสร้างองค์กร กระบวนการทำงาน ทรัพยากรมนุษย์ ความสามารถหลักขององค์กร วัฒนธรรม และค่านิยม ดังนี้

3.1 มีระบบงานและ IT ที่ได้มาตรฐาน ทันสมัย

3.2 จัดเก็บภาษีอย่างโปร่งใสเป็นธรรมและมีประสิทธิภาพ

3.3 ตรวจสอบอย่างเข้มแข็ง ทัวถึง และเป็นธรรม

3.4 ป้องกันและปราบปรามอย่างมีประสิทธิภาพ

3.5 ใช้ระบบบริหารงานบุคคลที่โปร่งใสและเป็นธรรม

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาการ (Learning and Growth: L) กรมสรรพสามิตจะมุ่งเน้นเป้าหมายในด้านการพัฒนาองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ เป็นการพิจารณาความสามารถของ

องค์กรต่อความเปลี่ยนแปลง เป็นการมองไปในอนาคตว่าองค์กรควรริเริ่มสร้างสรรค์อย่างไร เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ดียิ่งกว่าเดิม ดังนี้

- 4.1 มีคู่มือในการปฏิบัติงาน
- 4.2 พัฒนาระบบงานและ IT ที่ได้มาตรฐานและทันสมัย
- 4.3 มีเครือข่ายความร่วมมือกับทุกภาคส่วน
- 4.4 สร้างบุคลากรให้มีสมรรถนะและจริยธรรม
- 4.5 สร้างการจัดการความรู้ในองค์กร

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กร

1. ความหมายขององค์กร

การศึกษาทฤษฎีองค์กร จำเป็นจะต้องทำความเข้าใจในสาระสำคัญของแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรเป็นลำดับแรก มีนักทฤษฎีองค์กรหลายท่านให้นิยามความหมายของ “องค์กร” ดังนี้

พะยอม วงศ์สารศรี (2542: 4) ได้นิยามความหมายขององค์กรว่า องค์กร คือ การรวมตัวของคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มีจุดมุ่งหมายร่วมกันในการทำกิจกรรมหรืองานอย่างใด อย่างหนึ่ง โดยอาศัยกระบวนการจัดโครงสร้างของกิจกรรมหรืองานนั้นออกเป็นประเภทต่างๆ เพื่อแบ่งงานให้แก่สมาชิกในองค์กรดำเนินการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย

นิรมล กิติกุล (2546: 4) ได้นิยามความหมายขององค์กรว่า องค์กร คือ บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป หรือกลุ่มคนที่ร่วมกันทำงานตามวัตถุประสงค์เฉพาะกลุ่ม หรือกลุ่มคนที่ร่วมกันทำงานอย่างมีระบบเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์สูงสุด

ทองใบ สุธาหารี (2548: 57) ได้นิยามความหมายขององค์กรว่า องค์กร หมายถึง กลุ่มของบุคคลที่ร่วมมือกันอย่างมีจิตสำนึก ในอันที่จะดำเนินงานร่วมกันให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม เพื่อให้การปฏิบัติการกิจดังกล่าวบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

روبินส์ และ บาร์นเวล (Robbins & Barnwell, 1994 อ้างถึงใน มาลินี เกณฑ์พุ่ม, 2547: 11) ได้ให้ความหมายขององค์กรว่า องค์กร หมายถึง กลุ่มสังคมที่ร่วมมือกันจัดการอย่างมีจิตสำนึก (Consciously coordinated social entity) ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในกรอบที่ได้กำหนดไว้ (Relatively identifiable boundary) โดยการปฏิบัติการกิจร่วมกันในการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ (A common goal or set of goals) ซึ่งองค์กรต้องมีองค์ประกอบ ดังนี้

1. องค์กรต้องประกอบด้วยจัดการ
2. องค์กรต้องประกอบด้วยกลุ่มคนที่มีปฏิสัมพันธ์กัน

3. องค์กรต้องมีการกำหนดขอบเขตที่ชัดเจน ซึ่งในความเป็นจริงแล้วขอบเขตดังกล่าว จะมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสมาชิกขององค์กรจะเป็นผู้กำหนด

4. องค์กรจะต้องดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

5. องค์กรจะต้องดำเนินงานเพื่อให้บรรลุสำเร็จตามเป้าหมาย

โจนส์ (Jones, 1995: 4-5) ได้ให้ความหมายขององค์กรว่า องค์กร หมายถึง การตอบสนอง (Response) และวิธีการ (Means) ในการสร้างค่านิยม (Creating value) ในอันที่จะสร้างความพอใจให้กับมนุษย์ (Human need) กล่าวคือ องค์กรใหม่ ๆ ที่ดำรงอยู่ได้ เนื่องจากสามารถปรับตัวเข้ากับเทคโนโลยีใหม่ๆ และความต้องการรูปแบบใหม่นั้นได้รับการตอบสนอง ส่วนในทางกลับกันองค์กรจะล่มสลาย หรือต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบ ถ้าความต้องการเดิมหมดความจำเป็น หรือมีความต้องการใหม่มาชดเชย

ฮอดจ์ และคณะ (Hodge et al., 1996: 11) ได้ให้ความหมายขององค์กรว่า องค์กร หมายถึง การที่บุคคล ตั้งแต่สองคนขึ้นไป ได้ร่วมมือกันดำเนินงานภายใต้กรอบที่กำหนดไว้ ในอันที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ร่วมกัน ซึ่งองค์ประกอบขององค์กรมีส่วนประกอบสำคัญ ดังนี้

1. องค์กรประกอบด้วย บุคคล กล่าวคือ หัวใจสำคัญสูงสุดขององค์กร คือ ทรัพยากรมนุษย์

2. องค์กรมีการแบ่งงานกันทำ กล่าวคือ การที่บุคคลจำนวนหนึ่งรวมตัวกันเป็นองค์กร จำเป็นต้องแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน

3. องค์กรมีการดำเนินงานเพื่อการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ร่วมกัน ซึ่งเป็นความพยายามที่องค์กรจะมุ่งเป้าหมายไปสู่ความสำเร็จ โดยให้สมาชิกขององค์กรมีจุดยึดเหนี่ยวร่วมกัน

เชอร์เมอร์ฮอร์น และ คณะ (Schermerhorn et al., 1995 อ้างอิงใน ฉวีรัฐพันธ์ เจริญนันทน์, 2551: 21) กล่าวว่า องค์กร หมายถึง การรวบรวมบุคคลเข้าทำงานด้วยกัน โดยมีการแบ่งงานกันทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

ดาฟท์ (Daft, 1998: 11) ได้นิยามความหมายขององค์กรว่า องค์กร หมายถึง หน่วยทางสังคม (Social entity) ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อการดำเนินการให้บรรลุผล (Total directed) โดยได้ออกแบบระบบของโครงสร้าง (Structured systems) และระบบของการประสานกิจกรรมต่างๆ เข้าด้วยกัน (Coordinated activity systems) ตลอดจนการเชื่อมสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอก (External environment) และองค์ประกอบที่สำคัญขององค์กรไม่ใช่เรื่องของนโยบายและกฎระเบียบต่างๆ

ขององค์กร แต่ได้ให้ความสำคัญสูงสุดไปที่โครงสร้างของความสัมพันธ์ในเชิงปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร และยังรวมถึงการสร้างปฏิสัมพันธ์กับบุคคลภายนอกองค์กรอีกด้วย

โดยสรุป องค์กร หมายถึง กลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมาประกอบกิจกรรมร่วมกัน โดยมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอกตลอดเวลา เพื่อวัตถุประสงค์เดียวกัน มีผลประโยชน์ร่วมกัน และร่วมมือกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันที่กำหนดไว้

2. ประเภทขององค์กร

กรีซ สืบสนธิ (2538: 117 - 122) แบ่งประเภทองค์กรเพื่ออธิบายถึงวัฒนธรรมที่ปรากฏในองค์กรแต่ละประเภท ดังนี้

2.1 ระบบครอบครัว ได้แก่ องค์กรและการจัดการที่ผู้ก่อตั้งหรือสืบสกุลยังคงยึดตำแหน่งบริหารไว้พร้อม ๆ กับชักนำเครือญาติมาร่วมงานกับตน แม้ว่าบุคลากรหรือพนักงานส่วนใหญ่ จะมาจากภายนอกวงศาความญาติ แต่ตำแหน่งสำคัญๆ จะถูกยึดครองโดยคนเพียงหนึ่งหรือสองตระกูลเท่านั้น

2.1.1 ระบบครอบครัวทุกอย่างมักขึ้นอยู่กับเจ้าขององค์กร หรือเจ้าของเงินทุน ตลอดจนเครือญาติไม่ว่าจะเป็นการตัดสินใจ การให้ความเมตตาการุณาแก่พนักงาน การมอบหมายงาน การลงโทษ ฯลฯ องค์กรที่อยู่ในระบบนี้จำนวนไม่น้อยที่พิสูจน์ตัวเองว่า สามารถยืนหยัดอยู่ได้ในวงการธุรกิจ องค์กรประเภทนี้มีวัฒนธรรมที่แตกต่างไปจากองค์กรประเภทอื่นๆ วัฒนธรรมอันได้แก่ ความเชื่อ ค่านิยม ขนบธรรมเนียม มักสร้างโดยเจ้าของเป็นผู้แสดงแบบในการประพฤติ และให้คุณเป็นตัวอย่าง เช่น การมาทำงานแต่เช้าตรู่ ขยัน ทำงานเคียงบ่าเคียงไหล่กับลูกน้อง การให้คำแนะนำ

2.1.2 ระบบครอบครัวสร้างค่านิยมของการต่อสู้ อุดหนุน ซื่อสัตย์ คนที่จัดว่าเป็นข้าเก่า เต่าเลี้ยว อยู่ด้วยกันมานาน ทำงานด้วยความซื่อตรง จงรักภักดี เมื่อถึงเวลาอันสมควรก็จะได้รับรางวัล เป็นการจัดการรูปแบบหนึ่งซึ่งแสดงถึงอิทธิพลของวัฒนธรรม

2.2 ระบบราชการ ได้แก่ องค์กรและการจัดการที่ยึดการแบ่งสายงานตามยศ ชั้น มีการกำหนดสายการบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่ ไว้อย่างชัดเจน เน้นความเชี่ยวชาญตามตำแหน่งหน้าที่ จะไม่มีใครทำอะไรตามใจตัวเองได้ ทุกอย่างจะมีกฎเกณฑ์ข้อบังคับ พยายามป้องกันการเล่นพรรคเล่นพวก หรือ ที่เรียกว่าระบบอุปถัมภ์

ค่านิยม และความเชื่อ ตลอดจนขนบธรรมเนียม จะค่อยๆ ถูกปลูกฝังลงไปในตัวสมาชิก มีการถ่ายทอด ให้ทุกคนเข้าใจกฎเกณฑ์ การปฏิบัติและการลงโทษ ธุรกิจหลายแห่งพยายามเปลี่ยนแปลงสู่ระบบนี้ โดยเฉพาะหน่วยงานของรัฐ ซึ่งฝ่ายบริหารจะสื่อสารกับพนักงาน

เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อเก็บไว้เป็นหลักฐาน จึงกลายเป็นค่านิยมหรือความเชื่อในการจับผิด การสร้างเกราะป้องกันตนเองในการทำงาน

การมีกฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับ ใช้กันมากมาย ย่อมมีโอกาสในการหลบเลี่ยง ค่านิยมที่สำคัญที่ติดตามมา คือ การตรวจสอบ เพื่อยืนยันความถูกต้อง การสอบสวนเพื่อหาผู้กระทำผิด ทำให้เกิดค่านิยมใหม่ คือ ซ้ำหน้อยไม่เป็นไร ความถูกต้องเป็นสิ่งสำคัญ ระบบนี้ค่อนข้าง เป็นอุปสรรคในการสร้างค่านิยมให้บุคลากรเห็นคุณค่าของเวลาที่เสียไป เรื่องจึงกลายเป็นว่าความล่าช้าเป็นธรรมเนียมในการทำงาน ส่วนดีของระบบนี้ คือ ความมีเหตุมีผลในการแบ่งและจัดงาน มีความมั่นคง หากปรับหรือสร้างค่านิยมเสริมเพื่อแก้ไขจุดอ่อนต่างๆ ด้วยความเข้าใจอันถูกต้อง ก็จะเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพได้เช่นกัน

2.3 ระบบอุปถัมภ์ มีลักษณะคล้ายกับระบบครอบครัว เพราะมีการให้ความช่วยเหลือค้ำจุนซึ่งกันและกัน แต่ในระบบครอบครัวผู้ที่เป็นเจ้าของกิจการจะไม่ยอมให้การกระทำใดๆ ที่เป็นผลร้ายต่อองค์กรและการจัดการคงอยู่โดยไม่อดทนดูความเสียหาย ส่วนระบบอุปถัมภ์เป็นระบบการเล่นพรรคเล่นพวก พวกเขาใครพวกมัน โดยไม่คำนึงถึงความเสียหายที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรหรือส่วนรวม

ค่านิยม ความเชื่อ ของคนในระบบอุปถัมภ์ คือ นอกเหนือจากการจัดการหรือการบริหารงานตามสายงานหน้าที่แล้วยังมีนายหรือลูกพี่ที่ตนจะพึ่งได้ ซึ่งถือว่าเป็นจุดอ่อนของระบบ แต่จุดเด่นของระบบนี้ คือ ทำให้เกิดความไว้วางใจในการทำงานสูง มีมนุษยสัมพันธ์ดี และขวัญกำลังใจในการทำงานสูง

2.4 ระบบส่งเสริมการมีส่วนร่วม เป็นระบบที่เน้นและให้คุณค่าความสำคัญของความเป็นมนุษย์ แก่พนักงานหรือบุคลากรทุกระดับ ยอมรับในศักดิ์ศรีของคน เปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็น มีส่วนร่วมในการพัฒนาการทำงาน การสร้างกฎเกณฑ์ ระเบียบ และบางองค์กรเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย

องค์กรประเภทนี้ จะพยายามส่งเสริมให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานให้มากที่สุดแม้แต่การออกคำสั่ง การติดตามผล การตักเตือน ก็จะสอบถามความเห็น เปิดโอกาสให้บุคลากรได้สื่อสารสะท้อนกลับเสมอ ทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน วัฒนธรรมองค์กรจะค่อย ๆ ถูกสร้างและหล่อหลอมขึ้นมาเป็นวิถีชีวิตหรือวิธีการทำงานที่ทุกคนยอมรับ ค่านิยม ความเชื่อ ต่าง ๆ มักจะแสดงให้เห็น เช่น ความภาคภูมิใจในตนเอง ความคิดที่มีค่า คือความคิดสร้างสรรค์ ความยุติธรรมเท่าเทียมกัน การสื่อสารวัฒนธรรมจะผ่านช่องทางการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ เพราะทุกฝ่ายต่างเปิดใจรับฟัง พยายามที่จะเข้าใจซึ่งกันและกันตลอดเวลา พร้อมกับความเห็นอกเห็นใจกัน ด้วยความเชื่อพื้นฐาน คือ ยอมรับคุณค่าของความเป็นมนุษย์

2.5 ระบบผสมผสาน เป็นการนำเอาระบบต่าง ๆ มาเลือกใช้ตามสภาพองค์กร ลักษณะงาน คน การผลิต ฯลฯ พร้อมทั้งจะปรับเปลี่ยนโครงสร้าง วิธีการจัดการไปตามความเปลี่ยนแปลงอื่นๆ พยายามนำเอาวิชาความรู้ สิ่งประดิษฐ์ เครื่องอำนวยความสะดวกสมัยใหม่ มาใช้งาน

ระบบนี้พร้อมที่จะปรับตัวเสมอ ด้วยเหตุนี้ในเรื่องของ ค่านิยม ความเชื่อ ขนบธรรมเนียม วิถีทางการปฏิบัติ ก็พร้อมที่จะปรับเปลี่ยน สร้างวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาใหม่ ซึ่งแน่นอนที่สุดว่าจะต้องใช้เวลาในการเปลี่ยนแปลงอยู่บ้าง การสื่อสารในระบบเปิดคือเปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีส่วนร่วม ถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของระบบนี้เช่นกัน วัฒนธรรมองค์กรจึงสามารถสร้างหรือปรับเปลี่ยนได้เร็วกว่าปกติ

ระบบผสมผสานนี้เกิดจากแนวความคิดที่เชื่อว่า สรรพสิ่งต้องพึ่งพากันและเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อม ภายในองค์กรเดียวกันก็ต้องมีการพึ่งพากัน การปรับตัว การประสานพนักกำลังให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เช่นเดียวกับการพึ่งพากันระหว่างองค์กร และระหว่างองค์กรกับสิ่งแวดล้อม

3. องค์กรระบบราชการ

คำว่า “ระบบราชการ” (Bureaucracy) พิจารณาแยกได้เป็นสองคำ คือ “กระทรวง ทบวง กรม หน่วยงานของรัฐบาล สำนักงาน” มาจากคำว่า Bureau ส่วนคำว่า “การปกครองหรืออำนาจ” มาจากคำว่า “Crecy” ดังนั้น คำว่า “ระบบราชการ” (Bureaucracy) ยังมีความหมายถึง การปกครอง โดยจัดส่วนราชการออกเป็นส่วนหรือกรมต่างๆ (Department) ความหมายใน Webster’s new international dictionary (1950 อ้างถึงใน อรุณ รักธรรม, 2542: 42) ให้คำจำกัดความของระบบราชการไว้ 3 แนว คือ 1) ระบบธุรกิจของรัฐบาลโดยการแบ่งสำนักงานออกเป็นกรมหรือสำนักงาน แต่ละหน่วยงานนำโดยหัวหน้าคนหนึ่งที่ทำงานธรรมดาๆ และมีพฤติกรรมแบบอนุรักษนิยม ระบบราชการระบบนี้โดยทั่วไปแล้วแคบ ยึดกฎเกณฑ์อย่างเคร่งครัดเป็นทางการขาดความคิดริเริ่มของตนเอง 2) มีส่วนคล้ายคลึงกับระบบการปกครองโดยหัวหน้าสำนักงาน รับผิดชอบต่องานตามลำดับชั้นโดยระบบอำนาจเหนือผู้ใต้บังคับบัญชา และ 3) ข้าราชการทำงานร่วมกัน

บางครั้งระบบราชการดูเหมือนมีความหมายว่า เป็นการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ แต่บางครั้งมีความหมายตรงกันข้าม และอาจจะหมายถึงข้าราชการหรืองานธรรมดาๆ ของสำนักงานบริหารอีกก็ได้

คุณลักษณะต่าง ๆ ของระบบราชการตามทัศนะของ แม็ก เวเบอร์ (Max Weber) แยกเป็นประเด็นใหญ่ๆ 8 ประการด้วยกัน คือ (อรุณ รักธรรม, 2542: 42-80)

1. กิจกรรมปกติธรรมดาๆ มีความมุ่งหมาย แบ่งโครงสร้างกันตามหน้าที่อย่างชัดเจน แน่นนอน

2. มีการแบ่งงานกันทำตามหลักความสามารถอย่างเป็นระบบ

3. ข้าราชการผู้ปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับระเบียบวินัยอย่างชัดเจนอย่างเป็นระบบเพื่อสะดวกในการควบคุมวินัยของข้าราชการ

4. ปฏิบัติงานโดยอาศัยกฎ ข้อบังคับ โดยทั่วกันทุกกรณี

5. จัดองค์กรตามสายการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น (Hierarchy)

6. ข้าราชการยอมขึ้นอยู่กับอำนาจหน้าที่ (Authority) ในราชการเท่านั้น (Impersonality)

7. ผู้ที่เข้ารับราชการทั้งหลายได้รับการคัดเลือกบนรากฐานของคุณสมบัติในทางวิชาการ มีการสอบแข่งขัน มีปริญญาบัตรหรือประกาศนียบัตรรับรอง หรือการฝึกอบรมหรือทั้งสองอย่าง

8. การเข้ารับราชการถือเป็นอาชีพ (Career) มีระบบในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งโดยถือระบบอาวุโส หรือความสำเร็จของงาน หรือทั้งสองอย่าง

อย่างไรก็ตาม ระบบราชการคือองค์กรที่ประกอบด้วยสายการบังคับบัญชาที่จัดไว้อย่างละเอียด รัดกุม โดยอาศัยหลักของการแบ่งงานกันทำ ดังนั้น องค์กรใหญ่ๆ ทั้งหลายย่อมมีแนวโน้มที่จะเป็นระบบราชการได้ทั้งนั้น โดยสรุประบบราชการ คือ

1. รูปขององค์กรจะต้องมีการจัดลำดับชั้นการบังคับบัญชาลดหลั่นกันลงมาตามลำดับ

2. องค์กรแบบนี้สามารถนำไปใช้ได้ ในสังคมทุกแห่ง ทั้งในองค์กรรัฐบาลและธุรกิจเอกชนแม้แต่ด้านการศึกษา

3. จะต้องมีการแบ่งงานออกเป็นสัดส่วนอย่างมีเหตุผลและสัมพันธ์กัน รวมทั้งมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบระบุไว้โดยชัดเจน

4. หลักสำคัญในการดำเนินการจะต้องถือว่าเป็นแบบพิธีการ เช่น มีกฎหมาย คำสั่ง ระเบียบ หรือข้อบังคับวางไว้

5. การบริหารงานนั้นถือว่าเป็นงานที่ต้องมีความรู้ความชำนาญจนเป็นอาชีพชนิดหนึ่ง เพราะฉะนั้นในตำแหน่งต่างๆ นั้นจึงจ้างผู้บริหารเข้ามาดำเนินการแยกจากความเป็นเจ้าของ

6. ผู้ที่เข้าดำรงตำแหน่งต่างๆ ต้องมีการฝึกอบรมและมีความรู้ความสามารถ

7. การคัดเลือกบุคคลต้องขึ้นอยู่กับระบบความสามารถ ไม่ใช่ระบบพรรคพวก
อาศัยความรู้ความสามารถของคน

องค์กรจะเป็นระบบราชการหรือไม่ตามทัศนะของ ฮาร์จาร์ (Sami George Hajjar)
นั้นย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะ 4 ประการ คือ

1. ขนาดขององค์กรจะต้องใหญ่ หมายถึง คนที่อยู่ในระดับสูงขององค์กรมีความรู้
น้อยเกี่ยวกับสมาชิกขององค์กร อย่างน้อยรู้แค่ครั้งเดียว และมีการขยายองค์กรแบบไม่สมดุล
(Parkinson's Law) คือ รูปร่างโตขึ้นแต่ไม่พัฒนา

2. สมาชิกส่วนใหญ่ภายในองค์กรในระบบราชการมีชั่วโมงการทำงานเต็มเวลา
อาศัยรายได้จากองค์กรเป็นส่วนใหญ่ในการเลี้ยงชีพ

3. การบรรจุบุคลากรและการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งภายในองค์กรใช้ระบบ
คุณธรรมเป็นหลัก

4. การประเมินผลงานภายในองค์กรเป็นการภายในระบบ ไม่เกี่ยวกับตลาดภายนอก
ไม่ว่าจะโดยทางตรงหรือทางอ้อมก็ตาม

องค์กรระบบราชการสามารถมองได้ในฐานะเป็นองค์กรอย่างหนึ่งจะเพิ่ม
ประสิทธิภาพได้สูงสุดในการบริหาร ไม่ว่ารูปแบบอย่างเป็นทางการจะเป็นเช่นไร ความหมายของ
องค์กรระบบราชการอาจจะพิจารณาได้ 3 ประการ คือ 1) ระบบราชการคือองค์กรที่ปกครองโดย
กรมกองของรัฐและข้าราชการได้มาโดยการแต่งตั้งมิใช่เลือกตั้ง โดยจัดสายการบังคับบัญชา
ตามลำดับชั้นขึ้นอยู่กับอำนาจหน้าที่ คำสั่ง ระเบียบ 2) ระบบราชการ คือ องค์กรที่มีเหตุผล
ความชอบธรรมตามกฎหมายในการปฏิบัติกิจกรรมจัดการโดยระบบกฎหมาย 3) ระบบราชการ
หมายถึง องค์กรที่ทำงานซ้ำๆ งานธรรมดาไม่มีขั้นตอนสลับซับซ้อน ปิดความรับผิดชอบ (หรือที่พากัน
เรียกว่า เข้าขามเย็นขาม ทำตามสบาย เสร็จก็ช่าง ไม่เสร็จก็ช่าง) เพื่อให้มีความเข้าใจระบบราชการ
ยิ่งขึ้น ไปมิเป็นการเปรียบเทียบกับองค์กรสมัยใหม่ในด้านต่างๆ คือ

ประการแรก องค์กรระบบราชการ 1) กำหนดโดยคุณวุฒิที่เกี่ยวกับงาน โดยเฉพาะ
2) คุณวุฒิเหล่านี้สร้างขึ้นเป็นกฎและระเบียบ 3) ประยุกต์ใช้โดยถ่วงน้ำหนักกัน ส่วนองค์กรสมัยใหม่
นั้นเป็นการเน้น 1) คุณวุฒิจะไม่เกี่ยวกับงาน แต่เกี่ยวกับมนุษย์ ความซื่อสัตย์ต่อผู้ปกครองเป็นสิ่งที่
พึงประสงค์ 2) ไม่มีกฎเกณฑ์ของทางราชการ แต่เป็นระบบกรรมการ คำสั่งพิเศษชั่วคราวเท่านั้น
3) เจตจำนงของผู้ปกครองเปลี่ยนแปลงไปตามควรแก่กรณีไป

ประการที่สอง ระบบราชการกำหนดโดยความพึงพอใจต่อเนื่องในหน้าที่ราชการ
เพื่อสนองความต้องการของผู้รับบริการหรือประชาชน ส่วนองค์กรสมัยใหม่ขึ้นอยู่กับ
ปฏิบัติงาน

ประการที่สาม ระบบราชการปกครองบังคับบัญชาโดยอาศัยหลักของการบังคับบัญชา คือ นาย-ลูกน้อง นั่นคือ การมอบอำนาจหน้าที่ แต่องค์กรสมัยใหม่การมอบหมายอำนาจหน้าที่อาจจะก้าวท้าวกัน ผู้ที่อยู่เหนือกว่าไม่แน่เสมอไปว่าจะมีอำนาจความรับผิดชอบมากกว่าเสมอไป แต่อาศัยหลักการพัฒนาองค์กร คนที่อยู่ใกล้ข้อมูลและปัญหานั้นจะมีความรู้มากกว่าและความรู้ คือ อำนาจ

ประการที่สี่ คือ การบริหารระบบราชการอาศัยกฎระเบียบที่เป็นเอกสาร การติดต่อระหว่างตำแหน่งต่างๆ ไม่ว่าจะในระดับกระทรวง ทบวง กรมเดียวกันหรือต่างกรมต่างกองกัน จะต้องทำเป็นลายลักษณ์อักษรจะทำได้ยากไม่ได้ งานหนังสือจึงมีมาก แต่ก็ เป็นหลักฐานดีใช้อ้างอิงและกันหลงลืม ส่วนองค์กรสมัยใหม่นั้นการติดต่อสื่อสารสั่งงานมีแนวโน้มที่จะเป็นด้วยคำพูดจากปาก การจดจำ ความสนใจพิเศษของคนใดคนหนึ่งโดยเฉพาะ

ดังนั้น บุคคลในองค์กรจึงไม่ใช่สัมพันธ์กันตามหน้าที่การทำงานเท่านั้น แต่จะมีความสัมพันธ์กันแบบไม่เป็นทางการอีกด้วย รวมทั้งสัมพันธ์ทางชั่วร้ายด้วย โครงการแบบไม่เป็นทางการนี้ ไม่จำเป็นต้องเป็นแบบที่เป็นปฏิปักษ์กับโครงสร้างแบบทางการเสมอไป ในทางตรงข้ามมันจะช่วยทำให้แก้ปัญหาขัดข้องได้ด้วย และองค์กรแบบราชการนี้จะมีลักษณะที่เป็นสำนักงานที่เต็มไปด้วยแฟ้มจำนวนมหาศาล และในกองแฟ้มนี้เองจะมีแฟ้มของเราปอยู่ด้วย ตามทัศนะของแม็กซ์ เวเบอร์ นั้น “การบริหารงานในองค์กรสมัยใหม่ย่อมขึ้นอยู่กับรากฐานเอกสารเป็นลายลักษณ์อักษร” เป็นเงื่อนไขในการติดต่อราชการ และ “การติดต่อกันของผู้ได้บังคับบัญชาเป็นการส่วนตัวย่อมตรงกันข้ามกับระบบการติดต่อราชการที่เป็นจริง บางครั้งถึงกับคนละเรื่องกับคำสั่ง การบังคับบัญชาของราชการเสียด้วยซ้ำไป ดูเหมือนว่า แม็กซ์ เวเบอร์ ไม่สนใจขบวนการติดต่อระหว่างมนุษย์โดยไม่เป็นทางการที่ต้องเกิดขึ้นในระบบราชการโดยอัตโนมัติ

ตามทัศนะคติของ เบริน และสตอลเกอร์ (Tom Burn & G.M.Stalker อ้างถึงใน อรุณ รักธรรม, 2542: 42-80) เรียกองค์กรแบบนี้ว่าเป็นระบบปิด (The Closed model of organization) พอจะสรุปคุณสมบัติได้ดังนี้ คือ

1. เป็นการเน้นการบริการทั่วไปในสถานการณ์ธรรมดา
2. มีการแบ่งงานตามความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญ
3. เน้นที่มรรควิธี (Means) เพื่อความเหมาะสมกับงานนั้น ๆ
4. ความขัดแย้งแก้โดยหน่วยงานระดับยอด (Top management) และถือว่าเป็นผู้รู้
5. เน้นย้ำที่ความรับผิดชอบต่ออำนาจหน้าที่ ตามด้วยบทกฎหมาย

ข้อมูลที่ดีที่สุด

6. ความรับผิดชอบและความซื่อสัตย์สุจริตมีเฉพาะต่อหน่วยงาน (คน) ที่มอบหมายงานให้ทำเท่านั้น

7. ระบบโครงสร้างขององค์กรเป็นรูปประมิตหรือเจดีย์

8. คนที่รู้งานดี (และมากที่สุด) คือ บุคคลที่เป็นหัวหน้าสูงสุดในองค์กรนั้น ๆ เท่านั้น

9. การปฏิบัติต่อกันระหว่างบุคคลในองค์กรมีแนวโน้มที่จะเป็นแนวตั้ง (Vertical)

10. รูปแบบของการปฏิบัติต่อกันมุ่งที่ “การเชื่อฟัง” “บังคับบัญชา” ระหว่างนายและลูกน้องในองค์กร

11. เชื่อฟังหน่วยงานเหนือตามลำดับชั้นในองค์กร รวมทั้งความซื่อสัตย์ด้วย

12. เกียรติยศ เน้นที่ตัวคนตามตำแหน่ง มิใช่ความสามารถในการปฏิบัติงานนั้นๆ คุณลักษณะต่างๆ ขององค์กรราชการที่มีฐานะเป็น “ระบบปิด” ดังกล่าวนี้อาจก่อให้เกิดปัญหาต่างๆ เช่น

1. ระบบราชการบ่อยครั้งที่เรามักจะได้ยินคำว่า “ชักช้า” “ไร้ประสิทธิภาพ” “คอร์รัปชัน” “ระบบราชการประกอบด้วย การบังคับบัญชาจากเบื้องบนซึ่งระบบการติดต่อสื่อสารเป็นแบบทางเดียว”

2. องค์กรระบบราชการตามอุดมคติจะต้องปฏิบัติระเบียบ ข้อบังคับอย่างเคร่งครัด แต่ในความเป็นจริงระบบราชการสามารถสร้างกฎและระเบียบขึ้นในองค์กรให้ยืดหยุ่นและอำนวยความสะดวกและผลประโยชน์ต่อคนภายในระบบได้ จนทำให้การปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับเป็นกรณี ยกเว้นส่วนการปฏิบัติที่สามารถหลีกเลี่ยงได้เป็นสิ่งที่มักจะถือปฏิบัติกัน

3. ตามทัศนะของ แม็กซ์ เวเบอร์ ในส่วนที่เกี่ยวกับองค์กรนั้น ระบบราชการ ได้แก่ องค์กรซึ่ง 1) เป็นองค์กรที่มีการทำงานโดยต่อเนื่องอย่างเป็นทางการตามขอบเขตของกฎหมาย 2) มีความสามารถที่เฉพาะชัดเจน รวมถึงมีข้อผูกพันที่จะต้องปฏิบัติหน้าที่ที่มีการแบ่งงานกันทำอย่างเป็นระบบ มีการให้อำนาจหน้าที่จำเป็นแก่ผู้ดำรงตำแหน่งที่จะต้องปฏิบัติหน้าที่เหล่านั้น มีการกำหนดวิธีการบังคับที่จำเป็นไว้อย่างชัดเจน และการใช้อำนาจบังคับนี้ขึ้นอยู่ภายในเงื่อนไขอันชัดเจน 3) การจัดสำนักงานจัดตามหลักการของการลดหลั่นตามสายการบังคับบัญชา

4. การกำหนดคุณสมบัติของระบบราชการเช่นนั้น ในแง่ทฤษฎี องค์กรสมัยใหม่ปัจจุบันเห็นว่า องค์กรแบบราชการนับวันแต่จะกลายเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพน้อยลงทุกทีด้วยสาเหตุที่ 1) เรามีนายที่ไร้ฝีมือในด้านเทคนิค 2) ใช้อำนาจตามอำเภอใจมากกว่ากฎเกณฑ์ของทางราชการ 3) มีการติดต่อสื่อสารกันเป็นส่วนตัวมากกว่าการใช้กฎเกณฑ์ 4) มีความขัดแย้งระหว่างบทบาทของระดับต่างๆ 5) ปฏิบัติตามผู้ใต้บังคับบัญชาโดยปราศจากเหตุผล

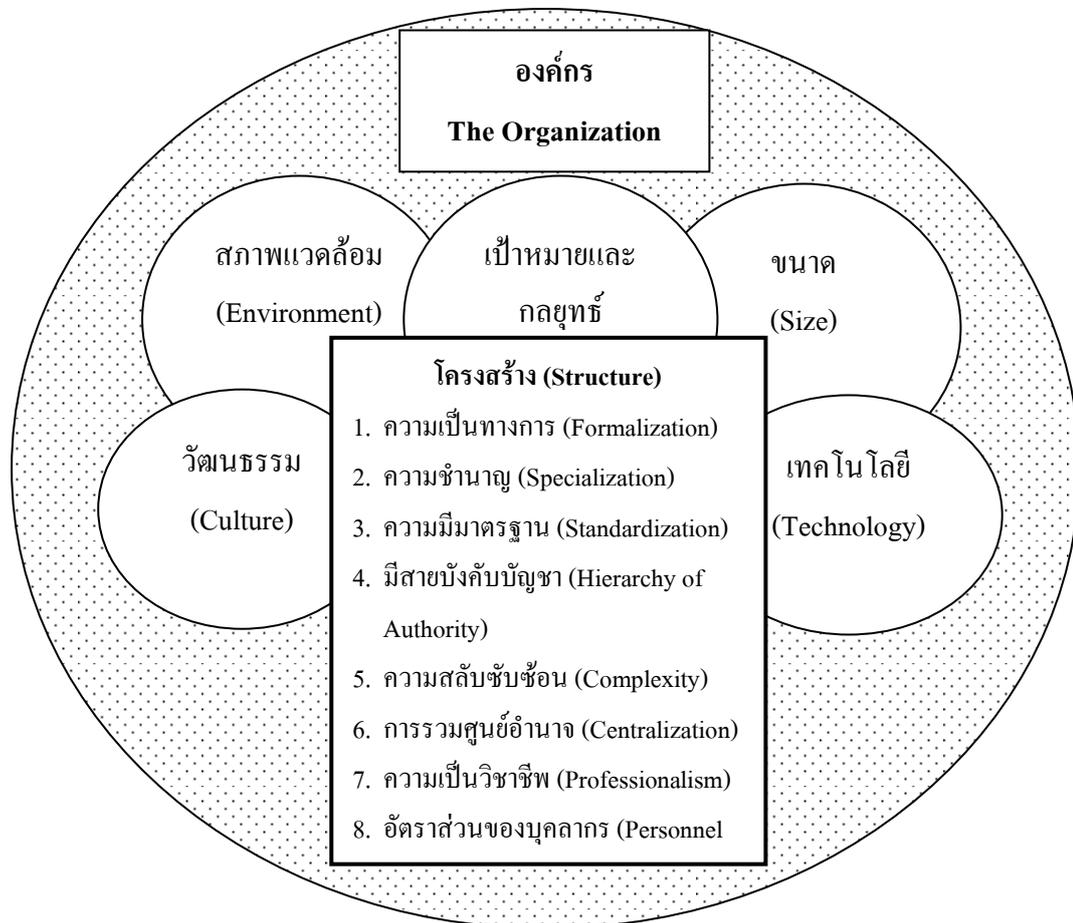
นอกจากนั้น จุดอ่อนของระบบองค์กรราชการนั้นมีมากมาย เช่น 1) องค์กรแบบนี้ไม่ส่งเสริมให้คนมีความคิดริเริ่มของตนเองในการทำงาน และมีโอกาสคิดแก้ปัญหาตามบุคลิกภาพของเขาเอง แต่ขึ้นอยู่กับหน่วยเหนือ 2) ปัญหาต่างๆ ไม่สามารถแก้ไขโดยระบบทางการอย่างเดียว ปัญหาบางอย่างสามารถตกลงกันได้เฉพาะส่วนตัว 3) ระบบการควบคุมโดยอำนาจหน้าที่เป็นเรื่องที่ไร้ประโยชน์ เพราะอำนาจนั้นย่อมขึ้นอยู่กับอย่างอื่น ได้แก่ ความเข้าใจในคำสั่งและเนื้อหาสาระของสิ่งนั้น สิ่งนั้นเขาเชื่อว่าเป็นประโยชน์แก่องค์กรที่เขาทำงานอยู่หรือไม่ สิ่งนั้นเป็นประโยชน์แก่เขาเองด้วยในฐานะบุคคล ทั้งร่างกายและจิตใจอยู่ในสภาพพร้อมที่จะทำงานได้ 4) ย่อมจะไม่มีวิธีการอื่นใดที่ชัดเจนจะนำมาแก้ปัญหาคความขัดแย้งระหว่างชั้นยศ หน้าที่ที่แตกต่างได้ 5) การติดต่อสื่อสารเป็นหมัน ได้ข้อมูลไม่เพียงพอในระดับสายการบังคับบัญชา 6) การใช้ทรัพยากรไม่เต็มที่ คนล้นงาน 7) ไม่สามารถจะนำวิทยาการใหม่ๆ บางอย่างมาใช้ได้ในองค์กรแบบนี้ เพราะมีกฎเกณฑ์มากมาย และการต่อต้านสูง 8) องค์กรแบบนี้นับวันแต่จะสร้างคน “ไร้สมรรถภาพ” หมดฝีมือ โดยการปลดเกษียณขึ้นในองค์กร

โดยสรุป ระบบองค์กรแบบราชการ เป็นองค์กรขนาดใหญ่ ประกอบด้วย สายการบังคับบัญชาและกฎ ระเบียบ มีการแบ่งงานกันทำอย่างชัดเจน แต่ระบบองค์กรราชการซึ่งเป็นระบบปิดก็ยังคงมีปัญหาและจุดอ่อนอีกมาก ยิ่งกว่านั้นองค์กรระบบราชการมักจะคาดหวังผลอะไรไม่ได้มากนักจากบรรดาข้าราชการที่มีความแตกต่างกันทั้งสติปัญญา ประสบการณ์ ความรู้ความสามารถที่อาจจะเกิดขึ้นได้เสมอ

4. มิติที่สำคัญในการออกแบบองค์กร

ในการออกแบบองค์กร (Organization design) จำเป็นอย่างยิ่งที่นักวิเคราะห์องค์กรจะต้องทำความเข้าใจกับมิติที่สำคัญขององค์กร (Dimensions) ซึ่ง ดาท์ฟ (Daft, 1998 อ้างถึงในทองใบ สุคชารี 2548: 126) ได้แบ่งมิติขององค์กรออกเป็น 2 มิติหลัก คือ มิติด้านโครงสร้าง (Structural dimension) เป็นมิติสำคัญเกี่ยวกับลักษณะภายในขององค์กร (Internal) และมิติด้านบริบท (Contextual dimensions) เป็นมิติขององค์กรทั้งระบบ ประกอบด้วย ขนาด เทคโนโลยี สภาพแวดล้อม และเป้าหมายขององค์กร โดยสามารถแสดงได้ดังภาพที่ 2.2 ดังนี้

ภาพที่ 2.2 มิติสำคัญขององค์กร



(Daft, 1998 : 15)

4.1 มิติด้านโครงสร้างขององค์กร (Structural Dimensions)

มิติด้านโครงสร้างขององค์กร พิจารณาสาระสำคัญได้ 8 มิติย่อยในการออกแบบองค์กร ดังนี้

1. ความเป็นทางการ (Formalization) เป็นลักษณะการออกแบบองค์กรที่พิจารณาเชิงปริมาณ และกำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร อาทิเช่น ระบบเอกสาร กฎ ระเบียบ การพรรณงาน ขอบบังคับ และนโยบาย เอกสารที่กล่าวถึงข้างต้นเน้นหนักไปที่การอธิบายพฤติกรรมและกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร ลักษณะเป็นทางการ หรือความมีแบบแผนขององค์กรขนาดใหญ่ จะมีความเป็นระบบมากกว่าองค์กรขนาดเล็ก

2. ความชำนาญเฉพาะทาง (Specialization) เป็นการแบ่งงานในองค์กรหนึ่งๆ ออกเป็นระบบย่อยๆ

3. ความเป็นมาตรฐาน (Standardization) เป็นขอบเขตแห่งการกระทำกิจกรรมที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันและมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (A uniform manner)

4. สายการบังคับบัญชา (Hierarchy of Authority) เป็นการกำหนดจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชา ที่จะต้องอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาคนหนึ่งๆ เป็นการสะท้อนให้เห็นโครงสร้างในการสั่งการและการใช้อำนาจบังคับบัญชา

5. ความสลับซับซ้อน (Complexity) เป็นการวิเคราะห์ขนาดของระบบย่อยหรือกิจกรรมขององค์กร โดยจะวัดใน 3 มิติด้วยกัน คือ การวัดมิติในแนวนอน (horizontal) การวัดมิติในแนวตั้ง (vertical) และการวัดมิติในการกระจายตามพื้นที่

6. การรวมศูนย์อำนาจ (Centralization) เป็นการวิเคราะห์โครงสร้างการบังคับบัญชาในด้านการตัดสินใจ ขึ้นอยู่กับผู้บริหารระดับสูงขององค์กร

7. ความเป็นวิชาชีพ (Professionalism) เป็นการออกแบบโครงสร้างองค์กรโดยพิจารณาจากการกำหนดคุณวุฒิทางการศึกษาและการผ่านการศึกษอบรมของบุคลากร ความเป็นวิชาชีพของบุคลากรจะกำหนดเกณฑ์ไว้สูงมาก เช่น กำหนดว่าพนักงานจะต้องผ่านการฝึกอบรมเป็นระยะเวลาานเท่าใด จึงจะเข้าดำรงตำแหน่งได้ และจะวัดออกมาโดยกำหนดเป็นค่าเฉลี่ยของระยะเวลาในการศึกษาในแต่ละสาขาวิชาชีพ เช่น ในวิชาชีพทางการแพทย์จะต้องมีระยะเวลาในการศึกษาดั้งแต่ระดับต่ำสุดจนสำเร็จวิชาชีพนานถึง 20 ปี เป็นต้น

8. อัตราส่วนของบุคลากร (Personnel Ratios) เป็นการวิเคราะห์สัดส่วนของบุคลากรในกลุ่มต่างๆ หรือในแผนก หรือในฝ่ายขององค์กร

4.2 มิติด้านบริบทขององค์กร (Contextual Dimensions)

การพิจารณามิติด้านบริบทขององค์กร เป็นการพิจารณาทั้งในมิติขององค์กร และสภาพแวดล้อมขององค์กร โดยพิจารณาเป็นมิติย่อยในด้านต่างๆ ดังนี้

1. ขนาด (Size) เป็นการพิจารณาองค์กรในแง่ของการวัดจำนวนบุคลากรในแต่ละองค์กร หรือการพิจารณาแยกย่อยในระบบย่อยขององค์กร อย่างไรก็ตามยังอาจจะพิจารณาในรูปของสินทรัพย์ขององค์กรด้วย

2. เทคโนโลยีขององค์กร (Organizational Technology) โดยทั่วไปเป็นการพิจารณาระบบย่อยด้านการผลิตขององค์กร ซึ่งอาจจะรวมถึงการนำเทคนิคต่างๆ เข้ามาประยุกต์เพื่อการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรขององค์กรเป็นผลผลิตขององค์กร

3. สภาพแวดล้อม (Environment) หมายถึง ปัจจัยใดๆ ที่อยู่รอบๆ องค์กรไม่ว่าจะเป็นอุตสาหกรรม รัฐบาล ลูกค้า ผู้ผลิต และสภาพแวดล้อมด้านการเงิน สภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรมากที่สุด มักจะเป็นองค์กรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

4. เป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร (Goals and Strategy) เป็นมิติสำคัญที่ต้องพิจารณา กล่าวคือ เป้าหมาย (Goal) หมายถึง เอกสารที่เขียนแสดงให้เห็นถึงสิ่งที่มีความตั้งใจขององค์กรที่ต้องการจะกระทำส่วนกลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง แผนปฏิบัติการที่องค์กรได้จัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ เราจะพบว่า เป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร เป็นการกำหนดขอบเขตของความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงไปถึงบุคลากร ลูกค้าและคู่แข่งขององค์กร

5. วัฒนธรรมขององค์กร (Culture) เป็นมิติด้านค่านิยม (Value) ความเชื่อ (Beliefs) ความเข้าใจ (Understanding) และปทัสถานขององค์กร (Norms) ที่บุคลากรยอมรับร่วมกัน ค่านิยมยังสะท้อนถึงพฤติกรรมที่แสดงออกเชิงจริยธรรม ความผูกพันของพนักงาน ประสิทธิภาพหรือการให้บริการลูกค้า หรือผู้รับบริการ และค่านิยมขององค์กรมีคุณค่าประจักษ์ที่เชื่อมโยงให้บุคลากรทุกคนทุ่มเทให้กับองค์กร

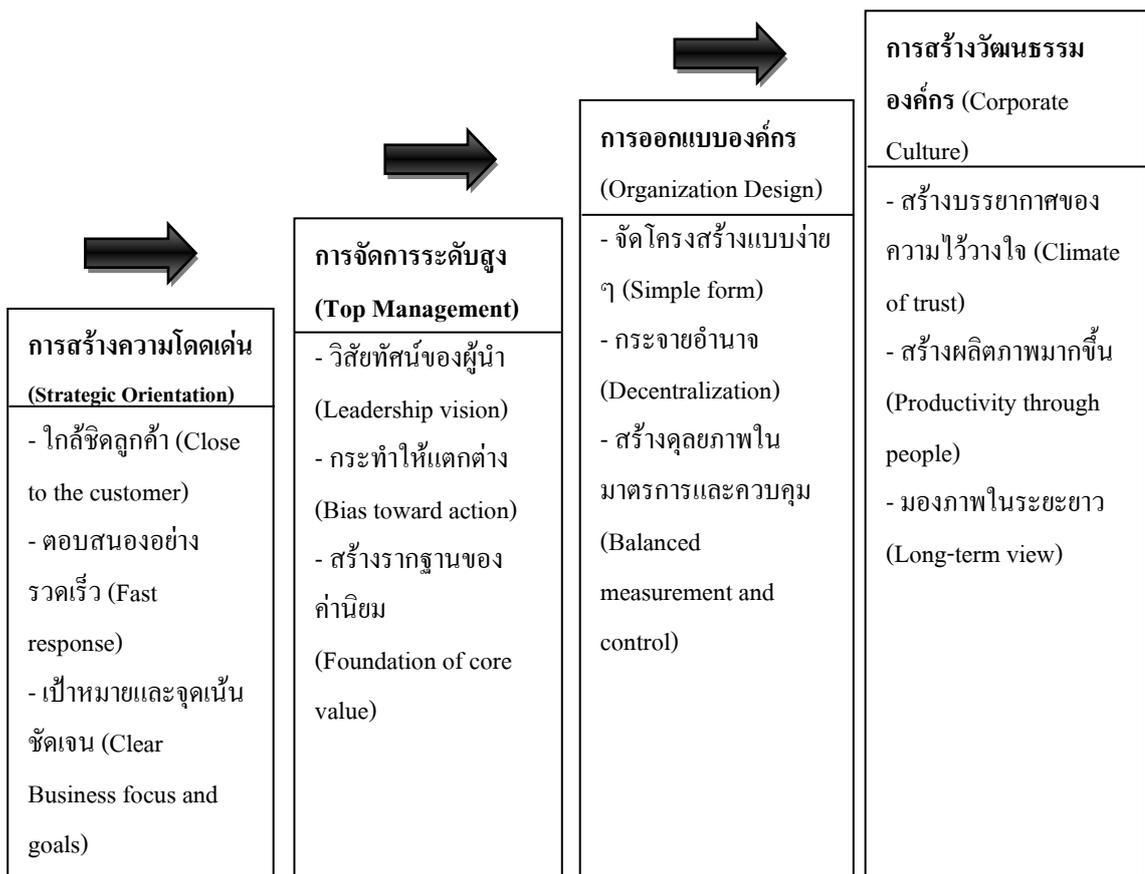
โดยสรุป การออกแบบองค์กรจะต้องวิเคราะห์มิติที่สำคัญขององค์กร (Dimensions) 2 มิติ คือ มิติด้านโครงสร้าง ซึ่งเป็นมิติที่พิจารณาองค์ประกอบภายในขององค์กร และมิติด้านบริบท ซึ่งเป็นมิติที่พิจารณาทั้งในองค์กรและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ซึ่งล้วนแต่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องและมีความสำคัญต่อองค์กร โดยเฉพาะมิติทางวัฒนธรรมองค์กร เป็นมิติที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการหล่อหลอมมิติอื่นๆ ให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และเป็นกลไกในการขับเคลื่อนให้องค์กรอยู่รอดปลอดภัย แต่อย่างไรก็ดีการออกแบบองค์กรที่สมบูรณ์ควรพิจารณาทั้ง 13 มิติย่อยไปพร้อมๆ กัน จึงจะทำให้เกิดประโยชน์สูงสุด

5. กลยุทธ์การแสวงหาความเป็นเลิศขององค์กร (Strategies for Organizational Excellence)

ความพยายามที่นักวิชาการจะเสนอแนะแนวทางเพื่อการประกอบกิจการให้สำเร็จเป็นระยะเวลาที่ยาวนานนั้น มีผลงานวิจัยและข้อเขียนที่สำคัญ คือ คอลลินส์ (James C. Collins) และพอร์รัส (Jerry I. Porras) ได้เขียนหนังสือ “Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies (1994)” เป็นงานวิจัยที่สำรวจและทดสอบว่า บริษัทต่างๆ ที่ประสบผลสำเร็จอย่างต่อเนื่องและเป็นเวลายาวนานนั้น เป็นเพราะอะไร “หลักของความสำเร็จโดยไม่มีเงื่อนไขเวลา (Timeless fundamentals)” ซึ่งเป็นที่ยอมรับว่าเป็นการสร้างความเป็นเลิศให้กับองค์กร และงานเขียนของแฮมเมอร์ (Michael Hammer) กับแชมปี (James Champy) ในหนังสือ “Reengineering the

Corporation (1993)” เป็นแนวความคิดที่เสนอแนะว่าควรมีการออกแบบองค์กรใหม่ (Redesign) เพื่อความสำเร็จในการดำเนินกิจการที่ยาวนาน นอกจากนี้ ไทชี (Noel M. Tichy) และเชอร์แมน (Stratford Sherman) ได้เขียนหนังสือ “Control Your Destiny Or Someone Else Will (1993)” ซึ่งเป็นการเขียนถึงผลงานที่ เวลช์ (Welch) ได้ทำการปฏิวัติบริษัท “General Electric” ในประเทศสหรัฐอเมริกา นำไปสู่การสร้างความสำเร็จวิธีการที่จะรักษาความเป็นเลิศให้กับองค์กรได้อย่าง แนวความคิดนี้ กำหนดเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญได้ 4 กลยุทธ์ (ทองใบ สุคชารี, 2548: 102) ดังปรากฏใน ภาพที่ 2.3

ภาพที่ 2.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศขององค์กร



(Daft, 1998: 55)

จากภาพที่ 2.3 แสดงให้เห็นปัจจัยที่จะทำให้องค์กรก้าวสู่ความเป็นเลิศ ขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญ 4 กลุ่ม ซึ่งเราเรียกว่า กลยุทธ์ที่สำคัญ ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 กลยุทธ์การสร้างความโดดเด่น (Strategic Orientation) ลักษณะสำคัญที่ได้จากการวิจัยบริษัท นำไปสู่การจัดกลุ่มที่ทำให้องค์กรก้าวสู่ความเป็นเลิศ มีลักษณะสำคัญ คือ (1) การใกล้ชิดกับลูกค้า (Close to the customer) (2) การตอบสนองอย่างรวดเร็ว (Fast response) และ (3) เป้าหมายและจุดเน้นชัดเจน (Clear Business focus and goals) องค์กรที่มีความเป็นเลิศเกิดขึ้นจากแรงผลักดันเพื่อลูกค้า (Customer driven) องค์กรจะพยายามให้ความสนใจแก่ลูกค้า เพราะถือว่าเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุด และพยายามกำหนดค่านิยมแห่งความสำเร็จ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า เช่น ปรธานบริษัท เปปซี่ (Pepsi Cola North America) จะต้องแวะเยี่ยมลูกค้าอย่างน้อยให้ได้วันละ 4 คน

กลยุทธ์ที่ 2 กลยุทธ์ของฝ่ายบริหารระดับสูง (Top Management) การจะสร้างความเป็นเลิศให้กับองค์กร จะพิจารณาจากเทคนิคและกระบวนการจัดการ ปัจจัย 3 ประการต่อไปนี้ เป็นส่วนสำคัญยิ่งที่จะทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จสูงมาก คือ (1) วิสัยทัศน์ของผู้นำ (Leadership vision) (2) ดำเนินการให้เกิดความแตกต่างจากกิจการอื่น (Bias toward action) และ (3) ส่งเสริมให้มีการสร้างค่านิยมพื้นฐานขึ้นในองค์กร (Foundation of core value)

กลยุทธ์ที่ 3 การออกแบบองค์กร (Organization Design) องค์กรที่เป็นเลิศ มีคุณลักษณะของการออกแบบองค์กรที่สำคัญ 3 ประการ คือ (1) มีรูปแบบที่ไม่สลับซับซ้อน และใช้บุคลากรที่มีความสามารถจำนวนไม่มาก (Simple form and lean staff) มีรูปแบบโครงสร้างการทำงานที่กะทัดรัด (Simple form) (2) มีการกระจายอำนาจเพื่อเพิ่มความรับผิดชอบแบบผู้ประกอบการ (Decentralization to increase entrepreneurship) เพื่อส่งเสริมให้นานวัตกรรมเข้าไปประยุกต์ใช้ในทุกระดับของโครงสร้างองค์กร ส่งเสริมให้พนักงานเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีการให้รางวัลใจแก่ผู้ที่ทำงานจนประสบผลสำเร็จ และ (3) สร้างความสมดุลระหว่างมาตรการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับเงิน และส่วนที่ไม่ใช่การเงิน (Balance measurement and control) การสร้างความสมดุลในการวัดศักยภาพขององค์กรระหว่างการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการเงิน และการดำเนินการด้านอื่น เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ผู้บริหารกำหนดกลยุทธ์ในด้านเป้าหมายปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งการพิจารณาความสมดุลด้านอื่นๆ อาจจะพิจารณาได้จากความพอใจในการปฏิบัติงาน การใช้นวัตกรรม หรือการรักษาความสมดุลกับสภาพแวดล้อม เป็นต้น

กลยุทธ์ที่ 4 การสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) จากการสำรวจบริษัทต่างๆ ทั้งในสหรัฐอเมริกาและแคนาดา พบว่า ความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร (Employee commitment) นับว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร องค์กรที่เป็นเลิศ

จะสามารถใช้พลังงานจากบุคลากรและใช้ความกระตือรือร้นของบุคลากร (Employee energy and enthusiasm) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง (1) การสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ (Climate of trust) (2) การกระตุ้นให้บุคลากรเพิ่มผลิตภาพในการทำงาน (productivity) และ (3) การมองการณ์ไกล (Long-term view) การสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ (A climate of trust) เป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้บุคลากรขององค์กรเป็นคนเปิดเผย และซื่อสัตย์ต่อผู้อื่น การดำเนินการใดๆ ทั้งทั้งองค์กรจำเป็นต้องอาศัยความไว้วางใจกัน การที่ฝ่ายบริหารและพนักงานจะร่วมมือกันแก้ปัญหาใดๆ ได้ ย่อมจะต้องอาศัยพื้นฐานของการไว้วางใจกันเป็นหลัก ตัวอย่างเช่น บริษัท ฟอร์ด (Ford Motor Company) ในอดีตนั้น พนักงานจะมีความเคลงใจในฝ่ายบริหาร (Suspicious) ต่อมาทางฝ่ายบริหารได้สร้างบรรยากาศใหม่ขึ้นในองค์กร คือ การสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจกัน ซึ่งนำไปสู่การเพิ่มผลิตภาพและการลดต้นทุนให้กับองค์กร

การเพิ่มผลิตภาพโดยบุคลากรขององค์กร (Productivity through people) เป็นกลยุทธ์ขั้นพื้นฐานที่มีประโยชน์มากต่อองค์กร ทั้งนี้เพราะเป็นการสร้างการมีส่วนร่วมจากบุคลากรทุกคนในองค์กร หลักการสำคัญ คือ บุคลากรจะต้องเป็นรากเหง้าแห่งคุณภาพและผลิตภาพ (Workers are considered the root of quality and productivity) บุคลากรเป็นพลังสำคัญในการผลิต การตลาด และการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ใหม่ ขณะเดียวกันก็ส่งเสริมให้บุคคลเกิดความขัดแย้งกันทางความคิดเพื่อจะได้คิดค้นสิ่งใหม่ๆ ตลอดเวลา ความสามารถขององค์กรที่จะก้าวไปข้างหน้าได้นั้นขึ้นอยู่กับความรู้สึกรักไว้วางใจกันภายในองค์กร การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ตลอดจนการอำนวยความสะดวกในการนำนวัตกรรมเข้าไปประยุกต์ใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

องค์กรที่จะประสบความสำเร็จได้ ต้องเป็นองค์กรที่มีโลกทัศน์ในการมองการณ์ไกล (Long-term view) กล่าวคือ องค์กรที่ประสบความสำเร็จได้นั้นไม่ใช่ดำเนินการเพียงวันเดียว หากแต่ต้องทุ่มเทในด้านการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร และการทำให้บุคลากรได้เข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน โดยใช้ระยะเวลาที่ยาวนานพอสมควร ขณะเดียวกันการมุ่งพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานในระยะยาว เป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้อย่างเป็นรูปธรรม

โดยสรุป การสร้างความเป็นเลิศให้กับองค์กร จะต้องมีการวางแผนการปฏิบัติงาน หรือที่เรียกว่า “แผนกลยุทธ์” ที่จะช่วยให้องค์กรสามารถแข่งขันกับสภาพแวดล้อมจะช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ เพราะฉะนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องสร้างคุณลักษณะภายในขององค์กรที่จะช่วยสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้ประสบผลสำเร็จในระยะยาว โดยเฉพาะกลยุทธ์การสร้างวัฒนธรรมองค์กร ด้วยการสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจกันและความผูกพันต่อองค์กร

เพื่อจะเป็นพลังที่จะกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นในการเพิ่มผลผลิตให้แก่ตนเองด้วยการบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

1. ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์กรทุกองค์กร คำนิยาม ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร นักทฤษฎีองค์กรหลายท่านให้คำนิยามของวัฒนธรรมองค์กรไว้ ซึ่งความหมายของวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้

นิวัต โชติวงษ์ (2544: 71) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นผลรวมของบุคลากรภายในองค์กร โดยสะท้อนออกมาทางรูปแบบของพฤติกรรมที่สมาชิกในองค์กรได้แสดงออกมา ตัวอย่างเช่น วิธีแสดงความยินดีต่อผู้ร่วมงาน วิธีการพูดคุยกับลูกค้า การสื่อสารระหว่างพนักงานกันเองหรือระหว่างพนักงานกับผู้บริหาร ลักษณะความเป็นผู้นำหรือแม้กระทั่ง กฎ กติกาภายในองค์กรเอง ก็ถือเป็นรูปแบบหนึ่งของวัฒนธรรมที่เกิดขึ้นภายในองค์กร

สัญญา สัญญาวิวัฒน์ (2546: 67) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง แนวการดำเนินชีวิตและปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งสมาชิกองค์กรจะต้องเรียนรู้ และยึดถือปฏิบัติตามตราบเท่าที่ทำงานในองค์กรนี้

วันชัย มีชาติ (2551: 271) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง สิ่งสร้างขึ้นในองค์กร ซึ่งมีทั้งสิ่งที่แสดงออกอย่างชัดเจนสามารถจับต้องได้ และสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายในวัฒนธรรมเป็นระบบคุณค่า และความเชื่อร่วมกันขององค์กร ซึ่งจะกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร ทั้งในเรื่องการปรับตัวขององค์กรต่อสภาพแวดล้อม และกระบวนการในการทำงานขององค์กร

ลูธาน (Luthan, 1992 อ้างอิงใน สุพานี สฤษฏ์วานิช, 2549: 512) ได้เสนอว่า วัฒนธรรมขององค์กรจะครอบคลุมการประพฤติปฏิบัติต่าง ๆ ภายในองค์กร คำนิยามหลัก ความเชื่อ บรรทัดฐาน ปรัชญา และแนวปฏิบัติต่างๆ ขององค์กรที่เป็นที่รับรู้และเข้าใจร่วมกันในองค์กรนั้น รวมทั้งบรรยากาศในการทำงานขององค์กรนั้นๆ ด้วย

ไชน์ (Schein, 1992: 12) ได้นิยามวัฒนธรรมองค์กร คือ รูปแบบของข้อสมมุติฐานพื้นฐานที่สร้างขึ้น ค้นพบ หรือพัฒนาขึ้น โดยกลุ่มเพื่อจัดการกับปัญหาการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและเพื่อการประสานงานภายใน ซึ่งข้อสมมุติฐานเหล่านี้

สามารถใช้ได้ดีและเหมาะสม ก็จะถูกสอนให้แก่สมาชิกใหม่ทั้งหลายให้รับทราบในแนวทางที่ถูกต้องนี้ เพื่อให้รับรู้ คิดและรู้สึกต่อปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นได้

เชอร์เมอร์ฮอร์นและคณะ (Schermerhorn et al., 1997: 267) ได้นิยามว่า วัฒนธรรมองค์กร (Organizational or corporate culture) หมายถึง ระบบของกิจกรรม ค่านิยม คุณค่า และความเชื่อร่วมกัน ซึ่งพัฒนาขึ้นในองค์กรและใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร

แฮนดี้ (Handy, 1999: 183) ได้ให้นิยามว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ ค่านิยม ทัศนคติ และความเชื่อ ซึ่งเป็นฐานของระบบและขั้นตอนภายในองค์กร

ดาฟท์ (Daft, 2002: 317) ได้ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์กรว่า วัฒนธรรมเป็นชุดของค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ และวิถีคิด (way of thinking) ร่วมกันของคนในองค์กรและถ่ายทอดให้แก่สมาชิกใหม่ วัฒนธรรมจะทำให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เกิดความผูกพันและเป็นส่วนหนึ่งของค่านิยมและความเชื่อขององค์กร

โรบบินส์ (Robbins, 2007: 90) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ค่านิยมและความเชื่อที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นในองค์กร และใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้น

กล่าวโดยสรุป วัฒนธรรมองค์กร หมายถึงสิ่งต่างๆ ที่มีอยู่ในองค์กรที่ประกอบด้วย 2 ลักษณะ คือ สิ่งที่แสดงออกมาสามารถจับต้องได้ หรือเรียกว่ามีลักษณะเป็นรูปธรรม ได้แก่ สัญลักษณ์ วิธีการทำงาน กฎ กติกา โครงสร้างองค์กร ขนบธรรมเนียมประเพณี พฤติกรรม เป็นต้น และค่านิยม ความเชื่อ ข้อสมมติ อุดมการณ์ ความเข้าใจ เป็นต้น ซึ่งมีลักษณะเป็นนามธรรมไม่สามารถมองเห็นได้ ซึ่งบุคลากรในองค์กรยึดถือเป็นแนวทางหรือเป็นบรรทัดฐานในการปฏิบัติร่วมกัน มีการถ่ายทอดให้สมาชิกใหม่ได้เรียนรู้ และยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้อง ซึ่งจะทำให้แต่ละองค์กรมีความแตกต่างกันตามลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรนั้นๆ

2. ที่มาของวัฒนธรรมองค์กร

เชอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn, 1997: 341) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรอันเป็นระบบของความเชื่อ และค่านิยมที่ก่อตัว และพัฒนาขึ้นภายในองค์กร และกลายมาเป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร แต่จะเป็นที่สังเกตว่าองค์กรที่แตกต่างกันมีวัฒนธรรมที่ต่างกัน อีกทั้ง โจนส์ (Jones, 1995: 178-179) กล่าวว่าไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กรพัฒนามาจากองค์ประกอบหลายประการด้วยกัน ได้แก่ คน อันรวมไปถึงบุคลิกลักษณะของคนซึ่งปฏิบัติงานในองค์กร จริยศาสตร์ในองค์กร ทรัพย์สินต่างๆ ในองค์กร และ โครงสร้างขององค์กร

การเกิดปฏิสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้งหลายนี้ ทำให้องค์กรซึ่งแตกต่างกันมีวัฒนธรรมองค์กรต่างกัน และส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรในเวลาต่อมาได้ด้วย

กรีนเบิร์ก (Greenberg, 1993 อ้างถึงใน สมยศ นาวิการ, 2546: 117) กล่าวถึงที่มาของวัฒนธรรมองค์กร ไว้ว่า บุคคลในองค์กรหรือในแผนกต่างๆ ขององค์กรมีทัศนคติพื้นฐาน ค่านิยม และความคาดหวังร่วมกันหรือไปในแนวทางเดียวกัน นั่นเป็นเพราะองค์ประกอบหลายประการเป็นตัวสร้างให้เกิดวัฒนธรรมองค์กร

ประการที่ 1 วัฒนธรรมองค์กรอาจถูกสืบทอดกันมาอย่างน้อยช่วงระยะเวลาหนึ่งจนกลายเป็นบรรทัดฐานของบริษัท นั่นคือ บุคลากรขององค์กรจะมีบุคลิกภาพ ค่านิยมแข็งแกร่งและภาพลักษณ์ขององค์กรที่ชัดเจนและถ่ายทอดให้แก่พนักงานใหม่ ผลที่ตามมาคือ สิ่งทั้งหมดเหล่านั้นจะกลายมาเป็นสิ่งที่ยอมรับในองค์กรและเป็นบรรทัดฐานขององค์กรต่อไป

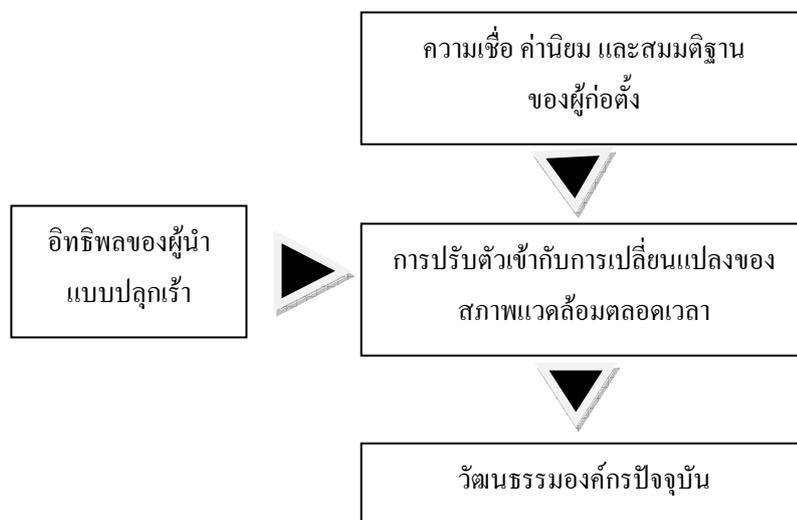
ประการที่ 2 สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กรมีส่วนช่วยพัฒนาให้เกิดวัฒนธรรมองค์กร
 ประการที่ 3 การปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มภายในองค์กร ก่อให้เกิดการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร

กล่าวโดยสรุป ที่มาของวัฒนธรรมองค์กร ต้องประกอบด้วยองค์ประกอบหลายประการ นับแต่เริ่มก่อตั้งขึ้นเป็นองค์กร ได้แก่ คน ซึ่งปฏิบัติหน้าที่ในองค์กรเป็นบุคลากร ซึ่งมีความสำคัญต่อองค์กร โครงสร้างการแบ่งหน่วยงานอันก่อให้เกิดกลุ่ม การปฏิสัมพันธ์ทั้งภายในกลุ่มและภายนอกกลุ่ม และการปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร ในรูปของค่านิยม ความเชื่อ จริตธรรมเนียมปฏิบัติ ทั้งหมดก่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์กร และส่งผลให้เกิดการพัฒนาของวัฒนธรรมองค์กรต่อไป

3. วิวัฒนาการของวัฒนธรรมองค์กร

สมยศ นาวิการ (2546: 119-123) กล่าวว่า รากฐานของวัฒนธรรมองค์กรจะสะท้อนให้เห็นค่านิยมและความเชื่อของผู้ก่อตั้งของพวกเขา แต่วัฒนธรรมจะถูกปรับปรุงเมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมจะทำให้วัฒนธรรมองค์กรบางอย่างล้าสมัยไป และแม้แต่ไร้ประโยชน์ไปเลย รากฐานใหม่ของวัฒนธรรมจะต้องถูกเพิ่มเข้ามาเมื่อรากฐานเก่าถูกละทิ้งไปเพื่อที่จะรักษาความสำเร็จของพวกเขาเอาไว้ วัฒนธรรมขององค์กรอาจจะเปลี่ยนแปลงไปเพื่อการสะท้อนให้เห็นอิทธิพลของผู้นำแบบแปรสภาพนอกเหนือไปจากผู้ก่อตั้งด้วย ตามภาพที่ 2.4

ภาพที่ 2.4 วิวัฒนาการของวัฒนธรรมองค์กร



(สมยศ นาวิการ, 2546 : 119)

บริษัทสามารถเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของพวกเขา เพื่อที่จะสนับสนุนการคิดค้นสิ่งใหม่และความสามารถแข่งขันได้อย่างไร ประการแรก วัฒนธรรมที่ไม่เสริมสร้างจะต้องถูกยอมรับ โดยผู้บริหารระดับสูงว่าเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็น เมื่อปัญหาทางวัฒนธรรมได้ถูกยอมรับแล้ว โรเบิร์ต เอฟ.อัลเลน (อ้างถึงใน สมยศ นาวิการ, 2546: 119-135) ได้เสนอแนะว่าการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมจะมีอยู่สี่ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 วัฒนธรรมปัจจุบันจะถูกวิเคราะห์อย่างรอบคอบ และอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงจะต้องถูกระบุ เราจะต้องพัฒนาแผนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขึ้นมา โดยมุ่งที่เป้าหมายการสร้างความเป็นเลิศขององค์กร

ขั้นตอนที่ 2 สมาชิกขององค์กรจะได้รับการแนะนำกระบวนการเปลี่ยนแปลง การประชุมเชิงปฏิบัติการและการฝึกอบรมจะถูกดำเนินการ เพื่อที่จะติดต่อสื่อสารความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมและแถลงเป้าหมายใหม่ของบริษัทแก่พนักงาน

ขั้นตอนที่ 3 การแปรสภาพองค์กรได้บรรลุความสำเร็จ นี่คือหัวใจของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม นโยบาย โครงการ และระเบียบปฏิบัติงานของบริษัท ต้องถูกเปลี่ยนแปลง เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายที่ถูกกำหนดไว้ ณ ขั้นตอนที่ 1 และถูกติดต่อสื่อสาร ณ ขั้นตอนที่ 2

ขั้นตอนที่ 4 ผู้บริหารระดับสูงได้ข้อมูลป้อนกลับและประเมินวัฒนธรรมที่ถูกสร้างขึ้นใหม่ วัฒนธรรมเก่าอาจจะต้องดำเนินการปรับปรุงที่จำเป็น เพื่อที่จะสนับสนุนการก่อร่างใหม่

ขององค์กร เพื่อให้เป็นบริษัทที่ตระหนักถึงความต้องการของลูกค้า และปัจจัยที่สำคัญอย่างอื่น ภายในสภาพแวดล้อม

กล่าวโดยสรุป วิวัฒนาการของวัฒนธรรมองค์กร เกิดจากรากฐานค่านิยมและความเชื่อของผู้ก่อตั้งของพวกเขา และวัฒนธรรมจะถูกปรับปรุงเมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป โดยวัฒนธรรมองค์กรจะถูกวิเคราะห์และพัฒนา แผนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร นโยบาย โดยมุ่งไปที่เป้าหมายเพื่อความเป็นเลิศขององค์กร ซึ่งผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้นำในการสร้างวัฒนธรรมใหม่ และถ่ายทอดไปสู่สมาชิกขององค์กร เพื่อรับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมใหม่

4. องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร

ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ (2551: 256-258) กล่าวว่า องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรประกอบด้วย

4.1 สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (Environmental Status in Business) บริษัทแต่ละบริษัทจะดำเนินงานอยู่ในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ที่จะกำหนดประเภทขององค์กรที่ต้องการเจริญเติบโต

4.2 ค่านิยม (Value) เป็นแนวความคิดและความเชื่อพื้นฐานที่กำหนดมาตรฐานของความสำเร็จภายในองค์กร ภายใต้การยึดถือร่วมกันของพนักงานทุกคน ฉะนั้นค่านิยม คือ สิ่งที่ผลักดันความพยายามร่วมกันของสมาชิกขององค์กร โดยได้แบ่งค่านิยมออกเป็นค่านิยมแกน (Core Values) ซึ่งเป็นแนวความคิดและความเชื่อที่โดยทั่วไปจะถูกยึดถือโดยสมาชิกทุกคนขององค์กร และค่านิยมรอง (Sub Values) จะเป็นการประนีประนอมแนวความคิดและความเชื่อที่ถูกยึดถือ ซึ่งค่านิยมรองจะไม่ขัดแย้งกับค่านิยมแกนกลางขององค์กร และสามารถให้การสนับสนุนเท่าที่จะเป็นไปได้

4.3 สัญลักษณ์ (Symbol) คือ วัตถุ การกระทำ หรือเหตุการณ์ที่ถ่ายทอดความหมายบางอย่างเป็นสัญลักษณ์ที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งจะถ่ายทอดค่านิยมขององค์กร องค์กรบางแห่งจะใช้ถ้อยแถลงของภารกิจ เพื่อเป็นสัญลักษณ์ของค่านิยมที่สำคัญ เช่น การติดกระดุมสีแดงจะแสดงสัญลักษณ์ความคับขันของสถานการณ์ และพนักงานทุกคนจะต้องช่วยเหลือใครก็ตามที่ติดกระดุมสีแดง

4.4 เรื่องราว (Stories) คือ เรื่องเล่าบนรากฐานของเหตุการณ์จริงที่ถูกบอกเล่าอยู่บ่อยครั้งและรับรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิกองค์กร เรื่องราวจะถูกบอกเล่าแก่พนักงานใหม่ เพื่อรักษาค่านิยมขององค์กรเอาไว้ เช่น โซนี่ คอร์ปอเรชั่น มีเรื่องราวเกี่ยวกับว่าทำไมพนักงานทุกคนต้องใส่ ผ้ากันเปื้อนของบริษัท เนื่องจากภายหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 โซนี่ยังมีขนาดเล็กอยู่

และกำลังคืนรนเพื่อความอยู่รอด และพนักงานของเขาก็กำลังคืนรนอยู่เหมือนกันด้วย เนื่องจากพนักงานจำนวนมากไม่สามารถแบกภาระการเปลี่ยนเสื้อผ้าได้ ผ้ากันเปื้อนจึงได้ถูกแจกจ่ายออกไปเพื่อป้องกันการเปื้อนเสื้อผ้าของพนักงาน เรื่องราวเหล่านี้จะถูกบอกเล่าอย่างกว้างขวางเพื่อให้พนักงานทุกคนรู้จักพวกเขาและค่านิยมของพวกเขา

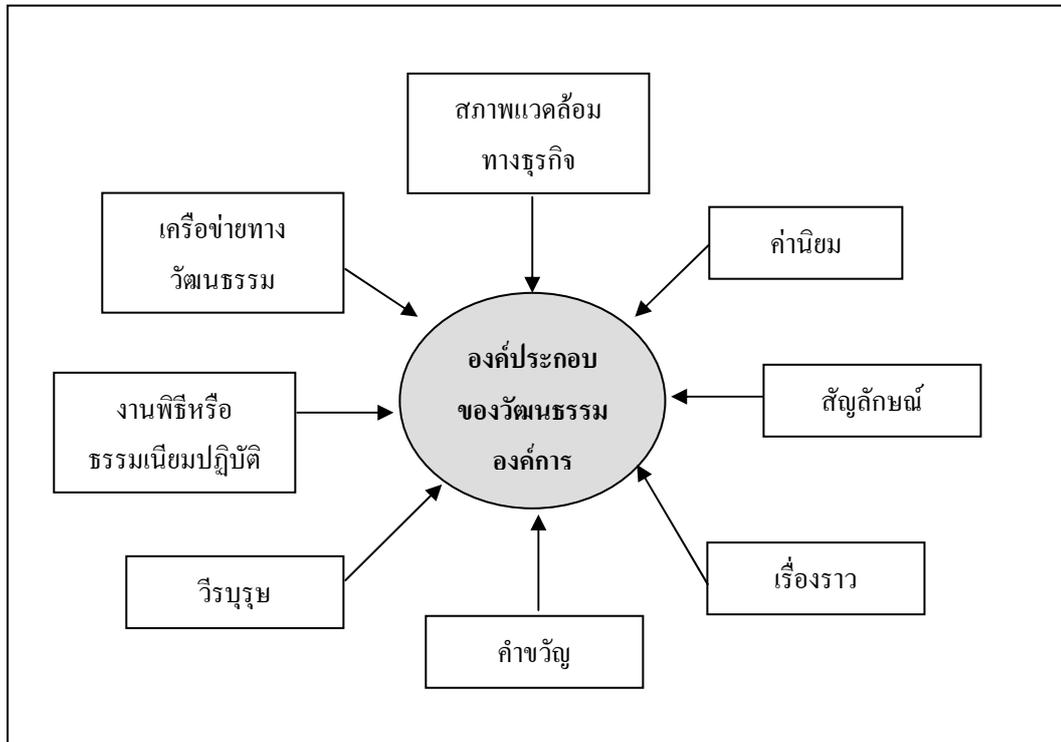
4.5 วีรบุรุษ (Hero) คือ ตัวชี้วัดเพื่อแสดงเป็นตัวอย่างของการกระทำ คุณลักษณะ และบุคลิกภาพของวัฒนธรรมองค์กร วีรบุรุษคือแบบจำลองของบทบาทเพื่อการดำเนินตามของพนักงาน การกระทำของวีรบุรุษจะผิดธรรมดาจนพนักงานคนอื่นไม่สามารถกระทำได้ วีรบุรุษจะแสดงให้เห็นถึงการกระทำที่ถูกต้องภายในองค์กร ซึ่งวีรบุรุษบางคนจะถูกยกย่องโดยเพื่อนร่วมงานเนื่องจากความสำเร็จพิเศษบางอย่าง บริษัทที่มีวัฒนธรรมเข้มแข็งจะใช้ประโยชน์จากความสำเร็จเหล่านี้ เพื่อสร้างวีรบุรุษที่เป็นตัวแทนค่านิยม

4.6 คำขวัญ (Slogan) คือ ประโยคหรือถ้อยคำที่แสดงค่านิยมขององค์กร บริษัทหลายแห่งได้ใช้คำขวัญเพื่อถ่ายทอดความหมายพิเศษแก่พนักงาน เช่น ที.เจ. วัตสัน จูเนียร์ ลูกชายของผู้ก่อตั้งไอบีเอ็มได้ใช้อุปมาว่า “เปิดป่า” เพื่ออธิบายค่านิยมของไอบีเอ็มแก่พนักงานว่า เปิดป่าจะเป็นสัญลักษณ์ของความอิสระและโอกาสที่ไม่ทำให้พนักงานเซื่อง บทสอนของคำขวัญ “เปิดป่า” คือ เราสามารถทำให้เปิดป่าเชิงได้ แต่เราไม่สามารถทำให้เปิดเชิงเป็นเปิดป่าได้อีก ซึ่งคำขวัญจะเป็นวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมที่ค่อนข้างหนึ่ง เพราะว่าคำขวัญสามารถใช้เป็นถ้อยแถลงต่างๆ โดยผู้บริหารระดับสูงได้ ซึ่งคำขวัญจะช่วยเผยแพร่ปรัชญาของผู้บริหารระดับสูงออกไปอย่างกว้างขวาง

4.7 งานพิธีหรือธรรมเนียมปฏิบัติ (Tradition) คือ กิจกรรมที่ตระเตรียมเอาไว้ที่เป็นเหตุการณ์พิเศษ และดำเนินเพื่อประโยชน์ของผู้เข้าร่วม ผู้บริหารจัดงานพิธีขึ้นมาเพื่อปลูกฝังค่านิยมขององค์กร งานพิธีจะเป็น โอกาสพิเศษที่เสริมคุณค่าของความสำเร็จ สร้างความผูกพันระหว่างพนักงานด้วยการให้พวกเขามีส่วนร่วมภายในเหตุการณ์ที่สำคัญ ด้วยการยกย่องและฉลองวีรบุรุษ ค่านิยมจากงานพิธีสามารถแสดงให้เห็นได้โดยการให้รางวัลแก่ยอดขายดีเด่น ของขวัญจะถูกแจกจ่ายแก่พนักงานที่ทำงานมานาน การเลื่อนตำแหน่งจะถูกประกาศ และให้การยกย่องแก่ความสำเร็จพิเศษ เป้าหมายของปีหน้าจะถูกกำหนดขึ้นมา เหตุการณ์หลายอย่างจะถูกรวมเข้าไว้ภายในงานพิธีครั้งเดียวเพื่อการเพิ่มความสำคัญ และพนักงานใหม่จะมีความคุ้นเคยกับวัฒนธรรมองค์กร

4.8 เครือข่ายทางวัฒนธรรม (Cultural Network) วัฒนธรรมองค์กรจะถูกถ่ายทอดผ่านเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ เรื่องราวของอุดมคติและวีรบุรุษของบริษัทก่อนหน้านี้จะถูกรับรู้ร่วมกันทั่วทั้งองค์กร และระหว่างรุ่นของพนักงานที่ต่อเนื่องกัน ดังภาพที่ 2.5

ภาพที่ 2.5 องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร



(ณัฐพันธุ์ เจริญนนท์, 2551: 258)

กล่าวโดยสรุป วัฒนธรรมขององค์กร ประกอบด้วย สภาพแวดล้อม ค่านิยม สัญลักษณ์ เรื่องราว วีรบุรุษ คำขวัญ งานพิธีหรือธรรมเนียมปฏิบัติ และเครือข่ายทางวัฒนธรรม ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์กร โดยเฉพาะค่านิยมและธรรมเนียมประเพณีจะเป็นบรรทัดฐานที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดพฤติกรรมที่คาดหวังองค์กร ฉะนั้น การสร้างวัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง จะต้องสร้างค่านิยมหลักและจารีตธรรมเนียมปฏิบัติที่ดีขององค์กรให้มีความแข็งแกร่งเพื่อเป็นกลไกอันสำคัญที่ช่วยชี้นำพฤติกรรมให้บุคคลทำงานบรรลุเป้าหมายขององค์กรต่อไป

5. ระดับของวัฒนธรรมองค์กร

วันชัย มีชาติ (2551: 272-273) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรมีทั้งสิ่งที่จับต้องได้หรือเห็นได้ชัด และสิ่งที่เป็นระบบความเชื่อ ค่านิยม ซึ่งเป็นสิ่งที่อยู่ภายใน ดังนั้น วัฒนธรรมองค์กรจึงมีระดับหรือความลึกของวัฒนธรรมองค์กร คือมีทั้งส่วนที่เป็นหน้าฉาก คือ พฤติกรรมหรือสิ่งที่สามารถเห็นและจับต้องได้และสิ่งที่อยู่หลังฉาก คือสิ่งที่เป็นระบบความเชื่อภายในซึ่งอยู่เบื้องหลัง

การแสดงออก การศึกษาวัฒนธรรมองค์กรจึงต้องพิจารณาถึงระดับของวัฒนธรรมองค์กรด้วย ซึ่งการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กร สามารถแบ่งระดับทางวัฒนธรรมองค์กรได้เป็น 3 ระดับ คือ

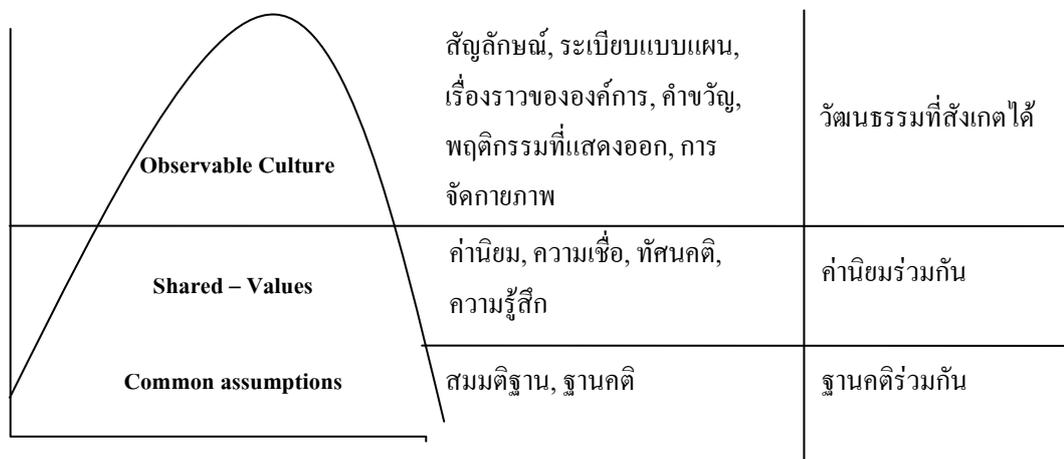
1. วัฒนธรรมที่สังเกตได้ (Observable culture) เป็นวัฒนธรรมในระดับบนที่สามารถเห็นได้ (surface level) เป็นการแสดงถึงวิธีการในการแสดงพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร และเป็นแนวทางที่องค์กรถ่ายทอดให้แก่สมาชิกใหม่ เพื่อให้มีพฤติกรรมสอดคล้องกับองค์กร วัฒนธรรมในระดับนี้จะเป็นผลของการแสดงออกของสิ่งที่อยู่ภายในหรือวัฒนธรรมในระดับที่ลึกกว่านี้ วัฒนธรรมที่สามารถสังเกตได้นี้จะได้แก่ พิธีกรรมต่างๆ ขององค์กร สัญลักษณ์ในองค์กร การเฉลิมฉลองหรือเทศกาลต่างๆ ระเบียบแบบแผน ตำนานหรือเรื่องราวต่างๆ และประวัติศาสตร์ขององค์กร

2. ค่านิยมหรือคุณค่าร่วมกันขององค์กร (Shared values) เป็นระดับของค่านิยมที่อยู่เบื้องหลังพฤติกรรมหรือการแสดงออกต่าง ๆ ในองค์กรเนื่องจากพฤติกรรมจะต้องมีสาเหตุที่มาอธิบายพฤติกรรม ค่านิยมร่วมกันจะเป็นเครื่องมือที่เชื่อมโยงพนักงานในองค์กรเข้าด้วยกัน การมีความเชื่อและความเห็นร่วมกันจะส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรมขององค์กร ซึ่งจะสะท้อนถึงความเชื่อและค่านิยมร่วมดังกล่าว เป็นสิ่งที่แสดงออกอย่างมีสำนึกและรู้ตัว ค่านิยมขององค์กรอาจรับรู้ได้จากปรัชญา วิสัยทัศน์หรือพันธกิจขององค์กร เช่น การให้บริการที่ดีที่สุดแก่ลูกค้า

3. ฐานคติร่วมกัน (Common assumptions) เป็นระดับของค่านิยมที่ลึกที่สุด กล่าวคือ ในระดับนี้สมาชิกในองค์กรจะมีความเชื่อที่รับรู้ร่วมกันว่าเป็นฐานคติร่วมกันขององค์กร ซึ่งทุกคนรับรู้และเข้าใจเหมือนกัน จนอาจจะไม่ต้องมีการระบุไว้เป็นลายลักษณ์อักษรอีก เป็นวัฒนธรรมที่ไม่สามารถมองเห็นได้ในเบื้องต้น เป็นความคิดหรือการกระทำที่แสดงออกมาโดยไม่รู้ตัว ปราศจากการตั้งคำถามหรือข้อสงสัย สะท้อนให้เห็นความเชื่อที่คิดว่าเป็นจริง

ในระดับของวัฒนธรรมองค์กรนั้น วัฒนธรรมที่สังเกตได้เป็นเหมือนส่วนบนของภูเขาน้ำแข็งที่อยู่เหนือน้ำ ขณะที่ส่วนที่อยู่ใต้น้ำมีมากกว่าและเป็นรากฐานของภูเขาสวนบน วัฒนธรรมในระดับที่ 2 และ 3 จึงเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่แท้จริง (True culture) ระดับของวัฒนธรรมองค์กรสามารถแสดงได้ ดังภาพที่ 2.6

ภาพที่ 2.6 แสดงระดับของวัฒนธรรมองค์การ



(Daft, 1998: 318)

กล่าวโดยสรุป วัฒนธรรมองค์การมีทั้งสิ่งที่จับต้องได้ หรือเห็นได้ชัด เป็นพฤติกรรมที่จับต้องได้ และสิ่งที่เป็นระบบความเชื่อ ค่านิยม ซึ่งเป็นสิ่งที่อยู่ภายในเป็นความรู้สึก หรือเป็นสิ่งที่ไม่เป็นลายลักษณ์อักษร ดังนั้น วัฒนธรรมองค์การจะต้องเหมาะสมกับภาวะแวดล้อมภายนอกและกลยุทธ์ขององค์การ เมื่อความเหมาะสมนี้เกิดขึ้นจะทำให้พนักงานมีภาวะผูกพันกับงาน และมีผลการปฏิบัติงานในระดับสูง ทำให้องค์กรบรรลุสู่เป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) ตามที่ต้องการได้

6. ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ

ปัจจัยหรือแนวทางในการพิจารณาถึงวัฒนธรรมองค์การว่าองค์กรมีบุคลิกเฉพาะขององค์กร หรือมีวัฒนธรรมอย่างไร เช่นเดียวกับการศึกษาบุคลิกหรือลักษณะนิสัยของบุคคล เช่น เราอาจพิจารณานิสัยของบุคคลจากความใจร้อน ใจเย็น สุขภาพ เป็นมิตร หวาดระแวง วิตกกังวล อาจแบ่งลักษณะของวัฒนธรรมองค์การได้หลายมิติ สุพานี วุศุภวานิช (2549: 516-518) ได้แบ่งลักษณะของวัฒนธรรมองค์การได้ ดังนี้

มิติที่ 1 แบ่งเป็น

1. วัฒนธรรมเด่น (Dominant culture) จะเป็นลักษณะของคนในองค์การโดยรวม ซึ่งจะเห็นได้จากค่านิยมหลักขององค์กรนั้น วัฒนธรรมประเภทนี้จะเป็นวัฒนธรรมของคนส่วนใหญ่ที่รับรู้และยอมรับ ตลอดจนเข้าใจร่วมกัน เช่น วัฒนธรรมของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ คือ ส่งเสริมประชาธิปไตยและความเสมอภาค ตลอดจนมุ่งรับใช้สังคม

2. วัฒนธรรมย่อย (Sub culture) จะเป็นวัฒนธรรมของกลุ่มงาน แผนกงาน หรือพื้นที่งาน ซึ่งในองค์กรหนึ่งๆ ที่มีหลายกลุ่มงานหรือแผนกงานก็จะมีวัฒนธรรมย่อยๆ หลายแบบได้ เช่น ที่มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์แต่ละคณะก็อาจมีวัฒนธรรมย่อยของตนเอง เช่น วัฒนธรรมของคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี ที่เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และการมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งจะแตกต่างจากวัฒนธรรมของคณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชนที่เน้นความเป็นอิสระของวิชาชีพของสื่อต่างๆ เป็นต้น

การมีวัฒนธรรมย่อยจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรหรือไม่นั้น อยู่กับถ้าวว่าวัฒนธรรมย่อยนั้นๆ เห็นพ้องต้องกันกับความเชื่อที่เป็นสมมติฐานพื้นฐานและค่านิยมหลักขององค์กร แต่ไม่เห็นพ้องกับพฤติกรรมหรือวิธีการที่จะไปสู่ความเชื่อมั่น องค์กรจะได้ประโยชน์จากความคิดสร้างสรรค์และความแตกต่างในความคิดดังกล่าวได้

มิติที่ 2 แบ่งเป็น

1. วัฒนธรรมที่เข้มแข็งหรืออ่อนแอ ซึ่งจะขึ้นอยู่กับระดับของการเห็นพ้องต้องกัน (Consensus หรือ Agreement) การยึดเหนี่ยวกัน (Cohesiveness) และการผูกพัน (Commitment) ของสมาชิกต่อวัฒนธรรมองค์กรนั้นๆ

2. วัฒนธรรมที่เข้มแข็ง (Strong culture) หมายถึง วัฒนธรรมที่มีน้ำหนักมาก คนเห็นพ้องต้องกันและยอมรับมากจึงเปลี่ยนแปลงยาก วัฒนธรรมที่เข้มแข็งจะมีผลต่อการควบคุมพฤติกรรมได้มาก และทำให้สมาชิกขององค์กรมีแรงยึดเหนี่ยวกันสูง มีความจงรักภักดีและผูกพันต่อองค์กรมาก ในองค์กรทางการทหารหรือในองค์กรของชาวเกาหลีและญี่ปุ่น จะมีวัฒนธรรมองค์กรที่มีน้ำหนักและมีความเข้มแข็งมากกว่าองค์กรแบบตะวันตก อันเป็นผลมาจากการได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมประจำชาตินั้นเอง

มิติที่ 3 แบ่งเป็น

วัฒนธรรมองค์กร 4 แบบตามมิติการเน้น คือ เน้นการมองภายในเป็นสำคัญ (Internal focus) กับการมุ่งเน้นไปสู่ภายนอก (External focus) และมิติของการยืดหยุ่น (Flexibility) กับการรักษาภาพที่เป็นอยู่ (Stability)

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540: 14-20) ได้รวบรวมความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร จากนักวิชาการหลายท่าน พบว่ามีการให้ความคิดเห็นที่แตกต่างกันออกไปบ้างตามแนวความคิดพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์กร แต่ส่วนใหญ่แล้วเห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรมีคุณลักษณะ ดังนี้

1. เป็นค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมร่วมของกลุ่มคน วัฒนธรรมองค์กรเป็นปรากฏการณ์ของกลุ่มคนจำนวนหนึ่งในหน่วยงาน ไม่ใช่ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และการกระทำ

ของคนๆ เดียว วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นความเชื่อ ความคิด และค่านิยม ที่หลายคนยอมรับ และนำไปปฏิบัติจนสามารถคาดคะเนพฤติกรรมของคนที่อยู่ในวัฒนธรรมเดียวกันได้

2. เป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลาในการสั่งสม วัฒนธรรมองค์กรเป็นประสบการณ์ร่วมกันของกลุ่มคนกลุ่มหนึ่งซึ่งทำงานร่วมกันมานานพอสมควร

3. เป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์กรเรียนรู้จากการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (Social interaction) วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่คนในหน่วยงานเรียนรู้จากการเป็นสมาชิกของหน่วยงานนั้น นั่นคือ การเรียนรู้และถ่ายทอดทางสังคม

4. เป็นสิ่งที่สมาชิกองค์กรไม่ค่อยตระหนักถึง หลังจากวัฒนธรรมองค์กรได้ผ่านกาลเวลาแห่งการทดสอบจนเป็นที่ยอมรับจากคนภายในองค์กรจำนวนหนึ่งแล้วว่าสามารถช่วยแก้ไขปัญหาหรือสนองความต้องการของหน่วยงานได้ คนในองค์กรก็จะเชื่อ และทำในสิ่งนั้นซ้ำแล้วซ้ำเล่าเป็นระยะเวลานานจนกลายเป็นเรื่องปกติธรรมดาไป จนคนไม่ได้ตระหนักถึง

5. การสื่อสารถึงวัฒนธรรมองค์กรพึงพาการใช้สัญลักษณ์ (Symbol)

6. เป็นสิ่งที่ปรับตัวเปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งเซอร์จิโอวานนีและสตาร์เรจท์ (Thomas J. Sergiovanni and Robert J. Starrett, 1988: 103) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับลักษณะวัฒนธรรมองค์กรว่า “ในทุกๆ องค์กรย่อมมีหลักประพฤติปฏิบัติที่พึงสังเกตได้ ซึ่งกำหนดขึ้นโดยเกณฑ์ของการอยู่ร่วมกันจนกลายเป็นบรรทัดฐานที่บ่งชี้ว่า พฤติกรรมใดเป็นสิ่งที่ควรปฏิบัติและยอมรับได้ สิ่งใดเป็นสิ่งที่พึงประสงค์และบรรทัดฐานของการแสดงออกซึ่งค่านิยม ความเชื่อ ในกลุ่มของผู้ร่วมงาน”

กล่าวโดยสรุป คุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบแผนระเบียบปฏิบัติของบุคคลในแต่ละองค์กร ที่ประพฤติปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกัน ซึ่งกำหนดขึ้นตาม ค่านิยม ความเชื่อ ของบุคคลในองค์กรเป็นระยะเวลานานจนกลายเป็นความเคยชิน และสะท้อนออกมาให้เห็นเป็นพฤติกรรมของบุคคล

ดังนั้น องค์กรสาธารณะจะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งและมีประสิทธิผลได้ก็ต่อเมื่อ วัฒนธรรมองค์กรมีความเหมาะสมกับระบบการผลิต สภาพแวดล้อม กลยุทธ์ที่องค์กรนั้นใช้ นั่นก็คือ การนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในหน่วยงานภาครัฐ เพื่อเป็นกลยุทธ์ในการพัฒนา องค์กรภาครัฐให้ทำงานโดยมุ่งเน้นผลผลิตและผลลัพธ์เป็นหลัก ฉะนั้น การสร้างวัฒนธรรมองค์กรของหน่วยงานภาครัฐให้มีความสอดคล้องเหมาะสมกับแนวคิดการบริหารภาครัฐแนวใหม่จึงเป็น สิ่งสำคัญที่รัฐบาลจะต้องตระหนัก เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดินเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ ประชาชนและเกิดความคุ้มค่าในการใช้งบประมาณแผ่นดิน

7. หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์กร

ริงสรรค์ ประเสริฐศรี (2548: 209-210) กล่าวว่า หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์กร (Functions of organization culture) ที่เกี่ยวข้องมีหน้าที่ด้วยกัน 2 ประการ คือ

1. การปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมภายนอก (External adaptation) จะเกี่ยวข้องกับการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ วิธีการที่ใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และวิธีการของการกำหนดขอบเขตของความสำเร็จและความล้มเหลว นั้น ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการตอบคำถามต่างๆ ได้แก่ ภารกิจที่แท้จริงคืออะไร จะสร้างประโยชน์ได้อย่างไร เป้าหมายคืออะไร วิธีการที่ใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายคืออะไร อิทธิพลจากภายนอกที่สำคัญคืออะไร ผลที่จะได้เป็นอย่างไร อะไรคือสิ่งที่ต้องทำถ้าเป้าหมายที่กำหนดไว้ไม่สามารถบรรลุได้ เราจะบอกบุคคลอื่นถึงสิ่งที่ดีได้อย่างไร เราจะหยุดกิจกรรมเมื่อใด เป็นต้น

การที่สมาชิกมีประสบการณ์ร่วมกันอาจพัฒนาทัศนะร่วมกันเพื่อชักนำกิจกรรมในแต่ละวัน สมาชิกองค์กรจำเป็นต้องทราบถึงภารกิจ (Mission) ที่แท้จริงขององค์กร โดยประกาศให้ผู้ถือหุ้นและสมาชิกทราบ เพื่อที่จะได้มีการพัฒนาความเข้าใจเกี่ยวกับผลประโยชน์ที่ต่อเนื่องกับภารกิจซึ่งต้องมีบทบาทร่วมกัน โดยมุ่งความสำคัญที่ทรัพยากรมนุษย์ และบทบาทของพนักงานในฐานะเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการตอบคำถามที่สำคัญ ดังนี้ 1) ความรับผิดชอบ 2) เป้าหมาย 3) วิธีการต่างๆ ตัวอย่าง พนักงานบริษัท 3M มีความรับผิดชอบคือการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และโครงการเปิดตัวผลิตภัณฑ์ใหม่ เป็นต้น

พฤติกรรมการทำงานของแต่ละบุคคลในองค์กรมีแนวโน้มที่จะมีลักษณะ ดังนี้ 1) แยกสิ่งที่สำคัญมากออกจากอิทธิพลภายนอกที่มีความสำคัญน้อย 2) มีการพัฒนาวิธีการที่จะให้เกิดการบรรลุผลสำเร็จ 3) มีการอภิปรายถึงเป้าหมายที่ยังไม่พบกับความสำเร็จ ตัวอย่าง ผู้บริหารบริษัท Dell คอมพิวเตอร์จะพิจารณาความก้าวหน้าที่สามารถบรรลุเป้าหมาย เพื่อประเมินถึงระดับของการเคลื่อนไหวในการกระบวนการพัฒนาที่ก้าวหน้าต่อไป ทั้งนี้จะต้องมีส่วนร่วมและความผูกพันกับเป้าหมายนั้น

ประเด็นสำคัญในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกจะเกี่ยวข้องกับสิ่งสำคัญ 2 ประการ ดังนี้

1.1 พนักงานจะต้องพัฒนาวิธีการที่ยอมรับและค้นหาวิธีการที่ดีที่สุด ตัวอย่าง พนักงานบริษัท 3M จะพิจารณาถึงเรื่องคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ และผลิตภัณฑ์ที่มีประโยชน์ที่จะนำเข้าสู่ตลาด

1.2 แต่ละบุคคลจะต้องทราบถึงสาเหตุที่ประสบความสำเร็จและล้มเหลว ตัวอย่าง บริษัท 3M จะต้องกำหนดจุดที่ต้องหยุดกิจกรรมที่ขัดต่อการพัฒนา และมีการเปลี่ยนทิศทางในการแก้ปัญหา

2. การประสมประสานภายใน (Internal integration) เป็นวัฒนธรรมของบริษัท ในการประสมประสานภายใน ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการสร้างสรรค์การรวมกลุ่ม โดยการค้นหาวิธีการปรับตัวในการทำงานและการใช้ชีวิตอยู่ร่วมกัน

กระบวนการของการประสมประสานภายในจะเริ่มต้นด้วยการกำหนดลักษณะ ที่เป็นเอกลักษณ์ โดยการรวบรวมแต่ละบุคคลและวัฒนธรรมกลุ่มย่อยภายในองค์กร การพัฒนาลักษณะที่เป็นเอกลักษณ์ การใช้การสนทนาและปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน ประกอบด้วยการค้นหาโอกาสหรืออุปสรรคความก้าวหน้าเกี่ยวกับนวัตกรรมซึ่งเกิดจากการร่วมมือกัน ซึ่งลักษณะที่สำคัญ 3 ประการของการทำงานร่วมกัน มีดังนี้ 1) ตัดสินใจว่าจะให้ใครเป็นสมาชิก 2) พัฒนาทำความเข้าใจอย่างไม่เป็นทางการถึงพฤติกรรมที่ยอมรับได้และพฤติกรรมที่ยอมรับไม่ได้ 3) การแยกกลุ่มที่เป็นเพื่อนและกลุ่มที่เป็นศัตรู

การบริการคุณภาพโดยรวมที่มีประสิทธิผล (Affective total quality management) ในฐานะเป็นสมาชิกของกลุ่มย่อยในองค์กรจะมีความคาดหวังที่จะแสดงความเป็นมิตร และคาดหวังที่จะให้ผู้บริหารระดับสูงเกิดความเป็นมิตร ตลอดจนคาดหวังที่จะให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ละบุคคลต้องตัดสินใจร่วมกันถึงวิธีการที่จะจัดสรรอำนาจ (Power) ตำแหน่งหรือสถานะ (Status) และอำนาจหน้าที่ (Authority) โดยต้องทำความเข้าใจร่วมกันว่าจะได้รับรางวัล (Rewards) และการลงโทษ (Sanctions)

คีวีวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ (2550: 414) กล่าวว่า หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์กรมีหน้าที่ที่หลากหลาย ได้แก่

1. วัฒนธรรมองค์กรมีบทบาทในการกำหนดขอบเขต (Boundary defining role) ในการแบ่งแยกองค์กรหนึ่งให้แตกต่างจากองค์กรหนึ่ง
2. วัฒนธรรมองค์กรจะทำหน้าที่ในการถ่ายทอดคุณลักษณะเด่นของสมาชิกในองค์กร
3. วัฒนธรรมองค์กรจะช่วยในกระบวนการถ่ายทอดความผูกพันจากรุ่นสู่รุ่น
4. วัฒนธรรมองค์กรช่วยให้เกิดเสถียรภาพในระบบสังคม ซึ่งวัฒนธรรมจะทำหน้าที่คล้ายตัวเชื่อมให้กับสมาชิกในองค์กรให้มีมาตรฐานในการพูดและปฏิบัติอย่างเดียวกัน

5. วัฒนธรรมองค์กรเปรียบเสมือนกลไกในการสร้างการรับรู้ (Sense making) และกลไกในการควบคุม (Control mechanism) ที่เป็นแนวในการสร้างทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงาน

โดยสรุป วัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อพฤติกรรมของพนักงาน โดยวัฒนธรรมองค์กรทำหน้าที่สนับสนุนให้เกิดแนวปฏิบัติที่สมาชิกองค์กรยอมรับ และถ่ายทอดพฤติกรรม ลักษณะเด่นขององค์กร และวัฒนธรรมองค์กรนี้จะเป็นตัวแบ่งแยกองค์กรให้แตกต่างจากองค์กรอื่น ซึ่งวัฒนธรรมจะเป็นตัวเชื่อมโยงสมาชิกในองค์กรมีมาตรฐานเดียวกัน

8. แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

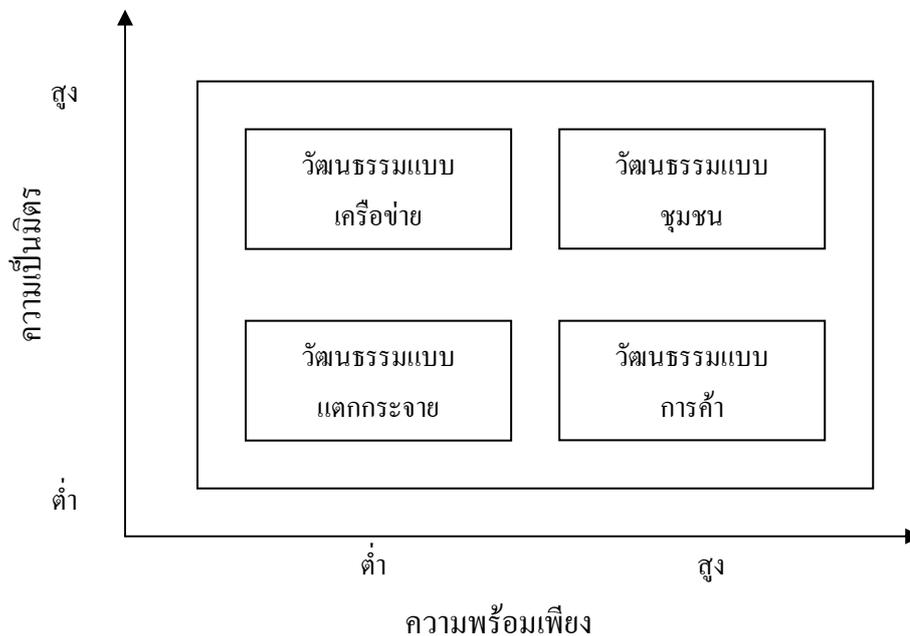
ด้วยความหลากหลาย ความสลับซับซ้อนของสิ่งที่บ่งชี้ของวัฒนธรรมองค์กร นักวิชาการ นักวิจัยจึงได้มีการพยายามอย่างยิ่งที่จะระบุ และทำการวัดแบบของวัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่ โดยยึดกรอบแนวคิดทางทฤษฎีที่แต่ละคนให้ความสนใจ ไว้หลากหลาย ดังต่อไปนี้

การศึกษาวัฒนธรรมองค์กรตามแนวคิดของ โจนส์ และกอฟฟี (Jones and Goffee)

โจนส์ และกอฟฟี (Jones and Goffee, 2001: 527-528) ได้ทำการกำหนดแบบของวัฒนธรรมองค์กรไว้ 4 แบบ โดยศึกษาจากระดับความสัมพันธ์ทางสังคม (Social relationship) ของสมาชิกภายในองค์กร ซึ่งความสัมพันธ์ทางสังคมที่ โจนส์และกอฟฟี ได้นำมาศึกษานั้นมี 2 มิติ คือ

มิติแรกเป็นมิติที่เกี่ยวกับระดับของความเป็นมิตร (Sociability) ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์ ซึ่งวัดได้จากสัมพันธภาพระหว่างกันและกัน ความสม่ำเสมอในการแสดงออกซึ่งความเป็นมิตรต่อกัน โดยไม่มุ่งหวังสิ่งใดตอบแทน มีความจริงใจต่อกัน ถ้าองค์กรใดมีระดับพฤติกรรมดังที่กล่าวมาของสมาชิกภายในองค์กรสูง หมายถึง ระดับการเป็นมิตรของสมาชิกอยู่ในระดับสูง (High sociability) มิติที่ 2 เรียกว่า ความพร้อมเพรียง (Solidarity) หมายถึง ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ความร่วมแรงร่วมใจกันในการทำงานเพื่อไปสู่เป้าหมาย หรือเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งทีแต่ละคนมีความสนใจร่วมกัน การมีระดับความพร้อมเพรียง (Solidarity) สูง นั้นหมายถึงว่าทุกคนจะแสดงพฤติกรรมออกมา โดยทีแต่ละคนจะมองข้ามความคิดเห็นที่เป็นอคติส่วนตัว และมุ่งเป้าไปที่ความสำเร็จของงานเป็นสำคัญ โจนส์และกอฟฟี ได้สรุปว่าเมื่อมิติทั้ง 2 มาร่วมกันแล้วจะทำให้เกิดเป็นลักษณะเฉพาะของแบบทางวัฒนธรรมที่ต่างกัน 4 แบบ ดังแผนภาพที่ 2.7

ภาพที่ 2.7 แบบวัฒนธรรมองค์กร ตามแนวคิดของโจนส์และกอฟฟี



(Jones and Goffee, 2001: 527)

แบบของวัฒนธรรมองค์กรของโจนส์และกอฟฟีนั้นในแต่ละรูปแบบของวัฒนธรรมนั้นจะมีลักษณะที่แตกต่างกันซึ่งพอจะสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. แบบวัฒนธรรมองค์กรแบบเครือข่าย (Networked culture) องค์กรที่มีลักษณะแบบนี้จะเป็นองค์กรที่มีระดับความเป็นมิตรสูง ระดับความพร้อมเพียงของบุคลากรจะมีอยู่ในระดับต่ำ ความเป็นอยู่ของสมาชิกภายในองค์กรจะมีลักษณะเป็นครอบครัว อยู่กันเหมือนญาติมิตร ทุกคนภายในองค์กรจะมีความรู้จักกันเป็นอย่างดี บุคลากรที่เป็นสมาชิกขององค์กรที่มีลักษณะของวัฒนธรรมแบบนี้ จะรู้สึกพอใจ มีความสุข สนุกสนาน การทำงานจะเป็นไปในลักษณะการร่วมคิดร่วมทำ มีการรับฟังความคิดเห็นของซึ่งกันและกัน แต่บุคลากรภายในองค์กรในลักษณะเช่นนี้ บางส่วนได้กล่าวว่า ในบางครั้งสภาพความเป็นอยู่ของคนภายในองค์กรแบบนี้จะเป็นตัวขัดขวางหรือบั่นทอนประสิทธิภาพในการทำงานได้ อันเป็นผลสืบเนื่อง มาจากการตัดสินใจที่ต้องอาศัยระดับการเห็นพ้องต้องกันจากสมาชิกส่วนใหญ่ขององค์กร

2. แบบวัฒนธรรมองค์กรแบบการค้า (Mercenary culture) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในองค์กรที่มีลักษณะวัฒนธรรมแบบนี้ จะมีระดับความเป็นมิตรของสมาชิกภายในองค์กรในระดับต่ำ แต่ระดับความพร้อมเพียงกันในการทำงานจะมีค่อนข้างสูง ลักษณะเด่นขององค์กรในรูปแบบนี้จึงมีความเป็นผู้ประกอบการสูง มากกว่าการเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ภายในองค์กร จึงมีการแข่งขันกันสูง บุคลากรมีความกระตือรือร้นสูงในการทำงาน มีความมุ่งมั่นในการทำงานสูง เป้าหมายของการทำงานนอกเหนือจากต้องการไปยังเป้าหมายแล้ว การมีชัยชนะเหนือคู่แข่งยังเป็นประเด็นที่สำคัญอีกประเด็นหนึ่ง โจนส์และกอฟฟ์ ยังกล่าวอีกด้วยว่า องค์กรในลักษณะนี้จะเน้นที่ความอยู่รอด โดยในบางครั้งจึงไม่ได้ใส่ใจในเรื่องของความพึงพอใจ สวัสดิการ หรือผลประโยชน์ของบุคลากรในองค์กร

3. แบบวัฒนธรรมองค์กรแบบแตกกระจาย (Fragmented culture) วัฒนธรรมองค์กรตามรูปแบบนี้ ระดับความเป็นมิตรและระดับความพร้อมเพรียงในการทำงานจะมีอยู่ในระดับต่ำ ความเป็นอยู่ของสมาชิกภายในองค์กรจะเป็นไปในลักษณะต่างคนต่างอยู่ เพราะแต่ละคนจะมีภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของตนอย่างชัดเจน การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรจะมีการสั่งการจากเบื้องบนเป็นหลัก แต่ละบุคคลที่เป็นสมาชิกขององค์กรจะมีอิสระ มีการควบคุมตนเองในการทำงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย

4. แบบวัฒนธรรมองค์กรแบบชุมชน (Communal culture) องค์กรที่มีลักษณะของวัฒนธรรมแบบนี้จะมีระดับความเป็นมิตรและระดับความพร้อมเพรียงกันของหมู่สมาชิกภายในองค์กรในระดับสูง โจนส์และกอฟฟ์ กล่าวว่า องค์กรในลักษณะนี้จะมีลักษณะคล้ายกับองค์กรแบบการค้า (Mercenary culture) แต่จะแตกต่างกันตรงที่องค์กรในลักษณะนี้มีความสามัคคีกลมเกลียวกันในหมู่สมาชิกมากกว่า บุคลากรมีระดับของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มากกว่า ซึ่งเกิดจากการสร้างแรงบันดาลใจจากการที่องค์กรมีลักษณะแบบนี้จะมีผู้นำที่มีบารมีสูง มีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการ

การศึกษาวัฒนธรรมองค์กรตามแนวคิดของ คูก์ และ ชูมัล (Cooke and Szumal)

คูก์ และ ชูมัล (Cooke and Szumal, 2002: 65-67) ได้พยายามศึกษาแบบของวัฒนธรรมองค์กร โดยใช้วิธีการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพขององค์กรกับความเชื่อที่เป็นบรรทัดฐานเป็นหลักในการจำแนกแบบของวัฒนธรรมองค์กรแต่ละประเภท ซึ่งแบ่งเป็น 3 แบบ คือ 1) วัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ (Constructive culture) 2) วัฒนธรรมแบบป้องกันเชิงรับ (Passive defensive culture) 3) วัฒนธรรมแบบป้องกันเชิงรุก (Aggressive defensive culture) คุณลักษณะของแบบวัฒนธรรมทั้ง 3 แบบนั้นจะมีความแตกต่างกันตามความเชื่อที่เป็นบรรทัดฐาน ดังรายละเอียด ต่อไปนี้

1. วัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ (Constructive culture) องค์กรจะมีค่านิยมในเรื่องการบรรลุเป้าหมายของงานที่รับผิดชอบ ให้ความสำคัญกับคน และงานไปพร้อมๆ กันให้บุคลากรมีความคิดที่อิสระ สมาชิกชอบความท้าทาย มีความกระตือรือร้นสูง บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงาน การบริหารอย่างทั่วถึง มีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การบริหารงานจะมีการวางแผนมีการ

กำหนดเป้าหมาย ความสำเร็จ ไว้อย่างชัดเจน ความเชื่อที่เป็นบรรทัดฐานของวัฒนธรรมแบบนี้ คือ การมุ่งเน้นความสำเร็จ การส่งเสริม สนับสนุนให้สมาชิกเกิดแรงจูงใจในการทำงาน มีความสุขกับงานที่ทำ ได้รับผลประโยชน์ สวัสดิการต่างๆ อย่างพอเพียง ประกอบด้วยลักษณะการปฏิบัติ 4 ลักษณะ คือ

1.1 การมุ่งผลิตภัณฑ์ (Achievement) คือ สมาชิกจะได้รับการกระตุ้นให้มุ่งสู่มาตรฐานของความยอดเยี่ยม กำหนดเป้าหมายที่บรรลุผลอย่างท้าทายและเป็นไปได้ ทำงานอย่างกระตือรือร้นเพื่อบรรลุเป้าหมาย พร้อมทั้งมีแผนและทางเลือกที่ชัดเจนก่อนลงมือปฏิบัติ

1.2 การมุ่งพัฒนาบุคลากร (Self actualization) คือ ลักษณะองค์กรที่ให้คุณค่ากับความคิดสร้างสรรค์ เน้นคุณภาพมากกว่าปริมาณ ใส่ใจกับผลสัมฤทธิ์ของงานและความก้าวหน้าของบุคลากร สมาชิกได้รับการกระตุ้นให้มีความสุขกับการทำงาน พัฒนาตนเองและมีส่วนร่วมในกิจกรรมใหม่ๆ ที่หลากหลาย

1.3 การมุ่งให้ความสำคัญกับบุคลากร (Humanistic encouraging) ให้ความสำคัญกับความต้องการของผู้อื่น มุ่งการมีส่วนร่วม การบริหาร โดยยึดคนเป็นศูนย์กลาง โดยถือว่าคนมีความสำคัญ ยิ่งสมาชิกช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการพัฒนาและสนับสนุนให้เกิดความก้าวหน้า

1.4 การมุ่งผูกพันฉันท์พี่น้อง (Affinitive) ให้ความสำคัญสูงกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สมาชิกมีความเป็นมิตรกัน เปิดเผยและใส่ใจกับความพึงพอใจของกลุ่มทำงาน

2. วัฒนธรรมแบบป้องกันเชิงรับ (Passive defensive culture) ให้ความสำคัญกับคนมากจนขาดการใส่ใจกับงาน ถึงแม้ว่าจะให้ความสำคัญกับบุคคลมากแต่บุคลากรก็ยังรู้สึกขาดความมั่นคง กลุ่มสมาชิกจะมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันอย่างระมัดระวัง แม้ว่าบุคคลจะยอมอยู่ใต้อำนาจแล้วก็ตามแต่ ก็ก่อให้เกิดความตึงเครียดในการทำงาน องค์กรขาดความเจริญก้าวหน้าแม้ว่าจะสามารถคาดหมายผลการทำงานได้ในบางขณะ และคู่มือก็มีความมั่นคง แต่สมาชิกจะแสวงหาความปลอดภัยให้กับตนเอง เกิดผลเสียในการเรียนรู้ รวมทั้งการปรับตัวและรากฐานของความอยู่รอด วัฒนธรรมองค์กรแบบนี้จะมีลักษณะของความเห็นพ้องต้องกันในหมู่ของสมาชิกค่อนข้างสูง คนในองค์กรจะหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง เป็นองค์กรแบบอนุรักษ์นิยม ยึดถือระเบียบกฎเกณฑ์คล้ายระบบราชการ มีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน การตัดสินใจจะมาจากเบื้องบน

3. วัฒนธรรมแบบป้องกันเชิงรุก (Aggressive defensive culture) เป็นองค์กรที่มีลักษณะการแข่งขันกันสูง บุคลากรภายในองค์กรจะมุ่งแข่งขันกันในการทำงานเพื่อให้ได้มาซึ่งผลตอบแทนที่ตนเองพึงจะได้รับ ภายในองค์กรจะมีค่านิยมในเรื่องของความสมบูรณ์แบบบุคลากรจะต้องทำงานโดยไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด ให้ความสำคัญในเรื่องของผลผลิตมากกว่าเรื่องตัวบุคคล

การศึกษาวัฒนธรรมองค์กรตามแนวคิดของ สเมอร์ซิชและคาลาส (Smircich and Calas)

สเมอร์ซิชและคาลาส (Smircich and Calas, 1987: 229-263) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรมาจากแนวคิดพื้นฐาน 2 แนวทางหลัก คือ

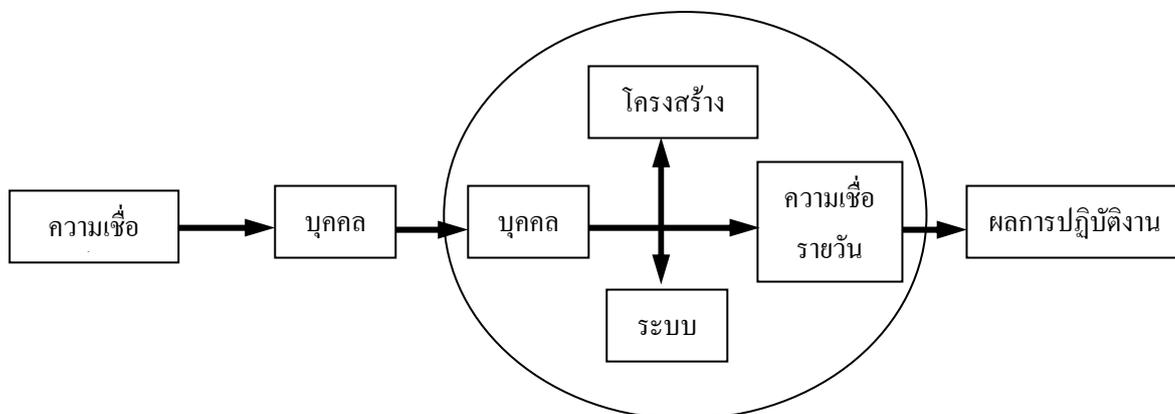
1. แนวคิดเชิงปฏิฐานนิยม (Culture as a variable) เห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นพฤติกรรมของบุคลากรที่สังเกตได้ จึงจัดเป็นตัวแปรตัวหนึ่งที่มีอยู่ในองค์กรนอกเหนือจากตัวแปรอื่นๆ ที่แวดล้อมองค์กรอยู่ เช่น โครงสร้างองค์กร เทคโนโลยี เป็นต้น วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นบางสิ่งบางอย่างที่องค์กรนั้นมี (Culture is something an organization has)

2. แนวคิดเชิงปรากฏการณ์นิยม (Culture as a root metaphor) เห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องของความคิด ความเชื่อที่อยู่ภายในจิตใจของกลุ่มบุคคล และไม่ได้เป็นเพียงตัวแปรตัวหนึ่งในองค์กรเท่านั้น แต่ตัวองค์กรเปรียบเสมือนวัฒนธรรม หรือกล่าวได้ว่าทุกสิ่งทุกอย่างในองค์กรเป็นปรากฏการณ์ทางวัฒนธรรม จึงเรียกวัฒนธรรมองค์กรว่า บางสิ่งบางอย่างที่องค์กรนั้นเป็น (Culture is something an organization is)

การศึกษาวัฒนธรรมองค์กรตามแนวคิดของ เดวิส (Davis)

เดวิส (Davis, 1984 อ้างถึงใน มาลินี เคห์ทุม, 2547: 21 - 22) ได้แบ่งวัฒนธรรมองค์กรเป็น 2 ลักษณะ คือ ความเชื่อชี้นำ (Guiding beliefs) และความเชื่อรายวัน (Daily Beliefs) ความเชื่อชี้นำเป็นสิ่งที่มีความสูงส่งกว่าความเชื่อรายวันและเป็นสิ่งที่ให้แนวทางแก่ความเชื่อรายวัน ความเชื่อชี้นำเป็นความเชื่อหลักที่สำคัญและฝังแน่นอยู่ในองค์กรเป็นเวลานานจึงไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง เดวิสเห็นว่าผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำหนดความเชื่อชี้นำ ส่วนความเชื่อรายวันเป็นเรื่องเกี่ยวกับพฤติกรรมที่กระทำอยู่เป็นประจำทุกวัน และอาจเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป พนักงานในระดับปฏิบัติการเป็นผู้กำหนดความเชื่อรายวัน นอกจากนั้น เดวิสได้กำหนดตัวแบบในการจัดการวัฒนธรรมองค์กรที่ประกอบด้วยส่วนประกอบหรือตัวแปรต่างๆ คือความเชื่อชี้นำ กลยุทธ์ บุคคล โครงสร้าง ระบบ ความเชื่อรายวัน และผลการปฏิบัติงาน ดังภาพที่ 2.8

ภาพที่ 2.8 แสดงตัวแบบการจัดการวัฒนธรรมองค์กรของเดวิส



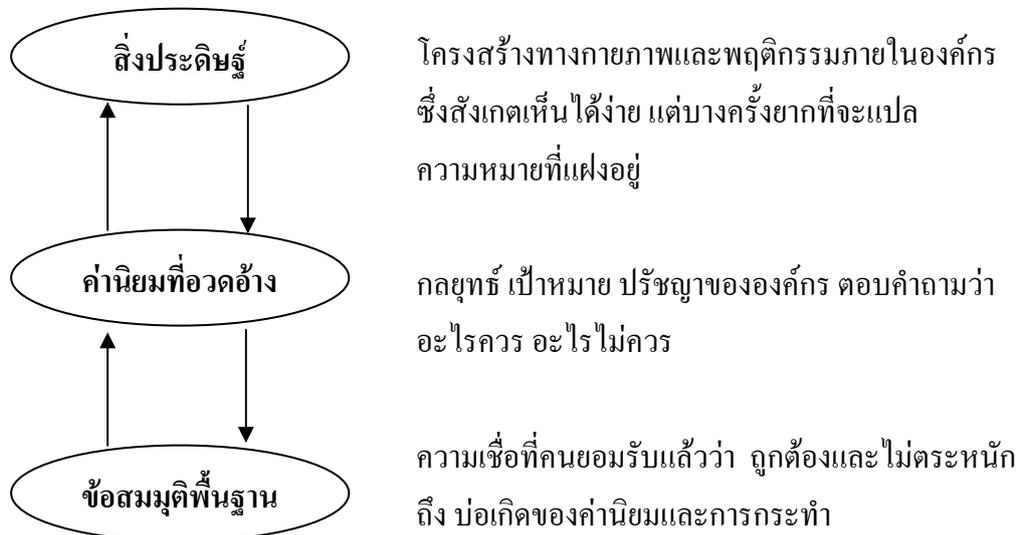
(Davis, 1984 อ้างถึงใน มาลินี เกห์พุ่ม, 2547: 22)

จุดเด่นของแนวคิดของเดวิส คือ การมองวัฒนธรรมองค์กรมีทั้งในระดับกลยุทธ์ และระดับปฏิบัติ วัฒนธรรมองค์กรในระดับกลยุทธ์ คือ ความเชื่อซึ่งผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเป็นผู้กำหนด และส่งผ่านตามสายบังคับบัญชาลงมา ส่วนวัฒนธรรมองค์กรในระดับปฏิบัติการ คือ ความเชื่อรายวัน ซึ่งผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้กำหนดตามสภาพแวดล้อมที่ประสบ

การศึกษาวัฒนธรรมองค์กรตามแนวคิดของ ไชน์ (Schein)

ไชน์ (Schein, 1992: 17) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรตามปรากฏการณ์ที่สังเกตเห็นได้ ซึ่งบางอย่างสามารถมองเห็นได้ บางอย่างไม่สามารถมองเห็นได้ และบางอย่างสามารถรู้สึกหรือตระหนักได้โดยได้แบ่งระดับของวัฒนธรรมออกเป็น 3 ระดับ ซึ่งแสดงได้จากภาพที่ 2.9

ภาพที่ 2.9 ภาพแสดงตัวแบบระดับชั้นวัฒนธรรมองค์กรของไชนี่



(Schein, 1992: 17)

ส่วนประกอบต่าง ๆ ในองค์กรหรือสิ่งที่มนุษย์สร้างขึ้น ประกอบด้วย

1. สิ่งประดิษฐ์ (Artifacts) หมายถึง ปรากฏการณ์ทั้งหมดของกลุ่มที่สามารถรับรู้ได้ด้วยการเห็น ได้ยินและรู้สึก เช่น รูปแบบอาคาร การตกแต่งสำนักงาน สำนวนภาษาที่ใช้ตราประจำหน่วยงาน เครื่องแต่งกายของพนักงาน พิธี งานฉลอง เรื่องเล่าขานต่างๆ ฯลฯ ลักษณะของวัฒนธรรมในระดับนี้ คือ สังเกตเห็นได้ง่ายเพราะอยู่ในระดับผิวนอกสุด แต่การแปลความหมายที่แฝงอยู่นั้นบางครั้งเป็นเรื่องค่อนข้างยาก เนื่องจากวัฒนธรรมในระดับนี้เป็นสิ่งที่ป็นรูปธรรม สัมผัสได้ด้วยประสาทสัมผัส ดังนั้นการสืบค้นเพื่อศึกษาทำความเข้าใจวัฒนธรรมในระดับนี้จึงสามารถทำได้ง่ายกว่าวัฒนธรรมในระดับอื่น กล่าวคือ ทำได้โดยการสังเกตพฤติกรรมฟังคำพูดของบุคลากร และอาจสอบถามพวกเขาหากไม่เข้าใจความหมายที่แท้จริง แต่อย่างไรก็ตาม สิ่งประดิษฐ์เป็นเพียงเปลือกนอกเท่านั้น ยังไม่ไข่แก่นแท้ของวัฒนธรรมองค์กร

2. ค่านิยมที่อวดอ้าง (Espoused values) หมายถึง ค่านิยมที่บุคลากรหรือผู้บริหารของหน่วยงานอ้างว่า ได้ทำหรือควร (หรืออ้างในทางตรงกันข้ามคือไม่ควรทำ) เช่น ผู้บริหารของหน่วยราชการเกี่ยวกับการให้บริการประชาชนแห่งหนึ่งให้สัมภาษณ์ว่า หน่วยงานของเขาไม่มีค่านิยมเกี่ยวกับระบอบอุปถัมภ์ในเรื่องให้ความสะดวกเป็นพิเศษแก่ญาติมิตร หรือคนรู้จักของผู้บริหารหรือข้าราชการแต่อย่างใด และเป็นค่านิยมที่ไม่สมควรนำมาปฏิบัติด้วย แต่จากการ

สอบถามข้าราชการหลายคนรวมถึงประชาชนผู้มาขอรับบริการ พวกเขาต่างให้ข้อมูลตรงกันว่า มีระบบอุปถัมภ์ในลักษณะดังกล่าวอยู่จริง เป็นต้นเนื่องจากค่านิยมที่อวดอ้างอาจไม่ตรงกับสิ่งที่หน่วยงานทำอยู่ในบางส่วนหรือทั้งหมด ดังนั้น ไชน์ จึงเห็นว่า ค่านิยมอวดอ้างยังไม่อาจสะท้อนวัฒนธรรมที่แท้จริงของหน่วยงานได้ ลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมในระดับนี้คือเป็นสิ่งที่มองเห็นได้ยาก แต่สมาชิกขององค์กรยังตระหนักถึงอยู่ พุคคุยถกเถียงกันถึงความเหมาะสม ถูกต้องของค่านิยมที่องค์กรอวดอ้างกับบุคคลภายนอก

3. ข้อสมมุติพื้นฐาน (Basic assumptions) ข้อสมมุติพื้นฐาน หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อที่สมาชิกองค์กรส่วนใหญ่หรือทั้งหมดได้นำมาปฏิบัติเป็นเวลานาน จนเป็นที่ยอมรับร่วมกันว่าสามารถแก้ไขปัญหาให้กับองค์กรได้ เมื่อผ่านกาลเวลาแห่งการทดสอบแล้ว วิธีการแก้ปัญหาดังกล่าวจะกลายเป็นเรื่องปกติวิสัยที่สมาชิกองค์กรสามารถกระทำได้โดยอัตโนมัติเมื่อพบปัญหาในลักษณะเดียวกัน โดยไม่ได้คิดถึงการเมืองอยู่ของธรรมเนียมบรรทัดฐานทางวัฒนธรรม นั่นคือ สิ่งนี้จะค่อยๆ ฝังแน่นอยู่ในส่วนลึกของจิตใจกลายเป็นสามัญสำนึกที่คนกระทำไปโดยไม่ตระหนักถึงการดำรงอยู่ของมัน ดังนี้ ข้อสมมุติพื้นฐานตามความเห็นของ ไชน์ จึงมีลักษณะเป็นนามธรรมที่มองไม่เห็น และสมาชิกองค์กรไม่ตระหนักถึงการดำรงอยู่ของมัน และเนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรในระดับนี้ผ่านกาลเวลาแห่งการทดสอบจนเป็นที่ยอมรับร่วมกันจากสมาชิกองค์กรว่าช่วยแก้ปัญหาในหน่วยงานได้ ไชน์จึงเห็นว่าข้อสมมุติพื้นฐานเป็นแก่นแท้ของวัฒนธรรมองค์กร

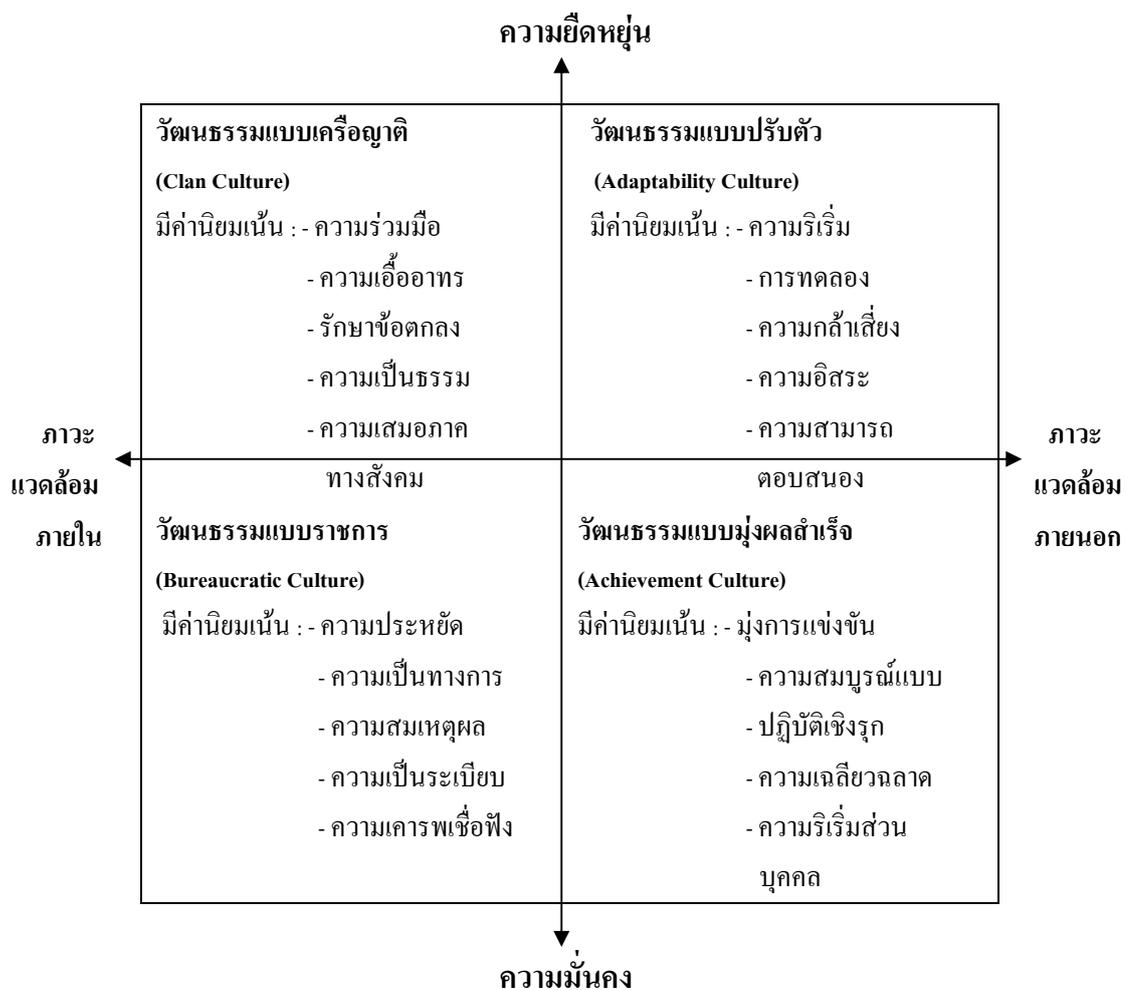
4. เนื่องจากข้อสมมุติพื้นฐาน (วัฒนธรรมองค์กรในระดับที่ 3) เป็นแก่นแท้ของวัฒนธรรมองค์กร แต่ข้อสมมุติพื้นฐานมีลักษณะเป็นนามธรรม สัมผัสจับต้องไม่ได้และฝังอยู่ในส่วนลึกของจิตใจ คนในองค์กรไม่ตระหนักถึง ดังนั้น จึงไม่สามารถค้นพบหรือเข้าถึงข้อสมมุติพื้นฐานได้โดยตรง ทำได้เพียงการตีความจากเบาะแสหรือเงื่อนไขที่เป็นวัฒนธรรมองค์กรในระดับที่ 1 และ 2 โดยเฉพาะวัฒนธรรมองค์กรในระดับผิวนอกสุด (สิ่งประจักษ์) เป็นสิ่งที่สังเกตเห็นได้ง่าย มีตัวตนเป็นรูปธรรมสัมผัสได้ ดังนั้น การสืบค้นวัฒนธรรมองค์กรจึงมักต้องเริ่ม “ขุดค้น” ที่วัฒนธรรมองค์กรชั้นผิวนอกสุด กล่าวคือ วัฒนธรรมองค์กรในระดับที่ 1 และ 2 เป็นเบาะแสหรือสิ่งที่บ่งชี้ไปสู่การเข้าใจความหมายที่แท้จริงของวัฒนธรรมองค์กรซึ่งอยู่ในระดับลึกที่สุด

การศึกษาวัฒนธรรมองค์กรตามกรอบความคิดของ ริชาร์ด แอล ดาฟท์ (Richard L. Daft)

ดาฟท์ (Daft, 2002: 193-195) ศึกษาเรื่องวัฒนธรรมกับความมีประสิทธิผล ได้เสนอแนะว่า ถ้าจัดค่านิยมขององค์กร กลยุทธ์องค์กร และสภาพแวดล้อมภายนอกได้เหมาะสมแล้วจะเกิดวัฒนธรรมองค์กรขึ้น 4 แบบ โดยความแตกต่างของวัฒนธรรมทั้ง 4 มาจาก 2 มิติ ได้แก่

1) ระดับของเงื่อนไขภาวะแวดล้อมภายนอกว่าต้องการความยืดหยุ่น (Flexibility) หรือความมั่นคง (Stability) เพียงไร 2) ระดับของเงื่อนไขด้านกลยุทธ์ว่าต้องการเน้นภายใน (Internal) หรือเน้นภายนอก (External) เพียงไร มิติทั้งสองผสมกันเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรขึ้น 4 แบบ ตามภาพที่ 2.10 โดยแต่ละแบบมุ่งเน้นค่านิยมที่ต่างกัน ได้แก่ วัฒนธรรมปรับตัว (Adaptability culture) วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement culture) วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan culture) และ วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic culture) โดยองค์กรหนึ่งๆ อาจมีวัฒนธรรมองค์กรมากกว่าหนึ่งแบบหรืออาจครบทุกแบบก็ได้ อย่างไรก็ตามองค์กรที่มีความสำเร็จสูงพบว่า มักมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งเพียงแบบเดียวเท่านั้น

ภาพที่ 2.10 ภาพแสดงวัฒนธรรมทั้งสี่แบบขององค์กร (Four corporate cultures)



(Daft, 2002 : 194)

1. วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability culture) วัฒนธรรมแบบปรับตัวเกิดขึ้นจากการที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic leader) มุ่งสร้างค่านิยมใหม่ขององค์กรที่เอื้อต่อการเพิ่มความขีดความสามารถในการตีความหรือคาดการณ์ภาวะแวดล้อมภายนอกเพื่อให้เกิดพฤติกรรมในองค์กรที่สามารถตอบสนองได้ตลอดเวลา พนักงานขององค์กรจึงได้รับความอิสระในการตัดสินใจเองและพร้อมลงมือปฏิบัติได้ทันทีเมื่อเกิดความจำเป็น โดยยึดค่านิยมในการสนองตอบต่อลูกค้าเป็นสำคัญ ผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับองค์กรด้วยการกระตุ้นพนักงานให้กล้าเสี่ยง กล้าทดลองคิดทำในสิ่งใหม่ และเน้นการให้รางวัล ผลตอบแทนแก่ผู้ที่ริเริ่มสร้างสรรค์เป็นพิเศษ หลายบริษัทได้เปลี่ยนนโยบายใหม่มาเน้นเรื่องการมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจแก่พนักงาน (Employee empowerment) เน้นกลยุทธ์ความยืดหยุ่นและความสามารถตอบสนองได้รวดเร็วเป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องกับยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว

2. วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement culture) ลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จก็คือ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของ เป้าหมายองค์กร ผู้นำมุ่งเห็นผลสำเร็จตามเป้าหมายเช่น ตัวเลขยอดขายเพิ่มขึ้น ผลประกอบการมีกำไร หรือมีเปอร์เซ็นต์ส่วนแบ่งของตลาด (Market share) สูงขึ้น เป็นต้น องค์กรมุ่งให้บริการลูกค้าพิเศษเฉพาะกลุ่มในภาวะแวดล้อมภายนอก แต่ไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องมีความยืดหยุ่นและต้องเปลี่ยนแปลงรวดเร็วแต่อย่างใด องค์กรที่ยึดวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จจึงเน้นค่านิยมแบบแข่งขัน แข็งกรุด ความสามารถริเริ่มของบุคคล และพึงพอใจต่อการทำงานหนักในระยะยาวจนกว่าจะบรรลุผลตามเป้าหมาย ค่านิยมที่มุ่งการเอาชนะจะเป็นเสมือนกาวเชื่อมทุกคนในองค์กรเข้าด้วยกัน หลายบริษัทที่มีวัฒนธรรมมุ่งผลสำเร็จจะให้ความสำคัญการแข่งขัน การเอาชนะ พนักงานที่มีผลงานดีจะได้ผลตอบแทนสูงในขณะที่ผู้มีผลงานต่ำกว่าเป้าก็จะถูกไล่ออกจากงาน

3. วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan culture) วัฒนธรรมแบบเครือญาติให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมของพนักงานภายในองค์กร เพื่อให้สามารถพัฒนาตนเองให้พร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วจากภายนอกเป็นวัฒนธรรมที่เน้นความต้องการของพนักงานมากกว่าวัฒนธรรมแบบอื่น ดังนั้นองค์กรจึงมีบรรยากาศของมวลมิตรที่ร่วมกันทำงานคล้ายอยู่ในครอบครัวเดียวกัน ผู้นำมุ่งเน้นเรื่อง ความร่วมมือ การให้ความเอาใจใส่เอื้ออาทร ทั้งพนักงานและลูกค้า โดยพยายามหลีกเลี่ยงมิให้เกิดความรู้สึกแตกต่างกันทางสถานะภาพ ผู้นำจะยึดมั่นในการให้ความเป็นธรรมและการปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาอย่างเคร่งครัด

มีบางบริษัทที่ยึดวัฒนธรรมแบบนี้ แล้วประสบความสำเร็จ เช่น SAS Institute ในสหรัฐที่ให้ความสำคัญสูงต่อค่านิยมการดูแลเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่และความต้องการของพนักงานเพื่อให้เกิดการเพิ่มผลงาน พนักงานจะได้รับการอบรมในการจัดระเบียบชีวิตส่วนตัวได้

อย่างสมดุลมากกว่าการทำงานเพิ่มชั่วโมงขี้นหรือทำงานหนักเกินไป หรือมีจิตใจมุ่งแข่งขันกัน นอกจากนี้ยังเน้นเรื่อง ความเสมอภาค ความเป็นธรรม และความร่วมมือพบว่าพนักงานของบริษัทดังกล่าวให้ความร่วมมือและใส่ใจต่อเพื่อนร่วมงานและบริษัทขี้น ส่งผลให้บริษัทสามารถปรับตัวพร้อมต่อการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงของตลาดได้ดี

4. วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture) เป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญต่อภาวะแวดล้อมภายใน ความคงเส้นคงวาในการดำเนินการเพื่อให้เกิดความมั่นคง วัฒนธรรมแบบราชการจะมุ่งเน้นด้านวิธีการ ความเป็นเหตุผล ความมีระเบียบของการทำงาน มุ่งเน้นเรื่องให้ยึดและปฏิบัติตามกฎระเบียบ ยึดหลักการประหยัด ความสำเร็จขององค์กร เกิดจากความสามารถในการบูรณาการและควมมีประสิทธิภาพ ในโลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเช่นนี้ มีองค์กรน้อยมากที่สามารถดำเนินงานภายใต้ภาวะแวดล้อมที่มั่นคง ผู้นำส่วนใหญ่จึงพยายามหลีกเลี่ยงวัฒนธรรมแบบราชการ เนื่องจากต้องการมีความยืดหยุ่นคล่องตัวมากขึ้นนั่นเอง

การศึกษาวัฒนธรรมองค์กรตามแนวคิดของ ควินน์ และ โรห์บาฟ (Quinn & Rohrbaugh)

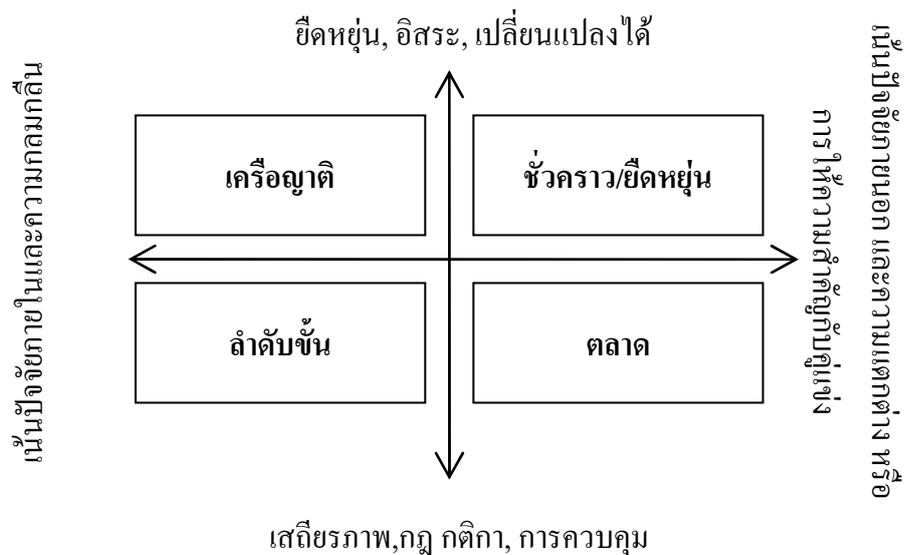
ควินน์ และ โรห์บาฟ (Quinn & Rohrbaugh, 1999: 30-31) ได้นำดัชนีบ่งชี้ควมมีประสิทธิภาพขององค์กรทั้งหมด 39 ตัวบ่งชี้ ของ จอห์น แคมเบลล์ และผู้ร่วมงาน (John Campbell and his colleagues, 1999) ที่ได้ศึกษาไว้ในปี 1974 ด้วยวิธีการทางสถิติ เพื่อหาว่าดัชนีทั้งหมดมีการเกาะกลุ่ม (Pattern) กันหรือไม่ และได้ข้อสรุปออกมาว่าดัชนีทั้ง 39 ตัวนั้นมีการเกาะกลุ่มกันเป็น 2 มิติ คือมิติแรกพบว่าองค์กรที่มีประสิทธิผลนั้นจะมีความแตกต่างกันในระหว่างองค์กรที่มีความยืดหยุ่น มีความอิสระในการปรับตัว และสามารถเปลี่ยนไปตามสภาวะแวดล้อม กับองค์กรที่มีความมั่นคง ไม่เปลี่ยนแปลง อยู่ในกฎ กติกา และการควบคุมอย่างเคร่งครัด อีกมิติหนึ่งพบว่าองค์กรที่มีประสิทธิผลนั้นจะเป็นองค์กรที่มีความแตกต่างกันในระหว่างองค์กรที่มุ่งเน้นปัจจัยภายใน (Internal orientation) กับองค์กรที่มุ่งเน้นปัจจัยภายนอก (External orientation) และเมื่อนำเอาดัชนีทั้ง 2 มิติที่แตกต่างกันนั้นมาสัมพันธ์กัน จะทำให้เกิดเป็น 4 ส่วน ซึ่งแต่ละส่วนจะมีตัวบ่งชี้ควมมีประสิทธิผลที่แตกต่างกัน

โดย ควินน์ และ โรห์บาฟ (Quinn & Rohrbaugh) ได้ข้อสรุปออกมาว่ามีรูปแบบของค่านิยมเชิงประปักษ์ อยู่โดยเป็นรูปแบบของ 2 มิติ 4 กลุ่ม ซึ่งสามารถแสดงได้จากภาพที่ 2.11 ดังนี้

1. แบบเครือญาติ (Clan) มีคุณลักษณะของการเน้นปัจจัยภายในและความยืดหยุ่น คุณลักษณะเด่นหรือค่านิยมหลัก (Core values) เป็นรูปแบบของครอบครัวบุคคลากรมีความรู้สึกของความเป็น “เรา” มีจุดมุ่งหมายของการทำงานเป็นกลุ่ม เป็นต้น องค์กรที่เราจะพบได้ตามวัฒนธรรม

นี้มักเป็นองค์กรในยุคเริ่มแรกของการจัดตั้ง เมื่อมีการเจริญเติบโตก็จะมีระบบเข้ามาเกี่ยวข้องมากขึ้น มีบุคลากรมากขึ้น จึงมักจะพัฒนาไปสู่รูปแบบวัฒนธรรมแบบอื่นได้

ภาพที่ 2.11 แสดงกรอบแนวคิดค่านิยมการแข่งขัน



(Cameron and Quinn, 1999 : 32)

2. แบบยืดหยุ่น/ชั่วคราว (Adhocracy culture) มีลักษณะที่แสดงคุณลักษณะของการเน้นปัจจัยภายนอกและความยืดหยุ่น องค์กรที่สามารถจัดอยู่ในประเภทนี้ได้ คุณลักษณะเด่นหรือค่านิยมหลัก (Core values) ได้แก่ มีความยืดหยุ่นในโครงสร้าง บุคลากร การบริหารงานตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงได้รวดเร็ว เป็นผู้นำทางนวัตกรรม ผู้นำมีบทบาทในการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ อำนาจควบคุมหรือการบริหารจะแปรเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ เน้นตัวบุคคลมากกว่ากลุ่ม เชื่อว่าความเสี่ยงคือสิ่งที่ทำลาย เป็นต้น

3. แบบลำดับชั้น (Hierarchy) มีคุณลักษณะที่เน้นปัจจัยภายในและความมั่นคงเสถียรภาพ หัวใจของวัฒนธรรมแบบลำดับชั้น คือ เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ เชื่อถือได้ ความมั่นคงเสถียรภาพ สามารถคาดการณ์ความเป็นไปต่างๆ ได้ คุณลักษณะเด่นหรือค่านิยมหลัก (Core Values) ได้แก่ มีความชัดเจนในโครงสร้าง การบริหาร กฎเกณฑ์ และการตัดสินใจ มีระเบียบแบบแผน มีความร่วมมือระหว่างกันสูง บุคลากรอยู่ภายใต้การควบคุม/ดูแลที่ชัดเจนตามสายงาน

งานอยู่ในกรอบและแผน บทบาทของผู้นำคือผู้จัดการหรือผู้ประสานงาน มีกฎ กติกา หลักการค่อนข้างมาก เป็นต้น

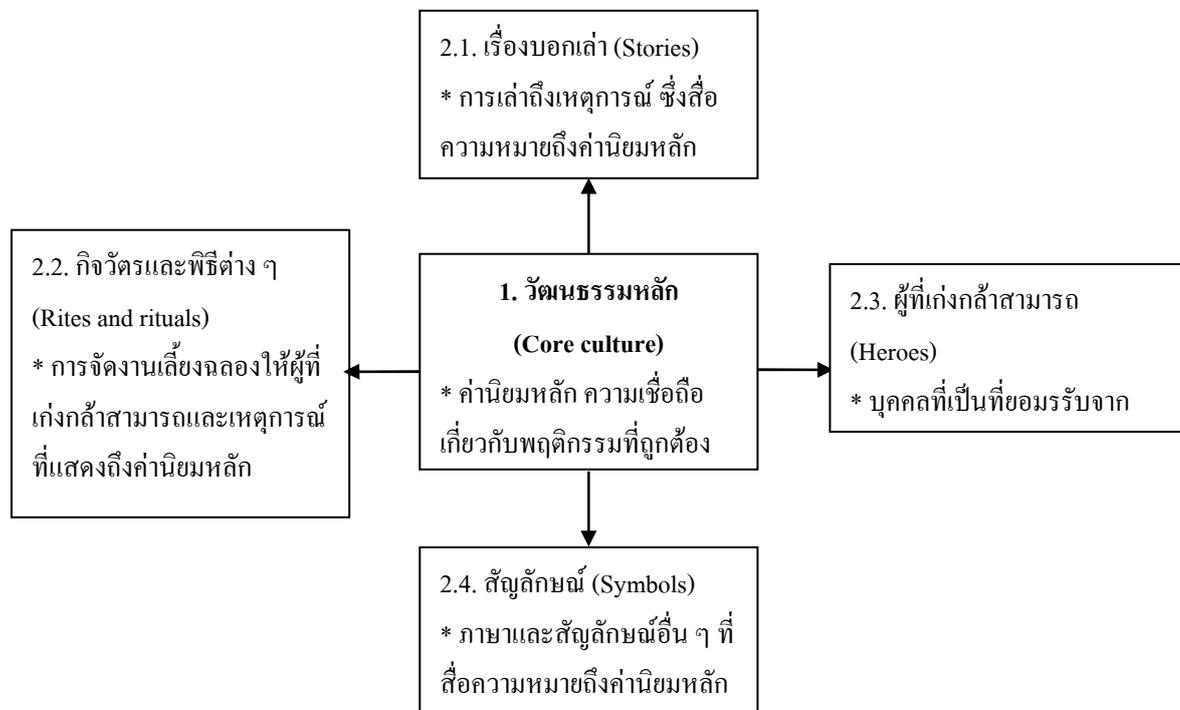
4. แบบตลาด (Market) มีคุณลักษณะของการเน้นปัจเจกภายนอกและความมีเสถียรภาพ คำว่า “ตลาด” หมายความว่า การที่องค์กรทำตัวเองให้เป็นตลาดเสียเอง คือเน้นที่กลไกตลาด การค้าขายแลกเปลี่ยนสินค้าและบริการ การเจรจาต่อรอง คุณลักษณะเด่นหรือค่านิยมหลักได้แก่ การแข่งขันรุนแรง มีความคิดอยู่ในใจว่าทุกอย่างไม่ง่าย จะได้มาด้วยความยากลำบาก เน้นที่ความสำเร็จของงานมากกว่าอย่างอื่น ผู้นำมีความคาดหวังกับพนักงานสูง เชื่อมโยงบุคลากรเข้าด้วยกันด้วยการเน้นที่ “ชัยชนะ” เป็นต้น

รูปแบบในแต่ละกลุ่มนั้นจะบ่งบอกถึงคุณลักษณะเด่นเฉพาะ (Values) ของตัวเอง ค่านิยมหรือองค์ประกอบภายในแต่ละกลุ่มจะสะท้อนถึงลักษณะเฉพาะของการจัดการ การบริหาร การจัดรูปแบบองค์กร รวมถึงลักษณะของความเป็นผู้นำ ซึ่งแต่ละกลุ่มจะมีรูปแบบเฉพาะทางวัฒนธรรมเป็นของตัวเอง และตัววัฒนธรรมนี้แหละคือสิ่งที่สะท้อนถึงความมีประสิทธิภาพขององค์กรนั่นเอง

การศึกษาวัฒนธรรมองค์กรตามแนวคิด เซอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn)

เซอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn, 1999 อ้างถึงใน มาลินี เกห์ทุม, 2547 : 27-28) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร เป็นระบบความเชื่อ และค่านิยมร่วม ที่มีการพัฒนาขึ้นภายในองค์กรและชี้นำพฤติกรรมของสมาชิก โดยระดับของวัฒนธรรมองค์กรมี 2 ระดับ ซึ่งสามารถแสดงได้จากภาพที่ 2.12

ภาพที่ 2.12 ภาพแสดงระดับของวัฒนธรรมองค์กร (Levels of organization culture)



(Schermerhorn, 1999 อ้างถึงใน มาลินี เคห์ท่อม, 2547 : 27)

1. วัฒนธรรมหลัก (Core culture) เป็นค่านิยมหลัก (Core values) ซึ่งเป็นความเชื่อ (Beliefs) เกี่ยวกับพฤติกรรมที่ถูกต้องในองค์กร

2. วัฒนธรรมที่สามารถสังเกตเห็นได้ (Observable culture) เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เกิดขึ้นจากการได้เห็นและได้ยินภายในองค์กร เช่น จากลูกคำ จากพนักงาน ที่เกิดขึ้นในแต่ละวัน สิ่งเหล่านี้สมาชิกในองค์กรจะเกิดการรับรู้และเรียนรู้ซึ่งเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เกิดขึ้นจากการสังเกต ซึ่งประกอบด้วย

2.1 เรื่องบอกเล่า (Stories) มักเป็นเรื่องจริงที่เกิดขึ้นในอดีตที่ผู้บริหารเห็นว่าเมื่อนำมาเล่าถ่ายทอดให้สมาชิกโดยเฉพาะสมาชิกใหม่ฟังแล้วจะสามารถถ่ายทอดวัฒนธรรมต่างๆ ที่ผู้บริหารต้องการ เช่น เรื่องความสำเร็จของพนักงานในองค์กรคนหนึ่งที่มีความจงรักภักดีและตั้งใจทำงานจนสามารถเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กรได้

2.2 กิจวัตรและพิธีต่างๆ (Rites and rituals) เป็นการจัดงานฉลองครบรอบต่าง ๆ ที่สำคัญ สามารถเตือนความทรงจำที่ดี และสามารถถ่ายทอดค่านิยมที่ดีขององค์กรสู่พนักงานได้

2.3 ผู้ที่เก่งกล้าสามารถ (Heroes) เป็นบุคคลซึ่งสมาชิกอื่นยกย่องชมเชยว่าเป็นบุคคลที่มีความสามารถโดดเด่นจึงเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดค่านิยมหลักขององค์กร

2.4 สัญลักษณ์ (Symbols) เป็นรูปธรรมที่สามารถถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรระหว่างพนักงานได้ หากผู้บริหารได้รับความสำคัญต่อความหมายของสัญลักษณ์นั้น เช่น สัญลักษณ์ทางการค้า รางวัล ภาพ ฯลฯ

9. สรุปแนวความคิดของนักเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

จากแนวความคิดของนักทฤษฎีองค์กรหลายท่านที่กล่าวมา สามารถสรุปลักษณะวัฒนธรรมองค์กร ได้ดังตารางที่ 2.1 ดังนี้

ตารางที่ 2.1 แสดงลักษณะวัฒนธรรมองค์กรตามแนวความคิดของนักวิชาการ

นักวิชาการ	ลักษณะวัฒนธรรมองค์กร
โจนส์ และกอฟฟี (Jones and Goffee, 2001)	1. ความเป็นมิตร 2. ความพร้อมเพรียง
คูก์ และ ซูมัล (Cooke and Szumal, 2002)	1. ความเชื่อ

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

นักวิชาการ	ลักษณะวัฒนธรรมองค์กร
สมเมอร์ซิชและคาลาส (Smircich and Calas, 1987)	<ol style="list-style-type: none"> 1. แนวคิดเชิงปฏิฐานนิยม ได้แก่ พฤติกรรมที่สังเกตเห็น ได้ เช่น โครงสร้าง เทคโนโลยี 2. แนวคิดปรากฏการณ์นิยม ได้แก่ ความคิด ความเชื่อ
เดวิส (Davis, 1984)	<ol style="list-style-type: none"> 1. ความเชื่อผู้นำ 2. ความเชื่อรายวัน
ไชน์ (Schein, 1992)	<ol style="list-style-type: none"> 1. สิ่งประดิษฐ์ ได้แก่ โครงสร้าง จารีตประเพณี พฤติกรรมภายในองค์กร 2. ค่านิยม 3. ความเชื่อ
ดาฟท์ (Richard L. Daft, 2002)	<ol style="list-style-type: none"> 1. ค่านิยม
ควินน์ และ โรห์บาฟ (Quinn & Rohrbaugh, 1999)	<ol style="list-style-type: none"> 1. ค่านิยม
เชอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn, 1997)	<ol style="list-style-type: none"> 1. ค่านิยม 2. ความเชื่อ 3. เรื่องบอกเล่า 4. กิจวัตรและพิธีต่าง ๆ 5. ผู้ที่เก่งกล้าสามารถ 6. สัญลักษณ์

โดยสรุป จะเห็นได้ว่านักทฤษฎีองค์กรหลายๆ ท่าน ได้กล่าวถึงลักษณะวัฒนธรรมองค์กร 2 ลักษณะ ลักษณะแรก ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรที่สามารถสังเกตเห็นได้ หรือมีลักษณะที่เป็นรูปธรรม ได้แก่ โครงสร้างองค์กร ขนบธรรมเนียมประเพณี ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีผลต่อการกำหนดกฎเกณฑ์ ระเบียบภายในองค์กร การกระจายอำนาจ และนำไปสู่พฤติกรรมของคนภายในองค์กร และลักษณะที่สอง ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรที่เป็นเรื่องที่อยู่ในจิตใจของกลุ่มบุคคล หรือมีลักษณะเป็นนามธรรม ได้แก่ ความเชื่อ ค่านิยม ซึ่งค่านิยมและความเชื่อ เป็นรากฐานของวัฒนธรรม และเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดพฤติกรรมต่างๆ ตามมา เช่น บรรทัดฐาน อุดมการณ์ ความเข้าใจ ข้อสมมุติฐานที่ยึดถือร่วมกัน ของคนภายในองค์กร และสามารถกำหนดความสำเร็จภายในองค์กรได้ ดังนั้นกรอบแนวคิดที่เหมาะสมสำหรับการศึกษาวัฒนธรรมองค์กร จึงมี 2 ลักษณะ คือ

1. วัฒนธรรมองค์กรลักษณะที่เป็นนามธรรม ได้แก่ ค่านิยม และ ความเชื่อ
2. วัฒนธรรมองค์กรลักษณะที่เป็นรูปธรรม ได้แก่ โครงสร้างองค์กร และ จารีต

ขนบธรรมเนียมปฏิบัติขององค์กร

แนวคิดนี้สอดคล้องกับวันชัย มีชาติ (2551: 272-273) ที่กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรมีทั้งสิ่งที่จับต้องได้หรือเห็นได้ชัด และสิ่งที่เป็นระบบความเชื่อ ค่านิยม ซึ่งเป็นสิ่งที่อยู่ภายใน อีกทั้งแนวคิดนี้มีความสอดคล้องกับบริบทวัฒนธรรมของสำนักงานสรรพสามิตพื้นที่ในสังกัดภาคที่ 7 ซึ่งมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงานภาครัฐมาที่สูงสุดในแง่ของควมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการนำวิสัยทัศน์และเป้าหมายสู่การปฏิบัติซึ่งเป็นผลสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายตามแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ และจะช่วยส่งเสริมให้องค์กรเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพและเข้มแข็งต่อไป

9. วัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิภาพขององค์กร

วัฒนธรรมองค์กร มีลักษณะจำเพาะที่แต่ละองค์กรให้ความสำคัญและยอมรับว่าเป็นส่วนหนึ่งของ ระบบการบริหารงานในองค์กร และเป็นสิ่งหล่อหลอมพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรให้แสดงออกมาในลักษณะเดียวกัน ดังนั้น ในการบริหารงานผู้บริหารจึงควรตระหนักถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร ทั้งนี้เพื่อควมมีประสิทธิภาพในการบริหารงาน และความเจริญก้าวหน้าขององค์กร

แคมเบลล์ (Cambell et al., 1980 อ้างถึงใน มาลินี เคห์ทุม, 2547: 32) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งสำคัญเพราะมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์กร มีหลักฐานที่ชัดเจนที่แสดงให้เห็นว่าองค์กรที่ประกอบด้วยวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานจะทำให้ผลผลิตขององค์กรสูงขึ้น ช่วยให้เกิดความไว้วางใจกันและกันระหว่างสมาชิก ช่วยให้ความรู้สึกเป็นเจ้าของ

สูงขึ้นและช่วยเพิ่มผลกำไร ตลอดจนความเจริญก้าวหน้าขององค์กรเป็นที่ยอมรับว่าลักษณะที่อธิบายวัฒนธรรมองค์กร คือ

1. ความมีอิสระของบุคคล (Individual autonomy) คือ ระดับของความรับผิดชอบ ความมีอิสระและโอกาสในการริเริ่มสร้างสรรค์ของสมาชิกองค์กร
2. โครงสร้าง (Structure) คือ ระดับของกฎเกณฑ์และระเบียบแบบแผน ตลอดจนการบังคับบัญชาสั่งการที่ใช้ในการควบคุมพฤติกรรมของสมาชิก
3. สิ่งจูงใจในการปฏิบัติงาน (Performance incentives) คือ ระดับที่สิ่งจูงใจในองค์กร อาทิ เงินเดือน ค่าจ้าง การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งเป็นไปตามการปฏิบัติงานของสมาชิก
4. พฤติกรรมเสี่ยง (Risk taking) คือ ระดับที่สมาชิกขององค์กร ได้รับการกระตุ้นให้เกิดความเข้มแข็ง ริเริ่มสร้างสรรค์ และกล้าเผชิญกับความเสี่ยง

ปาสคาล และ แอทโทส (Pascale & Athos, 1981: 165) ได้ศึกษาถึงเหตุผลที่บริษัทญี่ปุ่นหลายบริษัทในช่วงปลายทศวรรษ 1970 ที่ประสบความสำเร็จเหนือกว่าบริษัทของอเมริกา พบว่า ค่านิยมที่ค่านึงถึงเพื่อนมนุษย์ ความจงรักภักดีต่อบริษัท และการทำงานเป็นทีมเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง (Strong culture) ที่ทำให้บริษัทญี่ปุ่นประสบผลสำเร็จเหนือบริษัทอเมริกา

ดิล และ เคนเนดี (Deal & Kennedy, 1982 อ้างถึงใน มาลินี เคห์ทุม, 2547: 32) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งจะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร ซึ่ง สเมอร์ซิช (Smircich, 1983) ได้ชี้ให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรมีส่วนช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร โดยที่วัฒนธรรมองค์กรจะเสริมสร้างความผูกพันให้กับสมาชิกขององค์กร และในขณะเดียวกันยังส่งผลถึงเสถียรภาพองค์กรที่ทำให้เกิดภาพพจน์ที่ดีเป็นที่ยอมรับแก่สังคมทั่วไป สอดคล้องกับ

คาร์เมอร์อนและเอทติงตันท์ (Cameron & Ettington, 1988: 118) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพองค์กรมีความสัมพันธ์โดยตรงกับความเข้มแข็งและความสอดคล้องทางวัฒนธรรม

ไชน (Schein, 1992: 27) ได้กล่าวว่า ทุกหน่วยงานมีปัญหาหลักที่ต้องแก้ไขอยู่ 2 ประการ คือ การปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก (External adaptation) และการบูรณาการส่วนต่างๆ ภายในองค์กร (Internal integration) เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างประสานสอดคล้องกัน และรายละเอียดของหน้าที่ในการแก้ไขปัญหาหลัก 2 ประการอาจแยกเป็นหน้าที่ย่อยๆ โดยการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมภายนอกเพื่อความอยู่รอดนั้น ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับ การกำหนดภารกิจและกลยุทธ์ (Mission and strategy) การกำหนดเป้าหมาย (Goals) และแนวทางในการปฏิบัติ (Means) ตลอดจนการวัดประเมินผล (Measurement) และการปรับปรุงแก้ไข

(Correction) ซึ่งองค์กรจะต้องเข้าใจลักษณะที่แท้จริง คือ วัฒนธรรมองค์กร เพื่อการปรับตัวในด้านต่างๆ ให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมภายในได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในส่วนของการบูรณาการภายใน วัฒนธรรมองค์กรจะมีส่วนในการกำหนดกรอบรูปแบบการประพฤติ ปฏิบัติและวิธีการดำเนินการภายใน ทั้งในส่วนของภาษาและแนวคิด ความยืดหยุ่นผูกพัน การใช้อำนาจตามสถานภาพ ฯลฯ ซึ่งถ้าองค์กรสามารถ บูรณาการภายในให้เกิดการผสมผสานอันถือเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมแล้ว ย่อมลดปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ อันจะนำไปสู่ความอยู่รอดขององค์กรต่อไป

โดยสรุป องค์กรที่มีประสิทธิภาพมีความสัมพันธ์โดยตรงกับความเข้มแข็งและความสอดคล้องทางวัฒนธรรม กล่าวคือ การทำหน้าที่ของความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กร โดยเน้นกลยุทธ์ด้านองค์กร และความจำเป็นของเงื่อนไขแวดล้อมภายนอกเป็นสำคัญ จะทำให้เกิดการกระตุ้นหรือเป็นแรงจูงใจให้สมาชิกขององค์กรนำวิสัยทัศน์ นโยบาย และเป้าหมายขององค์กรสู่การปฏิบัติโดยการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจขององค์กร ฉะนั้นการบริหารจัดการคนต้องเกิดจากการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้แข็งแกร่ง เพื่อเป็นกลไกอันสำคัญที่ช่วยชี้นำพฤติกรรมให้บุคคลทำงานเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นสำคัญ

10. วัฒนธรรมองค์กรกับการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเป็นลักษณะทั่วไปของการแปลงรูปองค์กร จัดว่าเป็นปัจจัยทางเทคนิคขนาดใหญ่ (Large scale intervention) ที่ใช้ในการพัฒนาองค์กร ซึ่งแนวคิดในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร พงษ์สันต์ กิตติอำพน (2540 อ้างถึงใน มาลินี เกห์พุม, 2547: 33) ได้กล่าวไว้ว่า

1. ผู้บริหารต้องรู้วิสัยทัศน์ขององค์กรว่ามีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่แล้วอย่างไร

2. วัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่เดิมเอื้ออำนวยหรือไม่ต่อการพัฒนา หรือเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ก้าวหน้าหรือประสบความสำเร็จไปสู่การดำเนินธุรกิจ หากไม่เอื้อต้องเปลี่ยนแปลงและหาวัฒนธรรมใหม่ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร

3. ต้องยอมรับว่าวัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญต่อองค์กรและอยู่ในความคิดความรู้สึกของคนในองค์กร ซึ่งสามารถเปลี่ยนแปลงได้ที่สำคัญผู้บริหารระดับสูงต้องเข้าใจวัฒนธรรมองค์กร และเป็นแบบอย่างให้คนในองค์กรปฏิบัติต่อไป

ดังที่กล่าวมาแล้วว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องของความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และวิถีชีวิตของสมาชิกในองค์กร ซึ่งการเกิดของวัฒนธรรมองค์กรต้องใช้เวลาในการพัฒนาจนกลายเป็นหนทางที่กลุ่มยอมรับว่าช่วยแก้ปัญหาและสนองความต้องการกลุ่มได้ ดังนั้น วัฒนธรรมองค์กรที่เกิดขึ้นจึงมักติดตรึงไปกับกลุ่มและเปลี่ยนแปลงได้ค่อนข้างยาก ดังที่ ออลเวสตัน

(Alvesson, 1993: 62) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นค่านิยม ความเชื่อ และแนวปฏิบัติที่คนในองค์กรยึดถือมาเป็นเวลานาน เมื่อความเชื่อและค่านิยมได้ถูกยึดถืออย่างยาวนานแล้ว จึงเป็นเรื่องค่อนข้างยากที่จะเปลี่ยนแปลงสิ่งที่คนเชื่อถือและยึดติดมานาน และมักจะถูกจับมาเป็นจุดเด่น (Highlight) ของการบริหารองค์กร แต่อย่างไรก็ตาม วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ไม่หยุดนิ่งสามารถปรับตัวเปลี่ยนแปลงได้ตามสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป การที่จะสร้างวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาใหม่ ก็ต้องมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเดิม ซึ่งในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรนี้จะมีส่วนประกอบที่สำคัญอยู่ 2 ส่วน คือ การตรวจสอบวัฒนธรรมองค์กร ว่าในเรื่องใดควรจะมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา และการนำไปปฏิบัติให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น สิ่งแรกที่จะต้องทราบก็คือ องค์กรกำลังเผชิญกับปัญหาอะไรที่รุนแรงที่สุด และจะเปลี่ยนแปลงอะไรบ้างในเรื่องความเชื่อ ทศนคติ ค่านิยม และวิถีชีวิตของคนในองค์กร การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโดยเปลี่ยนพฤติกรรมที่เฉพาะเจาะจงจะง่ายกว่าการเปลี่ยนวัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องกับค่านิยมและความเชื่อ (Coeling, 1992) และปัจจัยที่จะเอื้ออำนวยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม คือ การมีเป้าหมายที่ชัดเจน ระบบการให้รางวัลในองค์กร ความปรารถนาที่จะมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง และสภาพแวดล้อมในการทำงานกลุ่มที่ยืดหยุ่น

โดยทั่วไปคนมักต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เพราะขัดกับวิถีที่เคยปฏิบัติ อย่างไรก็ตาม อิทธิพลของความผูกพันระหว่างบุคคลต่อบุคคล การสื่อสารระหว่างบุคคลเพื่อยอมรับกันและกันเป็นเครื่องหมายของการอยู่ร่วมกันในวัฒนธรรม และมีน้อยคนที่ต้องการอยู่อย่างโดดเดี่ยวในองค์กร ผลก็คือ การทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรให้สำเร็จต้องเริ่มต้นจากการที่ทุกคนเห็นพ้องต้องกัน ดังนั้น ควรใช้ความสัมพันธ์ของกลุ่มเพื่อน เมื่อมีการนำเอาวัฒนธรรมใหม่มาใช้ในองค์กร

วิลกินส์ และแพตเตอร์สัน (Wilkins & Patterson, 1985: 114) ได้เสนอแผนที่จะหลีกเลี่ยงความผิดพลาดที่จะเกิดจากการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร โดยการถามคำถามต่อไปนี้ 1) เราจำเป็นต้องเปลี่ยนไปในทิศทางใด 2) วัฒนธรรมในปัจจุบันของเราอยู่ที่ไหน 3) อะไรคือช่องว่างระหว่างสิ่งที่เราเป็นกับสิ่งที่ควรเป็น และ 4) อะไรคือแผนสำหรับการปฏิบัติเพื่อปิดช่องว่างเหล่านั้น มีคำแนะนำบางประการสำหรับผู้บริหารเพื่อจัดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม คือ

1. ความเปิดเผยและความไว้วางใจ มีอิทธิพลที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ การเปลี่ยนแปลงที่เริ่มโดยคนในองค์กรมักเกิดได้รวดเร็ว และขยายวงกว้างออกไปในองค์กรมากกว่าการเปลี่ยนแปลงที่เริ่มจากคนนอกองค์กร

2. ต้องสนใจสร้างทักษะและฝึกรวมล่วงหน้าก่อนการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารควรให้โอกาสพนักงานได้ฝึกฝนโดยการวางแผนการฝึกรวม การเรียนรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมใหม่

3. พนักงานจะต้องใช้เวลาในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารต้องใช้เวลาและต้องมีความยืดหยุ่น การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมที่สำเร็จส่วนใหญ่มักจะถูกปรับและประยุกต์โดยคน และวัฒนธรรมนั้นต้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทั่วไปของคน ดังนั้น ผู้บริหารควรจะมีแนวคิดการเปลี่ยนแปลงว่าจะมุ่งไปในทิศทางใดเริ่มกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ทุกคนเข้ามาเกี่ยวข้อง และเปิดโอกาสให้คนปรับประยุกต์แนวคิดของการเปลี่ยนแปลงตามที่เขาเห็นว่าเหมาะสม การเข้าไปจัดการกระบวนการมากเกินไปจะมีผลทำให้การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมไม่สำเร็จ

ฮาร์วีและโบวิน (Harvey & Bowin, 1996 อ้างในเกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, 2544: 34) ได้กล่าวว่า ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับปัจจัยสำคัญของการปฏิบัติงานเพื่อความเป็นเลิศขององค์กรมีองค์ประกอบที่สำคัญหลายประการ ได้แก่ โครงสร้าง ระบบ คน และแบบแผน หรือสไตล์ซึ่งมีอิทธิพลต่อวิถีทางการบริหารที่ปฏิบัติ วัฒนธรรมเป็นผลผลิตขององค์ประกอบเหล่านี้ กลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลงจะเกี่ยวกับการปรับองค์ประกอบเหล่านี้ให้เหมาะสมตามความจำเป็นที่จะรับเอากลยุทธ์ใหม่ๆ ดังนั้น การจัดการความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์กับวัฒนธรรมจึงต้องเอาใจใส่ปฏิสัมพันธ์ระหว่างความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงต่อกลยุทธ์ที่ใช้กับความสอดคล้องต้องกันระหว่างการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นกับวัฒนธรรมองค์กร และนอกจากนี้ปัจจัยที่สำคัญหลายประการในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้

1. ความเข้าใจในวัฒนธรรมเดิม ผู้บริหารจะไม่สามารถเปลี่ยนแปลงไปสู่วิถีทางใหม่ได้จนกว่าจะรู้ว่าตนนั้นอยู่ ณ จุดใด
2. การกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงในพนักงาน ส่งเสริมและการกระตุ้นพนักงานในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเก่า ๆ และกระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่ๆ
3. ตระหนักและติดตามหน่วยงานที่มีผลงานเด่นๆ ในองค์กรและใช้เป็นตัวแบบเพื่อการเปลี่ยนแปลง
4. อย่าบังคับให้เปลี่ยนแปลง ปล่อยให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการค้นหาแนวทางใหม่ ๆ ในการเปลี่ยนแปลงของเขาเอง แล้วการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมก็จะปรากฏขึ้น
5. นำด้วยวิสัยทัศน์ เพราะวิสัยทัศน์จะช่วยเป็นแนวทางหลักเพื่อการเปลี่ยนแปลง แต่ก็ต้องนำเข้าสู่วิสัยทัศน์โดยพนักงานเอง
6. การเปลี่ยนแปลงขนานใหญ่ต้องใช้เวลา อาจต้องใช้เวลาถึง 3-5 ปี กว่าที่จะเห็นผลการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมทั่วองค์กร
7. วัฒนธรรมใหม่ดำรงอยู่ได้ วัฒนธรรมใหม่จะดำรงอยู่ได้ด้วยค่านิยมผู้บริหารระดับสูง พฤติกรรม และการกระทำจะต้องชัดเจนและเข้มแข็งจริงจัง

โดยสรุป วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่สามารถเปลี่ยนแปลงปรับตัวได้ตามสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป วัฒนธรรมประกอบด้วย สิ่งที่เป็นนามธรรม ได้แก่ ค่านิยม ความเชื่อ และรูปธรรม ได้แก่ โครงสร้าง ขนบธรรมเนียมปฏิบัติ ซึ่งเป็นตัวกำกับพฤติกรรมของสมาชิก องค์ประกอบดังกล่าวจึงมีอิทธิพลต่อวิถีทางการบริหารที่ปฏิบัติในองค์กรด้วยเช่นกัน กลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาองค์กรจึงต้องเกี่ยวข้องกับการปรับองค์ประกอบเหล่านี้ให้เหมาะสมตามความจำเป็นที่จะรับเอากลยุทธ์ใหม่ๆ นั่นก็คือ การนำระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เข้ามาใช้ในองค์กรภาครัฐ และต้องให้ความสำคัญกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับกลยุทธ์ใหม่ที่นำมาใช้ให้สอดคล้องต้องกัน จึงจะสามารถนำองค์กรไปสู่ความเลิศได้

11. แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรกับการบริหาร

ซาเท (Sathe, 1985: 25-31) ได้เสนอความเห็นที่เห็นว่า วัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อการบริหารองค์กรในด้านต่าง ๆ ดังนี้

11.1 ความร่วมมือ (Cooperation) ความร่วมมือที่แท้จริงภายในองค์กรไม่สามารถเกิดขึ้นจากการออกเป็นกฎระเบียบได้ แต่ระดับของความร่วมมือที่แท้จริงได้รับอิทธิพลมาจากการที่สมาชิกในองค์กรมีทัศนคติฐานร่วมกัน เช่น บางองค์กรจะให้ระดับค่านิยมสูงกับการทำงานเป็นทีม ในขณะที่บางองค์กร การแข่งขันระหว่างสมาชิกจะถือเป็นค่านิยมในระดับที่สูงกว่า ซึ่งความแตกต่างกันของการให้ความสำคัญต่อความเชื่อและค่านิยมร่วมกันระหว่างกลุ่มและบุคคลนี้ส่งผลอย่างมากต่อระดับความร่วมมือ

11.2 การตัดสินใจ (Decision Making) วัฒนธรรมส่งผลต่อกระบวนการตัดสินใจ เนื่องจากความเชื่อและค่านิยมร่วมกันทำให้เกิดทัศนคติเบื้องต้นและเกิดความ โน้มเอียงคงที่ต่อองค์กร ซึ่งนำไปสู่กระบวนการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ

11.3 การควบคุม (Control) หัวใจของการควบคุม คือ ความสามารถที่จะทำให้การปฏิบัติงานได้ผลตามที่วางแผนไว้ โดยพื้นฐานแล้วกลไกการควบคุมในองค์กรมี 3 ด้าน คือ

11.3.1 ด้านการตลาด (Market) จะใช้ราคาเป็นตัวควบคุม

11.3.2 ด้านการปกครอง (Bureaucracy) จะใช้อำนาจอย่างเป็นทางการเป็นตัวควบคุม

11.3.3 ด้านเครือข่าย (Clan) จะใช้ความเชื่อ และค่านิยมที่มีร่วมกันของสมาชิกเป็นตัวควบคุม

ถึงแม้ว่ากลไกการควบคุมทั้ง 3 ด้านข้างต้นไม่ได้แยกจากกันโดยเด็ดขาด แต่องค์กรที่มีวัฒนธรรมแข็งแกร่งจะให้ความสำคัญต่อการควบคุมด้วยเครือข่ายเนื่องจากเป็นวัฒนธรรมที่

เกิดจากความเชื่อ และค่านิยมร่วมกันของสมาชิกที่กำหนดแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมของสมาชิกในองค์กร ซึ่งถือว่าเป็นการควบคุมที่มีประสิทธิภาพสูง

11.3.4 การสื่อสาร (Communication) เหตุผลหลักที่สมาชิกในองค์กรสื่อสารผิดพลาดเกิดจากปัญหาของการบิดเบือนข่าวสาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเนื้อสารมีความซับซ้อนมากเท่าไรความผิดพลาดในการสื่อสารก็จะยิ่งมากขึ้นเท่านั้น อย่างไรก็ตามวัฒนธรรมช่วยลดปัญหาเหล่านี้ได้ 2 ทาง คือ

- 1) ไม่จำเป็นต้องสื่อสารในเรื่องที่ถือว่ามิตีร่วมกันอยู่แล้ว
- 2) การมีคตินิยมร่วมกันช่วยให้แนวทางในการตีความสารต่างๆ ที่

ได้รับ

11.3.5 ความผูกพัน (Commitment) บุคคลจะมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรเมื่อเข้ามามีส่วนร่วมและได้รับประสบการณ์บางอย่างที่จะทำให้ยึดติดกับองค์กร สิ่งจูงใจต่างๆ เช่น เงินเดือน เกียรติยศ และความรู้สึกว่าตนเองมีค่าจะช่วยให้บุคคลมีความผูกพันต่อองค์กร วัฒนธรรมที่แข็งจะส่งเสริมความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยผ่านความเชื่อและค่านิยมต่างๆ ที่บุคคลมีร่วมกับผู้อื่นในองค์กร

11.3.6 การรับรู้ (Perception) วัฒนธรรมจะเป็นตัวกำหนดการรับรู้สถานการณ์ของสมาชิกในองค์กรอันจะนำไปสู่การปฏิบัติ

11.3.7 การใช้เหตุผลของการแสดงพฤติกรรม (Justification of behavior) วัฒนธรรมช่วยให้สมาชิกในองค์กรใช้อ้างเป็นเหตุผลในการแสดงพฤติกรรม ในขณะเดียวกันองค์กรก็จะใช้เหตุผลเป็นแรงเสริมให้สมาชิกรักษาพฤติกรรมนั้นไว้ ในทางตรงกันข้ามองค์กรอาจกำหนดให้สมาชิกแสดงพฤติกรรมที่ต้องการเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนพฤติกรรมได้เช่นกัน

โดยสรุป ภายในองค์กรทั่วไป โดยเฉพาะองค์กรขนาดใหญ่มักจะมีวัฒนธรรมรูปแบบที่เป็นเอกลักษณ์ของตนเองแตกต่างไปจากองค์กรอื่นๆ วัฒนธรรมองค์กรจะมีอิทธิพลต่อการบริหารองค์กรในด้าน ความร่วมมือ การตัดสินใจ การควบคุม การสื่อสาร ความผูกพัน การรับรู้ และการใช้เหตุผลของการแสดงพฤติกรรมของสมาชิก ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นตัวบ่งบอกถึงวิถีคิด วิถีทำงานของสมาชิกในองค์กร ฉะนั้น หน่วยงานภาครัฐซึ่งเป็นองค์กรขนาดใหญ่จะมีประสิทธิภาพได้ก็ต่อเมื่อวัฒนธรรมองค์กรเหมาะสมกับระบบผลิต สภาพแวดล้อมและกลยุทธ์ที่องค์กรนั้นใช้

แนวคิดระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

1. ความหมายของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

การศึกษาแนวคิดระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ จำเป็นจะต้องทำความเข้าใจในสาระสำคัญเกี่ยวกับระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นลำดับแรก มีนักวิชาการหลายท่านให้นิยามความหมายของ “การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์” ดังนี้

สำนักงานข้าราชการพลเรือน (2545: 3) การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายความว่า การบริหารหรือการจัดการในหน่วยงานซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐาน และมุ่งเน้นไปที่ผลของงาน อันได้แก่ ผลผลิต และผลลัพธ์ เป็นแนวคิดหลัก การบริหารนั้นเกี่ยวข้องกับหน้าที่ต่าง ๆ เช่น การวางแผน การควบคุม การจูงใจ การติดต่อสื่อสาร ดังนั้น การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ จึงนำมาใช้เป็นเครื่องมือทางการบริหาร โดยดำเนินการตามขั้นตอนต่างๆ เหล่านี้ เมื่อเมื่อ RBM มุ่งที่ผลของงานมากกว่า จึงไม่ค่อยจะมุ่งเน้นที่วิธีการที่จะให้ได้ผลสำเร็จของงานนั้น เช่น เรื่องของ กฎ ระเบียบ เป็นต้น วิทยาการสมัยใหม่และการดำเนินการอิงกระบวนการ

ศักดา ศรีนิเวศน์ (2546: 2) ได้ให้ความหมายของการบริหารที่เน้นผลสัมฤทธิ์ คือ การบริหาร โดยเน้นผลสัมฤทธิ์โดยการชี้วัดที่เป็นรูปธรรม ซึ่งอาจเขียนเป็นสมการได้ดังนี้

$$[\text{ผลสัมฤทธิ์ (Results)} = \text{ผลผลิต (Output)} + \text{ผลลัพธ์ (Outcomes)}]$$

กรมชลประทาน (2546 : 10) ได้กล่าวว่า การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ วิธีการบริหารที่มุ่งเน้นสัมฤทธิ์ผลขององค์กรเป็นหลัก การปฏิบัติงานขององค์กรมีผลสัมฤทธิ์เพียงใดพิจารณาได้จากการเปรียบเทียบผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่กำหนด

เมธินี จิตติขานนท์ (2547 : ตุลาคม) ได้ให้ความหมายของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ วิธีการบริหารจัดการที่เป็นระบบมุ่งเน้นที่ผลสัมฤทธิ์หรือผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก โดยมีการวัดผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

โดยสรุป การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management) หรือ RBM คือ วิธีการบริหารที่มุ่งเน้นสัมฤทธิ์ผลขององค์กรเป็นหลัก เป็นการเปรียบเทียบผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่กำหนด โดยใช้ระบบการประเมินผลงานที่อาศัยตัวชี้วัดเป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรม เพื่อให้มีการปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความคุ้มค่า รวมถึงมีความรับผิดชอบต่อประชาชนผู้รับบริการ

2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นชุดของวิธีการและเทคนิค ถูกพัฒนาขึ้นในระบบราชการของประเทศสวีเดนเพื่อช่วยให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในระบบราชการ ซึ่งแนวคิดนั้นอยู่บนพื้นฐานของการวิจัยและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในประเทศสวีเดน รวมทั้ง อิทธิพลจากแนวคิดทำนองเดียวกันที่พัฒนาขึ้นในประเทศอื่นๆ เช่น อังกฤษ สหรัฐอเมริกา แนวคิดเหล่านี้มีชื่อเรียกต่างๆ กันแต่ที่สำคัญที่สุดได้แก่ การบริหารโดยวัตถุประสงค์ (Management by Objectives) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) และกรอบวิธีการทำงานอย่างเป็นเหตุเป็นผล (Logical Framework Approach) ถึงแม้ว่าจะมีความแตกต่างกันในรายละเอียด แต่แนวคิดเหล่านี้ก็มีหลักการพื้นฐานเหมือนกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ และล้วนเป็นผลมาจากระบบงบประมาณในรูปการวางแผนโครงการ (Program Planning Budgeting Systems) ซึ่งพัฒนาขึ้น ในช่วงทศวรรษ 1960 อย่างไรก็ตามแนวคิดของสวีเดนนี้อาจจะเน้นหนักไปที่การบริหาร (Management) มากกว่าแนวคิดอื่นๆ

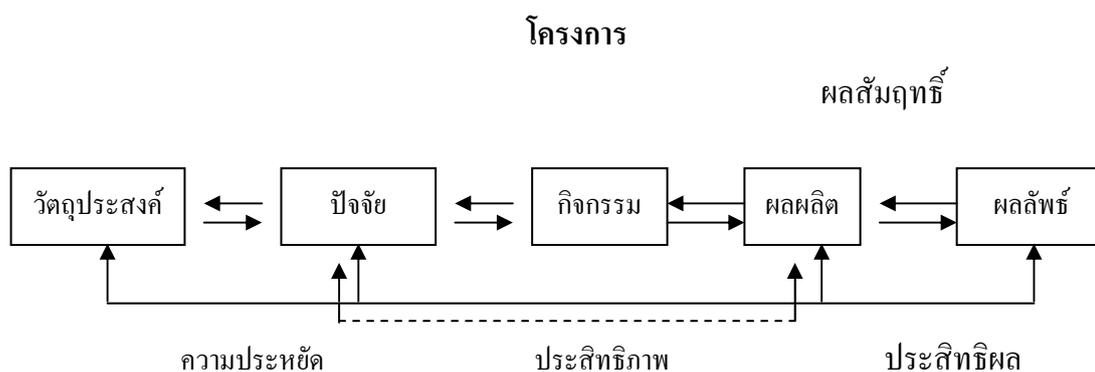
ดังนั้น รัฐบาลไทยจึงได้ขอความช่วยเหลือจากประเทศสวีเดน โดยผ่านหน่วยงาน Swedish International Development Authority สำหรับโครงการปฏิรูป ซึ่ง The Swedish Institute for Public Administration [SIPU] ได้รับเลือกให้เป็นที่ปรึกษาแก่สำนักงาน ก.พ. สำหรับความช่วยเหลือในโครงการ “การบริหารการเปลี่ยนแปลงในระบบราชการไทย ซึ่งเริ่มมา ตั้งแต่ปี 2537” คณะรัฐมนตรีจึงได้มีมติเมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2542 เห็นชอบต่อแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ ซึ่งกำหนดให้มีการปฏิรูประบบราชการด้วยแผนงานหลัก 5 แผน คือ

1. แผนการปรับเปลี่ยนบทบาท ภารกิจและวิธีการบริหารงานภาครัฐ
2. แผนการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณ การเงินและการพัสดุ
3. แผนการปรับเปลี่ยนระบบการบริหารบุคคล
4. แผนการปรับเปลี่ยนกฎหมาย
5. แผนการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยม

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นกิจกรรมสำคัญของแผนการปรับเปลี่ยนบทบาท ภารกิจและวิธีการบริหารงานของภาครัฐซึ่งกำหนดว่า ภาครัฐจะต้องเปลี่ยนแนวทางการบริหารไปสู่การบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์โดยยึดประชาชนเป็นเป้าหมายหลักในการทำงาน การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นเครื่องมือการบริหารที่มาพร้อมกับแนวคิดการบริหารภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ที่ต้องคำนึงถึงประชาชนและผลสัมฤทธิ์ของงาน เพื่อให้การทำงานของภาครัฐมุ่งเน้นผลลัพธ์ของงานมากกว่าเน้นปัจจัยนำเข้า (Input) ได้แก่ ทรัพยากรที่รัฐใช้ในการปฏิบัติงาน คือ คน เงิน วัสดุ ครุภัณฑ์ต่างๆ โดยเน้นการทำงานตามกฎ ระเบียบ และความถูกต้องตามกฎหมาย

และมาตรฐานที่เคร่งครัด การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์จะเน้นที่ผลลัพธ์ (Outcome) ของงาน โดยจะให้ความสำคัญที่การกำหนดพันธกิจและวัตถุประสงค์ของงาน/โครงการในองค์กรให้สอดคล้องเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicator = KPI) ใ่ว่างชัดเจน การวัดความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานโดยใช้ตัวชี้วัดดังกล่าว การยืดหยุ่นในการบริหารและสนับสนุนทรัพยากรและให้ค่าตอบแทนตามผลงาน ตลอดจนการปรับปรุงพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ตรงตามความต้องการของประชาชน และเกิดความคุ้มค่าในการใช้ภาษีของประชาชนและงบประมาณแผ่นดิน ซึ่งสามารถแสดงกรอบแนวคิดได้จากภาพที่ 2.13

ภาพที่ 2.13 กรอบแนวคิดในเรื่องการวัดผลการปฏิบัติงาน



(สำนักงานข้าราชการพลเรือน, 2545:6)

จากแนวคิดของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อ การจัดหาและบริหารทรัพยากรอย่างประหยัด (Economy) การบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และการบริหารทรัพยากรให้ได้ผลลัพธ์ที่บรรลุเป้าหมายตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ (Effectiveness)

การบริหารทรัพยากรอย่างประหยัด (Economy) คือ การใช้ต้นทุนหรือทรัพยากรน้อยที่สุดในการผลิตโดยการใช้ปัจจัยนำเข้า ซึ่งได้แก่ ทรัพยากรที่ใช้ในการผลิตด้วยราคาที่ต่ำสุดเท่าที่จะเป็นไปได้ สิ่งนี้ถือเป็นหลักสำคัญของนักบริหารที่ดี การไม่ประหยัดอาจเกิดจากกรณีการมีคนทำงานมากกว่าปริมาณงานหรือใช้เครื่องมือที่มีราคาแพงหรือคุณภาพสูงเกินความจำเป็น

การบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) เป็นการเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยนำเข้ากับผลผลิต ได้แก่ การสร้างผลผลิตในระดับสูงกว่าปัจจัยนำเข้า ความมี

ประสิทธิภาพสามารถวัดได้โดยนำปัจจัยนำเข้าจริงหารด้วยผลผลิตจริง ค่าที่ได้ยิ่งต่ำยิ่งแสดงว่ามีผลผลิตเพิ่มมากขึ้นกว่าการเพิ่มขึ้นของปัจจัยนำเข้า ซึ่งหมายถึงองค์กรนี้มีประสิทธิภาพ สักส่วนตัวนี้สามารถทำให้ดีขึ้นได้โดยการปรับปรุงผลิตภาพ คือ การทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้นในขณะที่ปัจจัยนำเข้าคงที่ หรือโดยการประหยัด คือ การรักษาระดับผลผลิตให้คงที่แต่ลดปัจจัยนำเข้าลง

การบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) เป็นการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ผลสัมฤทธิ์ (Results) ในที่นี้จะหมายถึง ผลรวมผลผลิตและผลลัพธ์

โดยสรุป การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ วิธีการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลผลิตและผลลัพธ์ของงาน โดยเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด โดยใช้ระบบการประเมินผลงานที่อาศัยตัวชี้วัดเป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรม เพื่อนำมาปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล และความคุ้มค่า รวมถึงความรับผิดชอบต่อประชาชนผู้รับบริการ โดยให้ความสำคัญต่อการจัดหาและบริหารทรัพยากรอย่างประหยัด การบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และการบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่วางไว้

3. ขั้นตอนการวางระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

สำนักงานข้าราชการพลเรือน (2545: 20) กล่าวว่า การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ หรือ RBM จะเป็นระบบมุ่งที่ผลของงานมากกว่าการมุ่งเน้นที่วิธีการที่จะให้ได้ผลสำเร็จของงานนั้น เช่น กฎ ระเบียบ เป็นต้น ดังนั้น การนำระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ หรือ RBM ไปใช้ในหน่วยงานราชการแต่ละหน่วยงาน จึงมีขั้นตอนประกอบด้วย

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ วิสัยทัศน์ และพันธกิจ ของส่วนราชการ เพื่อให้รู้ทิศทางขององค์กรในอนาคตและวัตถุประสงค์ขององค์กร

วิสัยทัศน์ (Vision) คือ ภาพที่องค์กรต้องการจะเป็นหรือเป็นเป้าประสงค์โดยรวมที่องค์กรต้องการ ณ เวลาใดเวลาหนึ่งในอนาคต

พันธกิจ (Mission) เป็นหลักการพื้นฐาน จุดมุ่งหมาย หรือวัตถุประสงค์ของการก่อตั้งองค์กรและขอบข่ายการดำเนินงานขององค์กร

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จ

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Critical success factor) คือ “สิ่งที่เราต้องการทำให้มีหรือให้เกิดขึ้นเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรคืออะไร” ถ้าหากว่าเรากำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรไว้แล้ว การที่เราจะบรรลุวิสัยทัศน์นั้นเราต้องทำอะไรบ้างหรือมีอะไรเกิดขึ้นบ้าง องค์กรจึงจะบรรลุวิสัยทัศน์ ฉะนั้น จึงต้องมีเกณฑ์การกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ ดังนี้

- เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์โดยมุ่งความสำคัญที่ผลผลิตและผลลัพธ์
- เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กร
- มีความเฉพาะเจาะจงและสามารถเข้าใจได้
- เป็นที่ยอมรับจากระดับผู้บริหาร
- อยู่ภายใต้อิทธิพลการควบคุมขององค์กร

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicators: KPI) คือ สิ่งที่เราจะวัดอะไร อะไรที่แสดงถึงความก้าวหน้าของเรา ในการกำหนดตัวชี้วัดมีข้อที่จะต้องคำนึงถึงเช่นกันว่า เวลาที่กำหนดขึ้นมานั้นจะต้องรับได้ไหม วัดได้จริงๆไหมแล้วจะต้องทำได้ และบรรลุได้ ทำความเข้าใจได้ ตรวจสอบได้ วัดได้ภายในเวลาที่กำหนด

สำหรับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก หรือ KPI เป็นการวัดความก้าวหน้าของการบรรลุปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ หรือผลสัมฤทธิ์ขององค์กร โดยเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานหรือเป้าหมายที่ตกลงกันไว้ องค์กรสามารถใช้ผลของการวัดและการประเมินความก้าวหน้าของการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กร ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักมีความเชื่อมโยงกับปัจจัยแห่งความสำเร็จ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักที่ดี ควรมีความเหมาะสม สามารถที่จะโน้มน้าวให้ทุกคนในองค์กร และผู้มีส่วนได้เสียประโยชน์ตลอดจนสาธารณชนเชื่อถือ ผลงานที่วัดจากตัวชี้วัด ผลการดำเนินงานหลักจะแสดงถึงภารกิจที่องค์กรจะต้องปฏิบัติตามพื้นฐานของเป้าหมายที่ตั้งไว้โดยต้องสามารถวัดได้อย่างเป็นรูปธรรม คุณลักษณะของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักที่ดี คือ ต้อง “SMART” ได้แก่

1. ความเฉพาะเจาะจง (Specific) ตัวชี้วัดควรมีความชัดเจนและมีความหมายมุ่งไปยังสิ่งที่วัด ควรกำหนดตัวชี้วัดให้ชัดเจน ไม่กำกวม เพื่อมิให้เกิดการตีความผิดพลาดและเพื่อสื่อสารความเข้าใจให้ตรงกันทั่วทั้งองค์กร

2. สามารถวัดได้ (Measurable) เป็นตัวชี้วัดที่สามารถนำไปวัดผลการปฏิบัติงานได้จริง ข้อมูลที่ได้จากการวัด สามารถนำไปเปรียบเทียบกับข้อมูลที่ได้จากตัวชี้วัดอื่น และใช้วิเคราะห์ความหมายทางสถิติได้

3. สามารถบรรลุได้ (Achievable) สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ ซึ่งองค์กรไม่ควรใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักที่องค์กรไม่สามารถควบคุมให้เกิดผลได้โดยตรง

4. สอดคล้องกับความเป็นจริง (Realistic) มีความสมจริง ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักมีความเหมาะสมกับองค์กรและไม่ใช้การวัดที่สูงเกินไป

5. เหมาะสมตามช่วงเวลาที่กำหนด (Timely) สามารถใช้วัดผลการปฏิบัติงานได้ภายในเวลาที่กำหนด และควรปรับปรุงตัวชี้วัด ให้ทันสมัยอยู่เสมอ

ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดแหล่งข้อมูลเพื่อให้รู้ว่า ข้อมูลของผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักมีอยู่ที่หน่วยงานใดภายในองค์กร และจัดเก็บอยู่ในรูปแบบของแฟ้มข้อมูล รายงานประจำเดือนหรือระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

ขั้นตอนที่ 5 ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะเป็นผู้กำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก เพื่อเป็นเกณฑ์เทียบว่า ผลการปฏิบัติงานดีพอหรือไม่เพียงใด

ขั้นตอนที่ 6 การรวบรวมข้อมูล องค์กรดำเนินการรวบรวมข้อมูลผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัด ผลการดำเนินงานหลักในระยะเวลาที่กำหนด เช่น ทุก 1 เดือน ทุก 3 เดือน ทุก 6 เดือน หรือทุก 1 ปี เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 7 การบันทึกและการอนุมัติข้อมูลเป็นการทำงานบน Web base ของระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

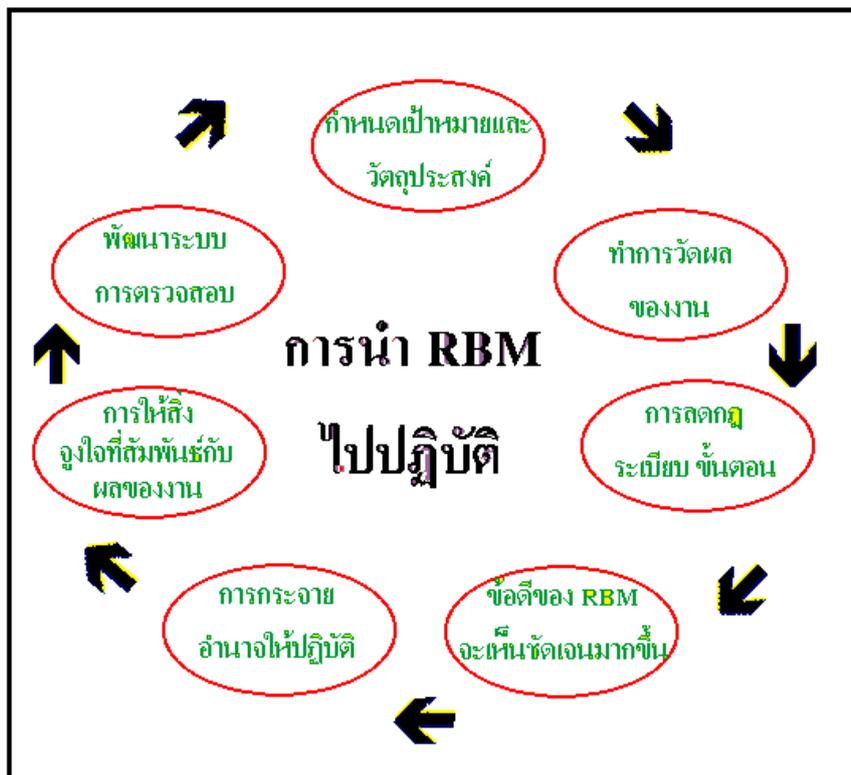
ขั้นตอนที่ 8 การวิเคราะห์ผลเพื่อพิจารณาผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด แล้ววิเคราะห์หาสาเหตุที่ผลการปฏิบัติงานต่ำหรือสูงกว่าเป้าหมายเกินไปเพื่อเสนอทางเลือกต่อผู้บริหารในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน

ขั้นตอนที่ 9 การรายงานผล เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบนำผลการวิเคราะห์ในขั้นตอนที่ 8 เสนอผู้บริหาร โดยผู้บริหารสามารถเรียกดูข้อมูลผลการปฏิบัติงานขององค์กรผ่านอินเทอร์เน็ตได้ด้วยตนเอง โดยใช้รายงานระบบงานประยุกต์ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ได้อีกส่วนหนึ่ง

การบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์มีเนื้อหาครอบคลุมเทคนิคในการบริหารหลายเรื่อง ตั้งแต่การวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance measurement) เพื่อปรับปรุงให้เกิดผลงานที่ดีขึ้น การเทียบงาน (Benchmarking) เป็นการปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ของงานและกระบวนการทำงานโดยเทียบวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best practices) คุณภาพการให้บริการ (Service quality) เป็นการยกระดับคุณภาพการให้บริการให้ผู้รับบริการพอใจ การตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน (Performance auditing) เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในความถูกต้องของข้อมูล การประเมินโครงการ (Performance evaluation) เป็นการดูความสำเร็จของโครงการ และยืนยันความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดและผลสัมฤทธิ์ การมอบอำนาจและให้อิสระในการทำงาน (Devolution and autonomy) เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับล่างและระดับต้นทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ และแก้ไขปัญหาได้อย่างทันเวลา การวางแผนองค์กรและแผนกลยุทธ์ (Corporate and strategic planning) เป็นการสร้างความเกี่ยวข้องในการทำงานทุกระดับให้ไปในทิศทางเดียวกันโดยไม่ละเลยผลสัมฤทธิ์ในระยะยาว และการทำ

สัญญาผลการปฏิบัติงาน (Performance contracting) เป็นการสร้างการต่อรองในการกำหนดผลสัมฤทธิ์เงื่อนไขการปฏิบัติงานและสิ่งตอบแทนในระบบราชการ ดังภาพที่ 2.14

ภาพที่ 2.14 ภาพแสดงการนำ RBM ไปปฏิบัติ



(สำนักงานข้าราชการพลเรือน, 2545: 23)

โดยสรุป การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ต้องมีการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ และพันธกิจ และกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จ โดยให้เชื่อมโยงกัน เพื่อให้รู้ทิศทางขององค์กร โดยตัวชี้วัดของผลการดำเนินหลักต้องมีคุณลักษณะ “SMART” มีการกำหนดแหล่งข้อมูล ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัด และมีการรวบรวมผลการปฏิบัติเพื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด และวิเคราะห์หาสาเหตุหากผลการปฏิบัติงานต่ำหรือสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด และนำเสนอต่อผู้บริหาร เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

4. ลักษณะขององค์กรที่บริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

สำนักงานข้าราชการพลเรือน (2545: 25) กล่าวว่า องค์กรที่ได้ใช้ระบบบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์จะมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ขององค์กรที่ชัดเจนและมีเป้าหมายที่เป็นรูปธรรม โดยเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ไม่เน้นกิจกรรมหรือการทำงานตามกฎระเบียบ
2. ผู้บริหารทุกระดับในองค์กรมีเป้าหมายของการทำงานที่ชัดเจน และเป้าหมายเหล่านั้นจะสั้น กระชับ ไม่คลุมเครือ และเป็นเป้าหมายที่มีฐานมาจากพันธกิจขององค์กรนั้นๆ
3. เป้าหมายจะวัดได้คือเป็นรูปธรรมโดยมีตัวชี้วัดที่สามารถวัดได้ สามารถติดตามผลการปฏิบัติงานได้ และสามารถเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับองค์กรอื่นที่มีลักษณะงานที่เทียบเคียงกันได้
4. การตัดสินใจจัดสรรงบประมาณให้หน่วยงานหรือโครงการต่างๆ จะพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลักซึ่งจะสอดคล้องกับการให้ค่าตอบแทน สวัสดิการและรางวัลแก่เจ้าหน้าที่ที่ประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก
5. เจ้าหน้าที่ทุกคนรู้ว่างานที่องค์กรคาดหวังคืออะไร ทุกคนในองค์กรจะคิดเสมอว่างานที่ตนเองทำอยู่นั้นเกิดผลอย่างไร และทุกคนรู้สึกรับผิดชอบต่อผลงาน ที่ได้กำหนดไว้อย่างเหมาะสมกับกำลังความสามารถของแต่ละคน
6. มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจในการบริหารเงิน บริหารคน สู่หน่วยงานระดับล่างเพื่อให้สามารถทำงานบรรลุผลได้อย่างเหมาะสมเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับต้นระดับกลางซึ่งเป็นผู้เข้าใจปัญหาเป็นอย่างดี เป็นผู้แก้ไขปัญหาและสะสมประสบการณ์ เพื่อก้าวสู่ผู้บริหารระดับที่สูงขึ้นไป ซึ่งนอกจากจะช่วยลดปัญหาคอขวดที่ทำให้การทำงานล่าช้า ลดขั้นตอนการทำงานแล้ว ยังเพิ่มความยืดหยุ่นและประสิทธิภาพการทำงานด้วย
7. มีระบบสนับสนุนการทำงานในเรื่องระเบียบการทำงาน สถานที่ อุปกรณ์ในการทำงาน เช่น มีระเบียบที่สั้น กระชับ เท่าที่จำเป็น มีสถานที่ทำงานสะอาดเป็นระเบียบ มีเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนให้สามารถตัดสินใจบนฐานข้อมูลที่ถูกต้องและให้บริการได้อย่างรวดเร็ว
8. มีวัฒนธรรมและอุดมการณ์ร่วมกันในการทำงานที่สร้างสรรค์ เป็นองค์กรที่มุ่งมั่นจะทำงานร่วมกันเพื่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นองค์กรที่เรียนรู้ เปิดกว้างต่อความคิด ความรู้ใหม่ ๆ และปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม เป็นองค์กรที่ให้อภัยต่อความผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้เมื่อต้องการจัดการกับความไม่แน่นอนและเป็นองค์กรที่มีการติดต่อประสานข้อมูลและร่วมกันทำงานกับองค์กรภายนอกเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

9. เจ้าหน้าที่มีขวัญกำลังใจดี เนื่องจากมีโอกาสปรับปรุงงาน และใช้ดุลพินิจในการทำงานที่กว้างขวางขึ้น ทำให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ ลดการต่อว่า หรือ ความไม่พอใจลง ส่วนเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเองจะได้รับการตอบแทนตามผลการประเมินจากผลสัมฤทธิ์ของงาน

โดยสรุป ลักษณะขององค์กรที่บริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ผู้บริหารต้องกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ขององค์กรที่ชัดเจน และมีเป้าหมายที่เป็นรูปธรรมและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และพันธกิจ มีการกระจายอำนาจในการบริหาร การจัดสรรงบประมาณให้สอดคล้องกับการให้ค่าตอบแทน และมีระบบสนับสนุนในการทำงาน โดยเจ้าหน้าที่ทุกคนต้องมีอุดมการณ์ในการทำงานร่วมกัน และมีการกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จระบบการวัดผลการปฏิบัติงาน โดยมีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน และการวัดผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ว่าสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้

5. กรอบการประเมินผลสัมฤทธิ์ของส่วนราชการ

การประเมินผลสัมฤทธิ์ของทางราชการได้นำแนวคิดของ Balance Scorecard หรือที่เรียกสั้นๆ ว่า BSC ที่ แคพแลน (Robert S. Kaplan) ศาสตราจารย์ด้านบริหารธุรกิจประจำมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard) และ ดร.นอร์ตัน (Dr. David Norton) ที่ปรึกษาด้านการจัดการได้เริ่มพัฒนาขึ้นในปี ค.ศ.1992 เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินองค์กร (อ้างถึงในกรมชลประทาน, 2546: 17) โดยอาศัยตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators: KPI) มาใช้ในการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ (2545: 349-351) ได้กล่าวว่า Balance Scorecard หรือ BSC คือ ระบบการควบคุมทางการบริหารจัดการแบบองค์รวม (Comprehensive management control system) ซึ่งประกอบด้วย การทำให้เกิดความสมดุล (Balance) ของการประเมินผลหรือการวัดผลทางการเงินด้วยการประเมินผลหรือการวัดผลด้านการปฏิบัติการ (Operational measures) ซึ่งเกี่ยวข้องกับปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จของบริษัท (Daft, 2001 :300) หรือเป็นเครื่องมือในการวัดผลการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาขอบเขตทั้ง 4 ด้าน คือ 1) ด้านการเงิน (Financial) 2) ด้านลูกค้า (Customer) 3) ด้านกระบวนการบริหารภายใน (Internal processes) 4) ด้านบุคลากร (People)/นวัตกรรม (Innovation)/การเติบโต (Growth) ซึ่งสนับสนุนผลการปฏิบัติงานของบริษัท (Robbins and Coulter, 2002: 565) หรือเป็นเครื่องมือทางด้านการบริหารจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติโดยอาศัยการวัดผลหรือประเมินผล (Measurement) ซึ่งจะช่วยให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and focused)

แนวคิดพื้นฐานของ Balance Scorecard ในปัจจุบันการประเมินผลองค์กรไม่สามารถใช้ตัวชี้วัดทางการเงินได้เพียงอย่างเดียว ผู้บริหารต้องพิจารณาจากมุมมองด้านอื่นๆ ซึ่ง BSC ประกอบด้วย 4 มุมมอง ได้แก่

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial perspectives)
2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer perspectives)
3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal business process perspectives)
4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth perspectives)

โดยภายใต้แต่ละมุมมองประกอบด้วยช่อง 4 ช่อง ได้แก่

1) วัตถุประสงค์ (Objective) ของแต่ละมุมมอง ซึ่งในความหมายคำว่า วัตถุประสงค์ตามแนวความคิดของ BSC นั้น คือสิ่งที่องค์กรมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุในด้านต่างๆ

2) ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators: KPI) ได้แก่ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดค่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่

3) เป้าหมาย (Target) ได้แก่ เป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุของตัวชี้วัดแต่ละประการ

4) การริเริ่ม (Initiatives) ได้แก่ แผนงาน โครงการหรือกิจกรรม ที่องค์กรจะจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยในขั้นนี้ยังไม่ใช่แผนปฏิบัติการที่จะทำเป็นเพียงแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรมเบื้องต้นที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

สำหรับส่วนราชการได้นำแนวคิดของ Balance Scorecard (BSC) มาเป็นกรอบการประเมินผลสัมฤทธิ์ของส่วนราชการ โดยแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้ (กรมชลประทาน, 2546: 18)

(1) ด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์กร (External perspective) เป็นการพิจารณาองค์กรในมุมมองของประชาชนผู้รับบริการ สาธารณชนทั่วไปที่อยู่ในสภาวะแวดล้อมภายนอกองค์กร ผู้มีส่วนได้เสียประโยชน์ต่าง ๆ รัฐบาล หน่วยงานราชการอื่น ๆ รัฐวิสาหกิจ องค์กรพัฒนาเอกชน ภาคเอกชน และสถาบันการศึกษา ฯลฯ

(2) ด้านองค์ประกอบภายในองค์กร (Internal perspective) เป็นการพิจารณาย้อนกลับไปไปที่โครงสร้างองค์กร กระบวนการทำงาน ทรัพยากรมนุษย์ ความสามารถหลักขององค์กร วัฒนธรรม และค่านิยม

(3) ด้านนวัตกรรม (Innovation perspective) เป็นการพิจารณาความสามารถขององค์กรต่อความเปลี่ยนแปลงเป็นการมองไปในอนาคตว่าองค์กรควรริเริ่มสร้างสรรค์อย่างไร เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ดียิ่งกว่าเดิม

(4) ด้านการเงิน (Innovation perspective) ให้ความสำคัญกับการประหยัดทรัพยากรทางการบริหาร ความคุ้มค่าของเงินงบประมาณที่ใช้ความสามารถของการให้บริการเทียบกับผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา รวมถึงการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบที่ปรากฏ

โดยสรุป จากแนวคิดการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ จะเห็นได้ว่า ระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีองค์ประกอบที่สำคัญอันประกอบด้วย 1) เป้าหมายที่กำหนด ได้แก่ ผลผลิตและผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ขององค์กร และความพึงพอใจของประชาชน 2) ระบบการประเมินผล ได้แก่ การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักและการวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งองค์กรสามารถใช้ผลของการวัดและการประเมินความก้าวหน้าของการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรตามตัวชี้วัดนั้น เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความคุ้มค่า และความรับผิดชอบต่อประชาชน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

จิตพล กีนสี (2542: บทคัดย่อ) ศึกษารูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของหน่วยบัญชาการป้องกันภัยทางอากาศ กองทัพบก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบวัฒนธรรมองค์กร และความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์กร โดยการใช้แบบสอบถามวัดรูปแบบวัฒนธรรมองค์กร กลุ่มตัวอย่าง คือ ข้าราชการนายทหารชั้นสัญญาบัตรขึ้นไป จำนวน 200 คนในหน่วยบัญชาการป้องกันทางอากาศ กองทัพบก สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การหาความสัมพันธ์ด้วยสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยโดยใช้สถิติทดสอบค่าที (t-test) และค่าเอฟ (F-test)

ผลการศึกษาเป็นดังนี้

1. หน่วยบัญชาการป้องกันภัยทางอากาศ กองทัพบก มีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบเชื่อผู้ก่อตั้งมากที่สุด
2. กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุที่แตกต่างกัน และระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรแบบเชื่อ ผู้ก่อตั้ง และทำงานแบบเสรี แตกต่างกัน

3. กลุ่มตัวอย่างที่สำเร็จจากโรงเรียนนายร้อย จปร. เป็นแบบเชื่อกู้ตั้ง และไม่ได้สำเร็จจากโรงเรียนนายร้อย จปร. เป็นแบบราชการ แบบทำงานเป็นทีม และแบบทำงานเสรี

4. กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีวัฒนธรรมองค์กรแบบเชื่อกู้ตั้งแบบราชการ และแบบทำงานเสรี แตกต่างกัน

5. กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกัน มีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรแบบราชการ และแบบทำงานเสรี แตกต่างกัน

อรุณ บัวเงิน (2543: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาระดับวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยศิลปากรตามทัศนคติของข้าราชการแต่ละกลุ่มหน่วยงานที่มีสถานภาพต่างกัน และกลุ่มหน่วยงานและสถานภาพที่ร่วมกัน ส่งผลให้เกิดปฏิสัมพันธ์ในวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยศิลปากร กลุ่มตัวอย่าง คือ ข้าราชการของมหาวิทยาลัยศิลปากร จำนวน 314 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรตามแนวคิดของแพตเตอร์สัน (Patterson) สถิติที่ใช้ คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแปรปรวนสองทาง (two-way analysis of variance) และทดสอบภายหลัง (posteriori comparison test) โดยใช้สถิติทดสอบ LSD (Least Significant Difference) ของฟิชเชอร์ (Fisher)

ผลการวิจัย พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยศิลปากรในภาพรวมและเมื่อแยกแต่ละดัชนีอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับความเห็นของข้าราชการแต่ละกลุ่มหน่วยงานและทุกสถานภาพที่มีต่อวัฒนธรรมองค์กร ของมหาวิทยาลัยศิลปากรในภาพรวมไม่มีความแตกต่างกัน นอกจากนี้ยังพบว่า กลุ่มหน่วยงานและสถานภาพของบุคลากรแต่ละกลุ่มหน่วยงานไม่มีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันต่อวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยในภาพรวม

พวงทิพย์ มั่งคั่ง (254: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับประสิทธิผลโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาระดับวัฒนธรรม โรงเรียนและระดับประสิทธิผลของ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 เพื่อเปรียบเทียบวัฒนธรรม โรงเรียนและเปรียบเทียบประสิทธิผลของโรงเรียน โดยจำแนกตามสถานที่ตั้ง และขนาดของ โรงเรียน รวมทั้งหาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนในแต่ละด้านกับประสิทธิผลของโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการครูที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 จำนวน 314 คน โดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้ เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูล โดยการหาค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และสหสัมพันธ์อย่างง่าย

ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า 1) วัฒนธรรมโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 อยู่ในระดับมาก และวัฒนธรรมโรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อจำแนกตามสถานที่ตั้ง และขนาดของโรงเรียน 2) ประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 อยู่ในระดับมาก และประสิทธิภาพของโรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเมื่อจำแนกตามสถานที่ตั้ง ส่วนขนาดของโรงเรียนแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3) วัฒนธรรมโรงเรียนด้านความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน ด้านการตัดสินใจ ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ด้านความซื่อสัตย์สุจริต และด้านความหลากหลายของบุคลากร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 4) วัฒนธรรมโรงเรียนในแต่ละด้านมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของโรงเรียนในแต่ละด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อจำแนกตามสถานที่ตั้ง และขนาดของโรงเรียน

พุทธิภักษ์ ภาวัง (2548: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรกับการดำเนินงานปฏิรูประบบสุขภาพของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดเชียงใหม่ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กรกับการดำเนินงานปฏิรูประบบสุขภาพของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดเชียงใหม่ โดยศึกษาในกลุ่มประชากรซึ่งเป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 151 คน โดยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ การสังเกต การสนทนากลุ่ม และการร่วมกิจกรรม

วัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญต่อการทำงานส่งเสริมสุขภาพตามกระบวนการปฏิรูประบบสุขภาพ 3 ระดับ คือ วัฒนธรรมองค์กรระดับโครงสร้าง วัฒนธรรมระดับปฏิบัติและวัฒนธรรมระดับคุณค่านั้น พบว่า

วัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการปฏิรูประบบสุขภาพ ได้แก่ วัฒนธรรมระดับคุณค่า บุคลากรส่วนมากมีทัศนคติและวิธีคิดที่ดี พร้อมจะปฏิบัติในแนวทางการสร้างสุขภาพ และวัฒนธรรมระดับปฏิบัติ บุคลากรส่วนมากมีความพยายามในการเรียนรู้ และมีความสัมพันธ์กันฉันท์พี่น้อง

วัฒนธรรมองค์กรที่ต้องปรับเปลี่ยน ได้แก่ วัฒนธรรมระดับโครงสร้าง เนื่องจากยังมีหน้าที่ความรับผิดชอบในงานประจำ การแบ่งฝ่ายรับผิดชอบงาน และการทำงานตอบสนองนโยบายของแต่ละกรมที่มีความแยกส่วน ทำให้ไม่สามารถดำเนินการแบบบูรณาการให้เป็นองค์กรรวม ตามแนวคิดที่เกิดจากการเรียนรู้ตามแนวทางของการสร้างเสริมสุขภาพของสำนักงานปฏิรูประบบสุขภาพแห่งชาติ และวัฒนธรรมระดับปฏิบัติ ในการพัฒนาการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ รวดเร็วและสื่อสารแบบมีส่วนร่วม

สาทร ฐิติโสภณ (254: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การ โรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การ โรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย ผู้บริหารและครูผู้สอน จำนวน 245 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบสถิติค่าที กรณีกลุ่มตัวอย่างเป็นอิสระแก่กัน การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว เปรียบเทียบโดยใช้สูตรเชฟเฟ ค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า

ผลการวิจัยพบว่า

1. วัฒนธรรมองค์การโรงเรียนลักษณะสร้างสรรค์ อยู่ในระดับมาก ส่วนลักษณะเฉื่อยชา และลักษณะก้าวร้าวอยู่ในระดับปานกลาง
2. ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การโรงเรียนลักษณะสร้างสรรค์ แตกต่างกัน ลักษณะเฉื่อยชา ไม่แตกต่างกัน และลักษณะก้าวร้าว แตกต่างกัน
3. วัฒนธรรมองค์การโรงเรียนลักษณะสร้างสรรค์ของโรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนขนาดใหญ่ แตกต่างกัน ส่วนวัฒนธรรมองค์การโรงเรียนลักษณะเฉื่อยชา และลักษณะก้าวร้าวของโรงเรียนทุกขนาด ไม่แตกต่างกัน
4. ประสิทธิภาพของโรงเรียน อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับ คือ ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน ด้านความสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียน และด้านความสามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก
5. ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อประสิทธิผลของโรงเรียน แตกต่างกัน
6. ประสิทธิภาพของโรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนขนาดใหญ่ ไม่แตกต่างกัน
7. วัฒนธรรมองค์การโรงเรียนลักษณะสร้างสรรค์ และลักษณะเฉื่อยชามีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียน ส่วนวัฒนธรรมองค์การโรงเรียนลักษณะก้าวร้าว ไม่มีความสัมพันธ์
8. วัฒนธรรมองค์การโรงเรียนลักษณะสร้างสรรค์มีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน ส่วนลักษณะเฉื่อยชาและลักษณะก้าวร้าว ไม่มีอำนาจพยากรณ์

พิชชา รัตนดิลก ณ ภูเก็ต (2551: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิผลขององค์การราชการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เปรียบเทียบระดับวัฒนธรรมองค์การราชการก่อนและหลังจากที่มีการนำวัฒนธรรมแบบ “I AM READY” 2) เปรียบเทียบการยึดถือและให้ความสำคัญต่อมิติวัฒนธรรมแบบ “I AM READY” ของกระทรวงต่างๆ และ 3) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมแบบ I AM READY กับประสิทธิผลขององค์การราชการ วิธีการศึกษาเป็นการวิจัยเชิงสำรวจเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม มีจำนวนตัวอย่างจำนวน 9,100 ตัวอย่าง จากข้าราชการทุกกระทรวง ผลการศึกษาพบว่า การนำวัฒนธรรม I AM READY ไปปฏิบัติเป็นเวลา 2 ปี ทำให้คะแนนเฉลี่ยของวัฒนธรรม I AM READY ขององค์การราชการเพิ่มขึ้นจากเดิมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 กระทรวงต่าง ๆ ยึดถือและให้ความสำคัญกับมิติวัฒนธรรมแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับลักษณะภารกิจของแต่ละกระทรวง และวัฒนธรรม I AM READY มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลขององค์การราชการ

2. งานวิจัยต่างประเทศ

สำหรับงานวิจัยในต่างประเทศ ได้มีผู้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรตั้งแต่ปี ค.ศ.1982 เป็นต้น ดังนี้

สตีมันแมน (Steinman, 1988 อ้างถึงใน มาลินี เคห์ทุม, 2547: 49) ศึกษาว่าวัฒนธรรมองค์กรจะปรากฏในรูปของสัญลักษณ์ พิธีการ ที่สื่อถึงความเชื่อและค่านิยมของสมาชิกในองค์กร วัฒนธรรมย่อยอาจมีผลต่อกลุ่มวิชาชีพ เช่น พยาบาล เป็นวิชาชีพที่มีลักษณะงานเหมือนกัน Steinman ได้ศึกษาปรากฏการณ์ของวัฒนธรรมองค์กรและวิชาชีพ โดยศึกษาโรงพยาบาล 3 แห่ง ในรัฐออเรกอน สหรัฐอเมริกา ด้วยการสำรวจข้อมูลในองค์กรและหน่วยงานที่มีความแข็งแกร่งทางวัฒนธรรมและมโนคติเกี่ยวกับวัฒนธรรมเหมือนกัน การสำรวจข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยคำถามปลายเปิดที่เกี่ยวกับการพัฒนาและการดำรงรักษาวัฒนธรรมองค์กรและวิชาชีพในโรงพยาบาล การขัดเกลาทางสังคมในหน่วยงาน และการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์กรขนาดใหญ่ใน 2 โรงพยาบาล ส่วนอีก 1 โรงพยาบาลไม่สอดคล้องกัน ผลการศึกษานี้บ่งบอกโดยนัยถึงกลยุทธ์การบริหาร การแก้ปัญหาความขัดแย้ง การพัฒนาบุคลากร และการเปลี่ยนแปลงรูปแบบองค์กรในโรงพยาบาล

กิลล์เมทท์ (Guillmette, 1992 อ้างถึงใน มาลินี เคห์ทุม, 2547: 50) ศึกษาถึงวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ คือ การบริหารภายในองค์กรซึ่งประกอบด้วย รูปแบบการปฏิบัติงานการทำงานเป็นทีม ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน และผู้บริหาร การรับรู้สภาพแวดล้อม การปรับตัวเข้ากับองค์กร การรับรู้เป้าหมายขององค์กรและค่านิยมในการทำงาน โดยศึกษาตัวจัดหามูลากรเข้าทำงาน โดยศึกษาในพยาบาลประจำการ 54 คน ในโรงพยาบาลรัฐ ผลการศึกษาพบว่า

รูปแบบการทำงานเป็นทีม มีความพึงพอใจมากกว่าการทำงานไม่เป็นทีม อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติ แต่ไม่มีความแตกต่างกับความผูกพันกับองค์กร การตั้งใจทำงาน และการคงอยู่และการจัดหาบุคลากร ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานกับผู้บริหารมีความร่วมมือสูง มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน ความผูกพันกับองค์กร และการตั้งใจในการทำงาน แต่ไม่มีความแตกต่างกันกับการจัดหาบุคลากรและการคงอยู่ในงานระดับการรับรู้สิ่งแวดลอมสูงขึ้น สัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน ความผูกพันกับองค์กรความตั้งใจในการทำงาน แต่ไม่แตกต่างกันกับการจัดหาบุคลากรและการคงอยู่ในงานการรับรู้ถึงการสนองตอบการปรับตัวเข้ากับองค์กรสูงขึ้น สัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน ความผูกพันกับองค์กร การจัดหาบุคลากร การคงอยู่ในงานแต่ไม่แตกต่างกับความตั้งใจในการทำงานการรับรู้ของพนักงานถึงความรู้สึถึงภารกิจหลักขององค์กรและการมองกลยุทธ์ระยะยาวขององค์กรสูงขึ้นสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน ความผูกพันกับองค์กร การจัดหาบุคลากร และการคงอยู่ในงาน แต่ไม่แตกต่างกันกับความตั้งใจทำงานระดับค่านิยมในการทำงานสูงขึ้น มีความสัมพันธ์อย่างสูงกับความพึงพอใจในงาน ความผูกพันในงาน การคงอยู่ในงาน การจัดหาบุคลากรและการตั้งใจในการทำงาน ดังนั้น วัฒนธรรมการทำงานที่ดี คือ การปลูกฝังค่านิยมการทำงาน และองค์ประกอบต่างๆ จะทำให้ลดปัญหาการขาดแคลนบุคลากรพยายามได้รวมทั้งจัดหาพยาบาลที่มีความเหมาะสมกับองค์กรและหน่วยงานได้แนวทางหนึ่ง

แพ็ตเตอร์สัน (Patterson, 1999: 2739-A) ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรกับผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย The University of Southern Mississippi โดยใช้กรอบการศึกษาวัฒนธรรมของค็อก และลาฟเฟอร์ดี (วัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ วัฒนธรรมแบบป้องกันเชิงรับ และวัฒนธรรมแบบป้องกันเชิงรุก) พบว่า ผลการปฏิบัติของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์อย่างมาก โดยวัฒนธรรมเฉพาะบางประเภทจะทำให้เกิดผลงานเฉพาะขึ้นมา ซึ่งสนับสนุนงานวิจัยอื่นๆ ว่าวัฒนธรรมส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกองค์กร

คาร์เมอร์รอนและเอ็ดดิงตันท์ (Cameron & Ettington, 2000 อ้างถึงใน เสาวลักษณ์ จิรไกรโกศล, 2550: 56) ได้ทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรในองค์กรทั่วไปพบว่า มีการโยงความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะวัฒนธรรมองค์กรกับความมีประสิทธิภาพ ความสัมพันธ์ดังกล่าว คือ ความเข้มแข็งทางวัฒนธรรม (Cultural strength) และความสอดคล้องของวัฒนธรรม (Cultural congruence) มีความสัมพันธ์โดยตรงกับประสิทธิภาพขององค์กร พวกเขาได้เสนอผลการวิจัยได้จากการทบทวนวรรณกรรม คือ รูปแบบค่านิยมทางวัฒนธรรมที่แข่งขันกัน (Competing value model) รูปแบบดังกล่าวได้จำแนกประเภทวัฒนธรรมองค์กรเป็น 4 แบบ คือ แบบครอบครัว (Clan) แบบราชการ (Hierarchy) แบบเฉพาะกิจ (Adhocracy) และแบบกลไกตลาด (Market) ซึ่งในแต่ละแบบนี้จะมีแบบของผู้ผู้นำ (Leader style) ความผูกพันยึดเหนี่ยวในองค์กร

(Bonding) และลักษณะสำคัญของกุศโลบายขององค์กร (Strategic emphasis) แตกต่างกันไป โดยมีงานวิจัยยืนยันความสอดคล้องกันของลักษณะต่าง ๆ ที่เป็นอยู่ในวัฒนธรรมองค์กรทั้ง 4 แบบ Cameron และ Ettington ได้นำวัฒนธรรมองค์กรทั้ง 4 แบบนี้ ไปตรวจสอบกับองค์กรของวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกา 334 แห่ง ผลการศึกษาพบว่า ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรของวิทยาลัยเป็นแบบครอบครัวมากที่สุด รองลงไปที่คือ แบบราชการ แบบการเฉพาะกิจ และแบบกลไกตลาด ตามลำดับ

แอนเดอร์สัน (Anderson, 2000: 103) ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิผลของวิทยาลัยชุมชน และสถาบันทางเทคนิคในรัฐเทนเนสซี โดยสอบถามผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ธุรการ และอาจารย์จำนวน 1,423 คน โดยกรอบการศึกษาวัฒนธรรมของคาเมรอนและเอตติงตันพบว่า วัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา (Adhocracy Culture) มีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลิกภาพผู้เรียน การพัฒนาทางวิชาการของผู้เรียน ความพึงพอใจในการจ้างงานของผู้บริหารและอาจารย์ การพัฒนาวิชาชีพและคุณภาพอาจารย์ ความเปิดของระบบและปฏิสัมพันธ์กับชุมชน ความสามารถในการได้มาซึ่งทรัพยากร และสุขภาพองค์กร วัฒนธรรมแบบครอบครั้ว (Clean Culture) มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทางวิชาการของผู้เรียน การพัฒนาบุคลิกภาพของผู้เรียน ความพึงพอใจในการจ้างงานของผู้บริหารและอาจารย์ ความเปิดของระบบและปฏิสัมพันธ์กับชุมชน ความสามารถในการได้มาซึ่งทรัพยากร สุขภาพองค์กร และความพึงพอใจทางการศึกษาของผู้เรียน วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture) มีอิทธิพลต่อสุขภาพองค์กร การพัฒนาทางวิชาการของผู้เรียน ความพึงพอใจในการจ้างงานของผู้บริหารและอาจารย์ และความสามารถในการได้มาซึ่งทรัพยากร และวัฒนธรรมแบบการตลาด (Market Culture) มีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลิกภาพของผู้เรียน ความเปิดของระบบ และปฏิสัมพันธ์กับชุมชน ความสามารถในการได้มาซึ่งทรัพยากรและสุขภาพและความพึงพอใจทางการศึกษาของผู้เรียน

2. ระบบการประเมินผล เป็นการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ชัดเจนในการวัดความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ มีความรับผิดชอบต่อประชาชน และเกิดความคุ้มค่าในการใช้งบประมาณแผ่นดิน

3. ระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์จะบรรลุเป้าหมายของรัฐบาลได้ จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องเปิดช่องว่างระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้วยการปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เอื้อต่อการพัฒนาให้มีความสอดคล้องสัมพันธ์กับระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งซึ่งกันและกัน