

วัฒนธรรมองค์การเพื่อยกระดับผลการปฏิบัติงานขององค์การ

Organizational Culture for Enhancing Organizational Performance

สิริภาพรรณ ลีภัยเจริญ* จิระพงศ์ เรืองกุล

Siripapun Leephaijaroen*, Jirapong Ruanggoon

คณะบริหารธุรกิจและการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี*

Faculty of Business Administration and Management, Ubon Ratchathani Rajabhat University

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี²

Faculty of Management Science, Dhonburi Rajabhat University

siripapun.lee@hotmail.com

Received: November 25, 2022 Revised: January 11, 2023 Accepted: January 24, 2023

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอวัฒนธรรมองค์การที่ยกระดับผลการปฏิบัติงานขององค์การ อันเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้การบริหารองค์การเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล วัฒนธรรมองค์การ คือความเชื่อ ค่านิยม ความคาดหวัง มาตรฐานต่าง ๆ ที่บุคลากรยึดถือปฏิบัติร่วมกัน และถ่ายทอดสืบต่อกันมาจากรุ่นสู่รุ่น โดยวัฒนธรรมองค์การแบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ คือ 1) สิ่งประดิษฐ์ 2) ค่านิยมที่กล่าวอ้าง และ 3) ฐานคติเบื้องต้น หากแบ่งประเภทของวัฒนธรรมองค์การโดยพิจารณาจาก 2 มิติ คือ 1) ขอบเขตของสภาพแวดล้อมภายนอก และ 2) ขอบเขตของเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์การ พบว่าวัฒนธรรมองค์การสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท คือ วัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งความสำเร็จ วัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วม และวัฒนธรรมองค์การแบบต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบันการดำเนินงานขององค์การอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้วัฒนธรรมองค์การแบบเดิม ๆ ที่เป็นอยู่ขององค์การควรได้รับการปรับเปลี่ยนใหม่ให้เข้ากับสมัยใหม่ เพื่อให้บุคลากรขององค์การมีแบบแผนพฤติกรรมในการทำงานที่นำไปสู่ความสำเร็จขององค์การ ซึ่งผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์การเพื่อยกระดับผลการปฏิบัติงานขององค์การคือผู้บริหาร ผ่านการสร้างเสริมวัฒนธรรมองค์การสมัยใหม่ ประกอบด้วย 1) วัฒนธรรมชั้นนำองค์การ 2) วัฒนธรรมที่เน้นจริยธรรม 3) วัฒนธรรมที่เน้นนวัตกรรม 4) วัฒนธรรมที่เน้นจิตวิญญาณในการทำงานและความจงรักภักดีต่อองค์การ และ 5) วัฒนธรรมที่เน้นการตอบสนองต่อลูกค้า เพื่อให้องค์การอยู่รอดและแข่งขันได้ในยุคนี้

คำสำคัญ: วัฒนธรรมองค์การ ผลการปฏิบัติงานขององค์การ

Abstract

The objective of this academic article is to present organizational culture for enhancing organizational performance which affects the organization management in dimensions of efficiency and effectiveness. Organizational cultures are beliefs, values, expectations and standards that employees or staff are to adhere in practices and pass

down from generation to generation. Organizational culture has three levels: 1) artifacts 2) values and 3) basic assumptions. If organizational culture is separated by two dimensions - 1) scope of external environment and 2) scope of organizational strategy purpose - it consists of four types: 1) adaptability culture, 2) achievement culture, 3) involvement culture and 4) consistency culture. However, nowadays organizations are under the rapidly changing environments. It affects the changing of organizational culture to fit the new era for the purpose of employee's work behaviors to reach the organization's success. The key person to promote organizational culture is the executive through the organizational cultures. The cultures in question were directions, ethics based culture, innovation based culture, spiritual culture, and the culture based on the response to customers' demands.

Keywords: Organizational Culture, Organizational Performance

บทนำ

การดำเนินงานในองค์การหากต้องการให้บรรลุผลสำเร็จนั้น วัฒนธรรมองค์การ หรือแบบแผนของความเชื่อ ค่านิยม ความคาดหวัง มาตรฐานต่าง ๆ ที่บุคลากรยึดถือปฏิบัติร่วมกัน มีอิทธิพลอย่างมากต่อการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมและการปฏิบัติของบุคลากรในองค์การ (วิทยา พยัคฆ์พันธ์ และเสรี ชัดแจ้ง, 2564; ณัฐภูมิ เจริญรุ่ง และอัครวรรณ์ แสงวิภาค, 2563) ซึ่งวัฒนธรรมองค์การสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ คือ 1) ระดับสิ่งประดิษฐ์ คือสิ่งที่มองเห็น สัมผัส รู้สึได้ เช่น ตราสัญลักษณ์และสีประจำองค์การ เป็นต้น 2) ระดับค่านิยมที่กล่าวอ้าง คือค่านิยมที่กำหนดว่าอะไรควรทำหรือไม่ควรทำขององค์การ และ 3) ระดับฐานคติเบื้องต้น คืออุดมการณ์หรือความเชื่อในการทำงานที่บุคลากรมีร่วมกันในองค์การ (Schein, 1992) ทำให้การแสดงออกของบุคลากรและการทำงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์การ โดยการมีวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็ง อาทิเช่น การเน้นนวัตกรรมและความทันสมัย มีความสามัคคี มีค่านิยมที่ดีงาม มีความจงรักภักดีต่อองค์การ เน้นคุณภาพในการทำงาน ตอบสนองความต้องการของลูกค้า และเน้นจริยธรรม เป็นต้น ล้วนแล้วแต่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรและองค์การ ในทางตรงกันข้าม หากองค์การมีวัฒนธรรมที่อ่อนแอ อาทิเช่น การขาดความสามัคคีในการทำงาน การไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน การละเลยต่อคุณภาพในการดำเนินงาน และการขาดจริยธรรมในการทำงาน ต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนส่งผลให้เกิดความไร้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานทั้งสิ้น ดังนั้น การทำความเข้าใจและสร้างเสริมวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสม จึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญมากต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานขององค์การอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ นอกจากนี้ ผู้บริหารเองก็ควรให้ความสนใจและลงมือปฏิบัติจริงในการสร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์การเพื่อยกระดับผลการปฏิบัติงานขององค์การให้ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอวัฒนธรรมองค์การที่ยกระดับผลการปฏิบัติงานขององค์การ อันเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้การบริหารองค์การเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยบทความนี้ประกอบด้วยเนื้อหาดังต่อไปนี้ 1) วัฒนธรรมองค์การ 2) ประเภทของวัฒนธรรมองค์การ 3) รูปแบบของวัฒนธรรมองค์การที่ยกระดับผลการปฏิบัติงานขององค์การ 4) บทบาทของผู้บริหารในการสร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์การเพื่อยกระดับผลการปฏิบัติงานขององค์การ และ 5) วัฒนธรรมองค์การเพื่อยกระดับผลการปฏิบัติงานขององค์การ ตามลำดับ

วัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) คือแบบแผนของค่านิยม ความเชื่อ ความคาดหวัง และความรู้สึกนึกคิด ที่ได้รับการพัฒนาขึ้นภายในองค์การและถ่ายทอดสืบต่อกันมาจากรุ่นสู่รุ่น โดยมีอิทธิพลต่อทัศนคติ พฤติกรรม และการประพฤติปฏิบัติของบุคลากรในองค์การ (Colquitt, LePine & Wesson, 2015; Quick & Nelson, 2013) โดยวัฒนธรรมองค์การสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ โดยแบ่งจากระดับความยากง่ายในการสังเกตเห็น ดังนี้ (Schein, 1992)

ระดับที่ 1 สิ่งประดิษฐ์ (Artifacts) เป็นวัฒนธรรมองค์การชั้นนอกสุด สังเกตเห็นได้ง่ายที่สุด โดยสามารถรับรู้ได้จากการมองเห็น การได้ยิน การสัมผัส และการรู้สึก ตัวอย่างเช่น อาคารสถานที่ สำนักงาน เครื่องแบบบุคลากร ตราสัญลักษณ์ รูปปั้น พิธีกร งานเฉลิมฉลอง เรื่องเล่า ตำนานของบริษัท เครื่องมือเครื่องใช้ และเทคโนโลยี เป็นต้น แต่อย่างไรก็ตาม สิ่งประดิษฐ์นี้เป็นเพียงเปลือกนอกของวัฒนธรรมเท่านั้น ยังไม่จัดว่าเป็นแก่นแท้ของวัฒนธรรม การแปลความหมายจากสิ่งประดิษฐ์ที่มีความเป็นรูปธรรมอาจทำได้ยาก ซึ่งวิธีการส่วนใหญ่ที่ใช้กันคือ การสังเกต จดจำ ทำตาม หรือพูดคุยสอบถามในกรณีที่ยังไม่เข้าใจความหมายที่แท้จริงที่แฝงอยู่ในสิ่งประดิษฐ์

ระดับที่ 2 ค่านิยมที่กล่าวอ้าง (Espoused Values) เป็นวัฒนธรรมที่อยู่ชั้นกลาง ซึ่งเป็นค่านิยมที่กำหนดว่าอะไรควรทำหรืออะไรไม่ควรทำ จึงมีลักษณะที่มองเห็นได้ยากแต่บุคลากรก็ตระหนักถึงอยู่ เนื่องจากค่านิยมที่กล่าวอ้างนี้ยังไม่ได้ผ่านระยะเวลาในการยืนยันว่าเป็นวิธีปฏิบัติที่ถูกต้อง ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารกล่าวว่า ในการรับสมัครคัดเลือกบุคลากรในที่ทำงานของตนใช้ระบบคุณธรรม ไม่สามารถใช้เส้นสายใด ๆ ได้ แต่พอไปสอบถามบุคลากรคนอื่น ๆ กลับพบว่า ยังมีการใช้ระบบอุปถัมภ์ในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานอยู่จริง ดังนั้น ค่านิยมที่ว่านี้จึงเป็นเพียงค่านิยมที่กล่าวอ้าง ซึ่งไม่ได้บ่งบอกถึงความเป็นวัฒนธรรมที่แท้จริงของหน่วยงานแต่อย่างใด

ระดับที่ 3 ฐานคติเบื้องต้น (Basic Assumptions) คืออุดมการณ์ และความเชื่อ ที่บุคลากรแทบทุกคนหรือทั้งหมดในองค์การยอมรับร่วมกันว่าสามารถแก้ปัญหาองค์การได้ โดยผ่านระยะเวลาแห่งการทดสอบอันยาวนานมาแล้ว ซึ่งเป็นปกติวิสัยที่บุคลากรทั่วไปในองค์การปฏิบัติอย่างอัตโนมัติ เป็นสามัญสำนึกที่ปฏิบัติจากส่วนลึกของจิตใจ จัดเป็นวัฒนธรรมชั้นในสุด สังเกตเห็นได้ยากที่สุด และมีความเป็นนามธรรมสูง ดังนั้น การจะเข้าใจฐานคติเบื้องต้นจึงต้องผ่านการตีความจากสิ่งประดิษฐ์และค่านิยมที่กล่าวอ้าง เพื่อเป็นแนวทางไปสู่การเข้าใจความหมายที่แท้จริงของวัฒนธรรมองค์การในระดับลึกที่สุดนี้

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การแบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ คือ ระดับที่ 1 สิ่งประดิษฐ์ คือโครงสร้างทางกายภาพและพฤติกรรมภายในองค์การที่สังเกตได้ง่าย ซึ่งมีความเป็นรูปธรรมสูง ระดับที่ 2 ค่านิยมที่กล่าวอ้าง คือค่านิยมขององค์การที่กำหนดขึ้นเพื่อบ่งชี้ว่าอะไรควรทำหรืออะไรไม่ควรทำ ซึ่งค่อนข้างมีความเป็นนามธรรม และระดับที่ 3 ฐานคติเบื้องต้น คือความเชื่อที่บุคลากรยอมรับว่าถูกต้องและปฏิบัติอย่างอัตโนมัติ ซึ่งมีความเป็นนามธรรมสูงสุด ซึ่งวัฒนธรรมองค์การทั้ง 3 ระดับนี้จะบ่งชี้ถึงสิ่งยึดเหนี่ยวใจของบุคลากรในองค์การให้ปฏิบัติงานและแสดงพฤติกรรมได้สอดคล้องกับความคาดหวังขององค์การ ทำให้การดำเนินงานต่าง ๆ ในองค์การเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงานของบุคลากร และเป็นการช่วยยกระดับผลการปฏิบัติงานขององค์การให้ดียิ่งขึ้น

ประเภทของวัฒนธรรมองค์การ

หากแบ่งประเภทของวัฒนธรรมองค์การโดยพิจารณาจาก 2 มิติ คือ 1) ขอบเขตของสภาพแวดล้อมภายนอก ว่ามีความยืดหยุ่นหรือไม่เปลี่ยนแปลง และ 2) ขอบเขตของเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์การ ว่ามุ่งเน้นที่ภายในหรือภายนอก พบว่าวัฒนธรรมองค์การสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท

คือ วัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งความสำเร็จ วัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วม และวัฒนธรรมองค์การแบบต่อเนื่อง แสดงดังภาพที่ 1

ความต้องการของสภาพแวดล้อม		
	ยืดหยุ่น	คงที่
ภายนอก	วัฒนธรรมองค์การ แบบปรับตัว	วัฒนธรรมองค์การ แบบมุ่งความสำเร็จ
จุดมุ่งหมาย เชิงกลยุทธ์		
ภายใน	วัฒนธรรมองค์การ แบบมีส่วนร่วม	วัฒนธรรมองค์การ แบบต่อเนื่อง

ภาพที่ 1 ประเภทของวัฒนธรรมองค์การ
ที่มา: Daft, 2010

จากภาพที่ 1 อธิบายได้ดังนี้ (Daft, 2010)

1. วัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว (The Adaptability Culture)

เกิดในสภาพแวดล้อมที่ต้องการการตอบสนองที่รวดเร็วและการตัดสินใจภายใต้ความเสี่ยงสูง บุคลากรมีค่านิยมคือ มีอิสระในการตัดสินใจ ปฏิบัติงานอย่างอิสระ และรับผิดชอบต่อความต้องการของลูกค้า ผู้บริหารสามารถกระตุ้นให้เกิดวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัวได้โดยการให้รางวัลความคิดสร้างสรรค์ การทดลอง และความเสี่ยง ตัวอย่างเช่น บริษัท Lush Cosmetics ซึ่งผลิตยาสระผม โลชั่น และผลิตภัณฑ์อาบน้ำ ที่ทำมาจากผลไม้ เช่น มะม่วง และอะโวคาโด เป็นตัวอย่างที่ดีของวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว โดยคำขวัญของบริษัทคือ “เราอมรับได้ในการทำผิดพลาด” โดยผู้ก่อตั้งบริษัทและ CEO Mark Constantine ให้บุคลากรเปิดกว้างในความคิดอย่างไม่มีขอบเขต และกล้าเสี่ยง นอกจากนี้ บริษัทอื่น ๆ ที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว เช่น บริษัทอิเล็กทรอนิกส์ การค้าเชิงอิเล็กทรอนิกส์ และแฟชั่น ต้องการวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว เพื่อการทำธุรกิจที่ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

2. วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งความสำเร็จ (The Achievement Culture)

เป็นวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมกับองค์การที่ตอบสนองต่อลูกค้าเฉพาะกลุ่มในสภาพแวดล้อมภายนอก แต่ไม่ได้สนใจในความจำเป็นเกี่ยวกับความคล่องตัวและการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ค่านิยมของวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งความสำเร็จคือ การแข่งขัน การดำเนินงานเชิงรุก ความคิดริเริ่ม

สร้างสรรค์ และความปรารถนาทำงานในระยะยาวเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ยกตัวอย่างเช่น บริษัท Siebel Systems ที่ขายระบบซอฟต์แวร์ ยึดถือวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งความสำเร็จ โดยมีค่านิยมหลักคือ ความเป็นมืออาชีพและทำงานเชิงรุก อนุญาตให้บุคลากรรับประทานอาหารเช้าที่โต๊ะทำงาน และติดรูปส่วนตัวที่โต๊ะทำงานของตนเองได้ ถ้าใครทำงานได้บรรลุเป้าหมายก็จะให้รางวัล แต่ถ้าใครทำไม่ได้จะถูกให้ออก

3. วัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วม (The Involvement Culture)

มีความตระหนักในการมีส่วนร่วมของบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อม โดยเน้นตอบสนองความต้องการของบุคลากร ค่านิยมองค์การ และความเท่าเทียมไปพร้อม ๆ กัน เช่น การเอาใจใส่บุคลากร สร้างบรรยากาศในการทำงานแบบครอบครัว เอาใจใส่ทั้งบุคลากรและลูกค้า ให้ความสำคัญแก่บุคลากรทุกคน ตัวอย่างเช่น SAS Institute ในอเมริกา ที่เอาใจใส่ต่อความต้องการของบุคลากร จัดสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวกับการทำงาน ให้ความสำคัญเสมอภาคและการร่วมมือกันในการทำงาน ส่งผลให้บุคลากรให้ความร่วมมือและใส่ใจในการทำงานกับเพื่อนร่วมงานมากขึ้น ทำให้องค์การมีความเป็นต่อการแข่งขันและสามารถปรับตัวได้ดี

4. วัฒนธรรมองค์การแบบต่อเนื่อง (The Consistency Culture)

เป็นวัฒนธรรมองค์การที่ใช้การมุ่งภายในและการปรับตัวอย่างต่อเนื่องในสภาพแวดล้อมที่คงที่ โดยยึดค่านิยมการทำงานตามกฎระเบียบและเน้นความประหยัด ลำดับขั้นตอนการทำงานต้องเป็นไปตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด เน้นความมีเหตุผลในการให้รางวัล อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบันพบว่าองค์การส่วนน้อยดำเนินการภายใต้สภาพแวดล้อมที่คงที่ในลักษณะเช่นนี้ โดยที่พบส่วนใหญ่เป็นองค์การภาครัฐและรัฐวิสาหกิจเท่านั้น สำหรับในประเทศไทย ได้มีการพยายามปฏิรูประบบราชการให้การบริหารจัดการเกิดความคล่องตัวและยืดหยุ่นคล้ายกับภาคเอกชนมากขึ้น เพื่อให้การให้บริการของภาครัฐสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ประชาชนผู้มารับบริการ

กล่าวโดยสรุป วัฒนธรรมองค์การแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท คือ วัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งความสำเร็จ วัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วม และวัฒนธรรมองค์การแบบต่อเนื่อง โดยในทรรศนะของผู้เขียนนั้น มีความคิดเห็นว่า วัฒนธรรมองค์การที่สามารถนำไปสู่การยกระดับผลการปฏิบัติงานขององค์การโดยเฉพาะภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและการดำเนินการต้องตอบโจทย์จุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ทั้งภายในและภายนอกองค์การ คือ วัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว และวัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วม เนื่องจากวัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว บุคลากรในองค์การจะมีอิสระในการตัดสินใจและปฏิบัติงาน เปิดกว้างทางความคิด ส่งผลให้เกิดการสร้างสรรค์ผลงานหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ให้แก่องค์การได้อย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง ตลอดจนสามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าให้กับลูกค้าหรือผู้มารับบริการได้ดี จึงเป็นข้อยืนยันที่ว่า วัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัวเป็นวัฒนธรรมองค์การที่ช่วยยกระดับผลการปฏิบัติงานขององค์การในโลกยุคปัจจุบัน ในขณะเดียวกัน วัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วม คือวัฒนธรรมองค์การที่สร้างบรรยากาศการกล้าแสดงออก การเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ การสนับสนุนการทำงานเป็นทีม ส่งผลให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการทำงานร่วมกัน มีความผูกพันในการทำงานร่วมกัน กล้าที่จะแสดงออก ทำให้บรรยากาศในการทำงานร่วมกันมีความสุข สนุกสนาน ไว้วางใจซึ่งกันและกัน ผลการปฏิบัติงานขององค์การจึงออกมาดีตามไปด้วย ดังนั้น หากมองในยุคปัจจุบันที่สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว วัฒนธรรมองค์การที่ช่วยยกระดับผลการปฏิบัติงานขององค์การที่เหมาะสมในยุคนี้คือ วัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว และวัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วม

รูปแบบของวัฒนธรรมองค์การที่ยกระดับผลการปฏิบัติงานขององค์การ

ในปัจจุบันองค์การต่าง ๆ จำเป็นต้องปรับวัฒนธรรมองค์การให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ เพื่อเป็นการยกระดับผลการปฏิบัติงานขององค์การ ดังนั้นจึงก่อให้เกิดรูปแบบต่าง ๆ ของวัฒนธรรมองค์การ ขึ้น อาทิเช่น วัฒนธรรมองค์การที่เน้นจริยธรรม วัฒนธรรมองค์การที่เน้นนวัตกรรม วัฒนธรรมองค์การที่เน้น การตอบสนองต่อลูกค้า และวัฒนธรรมองค์การที่เน้นจิตวิญญาณในการทำงาน อธิบายได้ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์การที่เน้นจริยธรรม (Ethical Culture)

เป็นการดำเนินงานภายใต้ค่านิยมที่เน้นให้ความเป็นธรรมแก่ลูกค้า บุคลากร และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในด้านต่าง ๆ เช่น การส่งเสริมด้านสุขภาพอนามัย การศึกษา การดูแลสิ่งแวดล้อม การรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชน การยึดมั่นขนบธรรมเนียมวัฒนธรรมที่ดี ซึ่งผู้บริหารและบุคลากรจะให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตนอย่างมีจริยธรรม ไม่ใช่มุ่งหวังแต่ผลกำไรเพียงอย่างเดียว ยกตัวอย่างเช่น การปรับเปลี่ยน การดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้อง (Creating Share Value: CSV) โดยเน้นการ ควบรวมประเด็นทางสังคมเข้ากับกลยุทธ์องค์การ เป็นการสร้างเสริมการเป็นแบรนด์นายจ้างที่ดี (Employer of Brand) ตัวอย่างเช่น บริษัท Somboon Group ได้จัดโครงการรับเด็กที่มีพฤติกรรมรุนแรงเข้าฝึกงาน เพื่อเป็นการคืนคนดีสู่สังคม และฝึกทักษะการดูแลบุคลากรให้แก่ผู้บริหารขององค์การด้วย และบริษัท Novartis เป็นบริษัทผลิทยากระดับโลกได้จัดตั้งโครงการ “Arogya Parivar” หรือที่แปลเป็นไทยว่า “ครอบครัวสุขภาพดี” เพื่อให้บริการสุขภาพแก่คนยากจนในประเทศอินเดีย เป็นต้น (จิระประภา อัครบวร, 2561)

2. วัฒนธรรมองค์การที่เน้นนวัตกรรม (Innovative Culture)

ในองค์การที่มีวัตถุประสงค์เพื่อผลิตสินค้าและบริการที่ทันสมัย ส่งเสริมให้มีการพัฒนา กระบวนการผลิตใหม่ ๆ เน้นการให้บุคลากรใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ในการทำงาน โดยผู้บริหาร เปิดใจกว้างรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างของบุคลากร ล้วนเป็นลักษณะขององค์การที่เน้นนวัตกรรม ซึ่งวัฒนธรรมองค์การที่เน้นนวัตกรรมสามารถวัดได้จากระดับของปัจจัยดังนี้ (วิรัช สงวนวงศ์วาน, 2550)

1) ความท้าทายและการมีส่วนร่วม (Challenge and Involvement) คือ ระดับในการให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการทำงาน และมุ่งให้บุคลากรมีความผูกพันต่อเป้าหมายระยะยาวของ องค์การ

2) อิสระในการทำงาน (Freedom) คือระดับในการให้อิสระในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และกำหนดวิธีการทำงานของบุคลากรอย่างอิสระ

3) ความไว้วางใจและเปิดเผย (Trust and Openness) คือระดับของการเคารพ ช่วยเหลือเกื้อกูล และไว้วางใจระหว่างกันของบุคลากร

4) การใช้เวลาสำหรับความคิดใหม่ ๆ (Idea Time) คือระดับของการสนับสนุนเวลาให้ บุคลากรได้คิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ สำหรับการทำงาน

5) การเล่นผ่อนคลายซ้ำซ้อน (Playfulness/ Humor) คือระดับของบรรยากาศในการ ทำงานที่ไม่เครียด มีการผ่อนคลาย เล่นมุขตลกซ้ำซ้อน ในการทำงาน

6) การแก้ปัญหาโดยยึดผลประโยชน์ขององค์การเป็นหลัก (Conflict Resolution) คือระดับของการตัดสินใจและแก้ปัญหาของบุคลากรโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์การมากกว่า ผลประโยชน์ส่วนตัว

7) การอนุญาตให้แสดงความคิดเห็นโต้แย้งได้ (Debates) คือระดับของการอนุญาต ให้บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็น อภิปราย ถกเถียงโต้แย้งได้ โดยไม่ถูกกดดันหรือคาดหวังจากผู้บริหาร

8) การยอมรับความเสี่ยง (Risk Taking) คือระดับของความอดทนของผู้บริหารที่ยอมให้บุคลากรทำในสิ่งที่เสี่ยงหรือไม่ชัดเจน และการให้รางวัลตอบแทนแก่บุคลากรที่เผชิญกับความเสี่ยงในการทำงาน

3. วัฒนธรรมองค์การที่เน้นการตอบสนองต่อลูกค้า (Customer-Responsive Culture)

ในธุรกิจบริการ เช่น โรงแรม ร้านอาหาร ร้านนวดสปา ร้านอาหาร ฯลฯ ต้องการบุคลากรที่ให้บริการลูกค้าได้อย่างน่าพึงพอใจ ซึ่งพบว่ามียุค 6 ปัจจัยสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ตอบสนองต่อลูกค้า ดังนี้ (วิรัช สงวนวงษ์วาน, 2550)

1) ลักษณะของบุคลากร บุคลากรควรมีคุณลักษณะที่ตอบสนองต่อลูกค้าได้ดี เช่น เป็นคนดี มีมนุษยสัมพันธ์ และเป็นมิตรกับบุคคลทั่วไป เป็นต้น

2) ระดับความเป็นทางการอยู่ในระดับต่ำ คือการที่องค์กรมีกฎระเบียบที่ยืดหยุ่นไม่ตายตัว เพื่อให้บุคลากรดำเนินงานได้ตอบสนองกับความต้องการที่แตกต่างของลูกค้าได้

3) ระดับการกระจายอำนาจ คือการยินยอมให้บุคลากรได้มีอำนาจในการตัดสินใจแก้ปัญหา ณ จุดให้บริการได้ เพื่อความสะดวกรวดเร็วในการทำงานและความพึงพอใจของลูกค้า

4) ทักษะในการฟังที่ดี คือการที่บุคลากรรู้จักรับฟัง รับรู้ และเข้าใจความต้องการของลูกค้า

5) ความชัดเจนของบทบาท คือการที่บุคลากรมีบทบาทที่ชัดเจนในการสร้างความเข้าใจที่ดีของลูกค้าที่มีต่อองค์การ

6) การแสดงออกในพฤติกรรมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การ คือการทำให้บุคลากรทราบว่าการมีวัฒนธรรมมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้า พฤติกรรมที่แสดงออกของบุคลากรจึงต้อง มีจิตสำนึก เข้าใจ และตั้งใจในการให้บริการลูกค้า

4. วัฒนธรรมองค์การที่เน้นจิตวิญญาณในการทำงาน (Spirituality and Organizational Culture)

แนวคิดจิตวิญญาณองค์การพัฒนามาจากแนวคิดเกี่ยวกับค่านิยม จริยธรรม การจงใจ และภาวะผู้นำ องค์การที่สนับสนุนวัฒนธรรมที่เน้นจิตวิญญาณในการทำงานจะตระหนักว่า คนต้องการค้นพบความหมายและเป้าหมายในการทำงาน และปรารถนาจะติดต่อกับผู้อื่นที่ดีกับผู้อื่นในสังคม เนื่องจากมนุษย์ไม่ใช่เครื่องจักร ซึ่งไม่สามารถตั้งโปรแกรมให้ทำตามคำสั่งที่ต้องการโดยไม่มีความรู้สึกใด ๆ ดังนั้นการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การที่เน้นจิตวิญญาณในการทำงานจึงเป็นสิ่งสำคัญเพื่อความสำเร็จของการดำเนินงานขององค์การในปัจจุบัน โดยคุณลักษณะขององค์การที่เน้นจิตวิญญาณในการทำงานมีลักษณะดังนี้ (Robbins and Judge, 2017)

1) ความเมตตากรุณา (Benevolence) คือค่านิยมที่แสดงออกถึงความมีเมตตาปรารถนาดีต่อผู้อื่น และสร้างความสุขให้แก่บุคลากรและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

2) ความรู้สึกที่แข็งแกร่งต่อเป้าหมาย (Strong Sense of Purpose) คือลักษณะของการมีเป้าหมายองค์การที่มีคุณค่า แม้ว่าผลกำไรจะเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์การภาคเอกชน แต่ว่าองค์การก็จะต้องมีเป้าหมายที่มีคุณค่าในด้านอื่น ๆ ด้วย ตัวอย่างเช่น บริษัท Tom's of Maine ที่ผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพ เช่น ยาสีฟัน ยาสระผม สบู่ ฯลฯ โดยใช้วัตถุดิบธรรมชาติ มีกระบวนการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

3) ความไว้วางใจได้ (Trust and Respect) คือคุณลักษณะของการไว้วางใจ ซื่อสัตย์ และเปิดเผย บุคลากรถูกฝึกฝนให้มีความเชื่อถือได้ ไว้วางใจได้ และให้เกียรติผู้อื่น ตัวอย่างเช่น ปรธานกรรมการบริษัท Wetherill Associates ที่ผลิตและจำหน่ายอุปกรณ์ชิ้นส่วนรถยนต์ ได้กล่าวว่า “เราจะไม่มี

การพูดโกหก และทุกคนก็ทราบดี เราจะซื้อสัตย์ในคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า แม้ว่าจะเกิดปัญหาใด ๆ กับบริษัทก็ตาม”

4) การเปิดใจกว้าง (Open-mindedness) คือการยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง และสร้างสรรค์ของบุคคลอื่น บุคลากรสามารถออกความเห็นที่แตกต่างได้โดยไม่ถูกผู้บริหารตำหนิหรือคาดหวัง ตัวอย่างเช่น คณะบริหารธุรกิจและการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี มีวัฒนธรรมองค์การที่เป็นค่านิยมร่วมกันคือ “พูดได้ ไม่ผิด” เพื่อเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรในคณะกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคณะ

กล่าวโดยสรุป รูปแบบของวัฒนธรรมองค์การในปัจจุบันที่ช่วยสนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการทำงาน ประกอบด้วย วัฒนธรรมองค์การที่เน้นจริยธรรม วัฒนธรรมองค์การที่เน้นนวัตกรรม วัฒนธรรมองค์การที่เน้นการตอบสนองต่อลูกค้า และวัฒนธรรมองค์การที่เน้นจิตวิญญาณในการทำงาน ดังนั้นในที่นี้ รูปแบบวัฒนธรรมองค์การที่นำไปสู่การยกระดับผลการปฏิบัติงานขององค์การจึงควรเป็นวัฒนธรรมทั้ง 4 รูปแบบที่กล่าวถึงนี้ หากองค์การใดได้เลือกสร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์การทั้ง 4 รูปแบบนี้ ให้เหมาะสมกับบริบท วัตถุประสงค์ และสภาพแวดล้อมที่องค์การกำลังเผชิญอยู่ องค์การนั้นย่อมสามารถยกระดับผลการปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จอย่างแน่นอน

บทบาทของผู้บริหารในการสร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์การเพื่อยกระดับผลการปฏิบัติงานขององค์การ

ในการยกระดับผลการปฏิบัติงานขององค์การนั้น ผู้บริหารจัดว่าเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการชี้นำนโยบายองค์การ และการเน้นนวัตกรรม ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอันรวดเร็วในยุคโลกาภิวัตน์ ตลอดจนจนถึงการส่งเสริมจริยธรรม จิตวิญญาณ ความจงรักภักดีต่อองค์การ และการตอบสนองที่ดีต่อลูกค้า ซึ่งบทบาทของผู้บริหารในการสร้างสรรค์วัฒนธรรมเพื่อยกระดับผลการปฏิบัติงานขององค์การอธิบายได้ดังนี้

1. การสร้างวัฒนธรรมชั้นนำองค์การ ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบายองค์การ เพื่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้า โดยการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ เพื่อกำหนดกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ขององค์การ หลังจากนั้นจึงทำการประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การ ในแง่มุมต่าง ๆ เพื่อกำหนดทางเลือกในการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย โดยเน้นจุดแข็งเพื่อลดจุดอ่อนต่าง ๆ ขององค์การ หรืออาจพัฒนาจุดอ่อนให้เป็นจุดแข็งก็ได้ แล้วจึงประกาศเป็นนโยบายและทิศทางการดำเนินงาน เพื่อให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการดำเนินการ และประเมินผลว่าบรรลุเป้าหมายหรือไม่ เพื่อก่อให้เกิดความภาคภูมิใจและนำไปสู่การกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายยิ่งขึ้นต่อไป (สมใจ ลักษณะ, 2552)

2. การสร้างวัฒนธรรมที่เน้นจริยธรรม ผู้บริหารสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เน้นจริยธรรมได้โดยการปฏิบัติตามแนวทาง ได้แก่ 1) การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรในองค์การ คือการที่ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคลากร เพื่อจะได้เป็นมาตรฐานในการปฏิบัติตนของบุคลากรในแนวทางเดียวกัน คือการเป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรมที่ดีเช่นเดียวกับผู้บริหารนั่นเอง 2) การสื่อสารให้บุคลากรทราบถึงความคาดหวังด้านจริยธรรมที่ดี ทำได้โดยการที่ผู้บริหารประกาศหรือกำหนดค่านิยมพื้นฐานขององค์การและกฎเกณฑ์ด้านจริยธรรมให้แก่บุคลากรในองค์การได้ทราบและปฏิบัติในแนวทางเดียวกัน 3) การจัดให้มีการฝึกอบรมด้านจริยธรรม ผู้บริหารควรสนับสนุนให้มีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการด้านจริยธรรมให้แก่บุคลากรในองค์การอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้บุคลากรได้ทราบถึงแนวทางปฏิบัติด้านจริยธรรมที่ถูกต้องขององค์การว่าเป็นอย่างไร สิ่งใดพึงกระทำหรือไม่พึงกระทำ 4) การกำหนดรางวัลด้านจริยธรรม และบทลงโทษสำหรับผู้ฝ่าฝืน ผู้บริหารควรยกย่องเชิดชูเกียรติหรือให้รางวัลบุคลากรที่ปฏิบัติตนอย่างมีจริยธรรม โดยพิจารณาจากวิธีการปฏิบัติและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นภายใต้การประเมินอย่างละเอียดและยุติธรรม

เพื่อเป็นการเสริมแรงและสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากรที่ปฏิบัติตนอย่างมีจริยธรรม ในขณะเดียวกัน บุคลากรที่ปฏิบัติตนไม่มีจริยธรรม ก็ควรมีการลงโทษ เพื่อไม่ให้บุคลากรคนอื่น ๆ เอาเป็นแบบอย่าง และ 5) การจัดให้มีกลไกป้องกันการปฏิบัติที่ไม่มีจริยธรรม คือการสร้างกลไกการดำเนินงานให้บุคลากรเข้าใจว่า จริยธรรมที่ดีที่องค์กรต้องการคืออะไร มีการแต่งตั้งที่ปรึกษาด้านจริยธรรมขององค์กรขึ้น มีห้องหรือสำนักงานสำหรับการปฏิบัติงานด้านจริยธรรม และส่งเสริมให้บุคลากรสามารถรายงานพฤติกรรมที่ไม่มีจริยธรรมได้โดยไม่ต้องเกรงกลัว ตัวอย่างเช่น มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี มีการตั้งคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ โดยมีการจัดห้องปฏิบัติงานให้เฉพาะ มีการนัดประชุม ควบคุม และติดตามผลการดำเนินงานโครงการวิจัยต่าง ๆ ที่นักวิจัยดำเนินการวิจัยในทุกขั้นตอนว่าต้องอยู่ภายใต้มาตรฐานจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ เป็นต้น (Robbins and Judge, 2017)

3. การสร้างวัฒนธรรมที่เน้นนวัตกรรม สืบเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีและการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น องค์กรไม่สามารถที่จะดำเนินงานด้วยวิธีการแบบเดิม ๆ ที่ล้าสมัยได้ต่อไป ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมที่เน้นนวัตกรรมขึ้นภายในองค์กร เช่น การผลิตสินค้าและบริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคอย่างแท้จริง การสรรหาเทคนิค เทคโนโลยี หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการผลิตสินค้าหรือบริการ การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการเสนอข้อคิดเห็น เน้นมาตรฐานหรือคุณภาพในการทำงานทุกขั้นตอน และมีการตรวจสอบทุกขั้นตอนการดำเนินงานอย่างโปร่งใส

4. การสร้างวัฒนธรรมที่เน้นจิตวิญญาณในการทำงานและสร้างเสริมความจงรักภักดีต่อองค์กร โดยผู้บริหารกำหนดปรัชญา เป้าหมาย และค่านิยมร่วมขององค์กรที่ส่งเสริมให้เกิดจิตวิญญาณของบุคลากรในการทำงาน ตัวอย่างเช่น การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยมีค่านิยมร่วมคือ SPEED ประกอบด้วย S = Sense of Belonging (รักองค์กร) P = Performance Excellence (มุ่งมั่นเลิศ) E = Ethic and Integrity (เทิดคุณธรรม) E = Enthusiasm for Innovation (นำด้วยนวัตกรรม) และ D = Devotion to Society (ทำประโยชน์เพื่อสังคม) ซึ่งผู้บริหารสามารถส่งเสริมให้เกิดค่านิยมที่พึงามในองค์กรได้โดยการจูงใจด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การให้รางวัล ประกาศเกียรติคุณ ยกย่อง ชมเชย เป็นต้น ตลอดจนผู้บริหารควรสร้างเสริมจิตวิญญาณความสามัคคีในการทำงานผ่านการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร เช่น การแข่งขันกีฬาประจำปี การจัดการงานทำบุญขึ้นปีใหม่ งานสงกรานต์ขององค์กร งานมุทิตาจิตบุคลากรที่เกษียณอายุ งานวันครบรอบการสถาปนาองค์กร เป็นต้น นอกจากนี้ในการจูงใจให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงานและมีความจงรักภักดีต่อองค์กรในระยะยาวนั้น ผู้บริหารจะต้องสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตร ให้บุคลากรได้มีโอกาสเสนอข้อคิดเห็นและมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรอย่างจริงจัง มีการจัดสรรและรักษาสิทธิประโยชน์ที่บุคลากรพึงได้รับ เช่น การให้สิทธิถือหุ้นหรือซื้อหุ้นของบริษัทได้ในราคาถูก เพื่อให้บุคลากรเกิดความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และการปฏิบัติต่อบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมและเสมอภาค

5. การสร้างวัฒนธรรมที่เน้นการตอบสนองต่อลูกค้า ผู้บริหารสามารถส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการตอบสนองต่อลูกค้าได้โดย ในการคัดเลือกบุคลากร ควรคัดเลือกผู้ที่มีบุคลิกภาพดี มนุษย์สัมพันธ์ดี และมีจิตในการให้บริการ ผู้บริหารควรถ่ายทอดวิสัยทัศน์ นโยบาย และค่านิยมการมุ่งสู่ลูกค้าให้แก่บุคลากรรับทราบและปฏิบัติตาม ควรมีการสนับสนุนงบประมาณและเวลาการจัดฝึกอบรมเกี่ยวกับทักษะการให้บริการที่ดี ความรู้ในตัวสินค้าและผลิตภัณฑ์ บุคลิกภาพและเชาวน์อารมณ์ เพื่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ผู้บริหารควรลดการควบคุมกฎระเบียบข้อบังคับที่เข้มงวดให้มีการผ่อนปรนลงตลอดจนการมอบอำนาจการตัดสินใจ ณ จุดให้บริการแก่บุคลากร เนื่องจากลูกค้าจะรู้สึกพึงพอใจมากหากบุคลากรหรือผู้ให้บริการสามารถตัดสินใจแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้าในการให้บริการได้อย่าง

รวดเร็วและน่าเชื่อถือ ผู้บริหารควรกำหนดให้มีการประเมินในส่วนของพฤติกรรมการให้บริการที่ดีแก่ลูกค้า และให้รางวัลใจแก่บุคลากรที่ให้บริการที่ดี

กล่าวโดยสรุป ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการสร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์การเพื่อยกระดับผลการปฏิบัติงานขององค์การได้โดย 1) การสร้างวัฒนธรรมชั้นนำองค์การ 2) การสร้างวัฒนธรรมที่เน้นจริยธรรม 3) การสร้างวัฒนธรรมที่เน้นนวัตกรรม 4) การสร้างวัฒนธรรมที่เน้นจิตวิญญาณในการทำงานและสร้างเสริมความจงรักภักดีต่อองค์การ และ 5) การสร้างวัฒนธรรมที่เน้นการตอบสนองต่อลูกค้า เนื่องจากปฏิเสธไม่ได้ว่าผู้บริหารคือหัวใจสำคัญในการกำหนดทิศทางขององค์การและเป็นผู้สร้างเสริมตลอดจนสนับสนุนวัฒนธรรมที่เหมาะสมต่อการดำเนินงานขององค์การให้ประสบความสำเร็จ ดังนั้น การสร้างสรรค์ตลอดจนการธำรงรักษาวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมนั้นจัดได้ว่าเป็นอีกหนึ่งภารกิจสำคัญของผู้บริหารในการขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงานขององค์การให้สำเร็จตามเป้าหมายที่คาดหวังไว้

วัฒนธรรมองค์การเพื่อยกระดับผลการปฏิบัติงานขององค์การ

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่ผ่านมาพบว่า วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การ (วิทยา พยัคฆ์บุตร และเสรี ชัดแจ้ง, 2564; ณัฐวุฒิ เจริญรุ่ง และอัครวรรณ์ แสงวิภาค, 2563) ซึ่งวัฒนธรรมองค์การที่ช่วยยกระดับผลการปฏิบัติงานขององค์การ อาทิเช่น วัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งความสำเร็จ วัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วม และวัฒนธรรมองค์การแบบต่อเนื่อง (Daft, 2010) นอกจากนี้ ในปัจจุบันองค์การต่าง ๆ ได้มีการปรับวัฒนธรรมองค์การให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ เพื่อเป็นการยกระดับผลการปฏิบัติงานขององค์การ จึงก่อให้เกิดรูปแบบต่าง ๆ ของวัฒนธรรมองค์การขึ้น ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การที่เน้นจริยธรรม วัฒนธรรมองค์การที่เน้นนวัตกรรม วัฒนธรรมองค์การที่เน้นการตอบสนองต่อลูกค้า และวัฒนธรรมองค์การที่เน้นจิตวิญญาณในการทำงาน เป็นต้น ซึ่งรูปแบบวัฒนธรรมต่าง ๆ ที่กล่าวมานี้ ตลอดจนความมุ่งมั่นและสนับสนุนของผู้บริหารในการสร้างเสริมวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสม ล้วนส่งผลต่อการยกระดับผลการปฏิบัติงานขององค์การทั้งสิ้น โดยการจะพิจารณาความสำเร็จขององค์การว่ามีผลการปฏิบัติงานดีหรือไม่นั้นสามารถอธิบายได้ดังนี้

องค์การที่มีผลการปฏิบัติงานดี ทรัพยากรจะถูกใช้อย่างเป็นประโยชน์และให้บริการลูกค้าเป็นอย่างดี ที่เรียกว่า การสร้างคุณค่า (Value Creation) ซึ่งคุณค่านี้เกิดจากการที่ทรัพยากรขององค์การถูกใช้ประโยชน์ในทางที่ถูกต้อง ในเวลาที่ถูกต้อง และใช้ต้นทุนน้อยที่สุด โดยลูกค้าได้รับสินค้าและบริการที่มีคุณภาพสูงสุด โดยองค์การจะต้องพยายามให้ผลการปฏิบัติงานขององค์การดีที่สุด โดยทั่วไป ผลการปฏิบัติงานในภาพรวมวัดจากผลิตภาพ (Productivity) คือ ปริมาณและคุณภาพของผลการปฏิบัติงานเมื่อเทียบกับทรัพยากรที่ใช้ไป (Schermerhorn, 2005) ซึ่งผลิตภาพสามารถวัดได้ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์การ และเมื่อก้าวถึงคำว่าผลิตภาพแล้ว ก็จำเป็นที่จะต้องกล่าวถึงคำว่า ประสิทธิภาพ (Effectiveness) และประสิทธิภาพ (Efficiency) ด้วย เนื่องจากทั้ง 2 คำนี้มีความเกี่ยวข้องกับผลิตภาพ ดังนี้ (Schermerhorn, 2005; Kinicki & Williams, 2013)

1. ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (Performance Effectiveness) คือผลลัพธ์ที่วัดจากการบรรลุเป้าหมาย

2. ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (Performance Efficiency) คือการวัดต้นทุนทรัพยากรที่ใช้เทียบกับเป้าหมายที่บรรลุ

โดยผลิตภาพจะมีค่าสูงก็ต่อเมื่อเกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพที่สูงทั้งคู่ อธิบายได้ดังภาพที่ 2

เป้าหมายที่ บรรลุ	สูง	มีประสิทธิภาพ แต่ไม่มีประสิทธิผล - บรรลุเป้าหมาย - สิ้นเปลืองทรัพยากร	มีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล - บรรลุเป้าหมาย - ประหยัดทรัพยากร (เกิดผลิตภาพที่สูง)
	ต่ำ	ไม่มีทั้งประสิทธิผลและประสิทธิภาพ - ไม่บรรลุเป้าหมาย - สิ้นเปลืองทรัพยากร	ไม่มีประสิทธิผล แต่มีประสิทธิภาพ - ไม่บรรลุเป้าหมาย - ประหยัดทรัพยากร
		สิ้นเปลือง	ประหยัด
การใช้ทรัพยากร			

ภาพที่ 2 ผลิตภาพ และมิติของผลการปฏิบัติงานขององค์กร
 ที่มา: Schermerhorn, 2005

จากภาพที่ 2 ผลิตภาพ และมิติของผลการปฏิบัติงานขององค์กร สามารถอธิบายได้ว่า หากการดำเนินงานขององค์กรไม่บรรลุเป้าหมายและสิ้นเปลืองทรัพยากร เรียกว่า ผลการปฏิบัติงานขององค์กรไม่มีทั้งประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ในขณะที่การดำเนินงานขององค์กรบรรลุเป้าหมายแต่สิ้นเปลืองทรัพยากร จัดได้ว่าผลการปฏิบัติงานขององค์กรนั้นมีประสิทธิผลแต่ไม่มีประสิทธิภาพ ในทางกลับกัน หากผลการดำเนินงานขององค์กรไม่บรรลุเป้าหมายแต่ประหยัดทรัพยากร สามารถกล่าวได้ว่าผลการปฏิบัติงานขององค์กรนั้นไม่มีประสิทธิผลแต่มีประสิทธิภาพนอกจากนี้ หากผลการดำเนินงานขององค์กรบรรลุเป้าหมายและประหยัดทรัพยากรด้วย สามารถกล่าวได้ว่าผลการปฏิบัติงานขององค์กรนั้นมีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น ผลการปฏิบัติงานหรือผลิตภาพขององค์กรจะเกิดได้สูงสุด องค์กรย่อมจะต้องดำเนินงานให้บรรลุทั้งประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงสุดด้วย โดยปัจจัยสำคัญที่จะช่วยส่งเสริมให้คนในองค์กรตั้งใจปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายและมีประสิทธิภาพนั้น องค์กรจะต้องมีวัฒนธรรมองค์การที่แข็งแกร่งในการหล่อหลอมและกำหนดทิศทาง การประพฤติปฏิบัติตนในการทำงานของบุคลากรให้บรรลุตามความมุ่งหวังขององค์กร

สรุป

วัฒนธรรมองค์การ คือแบบแผนของค่านิยม ความเชื่อ ความคาดหวัง และความรู้สึกนึกคิด ที่ได้รับการพัฒนาขึ้นภายในองค์กรและถ่ายทอดสืบต่อกันมาจากรุ่นสู่รุ่น โดยมีอิทธิพลต่อทัศนคติ พฤติกรรม และการประพฤติปฏิบัติของบุคลากรในองค์กร โดยวัฒนธรรมองค์การแบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ

คือ ระดับที่ 1 สิ่งประดิษฐ์ ระดับที่ 2 คำนิยมที่กล่าวอ้าง และระดับที่ 3 ฐานคติเบื้องต้น ซึ่งเป็นระดับต่าง ๆ ของวัฒนธรรมองค์การที่หล่อหลอมให้บุคลากรดำเนินงานและประพฤติตนไปในทิศทางที่องค์การต้องการ นอกจากนี้ หากแบ่งประเภทของวัฒนธรรมองค์การโดยพิจารณาจาก 2 มิติ คือ 1) ขอบเขตของสภาพแวดล้อมภายนอก ว่ามีความยืดหยุ่นหรือไม่เปลี่ยนแปลง และ 2) ขอบเขตของเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์การ ว่ามุ่งเน้นที่ภายในหรือภายนอก พบว่าวัฒนธรรมองค์การสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท คือ วัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งความสำเร็จ วัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วม และวัฒนธรรมองค์การแบบต่อเนื่อง ซึ่งในทฤษฎีของผู้เขียนมีความคิดสนับสนุนว่า วัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว และวัฒนธรรมองค์การแบบมีส่วนร่วม เป็นประเภทของวัฒนธรรมองค์การที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน และสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์การสมัยใหม่มากที่สุด อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบันองค์การต่าง ๆ ได้มีปรับวัฒนธรรมองค์การให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การมากยิ่งขึ้น ดังนั้นจึงก่อให้เกิดรูปแบบต่าง ๆ ของวัฒนธรรมองค์การขึ้น ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การที่เน้นจริยธรรม วัฒนธรรมองค์การที่เน้นนวัตกรรม วัฒนธรรมองค์การที่เน้นการตอบสนองต่อลูกค้า และวัฒนธรรมองค์การที่เน้นจิตวิญญาณในการทำงาน เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานขององค์การดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งหัวใจสำคัญของการสร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์การ คือการนำพา ขับเคลื่อน และให้การส่งเสริมโดยผู้บริหาร ผู้เปรียบประดุจเป็นกุญแจสำคัญในการยกระดับผลการปฏิบัติงานขององค์การด้วยวัฒนธรรมองค์การ เพื่อให้องค์การมีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม องค์การอยู่รอด และได้เปรียบในการแข่งขันในยุคปัจจุบัน

เอกสารอ้างอิง

- จิรประภา อัครบวร. (2561). ไชโยทย์ HR ยุค 4.0: แนวโน้มทิศทางการปรับตัว. *HR Society Magazine*, 16(10), 36-40.
- ณัฐวุฒิ เจริญรุ่ง และอัครวรรณ์ แสงวิภาค. (2563). ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การ และประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทผลิตสายไฟและสายเคเบิลแห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง. *วารสารวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์บูรพาปริทัศน์*, 15(2), 16-30.
- วิทยา พยัคฆนัทร และเสรี ชัดเข้ม. (2564). การรับรู้วัฒนธรรมองค์การต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การ. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี*, 12(1), 143-160.
- วิรัช สงวนวงศ์วาน. (2550). *การจัดการและพฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- สมใจ ลักษณะ. (2552). *การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน*. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: พิมพ์การพิมพ์.
- Colquitt, J. A., J. A LePine, and M. J Wesson. (2015). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. (4thed). New York: McGraw-Hill
- Daft, R. L. (2010). *New Era of Management*. (9thed). London: Cengage Learning.
- Kinicki, A. and B. K Williams. (2013). *Management: A Practical Introduction*. (6thed). New York: McGraw-Hill/Irwin.

- Quick, J. C. and D. L. Nelson, (2013). *Principles of Organizational Behavior: Realities and Challenges*. (8thed). Boston: South-Western Cengage Learning.
- Robbins, S. P. and T. A Judge. (2017). *Organizational Behavior*. (17thed). Essex: Pearson Education.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. California: Jossey-Bass Publishers.
- Schermerhorn, J. R., Jr. (2005). *Management*. (8thed). New York: John Wiley and Sons.