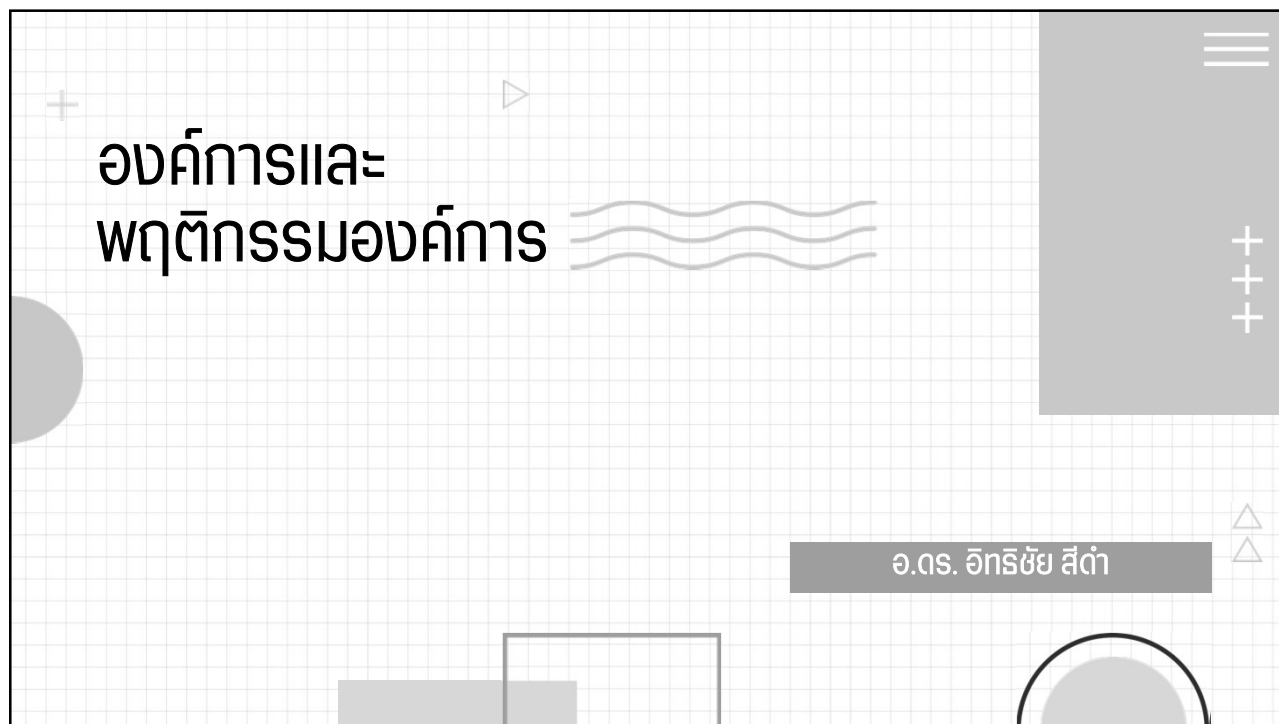


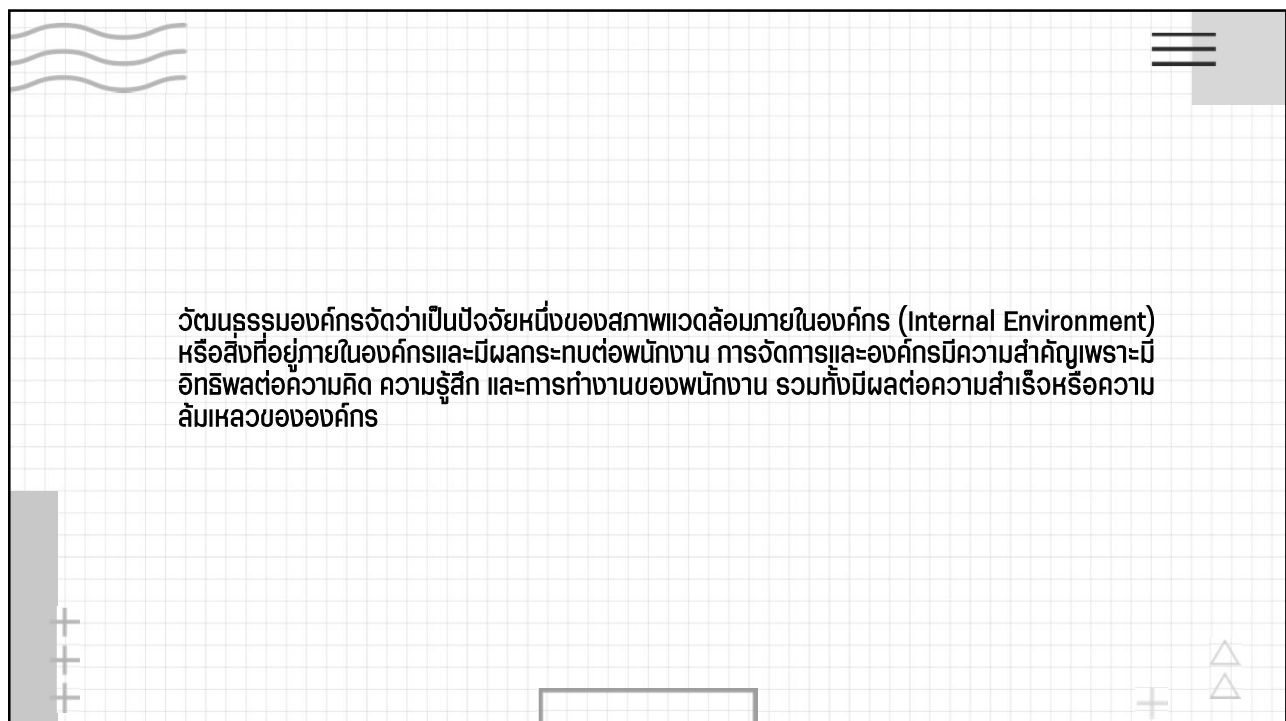
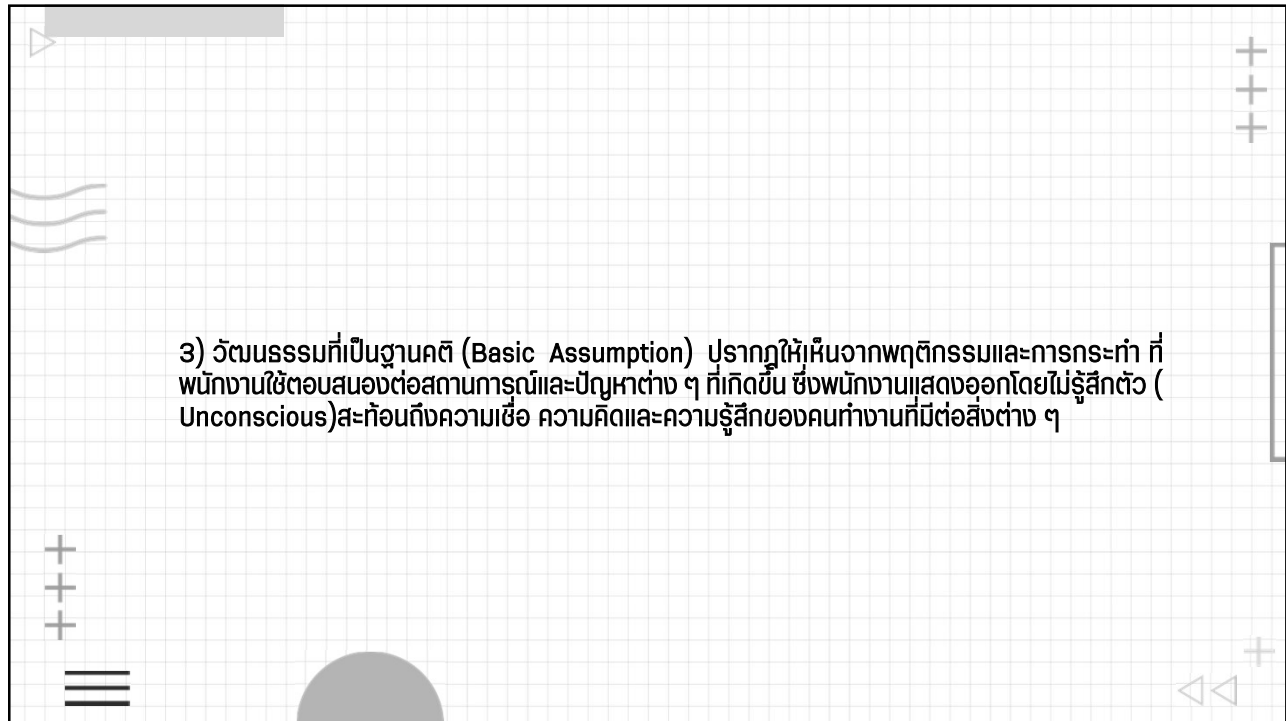


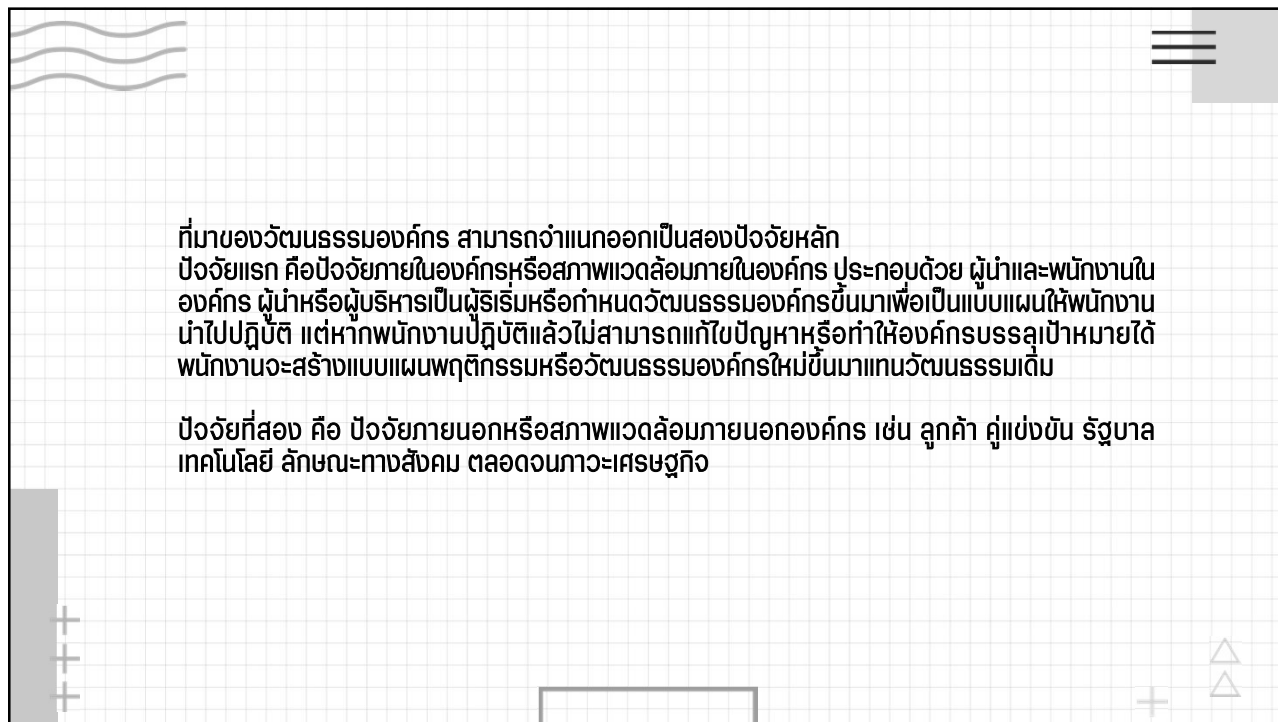
ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์กรประกอบด้วยสิ่งที่เป็นนามธรรม (Intangible Phenomena) ได้แก่ค่านิยม ความเชื่อ ฐานคติ การรับรู้ ปทัสถาน และแบบแผนของพฤติกรรม ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถมองเห็นได้ด้วยตาเปล่า หรือ ไม่สามารถสังเกตได้ แต่แสดงออกมาเป็นการกระทำต่าง ๆ ขององค์กรที่สามารถมองเห็นและสังเกตได้

วัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวกำหนดแนวทางร่วมกันในองค์กร เพื่อให้พนักงานมีแนวทางสำหรับปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรสามารถจำแนกออกเป็น 3 ระดับ โดยมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน

- 1) วัฒนธรรมทางกายภาพ (Artifacts) สามารถรับรู้ จับต้องได้ จากการมองเห็น ได้ฟัง และจากความรู้สึกของพนักงาน ได้แก่ลักษณะทางกายภาพหรือทางวัตถุขององค์กร
- 2) วัฒนธรรมที่เป็นค่านิยม (Espoused Values) หรือสิ่งที่องค์กรกำหนดแล้วสื่อสารให้พนักงานนำไปปฏิบัติ โดยคนทำงานเชื่อว่าเป็นสิ่งที่ควรกระทำ และรู้ถึงวิธีการดำเนินกิจกรรม วัฒนธรรมองค์กรประเภทนี้นำไปสู่พฤติกรรมและการทำงานของคนทำงาน

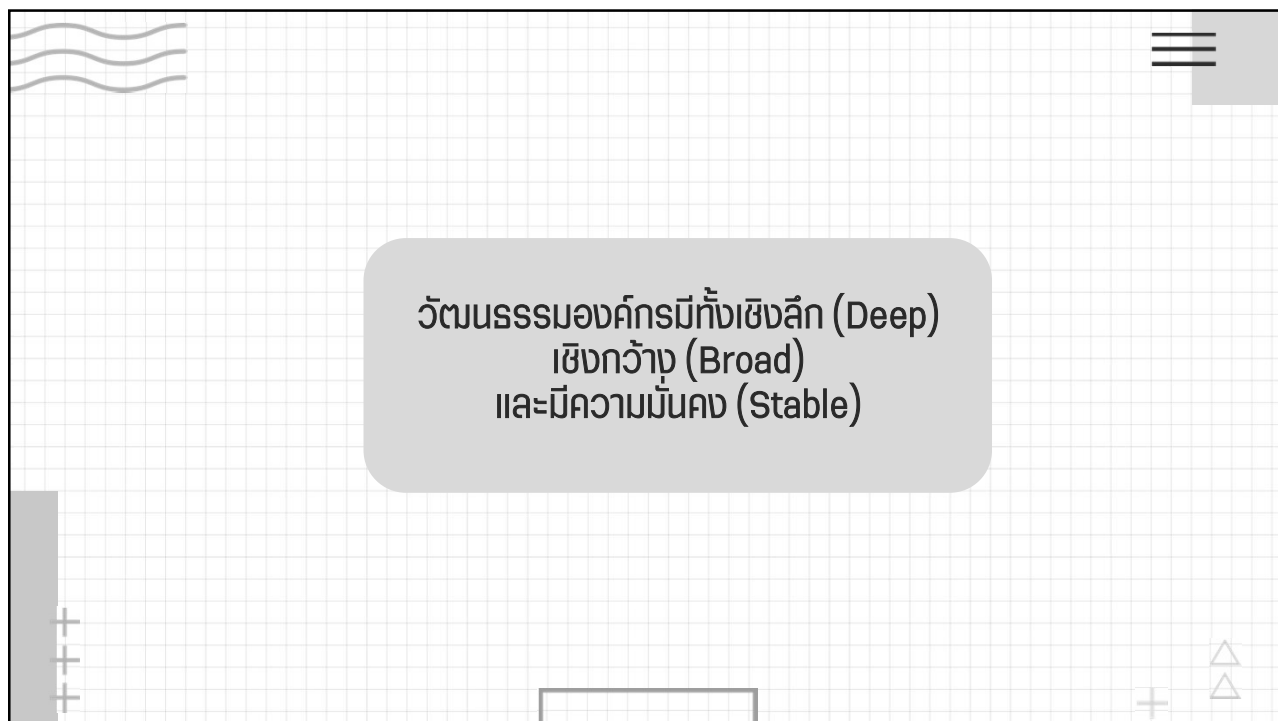




ที่มาของวัฒนธรรมองค์กร สามารถจำแนกออกเป็นสองปัจจัยหลัก

ปัจจัยแรก คือปัจจัยภายในองค์กรหรือสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ประกอบด้วย ผู้นำและพนักงานในองค์กร ผู้นำหรือผู้บริหารเป็นผู้ริเริ่มหรือกำหนดวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาเพื่อเป็นแบบแผนให้พนักงานนำไปปฏิบัติ แต่หากพนักงานปฏิบัติแล้วไม่สามารถแก้ไขปัญหาก็จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ พนักงานจะสร้างแบบแผนพฤติกรรมหรือวัฒนธรรมองค์กรใหม่ขึ้นมาแทนวัฒนธรรมเดิม

ปัจจัยที่สอง คือ ปัจจัยภายนอกหรือสภาพแวดล้อมนอกองค์กร เช่น ลูกค้า คู่แข่ง บัน รัฐบาล เทคโนโลยี ลักษณะทางสังคม ตลอดจนภาวะเศรษฐกิจ



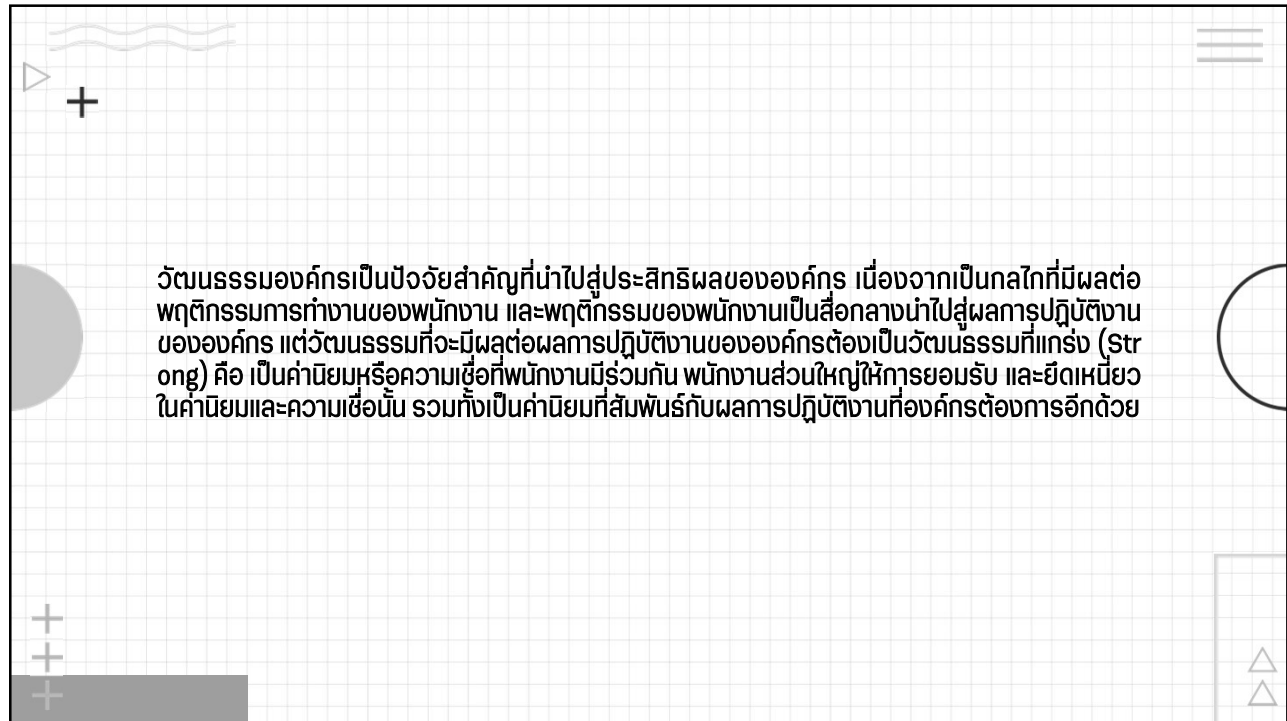
วัฒนธรรมองค์กรมีทั้งเชิงลึก (Deep)
เชิงกว้าง (Broad)
และมีความมั่นคง (Stable)

ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิภาพองค์กร

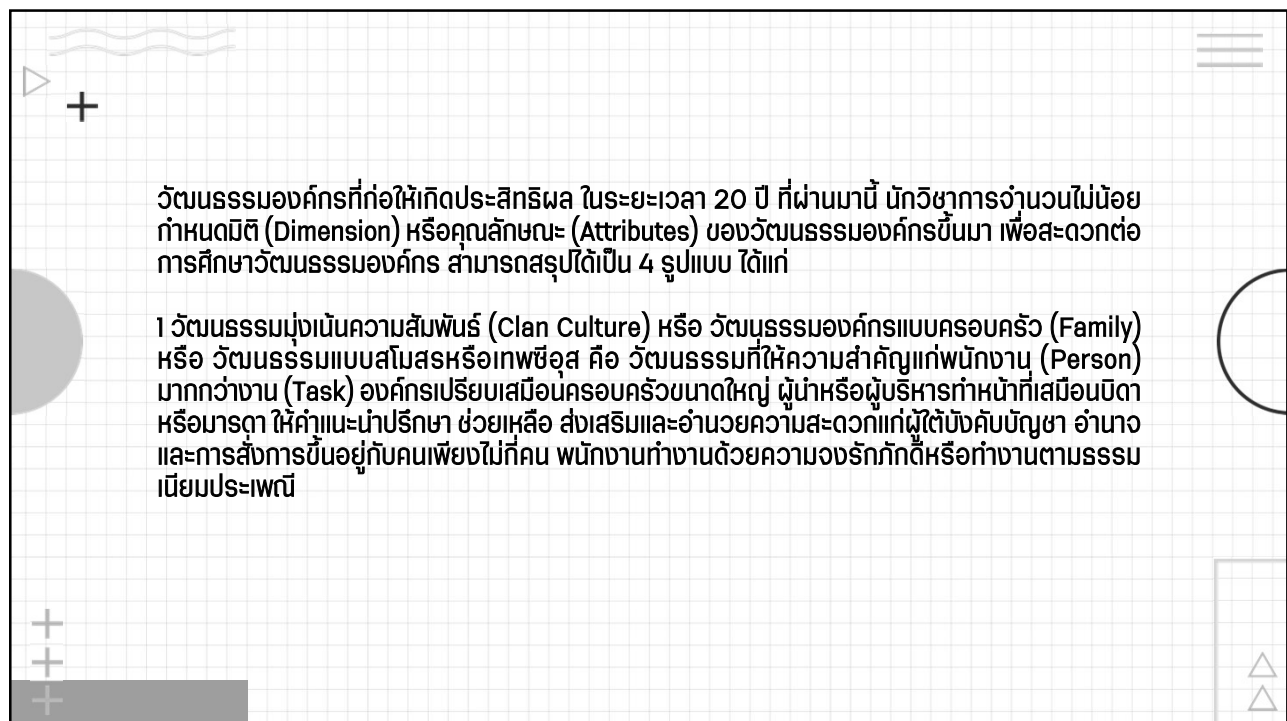
วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) ทำหน้าที่ในฐานะที่เป็นกลไกในการสร้างแนวทางเพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก และสร้างการบูรณาการระหว่างองค์ประกอบภายในองค์กร ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพสามารถอยู่รอด และเติบโตต่อไปได้

นักวิชาการที่พูดถึงความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิภาพองค์กร

1. Elton Mayo การทดลอง Hawthorne Studies
2. Whyte เขียน The Organization และ Presthus เขียน The Organizational Society
3. Denison ศึกษาวิจัยและตีพิมพ์เป็นหนังสือชื่อว่า วัฒนธรรมองค์กรและประสิทธิภาพองค์กร (Corporate Culture and Organizational Effectiveness)

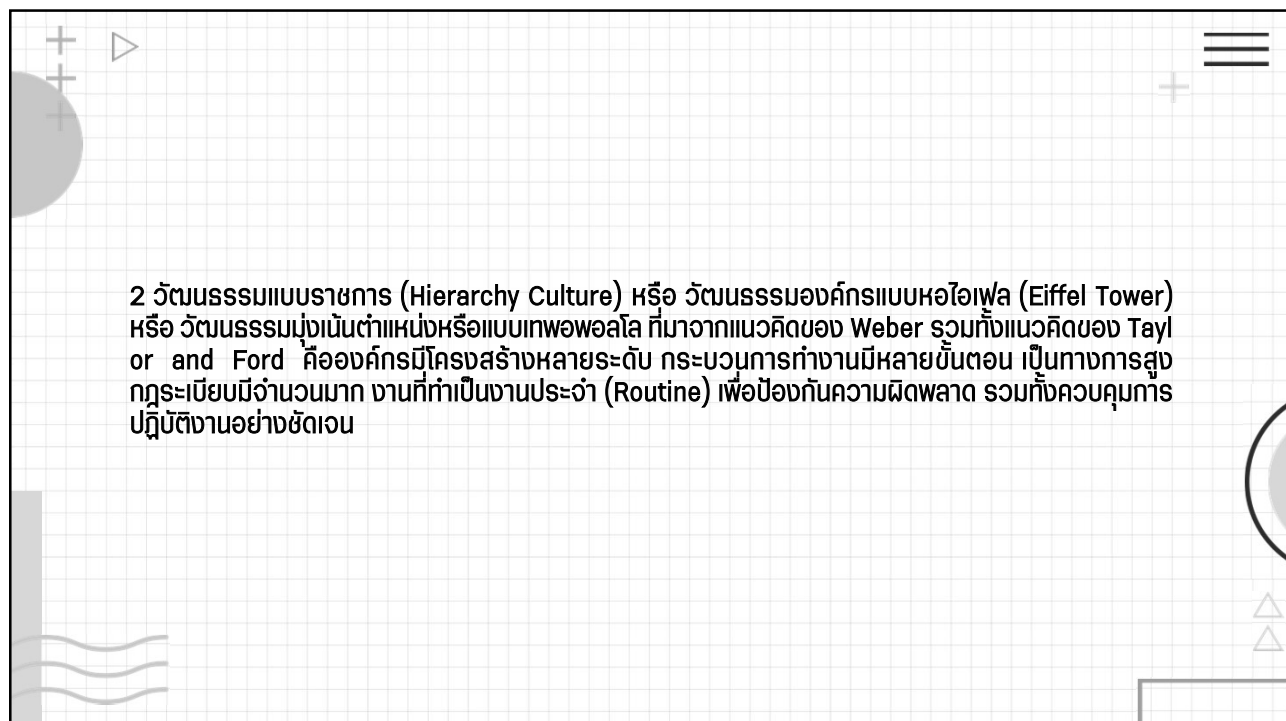
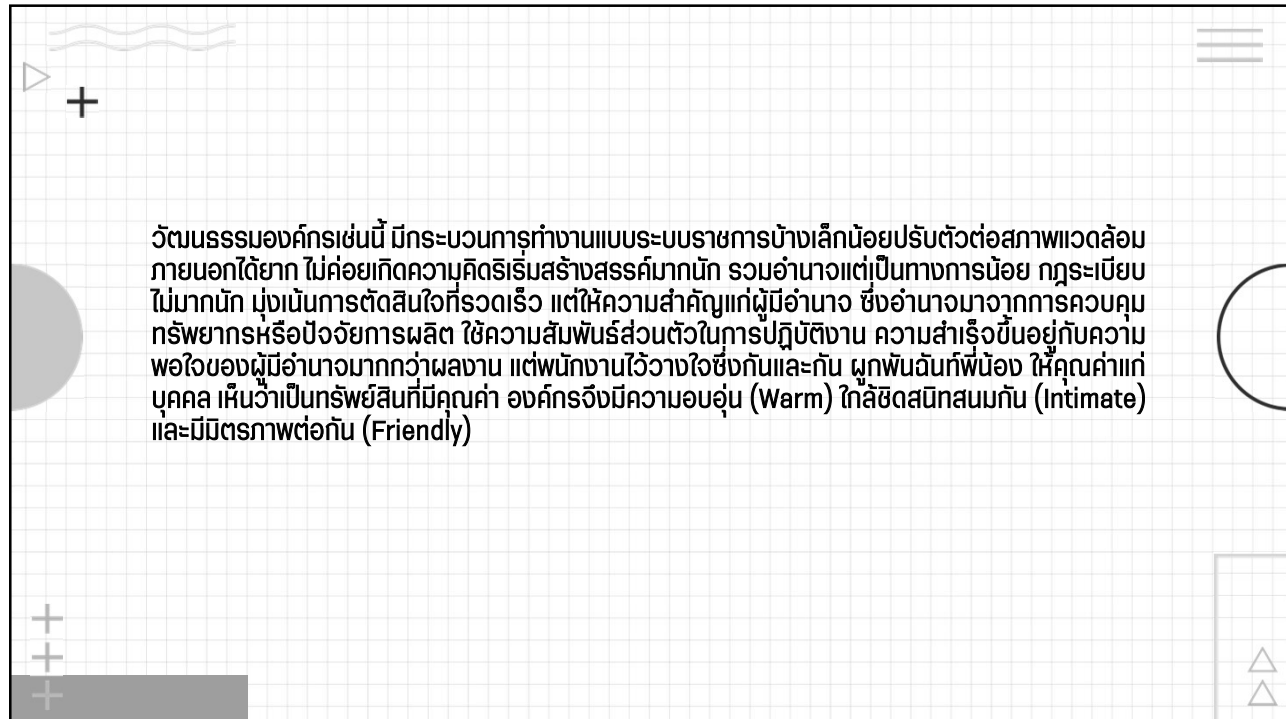


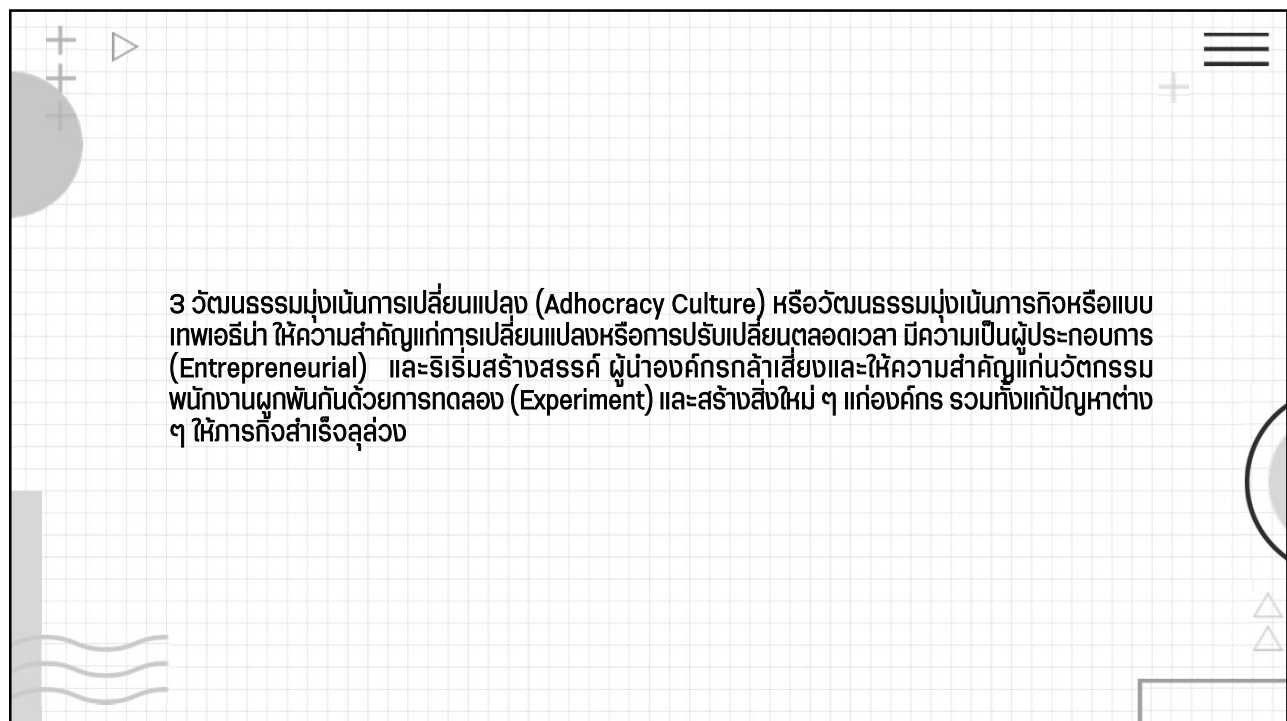
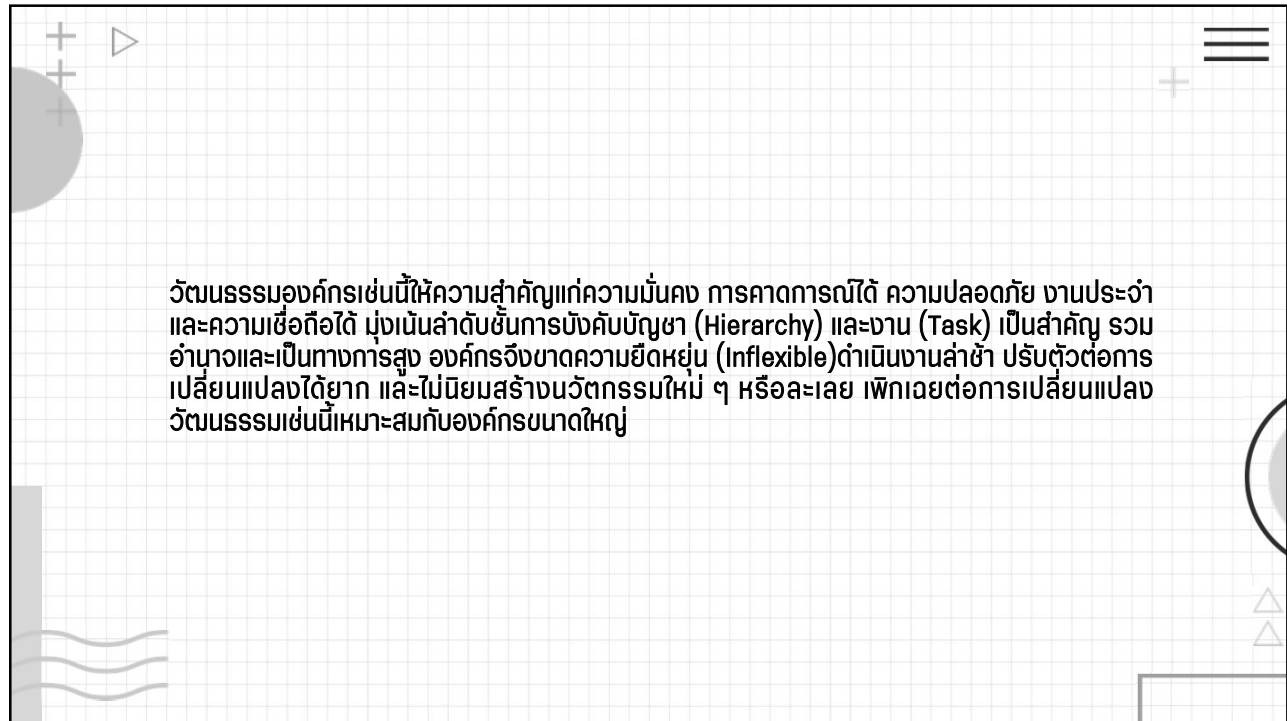
วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ประสิทธิผลขององค์กร เนื่องจากเป็นกลไกที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน และพฤติกรรมของพนักงานเป็นสื่อกลางนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานขององค์กร แต่วัฒนธรรมที่จะมีผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรต้องเป็นวัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง (Strong) คือ เป็นค่านิยมหรือความเชื่อที่พนักงานมีส่วนร่วม พนักงานส่วนใหญ่ให้การยอมรับ และยึดเหนี่ยวในค่านิยมและความเชื่อนั้น รวมทั้งเป็นค่านิยมที่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานที่องค์กรต้องการอีกด้วย

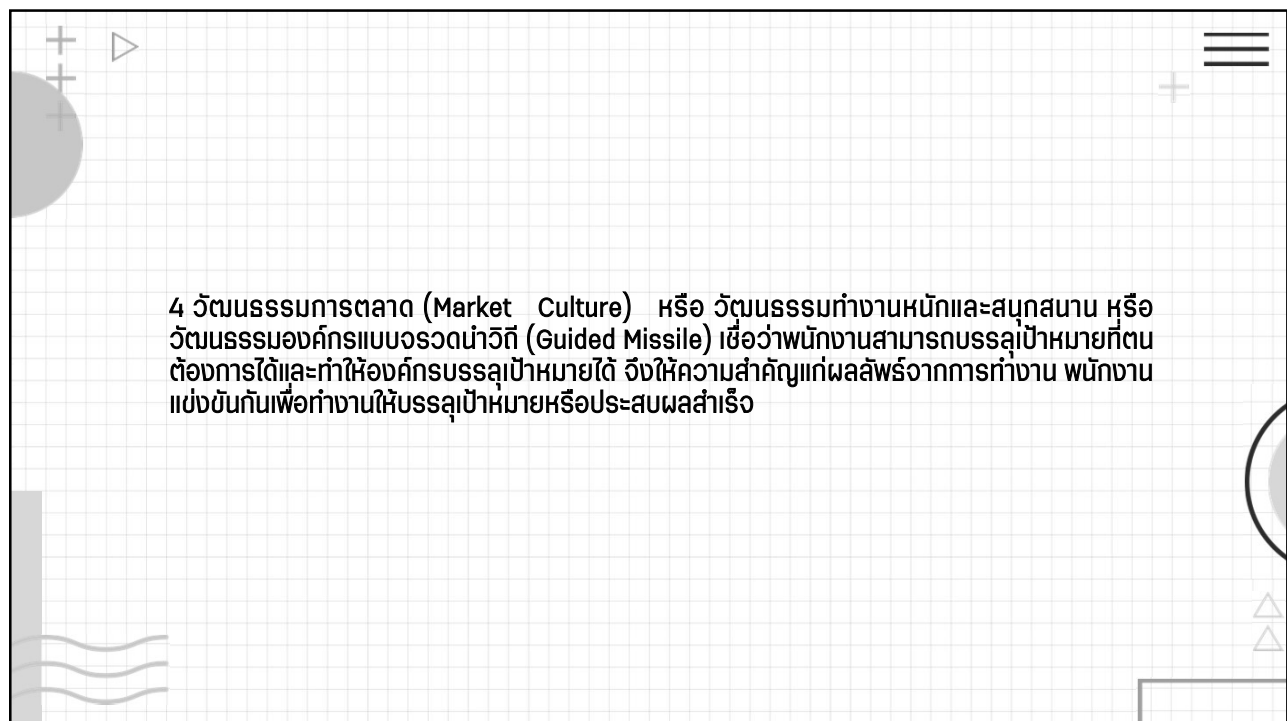
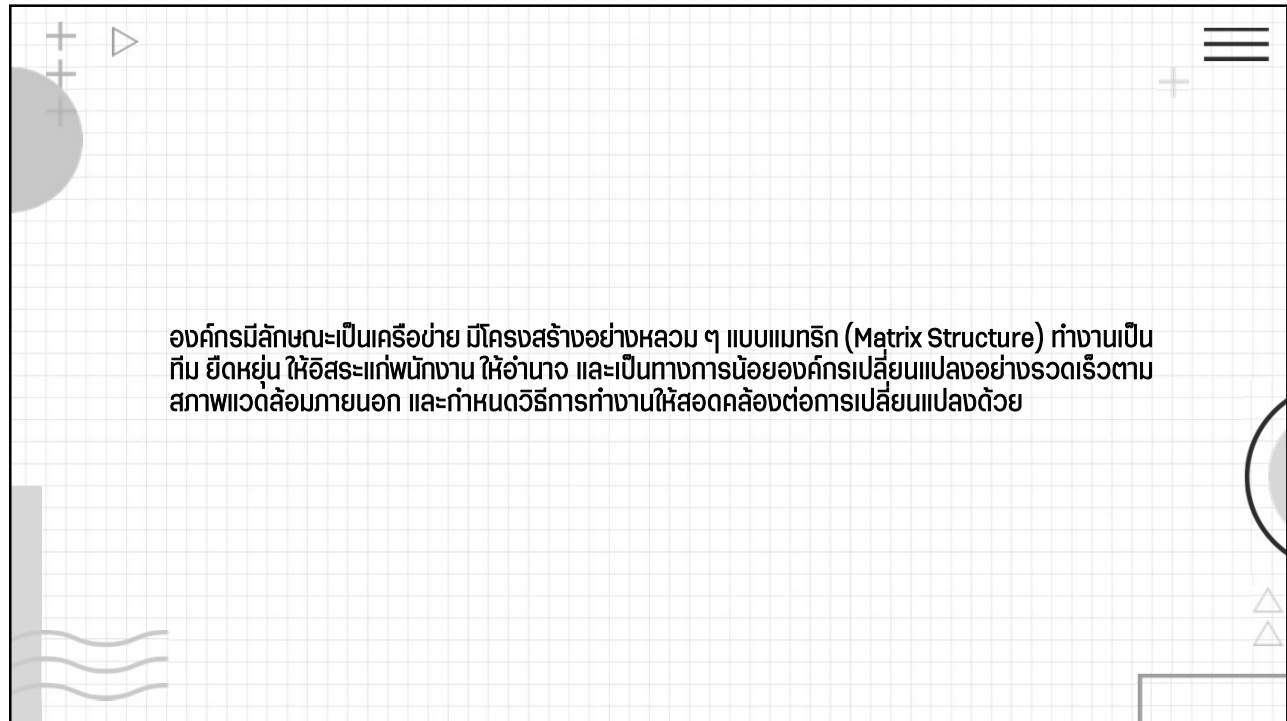


วัฒนธรรมองค์กรที่ก่อให้เกิดประสิทธิผล ในระยะเวลา 20 ปี ที่ผ่านมา นักวิชาการจำนวนไม่น้อยกำหนดมิติ (Dimension) หรือคุณลักษณะ (Attributes) ของวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมา เพื่อสะดวกต่อการศึกษาวัฒนธรรมองค์กร สามารถสรุปได้เป็น 4 รูปแบบ ได้แก่

1 วัฒนธรรมมุ่งเน้นความสัมพันธ์ (Clan Culture) หรือ วัฒนธรรมองค์กรแบบครอบครัว (Family) หรือ วัฒนธรรมแบบสโมสรรหรือเทพซีส คือ วัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญแก่พนักงาน (Person) มากกว่างาน (Task) องค์กรเปรียบเสมือนครอบครัวขนาดใหญ่ ผู้นำหรือผู้บริหารทำหน้าที่เสมือนบิดาหรือมารดา ให้คำแนะนำปรึกษา ช่วยเหลือ ส่งเสริมและอำนวยความสะดวกแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา อำนาจและการสั่งการขึ้นอยู่กับคนเพียงไม่กี่คน พนักงานทำงานด้วยความจงรักภักดีหรือทำงานตามธรรมเนียมประเพณี





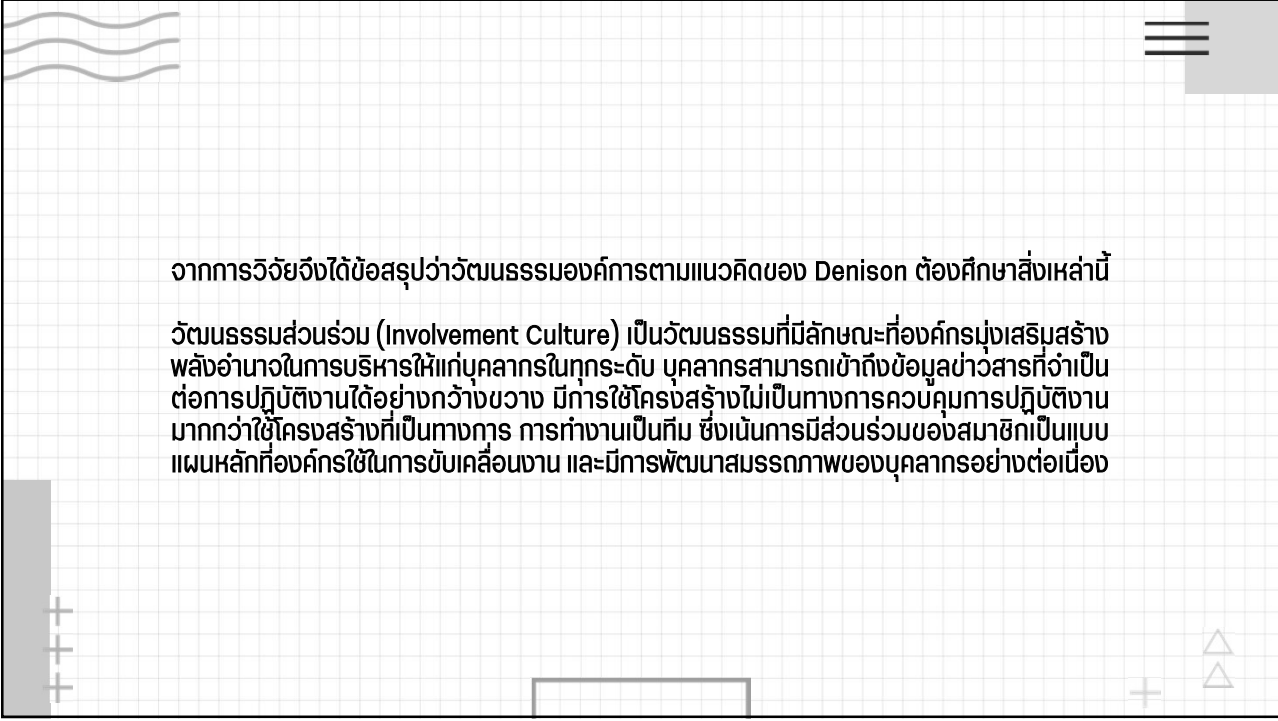


ตัวแบบในการศึกษาวัฒนธรรมองค์กร

1. ตัวแบบวัฒนธรรมของ Denison วัฒนธรรมองค์กรในกรณีของ Denison นั้น จะอ้างถึงค่านิยม ความเชื่อ และหลักการรากฐาน ที่ทำหน้าที่เสมือนเป็นรากฐานของระบบการจัดการภายในองค์กร ซึ่งหมายรวมถึงชุดของวิธีปฏิบัติทางการจัดการและชุดของพฤติกรรม ที่เป็นแบบแผนและส่งเสริมให้เกิดหลักการพื้นฐานดังกล่าว โดยหลักการพื้นฐานและวิธีปฏิบัตินี้จะต้องมีสภาพคงทนถาวรในระดับหนึ่ง (Endure) เนื่องจากว่า สิ่งเหล่านี้จะต้องมีความหมายต่อสมาชิกภายในองค์กร

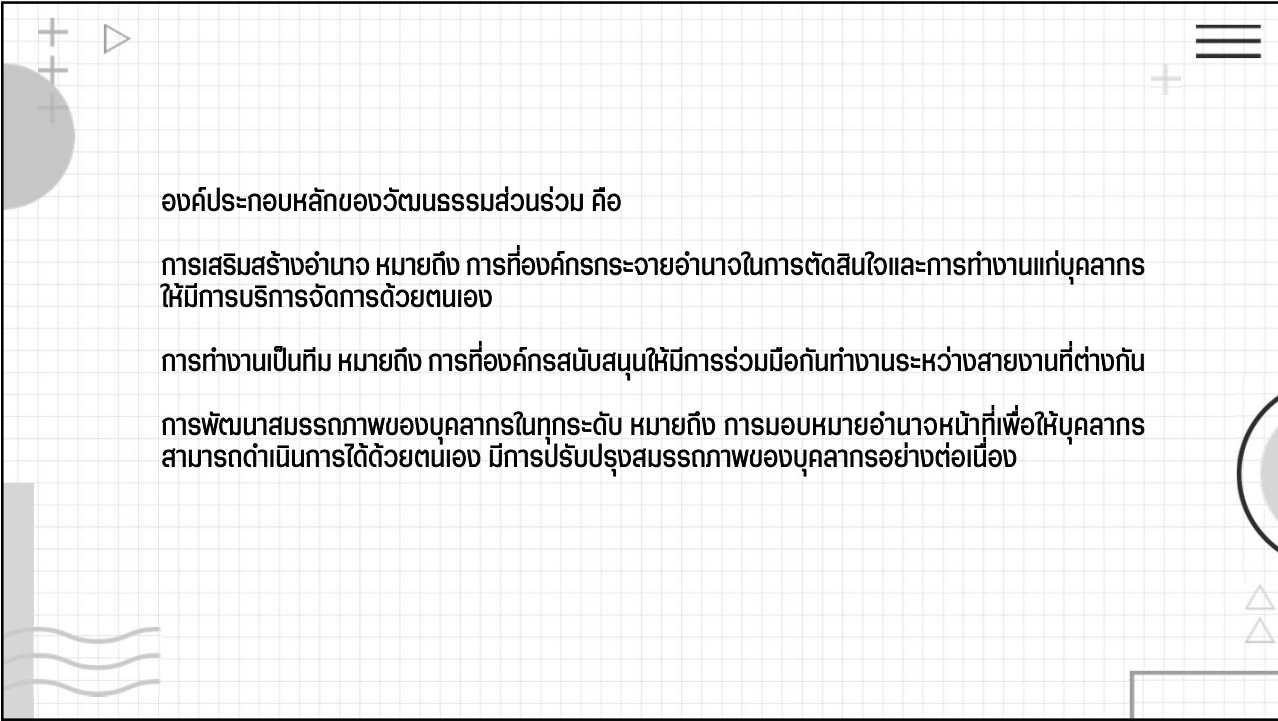
1. ตัวแบบวัฒนธรรมของ Denison วัฒนธรรมองค์กรในกรณีของ Denison นั้น จะอ้างถึงค่านิยม ความเชื่อ และหลักการรากฐาน ที่ทำหน้าที่เสมือนเป็นรากฐานของระบบการจัดการภายในองค์กร ซึ่งหมายรวมถึงชุดของวิธีปฏิบัติทางการจัดการและชุดของพฤติกรรม ที่เป็นแบบแผนและส่งเสริมให้เกิดหลักการพื้นฐานดังกล่าว โดยหลักการพื้นฐานและวิธีปฏิบัตินี้จะต้องมีสภาพคงทนถาวรในระดับหนึ่ง (Endure) เนื่องจากว่า สิ่งเหล่านี้จะต้องมีความหมายต่อสมาชิกภายในองค์กร

โดยในการศึกษาครั้งนั้น Denison (1990) ได้พยายามตอบคำถามที่สำคัญ 2 คำถามด้วยกัน โดยมี ประเด็นคำถามแรกคือ วัฒนธรรมองค์กรในรูปแบบต่าง ๆ กันนั้นมีผลกระทบ (Impact) หรือมีความสัมพันธ์ (Relationship) ต่อการปฏิบัติงาน (Performance) และประสิทธิผล (Effectiveness) ขององค์กรอย่างไร (ระดับความสัมพันธ์) และประเด็นคำถามที่สอง คือประวัติศาสตร์และภูมิหลังขององค์กร ที่เป็นรากฐานของวัฒนธรรมองค์กรในปัจจุบัน ตลอดจนแนวทางการจัดการของผู้บริหาร และประสิทธิผลองค์กรของแต่ละองค์กรนั้นเป็นเช่นไร



จากการวิจัยจึงได้ข้อสรุปว่าวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของ Denison ต้องศึกษาสิ่งเหล่านี้

วัฒนธรรมส่วนร่วม (Involvement Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีลักษณะที่องค์กรมุ่งเสริมสร้างพลังอำนาจในการบริหารให้แก่บุคลากรในทุกระดับ บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานได้อย่างกว้างขวาง มีการใช้โครงสร้างไม่เป็นทางการควบคุมการปฏิบัติงานมากกว่าใช้โครงสร้างที่เป็นทางการ การทำงานเป็นทีม ซึ่งเน้นการมีส่วนร่วมของสมาชิกเป็นแบบแผนหลักที่องค์กรใช้ในการขับเคลื่อนงาน และมีการพัฒนาสมรรถภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

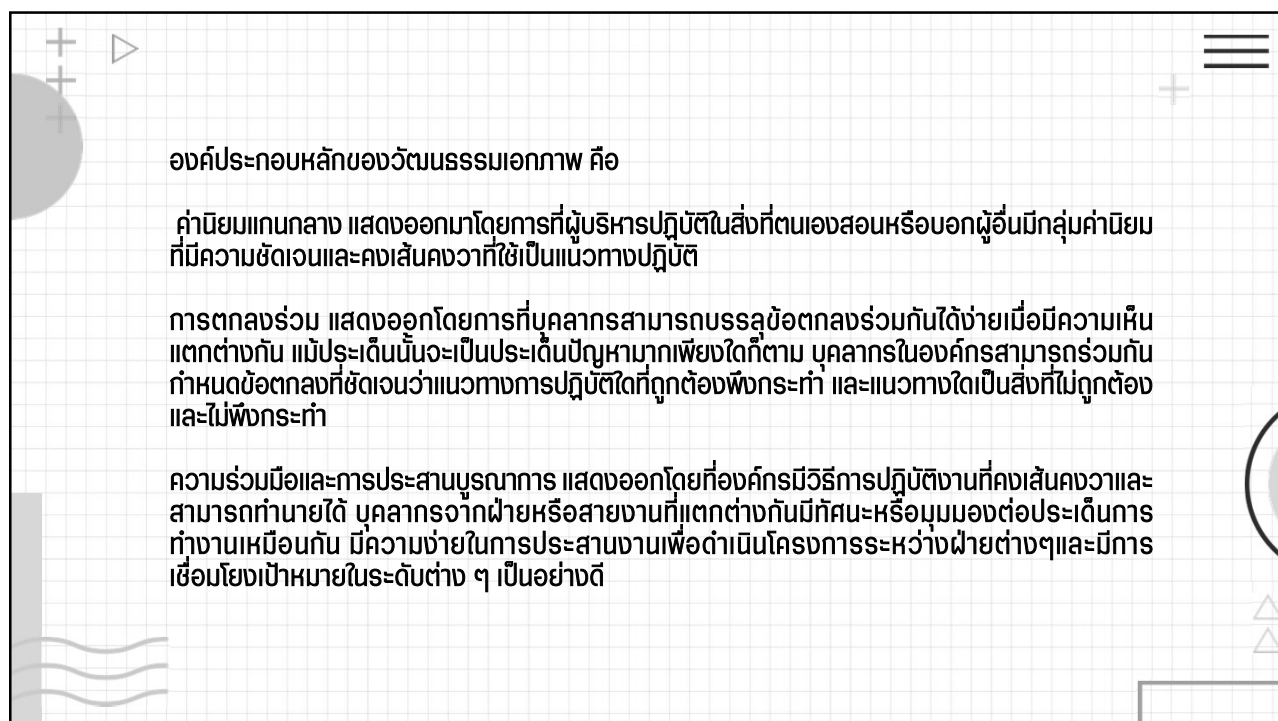
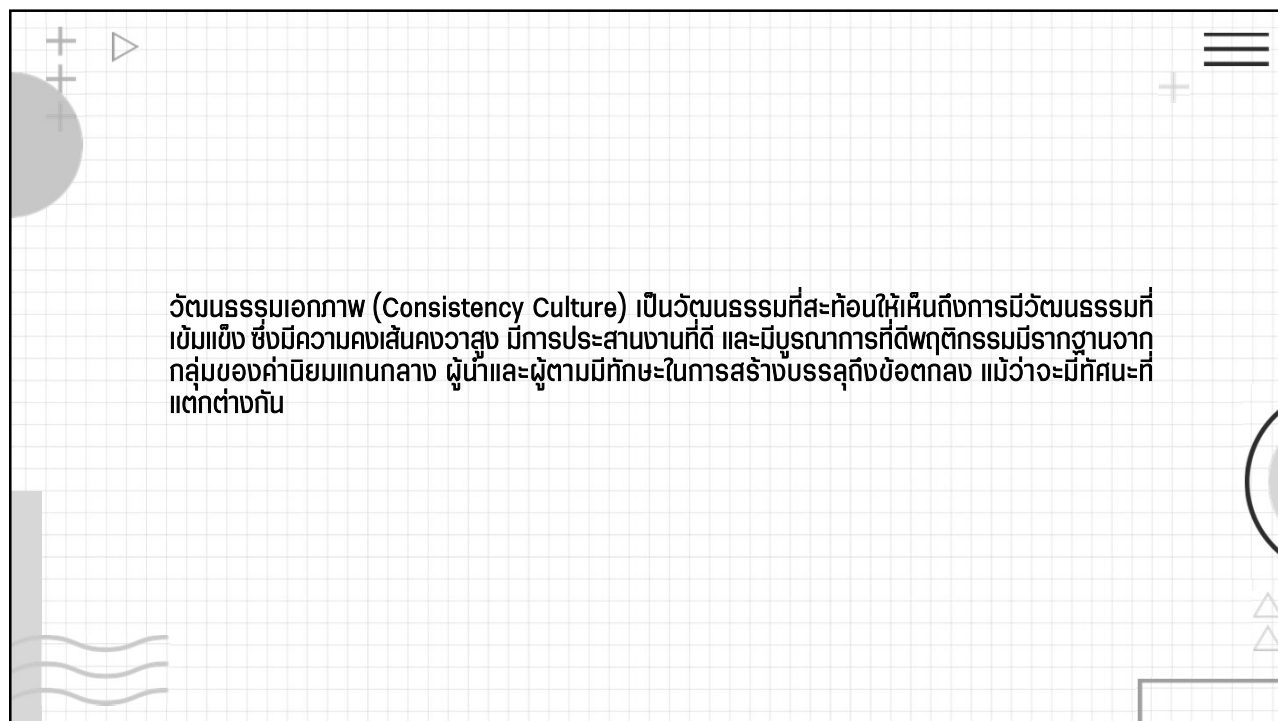


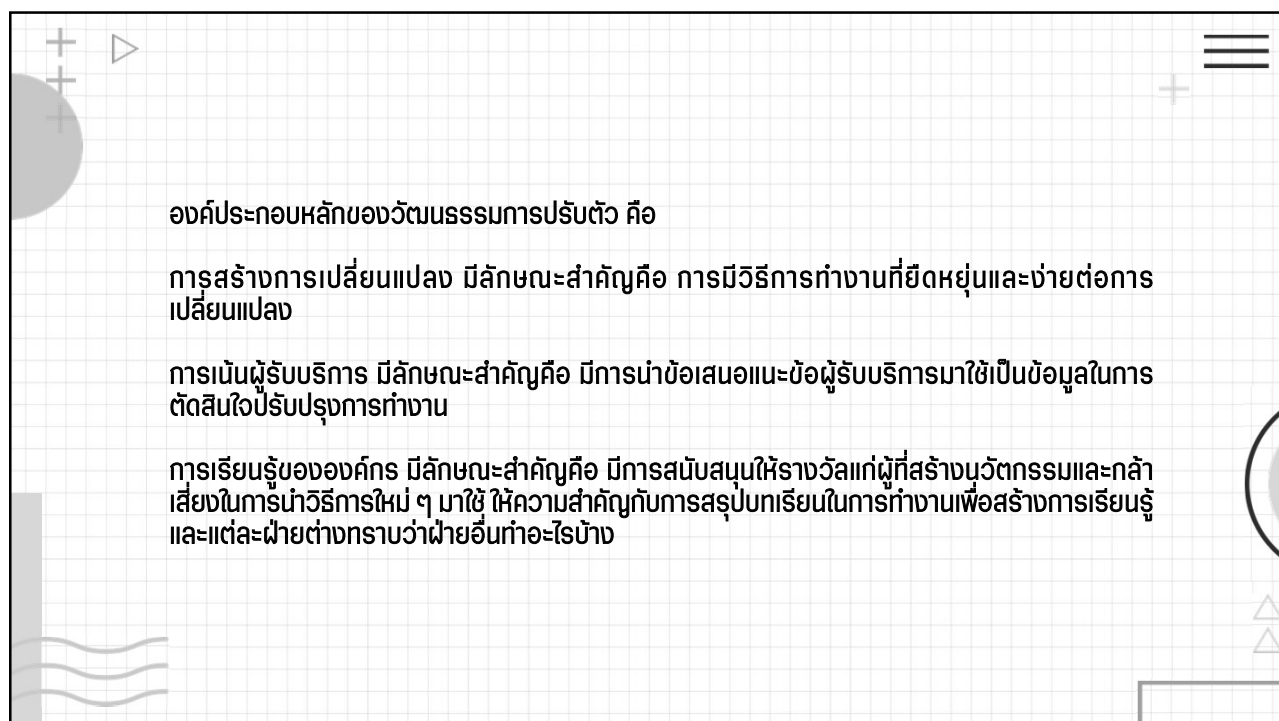
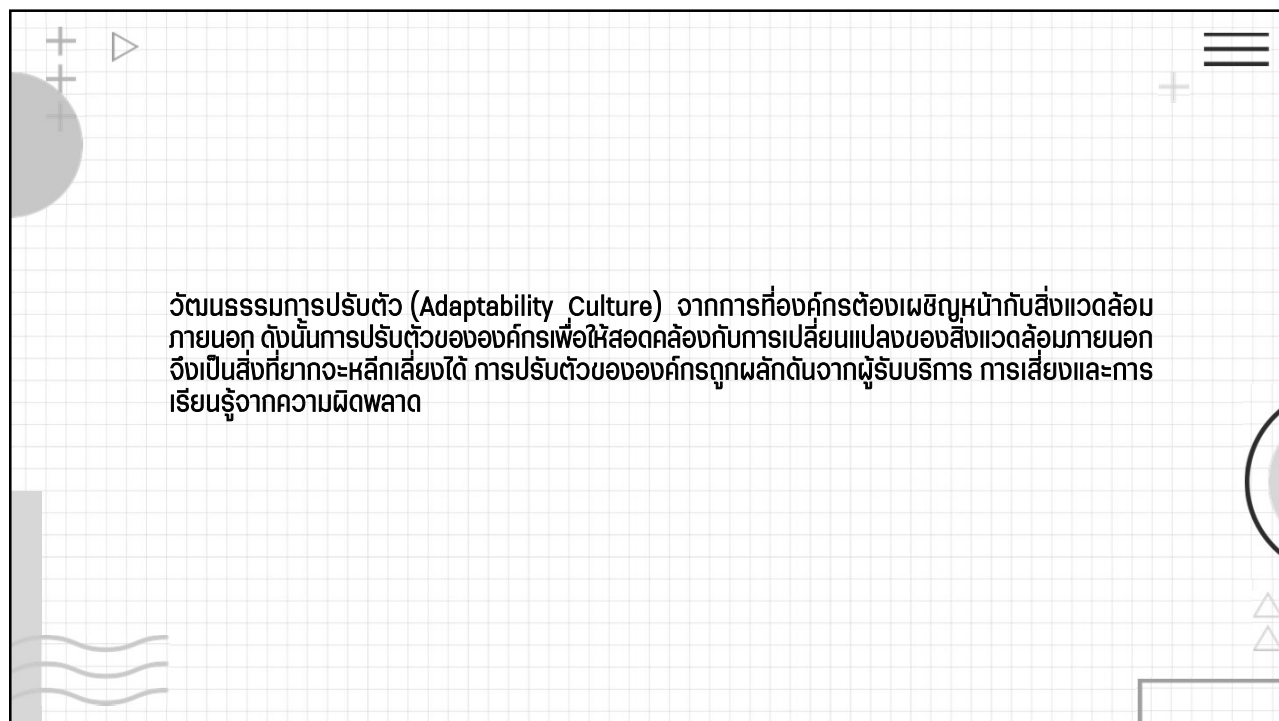
องค์ประกอบหลักของวัฒนธรรมส่วนร่วม คือ

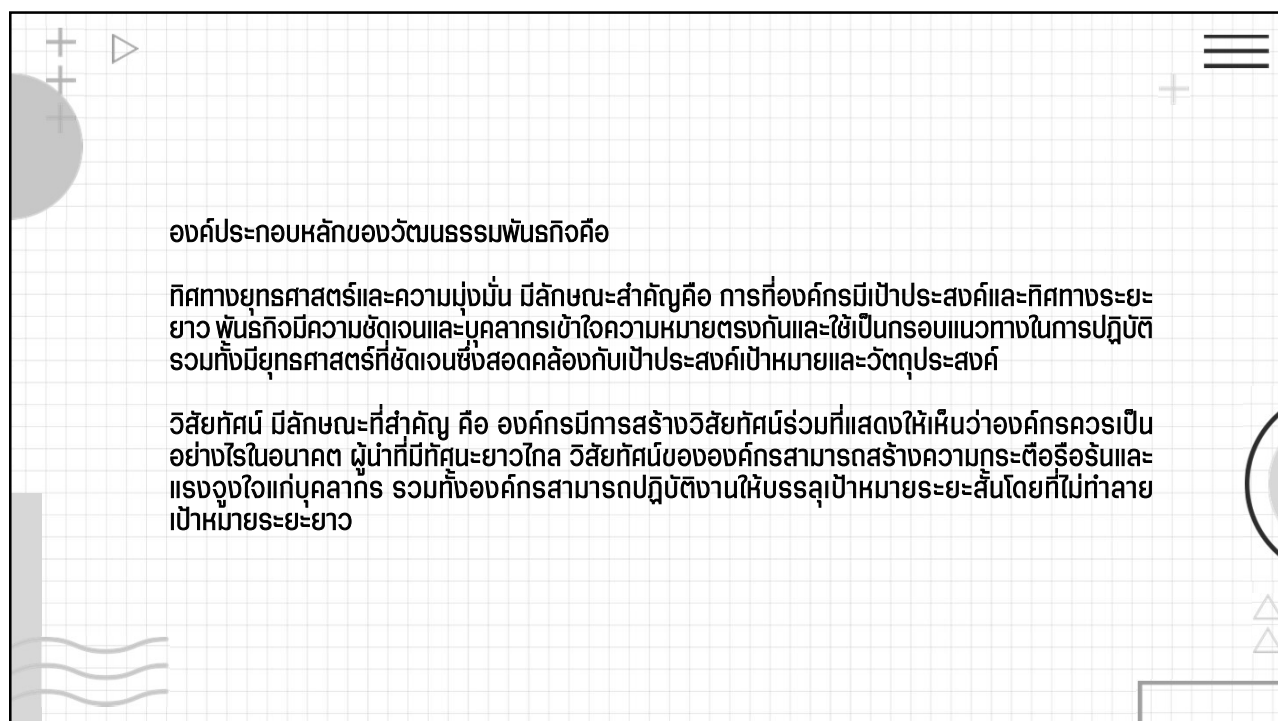
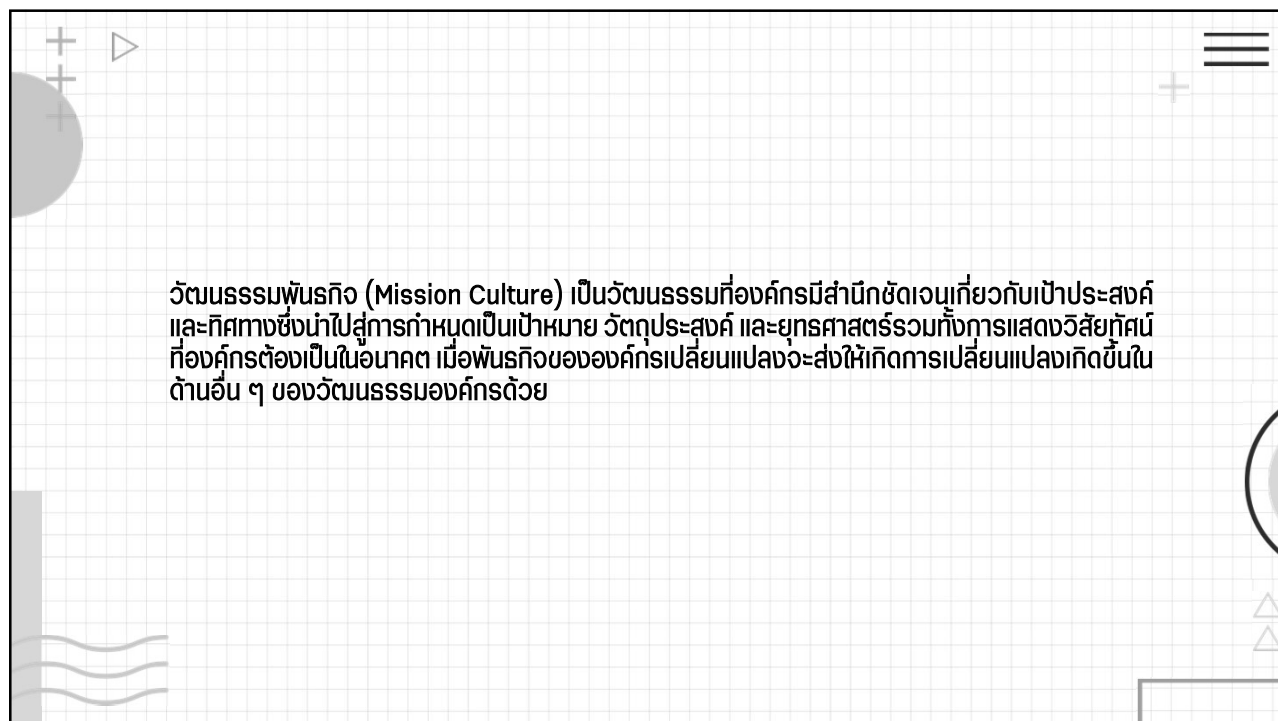
การเสริมสร้างอำนาจ หมายถึง การที่องค์กรกระจายอำนาจในการตัดสินใจและการทำงานแก่บุคลากรให้มีการบริหารจัดการด้วยตนเอง

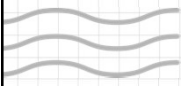
การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่องค์กรสนับสนุนให้มีการร่วมมือกันทำงานระหว่างสายงานที่ต่างกัน

การพัฒนาสมรรถภาพของบุคลากรในทุกระดับ หมายถึง การมอบหมายอำนาจหน้าที่เพื่อให้บุคลากรสามารถดำเนินการได้ด้วยตนเอง มีการปรับปรุงสมรรถภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง





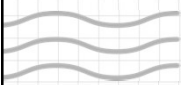





2 ตัวแบบวัฒนธรรมของ Cameron and Quinn เรียกว่า ตัวแบบวัฒนธรรมการแบ่งชั้นของค่านิยม สามารถแบ่งวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 4 ประเภท คือ

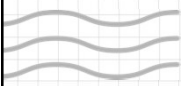
1) วัฒนธรรมสายบังคับบัญชา การมีโครงสร้างการทำงานที่เป็นทางการสูง มีการกำหนดกระบวนการของงานให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติอย่างชัดเจน ผู้นำที่มีประสิทธิผลเป็นผู้มีทักษะในการจัดการและการประสานงานที่ดี การดูแลองค์กรไม่ให้เกิดปัญหาและดำเนินไปได้อย่างราบรื่นคือสิ่งที่สำคัญที่สุด





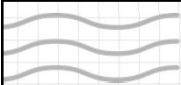

2) วัฒนธรรมการตลาด ฐานคติที่สำคัญของวัฒนธรรมการตลาด คือ การเชื่อว่าสิ่งแวดล้อมภายนอกมีความสับสนและผู้บริหารมีความต้องการและค่านิยมที่หลากหลาย องค์กรจึงจำเป็นต้องแข่งขันเพื่อรักษาตำแหน่งของตนเองในตลาด งานหลักด้านการจัดการ คือ การเพิ่มผลิตภาพ ผลลัพธ์ และความพึงพอใจของผู้รับบริการ



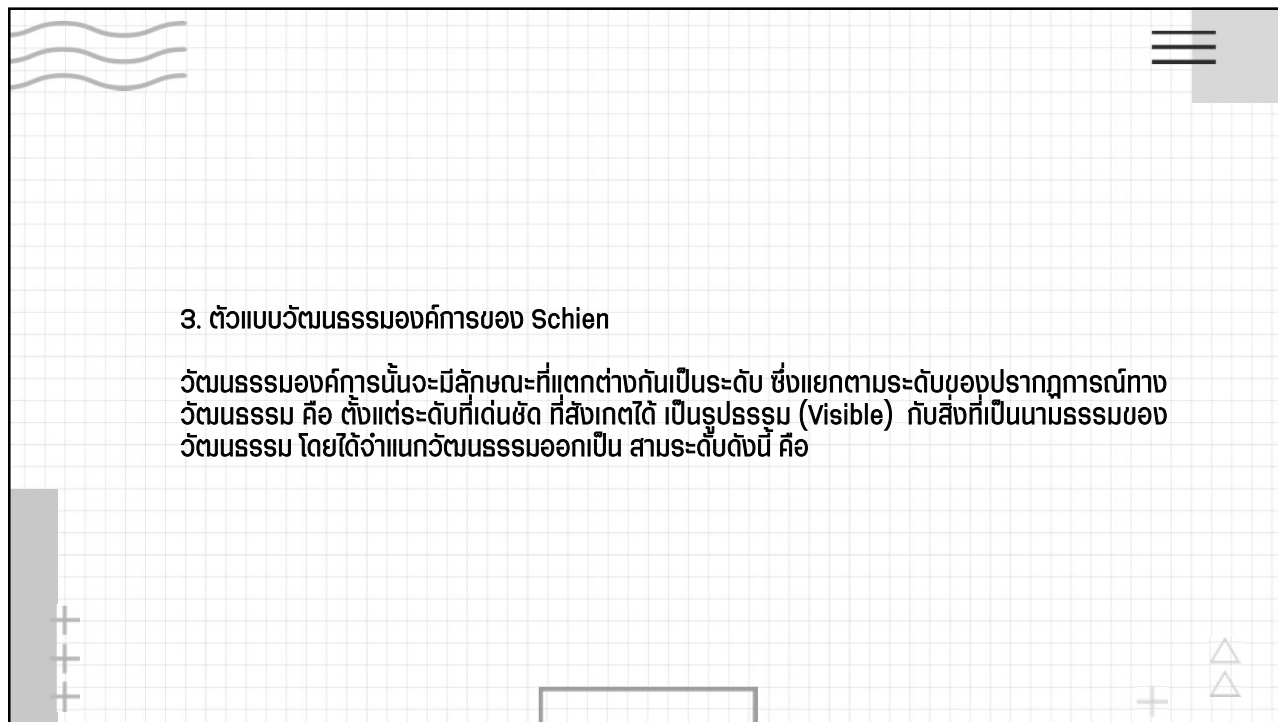

3) วัฒนธรรมสัมพันธ์ก็อกุล ฐานคติของวัฒนธรรมสัมพันธ์ก็อกุล คือ สิ่งแวดล้อมองค์กรจะได้รับการจัดการอย่างดีที่สุดโดยการทำงานเป็นทีมและมีการพัฒนาบุคลากร ผู้รับบริการได้รับการยึดถือเป็นหุ้นส่วนขององค์กร องค์กรคือแหล่งที่พัฒนาสิ่งแวดล้อมในการทำงานของมนุษย์ งานหลักของการจัดการคือการมอบอำนาจให้บุคลากรและเอื้ออำนวยให้พวกเขามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและแก้ปัญหา ซึ่งทำให้บุคลากรมีความผูกพันและมีความจงรักภักดีต่อองค์กร





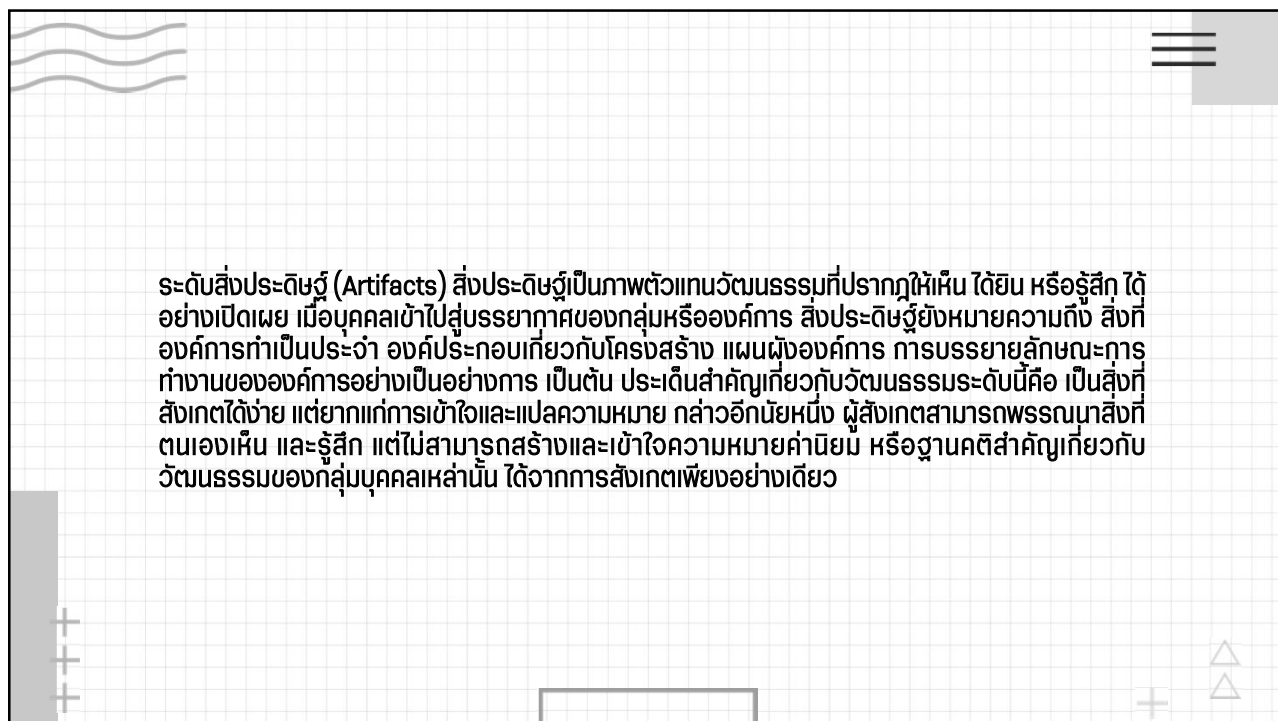

4) วัฒนธรรมการปรับเปลี่ยน ฐานคติของวัฒนธรรมประเภทนี้ คือ นวัตกรรมหรือความคิดริเริ่มสร้างสรรค์นำไปสู่ความสำเร็จ องค์กรเป็นอาณาบริเวณของการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆและเตรียมพร้อมสำหรับอนาคต งานหลักของการจัดการคือส่งเสริมภาวะผู้ประกอบการ ความคิดสร้างสรรค์และกิจกรรมที่ทำให้องค์กรเป็นผู้นำด้านการแข่งขัน และเชื่อว่าการปรับเปลี่ยนและการสร้างนวัตกรรมนำไปสู่การได้มาซึ่งทรัพยากรใหม่ ๆ และการมีกำไร



3. ตัวแบบวัฒนธรรมองค์การของ Schien

วัฒนธรรมองค์การนั้นจะมีลักษณะที่แตกต่างกันเป็นระดับ ซึ่งแยกตามระดับของปรากฏการณ์ทางวัฒนธรรม คือ ตั้งแต่ระดับที่เด่นชัด ที่สังเกตได้ เป็นรูปธรรม (Visible) กับสิ่งที่เป็นามธรรมของวัฒนธรรม โดยได้จำแนกวัฒนธรรมออกเป็น สามระดับดังนี้ คือ



ระดับสิ่งประดิษฐ์ (Artifacts) สิ่งประดิษฐ์เป็นภาพตัวแทนวัฒนธรรมที่ปรากฏให้เห็น ได้ยิน หรือรู้สึก ได้อย่างเปิดเผย เมื่อบุคคลเข้าไปสู่บรรยากาศของกลุ่มหรือองค์การ สิ่งประดิษฐ์ยังหมายถึงความถึง สิ่งที้องค์การทำเป็นประจํา องค์ประกอบเกี่ยวกับโครงสร้าง แผนผังองค์การ การบรรยายลักษณะการทำงานขององค์การอย่างเป็นทางการ เป็นต้น ประเด็นสำคัญเกี่ยวกับวัฒนธรรมระดับนี้คือ เป็นสิ่งที่สังเกตได้ง่าย แต่ยากแก่การเข้าใจและแปลความหมาย กล่าวอีกนัยหนึ่ง ผู้สังเกตสามารถพรรณนาสิ่งที่ตนเองเห็น และรู้สึก แต่ไม่สามารถสร้างและเข้าใจความหมายค่านิยม หรือฐานคติสำคัญเกี่ยวกับวัฒนธรรมของกลุ่มบุคคลเหล่านั้น ได้จากการสังเกตเพียงอย่างเดียว

