

วัฒนธรรมองค์การ: ปัจจัยสู่ความสำเร็จ Organizational Culture: Factors for Success

อนุพงษ์ อินฟ้าแสง^{1*}

¹สาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธนบุรี

เลขที่ 248 ซอยเพชรเกษม 110 ถนนเพชรเกษม แขวงหนองค้างพลู เขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร 10160

บทคัดย่อ

วัฒนธรรมองค์การเป็นกลยุทธ์สำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางธุรกิจ ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การได้ การสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์การจึงเป็นสิ่งจำเป็นโดยการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกกับองค์การให้เกิดค่านิยมร่วม ด้วยการเรียนรู้บทบาทหน้าที่ขององค์การเพื่อเสริมสร้างให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์การ ผู้บริหารควรใช้เครื่องมือทางการบริหารที่มีอยู่หลากหลายภายในองค์การปลูกฝังพฤติกรรมให้เกิดกับสมาชิกตามที่ต้องการ ด้วยการเลือกรูปแบบวัฒนธรรมให้สอดคล้องกับพันธกิจ เป้าหมายของแต่ละองค์การพร้อมทั้งเสริมสร้างแนวทางในการรักษาวัฒนธรรมองค์การที่ดีมีคุณค่าให้คงอยู่ เพื่อเป็นปัจจัยในการเสริมสร้างความสำเร็จ แข็งแกร่งขององค์การอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ

วัฒนธรรมองค์การ

Abstract

Organizational culture is a key strategy in creating a business advantage .Which will contribute to the success or failure of the organization. The creation and development of organizational culture is therefore essential. By linking the relationship between the organization members achieve shared values. The role of the organization is to strengthen the organization. Administrators should use a variety of management within the organization. To cultivate the habit with the organization needs by choosing the style culture in line with the mission of each organization. And strengthen the organization to maintain a good value to stay factor in enhancing success. Strong organizational sustainability

*ผู้เขียนหลัก (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประจักษ์คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธนบุรี)
อีเมลล์: anupong_in@yahoo.com



Keywords

Organizational Culture

บทนำ

ธุรกิจที่เจริญเติบโตมีความได้เปรียบคู่แข่งขั้นโดยส่วนใหญ่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การด้วยวิธีการสื่อสารผ่านช่องทางต่างๆ เพื่อเป็นกลยุทธ์ในการเผยแพร่นโยบาย แนวปฏิบัติ ที่องค์การต้องการไปยังสมาชิกเพื่อคาดหวังให้เกิดทัศนคติ ค่านิยม ฝังลึกในตัวสมาชิกจนเกิดเป็นประเพณีปฏิบัติซึ่งถือว่าเป็นกลยุทธ์ในการสร้างความได้เปรียบเชิงธุรกิจโดยเชื่อมโยงข้อมูลนโยบาย แนวทางปฏิบัติ ระหว่างสมาชิกกับองค์การจนเกิดค่านิยมร่วม (Corporate Values) รวมถึงทำให้สมาชิกเกิดความผูกพัน กับองค์การ (Commitment) ด้วยการแสดงออกในรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) อันเป็นแบบแผนโดยรวมของพฤติกรรมบุคคลที่แสดงออกในด้านความคิด การเรียนรู้ การสื่อสารและการกระทำในฐานะเป็นส่วนหนึ่งขององค์การอันเป็นประเด็นสำคัญที่นำองค์การไปสู่ความสำเร็จ

จากการศึกษาวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานระหว่างบริษัทสัญชาติญี่ปุ่น กับ บริษัทสัญชาติอเมริกัน พบว่าข้อดีข้อเสียของวัฒนธรรมองค์การของบริษัททั้ง 2 สัญชาติ มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผล (Effectiveness) ขององค์การโดยรวมทำให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติหน้าที่ของสมาชิก บริษัทสัญชาติญี่ปุ่นและบริษัทสัญชาติอเมริกันมีจุดเด่นและจุดด้อยเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกัน นักวิชาการจึงได้นำความแตกต่างของบริษัททั้ง 2 สัญชาติมารวมเป็นทฤษฎีใหม่ (Theory Z) เพื่อความเป็นเลิศในการบริหารองค์การ การศึกษาวัฒนธรรมองค์การจึงมีความสำคัญสำหรับผู้บริหารในการเสริมสร้างความสำเร็จด้วยการแสดงออก การกระทำ การปฏิบัติตนของสมาชิก ให้เป็นไปในรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การนั่นเอง (Ouchi, 1981)

วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง รูปแบบของพฤติกรรมบุคคลในองค์การที่พัฒนาขึ้นโดยสมาชิกขององค์การเพื่อร่วมแก้ปัญหาในการปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกและการประสานงานภายในองค์การ เพื่อให้สมาชิกซึ่งเป็นส่วนหนึ่งขององค์การเกิดความเข้าใจสามารถรับรู้ รับทราบแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมพร้อมรับในการเปลี่ยนแปลงและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ (Schein, 1992)

วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง กระบวนการที่ก่อให้เกิดความเข้าใจ แนวปฏิบัติ บทบาทและหน้าที่ของสมาชิกในองค์การ ซึ่งประกอบด้วย ระดับความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ระดับความเสี่ยง ระดับความร่วมมือ ระดับการควบคุม ลักษณะการจัดการความขัดแย้ง รูปแบบการสื่อสาร ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นคือทำให้ความสนใจคนกับงาน การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การทำงานเชิงรุก (Robbins & DeCenzo, 2004)

วัฒนธรรมองค์การจึงเป็นพฤติกรรมที่สร้างขึ้นโดยสมาชิกขององค์การที่เกิดจากการเรียนรู้การรับรู้ซึ่งกันและกันทำให้เกิดค่านิยมหลักร่วมกันซึ่งส่งผลต่อแนวทางปฏิบัติ ความเข้าใจร่วมกัน รูปแบบการสื่อสาร การสืบทอดสัญลักษณ์ พร้อมยอมรับกฎ กติกา ที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ อันเป็นธรรมเนียมปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานและเป็นไปในลักษณะเดียวกันทั้งองค์การ โดยมีผู้บริหาร

แต่ละระดับเป็นฝ่ายสนับสนุนส่งเสริมให้วัฒนธรรมองค์การเป็นไปในทิศทางที่เหมาะสมสอดคล้องกับพันธกิจของแต่ละองค์การ

วัฒนธรรมองค์การกับปัจจัยสู่ความสำเร็จ

วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผล (Effectiveness) ประกอบด้วยปัจจัยหลายรูปแบบที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันอันส่งเสริมให้องค์การบรรลุเป้าหมายประกอบด้วย (Daniel, 1990)

1. ความผูกพันของสมาชิกในองค์การ (Commitment) สมาชิกแสดงออกด้วยการมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา การร่วมมือร่วมใจที่ให้องค์การผ่านพ้นปัญหาที่เป็นอุปสรรคและความสำเร็จ
2. มีการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม (Adaptability) มีการปรับตัวที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมภายในองค์การ
3. มีการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ (Consistency) สมาชิกขององค์การสามารถคาดการณ์ได้ล่วงหน้าเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ ขั้นตอนในการปฏิบัติงานได้ถูกต้อง ทำให้การประสาน เป็นไปตามความคาดหวัง
4. พันธกิจและวิสัยทัศน์ (Mission and Vision) การมีแนวคิดโดยรวมของสมาชิกที่ก่อตัวเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์การจะสนองตอบภารกิจ วิสัยทัศน์ ตามกรอบและทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน ผลการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยวัฒนธรรมองค์การทั้ง 4 ประการดังกล่าวพบว่าปัจจัยวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อการบรรลุประสิทธิผล (Effectiveness) ตามที่องค์การกำหนดเป้าหมายไว้ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การจึงมีความสำคัญที่จะต้องสนับสนุนให้เข้มแข็งเพื่อความสำเร็จขององค์การ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์การโดยการประเมินสภาพของวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ ว่ามีความเหมาะสมต่อคุณค่าองค์การหรือไม่ เพื่อจะได้สร้างวัฒนธรรมองค์การให้เป็นไปในแนวทางที่ถูกต้องเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ

บทบาทหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การ

จากปัจจัยสู่ความสำเร็จของวัฒนธรรมองค์การจะพบว่าบทบาทของวัฒนธรรมองค์การมีผลกระทบต่อสมาชิกหลากหลายลักษณะ ความล้มเหลวหรือความมีประสิทธิภาพขององค์การล้วนเกิดขึ้นจากวัฒนธรรมของบุคคลในองค์การทั้งสิ้น บทบาทและหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การจึงมีความสอดคล้องกับการแสดงออกของสมาชิกดังนี้ (Ouchi, 1981)

1. การแสดงเอกลักษณ์ที่แตกต่าง วัฒนธรรมองค์การเป็นตัวกำหนดเอกลักษณ์ที่แตกต่างของแต่ละองค์การด้วยบทบาทหน้าที่ที่แตกต่างกัน วัฒนธรรมของแต่ละองค์การจะถูกกำหนดด้วยความพร้อมในเชิงบริหาร ทรัพยากร ภารกิจ เป้าหมาย วิสัยทัศน์ของแต่ละองค์การ ทำให้เกิดเอกลักษณ์ทางด้านวัฒนธรรมของแต่ละองค์การอย่างชัดเจน
2. ความผูกพันร่วมมือ วัฒนธรรมองค์การมีบทบาทหน้าที่ ให้สมาชิกขององค์การมีความผูกพันร่วมมือเป็นหนึ่งเดียว โดยสมาชิกเกิดความเชื่อในค่านิยม บรรทัดฐาน แนวทางการปฏิบัติในลักษณะเดียวกัน ลดความขัดแย้ง ภาพรวมของสมาชิกจึงเกิดความผูกพัน มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาในระดับสูง มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ เปรียบเสมือนครอบครัวขนาดใหญ่



3. การจัดระบบสังคมในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรมีส่วนสำคัญในการจัดระบบสังคมขององค์กรให้เกิดความมั่นคงตามบริบทของสมาชิกเพื่อให้เกิดกฎระเบียบ ซึ่งเป็นเครื่องมือในการกำหนดกรอบแนวปฏิบัติ โดยสมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดและยอมรับเพื่อเป็นบรรทัดฐานโดยรวมทั้งองค์กร สังคมองค์กรจึงอยู่อย่างมีความสุข

4. การปรับสภาพให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวกระตุ้นให้สมาชิกขององค์กรเกิดความเข้าใจ ยอมรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อสภาพแวดล้อมภายในขององค์กร ในด้านการปฏิบัติหน้าที่ ตำแหน่งงานต่างๆ การเข้มงวด กฎกติกาใหม่ที่เกิดขึ้น เหตุผลทำไม อย่างไร เพราะอะไร วัฒนธรรมองค์กรจะทำหน้าที่ชี้ชัดให้สมาชิกตระหนัก เตรียมพร้อมและเกิดความเข้าใจไม่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

วัฒนธรรมองค์กรจึงมีบทบาทสำคัญในการนำองค์กรสู่ความสำเร็จ บางองค์กรสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นกลยุทธ์โดยการอบรมให้สมาชิกขององค์กรเกิดความเคยชินด้วยการสร้างค่านิยมในเชิงบวก เพื่อส่งผลต่อความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ การกำหนดคำขวัญขององค์กรให้สมาชิกตระหนักถึงบทบาทหน้าที่เพื่อให้ผู้รับบริการเกิดความคาดหวังความรู้สึกเชิงบวกจากการบริการอย่างต่อเนื่อง องค์กรที่ล้มเหลวอาจไม่ให้ความสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2554) จนก่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรเชิงลบขึ้น ซึ่งไม่ใช่สิ่งที่องค์กรปรารถนา สุดท้ายภารกิจขององค์กรไม่สามารถไปสู่จุดหมายได้

การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรเกิดขึ้นโดยผู้ก่อตั้งร่วมกับสมาชิกตั้งแต่เริ่มจัดตั้งองค์กร มีการกำหนดบรรทัดฐานของพฤติกรรมที่ต้องการให้เป็นเอกลักษณ์เฉพาะเพื่อให้สมาชิกถือเป็นแบบอย่างเช่น การพูดคุยทักทายลูกค้า การยิ้ม การแต่งกายและอื่นๆ ที่องค์กรต้องการโดยผู้บริหารจะให้ความสนใจในสิ่งที่กำหนดแนวทางไว้ ด้วยการติดตาม ควบคุม เน้นย้ำ อย่างสม่ำเสมอพร้อมทั้งการสร้างค่านิยมเพื่อให้เกิดปฏิกิริยาการตอบสนองต่อเหตุการณ์สำคัญๆ ที่เกิดขึ้นกับองค์กรในการร่วมแก้ปัญหาตามแนวทางที่ถูกกำหนดขึ้น โดยไม่มีผลกระทบต่อความมั่นคงในอาชีพ (Pacanowsky & O' Donnell – Trujillo, 1983) ผู้บริหารปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างเพื่อให้สมาชิกเชื่อเป็นบรรทัดฐาน และการเรียนรู้วัฒนธรรมขององค์กรในด้านต่างๆ อันประกอบด้วย

1. **เรียนรู้ความเป็นมาขององค์กร** ส่วนใหญ่เกิดจากการบันทึกข้อมูลไว้ในจดหมายข่าว แผ่นประวัติความเป็นมา รางวัลที่ได้รับจากหน่วยงานต่างๆ ผลการดำเนินงาน ผู้ที่ได้รับการยกย่องรวมถึงรูปแบบการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารดีเด่นซึ่งหลายองค์กรได้ปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารแต่ละระดับจะเป็นผู้เล่าเรื่องให้สมาชิกฟังในโอกาสต่างๆ เพื่อกระตุ้นให้สมาชิกได้แสดงความกล้าหาญ ยึดแนวทางในการทำงานของวีรบุรุษในเรื่องที่ผู้บริหารนำมายกย่อง เชิดชูเกียรติ เผยแพร่ให้สมาชิกได้รับทราบเพื่อก่อให้เกิดความภาคภูมิใจและนำไปสู่การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรในการแก้ปัญหาต่อไป

2. **เรียนรู้จากประเพณีปฏิบัติ** เป็นรูปแบบของการปฏิบัติภารกิจที่มีลักษณะซ้ำๆ จนเป็นประเพณีปฏิบัติ ซึ่งอาจถูกบันทึกในลักษณะแบบเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ องค์กรบางแห่งจัดเลี้ยงอาหารกลางวัน

หลังเลิกประชุมในช่วงเช้าจนเกิดเป็นประเพณีปฏิบัติ การทำบุญประจำปีขององค์กรติดต่อกันเป็นเวลายาวนาน นโยบายการบริการเครื่องดื่มให้กับลูกค้า หรือแนวทางในการต้อนรับลูกค้าที่หลากหลายรูปแบบของแต่ละองค์กรเมื่อมีการปฏิบัติต่อเนื่องยาวนานย่อมนำไปสู่การเป็นวัฒนธรรมของแต่ละองค์กร

3. เรียนรู้จากสัญลักษณ์ขององค์กรเพื่อให้สมาชิกเข้าใจ เกิดความภาคภูมิใจในองค์กรที่ตนเองเป็นสมาชิกอยู่ การใช้ตราสัญลักษณ์ขององค์กรเผยแพร่ให้สังคมรู้จักโดยทั่วด้วยการออกแบบตราสัญลักษณ์ขององค์กรให้ง่ายต่อการจดจำ เมื่อใดที่องค์กรเข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมก็ใช้ตราสัญลักษณ์เป็นตัวนำสัญลักษณ์อาจเกิดจากตัวบุคคลขององค์กรที่สร้างคุณงามความดีในสาขาต่างๆ จนได้รับการยกย่องจากสังคม บางองค์กรปั้นรูปเหมือนของอดีตผู้บริหารไว้เป็นสัญลักษณ์โดยมีการแสดงประวัติคุณงามความดีเพื่อให้สมาชิกเกิดความภาคภูมิใจจนเป็นสัญลักษณ์ขององค์กร

4. เรียนรู้จากภาษาในองค์กร แต่ละองค์กรอาจมีการกำหนดคำศัพท์ ภาษา ที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรโดยเฉพาะองค์กรที่เกี่ยวกับการบิน องค์กรที่เกี่ยวกับการเดินเรือ องค์กรรักษาความปลอดภัย แต่ละองค์กรจะมีภาษาเฉพาะที่เข้าใจในการปฏิบัติหน้าที่เฉพาะของสมาชิกองค์กรแต่ละแห่งเท่านั้น การเรียนรู้องค์กรจึงมีความเกี่ยวข้องกับความเป็นมาขององค์กรโดยผู้บริหารเป็นผู้ถ่ายทอดเล่าเรื่องราวความเป็นมาขององค์กรสู่สมาชิกด้วยการกระทำแบบซ้ำๆ ในรูปแบบประเพณีปฏิบัติจนเกิดเป็นวัฒนธรรมขององค์กร ตราสัญลักษณ์หรือผู้ก่อตั้งองค์กรเป็นรูปแบบสัญลักษณ์ที่สมาชิกเกิดความภาคภูมิใจอันมีผลจากสังคม การเรียนรู้องค์กรจึงเป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างวัฒนธรรมองค์กรนั่นเอง

ประสานงานเพื่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์กร

แนวทางการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรให้ประสบความสำเร็จ ส่วนใหญ่ต้องเริ่มต้นจากผู้บริหารระดับสูง และแพร่กระจายไปสู่ผู้ปฏิบัติการในระดับต่างๆ ทั้งทั้งองค์กร โดยอาศัยรูปแบบการประสานงานภายในองค์กรที่มีอยู่หลากหลาย ประกอบด้วย (เสนาะ ดีเยาว์, 2551)

1. การประสานงานจากบนลงล่าง นโยบายของผู้บริหารถูกถ่ายทอดสู่สมาชิกองค์กรด้วยการใช้สื่อที่องค์กรมีอยู่ในรูปแบบของวารสารประจำเดือน ประกาศข้อความตามบอร์ด สื่อข้อความถึงสมาชิกผ่านจอทีวีติดผนังตามจุดศูนย์รวมต่างๆ ภายในองค์กร เพื่อปลูกฝังให้สมาชิกองค์กรทุกระดับได้เข้าใจทิศทาง พันธกิจ เป้าหมาย เป็นไปตามที่ผู้บริหารคาดหวังจนเกิดเป็นประเพณีปฏิบัติ

2. การประสานงานจากล่างขึ้นบน เปิดโอกาสให้สมาชิกระดับล่างขององค์กรได้แสดงความคิดเห็นการเข้าพบผู้บริหารระดับสูงเมื่อมีเรื่องจะปรึกษา รวมทั้งการพบปะพูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการนอกเวลางาน การประสานงานจากพนักงานระดับล่างสู่ผู้บริหารระดับสูง ส่งเสริมให้มีการเขียนรายงานการปฏิบัติงานเพื่อทราบปัญหา อุปสรรค ในการดำเนินงานและแนะนำรูปแบบของการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้

3. **การประสานงานแนวนอน** จัดให้มีการประสานงานของสมาชิกในระดับเดียวกันเป็นประจำ โดยการพบปะพูดคุยกันอย่างเป็นทางการ และไม่เป็นทางการเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ร่วมเสริมสร้างแนวทางวิธีการปลูกฝังวัฒนธรรมทั่วถึงทั้งองค์กร มีการแลกเปลี่ยนแนวทางปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน

4. **การประสานงานแนวทแยง** บางครั้งมีความจำเป็นในการสื่อสารข้ามหน่วยงานเพื่อรับทราบความคิดเห็นที่แตกต่างจากสมาชิกหลากหลายแผนก หลากหลายระดับ เพื่อความเข้าใจวัฒนธรรมองค์การที่ต่างกันพร้อมนำประเด็นที่ความคิดเห็นที่แตกต่างมาปรับให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การโดยรวม

5. **การประสานงานในรูปแบบกิจกรรมต่าง ๆ** การจัดกิจกรรมหลากหลายรูปแบบโดยสอดแทรกประเด็นที่ต้องการส่งเสริมแนวคิด แนวปฏิบัติ เข้าไว้ในกิจกรรมเหล่านั้นให้เกิดวัฒนธรรมองค์การ การจัดประกวดคำขวัญขององค์การ คำขวัญของหน่วยงานย่อย การรณรงค์เกี่ยวกับการบริการลูกค้า เพื่อให้สมาชิกตระหนักซึมซับ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย การกิจขององค์การ พฤติกรรมที่แสดงออกของสมาชิกก็จะเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การ

การปลูกฝังวัฒนธรรมองค์การจึงเกี่ยวข้องกับทุกคนในองค์กรตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับล่าง รวมถึงสมาชิกทุกคนในองค์กร โดยผ่านกระบวนการประสานงานภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

มิติที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การ

จากแนวทางในการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์การจะเห็นได้ว่า ต้องใช้วิธีประสานงานที่หลากหลาย เพื่อซึมซับจนเกิดเป็นแนวปฏิบัติพร้อมส่งต่อเป็นวัฒนธรรมขององค์การที่สมาชิกทุกคนแสดงออกปฏิบัติด้วยความเคยชินและแน่ใจว่าการกระทำเช่นนั้นเป็นไปด้วยความถูกต้องจนเกิดเป็นมิติ (Dimension) วัฒนธรรมองค์การ 4 มิติ ดังนี้ (Daft, 2002)

มิติที่ 1 วัฒนธรรมองค์การแบบครอบครัว เป็นรูปแบบของวัฒนธรรมขององค์การที่เน้นความสำคัญในตัวสมาชิกมากกว่าตัวงาน การอยู่ร่วมกันเปรียบเสมือนครอบครัวขนาดใหญ่ ผู้บริหารจะคอยชี้แนะให้ความช่วยเหลือ อำนวยความสะดวก ส่งเสริมให้งานที่รับผิดชอบสำเร็จตามวัตถุประสงค์ สมาชิกปฏิบัติตนด้วยความจงรักภักดี มีความผูกพันต่อองค์การในระดับสูง ภารกิจที่สำเร็จถือว่าเป็นความร่วมมือของทุกคนในองค์กร มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วมของสมาชิกถือว่ามีความสำคัญ รูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบครอบครัว จะมีความคิดสร้างสรรค์ที่เกิดจากสมาชิกน้อยเมื่อเปรียบเทียบกับวัฒนธรรมองค์การรูปแบบอื่นๆ การปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมเป็นไปได้ช้า มีความอบอุ่น มีมิตรภาพต่อกัน คิดหรือปฏิบัติตนในลักษณะเดียวกันทั้งองค์กร

มิติที่ 2 วัฒนธรรมองค์การแบบราชการ เป็นวัฒนธรรมองค์การที่เน้นโครงสร้างหลายระดับ กระบวนการปฏิบัติงานเป็นไปตามขั้นตอน มีโครงสร้างกฎ ระเบียบ สำหรับการตัดสินใจชัดเจนแน่นอน ลักษณะงานจะปฏิบัติแบบซ้ำๆ มีการควบคุมการทำงานทุกขั้นตอน วัฒนธรรมองค์การแบบราชการ จึงมีการแบ่งหน้าที่การทำงานชัดเจนโดยเน้นความชำนาญของบุคคลโดยเฉพาะ คำนึงถึงเป้าหมาย ประสิทธิภาพ ต้นทุน

โดยมองสมาชิกเปรียบเสมือนเป็นเครื่องจักร การคัดเลือกสมาชิกโดยการคาดการณ์พฤติกรรมที่น่าจะเกิดขึ้นไว้ล่วงหน้าโดยกำหนดคุณลักษณะของบุคคลให้สอดคล้องกับลักษณะงานไว้ชัดเจน มีแนวทางการมอบหมายงานตามขั้นตอน ดูแลควบคุมโดยยึดรายงานตามสายบังคับบัญชา ให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมภายในความมั่นคง สามารถคาดการณ์พฤติกรรมของบุคคลในองค์กรได้ มีการปฏิบัติงานในรูปแบบซ้ำๆ สร้างความชำนาญเพื่อเกิดความน่าเชื่อถือ

มิติที่ 3 วัฒนธรรมแบบปรับตัว เกิดจากการใช้ภาวะผู้นำที่มุ่งสร้างค่านิยมเอื้อต่อการเพิ่มขีดความสามารถให้กับองค์กรในการรองรับการปรับตัวของสมาชิกต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกอย่างต่อเนื่อง สมาชิกมีความจำเป็นต้องการความเป็นอิสระในการตัดสินใจ พร้อมลงมือปฏิบัติได้ทันทีเมื่อเกิดความจำเป็นโดยยึดค่านิยมในการสนองตอบต่อผู้รับบริการเป็นสำคัญ ผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับองค์กรด้วยการกระตุ้นให้สมาชิกกล้าเสี่ยง กล้าทดลอง กล้าคิดทำในสิ่งใหม่ๆ เน้นการให้รางวัล ผลตอบแทนแก่ผู้ที่ริเริ่มสร้างสรรค์เป็นกรณีพิเศษ หลายองค์การได้เปลี่ยนนโยบายใหม่โดยเน้นเรื่องการมอบอำนาจในการตัดสินใจให้แก่พนักงาน ใช้ความยืดหยุ่นเพื่อให้สมาชิกปฏิบัติงานตามความสามารถในการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอกได้ด้วยความรวดเร็วเป็นหลัก ผู้บริหารจึงต้องใช้ภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการสร้างสรรค์ การใช้จินตนาการ ส่งเสริมให้สมาชิกกล้าทดลองสิ่งใหม่ ข้อผิดพลาดให้ถือเป็นบทเรียน ให้กล้าเสี่ยง กล้าคิดนอกกรอบ มีความเป็นอิสระให้มีความเป็นผู้นำประกอบการอยู่ในตัว เพื่อมุ่งตอบสนองต่อลูกค้าและฝ่ายต่าง ๆ โดยไม่ยึดติดกับกรอบแบบเดิม ๆ

มิติที่ 4 วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจน เป็นเรื่องที่ผู้บริหารต้องให้ความสนใจโดยมุ่งที่ผลสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ตามแผน วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จจึงเน้นเกี่ยวกับค่านิยมแบบมุ่งการแข่งขันเชิงรุก ความสามารถในการคิดริเริ่มของบุคคล และความพึงพอใจต่อการทำงานหนักในระยะเวลาที่ยาวนานจนกว่าจะบรรลุผลตามเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ เน้นสร้างค่านิยมที่มุ่งการเอาชนะ อันเปรียบเสมือนการเชื่อมให้ทุกคนในองค์กรมีจุดร่วมในความสำเร็จเดียวกัน หลายบริษัทที่ใช้วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จจะให้ความสำคัญกับการแข่งขัน การเอาชนะ พนักงานที่มีผลงานดีจะได้ผลตอบแทนสูงในขณะที่ผู้ที่มีผลงานต่ำกว่าเป้าหมายก็จะถูกให้ออกจากงานหรือลดบทบาทในความรับผิดชอบลง

วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งความสำเร็จจึงเกี่ยวกับค่านิยมร่วมโดยให้สมาชิกขององค์กรเกิดพฤติกรรมการแข่งขันในการปฏิบัติงาน เสริมสร้างผลงานเชิงรุก การมุ่งมั่น เอาใจจริงเอาใจ การทำให้เสร็จสมบูรณ์ ผลงานที่ดีที่สุด เกิดความขยันขันแข็ง มีการริเริ่มในระดับบุคคลเพื่อมุ่งไปสู่ชัยชนะ และความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

มิติที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรทั้ง 4 ด้านจึงเป็นส่วนสำคัญในการเสริมสร้างให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง สร้างค่านิยมและความเชื่อก่อให้เกิดความศรัทธา สมาชิกพร้อมปฏิบัติตามความเชื่อทำให้เกิดค่านิยมร่วมทั้งองค์กร

ความเชื่อมโยงวัฒนธรรมองค์การกับแนวคิดการบริหารสู่ความเป็นเลิศ

บทความจากหนังสือ In Search of Excellence ได้สรุปการผสมผสานวัฒนธรรมองค์การของบริษัทอเมริกันที่ประสบความสำเร็จอย่างสูงด้วยการวิเคราะห์บริษัทดังกล่าวว่าบริหารอย่างไรจึงสู่ความเป็นเลิศจากการศึกษาพบว่าประเด็นสำคัญอยู่ที่ค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรมร่วม (Cultural Values) นำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารองค์การประกอบด้วย (Peter & Waterman, 1982)

1. **วัฒนธรรมในการตัดสินใจด้วยความรวดเร็ว** องค์การที่ประสบความสำเร็จทั้งหลายมักมีวัฒนธรรมในการตัดสินใจที่รวดเร็วโดยไม่เสียเวลาลังเล ผู้บริหารขององค์การเหล่านี้ถูกคาดหวังว่าจะสามารถตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วโดยไม่ต้องรอให้ได้ข้อมูลครบถ้วน จากการศึกษพบว่า การตัดสินใจที่สำคัญหลายครั้งขององค์การเหล่านี้ใช้ข้อมูลบางส่วนเท่านั้น เปรียบเสมือนไม่มีโอกาสในการตัดสินใจนั่นเอง ในขณะที่บริษัทคู่แข่งเสียเวลาในการค้นหาข้อมูลเพื่อความมั่นใจจึงทำให้พลาดโอกาสไปอย่างน่าเสียดาย องค์การที่มีวัฒนธรรมที่ยึดค่านิยมดังกล่าวมักประสบความสำเร็จมีผลประกอบการที่ดี

2. **วัฒนธรรมในการให้ความสำคัญต่อลูกค้า** องค์การที่มีค่านิยมในการยึดลูกค้าเป็นสำคัญเหนือสิ่งอื่นใดยอมทำให้ลูกค้าหรือผู้รับบริการพร้อมเป็นกระจกสะท้อนถึงความสำเร็จ ความพึงพอใจ ความประทับใจ เกิดความผูกพันในการได้รับบริการอย่างซาบซึ้ง พร้อมเป็นตัวช่วยกระตุ้นส่งเสริมให้ผู้ให้บริการแนะนำลูกค้ารายอื่นๆ อย่างต่อเนื่อง การมุ่งเน้นเสริมสร้างวัฒนธรรมให้มีความสนใจกับลูกค้าจึงเป็นสิ่งที่ควรกระทำ เพราะเป็นการนำองค์การไปสู่ผลประกอบการที่ดี การให้ความสำคัญกับลูกค้าจึงเป็นหัวใจสำคัญที่ต้องสร้างค่านิยมร่วมดังกล่าวให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์การให้ได้

3. **วัฒนธรรมในการมอบหมายความรับผิดชอบ** ถ้าจะรักษาความสำเร็จให้อยู่กับองค์การอย่างต่อเนื่อง จำเป็นต้องต่อสู้เอาชนะกับความเคยชิน และการมีโครงสร้างขนาดใหญ่แบบราชการที่มักเกิดขึ้นกับองค์การ โดยการกระจายองค์การขนาดใหญ่ออกเป็นองค์การขนาดเล็กหลายๆ องค์การอยู่ในเครือเดียวกันจะทำให้การจัดการอยู่ในระดับที่ดี พร้อมมอบความเป็นอิสระคล่องตัวในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ตลอดจนสนับสนุนให้กล้าเสี่ยงในการตัดสินใจ วิธีการเช่นนี้จะช่วยสร้างผู้บริหารรุ่นใหม่ไฟแรงให้กับองค์การ เกิดมุมมองและแนวคิดใหม่ นำมาทดลองและปรับปรุงผลิตภัณฑ์ใหม่ ตลอดจนกลยุทธ์ด้านต่าง ๆ ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นตลอดเวลา

4. **วัฒนธรรมในการให้ความสำคัญต่อสมาชิก** บุคคลในองค์การคือทรัพยากรที่มีคุณค่าและสำคัญที่สุดขององค์การจึงต้องสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ให้เกิดเกียรติ ให้ความสำคัญในความเคารพในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ ในฐานะที่เป็นบุคคลที่นำความสำเร็จมาสู่องค์การ โดยไม่เลือกปฏิบัติสร้างความเท่าเทียมกับสมาชิกทุกระดับชั้น

5. **วัฒนธรรมแบบเกาะติดสถานการณ์** ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทส่วนใหญ่มักบริหารงานแบบลอยตัวห่างไกลจากธุรกิจที่แท้จริงขององค์การ ทำให้ความรู้ความเข้าใจในธุรกิจลดน้อยลง เพื่อแก้ปัญหาแนวโน้มที่เกิดขึ้นดังกล่าว องค์การควรทำการศึกษาอย่างต่อเนื่องผู้บริหารให้เกาะติดกับงานที่เป็นธุรกิจขององค์การ นโยบายและแนวปฏิบัติดังกล่าวจะกลายเป็นค่านิยมสำคัญที่ผู้บริหารต้องถือปฏิบัติและต้องไม่บริหารหรือ

สั่งการอยู่ภายในห้องทำงานเท่านั้นแต่จะต้องเดินแวะเวียนไปพบปะเยี่ยมเยียนจุดปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้ทั่วถึง ทั้งองค์กร เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ต้องพร้อมมองเห็นปัญหาสามารถวางแผนแนวทางการพัฒนางานขององค์กร ไปในทิศทางที่สอดคล้องกับสถานการณ์

6. **วัฒนธรรมมุ่งพัฒนาธุรกิจอย่างต่อเนื่อง** ระมัดระวังที่จะไม่ขยายธุรกิจใหม่ออกไปจาก สาขาธุรกิจเดิมที่องค์กรมีความชำนาญอยู่แล้ว ไม่ซื้อธุรกิจแขนงใหม่หรืออุตสาหกรรมที่ไม่สัมพันธ์กับธุรกิจเดิม แต่จะมุ่งเน้นพัฒนาธุรกิจเดิมให้มีความเป็นเลิศอย่างต่อเนื่อง

7. **วัฒนธรรมในการใช้โครงสร้างอย่างเรียบง่าย** องค์กรที่ประสบความสำเร็จมักมีโครงสร้าง ของฝ่ายบริหารไม่มากนักรวมถึงการมีบุคลากรที่ช่วยงานน้อยลง ซึ่งเป็นการเปลี่ยนความเชื่อจากค่านิยมเดิม ที่ผู้บริหารจะต้องมีบุคลากรในฝ่ายตนจำนวนมากๆ เพื่อเป็นเครื่องบ่งบอกถึงอำนาจ มีฐานะตำแหน่ง และเกียรติยศของผู้นั้น แต่ในบริษัทชั้นนำกลับพบว่าไม่ได้ยึดค่านิยมเช่นนั้น แต่มีการวัดจากผลการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารที่มีต่อองค์กรเป็นสำคัญ วัฒนธรรมองค์กรของบริษัทบ่งบอกให้ผู้บริหารได้ทราบว่าผลงาน ที่เกิดขึ้นได้จากตัวบุคคลไม่ใช่เกิดจากจำนวนบุคลากร

8. **วัฒนธรรมการบริหารแบบยืดหยุ่น** ในองค์กรชั้นนำการจะต้องมีการบริหารแบบตึงตัวเป็น เพราะสมาชิกทั้งหลายเชื่อว่าการจัดการที่เข้มแข็งเป็นเหมือนกาวเชื่อมโยงให้เกิดเอกภาพเป็นน้ำหนึ่งใจ เดียวกัน แต่ในขณะเดียวกันบางสถานการณ์สมาชิกก็ต้องการรูปแบบยืดหยุ่นไปพร้อมกันด้วยการที่องค์กร จะมีค่านิยมร่วมด้วยการจัดการแบบยืดหยุ่นนั้น ต้องเกิดจากความเชื่อร่วมกันของบรรดาสมาชิก การจัดการ แบบยืดหยุ่นไม่เน้นกฎระเบียบมากเกินไป ด้วยบางสถานการณ์กฎระเบียบอาจเป็นอุปสรรคใน ความมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลขององค์กร ปัจจุบันองค์กรที่มีผลประกอบการเป็นเลิศเน้นการบริหาร แบบยืดหยุ่น โดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมเป็นสำคัญโดยยึดความสอดคล้องกับสถานการณ์ ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

การรักษาวัฒนธรรมองค์กรที่ดีมีคุณค่าให้คงอยู่

เมื่อองค์กรมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง สมาชิกมีพฤติกรรมที่แสดงออกในการปฏิบัติตนสอดคล้องกับ สิ่งที่องค์กรคาดหวังไว้ ประเด็นสำคัญคือจะรักษาวัฒนธรรมที่ดีมีคุณค่าต่อองค์กรให้สืบทอดต่อไปอย่างไร แนวทางการรักษาวัฒนธรรมองค์กรให้คงอยู่ประกอบด้วยองค์ประกอบต่างๆ ดังนี้ (สุภานี สฤงษ์วานิช, 2552)

1. **ตัวผู้บริหารระดับสูง** การประพฤติปฏิบัติตนของผู้บริหารระดับสูงที่สืบทอดกันมาอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเป็นแบบอย่างเน้นย้ำค่านิยมและแนวทางในการปฏิบัติต่าง ๆ ที่ผู้ก่อตั้งองค์กรได้คาดหวัง และกำหนด วัตถุประสงค์ไว้

2. **กระบวนการคัดเลือก** มีการกำหนดคุณสมบัติของบุคคลเพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ นโยบาย พันธกิจขององค์กร ในการสร้างความเจริญก้าวหน้าโดยผ่านกลไกการสรรหา คัดเลือก ด้วยการ ใช้แบบสอบถาม สัมภาษณ์ให้ได้มาซึ่งบุคคลที่มีทัศนคติ สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรเป็นสำคัญ

3. **สอดคล้องการเรียนรู้ทางสังคม** เป็นกระบวนการในการปรับเปลี่ยนทัศนคติของสมาชิกให้เข้ากับวัฒนธรรมขององค์การโดยอาศัยวิธีการอบรมในรูปแบบต่างๆ การประชุมพิเศษ นำเสนอ วิดีทัศน์ ป้ายประกาศ ประชาสัมพันธ์ ข้อมูลในเรื่องวิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญาและค่านิยมขององค์การให้สมาชิกทราบอย่างต่อเนื่อง

4. **รูปแบบของโครงสร้างองค์การ** โครงสร้างองค์การเป็นตัวกำหนดรูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ พร้อมทั้งเป็นตัวกำหนดการประสานงานระหว่างบุคคลให้ปฏิบัติหน้าที่เป็นไปตามขั้นตอนที่องค์การออกแบบไว้ รวมถึงการจัดตั้งทีมงานเพื่อเป็นตัวกำหนดระดับการควบคุมบังคับบัญชาของแต่ละองค์การอย่างเหมาะสม

5. **ระบบงานขององค์การ** ขั้นตอนการปฏิบัติงานที่องค์การออกแบบไว้ถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานที่สำคัญ ด้วยงานที่เกิดขึ้นถือว่าเป็นภารกิจที่เกิดแบบซ้ำๆ การปฏิบัติเป็นประจำ ระบบงานหรือขั้นตอนการทำงานที่ปฏิบัติซ้ำ ๆ เหล่านี้ ต้องมีการออกแบบเพื่อให้เน้นย้ำให้เกิดเป็นค่านิยมขององค์การ ด้วยการควบคุมระบบงานให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ นโยบายที่องค์การต้องการแบบยึดมั่นวิธีการและขั้นตอนให้เป็นไปตามระบบที่วางไว้

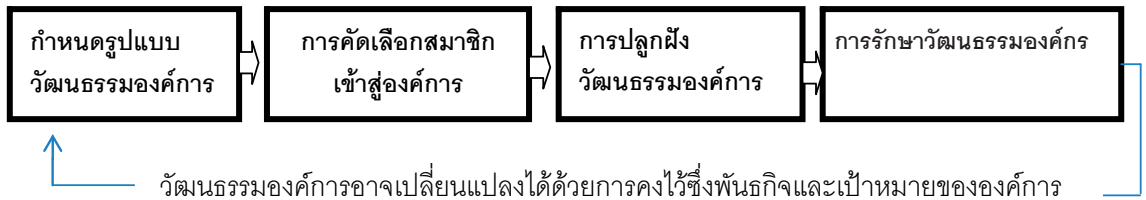
6. **แนวทางในการสร้างแรงจูงใจ** รางวัลเป็นเครื่องมือในการจูงใจเพื่อให้บุคลากรขององค์การคงอยู่พร้อมเสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่องค์การกำหนดไว้ การสร้างค่านิยมโดยให้ความสำคัญกับประเภทรางวัลโดยการเชื่อมโยงสถานภาพของรางวัล ผลตอบแทนให้กับบุคคลที่มีผลงานเกินกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ให้เป็นไปแบบต่อเนื่องจนเป็นประเพณีปฏิบัติ

7. **สภาพแวดล้อมภายในองค์การ** การออกแบบสภาพแวดล้อมให้สอดคล้องกับลักษณะวัฒนธรรมของแต่ละองค์การ ที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อให้เกิดความเคยชิน รูปแบบการจัดตั้งโต๊ะเก้าอี้ในที่ทำงานแบบไม่มีฉากกั้นเพื่อไม่แยกความเป็นส่วนตัวสื่อสารกันแบบทั่วถึงหรือแบบมีฉากกั้นเพื่อกำหนดขอบเขตพื้นที่ของแต่ละบุคคลให้มีความเป็นส่วนตัว ซึ่งการจัดพื้นที่ทั้ง 2 แบบดังกล่าวถือว่าการจัดสภาพแวดล้อมเพื่อสร้างค่านิยมร่วมที่แตกต่างกันของแต่ละองค์การว่าจะส่งเสริมให้สมาชิกมีการติดต่อสื่อสารแบบเปิดเผยหรือเป็นไปในรูปแบบค่านิยมร่วมที่เน้นแบบความเป็นส่วนตัว

รูปแบบการนำวัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จ

วัฒนธรรมองค์การจึงเป็นกลไกสำคัญในการกำหนดพฤติกรรมการทำงานของสมาชิก ด้วยพฤติกรรมของแต่ละบุคคลที่เป็นสื่อกลางนำไปสู่การปฏิบัติงานของสมาชิกทั้งองค์การ ความสำคัญอยู่ที่ผู้บริหารจะต้องเสริมสร้างวัฒนธรรมให้เกิดขึ้นในองค์การด้วยเป็นวัฒนธรรมที่มีความแข็งแกร่ง ก่อให้เกิดค่านิยมร่วมของสมาชิกส่วนใหญ่ มีการยอมรับยึดเป็นค่านิยม พร้อมทั้งสร้างความเชื่อว่าการปฏิบัติดังกล่าวเป็นแนวทางที่ถูกต้องโดยผู้บริหารควรใช้การสื่อสารภายในองค์การ (อนุพงษ์ อินฟ้าแสง, 2553) เพื่อให้เกิดการเรียนรู้วัฒนธรรมขององค์การในภาพรวม โดยคำนึงถึงมิติที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การ เพื่อความเชื่อมโยงสอดคล้องกับบริบท บทบาท หน้าที่ ของแต่ละบุคคลในองค์การ ที่มีผลสืบเนื่องกับแนวคิดการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ผลคือ สมาชิกขององค์การเกิดความผูกพันกับงาน เพื่อนสมาชิกด้วยกัน มีการปรับตัวให้เข้า

กับสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีรูปแบบในการปฏิบัติงานที่องค์การต้องการอย่างสม่ำเสมอ อีกทั้งมีกระบวนการรักษาวัฒนธรรมที่ดีให้คงอยู่คู่กับองค์การ ทำให้องค์การเกิดความเข้มแข็ง ผลการปฏิบัติงานมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล นำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างยั่งยืนดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1: การกำหนดรูปแบบเพื่อให้วัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จ

ที่มา: ผู้เขียน

สรุป

วัฒนธรรมองค์การมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของสมาชิกองค์การในหลากหลายลักษณะ ความล้มเหลวหรือความสำเร็จขององค์การล้วนเกิดขึ้นจากพฤติกรรมรวมของสมาชิกองค์การทั้งสิ้น ผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้กำหนดบทบาทของวัฒนธรรมองค์การที่ตนเองบริหารอยู่ให้เกิดประโยชน์ เกิดคุณค่าต่อพันธกิจ เป้าหมายขององค์การด้วยการกำหนดรูปแบบเพื่อให้วัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จได้แก่ (1) กำหนดรูปแบบวัฒนธรรมองค์การ โดยผู้บริหารต้องกำหนดรูปแบบพฤติกรรมรวมของสมาชิกองค์การว่าควรมีลักษณะอย่างไรที่จะสนับสนุนพันธกิจ เป้าหมายของแต่ละองค์การที่มีความแตกต่างกัน (2) การคัดเลือกสมาชิกเข้าสู่องค์การ สิ่งสำคัญที่จะให้รูปแบบวัฒนธรรมองค์การเป็นไปตามที่ผู้บริหารต้องการอันดับแรกคือคัดเลือกสมาชิกที่มีทัศนคติ ค่านิยมสอดคล้องกับรูปแบบวัฒนธรรมที่องค์การต้องการ (3) ปลูกฝังวัฒนธรรมองค์การให้กับสมาชิก โดยผู้บริหารเลือกใช้วิธีการ แนวทางการบริหารที่มีอยู่หลากหลายปลูกฝังแนวคิด แนวปฏิบัติของวัฒนธรรมองค์การให้เกิดความเคยชินจนเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตในการปฏิบัติงาน (4) การรักษาวัฒนธรรมองค์การที่ดีมีคุณค่าให้คงอยู่ ในโลกยุคปัจจุบันอาจมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารที่ไม่แน่นอน การกำหนดวัฒนธรรมองค์การแบบเดิมอาจไม่เอื้ออำนวยต่อปัจจัยสู่ความสำเร็จขององค์การ ผู้บริหารควรรักษาวัฒนธรรมที่ดี มีคุณค่าไว้ พร้อมกำหนดทิศทางของวัฒนธรรมองค์การที่จะเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับพันธกิจ เป้าหมายขององค์การเช่นเดิม โดยไม่ให้วัฒนธรรมองค์การปรับเปลี่ยนเองแบบไม่มีการกำหนดทิศทางที่เกิดประโยชน์ต่อองค์การ

กล่าวโดยสรุป วัฒนธรรมองค์การเป็นกลยุทธ์สำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางธุรกิจส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การได้ การสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์การจึงเป็นสิ่งจำเป็นด้วยการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกกับองค์การให้เกิดค่านิยมร่วม เพื่อความสำเร็จ ความแข็งแกร่งขององค์การอย่างยั่งยืน



เอกสารอ้างอิง

- สุภานี สฤษฏ์วานิช. (2552). **พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่:แนวคิดและทฤษฎี**. กรุงเทพฯ: คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (ม.ป.ป.). **วัฒนธรรมองค์การ**. สืบค้นเมื่อ มีนาคม 2554, จาก <http://Sutthep.ricr.ac.th>.
- เสนาะ ตีเียว. (2551). **หลักการบริหาร** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อนุพงษ์อินฟ้าแสง. (2553). **เอกสารประกอบการสอนวิชาพฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธนบุรี.
- Deal, T. E. & Kennedy, A. (1982). **Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life**. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Daft, R. L. (2002). **Leadership Experience**. (2nd ed.). Orlando Florida: Harcourt College Publishing.
- Ouchi, W. G. (1981). **Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge**. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Peter, T. J. & Waterman, R. H. (1982). **In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies**. New York: Harper & Row.
- Pacanowsky, M. & O' Donnell – Trujillo, N. (1983). **Organization Communication as Cultural Performance: Communication Monographs**. 50(2), 126-147.
- Robbins, P. & DeCenzo, D. A. (2004). **Fundamentals of Management Essential Concept and Application**. (4th ed.). Upper Saddle River, N. J.: Pearson.
- Schein, E. H. (1992). **Organizational Culture and Leadership**. (2nd ed). California: Jossey-Bass.