



การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร

โรงเรียนบ้านหนองหญ้าแพรกท่าแร่

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
กระทรวงศึกษาธิการ

การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร โรงเรียนบ้านหนองหญ้าแพรกท่าแร่

ความหมายและความสำคัญของวัฒนธรรมในองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร เป็นวิถีชีวิตที่คนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งยึดถือปฏิบัติสืบต่อกันมา ซึ่งจะกลายเป็นนิสัยและความเคยชิน และกลายเป็นขนบธรรมเนียมประเพณี วิถีประเพณีปฏิบัติ ความเชื่อ ค่านิยม รวมทั้งภาษาวัตถุสิ่งของต่าง ๆ วัฒนธรรมทำให้คนรวมตัวกันเป็นสังคม มีการอยู่ร่วมกันอย่างมีระเบียบ ผลของวัฒนธรรมจะออกมาในรูปจริยธรรม ตลอดจนค่านิยมที่ใช้ในการตัดสินใจหรือวินิจฉัยสั่งการจริยธรรมองค์กร ถือเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์กรก้าวหน้าและส่งผลให้องค์กรได้รับความเชื่อถือจากสังคม ดังนั้นองค์กรทุกประเภทจึงจำเป็นต้องนำจริยธรรมมาใช้ในการบริหารและแก้ไขปัญหาองค์กรอย่างถูกวิธีเพื่อให้ได้รับความเชื่อถือ ภาพพจน์ที่ดี อันนำมาซึ่งชื่อเสียง เกียรติยศและความก้าวหน้าในระยะยาวขององค์กร

ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร

อาจกล่าวได้ว่าวัฒนธรรมเป็นรากฐานที่กำหนดทัศนคติและพฤติกรรมของมนุษย์ในสังคม องค์กรซึ่งจัดว่าเป็นสังคมย่อยย่อมมีวัฒนธรรมเป็นหลักในการดำรงชีวิต หรือวิถีชีวิต หรือเป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรมในการทำงานของมนุษย์ โดยที่สมาชิกในสังคมหรือมนุษย์ไม่รู้ตัว ซึ่งคลัคคอน และเคลลี (Kluckhohn and Kelly) เรียกวัฒนธรรมในองค์กรว่าเป็นแบบหรือวิถีการดำรงชีวิตที่ทำให้องค์กรมีเอกลักษณ์ของตนเองต่างไปจากองค์กรอื่น และแบบการดำรงชีวิตนี้สามารถแลกเปลี่ยนกันและกันหรือแพร่กระจายออกไปได้ในหมู่สมาชิกของสังคม โดยมีการเรียนรู้ผ่านกระบวนการขัดเกลาทางสังคม วัฒนธรรมนี้เปรียบเสมือนเป็นกาวหรือหลักที่ยึดองค์กรหรือหน่วยงานให้กลมเกลียวไม่แตกสลายลงไปความสำคัญของวัฒนธรรมต่อองค์กร มีหลักฐานการศึกษาวิจัยไว้ 3 ประการคือ

1. วัฒนธรรมองค์กรสามารถกำหนดรูปแบบพฤติกรรมขององค์กรได้ เช่น วัฒนธรรมองค์กรที่คนส่วนมากมักวางเฉยต่อปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรเมื่อวิถีชีวิตทั่วไปสร้างแบบแผนการวางเฉยต่อปัญหา พฤติกรรมปฏิบัติของมนุษย์ในองค์กรก็จะซึมซับเรียนรู้แพร่กระจายในเรื่องการวางเฉย นานเข้าก็จะเป็นวัฒนธรรมการวางเฉย และกลายเป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรมมนุษย์ในองค์กรนั้น ๆ ต่อไป

2. รูปแบบพฤติกรรมองค์กรที่เกิดขึ้นจากวัฒนธรรมองค์กรอาจเป็นได้ทั้งปัจจัยเกื้อกูลหรืออุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการตัดสินใจในแก้ไขปัญหาในการบริหารงาน กล่าวคือ วัฒนธรรมจะส่งผลต่อรูปแบบและเนื้อหาความสัมพันธ์ของบุคคลทั่วไปในองค์กร เช่น ในกรณีที่องค์กรมีปัญหาที่เกี่ยวกับงานหรือพฤติกรรมของคน และจำเป็นต้องแก้ไขปัญหาเหล่านี้ แต่เมื่อพฤติกรรมของคนที่เกิดจากการยอมรับอำนาจของผู้นำ และไม่มีความกล้าหาญในการริเริ่มแก้ไขปัญหา ถ้าผู้นำไม่เป็นผู้เริ่มต้นก่อนคือมีวัฒนธรรมยอมตามอย่างไม่ยั้งคิด (Subordination culture) พฤติกรรมเช่นนี้ก็จะเป็อุปสรรคในการแสวงหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่ตนประสงค์อยู่ร่วมกันอย่างมีความคิดและริเริ่มสร้างสรรค์ซึ่งความคิดริเริ่มเป็นสิ่งจำเป็นเมื่อแบบแผนการประพฤติถูกปิดกั้นก็จะเกิดการวางแผนปฏิบัติขึ้นมาตนเอง

ว่าวิธีการแบบใดในการแก้ไขปัญหาเป็นที่ยอมรับได้ในกลุ่ม(เพราะสอดคล้องกับแบบแผนวัฒนธรรมที่กลุ่มมีอยู่ในใจ คือความกลัว) หรือวิธีการแบบใดในการแก้ไขปัญหาเป็นที่ยอมรับไม่ได้ (เพราะขัดกับวัฒนธรรมกลุ่มที่มีอยู่ในใจ หรือกลุ่มไม่มีวัฒนธรรมนี้) คือความกล้าหาญในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์) ในการปฏิบัติงาน หรือในการมีความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กรด้วยกัน วัฒนธรรมจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญควรแก่การระลึกถึงในการศึกษาปัญหาขององค์กรทั้งโครงสร้าง กระบวนการ พฤติกรรม และสิ่งแวดล้อมในองค์กร

3. จากผลงานการศึกษาของ พอล เบท และ เอ็มอีพี สลิคแมน (Paul Bate and M.E.P. Seligman) พบว่าวัฒนธรรมจะมีอำนาจชักนำให้เกิดภาวะการเรียนรู้ต่าง ๆ ได้โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่มีความสำคัญกับองค์กรคือการเรียนรู้ภาวะช่วยตัวเองไม่ได้(Learned helplessness)ซึ่งเป็นสถานภาพทางจิตที่คนจะมีเมื่อเขาพบว่าเขาไม่สามารถควบคุมเป้าหมายในชีวิตของเขาเองได้ และถ้าการเรียนรู้เช่นนี้ได้รับการยืนยันโดยผู้ที่มีประสบการณ์ตรง โดยเขาผู้นั้นพบกับตัวเองว่าเป็นเช่นนั้นจริง ๆ ก็จะทำให้การจูงใจในการตอบโต้กับปัญหาหายไป กลายเป็นคนย่อท้อต่ออุปสรรคหรือไม่ต่อสู้ให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุผล วัฒนธรรมการยอมตามผู้บังคับบัญชาโดยไม่ยั้งคิดจึงก่อให้เกิดพฤติกรรมสิ้นหวังในองค์กร

โดยสรุป วัฒนธรรมองค์กรในฐานะเป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรมมนุษย์ในองค์กรเป็นสิ่งที่ผู้ศึกษาพฤติกรรมองค์กรจะละเลยไม่ได้ เพราะเป็นเสมือนแกนกลางของทุกสิ่งทุกอย่างในการดำเนินงานของมนุษย์ในองค์กร

องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร

เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรมีขอบเขตที่กว้าง และมีลักษณะคล้าย ๆ ภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg) คือมีส่วนที่อยู่ข้างบนน้ำส่วนหนึ่ง และอยู่ใต้น้ำอีกส่วนหนึ่ง จึงอาจแบ่งวัฒนธรรมออกได้เป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่มองเห็นได้ (Visible) จะเป็นสิ่งที่สมาชิกองค์กรสร้างหรือประดิษฐ์ขึ้นมา เช่น สิ่งประดิษฐ์ต่าง ๆ (Artifacts) อาทิเช่น รูปปั้นของผู้ก่อตั้งกิจการ และถาวรวัตถุต่าง ๆ เช่น โคมของธรรมศาสตร์ หรือการตกแต่งอาคารสถานที่ ป้าย สัญลักษณ์ คาขวัญ (Slogan) และพิธีกรรมต่างๆ และการแต่งกาย เป็นต้น

ส่วนที่อยู่ลึกลงไป จะมองไม่เห็น (Invisible) แต่เป็นสิ่งที่สมาชิกรับรู้และเข้าใจร่วมกัน เช่น ค่านิยมขององค์กรที่สมาชิกรับรู้ เช่น ค่านิยมของ Mcdonald ที่เน้น คุณภาพ บริการความสะอาด และคุณค่าของสินค้าและบริการ หรือความมุ่งมั่น คุณค่าและความเชื่อของบริษัทหรือองค์กร

โดยทั่วไปหน่วยงานจะมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งแตกต่างกัน วัฒนธรรมอาจจะเข้มแข็งหรืออ่อนแอได้ แต่ผู้เขียนหนังสือที่ขายดีที่สุดเล่มหนึ่ง Corporate Culture ได้กล่าวว่า “วัฒนธรรมที่เข้มแข็งมักจะเป็นพลังที่ผลักดันเบื้องหลังความสำเร็จอย่างต่อเนื่องภายในธุรกิจอเมริกันอยู่เสมอ” วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งจะมีหน้าที่ที่สำคัญสี่อย่าง องค์กรที่มีวัฒนธรรมอ่อนแอไม่สามารถมีข้อได้เปรียบจากหน้าที่สี่อย่างเหล่านี้

1. วัฒนธรรมจะให้ความรู้สึกที่เป็นเอกลักษณ์แก่สมาชิกองค์กร
2. วัฒนธรรมจะผูกกระตุนความผูกพันร่วมกัน
3. วัฒนธรรมจะส่งเสริมความมั่นคงของระบบทางสังคม
4. วัฒนธรรมจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมที่ช่วยให้บุคคลเข้าใจเหตุผลสิ่งแวดล้อมของพวกเขาได้

ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร

อาจแบ่งลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรได้หลายมิติ เช่น

มิติที่ 1 แบ่งเป็น

1. วัฒนธรรมเด่น (Dominant Culture) จะเป็นลักษณะของคนในองค์กรโดยรวมซึ่งจะเห็นได้จากค่านิยมหลักขององค์กรนั้น วัฒนธรรมประเภทนี้จะเป็นวัฒนธรรมของคนส่วนใหญ่ที่รับรู้และยอมรับ ตลอดจนเข้าใจร่วมกัน เช่น วัฒนธรรมของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ คือ ส่งเสริมประชาธิปไตยและความเสมอภาค ตลอดจนมุ่งรับใช้สังคม

2. วัฒนธรรมย่อย (Subculture) จะเป็นวัฒนธรรมของกลุ่มงาน แผนกงาน หรือพื้นที่งาน ซึ่งในองค์กรหนึ่ง ๆ ที่มีหลายกลุ่มงานหรือแผนกงานก็จะมีวัฒนธรรมย่อย ๆ หลายแบบได้ เช่น ที่มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์แต่ละคณะก็อาจมีวัฒนธรรมย่อยของตนเอง เช่น วัฒนธรรมของคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี ที่เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และการมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้าซึ่งจะแตกต่างจากวัฒนธรรมของคณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชนที่เน้นความเป็นอิสระของวิชาชีพของสื่อต่าง ๆ เป็นต้น

การมีวัฒนธรรมย่อยจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรหรือไม่ขึ้นอยู่กับถ้าวัฒนธรรมย่อยนั้นๆ เห็นพ้องต้องกันกับความเชื่อที่เป็นสมมติฐานพื้นฐานและค่านิยมหลักขององค์กร แต่ไม่เห็นพ้องกับพฤติกรรมหรือวิธีการที่จะไปสู่ความเชื่อมั่น องค์กรจะได้ประโยชน์จากความคิดสร้างสรรค์และความแตกต่างในความคิดดังกล่าวได้

มิติที่ 2 แบ่งเป็น

วัฒนธรรมที่เข้มแข็งหรืออ่อนแอซึ่งจะขึ้นอยู่กับระดับของการเห็นพ้องต้องกัน (Consensusหรือ Agreement)การยึดเหนี่ยวกัน(Cohesiveness)และการผูกพัน (Commitment) ของสมาชิกต่อวัฒนธรรมองค์กรนั้น ๆ

1. วัฒนธรรมที่เข้มแข็ง (Strong Culture) หมายถึง วัฒนธรรมที่มีน้ำหนักมาก คนเห็นพ้องต้องกันและยอมรับมากจึงเปลี่ยนแปลงยาก วัฒนธรรมที่เข้มแข็งจะมีผลต่อการควบคุมพฤติกรรมได้มาก และทำให้สมาชิกขององค์กรมีแรงยึดเหนี่ยวกันสูง มีความจงรักภักดีและผูกพันต่อองค์กรมาก ในองค์กรทางการทหารหรือในองค์กรของชาวเกาหลีและญี่ปุ่น จะมีวัฒนธรรมองค์กรที่มีน้ำหนักและมีความเข้มแข็งมากกว่าองค์กรแบบตะวันตก อันเป็นผลมาจากการได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมประจำชาตินั่นเอง

2. วัฒนธรรมที่อ่อนแอ (Weak Culture) จะเป็นวัฒนธรรมที่คนอาจจะไม่เห็นพ้องต้องกันมาก และเปลี่ยนแปลงได้ง่าย และไม่ค่อยมีน้ำหนักต่อสมาชิกเท่าไรนัก ซึ่งปรากฏในองค์กรที่เพิ่งก่อตั้งหรือองค์กรที่มีอายุไม่ยาวนานนัก วัฒนธรรมองค์กรจึงอาจยังไม่มีความสำคัญกับวัฒนธรรมขององค์กรมากนัก หรือเนื่องจากองค์กรเปิดรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ จากสภาพแวดล้อมมาก การที่จะทราบว่าวัฒนธรรมจะเข้มแข็งหรืออ่อนแอ นั้น จะต้องพิจารณาถึงระดับความผูกพันของบรรดาเหล่าสมาชิกทั้งหลาย หากความผูกพันของสมาชิกมีสูงมากก็แสดงว่าวัฒนธรรมภายในองค์กรนั้นเข้มแข็งซึ่งเป็นเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้สมาชิกทุกคนจะต้องดำเนินการตามเป้าหมายนั้นอย่างอดทนและเสียสละ ท่วมเทแรงกายแรงใจให้ด้วยความเต็มใจเป็นการผูกพันทางใจไม่ใช่วัตถุรางวัลแต่อย่างใด วัฒนธรรมที่เข้มแข็งมีผลต่อพนักงานสูง ทำให้การปฏิบัติงานสูงขึ้น การลาออกจากงานลดน้อยลง ลักษณะที่สำคัญของวัฒนธรรมที่เข้มแข็งนั้นผูกพันกับ นโยบาย กลยุทธ์ และโครงการของธุรกิจจะต้องสอดคล้องกับค่านิยม เพราะค่านิยมเป็นรากฐานของวัฒนธรรมที่เข้มแข็งมีบทบาทสำคัญในการเป็นพลังจูงใจแก่เหล่าสมาชิกในองค์กรนั้น หากค่านิยมที่ปรากฏสนับสนุนเป้าหมายและกลยุทธ์ วัฒนธรรมนั้นก็จะเป็นทรัพย์สินที่สำคัญทางธุรกิจ ในทางกลับกันวัฒนธรรมองค์กรที่อ่อนแอ ระดับความสัมพันธ์ของบรรดาสมาชิกจะมีน้อย และค่านิยมไม่สอดคล้องกับนโยบาย กลยุทธ์และโครงการของธุรกิจและบรรดาสมาชิกจะมีค่านิยมที่ผิดจะทำให้วัฒนธรรมเป็นหนี้สิน

ลักษณะของวัฒนธรรมที่จะทำให้้องค์การบรรลุประสิทธิผล

1. การผูกพัน (Involvement) และการมีส่วนร่วมในองค์กร
2. การปรับตัว(Adaptability)ที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร

3. การประพฤติปฏิบัติได้สม่ำเสมอ(Consistency)ซึ่งจะทำให้เกิดการทางานที่ประสานกันและสามารถคาดหมายพฤติกรรมต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นได้

4. มีวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรที่เหมาะสม ทำให้องค์กรมีกรอบและทิศทางกรดาเนินงานที่ชัดเจน

ปัจจัยทั้ง 4 ส่วนนี้ จะทำให้องค์กรสามารถบรรลุสู่ประสิทธิผล (Effectiveness) ตามที่ต้องการได้ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรจึงมีความสำคัญที่จะสนับสนุนให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ และภารกิจที่กำหนดอย่างเหมาะสมได้

ดังนั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กร โดยการประเมินสภาพของวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ และประเมินความเหมาะสมหรือคุณค่าที่มีต่อองค์กร เพื่อจะได้สร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นไปในแนวทางที่เหมาะสม เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร 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 โดยสามารถแบ่งวัฒนธรรมองค์กรได้ 4 แบบ คือ

1. วัฒนธรรมแบบปรับตัว (adaptability culture)
2. วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (achievement culture)
3. วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (clan culture)
4. วัฒนธรรมแบบราชการ (bureaucratic culture)

โดยองค์การหนึ่งๆ อาจมีวัฒนธรรมองค์กรมากกว่าหนึ่ง แบบหรืออาจครบทุกแบบก็ได้ อย่างไรก็ตาม องค์กรที่มี ความสำเร็จสูงพบว่า มักมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งเพียงแบบเดียว เท่านั้น

1. วัฒนธรรมแบบปรับตัว (adaptability culture)

วัฒนธรรมแบบปรับตัวเกิดขึ้นจากการที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มุ่งสร้างค่านิยมใหม่ขององค์การที่เอื้อต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการตีความหรือคาดการณ์ภาวะแวดล้อมภายนอกเพื่อให้เกิดพฤติกรรมในองค์กรที่สามารถตอบสนองได้ตลอดเวลา พนักงานของ องค์กรจึงได้ ได้รับความอิสระในการตัดสินใจเอง โดยยึดค่านิยมในการสนองต่อลูกค้าเป็นสำคัญผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความ เปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับองค์กรด้วยการกระตุ้นพนักงานให้กล้าเสี่ยงกล้าทดลองคิดหาในสิ่งใหม่ และเน้นการให้รางวัล ผลตอบแทนแก่ผู้ ที่ริเริ่ม สร้างสรรค์เป็นพิเศษ หลายบริษัทได้เปลี่ยนนโยบายใหม่มาเน้นเรื่องการมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจแก่พนักงาน (employee empowerment) เน้นกลยุทธ์ความยืดหยุ่นและความสามารถ ตอบสนองได้รวดเร็วเป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องกับยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่ รวดเร็ว

2. วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (achievement culture)

วัฒนธรรมแบบนี้ คือ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของเป้าหมายองค์กร ผู้นำมุ่งเห็นผลสำเร็จตามเป้าหมายเช่น ตัวเลขยอดขายเพิ่มขึ้นผลประกอบการมีกำไร หรือมีเปอร์เซ็นต์ส่วนแบ่งของตลาด (market share) สูงขึ้นเป็นต้น องค์กรมุ่งให้บริการลูกค้าพิเศษเฉพาะกลุ่มใน ภาวะแวดล้อมภายนอก แต่ไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องมีความยืดหยุ่นและ ต้องเปลี่ยนแปลงรวดเร็วแต่อย่างใด องค์กรที่ยึดวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ จึงเน้นค่านิยม

แบบแข่งขัน แข็งกร้าว ความสามารถเริ่มของบุคคล และพึงพอใจต่อการงานหนักในระยะยาวจนกว่าจะบรรลุผลตามเป้าหมาย ค่านิยมที่มุ่งการเอาชนะจึงเป็นเสมือนกาวเชื่อมทุกคนในองค์กรเข้าด้วยกัน หลายบริษัทที่มีวัฒนธรรมมุ่งผลสำเร็จจะให้ความสำเร็จการแข่งขัน การเอาชนะ พนักงานที่มีผลงานดีจะได้ผลตอบแทนสูงในขณะที่ผู้ที่มีผลงานต่ำกว่าเป้าก็จะถูกไล่ออกจากงาน

3. วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (clan culture)

วัฒนธรรมแบบเครือญาติ ให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วม ร่วมของพนักงานภายในองค์กรเพื่อให้สามารถพัฒนาตนเองให้ พร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เน้นความต้องการของ พนักงานมากกว่าวัฒนธรรมแบบอื่น ดังนั้นองค์กรจึงมี บรรยากาศของมวลมิตรที่ร่วมกันทำงานคล้ายอยู่ในครอบครัว เดียวกันผู้นำมุ่งเน้นเรื่องความร่วมมือ การให้ความเอาใจใส่เอื้ออาทร ทั้งพนักงานและลูกค้า โดยพยายามหลีกเลี่ยงมิให้เกิด ความรู้สึกแตกต่างกันทางสถานะภาพ ผู้นำจะยึดมั่นในการให้ ความเป็นธรรมและการปฏิบัติตามค่านิยมสัญญาอย่างเคร่งครัด

4. วัฒนธรรมแบบราชการ (bureaucratic culture)

เป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญต่อภาวะแวดล้อมภายใน ความคงเส้นคงวาในการดำเนินการเพื่อให้เกิดความมั่นคง วัฒนธรรมแบบราชการ จะมุ่งเน้นด้านวิธีการ ความเป็นเหตุผล ความมีระเบียบของการทำงาน มุ่งเน้นเรื่องให้ยึดและปฏิบัติตาม กฎระเบียบ ยึดหลักการประหยัด ความสำเร็จขององค์กรเกิด จากความสามารถในการบูรณาการและความมีประสิทธิภาพ

แนวทางการเกิดวัฒนธรรม

กระบวนการสร้างวัฒนธรรมองค์กร

1. การกำหนดลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการขึ้นมา อาจมีการกำหนดจากวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร สะท้อนให้สมาชิกได้ทราบว่า องค์กรของตนจะต้องมีลักษณะอย่างไร จึงจะทำให้สามารถเดินทางไปถึงเป้าหมายได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

2. ทำการวิเคราะห์ช่องว่างระหว่างวัฒนธรรม ที่จะทำให้เกิดขึ้นกับวัฒนธรรมที่เป็นอยู่ เมื่อได้กำหนดวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์องค์กรเรียบร้อยแล้ว ทำการวิเคราะห์ช่องว่างระหว่างวัฒนธรรมที่ต้องการว่าลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการนั้น มีในองค์กรของเรา ณ ปัจจุบันนี้หรือไม่เพื่อที่จะได้รับแก้ไขและทำการประเมินว่าภารกิจในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรนั้นมีมากน้อยเพียงใด

3. กำหนดกลยุทธ์ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร โดยการกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร นิยามหากันใน 2 ลักษณะ คือการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไปจากวัฒนธรรมที่เปลี่ยนได้ง่ายไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน หรืออาจจะเป็นการสร้างกระแสวัฒนธรรมใหม่กลบกระแสวัฒนธรรมเก่า การเปลี่ยนแปลงจะแทรกซึมอยู่ในทุกกิจกรรม และการเปลี่ยนแปลงแบบผ่าตัดเป็นการเปลี่ยนแปลงทันทีทันใด เพราะทุกคนทราบว่าตัวเองจะอยู่ได้หรือไม่ภายใต้วัฒนธรรมองค์กร

เครื่องมือในการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กร

1. จากเรื่องเล่า หรือประวัติศาสตร์ขององค์กร (Stories หรือ Histories) เป็นเรื่องราวหรือตำนานที่เล่าให้ฟังถ่ายทอดติดต่อกันมาเกี่ยวกับองค์กร หรือบุคคลสำคัญในองค์กร ที่ต้องเผชิญกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอดีตให้กับพนักงานใหม่ในองค์กรได้รับ รับรู้ทราบ หรือประวัติการทำงานของพนักงานดีเด่น หรือ รูปแบบการทำงานของผู้บริหารดีเด่น

2. จากพิธีการ (Rituals) และพิธีกรรม (Ceremonies) องค์กรสามารถใช้พิธีการต่างๆ ที่จัดขึ้นเป็นประจำทุกปี หรือในรอบเหตุการณ์สำคัญๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร หรือ สิ่งที่ต้องปฏิบัติเป็นกิจวัตร เป็นแบบแผน เพื่อรักษาวัฒนธรรมและค่านิยมบางอย่างที่ติดงอมเอาไว้ และถ่ายทอดไปยังพนักงานใหม่

3. สัญลักษณ์ต่างๆ (Material Symbols) องค์กร นิยมใช้สัญลักษณ์ที่เป็นวัตถุ เป็นเครื่องมือในการแสดง ความหมาย ถ่ายทอดความคิดบางสิ่งบางอย่าง แสดงให้เห็นวัฒนธรรมขององค์กร

4. ภาษาที่ใช้ (Language) ซึ่งในองค์กรอาจจะมีการสร้างคำศัพท์และภาษาเฉพาะที่จะใช้ภายในองค์กรนั้น

5. คาชวัญ (Slogans) เป็นวลีหรือข้อความสั้นๆ กระชับที่จดจำได้ง่ายที่คิดขึ้นมา เพื่อประโยชน์ในการสื่อสารด้านการโฆษณาผลิตภัณฑ์ ให้สามารถจดจำอยู่ในความรู้สึกนึกคิดของผู้บริโภคได้

6. คาแถลงที่เป็นหลัก (Statement of Principle) องค์กรอาจจัดทำเป็นคาแถลงที่เป็นหลักการเพื่อถ่ายทอดวัฒนธรรมขององค์กร เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อประกาศให้พนักงานยึดถือปฏิบัติโดยตรง

การรักษาวัฒนธรรมให้คงอยู่

1. ผู้บริหารระดับสูง (Top Management) การประพฤติปฏิบัติของผู้บริหารระดับสูงที่สืบทอดกันมา ที่กระทำตนเป็นแบบอย่าง เพื่อเน้นย้ำค่านิยมและวิถีปฏิบัติต่างๆ ที่ผู้ก่อตั้งได้สร้างไว้
2. การสรรหาและการคัดเลือก (Recruitment and selection) คนที่เราจะรับเข้ามา จะต้องผ่านกลไกการสรรหาและคัดเลือก เพื่อคัดคนที่มีความสามารถและมีทัศนคติที่สอดคล้องเข้ากันได้กับวัฒนธรรมองค์กรเป็นสำคัญ
3. กระบวนการเรียนรู้ทางสังคม (Socialization Process) กระบวนการในการปรับพนักงานให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กร โดยอาศัยแนวทางต่างๆ
4. การออกแบบโครงสร้าง โครงสร้างเป็นตัวกำหนดลักษณะของความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายต่างๆและบุคคลต่างๆ ในองค์กร เป็นการกำหนดระดับการควบคุมบังคับบัญชาในองค์กรแห่งนั้น
5. ระบบต่างๆขององค์กร ระบบต่างๆขององค์กร และขั้นตอนการปฏิบัติที่สำคัญการทางานขององค์กรนั้นๆจะมีงานที่เกิดขึ้น ระบบงานหรือขั้นตอนการทางานที่ถูกกำหนดซ้ำๆเหล่านี้ จะถูกออกแบบเพื่อให้เน้นย้ำค่านิยมขององค์กร หรือสื่อสารค่านิยมที่สำคัญที่ผู้บริหารต้องการ
6. แนวทางในการจัดสรรรางวัลและสถานภาพ เป็นเครื่องมือในการจูงใจบุคคลให้คงอยู่ และช่วยในการสื่อสารค่านิยมและการให้ความสำคัญในกิจกรรมหรือเรื่องราวบางอย่างโดยการเชื่อมโยงกับการให้รางวัลหรือสถานภาพบางอย่าง
7. การออกแบบอาคาร สถานที่ สภาพแวดล้อมต่างๆในการทางาน การจัดตั้งโต๊ะเก้าอี้ ฉากกั้น ซึ่งสไตล์ การตกแต่งห้องจะแสดงให้เห็นถึงค่านิยมหรือความเชื่อบางอย่างได้

ทำไมจึงเกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร

ในเมื่อเรามีความเชื่อมั่นในวัฒนธรรมแล้วอะไรเป็นสาเหตุให้เกิดการเปลี่ยนแปลง คำตอบก็คือ สถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงไป ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยทางการตลาดที่เปลี่ยนแปลงการเปลี่ยนรัฐบาลเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ หรือการรวมตัวกันขององค์กรต่าง ๆ ทำให้บุคลากรในหน่วยงานไม่มั่นใจในสถานภาพของตนเอง รู้สึกขาดอิสรภาพ ถูกบีบบังคับให้อยู่ภายใต้กฎระเบียบ ข้อบังคับใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นจากการรวมตัวกันขององค์กร จึงก่อให้เกิดความต้องการการเปลี่ยนแปลง

แม้ว่าการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรจะเปลี่ยนแปลงได้ยาก เพราะวัฒนธรรมองค์กรมีการสั่งสมมานาน แต่หากผู้บริหารและสมาชิกขององค์กรตระหนัก เห็นความจำเป็นและความร่วมมือกัน ซึ่งปัจจัยหรือสถานการณ์ที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมองค์กรมีหลายกรณี ดังนี้

1. เมื่อองค์กรเกิดวิกฤตการณ์หรือเจอปัญหาใหญ่ องค์กรจำเป็นต้องปรับตัวจากสถานการณ์เดิม
2. เมื่อมีการเปลี่ยนตัวผู้นำระดับสูง ก็มักจะมีการเปลี่ยนแปลงในปรัชญาและค่านิยมที่สำคัญขององค์กรด้วย
3. เมื่อมีการควบรวมกิจการเกิดขึ้น องค์กรแม่มักจะถ่ายเทวัฒนธรรมของตนเองไปยังองค์กรที่ควบรวมเข้ามา หรือมีการรวมวัฒนธรรมต่าง ๆ ขององค์กรเหล่านั้นเข้ามาไว้ด้วยกัน
4. ในกรณีที่องค์กรมีขนาดเล็กและก่อตั้งมาไม่ยาวนาน ผู้บริหารจะสามารถสื่อสารค่านิยมและปรัชญาใหม่ๆ ให้สมาชิกยอมรับได้ง่ายกว่า แต่ถ้าองค์กรก่อตั้งมายาวนาน การนำค่านิยมหรือปรัชญาใหม่ ๆ ที่แตกต่างไปจากเดิมมาสู่องค์กรจากกระทำได้ยากต้องใช้เวลานานกว่า
5. เมื่อองค์กรมีวัฒนธรรมที่อ่อนแอซึ่งองค์กรจะเปิดรับการเปลี่ยนแปลงได้ง่ายกว่ากรณีที่องค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง
6. เริ่มจากการวิเคราะห์สภาพวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่เพื่อให้เข้าใจในองค์ประกอบต่าง ๆ ที่ควรจะต้องมีการเปลี่ยนแปลง
7. ทาความเข้าใจกับพนักงาน เพื่อให้เห็นความจำเป็นที่ว่าองค์กรจะอยู่รอดไม่ได้หากไม่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น
8. แต่งตั้งผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ใหม่ ๆ เข้ามาทำหน้าที่ผลักดันการเปลี่ยนแปลง
9. ทาการปรับโครงสร้างและปรับองค์การให้เหมาะสม
10. สร้างเรื่องเล่าและพิธีกรรมใหม่ ๆ ที่จะช่วยสื่อวิสัยทัศน์นั้นออกมาให้คนอื่นได้ทราบ
11. ปรับเปลี่ยนกระบวนการคัดเลือกและกระบวนการเรียนรู้ทางสังคม การประเมินผล และระบบรางวัลใจ ที่จะช่วยสนับสนุนค่านิยม และปรัชญาใหม่ ๆ เพื่อสร้างวัฒนธรรมใหม่ให้เกิดขึ้น
