

กรอบการศึกษาวัฒนธรรมองค์การเพื่อเพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงาน

Framework for Organizational Culture to Enhance Operational Efficiency

จินตกานต์ สุธรรมดี^{1*}

Jintakarn Suthamdee^{1*}

บทนำ

วัฒนธรรมเป็นคุณสมบัติที่แสดงออกในเวลาเดียวกันของกลุ่มบุคคลกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งที่ถูกสร้างพัฒนาขึ้นมาด้วยกัน โดยเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากกลุ่มบุคคลสะสมขึ้นเรื่อย ๆ ในเวลาและขอบเขตพื้นที่ที่เป็นค่านิยมร่วมกัน รูปแบบการคิด และเป็นแนวทางในการรับรู้ วัฒนธรรมองค์การจะเป็นสิ่งสำคัญในการกำหนดคคกลยุทธ์ เป้าหมาย และวิธีปฏิบัติร่วมกันของแต่ละองค์การที่ทำให้องค์การเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล [1] วัฒนธรรมเป็นเรื่องเกี่ยวกับธรรมเนียมปฏิบัติของพฤติกรรมและเป็นค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในกลุ่ม ธรรมเนียมปฏิบัติเป็นวิธีการปฏิบัติพื้นฐานที่สมาชิกในกลุ่มกระทำต่อกัน ส่วนค่านิยมร่วมเป็นการสร้างเป้าหมายร่วมกันจากสมาชิกส่วนใหญ่ในองค์การ [2] ซึ่งก็จะสอดคล้องกับ Denison [3] ที่ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่าเป็นสิ่งต่าง ๆ ที่ประกอบไปด้วยแบบแผน สิ่งประดิษฐ์ พฤติกรรม ค่านิยม ความเชื่อ และอุดมการณ์วิธีการทำงานของคนส่วนใหญ่ที่อยู่ร่วมกันในองค์การเกิดเป็นลักษณะเฉพาะเป็นเอกลักษณ์ของแต่ละองค์การ สมาชิกยึดถือปฏิบัติร่วมกัน Robbins and Judge, [4] ให้นิยามวัฒนธรรมองค์การว่าเป็นระบบของการให้ความหมายร่วมกันของ

สมาชิก ซึ่งวัฒนธรรมสามารถที่จะชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างของแต่ละองค์การได้ ระบบของการให้ความหมายร่วมกันจะเป็นชุดของลักษณะที่มีคุณค่าต่อองค์การ ทั้งนี้วัฒนธรรมมีความสำคัญต่อองค์การ คือ วัฒนธรรมจะเป็นระบบที่คอยควบคุม (Control System) ซึ่งวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ฝังลงไปกับการควบคุม

กิจกรรมสังคมของพนักงานที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการตัดสินใจของพนักงาน และวัฒนธรรมเปรียบเสมือนเป็นตัวเชื่อมโยงทางสังคม (Social Glue) เป็นตัวแปรในการดึงดูดพนักงานใหม่และเก็บรักษาพนักงานที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์การ และวัฒนธรรมยังเป็นสิ่งที่ เป็น ช่วยทำให้พนักงานเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์การ [5] ซึ่งในงานวิจัยนี้วัฒนธรรมการทำงานในองค์การ หมายถึง กรอบแบบแผน ค่านิยมหลัก ซึ่งทำให้พนักงานในองค์การยึดถือใช้เป็นปฏิบัติร่วมกัน เป็นที่ยอมรับของกลุ่มพนักงานส่วนใหญ่ที่อยู่ในองค์การ ซึ่งพนักงานจะแสดงออกมาในรูปแบบของพฤติกรรมต่าง ๆ

ระดับของวัฒนธรรมองค์การ (Level of Organizational Culture)

ระดับชั้นในการศึกษาวัฒนธรรมองค์การแบ่งออกเป็น 3 ระดับ แต่ละระดับชั้นสามารถอธิบายลักษณะ

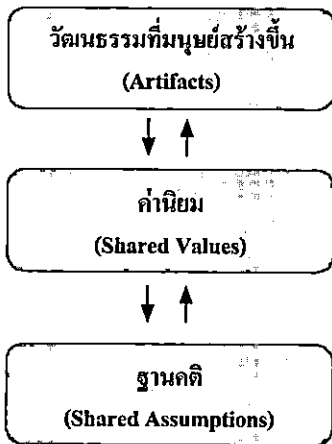
¹ จินตกานต์ สุธรรมดี อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ อ.เมือง จ.ชัยภูมิ 36000

* ผู้นิพนธ์ประสานงาน โทร : 062-1524117 อีเมล : jijjintakarn@hotmail.com

¹ Jintakarn Suthamdee and Chartnarongsak Suthamdee Instructor Course Human Resource Management, Faculty of Political Science, Rajabhat University Chaiyaphum 36000

* Corresponding Author Tel. : 089-4219486, e-mail : Sutamdee_22@hotmail.com

ที่แตกต่างกันของแต่ละองค์การ แต่ละระดับชั้นของการศึกษาจะแตกต่างกันในขอบเขตต่าง ๆ เช่น ศึกษาจากสิ่งที่มองเห็นได้ ศึกษาจากแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งแต่ละระดับของวัฒนธรรมจะมีอิทธิพลต่อระดับอื่น ๆ ด้วย โดยวัฒนธรรมองค์การแบ่งได้เป็น 3 ระดับสามารถอธิบายได้ ดังแผนภาพที่ 1



แผนภาพที่ 1 ระดับของวัฒนธรรมองค์การ (Level of organizational culture)

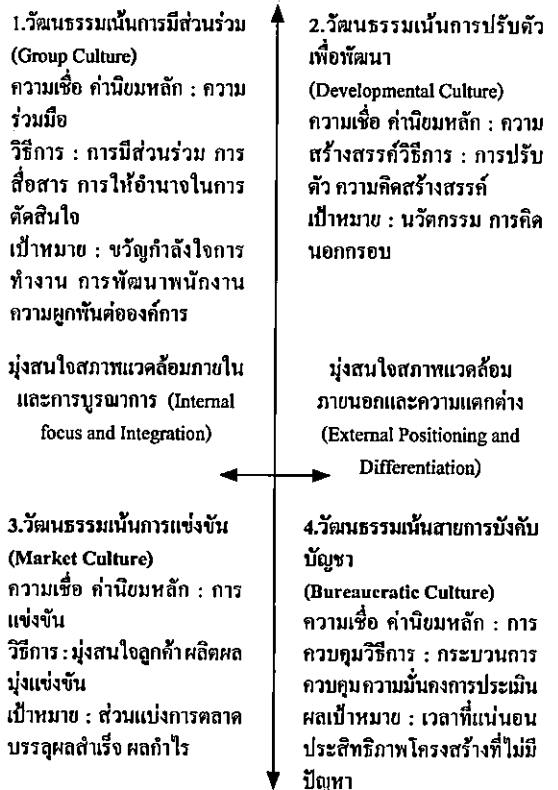
ที่มา : Schein Edgar H, [1]

วัฒนธรรมที่มนุษย์สร้างขึ้น (Artifacts) เป็นวัฒนธรรมระดับล่างสุด เป็นสิ่งที่สามารถมองเห็น จับต้องได้ ได้ยิน รู้สึกได้ ซึ่งแต่ละกลุ่มสมาชิกก็จะมีวัฒนธรรมในส่วนนี้ที่แตกต่างวัฒนธรรมที่มนุษย์สร้างขึ้น เช่น ภาษารูปแบบการติดต่อสื่อสาร เรื่องราว เรื่องเล่า สิ่งแวดล้อมที่สร้างขึ้น เทคโนโลยี ผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ เครื่องแต่งกาย ประเพณี พิธีกรรม ในส่วนของค่านิยม (Shared values) เป็นความเชื่อเกี่ยวกับสิ่งที่สมาชิกขององค์การให้ความสนใจ อย่างเป็นเหตุเป็นผล เป็นความเชื่อที่ควรจะเป็นหรือมีอยู่ในองค์การ ซึ่งปกติค่านิยมของกลุ่มจะ ได้มาจากคนที่เป็นผู้นำของกลุ่ม เช่น กลยุทธ์ เป้าหมาย ปรัชญา และฐานคติ (Shared assumptions) เป็นสิ่งที่พนักงานในองค์การแสดงออก โดยไม่รู้ตัว ประกอบไปด้วยความเชื่อ การรับรู้ การคิด ความรู้สึกเป็นสิ่งที่ฝังรากลึกอย่างยั่งยืนในกลุ่มสมาชิก

กรอบการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การ

การศึกษาวัฒนธรรมองค์การจะมีกรอบของการวิเคราะห์ 3 กรอบแนวคิดในรูปแบบที่แตกต่างกัน คือ 1) วิเคราะห์จากสิ่งที่ดำรงอยู่ เก็บรักษาอยู่ในองค์การ (Organizational culture inventory) 2) กรอบแนวคิดหลักของค่านิยมในองค์การ (The competing values framework) 3) วิเคราะห์จากประวัติความเป็นมาขององค์การ (Organizational culture profile) ซึ่งกรอบการวิเคราะห์วัฒนธรรมแบบ The Competing Values Framework (CVF) เป็นแนวทางใช้สำหรับการจำแนกวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การที่ถูกนำไปใช้อย่างกว้างขวาง ทำให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจ ประเมิน และสร้างความเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมได้ ดังแผนภาพที่ 2

ความยืดหยุ่นและความรอบคอบ (Flexibility and Discretion)



ความเสถียรภาพและการควบคุม (Stability and Control)
แผนภาพที่ 2 กรอบแนวคิดหลักของค่านิยมในองค์การ (The Competing Values Framework: CVF)

ที่มา : Kinicki, A., & Kreitner, R. [6]

จากภาพที่ 2 กรอบของการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรแบบ กรอบแนวคิดหลักของค่านิยมในองค์กร (CVF) จะมุ่งเน้นศึกษาสภาพแวดล้อมภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอก และการวิเคราะห์จะสนใจระหว่างความยืดหยุ่น ความรอบคอบขององค์กร และการควบคุม ความมั่นคงขององค์กร สามารถที่จะแบ่งรูปแบบของวัฒนธรรมได้เป็น 4 ประเภท ที่มีค่านิยมหลักที่แตกต่างกัน และมีเกณฑ์ในการประเมินวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน โดยที่ตามกรอบแนวคิด The Competing Values Framework ของ Cameron and Quinn, [7] ได้แบ่งวัฒนธรรมออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. วัฒนธรรมเน้นองค์กรที่เน้นการมีส่วนร่วม (Group Culture) คือ วัฒนธรรมที่เน้นการมีส่วนร่วม สนใจความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กร การทำงานเป็นกลุ่ม เป็นทีมของพนักงาน เป็นวัฒนธรรมที่เน้นเรื่องภายในองค์กร และให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่นมากกว่าที่จะยึดติดกับการควบคุม ลักษณะองค์กรจึงมีลักษณะคล้ายกับครอบครัว องค์กรจะมุ่งให้ความสำคัญสนับสนุนให้ใช้ทรัพยากรขององค์กรเพื่อการพัฒนาพนักงาน และมุ่งสนใจเพื่อนร่วมงาน ซึ่งประสิทธิผลขององค์กรจะเกิดขึ้นได้จากความร่วมมือระหว่างพนักงาน ผ่านความสอดคล้องร่วมกัน ความไว้วางใจ ความพึงพอใจในงาน และความผูกพัน

2. วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการปรับตัวเพื่อพัฒนา (Developmental Culture) คือ วัฒนธรรมที่มุ่งสนใจการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เป็นรูปแบบของวัฒนธรรมที่ต้องการความคิดสร้างสรรค์สำหรับการก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์นวัตกรรม และการปรับเปลี่ยนการให้บริการที่สร้างสรรค์ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ค่านิยมหลักอยู่ที่ความยืดหยุ่น ความคิดที่หลากหลาย กล้าเสี่ยงพร้อมที่จะทดลองเพื่อหาทางออกที่สร้างสรรค์ คิดนอกกรอบเพื่อให้เกิดการพัฒนา ทำให้องค์กรพร้อมที่จะรองรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา วัฒนธรรมในรูปแบบนี้จะพบในองค์กรที่เพิ่งเริ่มก่อ

ตั้ง หรือองค์การอุตสาหกรรมที่ถึงจุดอิ่มตัวและต้องการนวัตกรรมเพื่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งองค์การมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจให้แก่พนักงาน และพนักงานในองค์กรได้รับความอิสระในการตัดสินใจเอง โดยยึดเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ โดยมีเป้าหมายที่การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ การเติบโตขององค์กร ขยายฐานลูกค้าได้ตลาดใหม่และความสามารถในการตอบสนองได้รวดเร็วเป็นหลัก

3. วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการแข่งขัน (Market Culture) เป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมภายนอก ผลผลิต และผลการปฏิบัติงานที่ตรงตามเป้าหมาย ที่ได้มีการกำหนดไว้ล่วงหน้า ซึ่งองค์การจะขับเคลื่อนด้วยการแข่งขันเพื่อให้ถึงเป้าหมาย เพราะรูปแบบของวัฒนธรรมจะสนใจที่สภาพแวดล้อมภายนอก ความพึงพอใจของลูกค้า พนักงานจะถูกคาดหวังให้ทำงานอย่างมีคุณภาพ โดยที่องค์กรจะมีการให้รางวัลเมื่อผลงานบรรลุตามเป้าหมาย องค์กรแบบนี้มีค่านิยมการทำงานแบบแข่งขันเชิงรุก เน้นความสามารถของพนักงานผู้ปฏิบัติ และการทำงานอย่างหนัก

4. วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ (Bureaucratic Culture) เป็นวัฒนธรรมที่องค์กรสนใจที่สภาพแวดล้อมภายใน ประสิทธิภาพภายในองค์กร เน้นความมั่นคงควบคุมความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น รูปแบบโครงสร้างขององค์กรมีลักษณะสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน เป็นทางการ มีกระบวนการทำงานภายในที่น่าเชื่อถือ การทำงานที่พร้อมเพรียง ยึดหลักกฎระเบียบ โดยวัฒนธรรมแบบนี้มีค่านิยมหลัก คือความมีมั่นคง มีเสถียรภาพ มีกลไกควบคุมการทำงาน วัฒนธรรมที่เน้นสายการบังคับบัญชาเป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่มีความมั่นคง ประสิทธิภาพการทำงานจะเกิดขึ้นจากการยึดหลักของกระบวนการ วิธีการ ความ เป็นเหตุผล ความมีระเบียบของการทำงาน มีหน้าที่การทำงานที่ชัดเจน โดยให้ยึดและปฏิบัติตามกฎระเบียบ วัฒนธรรมแต่ละแบบมีจุดเด่นที่แตกต่างกันวัฒนธรรม

การมีส่วนร่วมตระหนักถึงการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ สนใจเฉพาะภายในองค์กรซึ่งตรงกันข้ามกับวัฒนธรรมเน้นการแข่งขันที่จะบริหารจัดการ โคนสนใจภายนอกองค์กร [8] ได้จัดประเภทของวัฒนธรรมโดยเรียกวัฒนธรรมขององค์กรว่าเป็นความคิดขององค์กร (Organization ideologies) ซึ่งแบ่งประเภทของวัฒนธรรมเป็น 4 แบบได้แก่

1. วัฒนธรรมแบบเน้นอำนาจ (Power) เป็นวัฒนธรรมที่องค์กรชอบการแข่งขัน

2. วัฒนธรรมแบบเน้นคน (People) เป็นวัฒนธรรมที่องค์กรแสวงหาข้อตกลงร่วมกัน ปฏิเสธการบริหารงานแบบควบคุม

3. วัฒนธรรมแบบเน้นงาน (Task) เป็นวัฒนธรรมที่องค์กรมุ่งเน้นที่ความสามารถ การเปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดนิ่ง

4. วัฒนธรรมแบบเน้นบทบาท (Role) เป็นวัฒนธรรมที่องค์กรมุ่งเน้นให้พนักงานทำงานตามกฎ ความชอบธรรม และการบริหารแบบราชการ

ดังนั้น วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์กร ทำหน้าที่คล้ายคลึงกับวัฒนธรรมของสังคม คือ ช่วยจัดระเบียบและแก้ไขปัญหาพื้นฐานบางประการของสมาชิกที่อยู่ร่วมกันในสังคมหรือองค์กรนั้น ๆ ตลอดจนช่วยในการชี้นำแบบแผนพฤติกรรมที่เหมาะสมสำหรับสังคมหรือองค์กรให้กับสมาชิกใหม่เพื่อการปรับตัวและอยู่ร่วมกัน ขณะเดียวกันวัฒนธรรมองค์กรก็มีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมของสังคมในแง่ที่เป็นสภาพแวดล้อมขององค์กรที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน โดยวัฒนธรรมเป็นรูปแบบหนึ่งที่เกิดขึ้นจากภายในจิตใจของบุคคล เมื่อมีการรับรู้สัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน และแปลความหมายสิ่งต่าง ๆ รอบตัว จนกลายเป็นแบบแผน (Patterns) ขึ้นมา ซึ่งอาจจะมองเห็นได้ (Explicit) หรือมองไม่เห็นก็ได้ (Implicit) เช่นกัน

การประเมินวัฒนธรรมการทำงานในองค์กร

การวัดและการเปรียบเทียบวัฒนธรรมที่เป็น

ระบบเป็นเรื่องที่ยาก ความพยายามของนักวิชาการส่วนใหญ่จึงตรวจสอบวัฒนธรรมจากเรื่องราว สัญลักษณ์ พิธีกรรม ระเบียบแบบแผนโดยผ่านการใช้วิธีการสัมภาษณ์ แบบสอบถามปลายเปิดและปลายปิด เพื่อที่จะประเมินตรวจสอบค่านิยม และความเชื่อของพนักงาน หรือการเข้าไปเป็นสมาชิกขององค์กร เพื่อเข้าไปสังเกตการณ์มีส่วนร่วมกับสมาชิกในองค์กร [9] งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมขององค์กรจะเป็นการวัดว่าพนักงานในองค์กรมองอย่างไรเกี่ยวกับองค์กร เช่น องค์กรสนับสนุนการทำงานเป็นทีมหรือไม่ องค์กรมีรางวัลสำหรับการทำนวัตกรรมหรือไม่ แต่ในทางตรงกันข้ามถ้าเป็นการวัดความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานจะมุ่งสนใจที่จะวัดถึงสิ่งแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการทำงาน โดยให้ความสนใจต่อความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อความคาดหวังขององค์กร ความรู้สึกต่อเรื่องของรางวัล [4] ปัจจุบันมีวิธีการที่ใช้ในการประเมินวัฒนธรรมองค์กรอยู่จำนวนหนึ่ง แต่ก็ไม่ใช่ว่าเรื่องง่ายที่จะประเมินวัฒนธรรมองค์กรเนื่องจากวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จที่ขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคล ข้อสมมติฐานที่เกิดขึ้นโดยไม่รู้ตัว และสิ่งที่มองไม่เห็น (ซึ่งยากต่อการประเมิน) และประเมินจากปรากฏการณ์ผ่านการสังเกต เช่น บรรทัดฐานของพฤติกรรม ซึ่งเครื่องมือที่นิยมใช้คือ แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดขององค์กร (Organizational ideology questionnaire) [10] ซึ่งแบบสอบถามประกอบไปด้วยความคิดขององค์กรทั้ง 4 แบบ ตามแนวคิดของ Harrison (อำนาจ บทบาท งาน คน) ทั้งนี้แบบสอบถามที่สมบูรณ์จะเป็นประโยชน์ที่มีการจัดอันดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพที่แท้จริงขององค์กร โดยประยอกสอบถามความคิดเห็นเหล่านั้น เช่น

1. หัวหน้าที่ดี คือคนที่เข้มแข็ง กล้าตัดสินใจ มีความมั่นคง มีความยุติธรรม.

2. ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ดี คือคนที่เชื่อฟังหัวหน้า ทำงานหนัก และมีความรักงาน

3. พนักงานที่ดี ต้องเป็นคนที่ฉลาด ชอบการแข่งขัน ต้องการอำนาจ

4. การมอบหมายงาน เป็นการมอบหมายตามความต้องการของแต่ละบุคคล และวิจารณ์งานของบุคคลที่มีอำนาจหน้าที่

5. คนที่มีความรู้ และมีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับปัญหามากที่สุด จะเป็นผู้ตัดสินใจ

ทั้งนี้วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ถูกส่งผ่านไปยังพนักงานในรูปแบบต่าง ๆ เช่น เรื่องเล่า หนังสือหรือวรรณกรรม พิธีกรรม สัญลักษณ์ทางวัตถุ และภาษา เป็นต้น ซึ่งหนังสือหรือวรรณกรรมจะเป็นสิ่งที่บันทึกเรื่องราวต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร หรือเกี่ยวกับผู้ก่อตั้งองค์กร เช่น วิธีการที่ทำให้เกิดความสำเร็จ กฎระเบียบลงโทษ หลักการปรับลดพนักงาน การโยกย้ายพนักงาน วิธีการลดความผิดพลาด ซึ่งหนังสือจะบันทึกเรื่องราวตั้งแต่อดีต เพื่อนำมาใช้อธิบายเหตุการณ์ปัจจุบัน หรือวิธีปฏิบัติที่องค์กรใช้อยู่ในปัจจุบัน ในส่วนของพิธีกรรมจะทำให้ผู้ศึกษาเข้าใจกิจกรรมที่พนักงานในองค์กรกระทำกันอย่างต่อเนื่อง ซึ่งพิธีกรรมจะเป็นหัวใจสำคัญในการเข้าใจค่านิยมร่วม เป้าหมายร่วมกันของคนในองค์กร และส่วนการศึกษาวัฒนธรรมโดยดูจากสัญลักษณ์ทางวัตถุ เช่น พาหนะที่ใช้ในการเดินทางของผู้บริหาร ขนาดของห้องประชุม ขนาดของสำนักงาน อุปกรณ์ตกแต่งสำนักงาน ชุดเสื้อผ้า ซึ่งจะเป็นการอธิบายถึงวิธีการคิด ค่านิยมที่เปิดเผย ความเสมอภาค และความยืดหยุ่น และการศึกษาวัฒนธรรมจากภาษาจะทำให้เข้าใจถึงวัฒนธรรมย่อยในองค์กรได้ เนื่องจากบางองค์กรอาจจะมีการใช้ภาษาที่เฉพาะสำหรับกลุ่มคนในองค์กร เช่นคำเฉพาะที่ใช้เรียกบุคคลสำคัญขององค์กรหรือผลิตภัณฑ์ขององค์กร ซึ่งภาษาเฉพาะเหล่านั้นจะเป็นสิ่งที่เข้าใจกันเฉพาะพนักงานในองค์กรนั้นเท่านั้นองค์กร [11]

ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กร กับผลการปฏิบัติงาน

วัฒนธรรมองค์กรนั้นมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน และความผูกพันขององค์กร ทั้งนี้รูปแบบของวัฒนธรรมที่แตกต่างกันก็ส่งผลต่อ

ผลการปฏิบัติงาน และความผูกพันขององค์กรที่แตกต่างกัน [12] ซึ่งผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลนั้นประกอบไปด้วยความพึงพอใจในงาน การมีส่วนร่วมในงาน และการยังคงอยู่ปฏิบัติงานในองค์กร ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้เมื่อคุณลักษณะของบุคคลมีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร [13] ทั้งนี้ได้มีนักวิชาการได้ศึกษาความสัมพันธ์ และอิทธิพลของรูปแบบของวัฒนธรรมที่แตกต่างกับผลการปฏิบัติงาน เช่น [14] ศึกษารูปแบบของวัฒนธรรม 4 รูปแบบ คือ วัฒนธรรมแบบเครือข่าย(Networked) วัฒนธรรมแบบผู้รับจ้าง(Mercenary) วัฒนธรรมแบบแตกกระจาย(Fragmented) วัฒนธรรมแบบชุมชน(Communal) และ [15] ศึกษารูปแบบวัฒนธรรมโดยมีมุมมองรูปแบบวัฒนธรรม 3 รูปแบบ คือวัฒนธรรมแบบบูรณาการ(Integration) วัฒนธรรมสร้างความแตกต่าง(Differentiation) วัฒนธรรมแบบแตกกระจาย(Fragmented) นอกจากนี้ [16] ได้ศึกษาถึงรูปแบบวัฒนธรรมใน 3 รูปแบบ คือ วัฒนธรรมแบบราชการ(Bureaucratic) วัฒนธรรมเน้นความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน(Supportive) และวัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์นวัตกรรม(Innovative) แต่ละรูปแบบมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน เนื่องจากบุคคลนั้นได้มีค่านิยมส่วนบุคคล ทักษะ ความเชื่อ เช่นเดียวกับที่ Ogbonna. [16]

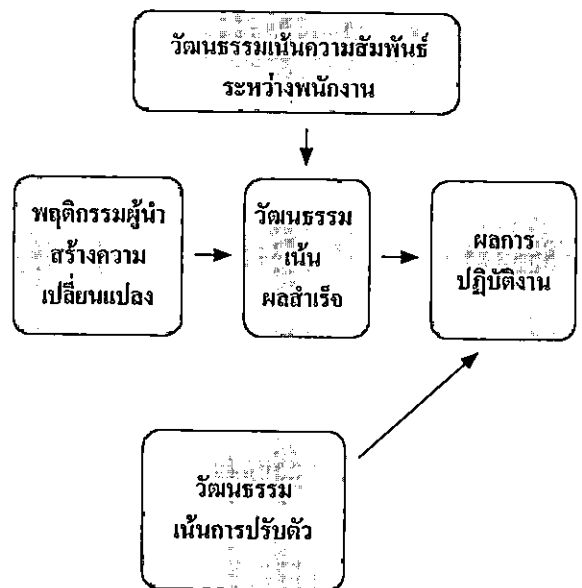
ดังนั้นมีความเป็นไปได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรสามารถสร้างความสามารถในการแข่งขันได้ เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องของขอบเขตการจัดการภายในองค์กร ที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงาน กระบวนการส่งผ่านข้อมูลต่าง ๆ การติดต่อสื่อสารของพนักงานเกิดการแลกเปลี่ยนค่านิยมการทำงานให้สอดคล้องกัน และ McShane and Von Gilnow. [17] ได้สรุปว่า วัฒนธรรมแบบปรับตัว(Adaptive culture) เป็นวัฒนธรรมที่มุ่งสนใจไปที่การเปลี่ยนแปลงภายนอกองค์กร โดยสนใจลงไปที่ความต้องการของลูกค้าและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งวัฒนธรรมแบบปรับตัวจะมีส่วนช่วยสนับสนุนในการเปลี่ยนแปลง และให้ความเชื่อ

มันกับความรับผิดชอบของพนักงาน ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้ จะทำให้พนักงานมีความตื่นตัว ทำงานได้อย่างสะดวก และพนักงานจะแสวงหาโอกาสมากกว่าที่จะรอโอกาส และ Hellriegel et al. [18] ได้ศึกษาความสัมพันธ์อิทธิพลทางตรงของวัฒนธรรมองค์การกับผลการปฏิบัติงาน หรือประสิทธิผล ด้วยเหตุผลของสมมติฐานเบื้องต้นจึงมีความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การเพื่อสร้างประสิทธิผลขององค์การให้เพิ่มขึ้น ซึ่งจากผลการศึกษาระหว่างวัฒนธรรมและประสิทธิผลทำให้พบว่า องค์การจะมีวัฒนธรรมหนึ่งวัฒนธรรมที่ดีที่สุดที่ทำให้ประสิทธิผลขององค์การสูง โดยความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมกับผลการปฏิบัติงานมี ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การในระยะยาว
2. วัฒนธรรมองค์การจะเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การในทศวรรษหน้า
3. วัฒนธรรมองค์การที่ขัดขวางผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่ไม่ดี แต่วัฒนธรรมองค์การก็สามารถที่จะพัฒนาได้อย่างมีเหตุมีผลด้วยสติปัญญาของพนักงาน
4. ผู้บริหารที่เข้าใจ และสนับสนุนวัฒนธรรม จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมที่สามารถยกระดับผลการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นได้

ผลการศึกษาพฤติกรรมผู้นำ วัฒนธรรมการทำงาน และผลการปฏิบัติงานทางธุรกิจ ซึ่ง ซีนิกู และไซโมซิ (Xenikou and Simosi) [17] ได้ศึกษาองค์การทางการเงินขนาดใหญ่ของประเทศกรีซ โดยเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากพนักงาน 300 คน โดยนิยามความหมายของวัฒนธรรมเน้นความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน (Humanistic) ว่าเป็นคุณลักษณะการทำงานที่ร่วมมือกันระหว่างพนักงาน เน้นการทำงานเป็นทีม พนักงานมีอำนาจในการตัดสินใจ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ส่วนวัฒนธรรมเน้นการปรับตัว (Adaptive) ลักษณะการทำงานพนักงานในองค์การจะปรับตัวตามสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง พลวัตทางการตลาด

เพื่อให้องค์การสามารถแข่งขันได้ และวัฒนธรรมเน้นผลสำเร็จ (Achievement) เป็นลักษณะการทำงานของพนักงานที่อยู่ในองค์การจะมีรูปแบบที่เน้นพันธกิจขององค์การ เป้าหมายขององค์การ ตระหนักถึงความสำเร็จเป็นหลัก ซึ่งองค์การจะกระตุ้นพนักงานให้ทำงาน โดยการตั้งเป้าหมายที่ยากและท้าทายเพื่อให้พนักงานใช้ความคิดที่สร้างสรรค์เกิดการทดลองปฏิบัติงาน และเมื่อพนักงานทำงานบรรลุเป้าหมายมีประสิทธิภาพ พนักงานจะได้รับรางวัลจากองค์การได้รูปแบบความสัมพันธ์เชิงเส้น ดังแผนภาพที่ 3



แผนภาพที่ 3 เส้นทางความสัมพันธ์เชิงเส้นพฤติกรรมผู้นำ วัฒนธรรมการทำงาน และผลการปฏิบัติงาน ที่มา : Xenikou and Simosi [19]

จากเส้นทางความสัมพันธ์เชิงเส้นผลปรากฏว่า วัฒนธรรมเน้นผลสำเร็จวัฒนธรรมเน้นการปรับตัว มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมเน้นความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงาน โดยส่งผ่านวัฒนธรรมเน้นผลสำเร็จ ดังนั้น ธรรมเนียมปฏิบัติการทำงานขององค์การต้องมี

การตั้งเป้าหมายมาตรฐานการทำงานที่สูง และตั้งเป้าประสิทธิผล เพื่อที่จะช่วยให้เกิดผลการปฏิบัติงานในระดับที่สูง ส่วนวัฒนธรรมเน้นความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงาน โดยผ่านวัฒนธรรมเน้นผลสำเร็จ เพราะวลักษณะของการทำงานร่วมกัน โครงสร้างความสัมพันธ์ในองค์กรจะมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน จะต้องมีการทำงานเป็นทีมเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันเพื่อให้บรรลุต่อเป้าหมายเดียวกัน และวัฒนธรรมเน้นการปรับตัวมีอิทธิพลเชิงลบกับผลการปฏิบัติงานอาจจะเป็นเพราะการปรับตัวความสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอาจจะส่งผลทางลบกับผลทางการเงินในระยะสั้น แต่วัฒนธรรมเน้นการปรับตัวความสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง การมีความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม อาจจะมีส่วนช่วยต่อผลทางการเงินและเศรษฐกิจขององค์กรในระยะยาว

สรุป

กรอบการศึกษาวัฒนธรรมในองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงานมุ่งเน้นศึกษาปัจจัยที่เกิดจากพฤติกรรมของคนในองค์กรที่ต้องการการเปลี่ยนแปลงซึ่งสาเหตุอาจเนื่องจากความกดดัน ความคับข้องใจต่าง ๆ ภายในองค์กรที่สะสมมาช่วงเวลาหนึ่ง เช่นรูปแบบการบริหารจัดการ, การดำเนินงานขององค์กรที่บีบคั้นหรือไม่เป็นที่พึงพอใจของบุคลากร มักเริ่มจากคนกลุ่มเล็ก ๆ ในองค์กรและขยายขึ้นจนเป็นที่ยอมรับโดยทั่วกันในองค์กร บางครั้งก็เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วบางครั้งก็เกิดขึ้นอย่างช้า ๆ และแบบลดการรวมตัวขององค์กรอาจก่อให้เกิดวัฒนธรรมที่หลากหลายเกิดขึ้น โขบาย, แนวคิดใหม่ ๆ ในการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดความร่วมมือภายในระหว่างบุคลากรด้วยกันเองและระหว่างองค์กรกับบุคลากร แต่ใช้จะมีเพียงด้านบวกเท่านั้น การรวมตัวขององค์กรย่อมส่งผลกระทบต่อสภาพจิตใจของบุคลากร รวมทั้งส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมในองค์กร ซึ่งผู้บริหารมักละเลยในสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ จนเป็นผลให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ตามมามากมาย เช่น ปัญหาสมองไหลจากองค์กร

หนึ่ง ไปสู่อีกองค์กรหนึ่ง เมื่อใดก็ตามที่ความรู้สึกเดิม ๆ ถูกทำลายลง องค์กรไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ โดยบุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือกลุ่มบุคคลใดกลุ่มบุคคลหนึ่ง แต่จะเปลี่ยนแปลงอย่างเงียบ ๆ โดยวัฒนธรรมในองค์กรอย่างมีระเบียบแบบแผน อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างภายในขององค์กรหรือการบริหารงานถือเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่สูงผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม ดังตัวอย่างเช่น องค์กรจะมีการเปลี่ยนแปลงแนวทางในการคัดเลือกบุคลากร หรือสวัสดิการสำหรับบุคลากร ก็จะกระทำอย่างค่อยเป็นค่อยไปเหมือนกับการเบนเป้าหมาย จนในที่สุดก็ได้รับการยอมรับในข้อตกลงต่าง ๆ ซึ่งเป็นธรรมชาติ จนเกิดเป็นวัฒนธรรมในองค์กรทิศทางการเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมในองค์กรส่วนมาจากความคิดสร้างสรรค์, การต้องการความเปลี่ยนแปลง และปัญหาต่าง ๆ ภายในองค์กรรวมทั้งปัจจัยเสริมทางสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ ซึ่งไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้โดยบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มบุคคลใดกลุ่มบุคคลหนึ่ง แต่จะเปลี่ยนแปลงอย่างเงียบ ๆ แบบขลุ่ยและมีระเบียบแบบแผน

ดังนั้นกรอบการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงานจะเป็นคำตอบให้กับผู้บริหาร องค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนที่จะนำแนวทางการศึกษาและวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรไปเป็นกรอบการศึกษาพฤติกรรมของคนในองค์กรเพื่อพัฒนาให้สร้างความสามารถในการแข่งขันได้เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องของขอบเขตการจัดการภายในองค์กร ที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานอย่างชัดเจน ผ่านกระบวนการส่งผ่านข้อมูลต่าง ๆ การติดต่อสื่อสารของพนักงานเกิดการแลกเปลี่ยนค่านิยมการทำงานให้สอดคล้องกัน ซึ่งจะรวมถึงจริยธรรมในการทำงานและทัศนคติของบุคคล เช่น ค่านิยมส่วนบุคคล (Individual Values) และทัศนคติของคนในสังคมที่เรียกว่า ค่านิยมของสังคม ซึ่งมีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานทั้งสิ้น

นอกจากนี้องค์กรควรมุ่งให้ความสำคัญกับการกำหนดนโยบายด้านการบริหารงานบุคคล การสรรหา

คัดเลือกพนักงานให้ขึ้นไปในแนวทางเดียวกัน ควรมี การศึกษาอบรมพัฒนาความรู้ความสามารถใน การปฏิบัติงาน และควรปรับปรุงอัตราค่าตอบแทน ให้มีความเหมาะสมกับสถานะเศรษฐกิจในปัจจุบัน

เอกสารอ้างอิง

- [1] Schein, Edgar H. (1999). **The Corporate Culture Survival Guide : Sense and Nonsense about Culture Change.** California: Jossey-Bass.
- [2] Kotter, John P. (1996). **Leading Change.** Boston : Harvard Business School Press.
- [3] Denison, Daniel R. (2000). **Corporate culture and organizational effectiveness.** New York : John Wiley Publisher.
- [4] Robbins, S.P. and Judge, T.A. (2007). **Organizational Behavior.** (12th ed). New Jersey : Pearson Education.
- [5] McShane, S. L. & Von Gilnow, M. A. (2009). **Organizational Behavior.** 2nd ed. New York : McGraw-Hill.
- [6] Kinicki, A., & Kreitner, R. (2009). **Organizational Behavior: Key Concepts, Skills and Best Practices** (4th ed.). Boston: McGraw- Hill Irwin.
- [7] Cameron, K .S. and Quinn, R. E. (1999). **Diagnosing and Changing Organization Culture : Base on Competing Value Framework.** Michigan : Addison-Wesley.
- [8] Harrison, R. (1972), "Understanding your organization's character". Harvard Business Review, Vol. 4, pp. 119-28.
- [9] Newstrom, J.W. and Davis, K. (2002). **Organizational behavior : Human behavior at work.** New York : McGraw-Hill.
- [10] Harrison, R. (1972), "Understanding your organization's character". Harvard Business Review, Vol. 4, pp. 119-28.
- [11] Robbins, S. P. & Coulter, M. (2005). **Management.** New York : Delmar Learning.
- [12] Peters, T. J. & Waterman, R.H. & Phillips, J.J. (1982). **In search of excellence : Lessons from America's best-run companies.** New York : Harper & Row.
- [13] Wallach, E. (1983). **Individuals and Organization: The Culture Match.** Training and Development Journal. 12 : 28-36.
- [14] Goffee, R. and Jones, G. (1998). **The Character of a Corporation.** London : Harper Business.
- [15] Martin, (1991). **Management.** New York: McGraw-Hill.
- [16] Ogbonna, E. (1992). **Managing Organisational Culture: Fantasy or Reality?.** Journal of Human Resource Management. Volume 3, Number 2, pp. 42-54.
- [17] McShane, S. L. & Von Gilnow, M. A. (2009). **Organizational Behavior.** 2nd ed. New York : McGraw-Hill.
- [18] Hellriegel, Slocum & Woodman. (2001). **Organisational Behavior.** (9th ed). South-Western. pp. 523.
- [19] Xenikou and Simosi. (2005). **The role of organizational culture and leadership behavior to job satisfaction and group performance.** Pantheon University, Athens, Greece.