

วัฒนธรรมองค์กร



องค์การบริหารส่วนตำบลเขาชก
อ.หนองใหญ่ จ.ชลบุรี
www.khaosok.co.th
โทรศัพท์/โทรสาร ๐ ๓๘๑๑ ๐๐๕๘

วัฒนธรรมองค์กร

ความหมายและความสำคัญของวัฒนธรรมในองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร เป็นวิถีชีวิตที่คนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งยึดถือปฏิบัติสืบทอดกันมา ซึ่งจะกลายเป็นนิสัย และความเคยชิน และกลายเป็นขนบธรรมเนียมประเพณี วิถีประพฤติปฏิบัติ ความเชื่อ ค่านิยม รวมทั้งภาษา วัตถุ สิ่งของต่าง ๆ วัฒนธรรมทำให้คนรวมตัวกันเป็นสังคม มีการอยู่ร่วมกันอย่างมีระเบียบ ผลของวัฒนธรรม จะออกมาในรูปจริยธรรม ตลอดจนค่านิยมที่ใช้ในการตัดสินใจหรือวินิจฉัยสั่งการจริยธรรมองค์การถือเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์การก้าวหน้าและส่งผลให้องค์การได้รับความเชื่อถือจากสังคม ดังนั้น องค์การทุกประเภทจึงจำเป็นต้องนำจริยธรรมมาใช้ในการบริหารและแก้ไขปัญหาองค์การ อย่างถูกวิธี เพื่อให้ได้รับความเชื่อถือ ภาพพจน์ที่ดี อันนำมาซึ่งชื่อเสียง เกียรติยศและความก้าวหน้าในระยะ ยาวของ องค์การ

ในองค์กรทั้งหลายซึ่งเกิดจากการรวมกลุ่มของคนอย่างมีระเบียบนั้น ถ้าเรามองที่ปัจเจกบุคคล จะเห็นว่า บุคคลจะกระทำการไปสู่เป้าหมายใด ๆ ได้นั้น เขาอาศัยศูนย์รวมของใจหรือจิตใจเป็นตัวนำดังที่ มักกล่าวกันว่า “สำเร็จด้วยใจ” เมื่อปัจเจกบุคคลมารวมกันในองค์กรมีจิตใจมากมายแตกต่างกันไป สิ่งที่จะผูก ความแตกต่างของจิตใจเหล่านี้ให้อยู่ด้วยกันได้ และทำงานไปในทิศทางเดียวกันได้ หรือมีค่านิยมในเรื่องต่าง ๆ โดยเฉพาะค่านิยมที่เกี่ยวกับงานในหน่วยงานที่ตนเองมีวิถีชีวิตอยู่สอดคล้องกันได้สิ่งๆ นั้นก็คือ “วัฒนธรรม” ในองค์กร การศึกษาวัฒนธรรมในองค์กรได้รับความสนใจมากขึ้นในปัจจุบัน เมื่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม มีผลกระทบต่อองค์กร โดยเฉพาะในด้านเทคโนโลยี เทคโนโลยีสามารถทำให้งานง่ายขึ้น และทำให้การทำงาน ในยุคข้อมูลข่าวสารหรือยุคโลกาภิวัตน์สามารถจัดขนาดองค์กรให้เล็กลง มีการกระจาย อำนาจออกไป ให้บริการอย่างกว้างขวางเฉพาะพื้นที่ เฉพาะราย เฉพาะด้าน จนกลุ่มคนเหล่านี้มีเป้าหมาย เฉพาะของกลุ่ม เช่น กลุ่มนิติกร กลุ่มบัญชี กลุ่มบริหารงานบุคคล และกลุ่มอื่น ๆ กลุ่มเหล่านี้อาจมีชื่อเป็น แผนก ฝ่าย กอง กรม หรือกระทรวงก็ได้ อย่างไรก็ตามจะมีสายโยงใยคือ วัฒนธรรมในการทำงาน เป็นศูนย์รวม ของจิตใจ จากองค์กรต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถทำงานมุ่งไปในทิศทางเดียวกันได้

ความหมายของวัฒนธรรมในองค์กร

วิรัช สงวนวงค์วาน (๒๕๔๗: ๒๐) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรคือค่านิยมและความเชื่อที่มีร่วมกัน อย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นในองค์กร และใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้น วัฒนธรรม องค์การจึงเป็นเสมือน “บุคลิกภาพ” หรือ “จิตวิญญาณ” ขององค์กร

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (๒๕๔๐: ๑๑) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง สิ่งต่างๆ อันประกอบด้วย สิ่งประดิษฐ์ แบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ความเข้าใจและข้อสมมุติพื้นฐาน ของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ภายในองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร (Moorherad & Griffin ๑๙๙๕: ๔๔๐) หมายถึง การแสดงให้เห็นถึงค่านิยม ความรู้ ความคิด ศีลธรรม ประเพณี เทคโนโลยี ตลอดจนสิ่งต่าง ๆ ที่มนุษย์สร้างขึ้นมา ความเชื่อถือศรัทธา ร่วมกัน ของบรรดาสมาชิกภายในองค์กรนั้น ๆ และทั้งแสดงให้เห็นถึงสัญลักษณ์ต่าง ๆ เช่น ปรัชญา ตำนาน นิยาย เรื่องราว และภาษาพิเศษ ฯลฯ

หากมองในทัศนะแคบ วัฒนธรรมจะหมายถึง ระบบอุดมการณ์หรือแนวความคิด (an ideational or conceptual system) ที่เรียนรู้กันแลกเปลี่ยนกันได้และเป็นแนวทางหรือมาตรฐานสำหรับพฤติกรรม

ที่เหมาะสมอันควรแก่การประพฤติปฏิบัติ วัฒนธรรมในแง่หนึ่งจึงเป็นเสมือนเครื่องมือเพื่อรักษาและเกื้อกูลความสัมพันธ์ระหว่างคนกับสภาพแวดล้อม

สำหรับวัฒนธรรมองค์กรจะเป็นวัฒนธรรมทั้งระดับกว้างและระดับแคบ คือเป็นทั้งแบบแผนสำหรับพฤติกรรมและแบบแผนของพฤติกรรมซึ่งสมาชิกทั้งหลายในองค์กรยึดถือร่วมกัน และสะท้อนความเป็นจริงในองค์กรหรือสังคมที่ทุกคนรับรู้และยอมรับอย่างเป็นเอกฉันท์ร่วมกัน หรือไม่แตกต่างกันมากนัก

โดยสรุป วัฒนธรรมองค์กรหมายถึงฐานคติพื้นฐานที่มีแบบแผนซึ่งถูกประดิษฐ์ค้นพบจากการเรียนรู้โดยกลุ่ม เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหาการปรับตัวและถูกถ่ายทอดไปยังสมาชิกในองค์กร

องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร

เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรมีขอบเขตที่กว้าง และมีลักษณะคล้าย ๆ ภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg) คือมีส่วนที่อยู่ข้างบนน้ำส่วนหนึ่ง และอยู่ใต้น้ำอีกส่วนหนึ่ง จึงอาจแบ่งวัฒนธรรมออกได้เป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่มองเห็นได้ (Visible) จะเป็นสิ่งที่สมาชิกองค์กรสร้างหรือประดิษฐ์ขึ้นมา เช่น สิ่งประดิษฐ์ต่างๆ (Artifacts) อาทิเช่น รูปปั้นของผู้ก่อตั้งกิจการ และถาวรวัตถุต่าง ๆ เช่น โคมของธรรมศาสตร์ หรือการตกแต่งอาคารสถานที่ ป้าย สัญลักษณ์ คำขวัญ (Slogan) และพิธีกรรมต่างๆ และการแต่งกาย เป็นต้น

ส่วนที่อยู่ลึกลงไป จะมองไม่เห็น (Invisible) แต่เป็นสิ่งที่สมาชิกรับรู้และเข้าใจร่วมกัน เช่น ค่านิยมขององค์กร ที่สมาชิกรับรู้ เช่น ค่านิยมของ McDonald ที่เน้น คุณภาพ บริการความสะอาด และคุณค่าของสินค้าและ บริการ หรือความมุ่งมั่น คุณค่าและความเชื่อของบริษัทหรือองค์กร

คุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร

รากฐานรองรับวัฒนธรรมองค์กรใดคือ ความเชื่อที่นำทางค่านิยมที่สร้างรากฐานของปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กรขึ้นมา โดยทั่วไปความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูงต่อมา ความเชื่อเหล่านี้จะกำหนดบรรทัดฐานเพื่อพฤติกรรมประจำวันขึ้นมามีภายในองค์กร ตัวอย่างเช่น ณ ยูไนเต็ด พาร์เซล เซอร์วิส ความเชื่อของพวกเขาคือบริษัทควรจะรักษาสถานที่ทำงานที่เสมอภาคเอาไว้ ที่พนักงานทุกคนจะถูกปฏิบัติอย่างยุติธรรมและเสมอภาค และพนักงานจะต้องได้รับรางวัลจากการทำงานหนักเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายของบริษัท บรรทัดฐานสองอย่างนี้ที่เกิดขึ้นจากความเชื่อต่อสถานที่ทำงาน ที่เสมอภาคคือ ๑. จงเรียกพนักงานและผู้บริหารระดับสูงของยูพีเอส ด้วยชื่อตัวแรกของพวกเขาเหมือนกัน และ ๒. การมีที่จอดรถยนต์ที่ไม่มีการสงวนสิทธิ์ภายในลานจอดรถยนต์ของบริษัทเมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กรและพนักงานกระทำตามค่านิยมเหล่านี้แล้ว บริษัทจะมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง นักวิจัยได้ระบุเครื่องวัดความเข้มแข็งทางวัฒนธรรมหลายอย่าง คือ ความลึกของการแทรกซึมภายในองค์กร พนักงานได้ยึดเอาค่านิยมไว้รุนแรงแค่ไหนความอายุยืนของวัฒนธรรมและหลักฐานที่มองเห็นได้ของวัฒนธรรม วัฒนธรรมที่เข้มแข็งจะมีอิทธิพลต่อพนักงานมากกว่าวัฒนธรรมที่อ่อนแอ คุณลักษณะอย่างอื่นของวัฒนธรรม คือความสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อม ระดับของการมีส่วนร่วมของพนักงานและระดับความสอดคล้องท่ามกลางค่านิยมทางวัฒนธรรม องค์กรจะต้องคิดค้นวิธีการของการคำนวณและการยึด ค่านิยมทางวัฒนธรรมของพวกเขาร่วมกับบุคคลอื่นไว้

โดยทั่วไปบริษัทจะมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งแตกต่างกัน วัฒนธรรมอาจจะเข้มแข็งหรืออ่อนแอได้ แต่ผู้เขียนหนังสือที่ขายดีที่สุดเล่มหนึ่ง Corporate Culture ได้กล่าวว่า “วัฒนธรรมที่เข้มแข็งมักจะเป็นพลังที่ผลักดันเบื้องหลังความสำเร็จอย่างต่อเนื่องภายในธุรกิจอเมริกันอยู่เสมอ” วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งจะมีหน้าที่ที่สำคัญสี่อย่าง องค์กรที่มีวัฒนธรรมอ่อนแอไม่สามารถมีข้อได้เปรียบจากหน้าที่สี่อย่างเหล่านี้

๑. วัฒนธรรมจะให้ความรู้สึกที่เป็นเอกลักษณ์แก่สมาชิกองค์กร

๒. วัฒนธรรมจะถูกกระตุ้นความผูกพันร่วมกัน

๓. วัฒนธรรมจะส่งเสริมความมั่นคงของระบบทางสังคม

๔. วัฒนธรรมจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมที่ช่วยให้บุคคลเข้าใจเหตุผลสิ่งแวดล้อมของพวกเขาได้

ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร

อาจกล่าวได้ว่าวัฒนธรรมเป็นรากฐานที่กำหนดทัศนคติและพฤติกรรมของมนุษย์ในสังคม องค์การ ซึ่งจัดว่าเป็นสังคมย่อยย่อมมีวัฒนธรรมเป็นหลักในการดำรงชีวิต หรือวิถีชีวิต หรือเป็นแบบแผนสำหรับ พฤติกรรม ในการทำงานของมนุษย์ โดยที่สมาชิกในสังคมหรือมนุษย์ไม่รู้ตัว ซึ่งคลัคคอน และเคลลี (Kluckhohn and Kelly) เรียกวัฒนธรรมในองค์กรว่า เป็นแบบหรือวิถีการดำรงชีวิตที่ทำให้องค์การมีเอกลักษณ์ ของตนเองต่างไปจากองค์กรอื่น และแบบการดำรงชีวิตนี้สามารถแลกเปลี่ยนกันและกันหรือแพร่กระจาย ออกไปได้ในหมู่ สมาชิกของสังคม โดยมีการเรียนรู้ผ่านกระบวนการขัดเกลาทางสังคม วัฒนธรรมนี้ เปรียบเสมือนเป็นกาวหรือ หลักที่ยึดองค์กรหรือหน่วยงานให้กลมเกลียวไม่แตกสลายลงไปความสำคัญ ของวัฒนธรรมต่อองค์กร มีหลักฐานการศึกษาวิจัยไว้ ๓ ประการคือ

๑. วัฒนธรรมองค์กรสามารถกำหนดรูปแบบพฤติกรรมขององค์การได้ เช่น วัฒนธรรมองค์กรที่ คนส่วนมากมักวางเฉยต่อปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร เมื่อวิถีชีวิตทั่วไปสร้างแบบแผนการวางเฉยต่อปัญหา พฤติกรรมการปฏิบัติของมนุษย์ในองค์กรก็จะซึมซับเรียนรู้แพร่กระจายในเรื่องการวางเฉย นานเข้าก็จะเป็น วัฒนธรรมการวางเฉย และกลายเป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรมมนุษย์ในองค์กรนั้น ๆ ต่อไป

๒. รูปแบบพฤติกรรมองค์กรที่เกิดขึ้นจากวัฒนธรรมองค์กรอาจเป็นได้ทั้งปัจจัยเกื้อกูลหรืออุปสรรค ต่อการดำเนินงานขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการตัดสินใจแก้ไขปัญหาในการบริหารงาน กล่าวคือ วัฒนธรรมจะส่งผลต่อรูปแบบและเนื้อหาความสัมพันธ์ของบุคคลทั่วไปในองค์กร เช่น ในกรณีที่องค์การ มีปัญหาที่เกี่ยวกับงานหรือพฤติกรรมของคน และจำเป็นต้องแก้ไขปัญหาเหล่านี้ แต่เมื่อพฤติกรรมของคน ที่เกิดจากการยอมรับอำนาจของผู้นำ และไม่มีความกล้าหาญในการริเริ่มแก้ไขปัญหา ถ้าผู้นำไม่เป็นผู้เริ่มต้น ก่อนคือ มีวัฒนธรรมยอมตามอย่างไม่มียั้งคิด (Subordination culture) พฤติกรรมเช่นนี้ก็จะเป็อุปสรรคในการ แสวงหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่ตนประสบ อยู่ร่วมกันอย่างมีความคิดและริเริ่มสร้างสรรค์ซึ่งความคิดริเริ่ม เป็นสิ่งจำเป็น เมื่อแบบแผนการประพฤติถูกปิดกั้นก็จะเกิดการวางแผนปฏิบัติขึ้นมาตนเอง ว่าวิธีการแบบใด ในการแก้ไขปัญหาเป็นที่ยอมรับได้ในกลุ่ม (เพราะสอดคล้องกับแบบแผนวัฒนธรรมที่กลุ่มมีอยู่ในใจ คือ ความกลัว) หรือวิธีการแบบใดในการแก้ไขปัญหาเป็นที่ยอมรับไม่ได้ (เพราะขัดกับวัฒนธรรมกลุ่มที่มีอยู่ในใจ หรือ กลุ่มไม่มีวัฒนธรรมนี้อยู่ คือความกล้าหาญในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์) ในการปฏิบัติงาน หรือในการ มีความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กรด้วยกัน วัฒนธรรมจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญควรแก่การระลึกถึง ในการศึกษาปัญหาขององค์กรทั้งโครงสร้าง กระบวนการ พฤติกรรม และสิ่งแวดล้อมในองค์กร

๓. จากผลงานการศึกษาของ พอล เบท และ เอ็มอีพี สลิกแมน (Paul Bate and M.E.P. Seligman) พบว่าวัฒนธรรมจะมีอำนาจชักนำให้เกิดภาวะการณ์เรียนรู้ต่าง ๆ ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่มี ความสำคัญ กับองค์กรคือการเรียนรู้ภาวะช่วยตัวเองไม่ได้ (Learned helplessness) ซึ่งเป็นสถานภาพทางจิตที่ คนจะมี เมื่อเขารับรู้ว่าเขาไม่สามารถควบคุมเป้าหมายในชีวิตของเขาเองได้ และถ้าการรับรู้เช่นนี้ได้รับการ ยืนยันโดย ผู้นั้นมีประสบการณ์ตรง โดยเขาผู้นั้นพบกับตัวเองว่าเป็นเช่นนั้นจริง ๆ ก็จะทำให้การสนใจในการ ตอบโต้ กับปัญหาหายไป กลายเป็นคนย่อท้อต่ออุปสรรคหรือไม่ต่อสู้ให้เป้าหมายขององค์การบรรลุผล วัฒนธรรม การยอมตามผู้บังคับบัญชาโดยไม่ยั้งคิดจึงก่อให้เกิดพฤติกรรมสิ้นหวังในองค์กร

โดยสรุป วัฒนธรรมองค์กรในฐานะเป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรมมนุษย์ในองค์กรเป็นสิ่งที่ผู้ศึกษา พฤติกรรมองค์กรจะละเลยไม่ได้ เพราะเป็นเสมือนแกนกลางของทุกสิ่งทุกอย่างในการดำเนินงานของมนุษย์ ในองค์กร

ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร

อาจแบ่งลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรได้หลายมิติ เช่น

มิติที่ ๑ แบ่งเป็น

๑. วัฒนธรรมเด่น (Dominant Culture) จะเป็นลักษณะของคนในองค์กรโดยรวมซึ่งจะเห็นได้จาก ค่านิยม หลักขององค์กรนั้น วัฒนธรรมประเภทนี้จะเป็นวัฒนธรรมของคนส่วนใหญ่ที่รับรู้และยอมรับ ตลอดจนเข้าใจ ร่วมกัน เช่น วัฒนธรรมของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ คือ ส่งเสริมประชาธิปไตยและความเสมอภาค ตลอดจน มุ่งรับใช้สังคม

๒. วัฒนธรรมย่อย (Subculture) จะเป็นวัฒนธรรมของกลุ่มงาน แผนกงาน หรือพื้นที่งาน ซึ่งในองค์กรหนึ่ง ๆ ที่มีหลายกลุ่มงานหรือแผนกงานก็จะมีวัฒนธรรมย่อย ๆ หลายแบบได้ เช่น ที่มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ แต่ละคณะก็อาจมีวัฒนธรรมย่อยของตนเอง เช่น วัฒนธรรมของคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี ที่เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และการมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้าซึ่งจะแตกต่างจากวัฒนธรรมของคณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชนที่เน้นความเป็นอิสระของวิชาชีพของสื่อต่าง ๆ เป็นต้น

การมีวัฒนธรรมย่อยจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การหรือไม่ขึ้นอยู่กับถ้าว่าวัฒนธรรมย่อยนั้นๆ เห็นพ้องต้องกันกับความเชื่อที่เป็นสมมติฐานพื้นฐานและค่านิยมหลักขององค์กร แต่ไม่เห็นพ้องกับพฤติกรรมหรือวิธีการที่จะไปสู่ความเชื่อมั่น องค์การจะได้ประโยชน์จากความคิดสร้างสรรค์และความแตกต่างในความคิดดังกล่าวได้

มิติที่ ๒ แบ่งเป็น

วัฒนธรรมที่เข้มแข็งหรืออ่อนแอซึ่งจะขึ้นอยู่กับระดับของการเห็นพ้องต้องกัน (Consensus หรือ Agreement) การยึดเหนี่ยวกัน (Cohesiveness) และการผูกพัน (Commitment) ของสมาชิกต่อวัฒนธรรมองค์กรนั้น ๆ

๑. วัฒนธรรมที่เข้มแข็ง (Strong Culture) หมายถึง วัฒนธรรมที่มีน้ำหนักมาก คนเห็นพ้อง ต้องกัน และยอมรับมากจึงเปลี่ยนแปลงยาก วัฒนธรรมที่เข้มแข็งจะมีผลต่อการควบคุมพฤติกรรม ได้มาก และทำให้สมาชิกขององค์กรมีแรงยึดเหนี่ยวกันสูง มีความจงรักภักดีและผูกพันต่อองค์กร มาก ในองค์การทางการทหาร หรือในองค์กรของชาวเกาหลีและญี่ปุ่น จะมีวัฒนธรรมองค์กรที่มี น้ำหนักและมีความเข้มแข็งมากกว่าองค์กรแบบตะวันตก อันเป็นผลมาจากการได้รับอิทธิพลจาก วัฒนธรรมประจำชาตินั้นเอง

Deal และ Kennedy (๑๙๘๒) ได้เสนอว่าองค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งจะมีส่วนประกอบของวัฒนธรรมที่สำคัญคือ

๑) มีค่านิยม ซึ่งสะท้อนวิสัยทัศน์ และความเชื่อขององค์การที่ชัดเจน ดังเช่นที่ ๓ เอ็มที่มีความเชื่อในการมุ่งสร้างนวัตกรรม

๒) มีวีรบุรุษซึ่งจะปรากฏอยู่ในเรื่องเล่าขององค์กร เช่น บิลเกตต์ จะมีวีรบุรุษที่สำคัญในการสร้างวัฒนธรรมมุ่งคิดไปข้างหน้าให้เกิดขึ้นแก่ไมโครซอฟท์

๓) มีพิธีกรรมและพิธีการ เพื่อเป็นการเน้นย้ำค่านิยมขององค์กร เช่น พิธีมอบรางวัลดีเด่นให้แก่พนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ แก่องค์กร

๔) มีเครือข่ายของวัฒนธรรม ซึ่งจะเป็นวิธีการต่าง ๆ ในการสื่อสารวัฒนธรรมให้ถูกปลูกฝังและเน้นย้ำ วัฒนธรรมองค์กรแก่สมาชิกในองค์กรนั้น ๆ เช่น การมีสมุกพกหรือบัตรวัฒนธรรมองค์กรติดตัวพนักงาน

โดยทั่วไปพบว่า วัฒนธรรมที่เข้มแข็งจะทำให้สมาชิกยึดมั่นต่อเป้าหมายขององค์กร สร้างแรงจูงใจให้แก่สมาชิก แต่ขณะเดียวกันก็พบว่า องค์การมักจะยึดถือดีและมุ่งเน้นภายในองค์กรเป็นสำคัญ ตลอดจนมีความเป็นระบบราชการเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าองค์กรนั้นๆ มีผลประกอบการทางการเงิน

ที่ประสบความสำเร็จ และถ้าองค์กรต้องการเปลี่ยนแปลงก็มักจะเปลี่ยนได้ยาก ตัวอย่างขององค์กรที่มีวัฒนธรรม ที่เข้มแข็ง ได้แก่ วอลมาร์ท สายการบินเซาท์เวสต์ บริษัทเครื่องสำอาง แมรีเคย์ สวนสนุกดิสนีย์ และฮิวเลต แพคการ์ด เป็นต้น

๒. วัฒนธรรมที่อ่อนแอ (Weak Culture) จะเป็นวัฒนธรรมที่คนอาจจะไม่เห็นพ้องต้องกันมาก และเปลี่ยนแปลงได้ง่าย และไม่ค่อยมีน้ำหนักรับต่อสมาชิกเท่าไรนัก ซึ่งปรากฏในองค์กรที่เพิ่งก่อตั้งหรือองค์กรที่มีอายุไม่ยาวนานนัก วัฒนธรรมองค์กรจึงอาจยังไม่มีน้ำหนักรับต่อสมาชิกมาก เท่าใดนัก หรืออาจจะเกิดขึ้นในองค์กรที่ผู้นำไม่ได้ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมขององค์กรมากนัก หรือเนื่องจากองค์กรเปิดรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ จากสภาพแวดล้อมมาก

การที่จะทราบว่าวัฒนธรรมจะเข้มแข็งหรืออ่อนแอ นั้น จะต้องพิจารณาถึงระดับความผูกพันของบรรดาเหล่าสมาชิกทั้งหลาย หากความผูกพันของสมาชิกมีสูงมากก็แสดงว่าวัฒนธรรมภายในองค์กรนั้นเข้มแข็งซึ่งเป็นเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้สมาชิกทุกคนจะต้องดำเนินการตามเป้าหมายนั้นอย่างอดทนและเสียสละ ท่วมเทแรงกายแรงใจให้ด้วยความเต็มใจเป็นการผูกพันทางใจไม่ใช่วัตถุรางวัลแต่อย่างใด วัฒนธรรมที่เข้มแข็งมีผลต่อพนักงานสูง ทำให้การปฏิบัติงานสูงขึ้น การลาออกจากงานลดน้อยลง ลักษณะที่สำคัญของวัฒนธรรมที่เข้มแข็งนั้นผูกพันกับ นโยบาย กลยุทธ์ และโครงการของธุรกิจ จะต้องสอดคล้องกับค่านิยม เพราะค่านิยมเป็นรากฐานของวัฒนธรรม ที่เข้มแข็งมีบทบาทสำคัญในการเป็นพลังจูงใจแก่เหล่าสมาชิกในองค์กรนั้น หากค่านิยมที่ปรากฏสนับสนุนเป้าหมายและกลยุทธ์ วัฒนธรรมนั้นก็จะเป็นทรัพย์สินที่สำคัญทางธุรกิจ ในทางกลับกันวัฒนธรรมองค์กรที่อ่อนแอ ระดับความสัมพันธ์ของบรรดาสมาชิกจะมีน้อย และค่านิยมไม่สอดคล้อง กับนโยบาย กลยุทธ์และโครงการของธุรกิจและบรรดาสมาชิกจะมีค่านิยมที่ผิดจะทำให้วัฒนธรรมเป็นหนี้สิน

ลักษณะของวัฒนธรรมที่จะทำให้องค์กรบรรลุประสิทธิผล

จากการศึกษาของ Daniel R. Denison (๑๙๙๐) ในปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรและประสิทธิผลขององค์กร พบว่าวัฒนธรรมองค์กรจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิผล (Effectiveness) ขององค์กรเป็นอย่างมาก เมื่อวัฒนธรรมนั้น ก่อให้เกิด

๑. การผูกพัน (Involvement) และการมีส่วนร่วมในองค์กร
๒. การปรับตัว(Adaptability)ที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกองค์กร
๓. การประพฤติปฏิบัติได้สม่ำเสมอ(Consistency) ซึ่งจะทำให้เกิดการทำงานที่ประสานกัน และสามารถคาดหมายพฤติกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้
๔. มีวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรที่เหมาะสม ทำให้องค์กรมีกรอบและทิศทางกร ดำเนินงานที่ชัดเจน

ดังนั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กร โดยการประเมินสภาพของวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ และประเมินความเหมาะสมหรือคุณค่าที่มีต่อองค์กร เพื่อจะได้สร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นไปในแนวทางที่เหมาะสม เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร อย่างเช่นที่สายการบินเซาท์เวสต์แอร์ไลน์ ผู้บริหารระดับสูงคือ เฮอร์ เคลลีเฮอร์ ประธานบริหารเซาท์เวสต์แอร์ไลน์ ได้สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ให้พนักงานทำงานอย่างมีความสุข ความสนุก จนคนในเซาท์เวสต์ทำทายว่า แม้บริษัทอื่นจะลอกเลียนสูตรการทำธุรกิจของเซาท์เวสต์ได้ แต่อาจไม่ประสบความสำเร็จเท่ากับเซาท์เวสต์ เพราะวัฒนธรรมองค์กรนั้นแตกต่างกันไป ไม่อาจลอกเลียนแบบวัฒนธรรมการทำงานของเซาท์เวสต์ได้

วัฒนธรรมในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญที่แสดงออกถึงพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้น ๆ ซึ่งเกิดจากความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร

ประเภทของวัฒนธรรมองค์กร (Type of corporate cultures)

ในการพิจารณาว่า ค่านิยมใดมีความสำคัญและเหมาะสมกับองค์กรหรือไม่นั้น ผู้นำจำเป็นต้องวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายนอก องค์กร วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของบริษัท ด้วยเหตุนี้วัฒนธรรมของแต่ละองค์กรจึงผิดแผกแตกต่างกัน ผู้นำที่สามารถในการจัดความสัมพันธ์ ระหว่างค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรม (cultural values) กลยุทธ์ของ องค์กร (organizational strategy) และบริบทแวดล้อม ภายนอก (external environment) ได้ดี ย่อมเกื้อหนุนต่อผล ของการประกอบการของบริษัทสูงขึ้น โดยสามารถแบ่งวัฒนธรรม องค์กรได้ ๔ แบบ คือ

๑. วัฒนธรรมแบบปรับตัว (adaptability culture)
๒. วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (achievement culture)
๓. วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (clan culture)
๔. วัฒนธรรมแบบราชการ (bureaucratic culture)

โดยองค์การหนึ่งๆ อาจมีวัฒนธรรมองค์กรมากกว่าหนึ่ง แบบหรืออาจครบทุกแบบก็ได้ อย่างไรก็ตาม องค์กรที่มี ความสำเร็จสูงพบว่า มักมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งเพียงแบบเดียว เท่านั้น

๑. วัฒนธรรมแบบปรับตัว (adaptability culture) วัฒนธรรมแบบปรับตัวเกิดขึ้นจากการที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มุ่งสร้างค่านิยมใหม่ของ องค์กรที่เอื้อต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการตีความ หรือคาดการณ์ภาวะแวดล้อมภายนอก เพื่อให้เกิดพฤติกรรมในองค์กรที่สามารถตอบสนองได้ตลอดเวลา พนักงานของ องค์กรจึงได้รับความอิสระในการ ตัดสินใจเอง โดยยึดค่านิยมในการสนองตอบต่อลูกค้า เป็นสำคัญผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความ เปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับองค์กรด้วยการกระตุ้นพนักงาน ให้กล้าเสี่ยงกล้าทดลองคิดทำในสิ่งใหม่ และเน้นการ ให้รางวัล ผลตอบแทนแก่ผู้ ที่ริเริ่ม สร้างสรรค์เป็นพิเศษ หลายบริษัทได้เปลี่ยนนโยบายใหม่มาเน้นเรื่องการ มอบหมายอำนาจในการตัดสินใจแก่พนักงาน (employee empowerment) เน้นกลยุทธ์ความยืดหยุ่นและ ความสามารถ ตอบสนองได้รวดเร็วเป็นหลัก ซึ่งสอดคล้อง กับยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่ รวดเร็ว

๒. วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (achievement culture) วัฒนธรรมแบบนี้ คือ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ของเป้าหมายองค์กร ผู้นำมุ่งเห็นผลสำเร็จตามเป้าหมาย เช่น ตัวเลขยอดขายเพิ่มขึ้นผลประกอบการมีกำไร หรือมีเปอร์เซ็นต์ส่วนแบ่งของตลาด (market share) สูงขึ้น เป็นต้น องค์กรมุ่งให้บริการลูกค้าพิเศษเฉพาะกลุ่ม ในภาวะแวดล้อมภายนอก แต่ไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องมีความยืดหยุ่นและ ต้องเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว แต่อย่างใด องค์กรที่ยึดวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ จึงเน้นค่านิยม แบบแข่งขันเชิงรุก ความสามารถริเริ่ม ของบุคคล และพึงพอใจต่อการทำงานหนักในระยะยาวจนกว่าจะบรรลุผลตามเป้าหมาย ค่านิยมที่มุ่ง การเอาชนะจึงเป็นเสมือนกาวเชื่อมทุกคนในองค์กรเข้าด้วยกัน หลายบริษัทที่มีวัฒนธรรมมุ่งผลสำเร็จจะให้ความสำเร็จการแข่งขันการเอาชนะ พนักงานที่มีผลงานดีจะได้ ผลตอบแทนสูงในขณะที่ผู้ที่มีผลงานต่ำกว่าเป้า ก็จะถูกไล่ออกจากงาน

๓. วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (clan culture) วัฒนธรรมแบบเครือญาติ ให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมของพนักงานภายในองค์กร เพื่อให้สามารถพัฒนาตนเองให้พร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เน้นความต้องการของ พนักงานมากกว่า วัฒนธรรมแบบอื่นดังนั้นองค์กรจึงมีบรรยากาศของมวลมิตรที่ร่วมกัน ทำงานคล้ายอยู่ในครอบครัวเดียวกัน ผู้นำมุ่งเน้นเรื่องความร่วมมือ การให้ความเอาใจใส่เอื้ออาทร ทั้งพนักงาน และลูกค้า โดยพยายามหลีกเลี่ยงมิให้เกิดความรู้สึกแตกต่างกันทางสถานะภาพ ผู้นำจะยึดมั่นในการให้ ความเป็นธรรมและการปฏิบัติตามคำมั่น สัญญาอย่างเคร่งครัด

๔. วัฒนธรรมแบบราชการ (bureaucratic culture) เป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญต่อภาวะแวดล้อม ภายในความคงเส้นคงวาในการดำเนินการเพื่อให้เกิดความมั่นคง วัฒนธรรมแบบราชการ จะมุ่งเน้นด้านวิธีการ

ความเป็นเหตุผล ความมีระเบียบของการทำงานมุ่งเน้นเรื่องให้ยึดและปฏิบัติตามกฎระเบียบ ยึดหลัก การประหยัดความสำเร็จขององค์การเกิดจาก ความสามารถในการบูรณาการและความมีประสิทธิภาพ

แนวทางการเกิดวัฒนธรรม

กระบวนการสร้างวัฒนธรรมองค์กร

๑. การกำหนดลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการขึ้นมา อาจมีการกำหนดจากวิสัยทัศน์และ ภารกิจ ขององค์กร สะท้อนให้สมาชิกได้ทราบว่า องค์กรของตนจะต้องมีลักษณะอย่างไร จึงจะทำให้สามารถ เดินทางไปถึงเป้าหมายได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

๒. ทำการวิเคราะห์ช่องว่างระหว่างวัฒนธรรม ที่จะทำให้เกิดขึ้นกับวัฒนธรรมที่เป็นอยู่ เมื่อได้กำหนด วัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์องค์กรเรียบร้อยแล้ว ทำการวิเคราะห์ช่องว่างระหว่างวัฒนธรรม ที่ต้องการดูว่าลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการนั้น มีในองค์กรของเรา ณ ปัจจุบันนี้หรือไม่เพื่อที่จะได้ รับแก้ไขและทำการประเมินว่าการกิจในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรนั้นมีมากน้อยเพียงใด

๓. กำหนดกลยุทธ์ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร โดยการกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร นิยม ทำกัน ใน ๒ ลักษณะ คือการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไปจากวัฒนธรรมที่เปลี่ยนได้ง่ายไปสู่ การเปลี่ยนแปลงที่ยุ่งยาก หรืออาจจะเป็นการสร้างกระแสวัฒนธรรมใหม่กลบกระแสวัฒนธรรมเก่า การเปลี่ยนแปลงจะแทรกซึมอยู่ในทุกกิจกรรม และการเปลี่ยนแปลงแบบผ่าตัดเป็นการเปลี่ยนแปลงทันทีทันใด เพราะทุกคนทราบว่าตัวเองจะอยู่ได้หรือไม่ได้ภายใต้วัฒนธรรมองค์กร

เครื่องมือในการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กร

๑. จากเรื่องเล่า หรือประวัติศาสตร์ขององค์กร (Stories หรือ Histories) เป็นเรื่องราวหรือตำนานที่ เล่าให้ฟังถ่ายทอดติดต่อกันมาเกี่ยวกับองค์กร หรือบุคคลสำคัญในองค์กร ที่ต้องเผชิญกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ในอดีตให้กับพนักงานใหม่ในองค์กรได้รับ รู้รับทราบ หรือประวัติการทำงานของพนักงานดีเด่น หรือ ประวัติ รูปแบบ การทำงานของผู้บริหารดีเด่น

๒. จากพิธีการ (Rituals) และพิธีกรรม (Ceremonies) องค์กรสามารถใช้พิธีการต่างๆ ที่จัดขึ้น เป็นประจำทุกปี หรือทุกรอบเหตุการณ์สำคัญๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร หรือ สิ่งที่ต้องการปฏิบัติเป็นกิจวัตร เป็นแบบแผน เพื่อรักษาวัฒนธรรมและค่านิยมบางอย่างที่ฝังมาเอาไว้ และถ่ายทอดไปยังพนักงานใหม่

๓. สัญลักษณ์ต่างๆ (Material Symbols) องค์กร นิยมใช้สัญลักษณ์ที่เป็นวัตถุ เป็นเครื่องมือ ในการแสดงความหมาย ถ่ายทอดความคิดบางสิ่งบางอย่าง แสดงให้เห็นวัฒนธรรมขององค์กร

๔. ภาษาที่ใช้ (Language) ซึ่งในองค์กรอาจจะมีการสร้างคำศัพท์และภาษาเฉพาะที่จะใช้ภายในองค์กร นั้น

๕. คำขวัญ (Slogans) เป็นวลีหรือข้อความสั้นๆ กระชับที่จดจำได้ง่ายที่คิดขึ้นมา เพื่อประโยชน์ในการ สื่อสารด้านการโฆษณาผลิตภัณฑ์ ให้สามารถจดจำอยู่ในความรู้สึกนึกคิดของผู้บริโภคได้

๖. คำแถลงที่เป็นหลัก (Statement of Principle) องค์กรอาจจัดทำเป็นคำแถลงที่เป็นหลักการ เพื่อถ่ายทอดวัฒนธรรมขององค์กร เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อประกาศให้พนักงานยึดถือปฏิบัติโดยตรง

การรักษาวัฒนธรรมให้คงอยู่

๑. ผู้บริหารระดับสูง (Top Management) การประพฤติปฏิบัติของผู้บริหารระดับสูงที่สืบทอดกันมา ที่กระทำตนเป็นแบบอย่าง เพื่อเน้นย้ำค่านิยมและวิถีปฏิบัติต่างๆ ที่ผู้ก่อตั้งได้สร้างไว้

๒. การสรรหาและการคัดเลือก (Recruitment and selection) คนที่เราจะรับเข้ามา จะต้องผ่านกลไก การสรรหาและคัดเลือก เพื่อคัดคนที่มีความสามารถและมีทัศนคติที่สอดคล้องเข้ากันได้กับวัฒนธรรมองค์กร เป็นสำคัญ

๓. กระบวนการเรียนรู้ทางสังคม (Socialization Process) กระบวนการในการปรับพนักงานให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กร โดยอาศัยแนวทางต่างๆ

๔. การออกแบบโครงสร้าง โครงสร้างเป็นตัวกำหนดลักษณะของความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายต่างๆ และบุคคลต่างๆ ในองค์กร เป็นการกำหนดระดับการควบคุมบังคับบัญชาในองค์กรแห่งนั้น

๕. ระบบต่างๆ ขององค์กร และขั้นตอนการปฏิบัติที่สำคัญการทำงานขององค์กรนั้นๆ จะมีการเกิดขึ้น ระบบงานหรือขั้นตอนการทำงานที่ถูกกำหนดซ้ำๆ เหล่านี้ จะถูกออกแบบเพื่อให้เน้นย้ำ ค่านิยมขององค์กร หรือสื่อสารค่านิยมที่สำคัญที่ผู้บริหารต้องการ

๖. แนวทางในการจัดสรรรางวัลและสถานภาพ เป็นเครื่องมือในการจูงใจบุคคลให้คงอยู่ และช่วยในการสื่อสารค่านิยมและการให้ความสำคัญในกิจกรรมหรือเรื่องราวบางอย่างโดยการเชื่อมโยงกับการให้รางวัลหรือสถานภาพบางอย่าง

๗. การออกแบบอาคาร สถานที่ สภาพแวดล้อมต่างๆ ในการทำงาน การจัดตั้งโต๊ะเก้าอี้ ฉากกั้น ซึ่งสไตล์ การตกแต่งห้องจะแสดงให้เห็นถึงค่านิยมหรือความเชื่อบางอย่างได้

ทำไมจึงเกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร

ในเมื่อเรามีความเชื่อมั่นในวัฒนธรรมแล้ว อะไรเป็นสาเหตุให้เกิดการเปลี่ยนแปลง คำตอบก็คือสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงไป ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยทางการตลาดที่เปลี่ยนแปลงการเปลี่ยนรัฐบาล เทคโนโลยี และนวัตกรรมใหม่ๆ หรือการรวมตัวกันขององค์กรต่าง ๆ ทำให้บุคลากรในหน่วยงานไม่มั่นใจใน สถานภาพของตนเอง รู้สึกขาดอิสรภาพ ถูกบีบบังคับให้อยู่ภายใต้กฎระเบียบ ข้อบังคับใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นจาก การรวมตัวกันขององค์กร จึงก่อให้เกิดความต้องการการเปลี่ยนแปลง

แม้ว่าการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรจะเปลี่ยนแปลงได้ยาก เพราะวัฒนธรรมองค์กรมีการสั่งสมมานาน แต่หากผู้บริหารและสมาชิกขององค์กรตระหนัก เห็นความจำเป็นและความร่วมมือกัน ซึ่งปัจจัยหรือสถานการณ์ที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมองค์กรมีหลายกรณี ดังนี้

๑. เมื่อองค์กรเกิดวิกฤตการณ์หรือเจอปัญหาใหญ่ องค์กรจำเป็นต้องปรับตัวจากสถานการณ์เดิม

๒. เมื่อมีการเปลี่ยนตัวผู้นำระดับสูง ก็มักจะมีการเปลี่ยนแปลงในปรัชญาและค่านิยมที่สำคัญขององค์กรด้วย

๓. เมื่อมีการควบรวมกิจการเกิดขึ้นองค์กรแม้มักจะถ่ายทอดวัฒนธรรมของตนเองไปยังองค์กรที่ควบรวมเข้ามา หรือมีการรวมวัฒนธรรมต่าง ๆ ขององค์กรเหล่านั้นเข้ามาไว้ด้วยกัน

๔. ในกรณีที่องค์กรมีขนาดเล็กและก่อตั้งมาไม่ยาวนาน ผู้บริหารจะสามารถสื่อสารค่านิยม และปรัชญาใหม่ๆ ให้สมาชิกยอมรับได้ง่ายกว่า แต่ถ้าองค์กรก่อตั้งมายาวนาน การนำค่านิยมหรือ ปรัชญาใหม่ ๆ ที่แตกต่างไปจากเดิมมาสู่องค์กรจำกระทำได้ยากต้องใช้เวลาานกว่า

๕. เมื่อองค์กรมีวัฒนธรรมที่อ่อนแอซึ่งองค์กรจะเปิดรับการเปลี่ยนแปลงได้ง่ายกว่ากรณีที่ องค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง

นอกจากนี้ Robbins และ Coulter (๒๐๐๒) ได้เสนอแนวทางเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรไว้ดังนี้

๑. เริ่มจากการวิเคราะห์สภาพวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่เพื่อให้เข้าใจในองค์ประกอบต่าง ๆ ที่ควรจะต้องมีการเปลี่ยนแปลง

๒. ทำความเข้าใจกับพนักงานเพื่อให้เห็นความจำเป็นที่ว่าองค์กรจะอยู่รอดไม่ได้หากไม่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น

๓. แต่งตั้งผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ใหม่ ๆ เข้ามาทำหน้าที่ผลักดันการเปลี่ยนแปลง

๔. ทำการปรับโครงสร้างและปรับองค์การให้เหมาะสม
๕. สร้างเรื่องเล่าและพิธีกรรมใหม่ ๆ ที่จะช่วยสื่อวิสัยทัศน์นั้นออกมาให้คนอื่นได้ทราบ
๖. ปรับเปลี่ยนกระบวนการคัดเลือกและกระบวนการเรียนรู้ทางสังคมการประเมินผลและ ระบบรางวัลใจที่จะช่วยสนับสนุนค่านิยม และปรัชญาใหม่ ๆ เพื่อสร้างวัฒนธรรมใหม่ให้เกิดขึ้น

ภาวะผู้นำกับวัฒนธรรมองค์การ

ตารางเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การของผู้นำแบบเก่ากับผู้นำแบบใหม่

ผู้นำแบบเก่า	ผู้นำแบบใหม่
๑. เป็นนาย (BOSS) หรือผู้บัญชาการ (Controller) โดยกำกับดูแลอย่างเข้มงวด : “ทำตามที่ข้าพเจ้าสั่ง”	๑. เป็นผู้ฝึกสอน (Coach) ผู้เอื้ออำนวย (Facilitator) ครู (Teacher) พี่เลี้ยง (Mentor)
๒. เป็นผู้ควบคุม (Controller) โดยกำกับดูแลอย่างเข้มงวด : “คนพวกนี้ยังต้องควบคุมถึงจะได้งาน”	๒. ผู้นำร่วมกับทุกคนในการสร้างวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ ค่านิยม ความเชื่อขององค์กรขึ้น แล้วใช้การยึดมั่นต่อวัตถุประสงค์และค่านิยมดังกล่าวเป็นเครื่องมือควบคุม
๓. มุ่งให้เกิดการแข่งขันกันเองภายในขึ้น	๓. มุ่งให้เกิดการร่วมมือกันเองภายใน แต่ให้หันไปแข่งขันกับภายนอก
๔. ควบคุมข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร	๔. เปิดกว้างการสื่อสารและการเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศอย่างทั่วถึง
๕. มีความคิดว่าตนเป็นเจ้าของ (Owner mentality) : “นี่เป็นบริษัทของผม คุณต้องทำงานให้ผม เพราะผมจ่ายเงินเดือน คุณจึงต้องทำตามที่ผมสั่ง”	๕. มีความคิดเป็นเจ้าของร่วมกันของทุกคน : “บริษัทมิใช่ผมเป็นเจ้าของคนเดียว เพียงแต่คนอื่นมอบความไว้วางใจให้ผมเป็นผู้รับผิดชอบในการสร้างบรรยากาศที่ดี เพื่อให้พวกเราได้ทำงานที่รักจนบรรลุอุดมการณ์แห่งชีวิตของเรา
๖. เน้นความอิสระของส่วนบุคคลเป็นเอกเทศ (Independent individualist)	๖. ส่งเสริมให้แต่ละคนทำงานแบบพึ่งพาอาศัยกันในรูปแบบทีมงาน (Interdependent team builder)
๗. ชอบพูดอยู่เสมอว่า “พนักงานเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าสูงสุด (Most valuable asset) ของเรา” แต่มักปฏิบัติในลักษณะตรงกันข้าม	๗. ทั้งคำพูดและการกระทำสอดคล้องและคงเส้น คงวาในทิศทางที่ถือว่า “พนักงานเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าสูงสุดขององค์กร”

ที่มา : Petrick, J.A. and Furr, D.S. (๑๙๙๕), Total Quality in Managing Human Resources. Delray Beach, Fla : St. Lucie Press. P.๖๙.

การรวมวัฒนธรรมองค์กร (Acculturation)

ในปัจจุบันองค์การทั้งหลายนิยมควบรวมกิจการกัน เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและการอยู่รอด ซึ่งประเด็นปัญหาที่จะทำให้การควบรวมกิจการล้มเหลว คือ การมีวัฒนธรรมองค์กรที่ต่างกันอย่างมาก ดังเช่นกรณีของเฮกและบันได ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นจะต้องมีการตรวจสอบความเข้ากันได้ของวัฒนธรรม

องค์กรทั้ง ๒ แห่ง (Bicultural Audit) ให้ชัดเจนก่อน จึงจะทำให้การควบรวมกิจการประสบความสำเร็จในการรวมวัฒนธรรมอาจทำได้โดยอาศัยกลยุทธ์เพื่อการรวมวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้

๑. การทำให้คล้ายกัน โดยการดูดซึม (Assimilation) จะเป็นลักษณะของการที่องค์กรที่ถูก ครอบครองเต็มใจที่จะไปใช้วัฒนธรรมองค์กรที่มากับครอบครอง ซึ่งมักจะเป็นกรณีที่กิจการที่ครอบครองจะมี ขนาดที่ใหญ่กว่า มีวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งกว่าและดีกว่า

๒. การประสาน (Integration) จะเป็นการรวมและเลือกเอาวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมของทั้งสองแห่งเข้ามาสร้างเป็นวัฒนธรรมใหม่ที่ดีขึ้น วัฒนธรรมที่รวมกันนี้จะเกิดขึ้นได้จากการผู้บริหารทั้ง ๒ ฝ่ายได้ทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด และมีกลยุทธ์ในการสื่อสารข้อมูลที่สำคัญในการประสานวัฒนธรรมองค์กรทั้งสอง

๓. การแยกออกจากกัน (Separation) จะเกิดขึ้นเมื่อทั้ง ๒ องค์กรกลางที่ยังคงตั้งอยู่และมีวัฒนธรรมของตนเอง กรณีนี้จะเหมาะเมื่อทั้ง ๒ องค์กรนั้นไม่มีความสัมพันธ์กันในเชิงกลยุทธ์ หรือต้องการคงไว้ซึ่งวัฒนธรรมของตนเอง เพราะต่างฝ่ายต่างมีวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งและมีความเหมาะสม ตัวอย่างบริษัท เดมเลอร์ไครส์เลอร์ ที่ต่างฝ่ายก็ดำรงไว้ซึ่งสำนักงานใหญ่ของตนไว้ โดยที่ไครส์เลอร์มีสำนักงานใหญ่อยู่ที่เมือง โอเบิร์ตฮิลล์ มิชิแกน ประเทศสหรัฐอเมริกา และเดมเลอร์มีสำนักงานใหญ่อยู่ที่เมืองสตัทการ์ด ประเทศเยอรมันตามชาว

๔. การลดความสำคัญของวัฒนธรรม (Deculturation) จะเกิดขึ้นในกรณีที่องค์กรที่ถูกครอบครองถูกบังคับให้เลิกใช้วัฒนธรรมองค์กรของตนเองเพราะผู้ครอบครองเห็นว่าวัฒนธรรมเดิมไม่เหมาะสม จึงบังคับให้ใช้วัฒนธรรมของผู้ครอบครอง หรือจะไม่ต้องใช้วัฒนธรรมองค์กรที่มากับครอบครองก็ได้ แต่องค์กรที่ถูกครอบครองมักจะสูญเสียเอกลักษณ์ของตนเอง และพนักงานมักจะเกิดความเครียดด้วย

ดังนั้น การรวมวัฒนธรรมองค์กรที่ประสานความแตกต่างให้ประสบความสำเร็จนั้น น่าจะใช้วิธีการดูดซึม และ/หรือ การประสานวัฒนธรรมขององค์กรทั้งสองให้เหมาะสม จึงจะได้ประโยชน์จากวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน (Cultural Diversity)

ผลจากการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์กร

วัฒนธรรมในองค์กรเกิดจากพฤติกรรมของคนในองค์กรที่ต้องการการเปลี่ยนแปลง อาจเนื่องจากความกดดัน ความคับข้องใจต่าง ๆ ภายในองค์กรที่สะสมมาช่วงเวลาหนึ่ง เช่น รูปแบบการบริหารจัดการ, การดำเนินงานขององค์กรที่บีบคั้นหรือไม่เป็นที่พึงพอใจของบุคลากร มักเริ่มจากคนกลุ่มเล็ก ๆ ในองค์กรและขยายขึ้นจนเป็นที่ยอมรับโดยทั่วกันในองค์กร บางครั้งก็เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วบางครั้งก็เกิดขึ้นอย่างช้า ๆ และแบบยล

การรวมตัวขององค์กรอาจก่อให้เกิดวัฒนธรรมที่หลากหลาย เกิดนโยบาย,แนวคิดใหม่ๆ ในการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพก่อให้เกิดความร่วมมือภายในระหว่างบุคลากรด้วยกันเอง และระหว่างองค์กรกับบุคลากร แต่ใช้จะมีเพียงด้านบวกเท่านั้น การรวมตัวขององค์กรย่อมส่งผลต่อสภาพจิตใจของบุคลากร รวมทั้งส่งผลต่อวัฒนธรรมในองค์กร ซึ่งผู้บริหารมักจะเลยในสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ จนเป็นผลให้เกิดปัญหา ต่าง ๆ ตามมามากมาย เช่น ปัญหาสมองไหลจากองค์กรหนึ่งไปสู่อีกองค์กรหนึ่ง เมื่อใดก็ตามที่ความรู้สึกเดิม ๆ ถูกทำลายลง แนวคิดใหม่แนวคิดใดแนวคิดหนึ่งจะได้รับการยอมรับอย่างง่ายดาย จากการสำรวจพบปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมในองค์กร ดังนี้

๑. ข้อขัดแย้ง เมื่อแนวคิดเดิม ๆ ไม่ได้รับการยอมรับ ย่อมมีแนวคิดใหม่ ๆ ที่มีความสอดคล้องและกลมกลืนมาแทนที่เสมอ

๒. เกณฑ์ในการเปลี่ยนแปลง สัญญาณในการเปลี่ยนแปลงมักเกิดจากผู้อาวุโส, ผู้มีอิทธิพล หรืออาจเป็นคนกลุ่มใหม่ในองค์กร

๓. กฎระเบียบข้อบังคับใหม่ ๆ ฝ่ายบริหารมักมีข้อกำหนดใหม่ ๆ สำหรับบุคลากรเสมอ ๆ

๔. การยอมรับข้อตกลงใหม่แน่นอนว่าข้อตกลงใหม่น่าจะเป็นไปในแนวเดียวกันกับโครงสร้างที่เปลี่ยนแปลงไปขององค์กร

๕. การคงอยู่ของข้อตกลงใหม่ถ้าบุคลากรทุกคนในองค์กรเลือกข้อตกลงที่ตรงกันก่อให้เกิดเป็นข้อตกลง ร่วมกันในองค์กรที่เกิดจากวัฒนธรรมภายในองค์กรนั่นเอง

หลังการรวมตัวกันขององค์กรฝ่ายบริหารมักมองเพียงผลประโยชน์สูงสุดขององค์กรและมองข้ามปัจจัยสำคัญที่ทำให้การรวมตัวประสบความสำเร็จ นั่นก็คือการรวมตัวกันทางจิตใจ ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน การไม่ให้ความใส่ใจในตัวบุคคล ไม่ว่าจะเป็นลูกค้า, ผู้ประสานงาน บุคลากรทุกฝ่าย นั้นจะทำให้ทุกอย่างล้มเหลว

องค์กรไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้โดยบุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือกลุ่มบุคคลใดกลุ่มบุคคลหนึ่ง แต่จะเปลี่ยนแปลงอย่างเงียบ ๆ โดยวัฒนธรรมในองค์กรอย่างมีระเบียบแบบแผน อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างภายในองค์กรหรือการบริหารงานถือเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม ดังตัวอย่างเช่น องค์กรจะมีการเปลี่ยนแปลงแนวทางในการคัดเลือกบุคลากรหรือสวัสดิการสำหรับบุคลากร ก็จะกระทำอย่างค่อยเป็นค่อยไปเหมือนกับการเบนเป้าหมาย จนในที่สุดก็ได้รับการยอมรับในข้อตกลงต่าง ๆ ซึ่งเป็นธรรมชาติ จนเกิดเป็นวัฒนธรรมในองค์กร

ท้ายที่สุด ทิศทางการเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมในองค์กรล้วนมาจากความคิดสร้างสรรค์, การต้องการความเปลี่ยนแปลง และปัญหาต่าง ๆ ภายในองค์กรรวมทั้งปัจจัยเสริมทางสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ ซึ่งไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้โดยบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มบุคคลใดกลุ่มบุคคลหนึ่ง แต่จะเปลี่ยนแปลงอย่างเงียบๆ แยกย่อยและมีระเบียบแบบแผน

**กิจกรรมการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรตามมาตรฐานทางจริยธรรม
ขององค์การบริหารส่วนตำบลเขาสก อำเภอหนองใหญ่ จังหวัดชลบุรี
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๕**

**๑. ประชุมผู้บริหาร พนักงานส่วนตำบล พนักงานจ้าง ขององค์การบริหารส่วนตำบล
เขาสก ครั้งที่ ๑/๒๕๖๕ ประจำเดือนกุมภาพันธ์ ๒๕๖๕**

- การประชุมผู้บริหาร พนักงานส่วนตำบล พนักงานจ้าง ขององค์การบริหารส่วนตำบลเขาสก ครั้งที่ ๑/๒๕๖๕ ประจำเดือนกุมภาพันธ์ ๒๕๖๕ เมื่อวันที่ ๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๕ ณ ห้องประชุมองค์การบริหารส่วนตำบลเขาสก นายสมพงษ์ ชลวิริยะกุล นายกองค์การบริหารส่วนตำบลเขาสก พร้อมด้วยผู้บริหารและบุคลากรของ อบต.เขาสก ร่วมประชุมพนักงานส่วนตำบล ครั้งที่ ๑/๒๕๖๕ โดยแจ้งให้ที่ประชุมทราบและถือเป็นแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

๑. การปรับปรุง/เพิ่มเติมแผนพัฒนาท้องถิ่น
๒. การบริหารการจัดซื้อ จัดจ้าง
๓. การติดตามผลการดำเนินงานเงินอุดหนุน
๔. การจัดเก็บขยะมูลฝอย
๕. การอยู่เวรยามและเวรบริการประชาชน
๖. การเตรียมความพร้อมประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงาน

ภาครัฐ (ITA) ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๕

ในการนี้ นายสมพงษ์ ชลวิริยะกุล นายก อบต.เขาสก ได้แจ้งและกำชับให้พนักงานส่วนตำบลทราบถึง

- (๑) การจัดทำมาตรการส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใสภายในหน่วยงาน
- (๒) การประเมินความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ
- (๓) นโยบายการไม่รับของขวัญ ของกำนัล
- (๔) การปรับปรุง/ทบทวนโครงการ/กิจกรรมตามแผนปฏิบัติการป้องกันการทุจริต
- (๕) กำหนดมาตรการเพื่อจัดการเรื่องร้องเรียน ร้องทุกข์ และการทุจริตประพฤติมิชอบ และ

หวังว่าจะเป็น การช่วยยกระดับ/ปรับปรุง/พัฒนา/ส่งเสริมให้ อบต.เขาสก ลดความเสี่ยงการทุจริต/พัฒนาปรับปรุงผลการประเมิน ITA ยกระดับการบริหารจัดการดียิ่งขึ้นให้มีคุณธรรมและความโปร่งใสต่อไป



๒. กิจกรรมการเคารพธงชาติของพนักงานส่วนตำบลเขาสก เคารพธงชาติทุกวันจันทร์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๕

- พนักงานส่วนตำบลในสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลเขาสก เข้าร่วมกิจกรรมเคารพธงชาติในทุกเช้าวันจันทร์ เวลา ๘.๐๐ น. เพื่อเสริมสร้างความสามัคคี ปลุกฝังจิตสำนึกที่ดีต่อสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และเพื่อแจ้งเกี่ยวกับการดำเนินงาน ข้อราชการ อบรมคุณธรรม จริยธรรม เช่น ความเสียสละ ความซื่อสัตย์ในการทำงาน ที่จะทำให้อนุคลากรในสังกัดเป็นข้าราชการที่ดี ใช้ความรู้ความสามารถรับใช้ประชาชนอย่างเต็มกำลังความสามารถต่อไป



ข้อบังคับว่าด้วยจรรยาบรรณของพนักงานส่วนตำบล องค์การบริหารส่วนตำบลเขาชก

โดยที่ข้าราชการขององค์การบริหารส่วนตำบลเขาชก มีหน้าที่และความรับผิดชอบสำคัญในการพัฒนาประเทศรวมทั้งการให้บริการแก่ประชาชนซึ่งจำเป็นต้องทำงานร่วมกันหลายฝ่ายฉะนั้นเพื่อให้ข้าราชการท้องถิ่นมีความประพฤติสำนึกในหน้าที่ที่สามารถประสานงานกับทุกฝ่ายตลอดจนปฏิบัติหน้าที่ราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลยิ่งขึ้นจึงสมควรให้มีข้อบังคับ องค์การบริหารส่วนตำบลเขาชก ว่าด้วย จรรยาบรรณของข้าราชการไว้เป็นประมวลความประพฤติเพื่อรักษาไว้ซึ่งศักดิ์ศรีและส่งเสริมชื่อเสียงเกียรติคุณ เกียรติฐานะของข้าราชการองค์การบริหารส่วนตำบลเขาชก จะยังผลให้ผู้ประพฤติเป็นที่เลื่อมใสศรัทธา และยกย่องของบุคคลโดยทั่วไป จึงออกข้อบังคับว่าด้วยจรรยาบรรณของข้าราชการองค์การบริหารส่วนตำบลเขาชก ไว้โดยต่อไปนี้

จรรยาบรรณตนเอง

๑. ปฏิบัติตนอยู่ในศีลธรรมคุณธรรมและจริยธรรมอันดีงาม ละเว้นจากอบายมุข ความชั่วทั้งปวง
๒. มีความอดทนขยันหมั่นเพียรที่จะปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มกำลังความสามารถด้วยความเสียสละ พุเมตสติปัญญา ความรู้ ความคิด ให้บรรลุผลสำเร็จตามภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย
๓. ปฏิบัติตนอยู่ในระเบียบวินัยตรงต่อเวลารวมทั้งสำรวจแก้ไขข้อบกพร่องของตนเองเพื่อพัฒนาการทำงาน ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
๔. ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ละเว้นการแสวงหาผลประโยชน์โดยมิชอบให้กับตนเอง และ/หรือพวก พ้องหมู่คณะ จากหน่วยงานหรือบุคคลที่เกี่ยวข้อง
๕. ต้องเป็นผู้ใฝ่รู้ในวิทยาการใหม่ๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะในการทำงาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล พร้อมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นจรรยาบรรณต่อหน่วยงาน
๖. รักษา เสริมสร้างความสามัคคีระหว่างผู้ร่วมงานในหน่วยงานและหมู่คณะ พร้อมกับการให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันในทางที่ชอบ
๗. หลีกเลี่ยงการนำข้อมูลหรือเรื่องราวของเจ้าหน้าที่ทั้งในเรื่องที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานเรื่องส่วนตัว และ/หรือเรื่องความเป็นไป องค์การบริหารส่วนตำบลเขาชกออกไปเปิดเผยหรือวิจารณ์ในลักษณะที่จะก่อให้เกิดความเสียหายแก่เจ้าหน้าที่และ ภาพลักษณ์โดยรวมขององค์การบริหารส่วนตำบลเขาชก

จรรยาบรรณต่อผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน

๑. ร่วมมือในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ตลอดจนร่วมกันคิดศึกษากับเพื่อนร่วมงาน เพื่อวิเคราะห์ หาแนวทางในการแก้ไข และพัฒนาปรับปรุงงานให้มีคุณภาพมากขึ้น
๒. ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเมตตาและยุติธรรม ดูแลเอาใจใส่และพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โดยสนับสนุนให้ได้รับการอบรมและเพิ่มพูนความรู้ ประสพการณ์อยู่เสมอ
๓. รับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานในหน้าที่และพิจารณานำไปใช้ในทางที่เป็นประโยชน์ต่อราชการ
๔. รับฟังคำแนะนำและยอมรับในการสั่งการของผู้บังคับบัญชาในสิ่งที่ถูกต้อง หลีกเลี่ยงการปฏิบัติงาน ที่ข้ามขั้นตอนการบังคับบัญชา
๕. ปรับตนให้สามารถทำงานร่วมกับบุคคลอื่นด้วยความสุภาพ มีน้ำใจและมีมนุษยสัมพันธ์อันดี ไม่ปิดบัง ข้อมูลที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของ ผู้ร่วมงาน และไม่นำผลงานของผู้อื่นมาแอบอ้างเป็นผลงานของตน

จรรยาบรรณต่อหน่วยงานอื่น ประชาชนและสังคม

๑. ปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประเทศชาติและประชาชน ด้วยความเสมอภาค โปร่งใสและเป็นธรรม

๒. รักษาไว้ซึ่งความเป็นอิสระเที่ยงธรรมและความเที่ยงตรงในการปฏิบัติงาน โดยปราศจากอคติและไม่ตก อยู่ภายใต้อิทธิพลใดๆ

๓. ไม่แสดงอาการใช้อำนาจหรือดูถูกหน่วยงานอื่น ในลักษณะองค์การบริหารส่วนตำบลเขาชก มีอำนาจเหนือกว่าให้เกิดริษยาการหน่วยงานอื่น โดยใช้ถ้อยคำที่สุภาพเรียบร้อย ชี้แจง อธิบายให้ข้าราชการหน่วยงานอื่นซึ่งต้องประสานงานด้วยให้เข้าใจเหตุผล

จึงประกาศให้ทราบโดยทั่วกัน

ประกาศ ณ วันที่ ๒๑ เดือน มกราคม พ.ศ. ๒๕๖๔



(นายสมพงษ์ ชลวิริยะกุล)

นายกองค์การบริหารส่วนตำบลเขาชก