บทที่ 1 บทนำ

วัตถุประสงค์ประจำบท

1. เพื่อให้เข้าใจถึงความหมายความสำคัญขององค์การและการจัดการ
2. เพื่อให้เข้าใจถึงองค์ประกอบขององค์การและการจัดการ
3. เพื่อให้เข้าใจองค์การและการจัดการในแต่ละยุค

สื่อการเรียนการสอน

1. เอกสารประกอบการสอน
2. PowerPoint
3. การบรรยายในชั้นเรียน

การวัดผลและประเมินผล

1. ฟังการอภิปราย รายงานและซักถาม
2. แสดงความคิดเห็น วิเคราะห์วิจารณ์
3. ตรวจแบบฝึกหัดท้ายบท

1. บทนำและความหมาย

1.1 ความหมายขององค์การ

องค์กร หรือ องค์การ (organization) หมายถึง บุคคลกลุ่มหนึ่งที่มารวมตัวกัน โดยมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างร่วมกัน และดำเนินกิจกรรมบางอย่างร่วมกันอย่างมีขั้นตอนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น โดยมีทั้ง องค์การที่แสวงหาผลกำไร คือองค์การที่ดำเนินกิจกรรมเพื่อการแข่งขันทางเศรษฐกิจ เช่น บริษัท ห้างหุ้นส่วน ห้างสรรพสินค้า ร้านค้าต่างๆ และ องค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไร คือองค์การที่ดำเนินกิจกรรมเพื่อสาธารณประโยชน์เป็นหลัก เช่น สมาคม สถาบัน มูลนิธิ เป็นต้น

1. องค์การทางสังคม ได้แก่ ครอบครัว โรงเรียน มหาวิทยาลัย ศาสนา (วัด) สมาคม สโมสร ชมรมและกลุ่มกิจกรรมต่างๆ

2. องค์การทางราชการได้แก่หน่วยงานราชการต่างๆ ซึ่งครอบคลุมถึงกระทรวง ทบวง กรม ต่างๆ ที่เรียกกันว่า ระบบราชการ (Bureaucracy) ซึ่งเป็นองค์การที่มีขนาดใหญ่โตมีโครงสร้างที่สลับซับซ้อนมาก

3. องค์การเอกชนได้แก่ บริษัท ร้านค้าต่างๆที่ดำเนินกิจกรรมเพื่อประโยชน์ทางการค้า

กลุ่มคนที่ร่วมมือกันทำให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันด้วยวิธีการที่มีระบบที่ช่วยประสานงาน มีระบบในการจัดระเบียบ กิจกรรม โครงสร้างและภาระหน้าที่ รวมทั้งบุคลากรที่ประกอบด้วยคนสองคนขึ้นไป เพื่อให้เกิดความสอดคล้องและเป็นเอกภาพในการทำงาน

องค์การสามารถแบ่งๆได้ 2 ชนิดใหญ่ๆ ตามเป้าหมายคือ องค์การที่มุ่งแสวงหาผลกำไร (Profit Organization) องค์การที่ไม่มุ่งแสวงหาผลกำไร (Not-for-Profit Organization) องค์การทั้งสองประเภทต้องมีทรัพยากรพื้นฐาน 4 อย่างในการได้แก่

1. ทรัพยากรการเงิน

2. สินทรัพย์ถาวร

3. ทรัพยากรข้อมูล

4. ทรัพยากรมนุษย์

ลักษณะสำคัญขององค์การ ประกอบด้วย

1. จุดมุ่งหมายที่เด่นชัด

2. บุคคลหรือสมาชิกในองค์การ

3. โครงสร้างที่เหมาะสม

4. มีความชัดเจน รัดกุม ยืดหยุ่นได้

โครงสร้างองค์การอาจประกอบด้วย องค์การแบบดั้งเดิม มุ่งที่กฎเกณฑ์ ข้อกำหนด และตำแหน่งงาน ซึ่งอำนาจตัดสินใจอยู่ที่ผู้บังคับบัญชา ในส่วนของโครงสร้างองค์การแบบใหม่ พัฒนามาจากแบบดั้งเดิมโดยมีความยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนได้ มุ่งความสำคัญที่ทีมงาน ข้อกำหนด รายละเอียดของงาน และทักษะ อำนาจการตัดสินใจอยู่ที่ทีมงานซึ่งมีความสัมพันธ์แบบแนวนอนและแบบเครือข่าย

องค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญขององค์การ

1. ประกอบดวยบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป

2. บุคคลเหล่านั้นต้องปฏิสัมพันธ์หรือการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งเกี่ยวข้องกันและกัน

3. ลักษณะการปฏิสัมพันธ์เป็นการทำงานร่วมกันของคนในองค์การตามที่ระบุไว้ในโครงสร้าง

4. ทุกคนมีวัตถุประสงค์ส่วนตัวอันเป็นเหตุจูงใจในการทำงาน และคาดหวังว่าความร่วมมือกันจะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ส่วนตัวได้

5. การปฏิสัมพันธ์กันในส่วนต่างๆจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายในการก่อตั้งองค์การ นำไปสู่ผลผลิตขององค์การในที่สุด

Herbert G. Hicks. (1972) อธิบาย องค์การคือ กระบวนการจัดโครงสร้างให้บุคคลเกิดปฏิสัมพันธ์ในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ กำหนดไว้ ซึ่งสอดคล้องกับความหมายขององค์การที่ Joseph L. Massie กล่าวว่า องค์การคือ โครงสร้างหรือกระบวนการที่กลุ่มจัดตั้งขึ้น มีการทำกิจกรรมหรืองานออกเป็นประเภทต่างๆ และมอบหมายความรับผิดชอบในกิจกรรมนั้นๆ ให้แก่สมาชิกได้ดำเนินการปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ขณะเดียวกัน Lyndall Urwick ได้ให้ความหมายขององค์การในลักษณะที่ใกล้เคียงกัน โดยกล่าวว่าองค์การ คือ การกำหนดกิจกรรมต่างๆ ให้สอดคล้องกับเป้าหมาย แล้วจำแนกแบ่งกิจกรรมหรืองานนั้นๆ ให้บุคคลในกลุ่มดำเนินการ

Chester I Barnard (1970) กล่าวว่า องค์การคือระบบที่บุคคลสองคนหรือมากกว่านั้นร่วมแรงร่วมใจกันทำงานอย่างมีจิตสำนึก จากความหมายขององค์การที่บาร์นารด์ กล่าวไว้ ยังพบว่ามีบุคคลอื่นๆ อีกที่ให้ความหมายขององค์การในลักษณะคล้ายคลึงกันอาทิเช่น James D. Mooney ได้แสดงทัศนะว่าองค์การคือวิธีการหนึ่งที่บุคคลรวมตัวกัน เพื่อทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน สำหรับ Frank Sherwood อธิบายความหมายขององค์การว่าเป็นวิธีการที่บุคคลจำนวนมากร่วมแรงร่วมใจกันทำงานที่มีความซับซ้อนอย่างมีระบบเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดร่วมกัน

1.2 ความหมายของ การจัดการ

การจัดการ หมายถึง การทำให้กลุ่มบุคคลในองค์การเข้ามาทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันขององค์กร การจัดการประกอบด้วยการวางแผน การจัดการองค์กร การสรรหาบุคลากร การนำหรือการสั่งการ และการควบคุมองค์กรและยังหมายความรวมถึงการพยายามที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน การจัดการทรัพยากร ซึ่งประกอบด้วยการใช้งานและการจัดวางทรัพยากรบุคคล ทรัพยากรการเงิน ทรัพยากรเทคโนโลยี และทรัพยากรธรรมชาติ

คำว่า “การบริหาร” (Administration) จะใช้ในการบริหารระดับสูง โดยเน้นที่การกำหนดนโยบายที่สำคัญและการกำหนดแผนของผู้บริหารระดับสูง เป็นคำนิยมใช้ในการบริหารรัฐกิจ (Public Administration) หรือใช้ในหน่วยงานราชการ และคำว่า การบริหาร คือกลุ่มของกิจกรรม ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การสั่งการ (Directing) และการควบคุม (Controlling) ซึ่งจะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับทรัพยากรขององค์กร (6M’s) เพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์และด้วยจุดมุ่งหมายสำคัญในการบรรลุความสำเร็จ ตามเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลครบถ้วน

องค์กรคือกลุ่มของบุคคลหลายๆ คน มาทำกิจกรรมร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ประกอบด้วยผู้บริหาร และ พนักงาน โดยทั่วไปองค์กรจะแบ่งฝ่ายบริหารออกเป็น 3 ระดับด้วยกันคือ

1. ผู้บริหารระดับสูง (Top Management Level) เช่น ประธานกรรมการ กรรมการผู้จัดการ ท่านประธาน ผู้อำนวยการ เป็นต้น ผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้ทำหน้าที่รับผิดชอบต่อองค์การโดยรวม การตัดสินใจในแผนการระยะยาวที่เกี่ยวกับทิศทางโดยรวมขององค์การ กำหนดวัตถุประสงค์ นโยบายและกลยุทธ์ รวมทั้งการแก้ไขปัญหา และการให้คำแนะนำในการจัดการกับส่งต่างๆ ทั้งหมด ซึ่งผู้บริหารต้องใส่ใจกับสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การ เพื่อรับมือกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น ผู้บริหารในระดับนี้จะต้องสามารถคาดการณ์อนาคต เพื่อเตรียมพร้อมรับสถานการณ์ต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น หรือสามารถจัดการกับสภาพการแข่งขันที่สูง

2. ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Management Level) รับนโยบายจากผู้บริหารระดับสูงไปปฏิบัติ รับผิดชอบงานเฉพาะในฝ่ายของตน ในองค์การที่ไม่หวังผลกาไร ซึ่งผู้บริหารมักจะถูกเรียกเป็นผู้อำนวยการหรือหัวหน้าศูนย์ ส่วน องค์การที่ตั้งขึ้นเพื่อหวังผลกาไรนั้น ผู้บริหารระดับนี้มักจะถูกเรียกว่า ผู้จัดการแผนก ผู้จัดการโครงการ หรือ หัวหน้าสายงาน เป็นผู้ประสานงานระหว่างผู้บริหารระดับสูงเพื่อร่วมกันกำหนดนโยบายต่างๆ กับผู้จัดการระดับต้น เพื่อพัฒนาและนำแผนไปปฏิบัติ ดังนั้น ผู้บริหารระดับกลางจึงต้องสามารถแปลแนวคิดของผู้บริหารระดับสูงอย่างชัดเจนเพื่อสื่อสารลงไประดับล่าง สามารถร่วมงานกับทุกส่วน

ในองค์การได้เป็นอย่างดี อย่างไรก็ตาม ตำแหน่งนี้ในปัจจุบันได้กลายมาเป็นส่วนสำคัญในการสร้างสรรค์ความคิดใหม่ๆ หากสูญเสียพนักงานที่ดีเหล่านี้ไป องค์การก็อาจจะไม่ประสบความสาเร็จ

3. ผู้บริหารระดับต้นหรือระดับปฏิบัติงาน (Low Management Level) มีหน้าที่ควบคุมดูแลรับผิดชอบการปฏิบัติงานของคนงาน ซึ่งจะต้องติดต่อกับ คนงานสม่ำเสมอเพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นลุล่วงไปด้วยดี การทำงานส่วนนี้เป็นส่วนล่างสุดในพีรมิดการจัดการที่ต้องปฏิบัติตามคำสั่งตามแผนผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลางได้กำหนดไว้ มักจะมีคำนำหน้าของตำแน่งในระดับนี้ คือ หัวหน้าแผนก หัวหน้าคนงาน หัวหน้าทีม หรือ ผู้ควบคุม เช่น ผู้ควบคุมพนักงาน ผู้ควบคุมผลิตภัณฑ์ ผู้ควบคุมการวิจัย ผู้ดูแลควบคุม เป็นต้น ผู้บริหารระดับต้นทำการตัดสินใจในระยะสั้นที่ครอบคลุมการดำเนินงานประจำวัน เพื่อให้การช่วยเหลือพนักงานในการแก้ไขปัญหา กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ และรับผิดชอบโดยตรงกับผู้ที่ทำการปฏิบัติงานในแผนกตนเองเท่านั้น ดังนั้น งานระดับนี้เป็นการเริ่มต้นของการจัดการซึ่งถือว่าเป็นประสบการณ์ที่มีคุณค่ามาก เพราะเสมือนเป็นการอบรมและการทดสอบแนวคิดการจัดการเบื้องต้น

หน้าที่ของผู้บริหาร มีหน้าที่หลักๆ ในการบริหารองค์การคือ

1. การวางแผน (Planning : P)

2. การจัดองค์กร (Organizing : O)

3. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing : S)

4. การอำนวยการ (Directing : D)

5. การควบคุมงาน (Controlling : C)

การจัดการเป็นศิลปะ (Management is also an art) เพราะการนำเอาความรู้ประยุกต์ใช้งานหรือเป็นเทคนิคในการพัฒนาองค์การให้เกิดผลตามที่องค์การต้องการ โดยให้มีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่จริง ศาสตร์และศิลปะเป็นสิ่งประกอบให้เกิดผล และต้องมีการพัฒนาความรู้ใหม่ๆ และนำมาประยุกต์ใช้ นำมาแก้ปัญหาในการจัดการบุคคล เงิน เครื่องจักร และวัสดุ ขององค์การให้ดำเนินไปตามเป้าประสงค์ที่ได้วางไว้

ในอดีตที่ผ่านมาระบบการจัดการของการผลิตและกิจกรรมต่างๆ ทางเศรษฐกิจ ทางการตลาดมิได้มีความสลับซับซ้อนมากนัก และไม่ต้องอาศัยระบบของการจัดการเช่นในปัจจุบันนี้ กระทั่งเมื่อมีการปฏิวัติอุตสาหกรรมเกิดขึ้นในโลก (ประมาณ ปี ค.ศ 1880 เป็นต้นมา) ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก อันมีผลทำให้เศรษฐกิจ สังคม การเมือง มีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมมาก ตลอดจนมีการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างรวดเร็ว และแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเริ่มเป็นที่ยอมรับและขยายตัวมากขึ้น มีการพัฒนามากขึ้นเป็นลำดับ บริบทที่สำคัญประการหนึ่งของนักบริหาร คือการจัดการ หรือการบริหารองค์การ ให้สามารถอยู่ได้อย่างมีเสถียรภาพ ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง โดยรวบรวมเอากลุ่มกิจกรรมต่างๆ ขององค์การนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อความสำเร็จในเป้าหมาย โดยคำนึงถึงความมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความประหยัด

Stoner J. (1978) “วิวัฒนาการตามแนวคิดหลักหรือแนวคิดที่สำคัญทางการจัดการที่เกิดขึ้นและผ่านมา 3 ยุค ได้แก่ ยุคแนวความคิดทางการจัดการสมัยดั้งเดิมยุคแนวความคิดทางการจัดการแนวพฤติกรรมศาสตร์ และยุคแนวความคิดทางการจัดการเชิงปริมาณ วิวัฒนาการของแนวคิดทางการจัดการที่สำคัญจะนำเสนอถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาต่างๆ และแนวความคิดทางการจัดการซึ่งถูกนำมาใช้ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในยุคนั้นๆและผลกระทบซึ่งมีผลต่อการออกแบบโครงสร้างขององค์การอันเป็นผลทำให้เกิดเป็นสภาวการณ์ขององค์การที่มีส่วนในการกำหนดพฤติกรรมมนุษย์ขึ้นตามมา”

George R. Terry (1972) “การบริหารการจัดการเป็นกระบวนการของการวางแผนการจัดองค์การ การกระตุ้นและการควบคุมให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน โดยใช้ทรัพยากรบุคคลและอื่นๆ”

Stoner J. (1978) “การจัดการ คือ กระบวนการ (Process) ของการวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organization) การสั่งการ (Leading) และการควบคุม (Controlling) ความพยายามของสมาชิกในองค์การและการใช้ทรัพย์กรต่างๆ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์การกำหนดไว้”

Herbert G. Hicks (1968) “องค์การ คือ กระบวนการจัดโครงสร้างให้บุคคลเกิดปฏิสัมพันธ์ในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งองค์การคือ กลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป รวมกันขึ้นเพื่อที่จะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยที่บุคคลคนเดียวไม่สามารถดำเนินการให้สำเร็จได้โดยลำพัง ซึ่งเราจะพบว่าองค์การจะเกิดขึ้นและมีอยู่ในสังคมมนุษย์ทุกหนทุกแห่ง และองค์การก็เป็นเครื่องมือสำหรับการดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมายและความสำเร็จ” ดังนั้นการจัดการ (Management) หรือการบริหาร (Administration) 2 คำนี้จึงเป็นคำที่คนส่วนใหญ่คุ้นเคยและใช้กันอยู่เสมออย่างกว้างขวาง จึงมีความหมายคล้ายคลึงกันและใช้ทดแทนกันอยู่เสมอ เพราะฉะนั้นการจัดการ (Management) คือ การจัดการภารกิจภายในองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป็นไปตามนโยบายแผนงานที่ได้กำหนดไว้ หรือการจัดการหมายถึงภารกิจของบุคคลหนึ่งบุคคลใด หรือหลายคนที่เข้ามาทำหน้าที่ประสานให้การทำงานของแต่ละบุคคลที่ต่างฝ่ายต่างทำไม่สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ ส่วนการบริหาร (Administration) หมายถึง การบริหารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการในระดับและแผนงาน ซึ่งส่วนใหญ่ใช้กับการบริหารในภาครัฐหรือองค์การขนาดใหญ่ จากความเห็นของนักวิชาการต่อคำทั้ง 2 จะเห็นได้ว่ามีความแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับเจตนารมณ์ของผู้ใช้ว่าจะมีความเหมาะสมไปในทางใด ซึ่งอาจใช้คำทั้ง 2 แทนกันได้ (Herbert G. Hicks, 1968 อ้างใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545)

การจัดการ (management) หมายถึง การทำให้กลุ่มบุคคลในองค์การเข้ามาทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันขององค์กร การจัดการประกอบด้วยการวางแผน การจัดการองค์กร การสรรหาบุคลากร การนำหรือการสั่งการ และการควบคุมองค์กรและยังหมายความรวมถึงการพยายามที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน การจัดการทรัพยากร ซึ่งประกอบด้วยการใช้งานและการจัดวางทรัพยากรบุคคล ทรัพยากรการเงิน ทรัพยากรเทคโนโลยี และทรัพยากรธรรมชาติ

การจัดองค์การ หมายถึง การจัดความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่างๆ คือ ตัวบุคคลและหน้าที่การงานเพื่อรวมกันเข้าเป็นหน่วยงานซึ่งมีประสิทธิภาพ สามารถทำงานบรรลุเป้าหมายได้ เป็นกระบวนการกิจกรรมหรือการศึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ที่จะเชื่อมั่นได้ว่ากิจกรรมต่างๆดำเนินไปในแนวทางที่จะบรรลุผลสำเร็จตาม

แผนงานและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้คืองานของผู้นำที่ใช้ทรัพยากรบริหารทั้งปวงที่มีอยู่ในหน่วยงานเพื่อให้เป้าหมายที่กำหนดไว้บรรลุผล (Herbert G. Hicks, 1977)

คูนตซ (Koontz อางถึงใน สมพงศ เกษมสิน, 2523) ใหความหมายของการจัดการ หมายถึง การดำเนินงานใหบรรลุวัตถุประสงคที่ตั้งไวโดยอาศัยปจจัยทั้งหลาย ไดแก คน เงิน วัสดุ สิ่งของ เปนอุปกรณการจัดการนั้น

ติน ปรัชญพฤทธิ์ (2535) มองการบริหารในลักษณะที่เปนกระบวนการโดยหมายถึง กระบวนการนำเอาการตัดสินใจ และนโยบายไปปฏิบัติ สวนการบริหารรัฐกิจ เกี่ยวของกับการนำเอานโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ

การบริหาร คือ การทำงานของคณะบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมกันปฏิบัติการให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยการประสมประสานทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิผลและบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และเป็นศิลปะของการใช้บุคคลอื่นทำงานให้แก่องค์การ โดยการตอบสนองความต้องการ ความคาดหวังและจัดโอกาสให้เขาเหล่านั้นมีความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545) กล่าวไว้ว่า ความหมายของคำว่า “การบริหารจัดการ” และ “การจัดการ” ดังนี้ การบริหาร (Administration) จะใช้ในการบริหารระดับสูงโดยเน้นที่การกำหนดนโยบายที่สำคัญและการกำหนดแผนของผู้บริหารระดับสูง ใช้ในการบริหารรัฐกิจ (Public Administration) หรือใช้ในหน่วยงานราชการ และคำว่า “ผู้บริหาร” (Administrator) จะหมายถึง ผู้บริหารที่ทำงานอยู่ในองค์การของรัฐหรือองค์การที่ไม่มุ่งหวังกำไร ส่วนการจัดการ (Management) จะเน้นการปฏิบัติการให้เป็นไปตามนโยบาย (แผนที่วางไว้) ซึ่งนิยมใช้ในการจัดการธุรกิจ (Business management) ส่วนคำว่า “ผู้จัดการ” (Manager) จะหมายถึง บุคคลในองค์การซึ่งทำหน้าที่รับผิดชอบต่อกิจกรรมในการบริหารทรัพยากรและกิจการงานอื่นๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ขององค์การ

สมพงศ เกษมสิน (2514) กลาวไววา การบริหาร หมายถึง การใชศาสตรและศิลปนำเอาทรัพยากรบริหาร (administrative resource) เชน คน เงิน วัสดุสิ่งของ และการจัดการ มาประกอบการ ตามกระบวนการบริหาร (process of administration) เชน POSDCORB Model ใหบรรลุวัตถุประสงคที่กำหนดไวอยางมีประสิทธิภาพ

เทเลอร (Taylor อางถึงใน สมพงศ เกษมสิน, 2523) ใหความหมายการบริหารไววา งานบริหารทุกอยางจำเปนตองกระทำโดยมีหลักเกณฑ ซึ่งกำหนดจากการวิเคราะหศึกษาโดยรอบคอบ ทั้งนี้เพื่อใหมีวิธีที่ดีที่สุดในอันที่จะกอใหเกิดประสิทธิภาพในการผลิตมากยิ่งขึ้นเพื่อประโยชนสำหรับทุกฝายที่เกี่ยวของ

ธงชัย สันติวงษ (2543) กลาวไววา “การบริหาร” (administration) มีรากศัพทมาจากภาษาลาติน “administatrae” หมายถึง ชวยเหลือ (assist) หรืออำนวยการ (direct) การบริหารมีความสัมพันธ หรือมีความหมายใกลเคียงกับคำวา “minister” ซึ่งหมายถึง การรับใชหรือผูรับใช หรือผูรับใชรัฐ คือ รัฐมนตรี สำหรับความหมายดั้งเดิมของคำวา administer หมายถึง การติดตามดูแลสิ่งตางๆ สวน “การจัดการ” (management) นิยมใชในภาคเอกชนหรือภาคธุรกิจซึ่งมีวัตถุประสงคในการจัดตั้งเพื่อ มุงแสวงหากำไร

(profits) หรือกำไรสูงสุด (maximum profits) สำหรับผลประโยชนที่จะตกแก สาธารณะถือเปนวัตถุประสงค รองหรือเปนผลพลอยได (by product) การบริหาร

การบริหารจัดการ หมายถึง การดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงาน ใด ๆ ของหนวยงานของรัฐ และ/หรือ เจาหนาที่ของรัฐ (ถาเปนหนวยงานภาคเอกชน หมายถึง ของหนวยงาน และ/ หรือ บุคคล) ที่เกี่ยวของกับคน สิ่งของและหนวยงาน โดยครอบคลุมเรื่องตาง ๆ เชน (1) การบริหารนโยบาย (policy) (2) การบริหารอำนาจหนาที่ (authority) (3) การบริหารคุณธรรม (morality) (4) การบริหารที่เกี่ยวของกับสังคม (society) (5) การวางแผน (planning) (6) การจัดองคการ (organizing) (7) การบริหารทรัพยากรมนุษย (staffing) (8) การอำนวยการ (directing) (9) การประสานงาน (coordinating) (10) การรายงาน (reporting) และ (11) การงบประมาณ (budgeting) เชนนี้ เปนการนำ “กระบวนการบริหาร” หรือ “ปจจัยที่มีสวนสำคัญตอการบริหาร” ที่เรียกวา แพ็มส - โพสคอรบ (PAMS - POSDCORB) แตละตัวมาเปนแนวทางในการใหความหมายในรายละเอียดบทต่อไป

การบริหาร หมายถึง การดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงานใดๆ ของหนวยงานของรัฐ และ/ หรือ เจาหนาที่ของรัฐ ที่เกี่ยวของกับ คน สิ่งของ และหนวยงาน โดยครอบคลุมเรื่องตาง ๆ เชน (1) การบริหารคน (man) (2) การบริหารเงิน (money) (3) การบริหาร วัสดุอุปกรณ (material) (4) การบริหารงานทั่วไป (management) (5) การบริหารการใหบริการ ประชาชน (market) (6) การบริหารคุณธรรม (morality) (7) การบริหารขอมูลขาวสาร (message) (8) การบริหารเวลา (minute) และ (9) และการบริหารการวัดผล (measurement) เปน “ปจจัยที่มีสวน สำคัญตอการบริหาร” ที่เรียกวา 9M นอกจากนี้แลว ยังอาจนำปจจัยอื่นมาใชเปนแนวทางในการให ความหมายไดอีก เปนตนวา 4M ซึ่งประกอบดวย การบริหารคน (man) การบริหารเงิน (money) การบริหารวัสดุอุปกรณ (material) และการบริหารงานทั่วไป (management) ซึ่งประกอบดวย ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ประหยัด ประสานงาน และประชาสัมพันธ

สมพงศ เกษมสิน (2523) กลาวไววา คำวา การบริหารนิยมใชกับการบริหารราชการ หรือ การจัดการเกี่ยวกับนโยบาย ซึ่งมีศัพทบัญญัติ วา รัฐประศาสนศาสตร (public administration) และ คำวา การจัดการ (management) นิยมใชกับการบริหารธุรกิจเอกชน หรือการดำเนินการตามนโยบายที่กำหนดไว และยังใหความหมายการบริหารไววา การบริหารมีลักษณะเดนเปน สากลอยูหลายประการ ดังนี้

1. การบริหารยอมมีวัตถุประสงค

2. การบริหารอาศัยปจจัยบุคคลเปนองคประกอบ

3. การบริหารตองใชทรัพยากรการบริหารเปนองคประกอบพื้นฐาน

4. การบริหารมีลักษณะการดำเนินการเปนกระบวนการ

5. การบริหารเปนการดำเนินการรวมกันของกลุมบุคคล

6. การบริหารอาศัยความรวมมือรวมใจของบุคคล กลาวคือ ความรวมใจ (collective mind) จะก่อใหเกิดความรวมมือของกลุม (group cooperation) อันจะนำไปสูพลังของกลุม (group effort) ที่จะทำใหบรรลุวัตถุประสงค

7. การบริหารมีลักษณะการรวมมือกันดำเนินการอยางมีเหตุผล

8. การบริหารมีลักษณะเปนการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานกับวัตถุประสงค

9. การบริหารไมมีตัวตน (intangible) แตมีอิทธิพลตอความเปนอยูของมนุษย

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2548) กลาวไววา การบริหารจัดการ (management administration) การบริหารการพัฒนา (development administration) แมกระทั่งการบริหารการบริการ (service administration) แตละคำมีความหมายคลายคลึงหรือใกลเคียงกันที่เห็นไดอยางชัดเจนมีอยางนอย 3 สวน คือ

1. เปนแนวทางหรือวิธีการบริหารงานภาครัฐที่หนวยงานของรัฐ และ/ หรือ เจาหนาที่ของรัฐ นำมาใชในการปฏิบัติราชการเพื่อชวยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารราชการ

2. มีกระบวนการบริหารงานที่ประกอบดวย 3 ขั้นตอน คือ การคิด (thinking) หรือ การวางแผน (planning) การดำเนินงาน (acting) และการประเมินผล (evaluating)

3. มีจุดหมายปลายทาง คือ การพัฒนาประเทศไปในทิศทางที่ทำใหประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น รวมทั้งประเทศชาติมีความเจริญกาวหนาและมั่นคงเพิ่มขึ้น สำหรับสวนที่แตกตางกัน คือ แตละคำมีจุดเนนตางกันกลาวคือ การบริหารจัดการเนนเรื่องการนำแนวคิดการจัดการของภาคเอกชนเขามาใชในการบริหารราชการ เชน การมุงหวังผลกำไร การแขงขัน ความรวดเร็ว การตลาด การประชาสัมพันธ การจูงใจดวยคาตอบแทน การลดขั้นตอน และการลดพิธีการ เปนตน ในขณะที่การบริหารการพัฒนาใหความสำคัญเรื่องการบริหารรวมทั้งการพัฒนานโยบาย แผน แผนงาน โครงการ (policy, plan, program, project) หรือกิจกรรมของหนวยงานของรัฐ สวนการ บริหารการบริการเนนเรื่องการอำนวยความสะดวกและการใหบริการแกประชาชน

ธงชัย สันติวงษ (2543) กลาวถึงลักษณะของงานบริหารจัดการไว 3 ดาน คือ

1. ในดานที่เปนผูนำหรือหัวหนางาน งานบริหารจัดการ หมายถึง ภาระหนาที่ของบุคคล ใดบุคคลหนึ่งที่ปฏิบัติตนเปนผูนำภายในองคการ

2. ในดานของภารกิจหรือสิ่งที่ตองทำ งานบริหารจัดการ หมายถึง การจัดระเบียบทรัพยากรตาง ๆ ในองคการ และการประสานกิจกรรมตางๆ เขาดวยกัน

3. ในดานของความรับผิดชอบ งานบริหารจัดการ หมายถึง การตองทำใหงานตางๆ สำเร็จลุลวงไปดวยดีโดยการอาศัยบุคคลตางๆ เขาดวยกัน

วิจิตร ศรีสะอาน (2536) ไดใหความเห็นระหวางการบริหาร และการจัดการ ไววา การบริหาร และการจัดการไมไดมีความแตกตางกัน กลาวคือ administration มักนิยมแปลเปนไทยวาการบริหาร สวน management มักนิยมแปลวา การจัดการ บางครั้งก็แปลวาการบริหารเหมือนกัน ดังนั้น คำสองคำนี้มีความหมายเหมือนกัน แต administration มักนิยมใชในการบริหารราชการ หรืองานภาครัฐ สวน management นั้นนิยมใชเกี่ยวกับงานดานธุรกิจแตความแตกตางมักจะมองที่ระดับของการบริหาร อยางไรก็

ตามในทางวิชาการ คำวาการบริหาร และการจัดการ มิไดมีความหมายแตกตางกันตามที่กลาวไวขางตน คำวา การจัดการก็สามารถใชกับหนวยงานราชการ หรือองคกรภาครัฐ และ ใชดำเนินการในระดับนโยบายเชนกัน ทั้งนี้เพราะแนวความคิดการจัดการสมัยใหมเนนการผสมผสานองคความรูทั้งศาสตรการบริหารและศาสตรการจัดการ ตลอดจนพฤติกรรมศาสตรเขาดวยกันอยางแยกไมออก

2. วิวัฒนาการของการจัดการ

วิวัฒนาการของการจัดการนั้นเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นพร้อมกับอารยธรรมของมนุษย์ที่สืบเนื่องเรื่องราวต่างๆ ในอดีตที่เก่าแก่ซึ่งเมื่อมีกลุ่มก็จะมีผู้นากลุ่มหรือหัวหน้าแสดงบทบาทเป็นผู้นาของกลุ่มเพื่อให้กลุ่มอยู่ได้ด้วยความเป็นระเบียบ ซึ่งการศึกษาทั้งทฤษฎีและหลักเกณฑ์ทางการจัดการที่เป็นรูปแบบเพิ่มจะเริ่มขึ้นในศตวรรษที่ 18 ภายหลังจากการมีอุตสาหกรรม

การปฏิวัติอุตสาหกรรม หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงใน วิธีการผลิตและระบบการผลิต จากเดิมระบบการผลิตมักทำกันภายในครอบคัว พ่อค้ามักเป็น นายทุนซื้อวัตถุดิบแล้วแจกจ่ายให้แต่ละครอบครัวรับมาทำ แล้วพ่อค้าจะรับผลิตภัณฑ์ที่สำเร็จ แล้วไปขาย คนงานก็จะได้ค่าจ้างเป็นการตอบแทน การผลิตสินค้าเดิมใช้แรงงานคน แรงงานสัตว์ รวมทั้งพลังงานจากธรรมชาติ เครื่องมือแบบง่ายๆ มาเป็นการใช้เครื่องจักรกลแทนเริ่มจากแบบง่ายๆ จนถึงแบบซับซ้อนที่มีกำลังผลิตสูง จนเกิดเป็นการผลิตในระบบโรงงาน (FACTORY SYSTEM) ส่วนการผลิตภายในครอบครัวก็ค่อยๆ ลดลงไป

จากอดีตจนถึงปัจจุบันกระบวนการผลิตสินค้า ได้ให้ความสำคัญกับการควบคุมคุณภาพ หรือมาตรฐานของผลิตภัณฑ์เสมอมา ในอดีตยุคที่อุตสาหกรรมใช้แรงงานคนเป็นหลักในการผลิตสินค้า ก็ใช้มนุษย์เป็นผู้ผลิตและตรวจสอบสินค้า แต่ในระยะต่อมาเมื่อความต้องการเพิ่มมากขึ้น แรงงานคนอย่างเดียวไม่สามารถผลิตสินค้าได้ทันกับความต้องการ ได้มีการนำเอาเทคโนโลยีมาใช้แทนแรงงานคนในกระบวนการผลิตมากขึ้น ตามความต้องการสินค้ามีเพิ่มมากขึ้น ด้วยเหตุนี้เองแรงงานคนเพียงอย่างเดียวจึงไม่อาจรองรับความต้องการที่มีเพิ่มมากขึ้น สิ่งที่ตามมาก็คือ การลดจำนวนแรงงานคนในกระบวนการผลิต และการนำเครื่องจักรและเทคโนโลยีเข้ามาแทนที่ ซึ่งข้อดีของการนำเครื่องจักรเข้ามาแทนที่แรงงานคนก็คือ จำนวน และปริมาณของผลผลิตที่เพิ่มมากขึ้น เวลาที่สั้นลงเมื่อเทียบจำนวนของผลผลิตที่ได้ รวมไปถึงความถูกต้องแม่นยำ เมื่อเทียบกับกระบวนการผลิตในอดีตที่ใช้แรงงานคนเป็นหลัก และนำมาซึ่งคุณภาพของผลิตภัณฑ์ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อการแข่งขันในภาคอุตสาหกรรม ทั้งในภาคการผลิตและการให้บริการทั้งตลาดภายในประเทศและต่างประเทศ

การจัดการในระยะเริ่มต้น ในต้นคริสต์ศตวรรษที่ 18 ได้มีนักปราชญ์ชาวเยอรมันและออสเตรียกลุ่มหนึ่งมีความสนใจในการจัดระเบียบบริหารงานของรัฐ ซึ่งเรียกตัวเองว่าแคเมอรัลลิสต์ (Cammeralist) ประกอบด้วยนักวิชาการและนักบริหารเป็นกำลังที่สำคัญ ระยะนี้ตรงกับสมัยพระเจ้าเฟรเดอริก วิลเลียมที่ 1 แห่งปรัสซัย (ค.ศ. 1713-1740) และพระนางมาเรีย เทเรซา แห่งออสเตีย (ค.ศ. 1740-1780) บุคคลกลุ่มนี้ได้ศึกษาและวางหลักในการบริหารงานของรัฐ ยังผลให้มีการปฏิรูประบบเศรษฐกิจและการบริหารงานไปพร้อมๆ กัน มีการรวบรวมความรู้ทางการบริหาร มีผู้สนใจศาสตร์ทางการบริหารมากขึ้น ในช่วงระยะเวลานี้ได้มีการใช้

คำว่า การบริหาร และ การจัดการ ในความหมายเดียวกันโดยหมายถึงการบริหารงานทุกประเภท จึงถือว่าผลงานของนักวิชาการหรือกลุ่มแคเมอรัลลิสต์เป็นการวางรากฐานการบริหารราชการของรัฐหรือรัฐประศาสนศาสตร์

2.1 การจัดการเชิงวิทยาศาสตร์

การศึกษาค้นคว้าทางด้านการจัดการเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว มีการตั้งทฤษฎี ตั้งกฎเกณฑ์ทางการจัดการ มีการนำเอาวิธีการทางวิทยาศาสตร์มาใช้เป็นเครื่องมือแสวงหาวิธีทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด (สมคิด บางโม, 2558. หน้า 65)

แนวคิดของแฮรี่ ทาวน์

เมื่อเฮนรี่ ทาวน์ (Henry Town) ประธานบริษัทเยลแอนด์ทาวน์ ในสหรัฐอเมริกา เสนอบทความเกี่ยวกับการจัดการต่อที่ประชุมสมาคมวิศวกรรมเครื่องกลแห่งสหรัฐอเมริกาในปี ค.ศ. 1880 เน้นให้เห็นความสำคัญของการจัดการว่ามีความสำคัญไม่น้อยกว่าการผลิต จุดเริ่มต้นของการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) ซึ่งเป็นจุดที่เริ่มขึ้นของการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์

แนวคิดของเฟรดเดอริค เทย์เลอร์

เฟรดเดอริค ดับเบิลยู เทย์เลอร์ (Frederic W. Taylor) ผู้ที่ได้ชื่อว่าเป็นบิดาแห่งการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ เทย์เลอร์นั้นมีพื้นฐานความรู้ทางด้านวิศวกร โดยที่การนำเสนอทฤษฎีการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์นั้น ได้มีขึ้นหลังจากที่เทย์เลอร์ได้เข้ามารับตำแหน่งเป็นผู้จัดการโรงงานแห่งหนึ่งในเมืองฟิลาเดลเฟีย ในขณะนั้นปัญหาของโรงงานอุตสาหกรรมที่ประเทศอเมริกาในขณะนั้นประสบอยู่คือปัญหาในเรื่องประสิทธิภาพการผลิต ซึ่งจากความด้อยในเรื่องประสิทธิภาพในการผลิต ของโรงงานอุตสาหกรรมที่เป็นหน่วยทำการผลิตในระดับจุลภาคได้ก่อให้เกิดผลกระทบต่อเศรษฐกิจของอเมริกาในระดับมหภาคคือทำให้ประเทศอเมริกาในขณะนั้นประสบภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ดังนั้นเทย์เลอร์จึงพยายามแก้ไขปัญหาในเรื่องประสิทธิภาพการผลิต โดยในระยะแรกของการแก้ปัญหา เทย์เลอร์ได้ให้ความสนใจไปในการปรับปรุงเครื่องจักร เครื่องไม้เครื่องมือ ตลอดจนไปถึงอุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงาน แต่ประสิทธิภาพการผลิตของโรงงานยังไม่เป็นที่น่าพอใจเท่าใดนัก ดังนั้นเทย์เลอร์จึงได้เปลี่ยนแนวความคิดใหม่ โดยได้ลองทำการสังเกตวิธีการทำงานของคนงานแต่ละคน จากการสังเกตเทย์เลอร์พบว่าคนงานในโรงงานอุตสาหกรรมของเขานั้นมีวิธีการทำงานตามหลักความเคยชิน ซึ่งลักษณะการทำงานตามหลักความเคยชินนั้น ในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานอย่างเดียวกันนั้นคนงานจะมีวิธีการทำงานที่แตกต่างกันหลายวิธี และวิธีการทำงานที่แตกต่างกันนั้นขึ้นอยู่กับความเคยชินของคนงานแต่ละคน โดยจากการสังเกตของเทย์เลอร์ พบว่าวิธีการทำงานที่แตกต่างกันตามความเคยชินของคนงานแต่ละคนนั้นมักก่อให้เกิดการอู้งานได้ และการอู้งานก็ทำอย่างเป็นระบบโดยได้รับการรู้เห็นเป็นใจจากผู้นำสหภาพแรงงานในโรงงาน

นอกจากปัญหาการอู้งานแล้ว เทย์เลอร์ยังพบว่าในอดีตฝ่ายบริหารได้เข้าไปควบคุม ดูแลคนงานน้อยมาก และปล่อยให้คนงานมีอิสระในการเลือกวิธีการทำงานตามใจชอบ ดังนั้นในการที่จะเพิ่มประสิทธิภาพการ

ผลิต เทย์เลอร์จึงได้นำเสนอการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ซึ่งสามารถสรุปได้ ดังนี้คือ (Frederic W.Taylor อ้างใน พิทยา บวรวัฒนา, 2543 หน้า 27)

- จะต้องมีการกำหนดวิธีการทำงานเพื่อให้ได้วิธีที่ดีที่สุด โดยวิธีที่ดีที่สุด จะต้องเป็นวิธีการทำงานที่ใช้เวลา ทรัพยากร และพลังงานในการทำงานน้อยที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับวิธีอื่นที่ทำงานในลักษณะเดียวกัน

- การคัดเลือกคนงานจะต้องมีการนำเอากฎเกณฑ์ทางวิทยาศาสตร์มาช่วยในการคัดเลือก เพื่อให้ได้คนงานที่มี ทักษะ ความรู้ ความสามารถที่เหมาะกับตำแหน่งงาน

- จะต้องมีการพัฒนาคนงานโดยการสอนวิธีการทำงานให้ถูกต้องตามหลักวิทยาศาสตร์การจัดการเพื่อที่จะขจัดวิธีการทำงานตามหลักความเคยชินให้หมดไปจากคนงานเดิม

- ต้องพยายามสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นระหว่างฝ่ายบริหารกับคนงาน อันจะนำมาซึ่งประสิทธิภาพการผลิตของโรงงาน

หลักวิทยาศาสตร์การจัดการตามแนวความคิดของเทย์เลอร์ นับว่ามีประโยชน์ต่อการบริหารงานในขณะนั้นเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งในปัจจุบันวิทยาศาสตร์การจัดการเองก็ยังคงมีการนำมาประยุกต์ใช้อยู่ในการบริหารงานในองค์การ และหน่วยธุรกิจต่าง ๆ

แนวคิดของอองรี ฟาโยล (Henri Fayol)

ในขณะที่เทย์เลอร์และคณะทำการศึกษาค้นคว้าอยู่นั้น ผู้นำคนสำคัญอีกคนหนึ่งในกลุ่มนี้คือ อองรี ฟาโยล วิศวกรและนักวิชาการชาวฝรั่งเศส ได้ศึกษาค้นคว้าหลักเกณฑ์การจัดการที่เป็นสากลโดยได้เสนอแนวความคิดไว้ว่า องค์ประกอบมูลฐานของการจัดการมีอยู่ 5 ประการดังนี้

การวางแผน (Planning : P) การศึกษาอนาคตและความต้องการแล้ววางแผนแนวทางปฏิบัติไว้ล่วงหน้า

การจัดองค์กร (Organizing : O) การจัดแบ่งหน่วยงานออกเป็นแผนกเป็นฝ่ายหรือเป็นกลุ่มตามลักษณะของงาน และการแบ่งงานกันทำ

การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing : S) เป็นการจัดให้คนทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายตามลำดับชั้น

การอำนวยการ (Directing : D) การอำนวยการให้หน่วยงานย่อยต่างๆของหน่วยงานดำเนินตามเป้าหมาย ไม่ให้ขัดกันทั้งวิธีการทำงานและเป้าหมายของงาน

การควบคุมงาน (Controlling : C) การควบคุมดูแลให้มีการปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับที่วางไว้หรือตามแผนที่วางไว้ เพื่อให้งานดาเนินไปด้วยความเรียบร้อยรวดเร็ว

นอกจากนี้ อองรี ฟาโยล ได้วางหลักการจัดองค์การ OSCAR มาจากคำว่า Objective Specialization, Coordination, Authority, Responsibility ซึ่ง Fayol ได้เขียนหลักของการจัดองค์การไว้

5 ข้อ เมื่อนำเอาตัวอักษรตัวแรกของคำทั้ง 5 มาเรียงต่อกัน จะทำให้สะกดได้คำว่า OSCAR ถือเป็นหลักในการจัดองค์การที่ดี ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1.หลักวัตถุประสงค์ (Objective) กล่าวว่า องค์การต้องมีวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน นอกจากนั้นตำแหน่งยังต้องมีวัตถุประสงค์ย่อยกำหนดไว้เพื่อว่าบุคคลที่ดำรงตำแหน่งจะได้พยายามบรรลุวัตถุประสงค์ย่อย ซึ่งช่วยให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์รวม

2.หลักความรู้ความสามารถเฉพาะอย่าง (Specialization) กล่าวว่า การจัดแบ่งงานควรจะแบ่งตามความถนัด พนักงานควรจะรับมอบหน้าที่เฉพาะเพียงอย่างเดียวและงานหน้าที่ที่คล้ายกันหรือสัมพันธ์กัน ควรจะต้องอยู่ภายใต้บังคับบัญชาของคนคนเดียว

3.หลักการประสานงาน (Coordination) คือ การหาทางทำให้ทุกๆฝ่ายร่วมมือกันและทำงานสอดคล้องกัน โดยใช้หลักสามัคคีธรรม เพื่อประโยชน์ขององค์การ

4.หลักของอำนาจหน้าที่ (Authority) กล่าวว่า ทุกองค์การต้องมีอำนาจสูงสุด จากบุคคลผู้มีอำนาจสูงสุดนี้ จะมีการแยกอำนาจออกเป็นสายไปยังบุคคลทุกๆคนในองค์การ หลักนี้บางทีเรียกว่า Scalar Principle (หลักความลดหลั่นของอำนาจ) บางทีเรียกว่า Chain of command (สายการบังคับบัญชา) การกำหนดสายการบังคับบัญชานี้ก็เป็นวิธีประสานงานอย่างหนึ่ง

5.หลักความรับผิดชอบ (Responsibility) กล่าวว่า อำนาจหน้าที่ควรจะเท่ากับความรับผิดชอบ คือ บุคคลใดเมื่อได้รับมอบหมายความรับผิดชอบก็ควรจะได้รับมอบหมายอำนาจให้เพียงพอ เพื่อทำงานให้สำเร็จด้วยดี

2.2 การจัดการเชิงมนุษยสัมพันธ์

แนวความคิดของการจัดการเชิงมนุษยสัมพันธ์ (Human relation management) เริ่มพัฒนาขึ้นราว ค.ศ. 1917 ถือว่าการจัดการเป็นกิจกรรมของคนกับคน มนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการทำงาน ความต้องการทางใจ กำลังใจ ความพึงพอใจ เป็นหัวใจสำคัญในการสร้างเสริมประสิทธิภาพของงานไม่น้อยกว่าปัจจัยอื่นๆ บุคคลแรกที่มีบทบาทสำคัญของแนวความคิดในกลุ่มนี้คือ (สมคิด บางโม, 2558) แมรี ปาร์กเกอร์ ฟอลเลต (Mary Parker Follett) และ เอลตัน เมโย (Elton Mayo)

แมรี ปาร์กเกอร์ ฟอลเลต (Mary Parker Follett)

นักสังคมสงเคราะห์ชาวอเมริกัน ได้เสนอหลักมนุษยสัมพันธ์ในการจัดการไว้ซึ่งชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการจัดการงานเสียก่อน การจัดการงานจึงจะดำเนินไปสู่เป้าหมายได้ดี ซึ่งแนวคิดของ “Follett” “การจัดการ เป็นเทคนิคการทำงานให้สำเร็จ โดยอาศัยผู้อื่น” เน้นเรื่องการประสานงาน โดยกล่าวว่า ในการจัดการหรือการบริหารงานจำเป็นต้องมีการประสานงาน 4 ชนิด ดังต่อไปนี้

1) การประสานงาน โดยการติดต่อโดยตรงกับตัวบุคคลที่รับผิดชอบงานนั้นๆ

2) การประสานงานในระยะเริ่มแรกหรือในขั้นวางแผนกิจกรรมต่างๆ

3) การประสานงาน ที่เป็นการเสริมสร้างความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันในกิจกรรมทุกอย่างที่กระทำ

4) การประสานงานที่กระทำเป็นกระบวนการต่อเนื่อง

เอลตัน เมโย (Elton Mayo)

เป็นบิดาคนหนึ่งในขบวนการมนุษย์สัมพันธ์ เขาให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างคนงานด้วยกันเอง หรือระหว่างกลุ่มของคนงานในอันที่จะเพิ่มผลผลิตในองค์การ การมีการติดต่ออย่างเปิดกว้างระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง การให้โอกาสกับผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามาร่วมตัดสินใจอย่างเป็นประชาธิปไตย การให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานทุกระดับและเอาใจใส่ดูแลเขา ให้ความเป็นกันเองกับเขามากกว่าคนงาน ย่อมทำให้มีผลงานเพิ่มขึ้น การวิจัยที่โรงงานฮอว์ทอร์นนี้ยืนยันว่ามนุษย์สัมพันธ์เป็นสิ่งที่ช่วยในการจัดการงานได้ดี หน่วยงานใดถ้ามีมนุษย์สัมพันธ์กันดี โดยฝ่ายจัดการให้ความเอาใจใส่ เอาอกเอาใจพนักงาน งานก็จะมีประสิทธิภาพดีขึ้น

แนวความคิดของ Mayo จากการทดลองที่ Hawthorn ใกล้เมือง Chicago U.S.A สรุปได้ดังนี้

- คนเป็นสิ่งมีชีวิต เรื่องจิตใจ ขวัญและกำลังใจเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับการทำงาน จะปฏิบัติต่อคนงานเหมือนเครื่องจักรไม่ได้

- รางวัลทางจิตใจมีผลต่อการจูงในในการทำงานไม่น้อยไปกว่าเงิน

- ความสามารถในการทำงานของคนงานไม่ได้อยู่กับสภาพแวดล้อมทางกายภาพอย่างเดียวแต่ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมทางสังคมของหน่วยงานด้วย

- อิทธิพลของกลุ่มนี้มีความสำคัญต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน

2.3 การจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์

ปัจจุบันแนวความคิดในการจัดการถือว่าการจัดการเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ เป็นกิจกรรมของกลุ่ม การดำเนินการใดๆก็ตามผู้จัดการทำคนเดียวไม่ได้ ต้องมีกลุ่มคนร่วมด้วยงานจึงจะบรรลุเป้าหมาย แนวความคิดนี้ได้รับการพัฒนาขึ้นในราวปี ค.ศ. 1950 โดยผู้นำการจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral management) ที่สำคัญหลายคน (สมคิด บางโม, 2558) อาทิ เกทเซลส์ และกูบา (Getzels & Guba) และ เชสเตอร์ บาร์นาร์ด (Chester Barnard)

ทฤษฎีของ เกทเซลส์ และกูบา (Getzels & Guba)

เรียกอีกชื่อว่า ทฤษฎีระบบสังคม (Social System Theory) ได้สร้างขึ้นเพื่อวิเคราะห์พฤติกรรมในองค์การต่างๆ ที่จัดขึ้นเป็นระบบสังคม แบ่งออกเป็น2 ด้าน คือ ด้านสถาบันมิติ (Nomothetic Dimension) และด้านบุคลามิติ (Idiographic Dimension)

1) ด้านสถาบันมิติ ประกอบด้วย

- สถาบัน ได้แก่ หน่วยงานหรือองค์การ ซึ่งจะเป็น กรม กอง โรงเรียน โรงพยาบาลบริษัทร้านค้า หรือโรงงานต่าง ๆ ที่มีวัฒนธรรมของหน่วยงานหรือองค์การนั้นครอบคลุมอยู่

- บทบาทตามหน้าที่ สถาบันจะกำหนดบทบาท หน้าที่ และตำแหน่งต่าง ๆ ให้บุคคลปฏิบัติ มีกฎและหลักการอย่างเป็นทางการ และมีธรรมเนียม (Ethics) การปฏิบัติที่มีอิทธิพลต่อบทบาทอยู่

- ความคาดหวังของสถาบันหรือบุคคลภายนอก เป็นความคาดหวังที่สถาบันหรือบุคคลภายนอกคาดว่าสถาบันจะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย เช่น โรงเรียนมีความคาดหวังที่จะต้องผลิตนักเรียนที่ดีมีคุณภาพ ความคาดหวังมีค่านิยม (Values) ของสังคมครอบคลุมอยู่

2) ด้านบุคลามิติ ประกอบด้วย

บุคลากรแต่ละคนซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในสถาบันนั้นๆ เป็นบุคคลในระดับต่างๆเช่น ในโรงเรียนมีผู้บริหารโรงเรียน ครู อาจารย์ คนงาน ภารโรง มีวัฒนธรรมย่อยที่ครอบคลุมต่างไปจากวัฒนธรรมโดยส่วนรวม

บุคลิกภาพ หมายถึง ความรู้ ความถนัด ความสามารถ เจตคติ อารมณ์ และแนวคิด ซึ่งบุคคลที่เข้ามาทำงานในสถาบันนั้นจะมีความแตกต่างปะปนกันอยู่และมีขนบธรรมเนียมของแต่ละบุคคลเป็นอิทธิพลครอบงำอยู่

ความต้องการส่วนตัว (Need - dispositions) บุคคลที่มาทำงานสถาบันมีความต้องการที่แตกต่างกันไป บางคนทำงานเพราะต้องการเงินเลี้ยงชีพ บางคนทำงานเพราะความรัก บางคนต้องการเกียรติยศชื่อเสียง ความก้าวหน้า บางคนต้องการการยอมรับ บางคนต้องการ ความมั่นคงปลอดภัย เป็นต้น นอกจากนั้นยังมีค่านิยมของตนเองครอบคลุมอยู่

เชสเตอร์ บาร์นาร์ด (Chester Barnard)

ได้ศึกษาวิเคราะห์องค์การในเชิงระบบตั้งแต่ปี ค.ศ.1938 แล้วนำมาเขียนหนังสือชื่อ “The Functions of the Executive” เป็นหนังสือที่เกี่ยวกับการบริหารองค์การในสมัยปัจจุบัน โดยเห็นว่าองค์การเป็นระบบสังคมที่เปลี่ยนแปลงได้ ภายในระบบดังกล่าวจะมีความเกี่ยวพันที่ประสานกันโดยมีเป้าหมายของการตอบสนองความต้องการส่วนบุคคล และเห็นว่าบุคคลแต่ละคน องค์การ ผู้ขาย และลูกค้า ต่างก็เป็นส่วนหนึ่งของสภาพแวดล้อม

หลักการสำคัญของแนวคิดนี้

- เน้นความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการ (Informal Organization)

- มีการกระจายความพึงพอใจของบุคลากรในองค์การออกไปอย่างเท่าเทียมกัน (The contribution satisfaction equilibrium) : โดยเห็นว่าการสื่อสารในองค์การเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างดุลภาพของความต้องการระหว่างบุคคลกับองค์การ (Inducement) เพื่อโน้มน้าวให้บุคคลทำงานด้วยความต้องการขององค์การในจุดที่องค์การต้องสร้างความพึงพอใจแก่บุคคลในการทำงานด้วย

พฤติกรรมศาสตร์เป็นศาสตร์ที่ศึกษาเกี่ยวพฤติกรรมและสภาพแวดล้อมของมนุษย์ เป็นศาสตร์ประยุกต์ที่อาศัยความรู้จากศาสตร์หลายสาขา เช่น มนุษยวิทยา เศรษฐศาสตร์ รัฐศาสตร์ จิตวิทยา สังคมวิทยา ประวัติศาสตร์ แนวความคิดของพฤติกรรมศาสตร์ได้เข้าไปมีบทบาทสำคัญในการจัดการมากขึ้นทุกที อาทิ เรื่องแรงจูงใจ การสื่อความหมาย ความขัดใจ ความร่วมมือ ตลอดจนอิทธิพลของสิ่งแวดล้อมเป็นต้น

แนวความคิดของการจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์สรุปได้ดังนี้

1) องค์การเป็นระบบของสังคม ในระบบสังคมจะกำหนดบทบาทและน่าที่ของบุคคล

2) กลุ่มมีบทบาทสำคัญในการกาหนดทัศนคติของบุคลากร

3) บุคคลแต่ละคนไม่ได้ต้องการแรงจูงใจทางเศรษฐกิจอย่างเดียว แต่ต้องการแรงจูงใจด้านสังคมและจิตวิทยาด้วย

4) ความพอใจความพอใจในผลงานย่อมทำให้เกิดผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพ

5) แบบของผู้นำให้เน้นที่พฤติกรรม

6) ยอมรับว่าองค์การมีความสัมพันธ์ในด้านต่างๆมากมายจนนับไม่ถ้วน

7) การจัดการมุ่งถึงผลผลิตขององค์การมากกว่ากระบวนการหรือกิจกรรม

3. สรุปท้ายบท

องค์การ คือ กลุ่มตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไปที่ต้องทำงานร่วมกัน เพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด ภายใต้โครงสร้างที่มีการจัดแบ่งอำนาจหน้าที่แบบใดแบบหนึ่งให้กับกลุ่มคนเหล่านั้นอย่างชัดเจน หน้าที่ของการจัดการมี 4 อย่าง คือ การวางแผน การจัดโครงสร้างองค์การ การเป็นผู้นำ และการควบคุม การปฏิบัติงานนี้เรียกว่ากระบวนการจัดการ บทบาทของการจัดการ ในส่วนของการบริหาร หมายถึง การดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงานใดๆ ของหนวยงานของรัฐ และ/ หรือ เจาหนาที่ของรัฐ ที่เกี่ยวของกับ คน สิ่งของ และหนวยงาน โดยครอบคลุมเรื่องตางๆ เชน (1) การบริหารคน (man) (2) การบริหารเงิน (money) (3) การบริหาร วัสดุอุปกรณ (material) (4) การบริหารงานทั่วไป (management) (5) การบริหารการใหบริการประชาชน (market) (6) การบริหารคุณธรรม (morality) (7) การบริหารขอมูลขาวสาร (message) (8) การบริหารเวลา (minute) และ (9) และการบริหารการวัดผล (measurement) เปน “ปจจัยที่มีสวนสำคัญตอการบริหาร”

4. แบบฝึกหัดท้ายบท

1. นักวิชาการได้ให้ความหมายขององค์การแนวความคิดทฤษฎี ได้ให้แนวความคิดหลายท่าน แนวความคิดเกี่ยวกับทฤษฎีองค์การที่สำคัญ มีอะไรบ้าง จงอภิปราย
2. การจำแนกองค์การโดยยึดวัตถุประสงค์ขององค์การมีหลักการต่างๆ อย่างไร จงอธิบาย
3. วิวัฒนาการของการจัดการส่งผลอย่างไรต่อการจัดการองค์การ
4. หลักการจัดองค์การ OSCAR นำมาประยุกต์ใช้กับการจัดองค์การในปัจจุบันได้อย่างไร
5. การบริหาร กับ การจัดการ มีความแตกต่างกันอย่างไร

5. เอกสารอ้างอิง

ติน ปรัชญพฤทธิ์. (2535). รัฐประศาสนศาสตร์เปรียบเทียบ : เครื่องมือในการพัฒนาประเทศ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ธงชัย สันติวงษ์. (2543). กลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
พิทยา บวรวัฒนา. (2543). รัฐประศาสนศาสตร์ : ทฤษฎีและแนวการศึกษา (ค.ศ.1970-ค.ศ.1980). พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
วิจิตร ศรีสะอาน. (2536). แนวคิดเกี่ยวกับการวิจัยการบริหารการศึกษา: ประมวลสาระชุดวิชาการวิจัยการบริหารการศึกษา หน่วยที่8-9. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2548). การบริหารจัดการและการบริหารการพัฒนาขององค์กรตามรัฐธรรมนูญและหน่วยงานของรัฐ. กรุงเทพฯ: นิติธรรม.
ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2545). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ธรรมสาร.
สมพงษ์ เกษมสิน. (2514). การบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เกษมสุวรรณ.
สมพงษ์ เกษมสิน. (2523). การบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิชย์.
Adam, Smith. (1776). An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations. New York: P. F. Collier & Son.
Chester, I. Barnard. (1970). The Function of Executive. Cambridge, Massachusettes : Harvard University.
George R. Terry. (1972). Principle of Management. London: Pittman.
Herbert G. Hicks, 1977). The Management of Organization : A Systems and Human Resources Approach. New York : McGraw-Hill .
Lyndall, Urwick. (1937). The function of Administration. The Science of Administration. New York: Institute of public Administration. 115-130.
Philip, B. Crosby. (1988). The eternally successful organization. New York: McGraw-Hill.

บทที่ 2 บทนำ

วัตถุประสงค์ประจำบท

1. เพื่อให้เข้าใจถึงความหมายความสำคัญของการจัดองค์การ
2. เพื่อให้เข้าใจถึงการจัดองค์การในแบบต่างๆ
3. เพื่อให้เข้าใจโครงสร้างและแผนภูมิองค์การ

สื่อการเรียนการสอน

1. เอกสารประกอบการสอน
2. PowerPoint
3. การบรรยายในชั้นเรียน

การวัดผลและประเมินผล

1. ฟังการอภิปราย รายงานและซักถาม
2. แสดงความคิดเห็น วิเคราะห์วิจารณ์
3. ตรวจแบบฝึกหัดท้ายบท

1. บทนำและความหมาย

1.1 ความหมายของการจัดองค์การ

Edwin B. Flippo (1970 : 129) กล่าวไว้ว่า การจัดองค์การ หมายถึง การจัดความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่างๆ คือ ตัวบุคคลและหน้าที่การงาน เพื่อรวมกันเข้าเป็นหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพ สามารถทำงานบรรลุเป้าหมายได้

ธงชัย สันติวงษ์ (2537 : 63) กล่าวไว้ว่า การจัดองค์การ คือ การจัดระเบียบกิจกรรมให้เป็นกลุ่มก้อนเข้ารูป และการมอบหมายงานให้คนปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของงานที่ตั้งไว้ การจัดองค์การจะเป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการจัดระเบียบความรับผิดชอบต่างๆ ทั้งนี้เพื่อให้ทุกคนต่างฝ่ายต่างทราบว่า ใครต้องทำอะไร และใครหรือกิจกรรมใดต้องสัมพันธ์กับฝ่ายอื่นๆอย่างไรบ้าง

สมคิด บางโม (2538 : 94) กล่าวไว้ว่า การจัดองค์การ หมายถึง การจัดแบ่งองค์การออกเป็นหน่วยงานย่อยๆให้ครอบคลุมภารกิจและหน้าที่ขององค์การ พร้อมกำหนดอำนาจหน้าที่และความสัมพันธ์กับองค์กรย่อยอื่นๆไว้ด้วย ทั้งนี้ เพื่ออำนวยความสะดวกในการบริหารให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

การจัดความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ คือ ตัวบุคคล และหน้าที่การงาน เพื่อทำให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพสามารถบรรลุเป้าหมายได้ จะสามารถกำหนดได้จากโครงสร้างองค์กร (Organization Structure) หรือแผนภูมิขององค์กร (Organization Chart) ซึ่งเป็นแผนภูมิที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจถึงอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ของแต่ละบุคคล

การจัดระบบความสัมพันธ์ระหว่างส่วนงานต่างๆ และบุคคลในองค์การ โดยกำหนดภารกิจ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้ชัดแจ้ง เพื่อให้การดำเนินงานตามภารกิจขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 การจัดองค์การทำเพื่ออะไร

- เพื่อช่วยให้สมาชิกในองค์กรทราบถึงขอบเขตของงาน

- เพื่อแสดงให้เห็นถึงการประสานงานตามสายการบังคับบัญชา

- เพื่อป้องกันการทำงานที่ซ้ำซ้อน และขจัดข้อขัดแย้งในหน้าที่การงาน

- ช่วยให้มองภาพความสัมพันธ์ระหว่างงาน ผู้ปฏิบัติงาน และเป้าหมายขององค์กร

- การจัดองค์กรที่ดีช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานตามความถนัดหรือตามความเหมาะสม

หลักการจัดองค์การ ของ Henri Fayol

ซึ่ง Fayol ได้เขียนหลักของการจัดองค์การไว้ 5 ข้อ เมื่อนำเอาตัวอักษรตัวแรกของคำทั้ง 5 มาเรียงต่อกัน จะทำให้สะกดได้คำว่า OSCAR ถือเป็นหลักในการจัดองค์การที่ดี ประกอบด้วย

1) หลักวัตถุประสงค์ (Objective) กล่าวว่า องค์การต้องมีวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน นอกจากนั้นตำแหน่งยังต้องมีวัตถุประสงค์ย่อยกำหนดไว้เพื่อว่าบุคคลที่ดำรงตำแหน่งจะได้พยายามบรรลุวัตถุประสงค์ย่อย ซึ่งช่วยให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์รวม

2) หลักความรู้ความสามารถเฉพาะอย่าง (Specialization) กล่าวว่า การจัดแบ่งงานควรจะแบ่งตามความถนัด พนักงานควรจะรับมอบหน้าที่เฉพาะเพียงอย่างเดียวและงานหน้าที่ที่คล้ายกันหรือสัมพันธ์กัน ควรจะต้องอยู่ภายใต้บังคับบัญชาของคนคนเดียว

3) หลักการประสานงาน (Coordination) คือ การหาทางทำให้ทุกๆฝ่ายร่วมมือกันและทำงานสอดคล้องกัน โดยใช้หลักสามัคคีธรรม เพื่อประโยชน์ขององค์การ

4) หลักของอำนาจหน้าที่ (Authority) กล่าวว่า ทุกองค์การต้องมีอำนาจสูงสุด จากบุคคลผู้มีอำนาจสูงสุดนี้ จะมีการแยกอำนาจออกเป็นสายไปยังบุคคลทุกๆคนในองค์การ หลักนี้บางทีเรียกว่า Scalar Principle (หลักความลดหลั่นของอำนาจ) บางทีเรียกว่า Chain of command (สายการบังคับบัญชา) การกำหนดสายการบังคับบัญชานี้ก็เป็นวิธีประสานงานอย่างหนึ่ง

5) หลักความรับผิดชอบ (Responsibility) กล่าวว่า อำนาจหน้าที่ควรจะเท่ากับความรับผิดชอบ คือ บุคคลใดเมื่อได้รับมอบหมายความรับผิดชอบก็ควรจะได้รับมอบหมายอำนาจให้เพียงพอ เพื่อทำงานให้สำเร็จด้วยดี

หลักในการจัดองค์การที่ดีมีองค์ประกอบและแนวปฏิบัติเพิ่มเติมอีกดังต่อไปนี้ (ศิริอร ขันธหัตถ์, 2536)

6) หลักความสมดุล (Balance) จะต้องมอบหมายให้หน่วยงานย่อยทำงานให้สมดุลกันกล่าวคือ ปริมาณงานควรจะมีปริมาณที่ใกล้เคียงกัน รวมทั้งความสมดุลระหว่างงานกับอำนาจหน้าที่ที่จะมอบหมายด้วย

7) หลักความต่อเนื่อง (Continuity) ในการจัดองค์การเพื่อการบริหารงานควรจะเป็นการกระทำที่ต่อเนื่อง

8) หลักการโต้ตอบและการติดต่อ (Correspondence) ตำแหน่งทุกตำแหน่งจะต้องมีการโต้ตอบระหว่างกันและติดต่อสื่อสารกัน องค์การจะต้องอำนวยความสะดวก จัดให้มีเครื่องมือและการติดต่อสื่อสารที่เป็นระบบ

9) หลักขอบเขตของการควบคุม (Span of control) เป็นการกำหนดขีดความสามารถในการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาคนหนึ่ง ๆ ว่าควรจะควบคุมดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาหรือจำนวนหน่วยงานย่อยมากเกินไป โดยปกติหัวหน้าคนงานไม่เกิน 4 หน่วยงาน

10) หลักเอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of command) ในการจัดองค์การที่ดี ควรให้เจ้าหน้าที่รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานเพียงคนเดียวเท่านั้น เพื่อให้เกิดเอกภาพในการบังคับบัญชาจึงถือหลักการว่า "One man One boss"

11) หลักตามลำดับขั้น (Ordering) ในการที่นักบริหารหรือหัวหน้างานจะออกคำสั่งแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ควรปฏิบัติการตามลำดับขั้นของสายการบังคับบัญชาไม่ควรออกคำสั่งข้ามหน้าผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่มีความรับผิดชอบโดยตรง เช่น อธิการจะสั่งการใด ๆ แก่หัวหน้าภาควิชาควรที่จะสั่งผ่านหัวหน้าคณะภาควิชานั้นสังกัดอยู่ อย่างน้อยที่สุดก็ควรจะได้แจ้งหัวหน้าคณะวิชานั้น ๆ ทราบด้วย เพื่อป้องกันความเข้าใจผิด และอาจจะเป็นการทำงายขวัญและจิตใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยไม่ตั้งใจ

12) หลักการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) ในการพิจารณาความดีความความชอบและการเลื่อนตำแหน่งควรถือหลักว่า ผู้บังคับบัญชาโดยตรงย่อมเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับผู้ใต้บังคับบัญชาของตนโดยใกล้ชิดและย่อมทราบพฤติกรรมในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดีกว่าผู้อื่น

2. หลักการของการจัดองค์การ

1) การสร้างโครงสร้างองค์การ หรือ แผนภูมิองค์การ (Organization Structure or Organization Chart) ประกอบด้วย ช่วงการควบคุม (Span of Control) อ้างถึงจากจำนวนบุคคลที่อยู่ภายใต้การควบคุมของบุคคล 1 คน (Lyndall F. Urwick) ได้กล่าวไว้ว่าสำหรับผู้บริหารระดับสูงสุดนั้นไม่ควรเกิน 4 คน แต่ผู้บริหารระดับล่างอาจจะเป็น 8 ถึง 12 คน)

2) ความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ (Responsibility and Authority) ผู้ที่ได้รับมอบหมายถ้ามีความรับผิดชอบใด ๆ จะต้องสามารถมีอำนาจหน้าที่ในการสั่งการควบคู่ไปด้วย เพื่อที่จะสามารถทำงานให้บรรลุความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายมา

3) การกำหนดความสามารถและลักษณะจำเป็น (Matching Abilities and Requirements) ในแต่ละตำแหน่งงานควรกำหนดความสามารถหรือลักษณะของบุคคลที่จะมารับตำแหน่งงานนั้น เพื่อที่จะสามารถจัดหาบุคคลแทนได้

ระดับชั้นขององค์กร (Organization Level) ในองค์กรต่างๆ จะมีระบบงานหลัก (Core Functions) ของระดับชั้นการบริหาร 4 ระดับ ดังนี้

1) ระดับชั้นกลยุทธ์ (Strategic Level) ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง (Senior Manager)

2) ระดับการบริหาร (Management Level) ได้แก่ ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Manager)

3) ระดับผู้ชำนาญการ (Knowledge and Data Worker Level) ได้แก่ กลุ่มพนักงานที่ใช้ความรู้และข้อมูล

4) ระดับปฏิบัติการ (Operational Level) ได้แก่ผู้จัดการระดับปฏิบัติการ (Operational Manager) ซึ่งคอยควบคุมงานตามหน้าที่ต่างๆ เช่น กลุ่มงานขายและการตลาด กลุ่มการเงินและบัญชี กลุ่มการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และกลุ่มการผลิต

2.1 โครงสร้างขององค์กรหรือแผนภูมิขององค์การ

1. โครงสร้างแบบงานหลัก (Line Organization) มีการแบ่งหน่วยงานย่อยออกมาเป็นสายบังคับบัญชาแบบตรงๆ ลักษณะไม่ซับซ้อนมากนัก จึงเหมาะกับองค์การที่เพิ่งจะเริ่มก่อตั้งและมีขนาดเล็กไม่มีหน่วยงานที่ปรึกษาหรือคณะกรรมการมาช่วยผู้บังคับบัญชาสูงสุดในการทำงาน

ข้อดี

- ลักษณะโครงสร้างเข้าใจง่าย

- สายการบังคับบัญชาชัดเจน ซึ่งส่งผลทำให้เห็นอำนาจหน้าที่ชัดเจนด้วย

- สะดวกในการติดต่อประสานงาน และสายการติดต่อรวดเร็ว

ข้อเสีย

- ผู้บังคับบัญชาสูงสุดรับภาระมาก

- การดำเนินงานไม่สามารถแบ่งย่อยลงไป ทำให้ยากแก่การควบคุม

2. โครงสร้างองค์การแบบงานหลักและงานที่ปรึกษา (Line and Staff Organization) การจัดองค์การรูปแบบนี้มีหน่วยงานที่ปรึกษา (Staff) มาช่วยการทำงานให้กับหน่วยงานหลัก (Line) หน้าที่ของหน่วยงานที่ปรึกษา สามารถแบ่งได้เป็น 4 แบบ คือ

1) ให้คำปรึกษา (Advisory) ซึ่งจะมีอำนาจการสั่งการน้อยมาก

2) ให้การควบคุม (Control) มีอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน

3) ให้บริการ (Service) ให้คำปรึกษาและมีอำนาจหน้าที่ แต่ไม่เกี่ยวข้องกับผลผลิตโดยตรง

4) ให้ความร่วมมือ (Coordinate) และประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ

ข้อดี

- ความผิดพลาดจากการทำงานจะลดน้อยลง เนื่องจากมีหน่วยงานที่คอยให้คำปรึกษา

- ลดภาระหน้าที่ของผู้บริหาร

ข้อเสีย

- อาจเกิดการขัดแย้งระหว่างหน่วยงานหลักและหน่วยงานที่ปรึกษา

- การติดต่อสื่อสารและดำเนินการล่าช้า

- พนักงานมีความลังเลใจในการปฏิบัติตามคำสั่ง

- ลดความสำคัญของผู้บริหาร ถ้าหน่วยงานที่ปรึกษามีบทบาทมากขึ้น

3. โครงสร้างองค์การแบบเมตริกซ์ (Matrix Organization) เป็นโครงสร้างที่เหมาะกับองค์การขนาดใหญ่และมีรูปแบบการทำงานเป็นโครงงานต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ

ข้อดี มีการใช้บุคลากรอย่างคุ้มค่า

ข้อเสีย ขาดเอกภาพในการบังคับบัญชา

4. โครงสร้างองค์การแบบไม่เป็นทางการ (Informal Organization) เป็นโครงสร้างองค์การที่แสดงความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการด้วย ตัวอย่างของความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการ เช่น เกิดจากการที่ไปรับประทานอาหารด้วยกันทุกเช้า, เป็นพี่น้องกัน, เป็นผู้บังคับบัญชาเก่า ซึ่งความสัมพันธ์เหล่านี้อาจทำให้การบริหารองค์กรมีประสิทธิภาพน้อยลงได้ หรือเกิดการร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานได้

2.2 กระบวนการจัดการ

แนวความคิดเกี่ยวกับกระบวนการจัดการ (Process of management) เป็นการวิเคราะห์ให้เห็นว่าผู้จัดการมีหน้าที่รับผิดชอบอะไรบ้าง มีงานอะไรจะต้องทำ และควรจะทำอย่างไรก่อนหลัง นับเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับผู้จัดการที่จะได้ยึดเป็นหลักในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ อาจกล่าวได้ว่าหัวใจของกระบวนการจัดการคือหน้าที่ของการบริหาร (Function of the executive) นั่นเอง แนวความคิดเรื่องกระบวนการจัดการซึ่งเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปมีดังนี้ (สมคิด บางโม, 2558. หน้า 70-71)

กระบวนการจัดการของ อองรี ฟาโยล

เป็นบุคคลแรกที่วิเคราะห์ถึงองค์ประกอบมูลฐานการจัดการ 5 ประการ ซึ่งกล่าวไว้บ้างแล้ว ปัจจุบันเรียกกระบวนการจัดการนั่นเอง กระบวนการจัดการของฟาโยลมีดังนี้

1) การวางแผน (Planning) คือการศึกษาข้อมูลในปัจจุบันและคาดการณ์ในอนาคต แล้ววางเป้าหมายและแนวทางปฏิบัติไว้

2) การจัดการหน่วยงาน (Organizing) คือการจัดการโครงสร้างของหน่วยงานหรืองค์การออกเป็นหน่วยงานย่อยๆ กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน การจัดสรรคนเข้าทำงานในตำแหน่งต่างๆ

3) การบังคับบัญชา (Commanding) คือการสั่งให้คนทำงานตามที่มอบหมายงานให้ทำบังคับบัญชาพนักงานให้ทำงานตามภารกิจของหน่วยงาน

4) การประสานงาน (Coordinating) คือการจัดระเบียบการทำงานไม่ให้ก้าวก่ายกัน ติดต่อประสานงานให้หน่วยงานย่อยต่างๆขององค์การ และประสานคนให้ทำงานโดยราบรื่นไม่ให้ขัดแย้งกัน

5) การควบคุม (Controlling) คือการควบคุมให้พนักงานปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ตรวจสอบให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ หรือควบคุมให้ทำงานตามระเบียบข้อบังคับที่วางไว้

กระบวนการจัดการของกูลิกและเออร์วิก

ลูเทอร์ กูลิกและลินดอลล์ เออร์วิก (Luther Gulick and Lyndall Urwick) กระบวนการจัดการของกูลิกและเออร์วิกเป็นที่ยอมรับของวงการทั่วไปอย่างกว้างขวาง รวมทั้งได้นำไปประยุกต์ในกิจการบริหารด้านต่างๆ ทั้งราชการและธุรกิจ นอกจากนั้น วงการวิชาการยังใช้อ้างอิงอยู่เสมอ (สมคิด บางโม, 2558 หน้า 71) ได้นำหลักการจัดการของฟาโยลมาปรับปรุงประยุกต์กับการบริหารราชการ เขาได้เสนอแนะการจัดหน่วยงานในทำเนียบแก่ประธานาธิบดีสหรัฐอเมริกาเพื่อให้ตอบคำถามที่ว่า อะไรคืองานของประธานาธิบดีสหรัฐอเมริกาในที่สุดก็ได้คำตอบสั้นๆ คือ POSDCoRB ซึ่งหมายถึงกระบวนการบริหาร 7 ประการดังนี้

P = Planning หมายถึง การจัดวางโครงสร้างและแผนปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าว่าเราจะต้องทำอะไรบ้างและทำอย่างไร เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

O = Organizing หมายถึง การจัดหน่วยงาน การกำหนดโครงสร้างของหน่วยงาน การแบ่งส่วนงานการกำหนดสายงานตำแหน่งต่างๆ การกำหนดหน้าที่ให้ชัดเจน

S = Staffing หมายถึง การจัดตัวบุคคล เป็นการบริหารงานด้านบุคลากรอันได้แก่ การจัดอัตรากำลังการสรรหา การพัฒนาบุคลากร การสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี การประเมินผลการทำงาน และการให้พ้นจากการทำงาน

D = Directing หมายถึง การอำนวยการ นับตั้งแต่การตัดสินใจ การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุมบังคับบัญชา และการควบคุมการปฏิบัติงาน

Co = Coordinating หมายถึง การประสานงาน ประสานกิจการด้านต่างๆของหน่วยงานให้เกิดความร่วมมือเพื่อดำเนินไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

R = Reporting หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงานผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้แก่ผู้บริหารและสมาชิกของหน่วยงานได้ทราบความเคลื่อนไหวของการดำเนินงานว่าก้าวหน้าไปเพียงใด

B = Budgeting หมายถึง การงบประมาณ การจัดทำงบประมาณ บัญชีการใช้จ่ายเงินการควบคุมและตรวจสอบด้านการเงิน

กระบวนการจัดการของคูนตซ์

แฮโรลด์ คูนตซ์ กำหนดขั้นตอนการจัดการไว้ 5 ขั้นตอน คือ POSDC ดังนี้

Planning – การวางแผน

Organizing – การจัดองค์การ

Staffing – การจัดคนเข้าทำงาน

Directing – การอำนวยการ

Controlling – การควบคุมการทำงาน

กระบวนการจัดการของเออร์เนสต์ เดล

เออร์เนสต์ เดล ได้จำแนกหน้าที่ของผู้จัดการไว้ 7 ขั้นตอน คือ POSDCIR เขาเห็นพ้องกับ คูนตซ์ขั้นตอนแรก (POSDC) และได้เพิ่มไปอีก 2 ขั้นตอน (IR) ดังนี้

Innovation – การสร้างสรรค์สิ่งใหม่

Representation – การเป็นตัวแทนขององค์การ

กระบวนการจัดการตามแนวคิดแนวคิดปัจจุบัน

หลังจากนี้ได้มีผู้เสนอกระบวนการจัดการหลายแนวคิด นักวิชาการทางการบริหารส่วนใหญ่ในปัจจุบันได้ศึกษาและวิเคราะห์แนวคิดทั้งหมดและสรุปว่ากระบวนการจัดการควรจะมีเพียง 4 ขั้นตอน คือ PODC ดังนี้

Planning – การวางแผนงาน

Organizing – การจัดองค์การ (รวมทั้งการจัดคนเข้าทำงานด้วย)

Directing – การอำนวยการหรือการชี้นำ

Controlling – การควบคุมติดตามผลการทำงาน

กระบวนการบริหารของเดมิ่ง

ดร.เอ็ดเวิร์ด เดมิ่ง ได้ประยุกต์กระบวนการของกูลิกและเออร์วิกให้สั้นลง เรียกว่า วัฏจักรเดมิ่ง (Deming cycle) หรือ PDCA ซึ่งมี 4 ขั้นตอนดังนี้ (สมคิด บางโม, 2558 หน้า 72)

Plan – การวางแผน

Do – การนำแผนที่วางไว้ไปปฏิบัติ

Check – การตรวจสอบเมื่อปฏิบัติต้องมีการตรวจสอบว่ามีปัญหาหรืออุปสรรคอะไรแล้วแก้ไขเสีย

Act – การนำแผนที่แก้ไขแล้วปฏิบัติใหม่

ในการบริการถ้าถ้าวัฏจักร PDCA หมุนได้หลายรอบ การบริหารจะประสิทธิภาพมากขึ้นซึ่งวัฎจักรเดมิ่งนี้สามารถนำมาใช้กับกิจกรรมได้เป็นอย่างดี

2.3 บทบาทของผู้จัดการ

ผู้จัดการที่ดีนั้นจะต้องมีการตั้งใจทุ่มเทการทำงานเป็นเวลานานภายใต้สถานการณ์ที่มีความกดดันได้ โดยงานที่ได้รับมอบหมายนั้น ส่วนใหญ่จะมีลักษณะคือไม่เป็นระบบ มีระยะเวลาสั้น และมีความหลากหลาย มักเป็นงานที่เกี่ยวกับการเจรจามากกว่างานเอกสาร ดังนั้นผู้จัดการส่วนใหญ่จะต้องมีการเรียนรู้ในองค์ประกอบการบริหารจัดการที่มากขึ้นเพื่อให้งานบริหารต่างๆ ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กาหนดไว้

บทบาทของการจัดการ จากการศึกษางานวิจัยของ Mintzberg จึงสามารถสรุปบทบาทของการจัดการที่สำคัญไว้ดังนี้คือ (เบญจมาภรณ์ อิศรเดช, 2552. หน้า 12-13)

1) บทบาทความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Roles) ผู้จัดการต้องติดต่อสื่อสารกับบุคคลต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ ซึ่งบทบาทดังกล่าวประกอบด้วย

- การสร้างบทบาทสมมติต่างๆ ต่อผู้อื่น เช่น พาผู้มาเยือนเข้าชมรอบๆ บริษัท การร่วมงานวันเกิดพนักงานหรือการให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น ซึ่งจัดเป็นการกระทำที่แสดงออกถึงภาพพจน์ขององค์การ

- การเป็นผู้นำ เป็นบทบาทที่ต้องรับผิดชอบในการกระทำต่อผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ว่าจะเป็นความสำเร็จหรือความล้มเหลว ลักษณะความเป็นผู้นำนั้นจะต้องแสดงความคิดเห็น การตัดสินใจ การฝึกอบรม การจูงใจและระเบียบวินัยของทุกคน

- การประสานงาน บทบาทนี้จะต้องเป็นเหมือนนักปกครองที่ต้องร่วมงานกับบุคคลอื่น นอกจากองค์การและการสร้างพันธมิตรเพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

2) บทบาทด้านข่าวสารข้อมูล (Informational Roles) คือ การควบคุม การเผยแพร่ และการเป็นนักพูด ตามแนวคิดของ Mintzberg เขาเชื่อว่างานที่สำคัญส่วนหนึ่งของผู้จัดการคือการจัดการด้านข้อมูล เพราะการมีข้อมูลที่เชื่อถือได้จะช่วยให้การตัดสินใจที่ต้องใช้ไหวพริบมีความถูกต้องและทันต่อเหตุการณ์ ซึ่งผู้จัดการจะมีบทบาทเกี่ยวข้องกับการจัดการข้อมูลดังนี้

- การควบคุม ควรเริ่มจากการตระหนักถึงการใช้ประโยชน์จากข้อมูล ไม่ว่าเป็นการรวบรวมข้อมูลจากหนังสือพิมพ์เอกสาร งานวิจัยหรือการรวบรวมเล็กๆน้อยๆ เช่น จากการพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่บังเอิญพบระหว่างเดิน

- การเผยแพร่ ผู้จัดการจำเป็นต้องเห็นความสำคัญในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารให้กับพนักงาน ไม่ว่าจะผ่านอีเมลล์ หรือ การประชุม

- การเป็นนักพูด ผู้จัดการมักถูกคาดหวังว่าจะต้องเป็นนักการฑูตที่ควบคุมสีหน้า ท่าทางและมีการพูดจาที่เหมาะสมเพื่อนำเสนอข่าวสารในด้านต่างๆ ขององค์การต่อสาธารณะ

3) บทบาทการตัดสินใจ (Decisional Roles) ผู้จัดการต้องใช้ข้อมูลในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาหรือการหาความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งบทบาทการตัดสินใจประกอบไปด้วย

- บทบาทของผู้ประกอบการ ผู้จัดการที่ดีมักถูกคาดหวังให้เป็นเสมือนผู้ประกอบการในการริเริ่มสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมใหม่ๆ

- การเผชิญกับความยุ่งยาก ผู้จัดการต้องสามารถจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นโดยไม่ได้คาดคิดมาก่อน เช่น ผลกระทบจากสถานการณ์การเงินระหว่างประเทศที่มีผลต่อสินค้า ซึ่งต้องการผู้จัดการเข้ามาแก้ไขปัญหาเหล่านี้ได้อย่างถูกต้องทันที

- การจัดสรรทรัพยากร เนื่องจากไม่มีเวลาหรือเงินมากพอ ดังนั้นผู้บริหารต้องจัดวางระบบการจัดสรรทรัพยากร และการใช้อย่างเหมาะสมเพื่อนให้เกิดประโยชน์สูงสุด

- การเป็นนักเจรจาต่อรอง คือเป็นผู้เจรจาต่อรองในการปฏิบัติงานกับบุคคลต่างๆ มากมายทั้งในและนอกองค์การเพื่อบรรลุผลสำเร็จที่กำหนดไว้

3. สรุปท้ายบท

การจัดองค์การ หมายถึง การจัดความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่างๆ คือ ตัวบุคคลและหน้าที่การงาน เพื่อรวมกันเข้าเป็นหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพ สามารถทำงานบรรลุเป้าหมายได้ตามวัตถุประสงค์ของงานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เพื่อให้ทุกคนต่างฝ่ายต่างทราบว่า ใครต้องทำอะไร และใครหรือกิจกรรมใดต้องสัมพันธ์กับฝ่ายอื่นๆ อย่างไรบ้าง โดยมีการจัดแบ่งองค์การออกเป็นหน่วยงานย่อยๆ ให้ครอบคลุมภารกิจและหน้าที่ขององค์การ พร้อมกำหนดอำนาจหน้าที่และความสัมพันธ์กับองค์การย่อยอื่นๆ เพื่ออำนวยความสะดวกในการบริหารให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยมีกระบวนการจัดการหลักๆ ดังนี้ การวางแผน (Planning) การจัดการหน่วยงาน (Organizing) การบังคับบัญชา (Commanding) การประสานงาน (Coordinating) และ การควบคุม (Controlling) เป็นต้น

4. แบบฝึกหัดท้ายบท

1. นักวิชาการได้ให้ความหมายของการจัดองค์การไว้อย่างไรบ้าง จงอภิปราย
2. การจัดแผนภูมิองค์การสามารถทำได้อย่างไรบ้าง
3. โครงสร้างแบบงานหลัก (Line Organization) สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการจัดองค์การแบบใด
4. การจัดองค์การในยุคปัจจุบันควรยึกหลักการแบบใด
5. ผู้จัดการที่ดีควรมีบทบาทอย่างไรในองค์การ

5. เอกสารอ้างอิง

ธงชัย สันติวงษ์. (2543). กลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

เบญจมาภรณ์ อิศรเดช ,ธีรศักดิ์ กัญจนพงศ์ กิ่งกาญจน์ วรนิทัศน์ และคณะ. (2552). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : สานักพิมพ์แมคกรอ-ฮิล.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2545). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ธรรมสาร.

ศิริอร ขันธหัตถ์. (2536). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : อักษรบัณฑิต.

สมคิด บางโม. (2558). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วิทยพัฒน์ จากัด.

Edwin B. Flippo. (1970). Principle of Personnel Management. New York : Mc Graw-Hall Inc. Halpin,

George R. Terry. (1972). Principle of Management. London: Pittman.

Herbert G. Hicks, 1977). The Management of Organization : A Systems and Human Resources Approach. New York : McGraw-Hill .

Lyndall, Urwick. (1937). The function of Administration. The Science of Administration. New York: Institute of public Administration. 115-130.

Philip, B. Crosby. (1988). The eternally successful organization. New York: McGraw-Hill.

บทที่ 3 บทนำ

วัตถุประสงค์ประจำบท

1. เพื่อให้เข้าใจถึงความหมายความสำคัญของทฤษฎีองค์การ
2. เพื่อให้เข้าใจถึงวิวัฒนาการของทฤษฎีองค์การในแต่ละยุค
3. เพื่อนำทฤษฎีองค์การไปประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสม

สื่อการเรียนการสอน

1. เอกสารประกอบการสอน
2. PowerPoint
3. การบรรยายในชั้นเรียน

การวัดผลและประเมินผล

1. ฟังการอภิปราย รายงานและซักถาม
2. แสดงความคิดเห็น วิเคราะห์วิจารณ์
3. ตรวจแบบฝึกหัดท้ายบท

1. บทนำและความหมาย

1.1 ความหมายของทฤษฎีองค์การ

ทฤษฎี คือ การกำหนดข้อสันนิษฐานซึ่งได้จากวิธีการของตรรกวิทยาศาสตร์ ทำให้เกิดกฎเกณฑ์ที่ได้จากการสังเกตและการทดลองมิใช่การศึกษา (Feigl, 1951) คือชุดของข้อความที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ ซึ่งบ่งชี้ถึงกฎเกณฑ์ที่ได้รับการยอมรับทั่วไปบางประการและสามารถนำไปพิสูจน์ได้ในเชิงประจักษ์ (Rudner, 1975) เป็นชุดของข้อความและแนวคิดซึ่งมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน แสดงถึงภาพรวมของบุคคล กลุ่มย่อยและกลุ่มต่างๆ ภายในองค์การอย่างเป็นระบบ แสดงถึงปฏิสัมพันธ์ของรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่างๆ ของกิจกรรมในองค์การ (Henry, 1975) เป็นกรอบของแนวคิดทฤษฎีต่างๆ ที่ศึกษาเฉพาะเรื่องโครงสร้างขององค์การ เพื่ออธิบายถึงการจัดโครงสร้างและการออกแบบองค์การ รวมทั้งการเสนอทางเลือกในการบริหารองค์การ เพื่อให้องค์การบรรลุถึงประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

แนวคิดและทฤษฎีองค์การ มีผู้ศึกษาและนักวิชาการให้นิยามขององค์การไว้ มีความหมายทฤษฎีองค์การ (Organization theory) ดังต่อไปนี้

Daft (2010:6-7) ให้ความหมายของทฤษฎีองค์การเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์และเข้าใจองค์การ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการองค์การได้อย่างมีประสิทธิผลเพิ่มขึ้น ทั้งนี้ทฤษฎีองค์การจะเกี่ยวข้องในประเด็นต่อไปนี้

1) องค์การมีการปรับตัว หรือควบคุมสภาพแวดล้อมภายนอกได้อย่างไร

2) เพื่อให้องค์การบรรลุประสิทธิผล จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ และโครงสร้างอย่างไร

3) องค์การสามารถหลีกเลี่ยงการละเมิดจริยธรรมทางการบริหารอย่างไร ซึ่งอาจเป็นภัย (bureaucracy) อย่างไร

4) ผู้บริหารใช้อำนาจและการเมืองอย่างไรจึงจะเหมาะสม

5) องค์การจะจัดการความขัดแย้งภายในได้อย่างไร

6) องค์การต้องมีวัฒนธรรมอย่างไร ที่จะส่งเสริมนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจะกำหนดวัฒนธรรมองค์การได้อย่างไร

7) ทฤษฎีองค์การสามารถนำมาใช้ทุกๆ องค์การในอุตสาหกรรมต่างๆ รวมทั้งนำใช้ในองค์การที่ไม่เน้นผลกำไร

Jones (2001:8) อธิบายว่าทฤษฎีองค์การเป็นการศึกษาว่าองค์การปฏิบัติหน้าที่อย่างไรองค์การมีผลต่อสภาพแวดล้อมอย่างไร และสภาพแวดล้อมมีผลอย่างไรต่อองค์การ

Gorther, Nicholas and Ball (2007:7-15) ชี้ให้เห็นถึงการใช้แนวการศึกษาต่างๆ (approaches) เพื่อวิเคราะห์องค์การ

1) มานุษยวิทยา นำมาใช้เพื่อวิเคราะห์ในเรื่องการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ

2) สังคมวิทยานำมาใช้เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ทางสังคม โดยเฉพาะการศึกษาอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการพัฒนาโครงสร้าง ปฏิสัมพันธ์ และพฤติกรรมของกลุ่มคน

3) จิตวิทยานำมาใช้วิเคราะห์บุคลิกภาพ การรับรู้ อารมณ์ และพฤติกรรมของคน

4) จิตวิทยาสังคมนำมาใช้วิเคราะห์ทัศนคติและระบบของการผลิตผลิตภัณฑ์หรือบริการ

5) เศรษฐศาสตร์ นำมาใช้วิเคราะห์การตลาดและระบบของการผลิตผลิตภัณฑ์หรือบริการ

6) รัฐศาสตร์ นำมาใช้เพื่อวิเคราะห์สถาบันและกระบวนการของรัฐบาล นโยบายสาธารณะ และการเมือง

1.2 ประเภทของทฤษฎีองค์การ

1. กลุ่มนักปฏิบัตินิยม ได้แก่ หลักองค์การที่เกิดจากผู้มีประสบการณ์จากการปฏิบัติงานแล้วนำมาเขียนและสร้างเป็นทฤษฎีเพื่อใช้ในการบริหารงาน

2. กลุ่มนักวิชาการนิยม ได้แก่ กลุ่มผู้สนใจในการบริหารงานเฉพาะส่วนที่เป็นศาสตร์ ใช้วิธีทางวิทยาศาสตร์ในการวิเคราะห์ เน้นสร้างทฤษฎีให้คนนำไปใช้ในการบริหารงาน

ทฤษฎีองค์การสามารถแบ่งแยกระดับต่างๆ ดังนี้

พิจารณาจากหัวข้อว่าศึกษาเรื่องอะไร (What is studies) ซึ่งเป็นการศึกษาในหัวข้อต่อไปนี้

1) ทฤษฎีเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของปัจเจกบุคคลและกลุ่ม

2) ทฤษฎีเกี่ยวกับโครงสร้างองค์การ

3) ทฤษฎีเกี่ยวกับกระบวนการขององค์การ (เช่นการติดต่อสื่อสารและการตัดสินใจ)

4) ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การในระดับโลกาภิวัฒน์

พิจารณาจากรูปแบบของการอธิบาย (how it is studied)

1) อธิบายองค์การโดยการวิเคราะห์ระบบ

2) อธิบายองค์การโดยเศรษฐศาสตร์การเมือง

พิจารณาจากความมุ่งหมาย (Why they are studied)

1) ศึกษาทฤษฎีองค์การเพื่อสร้างองค์ความรู้

2) ศึกษาทฤษฎีองค์การเพื่อนำไปใช้ในองค์การ

ประโยชน์ของทฤษฎีองค์การ

1) ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของงาน

2) ช่วยผู้บริหารในการวิเคราะห์งาน เพื่อปรับปรุงงานให้ดีขึน

3) ช่วยในการวิจัยปัญหาขององค์การเพื่อความก้าวหน้า

4) สามารถตอบสนองความต้องการของสังคมที่แท้จริงได้

5) ปรับตัวได้และทันสมัยกับโลกที่กำลังพัฒนา

ดังนั้นจากความหมายของทฤษฎีองค์การดังกล่าวข้างต้น มีความเห็นสรุปได้ว่าทฤษฎีองค์การหมายถึง ทฤษฎีองค์การนั้นเป็นหลักการศึกษาถึงโครงสร้าง และการออกแบบองค์การ โดยองค์การถูกจัดตั้งขึ้นมา การสร้างองค์การที่จะก่อให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพแก่องค์การ

2. วิวัฒนาการของทฤษฎีองค์การและการจัดการ

วิวัฒนาการของทฤษฎีองค์การและการจัดการนั้นจะเห็นได้ว่าทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิมนั้นเป็นแนวความคิดที่นักวิชาการเสนอขึ้นมาจากประสบการณ์และการทดลองวิจัย ซึ่งทฤษฎีจะนำมาเป็นแนวปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ แนวคิดหรือทฤษฎีต่างๆ ได้รับการพัฒนามาการเปลี่ยนแปลงของสังคม ซึ่งทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิมจะเน้นในเรื่องรูปแบบโครงสร้างและการกำหนดกฎเกณฑ์ต่างๆ โดยจะมุ่งถึงผลงาน แต่ไม่สนใจความรู้สึกนึกคิดของบุคคล ทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิมที่มีชื่อเสียงและในปัจจุบันยังมีการนำมาใช้อยู่คือทฤษฎีการจัดองค์การแบบราชการของแมกซ์ เวเบอร์ ต่อมาจะเป็นทฤษฎีองค์การด้านพฤติกรรมศาสตร์โดยมีการนำมาประยุกต์ใช้ในการจัดองค์การ โดยมีความเชื่อว่าองค์การเสมือนสิ่งมีชีวิตต้องการมีเจริญเติบโต มีสุขภาพไม่ดีเป็นบางครั้งและที่สำคัญต้องมีการพัฒนาองค์การให้เจริญเติบโตและมั่นคงตลอดไป ส่วนทฤษฎีต่อมาเป็นทฤษฎีองค์การสมัยใหม่เน้นทางด้านจิตวิทยา คำนึงถึงบุคคลและกลุ่มงานเพิ่ม

เข้าไป ซึ่งในปัจจุบันทฤษฎีองค์การจะอยู่ในรูปแบบของระบบนั่นคือองค์การเป็นระบบหนึ่งที่ประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) ผลผลิต (Output) ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) สิ่งแวดล้อม (Environment)

ทฤษฎีองค์การและการจัดการมีวิวัฒนาการดังนี้ (Moran, 1989:41-48)

2.1 ยุคการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ (scientific management)

องค์การมีลักษณะเป็นจักรกล (Machine model) เน้นการออกคำสั่ง มีการวางแผน บันทึกรายงาน เขียนนโยบาย เน้นความชานาญเฉพาะด้านกำหนดให้มีขนาดของความควบคุม (span of control) ประมาณ 6 คน เมื่อผู้บริหารออกคำสั่งได้ผล ผู้บริหารเริ่มมอบอำนาจหน้าให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และลดขนาดของการควบคุม อย่างไรก็ตามผู้บริหารไม่สามารถออกคำสั่งได้เสมอไป เพราะผู้ปฏิบัติงานและสหภาพแรงงานแบบวิทยาศาสตร์ ยังขาดเครื่องมือที่จะจัดการกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ปลายทศวรรษ 1930 นักวิชาการและนักปฏิบัติเริ่มเขียนงานกระตุ้นให้อุตสาหกรรมมีอยู่กับและเปลี่ยนแปลง รวมทั้งยกเลิกหลักการบางอย่างของสำนักการบริหารวิทยาศาสตร์

2.2 ยุคมนุษย์สัมพันธ์ (human relations)

Bamard (1938) ได้เสนอว่าองค์การเป็นระบบของความ ร่วมมือ ในองค์การประกอบด้วยกลุ่มตามธรรมชาติ มีการติดสื่อสารจากระดับล่างขึ้นสูระดับบน อำนาจหน้าที่จากระดับล่างเริ่มมีมากกว่าอำนาจหน้าที่จากระดับบน มีผู้นำทำหน้าที่ประสานงาน เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว สภาพแวดล้อมขององค์การมีความวุ่นวาย ดังนั้นโครงสร้างขององค์การจะมีลักษณะชั่วคราวและมีกระจายอำนาจ ในยุคมนุษย์สัมพันธ์จะเน้นคำตอบต่อไปนี้ 1) ความเป็นอิสระ 2) การเปลี่ยนเปลี่ยนแปลง 3) ความเป็นมนุษย์ 4) ความคิดสร้างสรรค์ และ 5) ความเป็นประชาธิปไตย เป็นต้น

2.3 ยุคระบบราชการ (bureaucracy)

Max Weber ได้เสนอประสิทธิภาพของระบบราชการผู้บริหารพึงพอใจต่อระบบราชการ ซึ่งมีลักษณะดังต่อไปนี้ 1) การติดต่อสื่อที่ชัดเจน 2) อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่ชัดเจน และ 3) การใช้กฎระเบียบข้อบังคับ เป็นต้น

2.4 อำนาจ ความขัดแย้ง และการตัดสินใจ (power, conflict and decisions)

นักรัฐศาสตร์ ได้สนใจศึกษาเรื่องอำนาจและความขัดแย้ง โดยพิจารณาว่าอำนาจและความขัดแย้งเป็นประเด็นที่จะนำมาวิเคราะห์องค์การ นอกจากนี้ในงานวิจัยของ Herbert Simon และ James March ได้ศึกษาในเรื่องการตัดสินใจของคนซึ่งมีข้อจำกัดในด้านต่างๆ เช่น ขาดสารสนเทศ ข้อจำกัดด้านเวลา ข้อจำกัดในเรื่องการให้เหตุผล ทำให้ยอมรับทางเลือกที่พอใจมากกว่าทางเลือกที่ดีที่สุด

2.5 คุณสมบัติของเทคโนโลยี (technological qualification)

หลังจากนักรัฐศาสตร์ได้นำเสนอเรื่องอำนาจ ความขัดยัง และการตัดสินใจแล้ว ต่อมา Tavistock Group ได้สนใจศึกษาเรื่องระบบสังคมเทคนิค (sociotechnical systems) โดยพิจารณาประเด็นทั้งทางสังคมและประเด็นทางเทคนิค

2.6 เป้าหมาย สภาพแวดล้อม ระบบ

ในยุคนี้ทฤษฎีองค์การให้ความสนใจเรื่องเป้าหมายองค์การ และสภาพแวดล้อม ทั้งนี้เป้าหมายองค์การ สามารถเปลี่ยนได้ เป้าหมายต่างๆอาจขัดแย้งกัน นอกจากนี้ นักทฤษฎีองค์การได้ศึกษาอิทธิพลของสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อองค์การและพิจารณาว่าองค์การเป็นระบบ (systems) โดยเฉพาะเป็นระบบเปิด (open systems) ซึ่งส่วนประกอบต่างๆ ขององค์การมีความสัมพันธ์ต่อกัน นักทฤษฎีองค์การได้เสนอทฤษฎีปัจจัยสถานการณ์ (contingency theory) หมายถึงการออกแบบองค์การขึ้นอยู่กับสถานการณ์ขององค์การ

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าจากทฤษฎีองค์การดังกล่าวข้างต้น มีความเห็นสรุปได้ว่า ทฤษฎีองค์การนั้นเป็นหลักการศึกษาถึงโครงสร้างและการออกแบบองค์การ โดยองค์การถูกจัดตั้งขึ้นมา การสร้างองค์การที่จะก่อให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพแก่องค์การ โดยจะมุ่งเน้นโครงสร้างองค์การที่เป็นทางการและการบรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะที่กำหนดไว้เป็นหลักเน้นมนุษยสัมพันธ์ และให้ความสำคัญกับการพิจารณาถึงลักษณะของระบบต่างๆ ภายในองค์การที่มีความสัมพันธ์กันและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์การนั้นๆ

3. แนวคิดทฤษฎีองค์การในยุคต่างๆ

ทฤษฎีองค์การ (Organization Theories) เป็นการสร้างองค์ความรู้ ขึ้นเพื่อการวิจัยทางสังคม โดยที่ทฤษฎีองค์การจะมีลักษณะเป็นเรื่องทั่วไปและมีระดับความเป็นนามธรรมสูงเพราะผู้สร้างทฤษฎีองค์การจะใช้องค์ความรู้ในแง่ของแนวคิดที่เป็นการวิเคราะห์และประสงค์จะใช้กับระบบกายภาพและสังคมด้วย ส่วนใหญ่อยู่ในวิชาฟิสิกส์ คณิตศาสตร์ ทฤษฎีการตัดสินใจกล่าวได้ว่าทฤษฎีองค์การมององค์การในฐานะเป็นสิ่งที่มนุษย์สร้างขึ้นโดยใช้หลักเหตุผล แนวความคิดเกี่ยวกับทฤษฎีองค์การ นับตั้งแต่ปี ค.ศ. 1880 เป็นต้นมา ได้มีแนวความคิดทางทฤษฎีองค์การเกิดขึ้นมากมาย นักวิชาการด้านการบริหารได้แบ่งแนวความคิดออกเป็นหลายแบบ หลายสำนัก และหลายระดับ แล้วแต่จะมองในแง่ใด ขึ้นอยู่กับผู้มองและวัตถุประสงค์ที่นำไปใช้ ซึ่งแนวความคิดที่สำคัญๆ สรุปได้ดังนี้

3.1 แนวคิดทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิม (Classical Theory)

แนวความคิดในยุคนี้เกิดขึ้นเมื่อราวปี 1880-1930 ในยุคนี้ถือได้ว่าเป็นยุคทองของแนวความคิดทางการบริหาร นักวิชาการพยายามแสวงหาแนวทางในการบริหารงานขององค์การ และหลักการบริหารที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน แนวความคิดในยุคนี้ประกอบด้วยแนวคิดและทฤษฎีหลายแนวคิดด้วยกัน ซึ่งแต่ละแนวความคิดก็จะมีหลายระเอียดและข้อมูลสมมติฐานของตนเองแตกต่างกันออกไป แนวความคิดที่เป็นที่แพร่หลายและยอมรับกันอย่างกว้างขวางในยุคนี้ ได้แก่ แนวความคิดวิทยาศาสตร์การจัดการ (Scientific Management) ของ Frederick W. Taylor แนวความคิดระบบราชการของ Max Weber แนวความคิดหลักการบริหารของ Lyndall F.Urwick และ L.Gulick และแนวความคิดในเรื่องการออกแบบงานและการศึกษาการเคลื่อนไหวและเวลาในการทำงาน (Time and Motion Studies) ของ Lillian and Frank

Gilbreth เป็นต้น ซึ่งแนวคิดยุคดั้งเดิมแบ่งเป็น 3 ทฤษฎี คือ (1) ทฤษฎีการบริหารที่มีหลักเกณฑ์ (Scientific Management) (2) ทฤษฎีการบริหาร (Administrative Theory) (3) ทฤษฎีระบบราชการ (Bureaucratic Theory) โดยแต่ละแนวคิดจะมีรายละเอียดสรุปได้ดังนี้

แนวความคิดวิทยาศาสตร์การจัดการของ Fredrick W. Taylor

แนวความคิดวิทยาศาสตร์การจัดการถือเป็นจุดเริ่มต้นของการศึกษาของการศึกษาการบริหารในยุคใหม่ ซึ่งทำการศึกษาการบริหารกันอย่างจริงจังแทนที่จะปล่อยให้การบริหารเป็นเรื่องของศาสตร์ที่ปล่อยให้การดำเนินกิจกรรมต่างๆเป็นไปตามยถากรรม Frederick W. Taylor เป็นวิศวกรชาวอเมริกันที่พัฒนาทฤษฎีจากประสบการณ์ทำงานในหลายบริษัท และเห็นว่าการบริหารงานของโรงงานมีความบกพร่องหลายประการเช่น ผู้จัดการไม่มีแนวคิดที่ชัดเจนเกี่ยวกับความรับผิดชอบระหว่างคนงานกับฝ่ายจัดการ , ไม่มีมาตรฐานการทำงานที่มีประสิทธิภาพ , ไม่มีสิ่งจูงใจเพื่อปรับปรุงงานให้ดีขึ้น, มีการกวดขันเข้มงวดเกินไป และ การตัดสินใจของฝ่ายจัดการอาศัยสามัญสำนึกและประสบการณ์แก้ปัญหาเฉพาะหน้า เป็นต้น Taylor ถือเป็นบิดาของวิทยาศาสตร์การจัดการ (Scientific Management) ซึ่งเป็นการเริ่มการบริหารสมัยใหม่ Taylor เสนอแนวความคิดวิทยาศาสตร์การจัดการ โดยการนำหลักการทางวิทยาศาสตร์มาใช้ในการบริหาร ศึกษาการทำงานของคนในเหมือง และเห็นว่าการทำงานแบบเดิมไม่ใช่วิธีการที่มีประสิทธิภาพ เพราะปล่อยให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานตามความเคยชิน ผู้ปฏิบัติงานจะทำงานตามความถนัดของตนเอง (rule of thumb) Taylor เห็นว่า การทำงานตามแบบเดิมนั้นผู้ปฏิบัติงานจะทำงานไม่เต็มที่ เนื่องจากกลัวว่าหากทำงานอย่างเต็มความสามมารถแล้วจะผลิตสิ่งของได้จำนวนมาก และนายจ้างอาจจะลดคนงานเพื่อประหยัดต้นทุนจึงเกิดการอู้งานขึ้น (soldiering) ลักษณะการอู้งานจะทำกันเป็นทีมหรือทำอย่างเป็นระบบ (systematic soldiering) กล่าวคือ พนักงานทุกคนร่วมใจกันอู้งานและพยายามรักษามาตรฐานการทำงานของทีมไว้ การจะพัฒนาและปรับปรุงการทำงานนั้น Taylor เสนอให้ใช้การสังเกตวิธีปฏิบัติงานและเวลาการทำงานของพนักงาน หลักการบริหารที่ Taylor เสนอประกอบด้วย (John Sheldrake , 1996,p.13-27)

1. การใช้หลักวิทยาศาสตร์การจัดการในการหาวิธีการทำงานแทนการทำงานตามความเคยชินของพนักงาน ซึ่งจะทำให้องค์กรการสามารถสร้างวิธีการทำงานที่ดีที่สุดหรือ One best way ในการทำงาน การหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุดนี้เป็นหน้าที่ของผู้บริหาร

2. การคัดเลือกคนงานที่มีความสามารถสูงสุด (Selection) เป็นการคัดเลือกตามหลักเหตุผลและใช้หลักวิทยาศาสตร์ โดยเลือกคนที่เหมาะสมกับงาน เนื่องจากแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน การคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมกับงานจึงเป็นสิ่งที่จะช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3. การฝึกอบรมให้คนงานทำงานได้อย่างถูกวิธี (Training) การฝึกฝนพนักงานให้สามารถทำงานตามหลักวิทยาศาสตร์ได้ โดยไม่ปล่อยให้การทำงานเป็นไปตามความเคยชินของพนักงาน

4. การหาสิ่งจูงใจให้เกิดกำลังใจในการทำงาน (Motivation) สร้างความร่วมมือระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย โดยเน้นการแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบระหว่างผู้บริหารและพนักงาน ผู้บริหารมีหน้าที่คิดและวางแผน ในขณะที่พนักงานมีหน้าที่ในการปฏิบัติ

นอกจากการเสนอในเรื่องการแสวงหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุด Taylor ยังได้เสนอให้ใช้ระบบการจ่ายค่าตอบแทนโดยนำระบบการให้รางวัลมาใช้ กล่าวคือ หากผู้ปฏิบัติงานทำงานได้เกินกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้จะได้รับค่าจ้างในอัตราที่เพิ่มขึ้นซึ่งจะเป็นแรงจูงใจในการทำงาน Taylor เห็นว่าการใช้วิทยาศาสตร์การจัดการนี้จะช่วยให้เกิดประโยชน์แก่ทั้งผู้ปฏิบัติงานและเจ้าของกิจการคือ ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้ผลผลิตมากขึ้นหรือมีประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้นจะทำให้องค์กรมีรายได้มากกว่าเดิม ในขณะที่ผู้ปฏิบัติงานเองก็จะได้

ค่าตอบแทนจาการทำงานมากขึ้นเช่นกัน สถานการณ์ในลักษณะนี้จึงเป็นสถานการณ์ที่ทั้งสองฝ่ายต่างได้ประโยชน์

Taylor มีความเห็นว่า การนำวิทยาศาสตร์การจัดการมาใช้นี้จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงวิธีคิดของผู้เกี่ยวข้องในองค์การก่อน หากบุคคลที่เกี่ยวข้องยังคงคิดแบบเก่า การใช้วิทยาศาสตร์การจัดการจะเกิดขึ้นได้ยาก ซึ่งลักษณะของการเปลี่ยนแปลงวิธีคิดในการทำงานนี้เอง Taylor กล่าวว่า วิทยาศาสตร์การจัดการเป็นการปฏิวัติทางด้านจิตใจ (mental revolution) (Frederick Taylor, 2000, p.1)

การศึกษาของ Taylor ได้รับการโต้แย้งจากนักวิชาการในยุคถัดมาอย่างมากว่าไม่ได้ให้ความสำคัญกับคน และมองคนในฐานะที่เป็นเครื่องมือ หรือปัจจัยทางการบริหารประการหนึ่งเท่านั้น นอกจาก Frederick Taylor แล้วในกลุ่มวิทยาศาสตร์การจัดการ (Scientific Management) ยังมีแนวความคิดของวิชาการอีกหลายคนที่มีผลในการแสวงหาวิธีการทำงานในองค์การ

แนวความคิดของ Henry Gantt

เป็นอีกแนวความคิดหนึ่งในกลุ่มวิทยาศาสตร์การจัดการ Henry Gantt เสนอแนวความคิดในการจัดทาผังควบคุมการทำงานที่เรียกว่า Gantt Chart ซึ่งจะระบุกิจกรรมที่ต้องดำเนินการและระยะเวลาที่ต้องดำเนินการ ตลอดจนทรัพยากรและผู้ที่จะปฏิบัติในกิจกรรมดังกล่าว ผังควบคุมการทางานของ Gantt เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการควบคุมและติดตามการทำงานในองค์การได้เป็นอย่างดี เทคนิคดังกล่าวนี้ต่อมาได้พัฒนาเป็นเทคนิคในการติดตามและวิเคราะห์เส้นทางการทำงานที่เรียกว่า PERT (Program Evaluation Review Technique) และ CPM (Critical Path Method) ซึ่งใช้ในการคำนวณระยะเวลาในการทำงานและช่วงเวลาวิกฤติในการทำงาน นอกจากนี้ยังศึกษาความคิดมนุษยนิยมในการปฏิบัติต่อคนงานและการจ่ายค่าจ้าง การสอนและการฝึกอบรมคนงาน การสร้างนิสัยในการทำงาน และการจัดการด้านการบริหาร

แนวความคิดของ Frank and Lillian Gilbreths

ซึ่งใช้ Time and Motion Study ในการศึกษาการทำงานของพนักงานในองค์การ ทั้งสองพัฒนาวิธีการทำงานโดยสังเกตการณ์การทำงานของพนักงานผู้ปฏิบัติงาน บันทึกการเคลื่อนไหวท่าทางในการทำงานและจับเวลาการทำงานของพนักงานในแต่ละท่าการเคลื่อนไหวเพื่อหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุด Frank and Lillian เชื่อว่า วิธีการทำงานที่ดีที่สุดมีอยู่เพียงวิธีเดียว การศึกษาของ Frank and Lillian Gilbreths จะใช้นาฬิกาจับเวลาเป็นเครื่องมือสำคัญในการศึกษา การศึกษาการเคลื่อนไหวและเวลา (Time – and – motion study) หรือเรียกว่า การศึกษาการทำงาน (Work study) เป็นการศึกษาการเคลื่อนที่ของพนักงานรอบๆ บริเวณที่ปฏิบัติงาน และความสัมพันธ์กันระหว่างพนักงานกับเครื่องมือเครื่องใช้ หรือความสัมพันธ์กันระหว่างพนักงานกับพนักงานในการปฏิบัติงานแบบกลุ่ม การพิจารณาการเคลื่อนที่ของพนักงาน และวัสดุโดยกว้างๆ จะเกี่ยวข้องกับการพยายามที่จะใช้ลักษณะงาน และเครื่องจักรที่มีอยู่แล้วให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยกำจัดเวลาว่างของงานออกไปให้มากที่สุด ขจัดการเคลื่อนที่ที่ไม่จำเป็น หรือที่ใช้เวลามากออกไป และพิจารณาความเหนื่อยล้าของพนักงานเป็นหลัก การค้นคว้าที่สำคัญของทั้งสองคน ได้แก่ การปรับปรุงวิธีการก่ออิฐโดยการกำหนดท่าการเคลื่อนไหวร่างกายให้เหมาะสมโดยลดท่าการเคลื่อนไหวลง การวางเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงานให้อยู่ในที่ที่เหมาะสม และออกแบบอุปกรณ์ต่างๆที่จะช่วยให้สามารถทำงานได้ดีขึ้น วิธีการดังกล่าวทำให้สามารถก่ออิฐได้มากขึ้นกว่าเดิมเกือบสามเท่าตัว (สามารถก่ออิฐได้ 350 ชิ้นต่อชั่วโมงจากเดิมที่ทำได้เพียง 120 ชิ้น) วิธีการของ Gilbreths นี้มีการเรียกชื่อว่า THERBLIGS โดยนำนามสกุลของทั้งสองมาเขียนกลับเป็นชื่อเรียกการศึกษาการเคลื่อนไหวท่วงท่าในการทำงานแล้ว Gilbreths ยังเสนอแผนผังกระบวนการใน

การทำงานอีกด้วย เป็นหลักการของการบริหารจัดการด้านคุณภาพ และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องที่มีอยู่แทบทุกระบบงานที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน เช่น TQM, QCC, Six Sigma หรือ ISO 9000 วิธีการ THERBLIGS เป็นวิธีการทำงานที่รวดเร็วขึ้น เริ่มที่การแบ่งขั้นตอนการทำงานออกเป็นส่วนๆ และกำจัดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นที่ทำให้เสียทั้งแรงงาน และเวลาออกไป ซึ่งการทำเช่นนี้จะเป็นผลดีต่อผู้ปฏิบัติงาน เพราะงานจะสบายขึ้น THERBLIGS คือ การปฏิบัติงานโดยรวมของงานอย่างหนึ่ง ก็คือการประกอบรวมกันของประเภทของการเคลื่อนไหวองค์ประกอบพื้นฐาน ซึ่ง Gilbreth ได้กำหนดขั้นตอนการทำงานไว้ 18 ขั้น เพื่อให้ผู้สนใจได้ใช้เป็นจุดเริ่มต้นในการพัฒนางานโดยสัญลักษณ์นั้นแยกตามประเภทตามจุดประสงค์ของการเคลื่อนไหว ดังนั้นจะต้องเลือก THERBLIGS ให้ถูกต้องโดยคำนึงถึงว่าการเคลื่อนไหวนั้นดำเนินการไปเพื่ออะไร

แนวคิดของ Harrington Emerson

ในช่วงปี ค.ศ. 1853-1931 Harrington Emerson วิศวกรชาวอเมริกา ทำงานในอุตสาหกรรม และบริหารองค์การ มีแนวคิดคือได้นำเอาวิธีการจัดการแบบวิทยาศาสตร์มาบริหารงานในองค์การ การบริหารแบบวิทยาศาสตร์คือ จะต้องมีการค้นพบและทดลองเป็นอย่างดีว่าวิธีการนั้นได้ผลจริง เมื่อประเมินผลแล้วสามารถบอกได้ว่า อะไรที่เกิดขึ้น เกิดขึ้นได้อย่างไร เกิดขึ้นเมื่อไหร่ แล้วนำเอาข้อมูลเหล่านั้นมากำหนดเป็นหลักการบริหาร ใช้เพื่อปรับปรุงกับการจัดการกับประสิทธิภาพของคน โครงสร้าง และเป้าหมายขององค์การ เพื่อผลตอบแทนที่สมเหตุสมผล

องค์ประกอบของแนวคิดนี้ The Twelve Principles of Efficiency ได้กล่าวถึงหลักประสิทธิภาพการบริหารงานขององค์กร 12 ประการที่สำคัญดังนี้

1. กำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน (Clearly defined ideals)
2. ใช้หลักเหตุผลทั่วไปพิจารณาจากความเป็นไปได้ของงาน (Common sense)
3. ให้คำแนะนำที่ดี มีหลักถูกต้องสมบูรณ์ (Competent counsel)
4. รักษาระเบียบวินัยในการทำงาน (Discipline)
5. ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม (The fair deal)
6. มีข้อมูลพร้อมทำงานที่เชื่อถือได้ (Reliable information)
7. มีการรายงานผลการทำงานเป็นระยะ (Dispatching)
8. มีมาตรฐานงานเสร็จตามเวลา (Standards and schedules)
9. มีผลงานได้มาตรฐาน (Standardized conditions)
10. มีวิธีดำเนินงานที่เป็นมาตรฐาน (Standardized operations)
11. มาตรฐานที่กำหนดสามารถนำไปปฏิบัติได้ (Standardized directing)
12. ให้รางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงานดี มีประสิทธิภาพ (Efficiency reward)

ข้อดีของแนวทางการบริหารในทฤษฎีนี้ ได้นำเอาหลักของวิทยาศาสตร์ ซึ่งมีการนำมาทดลองปฏิบัติหลายครั้งแล้ว เมื่อประเมินผลสามารถพิสูจน์ได้ว่ามีประสิทธิภาพเพียงไร โดย Harrington Emerson ได้นำไปใช้ในการบริหารมากกว่า 200 องค์การ

ข้อเสียนั้นแนวคิดนี้จะแบ่งงานออกเป็นย่อยๆ ถือเอาความรวดเร็ว ให้คนทำงานเฉพาะอย่าง ถือความชำนาญเป็นแนวในการปฏิบัติ ซึ่งอาจต้องสิ้นเปลืองคน โดยในยุคต่อมา ได้มีนักทฤษฎีได้ให้ความเห็นถึงข้อเสียในเรื่องนี้เช่นกัน

แนวความคิดหลักการบริหารของ Henri Fayol (Principle of Organization)

Henri Fayol เสนอแนวความคิดในการบริหารงานขององค์การ ซึ่งพิจารณาวิธีการทำงานขององค์การ ข้อเสนอแนวทางทฤษฎีของ Henri Fayol ประกอบด้วย องค์ประกอบของการบริหาร (Element of management) 5 ประการ ได้แก่ (John Sheldrake, Ibid,p. 53-55) ได้แก่

1) การวางแผน (Planning) ซึ่งได้แก่ การกำหนดภาพในอนาคตที่องค์การต้องการจะบรรลุและวิธีการให้ประสบผล การวางแผนจะต้องมีลักษณะที่สำคัญที่สุดคือ มีความเป็นเอกภาพ (unity) มีความต่อเนื่อง (continuity) มีลักษณะยืดหยุ่น (flexible) และมีความกระชับแช้ดเจน (Precision) การวางแผนจะมีความเกี่ยวข้องกับการคาดการณ์อนาคตขององค์การ

2) การจัดองค์การ (Organizing) องค์ประกอบในเรื่องการจัดองค์การ การเป็นการพิจารณาแบ่งงานภายในหน่วยงานว่าใครควรทำอะไรในองค์การ ควรจะประกอบด้วยหน่วยงานย่อยมากน้อยเพียงใด และแต่ละหน่วยงานย่อยควรจะทำหน้าที่ใดจึงจะทำให้งานในองค์การบรรลุผล

3) การสั่งการ (Command) ได้แก่ การกำหนดหรือการมอบหมายให้ผู้ปฏิบัติงานดำเนินการตามที่ต้องการได้ ผู้ที่สั่งการจะต้องมีความรู้ในเรื่องของคน สามารถจัดการหรือขจัดผู้ที่ไร้ความสามารถออกไปจากองค์การได้ สามารถยกตัวอย่างที่เห็นชัด สามารถสรุปการทำงานที่ผ่านมาได้ และไม่หมกมุ่นอยู่กับรายละเอียดมากนัก มีความสามรถในการเชื่อมโยงงานและบุคคลเข้าด้วยกัน

4) การประสานงาน (Co-ordination) เป็นการสร้างความกลมกลืนในการปฏิบัติงานขององค์การให้ทุกส่วนในองค์การทำงานเชื่อมโยงกันเพื่อให้เกิดเป้าหมายตามที่ต้องการ โดยการเชื่อมโยงกิจกรรมต่างๆ ในองค์การเข้าด้วยกันเป็นการสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในองค์การ

5) การควบคุม (Control) ได้แก่ การตรวจสอบการดำเนินการขององค์การให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ การควบคุมจะเป็นหน้าที่ที่มีความเกี่ยวข้องกับการวางแผนอย่างชัดเจน การควบคุมจะมุ่งพิจารณาถึงข้อผิดพลาดและจุดอ่อนที่เกิดขึ้นเพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปรับปรุง

หน้าที่ทางการบริหารทั้งห้าประการนี้รู้จักกันในชื่อ POCCC ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องดำเนินการเพื่อให้เกิดผลตามที่วางไว้ Henri Fayol สรุปกิจกรรมในการบริหารอุตสาหกรรมจะประกอบด้วยกิจกรรมทั้งสิ้น 6 กลุ่มด้วยกันคือ (วันชัย มีชาติ, 2557 : 35)

1) กิจกรรมด้านการผลิต (Technical activities) ซึ่งได้แก่ การผลิต ระบบการผลิตขององค์การ การปรับตัว

2) กิจกรรมด้านการค้าหรือการพาณิชย์ (Commercial) ได้แก่ การซื้อ การขาย แลกเปลี่ยน

3) กิจกรรมด้านการเงิน (Financial activities) ประกอบด้วย การแสวงหาช่องทางการลงทุน และการได้ผลตอบแทนจากการลงทุนมากที่สุด

4) กิจกรรมด้านการบัญชี (Accounting activities) ได้แก่ กิจกรรมที่เกี่ยวกับระบบบัญชีการคำนวณต้นทุน งบดุล และสถิติต่างๆ ที่ใช้ในองค์การ

5) กิจกรรมด้านความมั่นคงปลอดภัย (Security activities) ได้แก่ การป้องกันทรัพย์สินต่างๆ ขององค์การ และความปลอดภัยในการทำงานของพนักงานในองค์การ

6) กิจกรรมด้านการบริหาร (Management activities) ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ การประสานงาน และการควบคุม

หลักการบริหาร Henri Fayol เสนอหลักการบริหารที่ใช้ในการบริหารงานองค์การไว้ 14 ประการคือ (วันชัย มีชาติ, 2557 : 37)

1) การแบ่งงานกันทำ (Division of work) ได้แก่ การแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้าน เพื่อให้เกิดผลดีแก่องค์การมากที่สุด

2) อำนาจ (Authority) คือสิทธิอำนาจหรืออำนาจที่ชอบธรรมในการสั่งการให้ผู้ปฏิบัติงานกระทำอย่างใดตามที่ผู้บริหารต้องการ อำนาจจะมีทั้งอำนาจที่เป็นทางการและที่เป็นอำนาจบารมี (personal authority) ซึ่งทำให้ผู้อื่นเชื่อฟัง

3) ความมีวินัย (Discipline) ได้แก่ การยอมปฏิบัติตามกติกาขององค์การซึ่งจะกำหนดในเรื่องความประพฤติของพนักงาน วิธีปฏิบัติต่างๆ ในองค์การ

4) เอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of commend) คือการที่องค์การกำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว เพื่อป้องกันความขัดแย้งหรือความสับสนในการสั่งงาน และให้เกิดความชัดเจนว่าผู้ปฏิบัติงานจะต้องรับฟังคำสั่งของใคร

5) เอกภาพของทิศทาง (Unity of direction) องค์การจะต้องมีทิศทางในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันไม่ว่าจะมีการแบ่งหน่วยงานย่อยมากน้อยเพียงไร หน่วยงานต่างๆ จะต้องดำเนินการเพื่อให้เกิดเป้าหมายเดียวกัน

6) การยึดผลประโยชน์ขององค์การมากกว่าผลประโยชน์ส่วนบุคคล (Subordination of individual interest to general interest) องค์การจะต้องยึดถือประโยชน์ขององค์การสำคัญกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวของบุคคลหรือของกลุ่มในองค์การ

7) การให้การตอบแทน (Remuneration of personnel) ผู้ปฏิบัติงานในองค์การจะต้องได้รับผลตอบแทนจากการทำงานที่เป็นธรรม การให้ค่าตอบแทนจากการทำงานอาจกระทาได้หลายรูปแบบ เช่น จ่ายค่าตอบแทนตามจำนวนผลงานที่ทำได้ (piece rates) จ่ายตามระยะเวลา (time rates) จ่ายค่าตอบแทนตามงาน (job rates) เป็นต้น

8) หลักการรวมอำนาจ (Centralization) ได้แก่ การรวมอำนาจหรือการกระจายอำนาจในองค์การ องค์การจะต้องเลือกรวมหรือกระจายอำนาจให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

9) หลักสายการบังคับบัญชา (Scalar chain) ได้แก่ ระดับของการบังคับบัญชา จากระดับสูงลงมาถึงระดับล่างจะต้องมีความชัดเจนว่าใครอยู่ในความดูแลควบคุมของใคร สายการบังคับบัญชาจะกำหนดช่องทางการสื่อสารภายในองค์การ และเส้นทางของการใช้อำนาจในองค์การ

10) ความมีระเบียบ (Order) คือ ความมีระเบียบในการทำงาน การจัดอุปกรณ์ และสิ่งของต่างๆ ให้อยู่ในที่ที่ควรจะเป็น การเก็บรักษาสิ่งของ เครื่องใช้ และอุปกรณ์ต่างๆ อย่างเหมาะสม

11) ความเป็นธรรม (Equity) การบริหารงานในองค์การจะต้องมีความยุติธรรมและเมตตา เพื่อให้การยอมรับและมีการปฏิบัติตามระเบียบวินัยในองค์การ

12) ความมั่นคงในอาชีพ (Stability of tenure of personnel) ผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีความรู้สึกมั่นคงในอาชีพ มีช่องทางความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งองค์การจะต้องมีการวางแผนด้านบุคคลในองค์การ

13) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative) การสร้างสรรค์จะเป็นเครื่องมือที่จะทำให้การทำงานในองค์การบรรลุผลสำเร็จ ผู้บริหารจะต้องกระตุ้นและสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในหมู่พนักงานองค์การ

14) หลักความสามัคคี (Esprit de corps) คือ การที่บุคคลในองค์การร่วมแรงร่วมใจกันทำงานเพื่อให้เกิดผลตามความต้องการของหน่วยงาน เป็นการสร้างความเป็นทีมงานในการทำงานร่วมกันของผู้ปฏิบัติงาน

หลักการบริหารทั้ง 14 ประการนี้เป็นหลักการที่จะนำไปใช้ในการบริหารงานในองค์การต่างๆ มีลักษณะเป็นหลักสากล

4. สรุปท้ายบท

5. แบบฝึกหัดท้ายบท

1. นักวิชาการได้ให้ความหมายของการจัดองค์การไว้อย่างไรบ้าง จงอภิปราย
2. การจัดแผนภูมิองค์การสามารถทำได้อย่างไรบ้าง
3. โครงสร้างแบบงานหลัก (Line Organization) สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการจัดองค์การแบบใด
4. การจัดองค์การในยุคปัจจุบันควรยึกหลักการแบบใด
5. ผู้จัดการที่ดีควรมีบทบาทอย่างไรในองค์การ

5. เอกสารอ้างอิง

ธงชัย สันติวงษ์. (2543). กลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

เบญจมาภรณ์ อิศรเดช ,ธีรศักดิ์ กัญจนพงศ์ กิ่งกาญจน์ วรนิทัศน์ และคณะ. (2552). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : สานักพิมพ์แมคกรอ-ฮิล.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2545). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ธรรมสาร.

ศิริอร ขันธหัตถ์. (2536). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : อักษรบัณฑิต.

สมคิด บางโม. (2558). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วิทยพัฒน์ จากัด.

Edwin B. Flippo. (1970). Principle of Personnel Management. New York : Mc Graw-Hall Inc. Halpin,

George R. Terry. (1972). Principle of Management. London: Pittman.

Herbert G. Hicks, 1977). The Management of Organization : A Systems and Human Resources Approach. New York : McGraw-Hill .

Lyndall, Urwick. (1937). The function of Administration. The Science of Administration. New York: Institute of public Administration. 115-130.

Philip, B. Crosby. (1988). The eternally successful organization. New York: McGraw-Hill.

บทที่ 7 บทนำ

วัตถุประสงค์ประจำบท

1. เพื่อให้เข้าใจถึงความหมายความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ
2. เพื่อให้เข้าใจถึงแนวคิดของวัฒนธรรมองค์การ
3. เพื่อนำวัฒนธรรมองค์การไปประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสม

สื่อการเรียนการสอน

1. เอกสารประกอบการสอน
2. PowerPoint
3. การบรรยายในชั้นเรียน

การวัดผลและประเมินผล

1. ฟังการอภิปราย รายงานและซักถาม
2. แสดงความคิดเห็น วิเคราะห์วิจารณ์
3. ตรวจแบบฝึกหัดท้ายบท

1. บทนำและความหมาย

ความหมายและความสำคัญของวัฒนธรรมในองค์การ

วัฒนธรรมองค์การ เป็นวิถีชีวิตที่คนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งยึดถือปฏิบัติสืบต่อกันมา ซึ่งจะกลายเป็นนิสัยและความเคยชิน และกลายเป็นขนบธรรมเนียมประเพณี วิถีประพฤติปฏิบัติ ความเชื่อ ค่านิยม รวมทั้งภาษาวัตถุสิ่งของต่าง ๆ วัฒนธรรมทำให้คนรวมตัวกันเป็นสังคม มีการอยู่ร่วมกันอย่างมีระเบียบ ผลของวัฒนธรรมจะออกมาในรูปจริยธรรม ตลอดจนค่านิยมที่ใช้ในการตัดสินใจหรือวินิจฉัยสั่งการ จริยธรรมองค์การถือเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์การก้าวหน้าและส่งผลให้องค์การได้รับความเชื่อถือจากสังคม ดังนั้นองค์การทุกประเภทจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องนำจริยธรรมมาใช้ในการบริหารและแก้ไขปัญหาองค์การอย่างถูกวิธีเพื่อให้ได้รับความเชื่อถือ ภาพพจน์ที่ดี อันนำมาซึ่งชื่อเสียง เกียรติยศและความก้าวหน้าในระยะยาวขององค์การ

ในองค์การทั้งหลายซึ่งเกิดจากการรวมกลุ่มของคนอย่างมีระเบียบนั้น ถ้าเรามองที่ปัจเจกบุคคลจะเห็นว่า บุคคลจะกระทำการไปสู่เป้าหมายใด ๆ ได้นั้น เขาอาศัยศูนย์รวมของใจหรือจิตใจเป็นตัวนำดังที่มักกล่าวกันว่า “สำเร็จด้วยใจ” เมื่อปัจเจกบุคคลมารวมกันในองค์การมีจิตใจมากมายแตกต่างกันไป สิ่งที่จะผูกความแตกต่างของจิตใจเหล่านี้ให้อยู่ด้วยกันได้และทำงานไปในทิศทางเดียวกันได้ หรือมีค่านิยมในเรื่องต่าง ๆ โดยเฉพาะค่านิยมที่เกี่ยวกับงานในหน่วยงานที่ตนเองมีวิถีชีวิตอยู่สอดคล้องกันได้ สิ่ง ๆ นั้นก็คือ “วัฒนธรรม” ในองค์การ การศึกษาวัฒนธรรมในองค์การได้รับความสนใจมากขึ้นในปัจจุบัน เมื่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมมีผลกระทบต่อองค์การ โดยเฉพาะในด้านเทคโนโลยี เทคโนโลยีสามารถทำให้งานง่ายขึ้นและทำให้การทำงานในยุคข้อมูลข่าวสารหรือยุคโลกาภิวัฒน์สามารถจัดขนาดองค์การให้เล็กลง มีการกระจายอำนาจออกไปให้บริการอย่างกว้างขวางเฉพาะพื้นที่ เฉพาะราย เฉพาะด้าน จนกลุ่มคนเหล่านี้มีเป้าหมายเฉพาะของกลุ่ม เช่น กลุ่มนิติกร กลุ่มบัญชี กลุ่มบริหารงานบุคคล และกลุ่มอื่น ๆ กลุ่มเหล่านี้อาจมีชื่อเป็นแผนก ฝ่าย กอง กรม หรือกระทรวงก็ได้ อย่างไรก็ดีจะมีสายโยงใยคือ วัฒนธรรมในการทำงาน เป็นศูนย์รวมของจิตใจจากองค์การต่าง ๆ เพื่อให้องค์การสามารถทำงานมุ่งไปสู่ทิศทางเดียวกันได้

ความหมายของวัฒนธรรมในองค์การ

กอร์ดอน (Gordon. 1999: 342) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์การคือสิ่งที่อธิบายสภาพแวดล้อมภายในองค์การที่รวมเอาข้อสมมุติ ความเชื่อ และค่านิยมที่สมาชิกขององค์การมีร่วมกันและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อมีปฏิสัมพันธ์กับโครงสร้างอย่างเป็นทางการในการกำหนดรูปแบบพฤติกรรม

วิรัช สงวนวงศ์วาน (2547: 20) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การคือค่านิยมและความเชื่อที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นในองค์การ และใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์การนั้น วัฒนธรรมองค์การจึงเป็นเสมือน "บุคลิกภาพ" หรือ "จิตวิญญาณ" ขององค์การ

สุนทร วงศ์ไวศยวรรณ (2540: 11) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง สิ่งต่างๆ อันประกอบด้วยสิ่งประดิษฐ์ แบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ความเข้าใจและข้อสมมุติพื้นฐานของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ภายในองค์การ

พร ภิเศก (2546: 27) สรุปไว้ว่าวัฒนธรรมองค์การ คือ กลุมของคานิยมรวมที่ไดรับการยอมรับในกลุ่มมีอิทธิพลตอพฤติกรรมของสมาชิก และชวยใหสมาชิกในองคการเขาใจวาการปฏิบัติใดที่ไดรับการพิจารณาวายอมรับได เกิดแนวการปฏิบัติที่สืบตอกันมา อีกทั้งคานิยมเหลานี้มักจะถูกถ่ายทอดผ่านทางเรื่องราว และสื่อทางสัญลักษณ์ตาง ๆ

วัฒนธรรมองค์การ (Moorherad & Griffin 1995: 440) หมายถึง การแสดงให้เห็นถึงค่านิยม ความรู้ ความคิด ศีลธรรม ประเพณี เทคโนโลยีตลอดจนสิ่งต่าง ๆ ที่มนุษย์สร้างขึ้นมา ความเชื่อถือศรัทธาร่วมกันของบรรดาสมาชิกภายในองค์การนั้น ๆ และทั้งแสดงให้เห็นถึงสัญลักษณ์ต่าง ๆ เช่น ปรัชญา ตำนาน นิยาย เรื่องราว และภาษาพิเศษ ฯลฯ

หากมองในทัศนะแคบ วัฒนธรรมจะหมายถึง ระบบอุดมการณ์หรือแนวความคิด (an ideational or conceptual system) ที่เรียนรู้กันแลกเปลี่ยนกันได้และเป็นแนวทางหรือมาตรฐานสำหรับพฤติกรรมที่เหมาะสมอันควรแก่การประพฤติปฏิบัติ วัฒนธรรมในแง่นี้จึงเป็นเสมือนเครื่องมือเพื่อรักษาและเกื้อกูลความสัมพันธ์ระหว่างคนกับสภาพแวดล้อม

สำหรับวัฒนธรรมองค์การจะเป็นวัฒนธรรมทั้งระดับกว้างและระดับแคบ คือเป็นทั้งแบบแผนสำหรับพฤติกรรมและแบบแผนของพฤติกรรมซึ่งสมาชิกทั้งหลายในองค์การยึดถือร่วมกัน และสะท้อนความเป็นจริงในองค์การหรือสังคมที่ทุกคนรับรู้และยอมรับอย่างเป็นเอกฉันท์ร่วมกัน หรือไม่แตกต่างกันมากนัก

โดยสรุป วัฒนธรรมองค์การหมายถึงฐานคติพื้นฐานที่มีแบบแผนซึ่งถูกประดิษฐ์ค้นพบจากการเรียนรู้โดยกลุ่ม เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหาการปรับตัวและถูกถ่ายทอดไปยังสมาชิกในองค์การ

ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ

อาจกล่าวได้ว่าวัฒนธรรมเป็นรากฐานที่กำหนดทัศนคติและพฤติกรรมของมนุษย์ในสังคม องค์การซึ่งจัดว่าเป็นสังคมย่อยย่อมมีวัฒนธรรมเป็นหลักในการดำรงชีวิต หรือวิถีชีวิต หรือเป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรมในการทำงานของมนุษย์ โดยที่สมาชิกในสังคมหรือมนุษย์ไม่รู้ตัว ซึ่งคลัคคอน และเคลลี (Kluckhohn and Kelly) เรียกวัฒนธรรมในองค์การว่า เป็นแบบหรือวิถีการดำรงชีวิตที่ทำให้องค์การมีเอกลักษณ์ของตนเองต่างไปจากองค์การอื่น และแบบการดำรงชีวิตนี้สามารถแลกเปลี่ยนกันและกันหรือแพร่กระจายออกไปได้ในหมู่สมาชิกของสังคม โดยมีการเรียนรู้ผ่านกระบวนการขัดเกลาทางสังคม วัฒนธรรมนี้เปรียบเสมือนเป็นกาวหรือหลักที่ยึดองค์การหรือหน่วยงานให้กลมเกลียวไม่แตกสลายลงไปความสำคัญของวัฒนธรรมต่อองค์การ มีหลักฐานการศึกษาวิจัยไว้ 3 ประการคือ

1. **วัฒนธรรมองค์การสามารถกำหนดรูปแบบพฤติกรรมขององค์การได้** เช่น วัฒนธรรมองค์การที่คนส่วนมากมักวางเฉยต่อปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การ เมื่อวิถีชีวิตทั่วไปสร้างแบบแผนการวางเฉยต่อปัญหา พฤติกรรมการปฏิบัติของมนุษย์ในองค์การก็จะซึมซับเรียนรู้แพร่กระจายในเรื่องการวางเฉย นานเข้าก็จะเป็นวัฒนธรรมการวางเฉย และกลายเป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การนั้น ๆ ต่อไป

2. **รูปแบบพฤติกรรมองค์การที่เกิดขึ้นจากวัฒนธรรมองค์การอาจเป็นได้ทั้งปัจจัยเกื้อกูลหรืออุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์การ** โดยเฉพาะอย่างยิ่งการตัดสินในแก้ไขปัญหาในการบริหารงาน กล่าวคือ วัฒนธรรมจะส่งผลต่อรูปแบบและเนื้อหาความสัมพันธ์ของบุคคลทั่วไปในองค์การ เช่น ในกรณีที่องค์การมีปัญหาที่เกี่ยวกับงานหรือพฤติกรรมของคน และจำเป็นต้องแก้ไขปัญหาเหล่านี้ แต่เมื่อพฤติกรรมของคนที่เกิดจากการยอมรับอำนาจของผู้นำ และไม่มีความกล้าหาญในการริเริ่มแก้ไขปัญหา ถ้าผู้นำไม่เป็นผู้เริ่มต้นก่อนคือมีวัฒนธรรมยอมตามอย่างไม่ยั้งคิด (Subordination culture) พฤติกรรมเช่นนี้ก็จะเป็นอุปสรรคในการแสวงหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่ตนประสบอยู่ร่วมกันอย่างมีความคิดและริเริ่มสร้างสรรค์ซึ่งความคิดริเริ่มเป็นสิ่งจำเป็น เมื่อแบบแผนการประพฤติถูกปิดกั้นก็จะเกิดการวางแนวปฏิบัติขึ้นมากันเอง ว่าวิธีการแบบใดในการแก้ไขปัญหาเป็นที่ยอมรับได้ในกลุ่ม (เพราะสอดคล้องกับแบบแผนวัฒนธรรมที่กลุ่มมีอยู่ในใจ คือความกลัว) หรือวิธีการแบบใดในการแก้ไขปัญหาเป็นที่ยอมรับไม่ได้ (เพราะขัดกับวัฒนธรรมกลุ่มที่มีอยู่ในใจ หรือกลุ่มไม่มีวัฒนธรรมนี้อยู่ คือความกล้าหาญในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์) ในการปฏิบัติงาน หรือในการมีความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์การด้วยกัน วัฒนธรรมจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญควรแก่การระลึกถึงในการศึกษาปัญหาขององค์การทั้งโครงสร้าง กระบวนการ พฤติกรรม และสิ่งแวดล้อมในองค์การ

3. **จากผลงานการศึกษาของ พอล เบท และ เอ็มอีพี สลิกแมน (Paul Bate and M.E.P. Seligman) พบว่าวัฒนธรรมจะมีอำนาจชักนำให้เกิดภาวการณ์เรียนรู้ต่าง ๆ ได้**โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่มีความสำคัญกับองค์การ คือ การเรียนรู้ภาวะช่วยตัวเองไม่ได้ (Learned helplessness) ซึ่งเป็นสถานภาพทางจิตที่คนจะมีเมื่อเขารับรู้ว่าเขาไม่สามารถควบคุมเป้าหมายในชีวิตของเขาเองได้ และถ้าการรับรู้เช่นนี้ได้รับการยืนยันโดยผู้นั้นมีประสบการณ์ตรง โดยเขาผู้นั้นพบกับตัวเองว่าเป็นเช่นนั้นจริง ๆ ก็จะทำให้การจูงใจในการตอบโต้กับปัญหาหายไป กลายเป็นคนย่อท้อต่ออุปสรรคหรือไม่ต่อสู้ให้เป้าหมายขององค์การบรรลุผล วัฒนธรรมการยอมตามผู้บังคับบัญชาโดยไม่ยั้งคิดจึงก่อให้เกิดพฤติกรรมสิ้นหวังในองค์การ

โดยสรุป วัฒนธรรมองค์การในฐานะเป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การเป็นสิ่งที่ผู้ศึกษาพฤติกรรมองค์การจะละเลยไม่ได้ เพราะเป็นเสมือนแกนกลางของทุกสิ่งทุกอย่างในการดำเนินงานของมนุษย์ในองค์การ

แนวคิดของวัฒนธรรมองค์การ

สภาพแวดล้อมในขององค์การจะมีพลังที่มีอำนาจอย่างหนึ่งคือ วัฒนธรรมองค์การ : ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกขององค์การที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหารและวิธีการปฏิบัติของพนักงานและผู้บริหารภายในบริษัท พลังนี้จะถูกเรียกว่าวัฒนธรรมองค์การ ค่านิยมร่วมของวัฒนธรรมองค์การจะเรียกร้องความสนใจต่อสิ่งสำคัญ และระบุแผนของพฤติกรรมที่กลายเป็นบรรทัดฐานนำทางการกระทำสิ่งต่าง ๆ ภายในองค์การ

วัฒนธรรมองค์การจะถูกหยั่งรากลึกในอดีตแต่จะถูกกระทบจากปัจจุบันและความคาดหวังในอนาคต แนวความคิดของวัฒนธรรมองค์การจะมีรากฐานมาจากมานุษยวิทยา วัฒนธรรม วัฒนธรรมองค์การจะเป็นการสะสมของความเชื่อ ค่านิยม งานพิธี เรื่องราว ตำนาน และภาษาพิเศษ ที่กระตุ้นความรู้สึก ความผูกพัน

ภายในบรรดาสมาชิกขององค์การ บุคคลบางคนจะเรียกวัฒนธรรมองค์การว่าเป็น “กาวทางสังคม” ที่ผูกสมาชิกขององค์การเข้าด้วยกัน วัฒนธรรมองค์การจะสะท้อนให้เห็นถึงมุมมองร่วมของ “วิถีทางที่เรากระทำกันอยู่ ณ ที่นี่” บางครั้งวัฒนธรรมองค์การจะหมายถึงวัฒนธรรมบริษัทเนื่องจากแนวความคิดของวัฒนธรรมสามารถใช้อธิบายสภาพแวดล้อมภายในของบริษัท แต่แนวความคิดของวัฒนธรรมสามารถใช้อธิบายสภาพแวดล้อมภายในขององค์การที่ไม่มุ่งกำไรด้วย เช่น หน่วยงานราชการ องค์การการกุศล และพิพิธภัณฑ์เป็นต้น วัฒนธรรมจะมีความสำคัญต่อองค์การเนื่องจากบุคคลจะกระทำบนพื้นฐานของค่านิยมร่วมและคุณลักษณะอย่างอื่นของวัฒนธรรมองค์การ พฤติกรรมของพวกเขาจะมีผลกระทบอย่างมากต่อประสิทธิภาพขององค์การ

วัฒนธรรมองค์การจะถูกพัฒนาขึ้นมาจากหลายแหล่ง เมื่อองค์การใหม่ถูกก่อตั้งขึ้นมา วัฒนธรรมมักจะถูกพัฒนาขึ้นมาที่สะท้อนให้เห็นถึงแรงจูงใจและจินตนาการของบุคคลที่เกี่ยวข้อง ผู้ก่อตั้งมักจะมีผลกระทบที่สำคัญต่อวัฒนธรรมที่ถูกพัฒนาขึ้นมา ตัวอย่างเช่น เรย์ ครอค ผู้ก่อตั้งแมคโดนัลด์ ได้ปลูกฝังค่านิยมร่วม คุณภาพ บริการ ความสะอาด และคุณค่า กับพนักงานทุกคนไว้อย่างเข้มแข็งที่ยังคงเป็นความเชื่อของบริษัทอยู่ในปัจจุบันนี้ “วัฒนธรรมองค์การ” ได้กลายเป็นคำที่นิยมแพร่หลายของหารบริหารในปัจจุบัน เอ็ดการ์ ไชน์ นักวิชาการและที่ปรึกษาได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่าเป็นระบบความเชื่อและค่านิยมร่วมที่ถูกพัฒนาขึ้นมาภายในองค์การและนำทางพฤติกรรมของสมาชิกขององค์การ และเป็นพลังเบื้องหลังที่จะกำหนดพฤติกรรม เสริมแรงความเชื่อร่วมกัน และกระตุ้นให้สมาชิกใช้ความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์การ

วัฒนธรรมองค์การตามความหมายนี้สามารถกลายเป็นข้อได้เปรียบทางการแข่งขันที่สำคัญอย่างหนึ่งได้นั่นคือ ถ้าวัฒนธรรมองค์การสนับสนุนกลยุทธ์ และถ้าวัฒนธรรมองค์การสอดคล้องกับโอกาสภายในสภาพแวดล้อมขององค์การ

องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ

องค์ประกอบพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์การจะมีอยู่ห้าอย่างคือ สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ค่านิยม วีรบุรุษ พิธีและงานพิธี และเครือข่ายทางวัฒนธรรม

สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ บริษัทแต่ละบริษัทจะดำเนินงานอยู่ภายในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เจาะจงที่จะกำหนดประเภทขององค์การที่ต้องการเจริญเติบโต

ค่านิยม ค่านิยมที่ยึดถือร่วมกันโดยพนักงานทุกคนจะมีคุณลักษณะพื้นฐานขององค์การค่านิยมคือสิ่งที่ผลักดันความพยายามร่วมกันของสมาชิกขององค์การ ค่านิยมจะถูกระบุไว้ภายในเป้าหมายคือคำขวัญของบริษัท

วีรบุรุษ บุคคลบางคนจะถูกระบุไว้อย่างใกล้ชิดกับวัฒนธรรมองค์การ ตัวอย่างเช่น วัฒนธรรมองค์การของไมโครซอฟท์จะถูกเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับวีรบุรุษของพวกเขาคือ บิลล์ เกตส์ พนักงานสามารถเข้าหาเกตส์โดยตรงผ่านทางระบบอิเล็กทรอนิกส์เมลของบริษัท เกตส์จะพยายามตอบคำถามแต่ละข้อภายในวันที่เขาได้รับ

ธรรมเนียมปฏิบัติ กิจกรรมและเหตุการณ์ปกติจะเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การด้วย

เครือข่ายทางวัฒนธรรม วัฒนธรรมองค์การจะถูกถ่ายทอดผ่านเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ เรื่องราวของอุดมคติและวีรบุรุษของบริษัทก่อนหน้านี้จะถูกถ่ายทอดผ่านเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ เรื่องราวของอุดมคติและวีรบุรุษของบริษัทก่อนหน้านี้จะถูกรับรู้ร่วมกันทั่วทั้งองค์การและระหว่างรุ่นของพนักงานที่ต่อเนื่องกัน

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

1. **ส่วนที่มองเห็นได้ (Visible)** จะเป็นสิ่งที่สมาชิกองค์การสร้างหรือประดิษฐ์ขึ้นมา เช่น สิ่งประดิษฐ์ต่าง ๆ (Artifacts) อาทิเช่น รูปปั้นของผู้ก่อตั้งกิจการ และถาวรวัตถุต่าง ๆ เช่น โดมของธรรมศาสตร์ หรือการตบแต่งอาคารสถานที่ ป้าย สัญลักษณ์ คำขวัญ (Slogan) และพิธีกรรมต่างๆ และการแต่งกาย เป็นต้น
2. **ส่วนที่อยู่ลึกลงไป** จะมองไม่เห็น (Invisible) แต่เป็นสิ่งที่สมาชิกรับรู้และเข้าใจร่วมกัน เช่น ค่านิยมขององค์การที่สมาชิกรับรู้ เช่น ค่านิยมของ Mcdonald ที่เน้น คุณภาพ บริการความสะอาด และคุณค่าของสินค้าและบริการ หรือความมุ่งมั่น คุณค่าและความเชื่อของบริษัทหรือองค์การ

<u>ที่มาของวัฒนธรรมองค์การ</u>

แหล่งกำเนิดวัฒนธรรมองค์การที่สำคัญมี 5 แหล่ง (สุนทร วงศ์ไวศวรรณ. 2540: 122) คือ

1. วัฒนธรรมของสังคมในระดับต่าง ๆ โดยค่านิยม ความคิด ความเชื่อ บรรทัดฐานในการประพฤติปฏิบัติของบุคคลทุกระดับได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมของสังคมระดับต่าง ๆ ซึ่งแบ่งออกได้ 5 ระดับ คือ1) วัฒนธรรมของสังคมระดับนานาชาติ 2)วัฒนธรรมของสังคมระดับชาติ 3)วัฒนธรรมของสังคมระดับภูมิภาคและท้องถิ่น 4)วัฒนธรรมของธุรกิจอุตสาหกรรม 5)วัฒนธรรมของสาขาอาชีพ

2. ลักษณะงานและสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน กล่าวคือในหน่วยงานที่มีลักษณะงานใกล้เคียงกัน จะมีวัฒนธรรมองค์การเหมือนกัน และถ้าลักษณะงานต่างกัน จะมีวัฒนธรรมองค์การต่างกันด้วย

3. ค่านิยม ความเชื่อ และวิสัยทัศน์ของผู้ก่อตั้งและผู้นำรุ่นแรก ๆ คือถ้ามองว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นพฤติกรรมและการแปลความพฤติกรรมต่าง ๆ ภายในองค์การ ตัวผู้ก่อตั้ง ผู้นำองค์การก็จะมีส่วนในการสร้างและกำหนดวัฒนธรรมองค์การ

4. ประสบการณ์จากการทำงานร่วมกันของสมาชิกองค์การ กล่าวคือเมื่อปฏิบัติตามความเชื่อและวิสัยทัศน์ของผู้ก่อตั้งในช่วงเริ่มต้น ต่อมาอาจต้องปรับเปลี่ยนตามการเรียนรู้ที่ได้จากการปฏิบัติงานร่วมกัน

5. ค่านิยม ความเชื่อ และวิสัยทัศน์ของผู้นำรุ่นใหม่ กล่าวคือในหน่วยงานมักจะมีผู้มีความคิดริเริ่ม ที่อาจจะได้แสดงบทบาทอยู่ในกลุ่มผู้นำ จนเป็นที่ยอมรับ โดยมีเงื่อนไข คือเวลา และปัจจัยเกื้อหนุนอื่นๆ

<u>คุณลักษณะของวัฒนธรรม</u>

รากฐานรองรับวัฒนธรรมองค์การใดคือ ความเชื่อที่นำทางค่านิยมที่สร้างรากฐานของปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์การขึ้นมา โดยทั่วไปความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูงต่อมา ความเชื่อเหล่านี้จะกำหนดบรรทัดฐานเพื่อพฤติกรรมประจำวันขึ้นมาภายในองค์การ ตัวอย่างเช่น ณ ยูไนเต็ด พาร์เซิล เซอร์วิส ความเชื่อของพวกเขาคือบริษัทควรจะรักษาสถานที่ทำงานที่เสมอภาคเอาไว้ ที่พนักงานทุกคนจะถูกปฏิบัติอย่างยุติธรรมและเสมอภาค และพนักงานจะต้องได้รับรางวัลจากการทำงานหนักเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายของบริษัท บรรทัดฐานสองอย่างนี้ที่เกิดขึ้นจากความเชื่อต่อสถานที่ทำงานที่เสมอภาคคือ 1. จงเรียกพนักงานและผู้บริหารระดับสูงของยูพีเอส ด้วยชื่อตัวแรกของพวกเขาเหมือนกัน และ 2. การมีที่จอดรถยนต์ที่ไม่มีการสงวนสิทธิ์ภายในลานจอดรถยนต์ของบริษัท เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์การและพนักงานกระทำตามค่านิยมเหล่านี้แล้ว บริษัทจะมีวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็ง

นักวิจัยได้ระบุเครื่องวัดความเข้มแข็งทางวัฒนธรรมหลายอย่าง คือ ความลึกของการแทรกซึมภายในองค์การ พนักงานได้ยึดเอาค่านิยมไว้รุนแรงแค่ไหน ความอายุยืนของวัฒนธรรมและหลักฐานที่มองเห็นได้ของวัฒนธรรม วัฒนธรรมที่เข้มแข็งจะมีอิทธิพลต่อพนักงานมากกว่าวัฒนธรรมที่อ่อนแอ คุณลักษณะอย่างอื่นของวัฒนธรรมคือความสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อม ระดับของการมีส่วนร่วมของพนักงาน และระดับความสอดคล้องท่ามกลางค่านิยมทางวัฒนธรรม องค์การจะต้องคิดค้นวิธีการของการค้ำจุน และการยึดค่านิยมทางวัฒนธรรมของพวกเขาร่วมกับบุคคลอื่นไว้

โดยทั่วไปบริษัทจะมีวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งแตกต่างกัน วัฒนธรรมอาจจะเข้มแข็งหรืออ่อนแอได้ แต่ผู้เขียนหนังสือที่ขายดีที่สุดเล่มหนึ่ง Corporate Culture ได้กล่าวว่า “วัฒนธรรมที่เข้มแข็งมักจะเป็นพลังที่ผลักดันเบื้องหลังความสำเร็จอย่างต่อเนื่องภายในธุรกิจอเมริกันอยู่เสมอ” วัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งจะมีหน้าที่ที่สำคัญสี่อย่าง องค์การที่มีวัฒนธรรมอ่อนแอไม่สามารถมีข้อได้เปรียบจากหน้าที่สี่อย่างเหล่านี้

1. วัฒนธรรมจะให้ความรู้สึกที่เป็นเอกลักษณ์แก่สมาชิกองค์การ
2. วัฒนธรรมจะถูกกระตุ้นความผูกพันร่วมกัน
3. วัฒนธรรมจะส่งเสริมความมั่นคงของระบบทางสังคม
4. วัฒนธรรมจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมที่ช่วยให้บุคคลเข้าใจเหตุผลสิ่งแวดล้อมของพวกเขาได้

<u>**ลักษณะของวัฒนธรรมที่จะทำให้องค์การบรรลุประสิทธิผล**</u>

จากการศึกษาของ Daniel R. Denison (1990) ในปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การและประสิทธิผลขององค์การ พบว่าวัฒนธรรมองค์การจะส่งผลต่อประสิทธิผล (Effectiveness) ขององค์การเป็นอย่างมาก เมื่อวัฒนธรรมนั้นก่อให้เกิด

1. **การผูกพัน (Involvement) และการมีส่วนร่วม**ในองค์การ
2. **การปรับตัว (Adaptability) ที่เหมาะสม**กับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ
3. **การประพฤติปฏิบัติได้สม่ำเสมอ (Consistency)** ซึ่งจะทำให้เกิดการทำงานที่ประสานกันและสามารถคาดหมายพฤติกรรมต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นได้
4. **มีวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การที่เหมาะสม** ทำให้องค์การมีกรอบและทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน

ปัจจัยทั้ง 4 ส่วนนี้ จะทำให้องค์การสามารถบรรลุสู่ประสิทธิผล (Effectiveness) ตามที่ต้องการได้ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การจึงมีความสำคัญที่จะสนับสนุนให้องค์การบรรลุสู่วิสัยทัศน์ และภารกิจที่กำหนดอย่างเหมาะสมได้ ดังแผนภูมิต่อไปนี้

รูปแสดงลักษณะของวัฒนธรรมที่จะทำให้องค์การบรรลุประสิทธิผล

ดังนั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์การ โดยการประเมินสภาพของวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ และประเมินความเหมาะสมหรือคุณค่าที่มีต่อองค์การ เพื่อจะได้สร้างวัฒนธรรมองค์การให้เป็นไปในแนวทางที่เหมาะสม เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ อย่างเช่นที่สายการบินเซาท์แวสต์แอร์ไลน์ ผู้บริหารระดับสูงคือ เฮิร์บ เคลลี่เฮอร์ ประธานบริหารเซาท์แวสต์แอร์ไลน์ ได้สร้างวัฒนธรรมองค์การที่ให้พนักงานทำงานอย่างมีความสุข ความสนุก จนคนในเซาท์แวสต์ท้าทายว่า แม้บริษัทอื่นจะลอกเลียนสูตรการทำธุรกิจของเซาท์แวสต์ได้ แต่อาจไม่ประสบความสำเร็จเท่ากับเซาท์แวสต์ เพราะวัฒนธรรมองค์การนั้นแตกต่างกันไป ไม่อาจลอกเลียนแบบวัฒนธรรมการทำงานของเซาท์แวสต์ได้

วัฒนธรรมในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญที่แสดงออกถึงพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้น ๆ ซึ่งเกิดจากความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร

<u>ฐานคติเบื้องต้นที่มีแบบแผนของวัฒนธรรมองค์การ</u>

วัฒนธรรมองค์การมีแบบแผนหลายแบบหรือหลายระดับ เริ่มด้วย **ระดับที่มองเห็นได้ (Visible artifacts)** เช่น ลักษณะตัวอาคารสถานที่ขององค์การ เทคโนโลยี สถานที่ทำงาน การแต่งกาย เสียงในที่ทำงาน หลักฐานที่เป็นลายลักษณ์อักษร เช่น กฎบัตร (charter) คู่มือปฐมนิเทศบุคลากร เรื่องเล่าต่าง ๆ องค์การ วัฒนธรรมระดับนี้เป็นวัฒนธรรมระดับพื้นฐานที่ไม่ช่วยหรือช่วยได้น้อยในการทำความเข้าใจว่าทำไมคนถึงประพฤติหรือมีพฤติกรรมเช่นนั้น

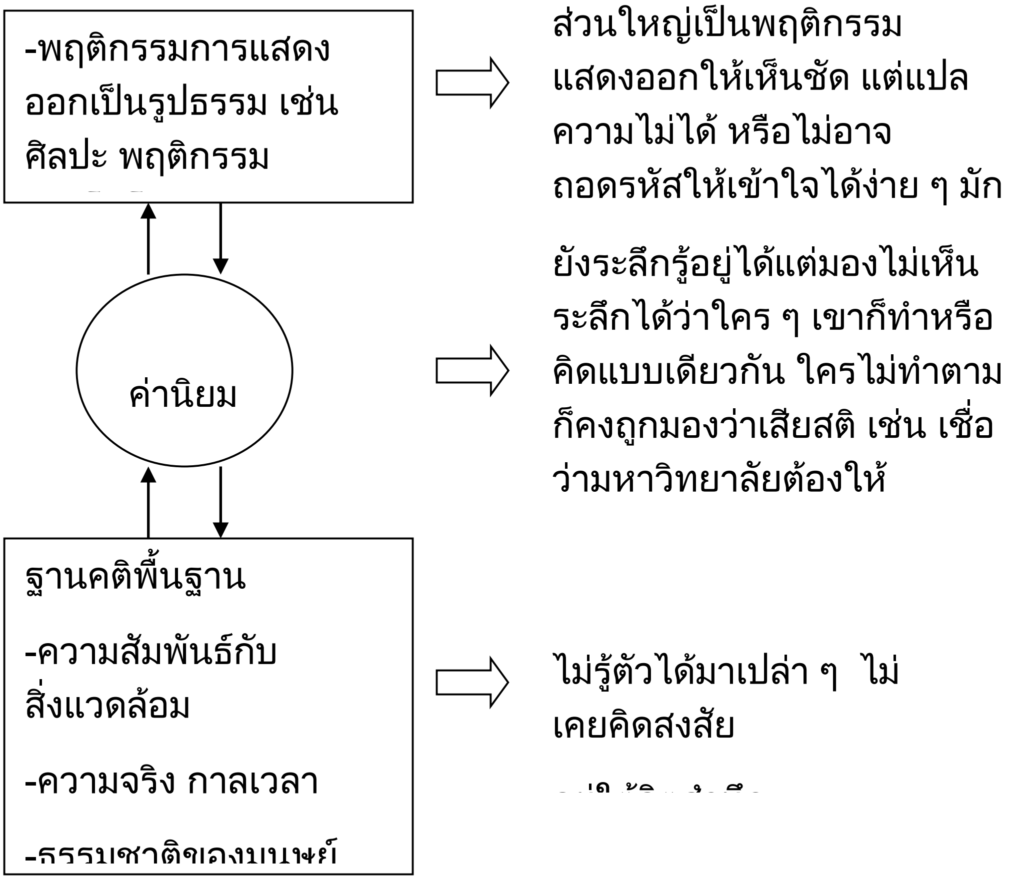
วัฒนธรรมองค์การระดับถัดมาคือ **ระดับค่านิยม (Value)** ซึ่งเป็นตัวการควบคุมพฤติกรรมของมนุษย์ ค่านิยมช่วยให้เราเข้าใจได้ว่าทำไมมนุษย์จึงมีพฤติกรรมเช่นนั้น แต่ค่านิยมก็เป็นสิ่งที่สังเกตให้เห็นได้ชัดเจนโดยตรงได้ยาก การเข้าใจค่านิยมได้นั้นมีแนวทางทำได้ เช่น การสัมภาษณ์ผู้นำต่าง ๆ ในองค์การ หรือทำการวิเคราะห์เนื้อหาวัฒนธรรมที่มองเห็นได้ในระดับแรกเช่น กฎบัตร หรือหลักฐานที่เป็นลายลักษณ์อักษรขององค์การ อย่างไรก็ตาม ค่านิยมก็ยังขึ้นอยู่กับการวินิจฉัยโดยอ้อมจากตัวแทนที่เป็นรูปธรรมจากวัฒนธรรมระดับแรก กล่าวโดยย่อก็คือ ค่านิยมได้มาจากการให้เหตุผลโดยการอธิบายด้วยการพูดออกมาจากผู้ถูกสัมภาษณ์ว่า ค่านิยมนั้นเป็นสาเหตุให้เกิดพฤติกรรมเช่นนั้น แต่เหตุผลรากฐานจริง ๆ ของพฤติกรรมก็ยังไม่แสดงออกมาอย่างโปร่งใส

ถ้าจะให้เข้าใจวัฒนธรรมอย่างแท้จริง ซึ่งรวมถึงค่านิยมและพฤติกรรมที่สังเกตเห็นและวัดได้ เราจำเป็นต้องขุดค้นลงไปถึง**ฐานคติพื้นฐาน** ซึ่งเป็นตัวการสำคัญที่กำหนดการรับรู้ ความคิดและความรู้สึกของกลุ่มหรือองค์การ ฐานคติเหล่านี้เป็นการตกผลึกของค่านิยมซึ่งถูกเรียนรู้ในการแก้ไขปัญหาว่าได้ผล และจะเกิดอยู่ในบุคคลหรือกลุ่มเสมอ และฐานคติพื้นฐานนี้ก็จะกำหนดการรับรู้ ความคิด และความรู้สึกของมนุษย์ต่อสภาพแวดล้อมหรือปัญหาที่ตนเองประสบพบเห็นโดยอัตโนมัติ ซึ่งเจ้าของพฤติกรรมก็ไม่รู้ตัว นาน ๆ เข้าก็กลายเป็นมุมมองของผู้นั้นไป เสมือนได้มาเปล่า ๆ และจะไม่มีการสงสัยว่าทำไมตัวเองต้องรับรู้ คิด และรู้สึก

เช่นนั้น ไม่เหมือนค่านิยมใหม่ ๆ ที่เพิ่งเกิดขึ้น ฐานคติพื้นฐานนี้มีส่วนทำให้มนุษย์กลายเป็นคนไม่รู้ (Ignorant) หรือถูกคนอื่นมองว่าเสียสติ (insane) ได้ ถ้าบุคคลผู้นั้นไปโต้แย้งค่านิยมที่เป็นฐานคติของคนทั่วไป เช่น เรามีความเข้าใจกันทั่วไปว่า ธุรกิจควรมุ่งกำไร มหาวิทยาลัยควรให้การศึกษา หรือการแพทย์ควรช่วยให้มนุษย์มีชีวิตยืนยาว แต่ถ้าผู้ใดไม่ยอมรับฐานคติหรือค่านิยมเหล่านี้ กลุ่มก็จะเห็นว่า บุคคลนั้นเป็นคนไม่รู้จริง หรือหลงผิดไปทั้ง ๆ ที่สิ่งเหล่านี้ก็เป็นเพียงค่านิยมเท่านั้น

การตั้งคำถามที่ถูกต้องสามารถดึงฐานคติพื้นฐานขึ้นมาจากจิตใต้สำนึกของมนุษย์ได้ และเข้าสู่การตระหนักในตนเอง หรือทำให้รู้จักตนเองมากขึ้น

ภาพด้านล่างเป็นการแสดงระดับวัฒนธรรม 3 ระดับที่เกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาในพฤติกรรม การรับรู้ ความคิด และความรู้สึกของมนุษย์ในองค์การ



ภาพแสดงระดับของวัฒนธรรม

สำหรับฐานคติพื้นฐานระดับลึกที่สุดนั้นจะเป็นแหล่งรวบรวมแบบแผนเกี่ยวกับมนุษยชาติธรรมชาติ และกิจกรรมทั้งมวลของมนุษย์ซึ่งอาจจะเข้ากันได้ ทดแทนกันได้หรือไม่ก็ได้ เช่น ถ้ากลุ่มเชื่อว่าหรือมีฐานคติร่วมกันว่าการจะมีชีวิตรอดอยู่ได้ในโลกควรจะเอาชนะธรรมชาติและควบคุมสภาพแวดล้อมให้ได้ ก็เชื่อได้เลยว่าความสัมพันธ์ของกลุ่มย่อมมีลักษณะคล้อยตามฐานคติร่วมกันด้วยคือ มนุษย์จะก้าวร้าวต่อกัน แก่งแย่งกันและไม่คำนึงถึงความสมานฉันท์และเห็นใจหรือยอมความระหว่างกันในหมู่มนุษยชาติ หรืออีกตัวอย่าง ถ้ากลุ่มมีฐานคติว่าความคิดสร้างสรรค์ที่ดีและผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพจะมาจากความพยายามอย่างยิ่งของปัจเจกบุคคลเท่านั้น กลุ่มก็ไม่สามารถมีฐานคติที่ว่ากลุ่มสามารถจะก่อให้เกิดผลตามที่คาดหวังหรือบุคคลแต่ละคนจะมีความจงรักภักดีต่อกลุ่มมากกว่าการเห็นแก่ตัวของตัวเองซ้อนขึ้นมาพร้อมกัน เพราะปัจเจกบุคคลสำคัญกว่ากลุ่ม

แบบแผนของฐานคติจะได้รับการพัฒนาให้เห็นรูปแบบชัดเจนขึ้นในกรอบของความเห็นเกี่ยวกับมนุษยชาติ ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และกิจกรรมทั้งมวลของมนุษย์ จนเกิดเป็นฐานคติเฉพาะกลุ่ม และเป็นรากฐานหรือที่มาที่สำคัญของค่านิยมของกลุ่มคนต่าง ๆ

แบบแผนของฐานคติ ค่านิยม และพฤติกรรมการแสดงออก รวมตลอดถึงศิลปะเทคโนโลยีต่าง ๆ จะถูกถ่ายทอดไปสู่สมาชิกใหม่ในองค์การ หลังจากที่แบบแผนเหล่านี้ประสบความสำเร็จในการนำไปใช้แก้ไขปัญหาในการปรับตัวให้องค์การดำรงอยู่ได้และสามารถแก้ไขปัญหาในองค์การเอง นั่นคือสามารถช่วยแก้ไขปัญหาในการบริหารงานขององค์การได้

<u>ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ</u>

อาจแบ่งลักษณะของวัฒนธรรมองค์การได้หลายมิติ เช่น

มิติที่ 1 แบ่งเป็น

1. **วัฒนธรรมเด่น (Dominant Culture)** จะเป็นลักษณะของคนในองค์การโดยรวมซึ่งจะเห็นได้จากค่านิยมหลักขององค์การนั้น วัฒนธรรมประเภทนี้จะเป็นวัฒนธรรมของคนส่วนใหญ่ที่รับรู้และยอมรับ ตลอดจนเข้าใจร่วมกัน เช่น วัฒนธรรมของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ คือ ส่งเสริมประชาธิปไตยและความเสมอภาค ตลอดจนมุ่งรับใช้สังคม
2. **วัฒนธรรมย่อย (Subculture)** จะเป็นวัฒนธรรมของกลุ่มงาน แผนกงาน หรือพื้นที่งาน ซึ่งในองค์การหนึ่ง ๆ ที่มีหลายกลุ่มงานหรือแผนกงานก็จะมีวัฒนธรรมย่อย ๆ หลายแบบได้ เช่น ที่มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์แต่ละคณะก็อาจมีวัฒนธรรมย่อยของตนเอง เช่น วัฒนธรรมของคณะพาณิชย์ศาสตร์และการบัญชี ที่เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และการมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งจะแตกต่างจากวัฒนธรรมของคณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชนที่เน้นความเป็นอิสระของวิชาชีพของสื่อต่าง ๆ เป็นต้น

การมีวัฒนธรรมย่อยจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การหรือไม่นั้นอยู่กับถ้าว่าวัฒนธรรมย่อยนั้น ๆ เห็นพ้องต้องกันกับความเชื่อที่เป็นสมมติฐานพื้นฐานและค่านิยมหลักขององค์การ แต่ไม่เห็นพ้องกับพฤติกรรมหรือวิธีการที่จะไปสู่ความเชื่อมั่น องค์การจะได้ประโยชน์จากความคิดสร้างสรรค์และความแตกต่างในความคิดดังกล่าวได้

มิติที่ 2 แบ่งเป็น

วัฒนธรรมที่เข้มแข็ง หรืออ่อนแอ ซึ่งจะขึ้นอยู่กับระดับของการเห็นพ้องต้องกัน (Consensus หรือ Agreement) การยึดเหนี่ยวกัน (Cohesiveness) และการผูกพัน (Commitment) ของสมาชิกต่อวัฒนธรรมองค์การนั้น ๆ

1. **วัฒนธรรมที่เข้มแข็ง (Strong Culture)** หมายถึง วัฒนธรรมที่มีน้ำหนักมาก คนเห็นพ้องต้องกันและยอมรับมากจึงเปลี่ยนแปลงยาก วัฒนธรรมที่เข้มแข็งจะมีผลต่อการควบคุมพฤติกรรมได้มาก และทำให้สมาชิกขององค์การมีแรงยึดเหนี่ยวกันสูง มีความจงรักภักดีและผูกพันต่อองค์การมาก ในองค์การทางการทหารหรือในองค์การของชาวเกาหลีและญี่ปุ่น จะมีวัฒนธรรมองค์การที่มีน้ำหนักและมีความเข้มแข็งมากกว่าองค์การแบบตะวันตก อันเป็นผลมาจากการได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมประจำชาตินั่นเอง

Deal และ Kennedy (1982) ได้เสนอว่าองค์การที่มีวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งจะมีส่วนประกอบของวัฒนธรรมที่สำคัญคือ

1) มีค่านิยม ซึ่งสะท้อนวิสัยทัศน์ และความเชื่อขององค์การที่ชัดเจน ดังเช่นที่ 3 เอ็มที่มีความเชื่อในการมุ่งสร้าสรรค์นวัตกรรม
2) มีวีรบุรุษ ซึ่งจะปรากฏอยู่ในเรื่องเล่าขององค์การ เช่น บิลเกตต์ จะมีวีรบุรุษที่สำคัญในการสร้างวัฒนธรรมการมุ่งคิดไปข้างหน้าให้เกิดขึ้นแก่ไมโครซอฟท์
3) มีพิธีกรรมและพิธีการ เพื่อเป็นการเน้นย้ำค่านิยมขององค์การ เช่น พิธีมอบรางวัลดีเด่นให้แก่พนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ แก่องค์การ
4) มีเครือข่ายของวัฒนธรรม ซึ่งจะเป็นวิธีการต่าง ๆ ในการสื่อสารวัฒนธรรมให้ถูกปลูกฝังและเน้นย้ำวัฒนธรรมองค์การแก่สมาชิกในองค์การนั้น ๆ เช่น การมีสมุกพกหรือบัตรวัฒนธรรมองค์การติดตัวพนักงาน

โดยทั่วไปพบว่า วัฒนธรรมที่เข้มแข็งจะทำให้สมาชิกยึดมั่นต่อเป้าหมายขององค์การ สร้างแรงจูงใจให้แก่สมาชิก แต่ขณะเดียวกันก็พบว่า องค์การมักจะยึดถือดีและมุ่งเน้นภายในองค์การเป็นสำคัญ ตลอดจนมีความเป็นระบบราชการเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าองค์การนั้น ๆ มีผลประกอบการทางการเงินที่ประสบความสำเร็จ และถ้าองค์การต้องการเปลี่ยนแปลงก็มักจะเปลี่ยนได้ยาก ตัวอย่างขององค์การที่มีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง ได้แก่ วอลมาร์ท สายการบินเซาท์เวสต์ บริษัทเครื่องสำอาง แมรี่เคย์ สวนสนุกดิสนีย์ และฮิวเล็ตแพคการ์ด เป็นต้น

2. **วัฒนธรรมที่อ่อนแอ (Weak Culture)** จะเป็นวัฒนธรรมที่คนอาจจะไม่เห็นพ้องต้องกันมาก และเปลี่ยนแปลงได้ง่าย และไม่ค่อยมีน้ำหนักต่อสมาชิกเท่าไรนัก ซึ่งปรากฏในองค์การที่เพิ่งก่อตั้งหรือองค์การที่มีอายุไม่ยาวนานนัก วัฒนธรรมองค์การจึงอาจยังไม่มีน้ำหนักต่อสมาชิกมากเท่าใดนัก หรืออาจจะเกิดขึ้นในองค์การที่ผู้นำไม่ได้ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมขององค์การมากนัก หรือเนื่องจากองค์การเปิดรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ จากสภาพแวดล้อมมาก

การที่จะทราบว่าวัฒนธรรมจะเข้มแข็งหรืออ่อนแอนั้น จะต้องพิจารณาถึงระดับความผูกพันของบรรดาเหล่าสมาชิกทั้งหลาย หากความผูกพันของสมาชิกมีสูงมากก็แสดงว่าวัฒนธรรมภายในองค์การนั้นเข้มแข็งซึ่งเป็นเป้าหมายขององค์การ ทั้งนี้สมาชิกทุกคนจะต้องดำเนินการตามเป้าหมายนั้นอย่างอดทนและเสียสละ ทุ่มเทแรงกายแรงใจให้ด้วยความเต็มใจเป็นการผูกพันทางใจไม่ใช่วัตถุรางวัลแต่อย่างใด วัฒนธรรมที่เข้มแข็งมีผลต่อพนักงานสูง ทำให้การปฏิบัติงานสูงขึ้น การลาออกจากงานลดน้อยลง ลักษณะที่สำคัญของวัฒนธรรมที่เข้มแข็งนั้นผูกพันกับ นโยบาย กลยุทธ์ และโครงการของธุรกิจ จะต้องสอดคล้องกับค่านิยม เพราะค่านิยมเป็นรากฐานของวัฒนธรรมที่เข้มแข็งมีบทบาทสำคัญในการเป็นพลังจูงใจแก่เหล่าสมาชิกในองค์การนั้น หากค่านิยมที่ปรากฏสนับสนุนเป้าหมายและกลยุทธ์ วัฒนธรรมนั้นก็จะเป็นทรัพย์สินที่สำคัญทางธุรกิจ ในทางกลับกันวัฒนธรรมองค์การที่อ่อนแอ ระดับความสัมพันธ์ของบรรดาสมาชิกจะมีน้อย และค่านิยมไม่สอดคล้องกับนโยบาย กลยุทธ์และโครงการของธุรกิจและบรรดาสมาชิกจะมีค่านิยมที่ผิดจะทำให้วัฒนธรรมเป็นหนี้สิน

<u>ประเภทของวัฒนธรรมองค์การ</u>

ในการพิจารณาว่า ค่านิยมใดมีความสำคัญและเหมาะสมกับองค์การหรือไม่นั้น ผู้นำจำเป็นต้องวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายนอกองค์การ วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของบริษัท ด้วยเหตุนี้วัฒนธรรมของแต่ละองค์การจึงผิดแผกแตกต่างกัน อย่างไรก็ตามถ้าเป็นอุตสาหกรรมอย่างเดียวกันก็มักมีวัฒนธรรมที่คล้ายคลึงกัน เพราะดำเนินงานภายใต้ภาวะแวดล้อมที่คล้ายกัน ค่านิยมที่ดีขององค์การควรมุ่งที่ความมีประสิทธิผล

ตัวอย่างเช่น ภายใต้ภาวะแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง (competitive environment) ย่อมต้องการความยืดหยุ่น (flexibility) และความสามารถตอบสนอง (responsiveness) ต่อลูกค้าได้สูงและรวดเร็ว ดังนั้น บริษัทจึงควรมีวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความสามารถปรับตัว (adaptability) เป็นหลักมากกว่ายึดค่านิยมว่า “ดี” หรือ “เลว” เท่านั้น โดยผู้นำจะต้องมีสามารถในการผสมผสานค่านิยมเหล่านี้ให้อยู่ในจุดที่ลงตัวพอดี ผู้นำที่สามารถในการจัดความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรม (cultural values) กลยุทธ์ขององค์การ (organizational strategy) และบริบทแวดล้อมภายนอก (external environment) ได้ดี ย่อมเกื้อหนุนต่อผลของการประกอบการของบริษัทสูงยิ่งขึ้น

จากการศึกษาเรื่องวัฒนธรรมกับความมีประสิทธิผลเสนอแนะว่า ถ้าจัดค่านิยมขององค์การ กลยุทธ์องค์การ และบริบทแวดล้อมภายนอกได้เหมาะสมแล้ว จะเกิดวัฒนธรรมองค์การขึ้น 4 แบบดังแสดงในภาพ โดยความแตกต่างของวัฒนธรรมทั้งสี่มาจาก 2 มิติ ได้แก่

1) ระดับของเงื่อนไขภาวะแวดล้อมภายนอกว่าต้องการความยืดหยุ่น (flexibility) หรือความมั่นคง (stability) เพียงไร

2) ระดับของเงื่อนไขด้านกลยุทธ์ว่าต้องการเน้นภายใน (internal) หรือ เน้นภายนอก (external) เพียงไร

มิติทั้งสองผสมกันเกิดเป็น*วัฒนธรรมองค์การขึ้น 4 แบบ โดยแต่ละแบบมุ่งเน้นค่านิยมที่ต่างกัน ได้แก่ วัฒนธรรมแบบปรับตัว (adaptability culture) วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (achievement culture) วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (clan culture) และวัฒนธรรมแบบราชการ (bureaucratic culture)* โดยองค์การหนึ่ง ๆ อาจมีวัฒนธรรมองค์การมากกว่าหนึ่งแบบหรืออาจครบทุกแบบก็ได้ อย่างไรก็ตาม องค์การที่มีความสำเร็จสูงพบว่า มักมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งเพียงแบบเดียวเท่านั้น

วัฒนธรรมทั้งสี่แบบขององค์การ (Four Corporate Cultures)

ภายใน	วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture)	วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Culture)
	มีค่านิยมเน้น : - ความประหยัด - ความเป็นทางการ - ความสมเหตุผล - ความเป็นระเบียบ - ความเคารพเชื่อฟัง	มีค่านิยมเน้น : - มุ่งการแข่งขัน - ความสมบูรณ์แบบ - ปฏิบัติเชิงรุก - ความเฉลียวฉลาด - ความริเริ่มส่วนบุคคล

ความมั่นคง

ที่มา : Daft, R.L. (2002). The leadership experience

วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability Culture) หรือแบบผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Culture)

เกิดขึ้นจากการที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มุ่งสร้างค่านิยมใหม่ขององค์การที่เอื้อต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการตีความหรือคาดการณ์ภาวะแวดล้อมภายนอก เพื่อให้เกิดพฤติกรรมในองค์การที่สามารถตอบสนองได้ตลอดเวลา พนักงานขององค์การจึงได้รับความอิสระในการตัดสินใจเอง และพร้อมลงมือปฏิบัติได้ทันทีเมื่อเกิดความจำเป็นโดยยึดค่านิยมในการสนองตอบต่อลูกค้าเป็นสำคัญ ผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับองค์การด้วยการกระตุ้นพนักงานให้กล้าเสี่ยง กล้าทดลองคิดทำในสิ่งใหม่ และเน้นการให้รางวัล ผลตอบแทนแก่ผู้ที่ริเริ่มสร้างสรรค์เป็นพิเศษ หลายบริษัทได้เปลี่ยนนโยบายใหม่มาเน้นเรื่องการมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจแก่พนักงาน (employee empowerment) เน้นกลยุทธ์ความยืดหยุ่นและความสามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอกได้รวดเร็วเป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องกับยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ซึ่งมีค่านิยมในเรื่อง

- ส่งเสริมการสร้างสรรค์ การใช้จินตนาการ
- ส่งเสริมให้ทดลอง ให้ลองทำ ผิดพลาดไม่เป็นไรให้ถือเป็นบทเรียน
- ให้กล้าเสี่ยง ให้กล้าคิดอะไรที่นอกกรอบได้
- การให้อิสระ ให้คิด ให้ทำได้ ให้มีความเป็นผู้ประกอบการอยู่ในตัว
- การมุ่งตอบสนองต่อลูกค้าและฝ่ายต่าง ๆ โดยไม่ยึดติดกับกรอบแบบเดิม ๆ

องค์การที่เป็นแบบนี้ที่เด่นชัดคือ บริษัท 3 M ที่ส่งเสริมและให้เวลากับพนักงานให้สามารถใช้เวลางานได้ ถึง 15 % เพื่อศึกษาวิจัยโครงการที่ตนสนใจได้ ทำให้พนักงานมีโอกาสในการประดิษฐ์คิดค้นพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นได้ วัฒนธรรมแบบผู้ประกอบการนี้มักจะพบในองค์การขนาดกลางและขนาดเล็ก (SME) ที่ผู้ก่อตั้งยังคงบริหารจัดการอยู่ เช่น ที่บริษัทไมโครซอฟท์ อินเทล และอี-เบย์ เป็นต้น

วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Culture)

ลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จก็คือ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของเป้าหมายองค์การ ผู้นำมุ่งเห็นผลสำเร็จตามเป้าหมาย เช่น ตัวเลขยอดขายเพิ่มขึ้น ผลประกอบการมีกำไร หรือมีเปอร์เซ็นต์ส่วนแบ่งของตลาด (market share) สูงขึ้น เป็นต้น องค์การมุ่งให้บริการลูกค้าพิเศษเฉพาะกลุ่มในภาวะแวดล้อมภายนอก แต่ไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องมีความยืดหยุ่นและต้องเปลี่ยนแปลงรวดเร็วแต่อย่างใด องค์การที่ยึดวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จจึงเน้นค่านิยมแบบแข่งขันเชิงรุก ความสามารถริเริ่มของบุคคล และพึงพอใจต่อการทำงานหนักในระยะยาวจนกว่าจะบรรลุผลตามเป้าหมาย ค่านิยมที่มุ่งการเอาชนะจึงเป็นเสมือนกาวเชื่อมทุกคนในองค์การเข้าด้วยกัน หลายบริษัทที่มีวัฒนธรรมมุ่งผลสำเร็จจะให้ความสำคัญการแข่งขัน การเอาชนะ พนักงานที่มีผลงานดีจะได้ผลตอบแทนสูงในขณะที่ผู้มีผลงานต่ำกว่าเป้าก็จะถูกไล่ออกจากงาน จะมีค่านิยมในเรื่อง

- การให้แข่งขันกันทำงาน เพื่อสร้างผลงาน
- การรุก การมุ่งมั่น เอาจริงเอาจัง
- การทำอะไรให้เสร็จ ให้สมบูรณ์ ให้ดีที่สุด
- การขยันขันแข็งในการทำงาน
- การริเริ่มในระดับบุคคล เพื่อมุ่งไปสู่ชัยชนะ และความสำเร็จ

ในองค์การที่มีวัฒนธรรมแบบนี้ พนักงานจะมีการแข่งขันกันทำงานอย่างหนัก และมุ่งเน้นยอดขายและผลกำไรเป็นที่ตั้ง ตัวอย่างองค์การที่เน้นวัฒนธรรมแบบนี้คือ บริษัท เป๊ปซี่ ในช่วงที่ นายเวย์ คอลโลเวย์ (Wayne Calloway) ดำรงตำแหน่งประธานบริหาร (CEO) ซึ่งได้กำหนดวิสัยทัศไว้ว่า เป๊ปซี่จะต้องเป็น “ The Best Consumer Products in the World ” จึงส่งเสริมพนักงานให้ขยันขันแข็งในการทำงานมีระบบการให้รางวัลจูงใจอย่างเข้มแข็งสำหรับคนที่ทำงานได้ตามที่กำหนด เช่น ได้ตั๋วเครื่องบินชั้นหนึ่ง ได้รถประจำตำแหน่ง ได้รับสิทธิซื้อหุ้น ได้โบนัส และได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งอย่างรวดเร็ว

จากวัฒนธรรมที่กล่าวมาแล้วนี้ ถ้าผู้บริหารสามารถสร้างสรรค์และประสานวัฒนธรรมแบบญาติมิตร วัฒนธรรมแบบปรับตัวและวัฒนธรรมแบบที่เน้นความสำเร็จให้เกิดขึ้นได้ ก็ย่อมเกิดทั้งประสิทธิผลแก่องค์การและสร้างความพึงพอใจแก่สมาชิกองค์การด้วย

วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture)

เป็นวัฒนธรรมที่มีความยืดหยุ่นแต่มุ่งเน้นภายในองค์การ โดยจะให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมของพนักงานภายในองค์การเพื่อให้สามารถพัฒนาตนเองให้พร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วจากภายนอก เป็นวัฒนธรรมที่เน้นความต้องการของพนักงานมากกว่าวัฒนธรรมแบบอื่น ดังนั้น องค์การจึงมีบรรยากาศของมวลมิตรที่ร่วมกันทำงานคล้ายอยู่ในครอบครัวเดียวกัน ผู้นำมุ่งเน้นเรื่องความร่วมมือ การให้ความเอาใจใส่เอื้ออาทรทั้งพนักงานและลูกค้า โดยพยายามหลีกเลี่ยงมิให้เกิดความรู้สึกแตกต่างกันทางสถานะภาพ ผู้นำจะยึดมั่นในการให้ความเป็นธรรมและการปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาอย่างเคร่งครัด จะมีค่านิยมสำคัญในเรื่อง

- การทำตามประเพณีปฏิบัติ (Traditional)
- การคำนึงถึงผลกระทบที่จะมีต่อคนอื่น ๆ
- การเน้นความเป็นทีม
- เน้นการมีส่วนร่วม
- การเห็นพ้องกัน ไม่พยายามสร้างความแตกแยก อะลุ่มอล่วยกัน ช่วยเหลือกัน ร่วมมือกัน เป็นกันเอง เป็นแบบพี่น้อง

- การเน้นความเป็นธรรม ยุติธรรมและเท่าเทียมกัน

ในองค์การที่มีวัฒนธรรมองค์การแบบนี้มักจะมีกระบวนการเรียนรู้ทางสังคมมาก รวมทั้งมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าของและจงรักภักดีต่อองค์การ ตลอดจนมีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกขององค์กรแบบนี้

มีบางบริษัทที่ยึดวัฒนธรรมแบบนี้แล้วประสบความสำเร็จ เช่น SAS Institute ในสหรัฐที่ให้ความสำคัญสูงต่อค่านิยมการดูแลเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่และความต้องการของพนักงานเพื่อให้เกิดการเพิ่มผลงาน พนักงานจะได้รับการอบรมในการจัดระเบียบชีวิตส่วนตัวได้อย่างสมดุลมากกว่าการทำงานเพิ่มชั่วโมงขึ้นหรือทำงานหนักเกินไป หรือมีจิตใจมุ่งแข่งขันกัน นอกจากนี้ยังเน้นเรื่องความเสมอภาค ความเป็นธรรม และความร่วมมือ พบว่าพนักงานของบริษัทดังกล่าวให้ความร่วมมือและใส่ใจต่อเพื่อนร่วมงานและบริษัทยิ่งขึ้น ส่งผลให้บริษัทสามารถปรับตัวพร้อมต่อการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงของตลาดได้ดี

วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture)

เป็นวัฒนธรรมที่เน้นความมีเสถียรภาพความมั่นคงและมุ่งเน้นภายในองค์การเป็นสำคัญ ให้ความสำคัญต่อภาวะแวดล้อมภายใน ความคงเส้นคงวาในการดำเนินการเพื่อให้เกิดความมั่นคง วัฒนธรรมแบบราชการจะมุ่งเน้นด้านวิธีการ ความเป็นเหตุผล ความมีระเบียบของการทำงาน มุ่งเน้นเรื่องให้ยึดและปฏิบัติตามกฎระเบียบ ยึดหลักการประหยัด ความสำเร็จขององค์การเกิดจากความสามารถในการบูรณาการและความมีประสิทธิภาพ ในโลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเช่นนี้ มีองค์การน้อยมากที่สามารถดำเนินงานภายใต้ภาวะแวดล้อมที่มั่นคง ผู้นำส่วนใหญ่จึงพยายามหลีกเลี่ยงวัฒนธรรมแบบราชการ เนื่องจากต้องการมีความยืดหยุ่นคล่องตัวมากขึ้นนั่นเอง จะมีค่านิยมในเรื่อง

- การประหยัดและมุ่งประสิทธิภาพในการทำงาน
- เน้นความเป็นทางการ และความเป็นระเบียบแบบแผน
- การใช้เหตุผล ใช้ข้อมูลตัวเลขต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน
- การเน้นในระเบียบ คำสั่ง กฎระเบียบต่าง ๆ
- การเชื่อฟัง ทำตามกฎระเบียบ และคำสั่งของผู้บังคับบัญชา

แนวคิดของวัฒนธรรมแบบนี้จะก่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพ เสถียรภาพ และสามารถคาดหมายผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นได้ และเหมาะกับองค์การที่อยู่สภาพแวดล้อมที่ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง องค์การประเภทหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจมักมีวัฒนธรรมในแบบนี้มากเพราะอยู่ภายใต้กรอบของระบบราชการ แต่แนวโน้มในอนาคตของวัฒนธรรมแบบนี้น่าจะลดลง เพราะหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจทั้งหลายต่างพยายามมุ่งออกจากระบบราชการ พยายามบริหารงานแบบธุรกิจเอกชน โดยพยายามลดขั้นตอนกฎระเบียบต่าง ๆ ที่ไม่จำเป็นลง เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้วิจารณญาณที่เหมาะสมให้เกิดความคล่องตัวในการทำงานมากขึ้น นอกจากนั้น ขณะนี้รัฐบาลได้กำหนดนโยบายในการปฏิรูประบบราชการ ซึ่งจะต้องมีการปฏิรูปหลายประการ ทั้งการปฏิรูปโครงสร้าง ระบบการทำงาน ระบบงบประมาณ รวมทั้งวัฒนธรรมการทำงานของข้าราชการทั้งหลายด้วย โดยเน้นให้มีให้มีประสิทธิภาพและสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนผู้ใช้บริการให้มากขึ้น

กล่าวโดยสรุป วัฒนธรรมแต่ละแบบสามารถสร้างความสำเร็จให้แก่องค์การได้ทั้งสิ้น การยึดวัฒนธรรมแบบใดหรือผสมผสานมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับจุดเน้นด้านกลยุทธ์ขององค์การ และความจำเป็น

ของเงื่อนไขแวดล้อมภายนอกเป็นสำคัญ จึงเป็นความรับผิดชอบโดยตรงของผู้นำที่ต้องมิให้องค์การหยุดชะงักอยู่กับวัฒนธรรมเดิม ซึ่งอาจเหมาะสมกับอดีต แต่ไม่อาจทำให้องค์การประสบความสำเร็จได้อีกต่อไป

<u>นอกจากนี้ยังสามารถแบ่งประเภทวัฒนธรรมตามสิ่งที่แต่ละองค์การเน้นได้ดังนี้</u>

1. วัฒนธรรมองค์การที่เน้นบทบาท

วัฒนธรรมองค์การที่เน้นบทบาท (Role Culture) วัฒนธรรมองค์การประเภทนี้ คือ มุ่งเน้นที่ตำแหน่ง บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร (Job Description) มีลักษณะ ที่ชอบด้วยเหตุผลทางวิทยาศาสตร์ (Reason-Science) โครงสร้างขององค์การกำหนดไว้ชัดเจนตามลำดับขั้นทางการบริหารที่ลดหลั่นกันไป (Hierarchy) และมีกฎระเบียบข้อบังคับในกระบวนการปฏิบัติต่าง ๆ ชัดเจนทั่วองค์การ (Red Tape)ลักษณะองค์การที่มีวัฒนธรรมนี้ ปรากฏเห็นชัดทั่วไปในหน่วยงานใหญ่ทั้งภาคราชการและเอกชนซึ่งค่อนข้างล่าช้าในการปรับเปลี่ยนตนเองหรือ/และวัฒนธรรมองค์การ หากมีเหตุจำเป็นเร่งด่วนเพื่อความเจริญ ความมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความอยู่รอดต่อไปขององค์การ

2. วัฒนธรรมองค์การที่เน้นงาน

วัฒนธรรมองค์การที่เน้นงาน (Task Culture) คือ องค์การที่มีวัฒนธรรมที่เน้นเรื่องการทำงานเป็นทีมจะสนับสนุนและส่งเสริมให้สมาชิกแต่ละคนพัฒนาและใช้ความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อผลงาน และการพัฒนาริเริ่มใหม่ ๆ อยู่เสมอ งานที่ปฏิบัติร่วมกันเป็นทีมจะถูกจัดเป็น “งานโครงการ” หรือ Project โดยไม่ยึดติดกับโครงสร้างองค์การ การร่วมทีมเพื่อนำความรู้ ความสามารถที่หลากหลายของบุคลากรจากหลายฝ่ายหลายส่วนงานมาร่วมมือกัน เมื่อสิ้นสุดโครงการทีมงานก็สลายไปและอาจไปสร้างทีมงานใหม่เพื่องานโครงการใหม่ ๆ ต่อไป วัฒนธรรมองค์การแบบนี้ เหมาะสมกับหน่วยงานที่ต้องเร่งรีบพัฒนาปรับปรุง โดยเฉพาะในสภาพการแข่งขัน (Competition) และการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้ตลอด

3. วัฒนธรรมองค์การที่เน้นบทบาทอิสระเฉพาะตัวบุคคล

วัฒนธรรมองค์การที่เน้นบทบาทอิสระเฉพาะตัวบุคคล (Existential Culture) ผู้ปฏิบัติงานในองค์การที่มีวัฒนธรรมแบบนี้ จะกำหนดกฎเกณฑ์ของตนเอง มีความเป็นอิสระสูง ความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลที่หลากหลายจำเป็นและจะมีผลต่อประสิทธิภาพและชื่อเสียงขององค์การเป็นอย่างยิ่ง ตัวอย่างที่เห็นชัด คือ มหาวิทยาลัยที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ เป็นต้น จะสะท้อนแม้จะมีอิสระแต่ก็รักและทุ่มเทให้กับงาน การใช้ความรู้ความสามารถของตนเอย่างเต็มที่ในลักษณะเช่นนี้ การบริหารเพื่อทีมงานจะเป็นปัญหามาก การประชุมปรึกษาหารือร่วมกัน อาจจะเป็นหนทางเดียวที่จะให้ทุกคนมาร่วมทีมได้ แต่ก็ยังเป็นทีมที่หลวมมากและบ่อยครั้ง การตัดสินใจในที่ประชุมอาจไม่เป็นเอกฉันท์หรือเด็ดขาด เพราะยังมีความคิดเห็นโต้แย้งจากอีกหลายคนซึ่งไม่สามารถบังคับ ให้ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นหรือมติที่ประชุม

4. วัฒนธรรมองค์การที่เน้นการเป็นผู้นำ

วัฒนธรรมองค์การที่เน้นการเป็นผู้นำ (Leader Culture) เป็นองค์การหรือหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จมักจะเป็นผู้บริหารหรือผู้นำที่มีความสามารถนำพาองค์การฟันฝ่าปัญหาอุปสรรคและพายุเศรษฐกิจธุรกิจแข่งขันในยุคปัจจุบันได้โดยตลอดรอดฝั่งผู้นำจะมีกลุ่มผู้บริหารที่สามารถเป็นที่ปรึกษาหรือเป็นผู้สนองรับและนำการตัดสินใจ นโยบาย แนวทางและแผนงานไปปฏิบัติให้บรรลุผล หน่วยงานที่ตั้งหรือก่อเกิดขึ้นใหม่ต้องการวัฒนธรรมและผู้บริหารที่เป็นผู้นำเช่นนี้ ความสำเร็จของทีมบริหารเกิดจากความสามารถของผู้นำที่พัฒนาและสร้างระบบการติดต่อสัมพันธ์ที่ก่อให้เกิดความไว้วางใจ มีความสัมพันธ์แน่นแฟ้นและ

ยอมรับภาวะผู้นำของผู้บริหารสูงสุดขององค์การ กำลังคนในวัฒนธรรมเช่นนี้จะมีการจัดสรรคนพอเหมาะพอดีกับงานและผลงานที่ต้องการ ไม่มีอัตรากำลังส่วนเกินเหลือใช้เป็นต้นทุน การดำเนินงาน ทุกคนที่ถูกคัดเลือกเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถตามความต้องการด้านต่าง ๆ ขององค์การโครงสร้างขององค์การก็กะทัดรัด แต่ครอบคลุมมีความรวดเร็วในการรับตอบสนองต่อข่าวสารเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้รวดเร็ว รวมทั้งการตัดสินใจที่เฉียบขาดและฉับพลันของฝ่ายบริหาร การตัดสินใจบางอย่างอาจดูว่าโหดร้ายและไม่คิดถึงจิตใจของบุคคลหรือไม่ยุติธรรม แต่เหมาะสมและจำเป็นต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ วัฒนธรรมองค์การแบบนี้จะหมดไปเมื่อมีการเปลี่ยนผู้บริหารที่เป็นผู้นำสูงสุดหรือองค์การถูกขายไปหรือไปรวมกับองค์การอื่น ดังปรากฏให้เห็นอยู่ทั่วไปในธุรกิจยุคโลกาภิวัตน์

วัฒนธรรมองค์การทั้ง 4 รูปแบบ มีความแตกต่างกันอย่างชัดเจน การที่จะนำวิธีการหรือวัฒนธรรมองค์การแบบหนึ่งไปใช้ในอีกแบบหนึ่งเป็นไปได้เสมอ และอาจเป็นการเสริมจุดอ่อนของแต่ละแบบก็ได้ แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผู้บริหารในแต่ละองค์การนั้น ๆ ว่าสามารถและดำเนินการอะไรอย่างไร การผสมผสานระหว่างวัฒนธรรมองค์การ โดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ในรูปแบบต่าง ๆ น่าจะเป็นผลดีกว่าที่จะยึดมั่นในวัฒนธรรมองค์การแบบใดแบบหนึ่งโดยตลอด การบริการประชาชนโดยหน่วยงานรัฐ หากนำวัฒนธรรมองค์การแบบที่ผลงานหรืองานและแบบผู้นำมาช่วยเสริมจะเป็นการดีกว่า ในทำนองเดียวกันวัฒนธรรมองค์การแบบอื่นและอาจนำวัฒนธรรมองค์การแบบอื่นไปช่วยเสริมในบางจุดบางงานก็ได้

<u>วัฒนธรรมแบบเครื่องจักรและวัฒนธรรมแบบคล่องตัว</u>

เราสามารถแบ่งประเภทวัฒนธรรมองค์การได้บนพื้นฐานของการควบคุม ภายในมือของผู้บริการระดับสูง การมุ่งความเสี่ยงภัยขององค์การ และความโน้มเอียงของการเปลี่ยนแปลงดังนี้

วัฒนธรรมแบบเครื่องจักร(Mechanistic Culture)

ยูพีเอสจะเป็นตัวอย่างที่ดีขององค์การที่มีการควบคุมอย่างเข้มงวด องค์การที่ถูกควบคุมอย่างเข้มงวดอาจจะกล่าวได้ว่าเป็นองค์การที่มีวัฒนธรรมเครื่องจักร ค่านิยมและความเชื่อร่วมกันจะเป็นการทำตามกัน การอนุรักษนิยม การเชื่อฟังต่อกฎ ความเต็มใจเล่นเป็นทีม และความจงรักภักดี ประสิทธิภาพ(กระทำสิ่งที่เรากำลังกระทำอยู่ แต่จงกระทำมันให้ดีขึ้น) คือเป้าหมายโดยส่วนรวมภายในวัฒนธรรมแบบเครื่องจักร นี่จะสะท้อนให้เห็นจากความเชื่อว่าสินค้าและบริการพื้นฐานจำเป็นต้องปรับปรุงให้ดีขึ้น แต่ไม่ใช่เป็นหารเปลี่ยนแปลงทางพื้นฐาน

ข้อดีและข้อเสียโดยธรรมชาติของวัฒนธรรมแบบเครื่องจักร จะไม่มีผลกระทบของวัฒนธรรมแบบเครื่องจักต่อผลการดำเนินงานของบริษัท จะขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมปละความพอใจของพนักงาน โครงสร้างแบบเครื่องจักรที่มุ่งประสิทธิภาพ จะเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างจะไม่เปลี่ยนแปลง ภายในสภาพแวดล้อมที่ไม่เปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงความพอใจผลิตภัณฑ์/บริการ นโยบายของรัฐ แรงกดดันทางสังคม เทคโนโลยี และสภาวะเศรษฐกิจจะมีน้อย พนักงานที่พอใจเปิดกว้างการเปลี่ยนแปลง และความเป็นอิสระอาจจะไม่มีความสุขภายในวัฒนธรรมแบบเครื่องจัก นอกจากนี้วัฒนธรรมแบบเครื่องจักอาจจะแสดงให้เห็นถึงระดับของความไว้วางใจที่ต่ำภายในองค์การด้วย บริษัทที่มีวัฒนธรรมแบบเครื่องจักจะมีคุณลักษณะต่อไปนี้คือ

- ความอดทนน้อยต่อสมาชิกทีมีค่านิยม/ความเชื่อไม่ตรงกัน
- การตัดสินใจจะเกิดขึ้นจากความกลัวว่าจะเกิดอะไรขึ้น ถ้าเราไม่กระทำมัน
- การทำตามกัน
- กฎ ข้อบังคับ และระเบียบวีปฏิบัติงาน

- ความจงรักภักดีต่อระบบ
- การขาดความเสี่ยงภัย

วัฒนธรรมแบบคล่องตัว (Organic Culture)

วัฒนธรรมแบบคล่องตัวจะเกี่ยวพันการเปิดโอกาสที่สูงให้กับความหลากหลาย กฎ และข้อบังคับจะมีน้อยและการเผชิญหน้าความขัดแย้งย่างเปิดเผย

จุดมุ่งหมายที่สำคัญจะอยู่ที่การเปลี่ยนแปลงระบบวัฒนธรรม นี่จะเป็นหารเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมเชิงกลยุทธ์ ได้เปลี่ยนแปลงไปสู่การสนับสนุนการคิดค้นสิ่งใหม่ การแข่งขันได้ภายในตลาดและการทำกำไร หรือการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมที่สะท้อนให้เห็นค่านิยมใหม่เกี่ยวกันบุคคล ประสิทธิภาพ และคุณภาพของชีวิตการทำงาน นี่จะสะท้อนให้เห็นจากความพยายามเพิ่มประสิทธิภาพอีกด้วย บริษัทที่มีวัฒนธรรมแบบคล่องตัวจะมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้

- การอดทนต่อความหลากหลาย
- ความไว้วางใจ
- หารเผชิญหน้าความขัดแย้งอย่างเปิดเผย
- การเคารพต่อความเป็นเอกบุคคล
- ความคล่องตัวและการเปลี่ยนแปลง
- การป้องกันตัวเองน้อยที่สุดภายในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

การเปลี่ยนแปลงไปสู่วัฒนธรรมคล่องตัวนี้จะสะท้อนให้เห็นจากสภาพแวดล้อมของบริษัทหลายบริษัท การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ความพอใจของลูกค้า นโยบายของรัฐ แรงกดดันทางสังคม และสภาวะทางเศรษฐกิจได้เรียกร้องวัฒนธรรมที่มุ่งความคล่องตัวมากขึ้น ข้อเสียที่สำคัญของวัฒนธรรมแบบคล่องตัวคือการสูญเสียการควบคุมพนักงานที่สามารถเผชิญกับความไม่แน่นอนและความเสี่ยงภัยกับพนักงานที่ต้องการความเป็นอิสระและความรับผิดชอบจะพอใจวัฒนธรรมแบบคล่องตัวอย่างแน่นอน

<u>**วัฒนธรรมย่อยขององค์การและวัฒนธรรมที่สวนทางกัน**</u>

วัฒนธรรมย่อยขององค์การ (Organizational subculture) วัฒนธรรมย่อยนั้นจุดมุ่งหมายของการวิเคราะห์ จะอยู่ที่หน่วยงานย่อย เช่น แผนกต่าง ๆ หน่วยงานต่าง ๆ และโครงการย่อยต่าง ๆ ซึ่งหน่วยงานย่อยนี้จะมีวัฒนธรรมย่อยที่แตกต่างกันตามที่บรรดาสมาชิกในหน่วยงานย่อยนั้นสืบทอดกันมา ฉะนั้นจำเป็นที่จะต้องมีวัฒนธรรมศูนย์รวมเพื่อรวมวัฒนธรรมย่อยต่าง ๆ ไว้ด้วยกัน ทั้งนี้เพื่อมิให้องค์การถูกนำไปในทิศทางที่แตกต่างกัน ความขัดแย้งต่าง ๆ ก็จะลดน้อยลง

วัฒนธรรมที่สวนทางกัน (Counter culture) ปัญหาสำคัญที่สุดของวัฒนธรรมย่อยในองค์การ ในกรณีที่ผู้บริหารมีค่านิยมความเชื่ออย่างหนึ่ง และพนักงานในระดับล่างมีค่านิยมความเชื่ออีกอย่างหนึ่งสวนทางกัน ก่อให้เกิดความเสียหายแก่ธุรกิจนั้นได้ หากผู้บริหารที่มุ่งวัฒนธรรมความเป็นเลิศในการแข่งขันทางธุรกิจ ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารต้องการผลิตสินค้าให้ทันเวลาเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า มีการจ้างให้พนักงานทำงานล่วงเวลา แต่พนักงานเมื่อเลิกงานก็อยากหยุดพักผ่อน จึงเกิดการขัดแย้งเพราะความต้องการสวนทางกัน จะเป็นสาเหตุให้เกิดวัฒนธรรมที่เกลียดชัง และเกิดความกลัวซึ่งกันและกันขึ้นภายในองค์การนั้น กรณีที่วัฒนธรรมองค์การสวนทางกันอย่างกะทันหัน ได้แก่ มีการรวมตัวกันทางธุรกิจและ/หรือมีการซื้อกิจการเกิดขึ้น ย่อมจะก่อให้เกิดขัดแย้งในการดำเนินงานขึ้นได้ เพราะในแต่ละองค์การก็มีวัฒนธรรมของตนไม่

เหมือนกัน ตัวอย่างเช่น การรวมกิจการระหว่างธนาคารศรีนครกันธนาคารนครหลวงไทย พนักงานทั้งสองธนาคารต่างไม่พอใจที่จะทำงานร่วมกันในเมื่อต่างก็มีวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกันจึงเกิดการประท้วงขึ้น

<u>**วัฒนธรรมและความแตกต่างทางกำลังคน**</u>

ภายในความแตกต่างทาง “คุณลักษณะประชากร” ที่เพิ่มสูงขึ้น ความแตกต่างทางวัฒนธรรมของกำลังคนสมัยใหม่ได้ถูกยอมรับมากขึ้น ความแตกต่างทางวัฒนธรรมเหล่านี้จะอยู่บนพื้นฐานของปัจจัยเช่น เชื้อชาติ เพศและอายุ เหมือนกับสังคมโดยส่วนรวมองค์การจะมี **วัฒนธรรมย่อยขององค์การ** (Organizational subculture) โดยวัฒนธรรมย่อย คือ วัฒนธรรมร่วมของกลุ่มบุคคลที่มีค่านิยมและความเชื่อบนพื้นฐานของคุณลักษณะส่วนบุคคลร่วมกัน วัฒนธรรมย่อยนั้นจุดมุ่งหมายของการวิเคราะห์ จะอยู่ที่หน่วยงานย่อย เช่น แผนกต่าง ๆ หน่วยงานต่าง ๆ และโครงการย่อยต่าง ๆ ซึ่งหน่วยงานย่อยนี้จะมีวัฒนธรรมย่อยที่แตกต่างกันตามที่บรรดาสมาชิกในหน่วยงานย่อยนั้นสืบทอดกันมา ฉะนั้นจำเป็นที่จะต้องมีวัฒนธรรมศูนย์รวมเพื่อรวมวัฒนธรรมย่อยต่าง ๆ ไว้ด้วยกัน ทั้งนี้เพื่อมิให้องค์การถูกนำไปในทิศทางที่แตกต่างกัน ความขัดแย้งต่าง ๆ ก็จะลดน้อยลง *วัฒนธรรมย่อยขององค์กรโดยทั่วไปจะมีทั้ง 1.วัฒนธรรมย่อยทางวิชาชีพ 2.วัฒนธรรมย่อยทางเชื้อชาติ 3.วัฒนธรรมย่อยทางอายุ 4.วัฒนธรรมย่อยทางเพศ*

วัฒนธรรมย่อยทางวิชาชีพ (Occupational Subculture)

นักการบริหารมักมีความต้องการเป็นอิสระจากงานที่อาจจะขัดแย้งกับวิธีการบริหารสมัยเดิม เช่น การสั่งการและการควบคุมจากบนลงล่าง ถ้าความต้องการเหล่านี้ไม่ถูกยอมรับหรือจัดการอย่างเหมาะสมแล้ว นักวิชชาชีพที่มีเงินเดือนอาจจะยุ่งยากต่อการประสานเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรโดยส่วนรวม

วัฒนธรรมย่อยทางเชื้อชาติ (Ethnic Subculture)

บนพื้นฐานของค่านิยมที่แตกต่างกันระหว่างพรมแดนของประเทศอันนำไปสู่ภูมิหลังทางเชื้อชาติที่แตกต่างกัน โดยวัฒนธรรมทางเชื้อชาติสามารถมีผลกระทบที่สำคัญต่อทั้งลักษณะวัฒนธรรมองค์การและผลการดำเนินงานขององค์การ

วัฒนธรรมย่อยทางอายุ (Generation Subculture)

อายุสามารถเป็นปัจจัยทางวัฒนธรรมอย่างหนึ่งได้ เรามีชีวิตอยู่ ณ เวลาที่ประชากรโดยทั่วไปของประเทศกำลังแก่ลงและจะเป็นปรากฏการณ์ที่ถูกยอมรับกัน การรับรู้ภาพพจน์ทางอายุและผลกระทบของมันต่อการติดต่อสื่อสารและการตัดสินใจทางการบริหารจะถูกยอมรับกันโดยทั่วไป แต่อิทธิพลของวัฒนธรรมทางอายุ ณ การทำงานจะลึกซึ้งมากกว่านี้ ตัวอย่างเช่น ช่องว่างทางอายุระหว่างบุคคลที่เติบโตภายในช่วงเวลาที่ต่างกันมาก คนในปัจจุบันมีความต้องการอย่างยิ่งที่จะมีประสบการณ์จากาการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม พวกเขาอาจจะยุ่งยากต่อการทำงานร่วมกับผู้บริหารระดับสูงที่มีค่านิยมถูกกำหนดขึ้นมาในปี 2483 และพอใจกับการดำเนินงานแบบบนลงล่างมากกว่า

วัฒนธรรมย่อยทางเพศ (Gender Subculture)

ข้อปัญหาทางเพศและผลกระทบจากความแตกต่างทางเพศเชื่อมโยงกับความลำเอียงทางเพศ โดยมีผลจากการวิจัยบางอย่างพบว่า เมื่อผู้ชายทำงานร่วมกัน วัฒนธรรมของกลุ่มผู้ชายจะเกิดขึ้น โดยทั่วไปมันจะมีบรรยากาศของการแข่งขันที่เกี่ยวพันกับการแพ้หรือการชนะ แต่เมื่อผู้หญิงทำงานร่วมกัน วัฒนธรรมของกลุ่มผู้หญิงก็เกิดขึ้นด้วย โดยทั่วไปจะเกี่ยวพันกับความสัมพันธ์ส่วนบุคคลที่เน้นความร่วมมือร่วมใจกันมากยิ่งขึ้น แต่ผู้หญิงก็ยังมีโอกาสน้อยอยู่ภายในตำแหน่งบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในตำแหน่งระดับสูง ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารสมัยใหม่จะต้องจัดการกับปัญหาความแตกต่างทางเพศภายในองค์กรเพื่อให้เกิดการทำงานที่เกิดประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลอย่างสูงสุด

ตลอดจนยุคสมัยใหม่นี้ได้มีการเปลี่ยนแปลงและการเปลี่ยนแปลงองค์กรของผู้บริหารตลอดจนวัฒนธรรมขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัยสามรถกำหนดค่านิยมและกระตุ้นทิศทางการทำงานร่วมกันได้ ในขณะที่ยังคงให้ความสำคัญต่อความแตกต่างระหว่างบุคคลและวัฒนธรรมย่อยอยู่ เมื่อวัฒนธรรมองค์กรได้รับการสนับสนุนอย่างเหมาะแล้ว ความแตกต่างทางกำลังคนสามารถเป็นแหล่งที่มาของข้อได้เปรียบทางการแข่งขันที่สำคัญได้

<u>**การบริหารวัฒนธรรมที่แตกต่างกันภายในตลาดโลก**</u>

การปฏิบัติต่อพนักงานอย่างยุติธรรมและเสมอภาคจะเป็นจรรยาบรรณที่สำคัญอย่างยิ่งที่สะท้อนให้เห็นจากความผูกพันที่เข้มแข็งต่อโอกาสที่เสมอภาคของวัฒนธรรมองค์กรตลอดจรสะท้อนให้เห็นถึงระบบการบริหารที่ดีอีกด้วย ภายใต้สภาวะการแข่งขันระหว่างประเทศที่เพิ่มสูงมากขึ้น องค์การต้องใช้บุคคลที่มีความสามารถมากขึ้น โดยไม่มองถึงความแตกต่างของเชื้อชาติ วัฒนธรรมหรือเพศ

ความสำเร็จของผู้บริหารภายในตลาดโลกไม่ได้ตัดสินจากประสบการณ์ทางการบริหารเท่านั้น แต่มองถึงการปรับตัวและการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรมใหม่ด้วย ผู้บริหารสมัยใหม่จะต้องมีทักษะทางการบริหารข้ามวัฒนธรรมเพื่อการบริหารงานภายในองค์การที่มีพนักงานมาจากหลายประเทศ หลายเชื้อชาติและหลายเพศ จึงจำเป็นที่ผู้บริหารจะตระหนักตลอดจนรู้จักบริหารความแตกต่างทางวัฒนธรรม ความสัมพันธ์ทางสังคม,ค่านิยมและทัศนคติ,การศึกษาและศาสนธรรมซึ่งสำคัญต่อความเข้าใจและการปรับปรุงการเกี่ยวพันระหว่างกันของพนักงาน ลูกค้า ผู้ขายและหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์จากประเทศและวัฒนธรรมที่แตกต่างกันให้ดีขึ้นได้

คุณลักษณะที่สำคัญ 4 ประการของความแตกต่างทางวัฒนธรรมระหว่างประเทศ คือ ความสัมพันธ์ทางสังคม, ค่านิยมและทัศนคติ, การศึกษาและศาสนา

ความสัมพันธ์ทางสังคม

บุคคลภายในสังคมที่แตกต่างกันจะจัดระเบียบความสัมพันธ์และกิจกรรม ค่านิยม ศาสนาและเศรษฐกิจของสังคมของพวกเขา ผู้บริหารจะต้องประเมินค่านิยมภายนอกและรูปแบบทางองค์การที่สามารถนำเข้าไปภายในวัฒนธรรมต่างชาติได้

ค่านิยมและทัศนคติ

ค่านิยมและทัศนคติของบุคคลภายในวัฒนธรรมต่างประเทศจะเป็นข้อพิจารณาที่สำคัญต่อบริษัทข้ามชาติ ตัวอย่างเช่น ทัศนคติต่อเวลาจะมีผลกระทบต่อบริษัท ผู้บริหารของฮันนีเวลล์ที่มีประสบการณ์ทางการบริหารระหว่างประเทศได้กล่าวว่า เวลาถือเป็นค่านิยมทางสังคมอย่างหนึ่ง ซึ่งในการประชุมในทุกครั้งจะเริ่มต้นช้าสามสิบนาที

ไม่เพียงเท่านั้น ทัศนคติของพนักงานต่อรางวัลและการเลื่อนตำแหน่งสามารถกระทบต่อประสิทธิภาพและขวัญกำลังใจอีกด้วย ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารชาวอเมริกาได้เลื่อนตำแหน่งสมาชิกที่ดีที่สุดของทีมงานการตลาดของญี่ปุ่นเป็นหัวหน้ากลุ่มแต่แทนที่เขาจะมีความรู้สึกภาคภูมิใจและดีใจ เขากลับรู้สึกอึดอัดและกระดากใจมาก บุคคลอื่นจะไม่สบายใจและเสียขวัญตลอดจนผลการทำงานตกต่ำลงอย่างรวดเร็ว โดยมีคนอธิบายว่า ชาวญี่ปุ่นจะรู้สึกสบายใจมากที่สุดกับการทำงานเป็นทีมที่บุคคลทุกคนมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมกันภายในการตัดสินใจและการจูงใจของชาวอเมริกาจะทำลายการทำงาน ความร่วมมือร่วมใจที่เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันที่พนักงานญี่ปุ่นให้คุณค่าได้ ผู้บริหารไม่ควรใช้บรรทัดฐานทางวัฒนธรรมของเขาเองมาใช้ร่วมกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้น จำเป็นที่ผู้บริหารควรจะพิจารณาค่านิยมที่แตกต่างกันของสังคมอย่างรอบคอบ

การศึกษา

การฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพจะส่งผลต่อประสิทธิภาพของบุคคลด้วย ดังนั้น บริษัทจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องจัดโครงการฝึกอบรมขึ้นมา เช่น การฝึกอบรมภายในห้องเรียนและการฝึกอบรมอย่างอื่นที่สอดคล้องกับลักษณะของกำลังคนท้องที่

ระดับการศึกษาของพนักงานท้องถิ่นจะกำหนดจำนวนและประเภทของการฝึกอบรมที่เหมาะสมที่สุด ภายในประเทศอินโดนีเซียการไม่รู้หนังสือจะมีมาก โดยทั่วไปการศึกษาจะเป็นความรับผิดชอบของครอบครัว ณ ที่ฝึกงานการฝึกอบรมของบริษัทที่เน้นการสาธิตที่มองเห็นได้จากการเรียนรู้ สังเกตและการเลียนแบบจะถูกนิยมกว่าการอบรมในห้องเรียนและการใช้ตำรา

นอกจากนั้นยังพบว่าพนักงานส่วนใหญ่จะเปิดรับกับการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับค่านิยมทางวัฒนธรรมของพวกเขา เช่น เคนตั๊กกี้ ฟราย ชิกเก้นได้บรรลุความสำเร็จสูงมากกับโครงการฝึกอบรมภายในญี่ปุ่นที่ได้ส่งเสริมบริษัทว่าเป็นครอบครัวที่พนักงานจะถูกฝึกอบรมให้กลายเป็นสมาชิกที่สำคัญ เทคนิคนี้จะใช้ความเชื่อของชาวญี่ปุ่นที่มีต่อครอบครัวที่เข้มแข็งให้ผูกความจงรักภักดีต่อสถานที่ทำงานของบุคคลเข้าไว้

ศาสนา

ศาสนาเป็นข้อพิจารณาที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งของการดำเนินธุรกิจภายในต่างประเทศ ตัวอย่างเช่น ครั้งหนึ่งเนื่องจากเหตุการณ์ฉุกเฉิน วิศวกรอเมริกา ณ โรงงานน้ำมันภายในบังกลาเทศได้ยืนยันว่าผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาต้องมาทำงานวันพรุ่งนี้ซึ่งเป็นวันหยุดสำคัญของชาวมุสลิม พนักงานชาวมุสลิมได้กล่าวหาวิศวกรอเมริกันว่าเขาได้ดูหมิ่นศาสนาของพวกเขา ภายในหนึ่งชั่วโมงพวกเขาได้เลิกทำงานและสุดท้ายโรงงานก็ได้ปิดไป

ดังนั้น เพื่อที่จะลดความสัมพันธ์ที่ไม่ดีและความวุ่นวายเช่นนี้ให้น้อยที่สุด ผู้บริหารจะต้องรับรู้ถึงความแตกต่างทางศาสนาที่มีอยู่ภายในบรรษัทข้ามชาติเช่นนี้ ผู้บริหารต้องตระหนักถึงวันหยุดทางศาสนา การเคารพต่อความเชื่อทางศาสนาของบุคคลอื่นและการปรับวิธีการทางธุรกิจให้เข้ากับข้อจำกัดทางศาสนาและวัฒนธรรมประจำชาติ บรรษัทหลายบรรษัทยอมรับถึงความจำเป็นของการปิดช่องว่างของพนักงานต่างวัฒนธรรม รวมถึงมีโครงการฝึกอบรมและสัมมนาเพื่อการฝึกอบรมผู้บริหารต่างวัฒนธรรม

<u>การบริหารในองค์การกับวัฒนธรรมองค์การ</u>

วัฒนธรรมองค์การที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารภายในองค์การโดยตรงมีอยู่หลายประการดังต่อไปนี้

1. **ภาษา (Language)** ภาษาที่ใช้ในองค์การจะช่วยให้การบริหารงานง่ายขึ้น ถ้าบุคลากรใช้ภาษาเดียวกันและเข้าใจความหมายของภาษาในแนวเดียวกัน วัฒนธรรมด้านภาษาทั้งที่เป็นคำพูดและกิริยาท่าทางล้วนมีความสัมพันธ์กับการบริหารของกลุ่มทั้งสิ้น ถ้าสมาชิกของกลุ่มไม่สามารถติดต่อกันได้ด้วยความเข้าใจตรงกัน การทำงานเป็นกลุ่มก็ไม่อาจเกิดขึ้นได้ ซึ่งจะมีผลต่อการอยู่รอดขององค์การโดยตรง
2. **วัฒนธรรมใช้เป็นเกณฑ์ในการแบ่งกลุ่มในหมู่สมาชิกองค์การ (Boundaries)** เกณฑ์ในการแบ่งกลุ่มในหมู่สมาชิกจะต้องมีและเป็นเอกฉันท์ร่วมกันภายในกลุ่ม เพื่อกำหนดได้ชัดเจนว่าใครเป็นสมาชิกในกลุ่มใดและใครไม่ใช่สมาชิกในกลุ่ม หรือใครควรจะออกไปจากการเป็นสมาชิกของกลุ่มถ้าไม่ปฏิบัติตามเกณฑ์ที่กลุ่มตั้งขึ้นอย่างเห็นพ้องต้องกันเป็นเอกฉันท์ เกณฑ์ที่เห็นพ้องต้องกันและต้องปฏิบัติได้ต้องมีในองค์การ เพราะเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดในวัฒนธรรมองค์การซึ่งเป็นเรื่องของการจัดองค์การและการบริหารงานบุคคล
3. **อำนาจและสถานภาพการบริหารงานภายในองค์การจะราบรื่นได้เมื่อสมาชิกของกลุ่มมีมติเป็นเอกฉันท์ร่วมกันในเรื่องการแบ่งสรรอำนาจ (Allocation of power) และสถานภาพของ**

สมาชิก กล่าวคือ ทุกองค์การต้องจัดลำดับความสำคัญของสมาชิกในองค์การว่าใครเป็นผู้บังคับบัญชา ใครเป็นลูกน้อง บังคับบัญชาลดหลั่นกันไปอย่างชัดเจน ใครควรได้อำนาจเมื่อใด ใครควรออกไปจากอำนาจหน้าที่เมื่อใด และใครยังคงอยู่ในอำนาจต่อไปได้ วัฒนธรรมในเรื่องอำนาจและสถานภาพถ้าชัดเจนก็จะช่วยให้สมาชิกสามารถจัดการกับความรู้สึกที่ก้าวร้าวของเขาเองได้ในการทำงานร่วมกันกับผู้อื่น

4. **ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน (Intimacy)** องค์การจะดำเนินงานได้ราบรื่นเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่เป็นมติเอกฉันท์สำหรับความเป็นน้ำหนึ่งเดียวกัน ความเป็นเพื่อนสนิทและความรัก ทุกองค์การต้องมีแนวทางหรือมีกฎเกณฑ์หรือจัดการทำให้ความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์การมีขึ้นให้ได้ ทั้งที่เป็นความสัมพันธ์ระหว่างเพศตรงข้ามที่จะเป็นประโยชน์เกื้อกูลต่อการดำเนินงานขององค์การและเพื่อนร่วมงาน
5. **การให้รางวัลและการลงโทษ (Rewards and Punishment)** องค์การต้องจูงใจสมาชิกให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้วยการมีมติเอกฉันท์ร่วมกันในหมู่สมาชิก เรื่องเกณฑ์การจัดสรรรางวัลและการลงโทษ ทุกกลุ่มจะต้องรู้ชัดเจนว่าพฤติกรรมแบบใดจะได้รับรางวัลที่เป็นทรัพย์สิน สถานภาพ และอำนาจ พฤติกรรมแบบใดถ้าปฏิบัติจะถูกลงโทษคือไม่ได้รับรางวัล และถ้ารุนแรงก็คือการไม่คบค้าด้วยเพราะมีการกำหนดกฎเกณฑ์ที่เป็นมติเอกฉันท์มาก่อนแล้ว ถ้าวัฒนธรรมองค์การในการจูงใจชัดเจน การดำเนินงานขององค์การก็จะมีอุปสรรคน้อยลง ผู้บริหารก็จะเหนื่อยต่อการควบคุมและการจูงใจน้อยลงไปด้วย
6. **อุดมการณ์ (Ideology)** องค์การจะดำเนินงานราบรื่นถ้าสมาชิกมีมติเอกฉันท์ในเรื่องอุดมการณ์และศาสนา ทุกองค์การก็เหมือนกับทุกสังคมที่ต้องประสบกับเหตุการณ์ที่ไม่สามารถอธิบายได้และควบคุมไม่ได้ องค์การต้องจัดหาความหมายของสิ่งเหล่านี้ให้กับสมาชิกโดยใช้อุดมการณ์และศาสนาเข้าช่วยอธิบายปรากฏการณ์ต่าง ๆ เพื่อสมาชิกจะไม่วิตกกังวลจนเกินเหตุต่อเหตุการณ์ที่ไม่สามารถอธิบายและควบคุมได

องค์การทุกองค์การจะประสบกับปัญหาดังกล่าวแล้วและองค์การต่างก็พยายามแก้ไขปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้ กระทั่งสามารถสร้างเอกลักษณ์ในการรับรู้ คิด และรู้สึกต่อปัญหาของแต่ละองค์การขึ้นมาได้เอง

อย่างไรก็ตามมีองค์การอีกเป็นจำนวนมากที่ไม่สามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าวแล้วได้ดีนัก และมักส่งผลให้การบริหารไม่บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

การพัฒนาวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็ง

วัฒนธรรมองค์การจะมีส่วนผสมที่แตกต่างกันหลายอย่าง เป้าหมายสูงสุดจะแสดงความหมายของค่านิยมร่วม ส่วนผสมที่สำคัญอย่างหนึ่งของวัฒนธรรม และจะอยู่ ณ ใจกลางของกรอบข่าย 7S ของแมคคินซีย์ เพื่อดำเนินงานขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ S ตัวอื่น สไตล์ โครงสร้าง คน ระบบ กลยุทธ์ และทักษะของกรอบข่าย 7-S จะต้องสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การ และ S แต่ละตัวจะต้องสอดคล้องระหว่างกันด้วย

ค่านิยมร่วมคือความเชื่อร่วมกันต่อสิ่งที่องค์การยืนหยัดอยู่ ตัวอย่างหนึ่งที่คุ้นเคยคือเรื่องราวความมหัศจรรย์ของแอปเปิ้ลที่เจริญเติบโตจากบริษัทที่อยู่ภายในโรงเก็บรถยนต์กลายเป็นบริษัทหลายพันล้านเหรียญของฟอร์จูน 500 เรื่องราวของแอปเปิ้ลจะเสริมแรงค่านิยมของการเป็นผู้ประกอบการและความพากเพียรต่อสิ่งที่ไม่น่าจะเป็นไปได้

บริษัทคือองค์การที่มีชีวิต บริษัทจะถูกก่อตั้งขึ้นมาโดยบุคคลและพวกเขาจะสร้างวัฒนธรรมที่ให้ความหมายและความมุ่งหมายของกิจกรรมของพวกเขา วัฒนธรรมองค์การคือ ประสบการณ์ บุคลิกภาพ ค่านิยม และบรรยากาศที่สร้างได้ “วิถีทางที่เรากระทำสิ่งต่าง ๆ ให้บรรลุความสำเร็จ ณ ที่นี่”

บริษัททุกบริษัทจะมีวัฒนธรรมองค์การ และวัฒนธรรมจะนำทางสิ่งดำเนินอยู่ภายในบริษัท วัฒนธรรมจะมีอิทธิพลต่อวิธีการตัดสินใจของผู้บริหารและพวกเขาจะมีมุมมองต่อสภาพแวดล้อมและกลยุทธ์ของบริษัทอย่างไร

วัฒนธรรมสามารถจะเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนได้ วัฒนธรรมจะเป็นจุดแข็งเมื่อมันทำให้การติดต่อสื่อสารประหยัดและง่าย เอื้ออำนวยต่อการตัดสินใจและการควบคุม ส่งเสริมการวางแผนและการดำเนินกลยุทธ์ และสร้างระดับความร่วมมือความผูกพันที่สูงภายในบริษัท มันจะเป็นจุดอ่อนเมื่อความเชื่อและค่านิยมร่วมที่สำคัญแทรกแซงความต้องการของธุรกิจ กลยุทธ์ของบริษัท และบุคคลที่กำลังทำงานในนามบริษัท

การบรรลุวัฒนธรรมที่เข้มแข็งที่กระตุ้นพนักงานให้มีทัศนคติและแบบแผนของพฤติกรรมที่ดีจะมีความสำคัญต่อองค์กร ถ้าวัฒนธรรมเปิดโอกาสให้กับความคล่องตัวและกระตุ้นการมุ่งภายนอกแล้ว บริษัทสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมได้ง่ายขึ้น ความรับผิดชอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารคือ การระบุค่านิยมขององค์การลากรกำกับความสนใจของพนักงานไปสู่สิ่งที่มีความสำคัญ

วัฒนธรรมของบริษัทดีเด่นจะแสดงให้เห็นถึงคุณลักษณะต่อไปนี้

1. การมุ่งการกระทำ : ความเป็นทางการน้อย และความคล่องตัวสูง
2. การอยู่ใกล้ชิดกับลูกค้า : การรับเอาแนวความคิดทางการตลาด และการหลงใหลกับคุณภาพ ความไว้วางใจได้ และ/หรือการบริการ
3. ความเป็นอิสระและการเป็นผู้ประกอบการ : การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และความเสี่ยงภัย
4. การเพิ่มประสิทธิภาพโดยคน : การรักษาบรรยากาศที่ไว้วางใจและการติดต่อสื่อสารแบบสองทางที่ไหลเวียนอย่างเสรีเอาไว้
5. การบริการแบบสัมผัสและผลักดันด้วยค่านิยม : การสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การ
6. การกระจายธุรกิจอย่างระมัดระวัง : การหลีกเลี่ยงจากธุรกิจที่ไม่เกี่ยวพันกัน
7. โครงสร้างที่เรียบง่ายและสายงานที่ปรึกษาน้อย : โครงสร้างองค์การที่มีระดับการบริหารน้อยระดับและสายงานที่ปรึกษาน้อย
8. การควบคุมอย่างเข้มงวดและผ่อนปรนในขณะเดียวกัน : การควบคุมค่านิยมแกนกลางอย่างเข้มงวด แต่ความเป็นอิสระ การเป็นผู้ประกอบการ และการคิดค้นสิ่งใหม่จะถูกผลักดันไปยังระดับล่าง

<u>บทบาทของค่านิยมที่โดดเด่น</u>

โดยทั่วไปผู้บริหารที่บรรลุความสำเร็จจะปลูกฝังวัฒนธรรมที่พิเศษที่แทรกซึมไปทั่วทุกด้านขององค์การของพวกเขา รากฐานของค่านิยมที่บริษัทได้สร้างขึ้นมาจะได้รับอิทธิพลจากปัจจัยหลายอย่าง เช่น ผลิตภัณฑ์ ลักษณะการแข่งขัน ประเภทของลูกค้า และเทคโนโลยีของพวกเขา บริษัทที่บรรลุความสำเร็จสูงจะมุ่งค่านิยมที่โดดเด่นอย่าเข้มแข็ง เช่น การบริการ คุณภาพของสินค้า การคิดค้นสิ่งใหม่ ความรวดเร็ว หรือประสิทธิภาพ โดยทั่วไปนี่จะช่วยให้บริษัทสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้

<u>ปัจจัยที่เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การ</u>

ปัจจัยที่สำคัญ 2 ประการ ที่มีส่วนช่วยต่อการสร้างหลักฐานและความต่อเนื่องของวัฒนธรรมองค์การ คือ

1. บทบาทของผู้ก่อตั้ง วัฒนธรรมจำนวนมากโดยเฉพาะอย่างยิ่งวัฒนธรรมที่เข้มแข็งจะสะท้อนค่านิยมของผู้ก่อตั้งองค์การ วัฒนธรรมองค์การจะถูกกำหนดรูปร่างอย่างเข้มแข็งโดยผู้บริหาร โดยปกติวัฒนธรรมจะเริ่มต้นเลียนแบบสิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงให้ความสนใจ บางครั้งวัฒนธรรมที่เริ่มต้นโดยผู้ก่อตั้งสามารถสร้างความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารระดับสูงที่ต้องการเห็นองค์การเปลี่ยนแปลงทิศทางได้

2. การขัดเกลาทางสังคม เป็นปัจจัยที่มีส่วนร่วมช่วยสร้างวัฒนธรรมที่ปรากฏขึ้นมาภายในองค์การอย่างหนึ่งเนื่องจากการขัดเกลาทางสังคมจะเป็นวิธีการที่ความเชื่อค่านิยมและสมมุติฐานทางวัฒนธรรมได้ถูกเรียนรู้

<u>**การสร้างและการค้ำจุนวัฒนธรรม**</u>

วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่มองไม่เห็น เมื่อถูกสร้างก็ยากที่จะสูญหาย พลังอะไรที่มีอิทธิพลต่อการสร้างวัฒนธรรม อะไรคือแรงเสริมและค้ำจุนพลังเหล่านี้ เราจะตอบคำถามในส่วนต่อไปนี้

การเริ่มต้นวัฒนธรรม เริ่มแรกคือวิสัยทัศน์ของสิ่งที่องค์การควรจะเป็น โดยทั่วไปองค์การใหม่จะมีขนาดเล็กเอื้ออำนวยต่อการบังคับสมาชิกและให้รับเอาวิสัยทัศน์ของผู้ก่อตั้งไว้ วัฒนธรรมองค์การเกิดจากการเกี่ยวพันกันระหว่าง 1) ความเชื่อและสมมุติฐานของผู้ก่อตั้ง 2) สิ่งที่สมาชิกองการณ์ได้เรียนรู้จากประสบการณ์ของพวกเขาเอง

บุคคลที่มีผลต่อกระทบที่ไม่สามารถวัดได้ต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์การเช่น วอลท์ดิสนีย์ แม้เขาเสียชีวิตแล้วในปี 2499 แต่ดิสนีย์ โปรดักชั่นยังมุ่งวิสัยทัศน์ที่สร้างความบันเทิงอย่างน่าอัศจรรย์ แมคโดนัลด์ยังคงค่านิยมคุณภาพ การบริการ และความสะอาดที่ถูกเสนอแนะแรกเริ่มจาก เรย์ ครอด เป็นต้น

การรักษาวัฒนธรรมให้มีชีวิตอยู่ บริษัทจะมีการรักษาวัฒนธรรมทั้งหลายโดยการให้พนักงานมีประสบการณ์แบบเดียวกัน เช่น การบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถใช้เสริมแรงวัฒนธรรมองค์การ การประเมินผลงาน วิธีการให้รางวัล การฝึกอบรมและการพัฒนา การพัฒนาสายอาชีพงาน การเลื่อนตำแหน่งจะให้ความมั่นใจได้ว่าพนักงานเหมาะสมกับตำแหน่ง การให้รางวัลพนักงานที่สนับสนุนวัฒนธรรม และการลงโทษพนักงานที่ท้าทายวัฒนธรรม **พลังที่เป็นส่วนสำคัญต่อการค้ำจุนวัฒนธรรมองค์การมี 3 อย่างคือ วิธีการคัดเลือก การกระทำผู้บริหารระดับสูง และวิธีการขัดเกลาทางสังคม**

เป้าหมายที่ชัดเจนต่อวิธีการคัดเลือกคือ การระบุว่าจ้างบุคคลที่มีความรู้ความสามารถที่จะปฏิบัติงานในองค์การให้สำเร็จ การกระทำของผู้บริหารมีผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์การมาก ผู้บริหารควรให้อิสระต่อลูกน้องแค่ไหน อะไรมีผลต่อการขึ้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่งและการให้รางวัลอื่นๆ ไม่ว่าองค์การจะดำเนินสรรหาและคัดเลือกได้ดีแค่ไหน พนักงานใหม่จะยังไม่ถูกปลูกฝังวัฒนธรรมองค์การอย่างเต็มที่เนื่องจากยังไม่คุ้นเคย องค์การต้องช่วยปรับพนักงานใหม่ให้เข้ากับวัฒนธรรมบริษัท กระบวนการนี้เรียกว่า การขัดเกลาทางสังคม

<u>**การรักษาวัฒนธรรมให้คงอยู่**</u>

1. **ผู้บริหารระดับสูง (Top Management)** การประพฤติปฏิบัติของผู้บริหารระดับสูงที่สืบทอดกันมาที่กระทำตนเป็นแบบอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อเน้นย้ำค่านิยมและวิถีปฏิบัติต่าง ๆ ที่ผู้ก่อตั้งได้สร้างไว้ ตัวอย่างเช่น เอ็ม เค สุกี้ จะกำหนดให้ปีหนึ่งจะมี MK Day โดยผู้บริหารระดับสูงจะไปที่สาขาต่าง ๆ แล้วเข้าไปช่วยบริการลูกค้า เช่น ไปช่วยเสิร์ฟอาหาร เดินบิล และล้างจาน

2. **การสรรหาและการคัดเลือก (Recruitment and selection)** คนประเภทใดที่เราจะรับเข้ามาและจะเจริญก้าวหน้าในองค์การนั้น จะต้องผ่านกลไกการสรรหาและคัดเลือก โดยใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกคนที่มีความสามารถและมีทัศนคติที่สอดคล้องเข้ากันได้กับวัฒนธรรมองค์การเป็นสำคัญ
3. **กระบวนการเรียนรู้ทางสังคม (Socialization Process)** เป็นกระบวนการในการปรับพนักงานให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์การ โดยอาศัยแนวทางต่าง ๆ เช่น การปฐมนิเทศแบบเข้ม โดยการฉายสไลด์และแนะนำบริษัท การให้ข้อมูลในเรื่องวิสัยทัศน์ ภารกิจ ปรัชญาและค่านิยมขององค์การ และอาจจัดโครงการให้พนักงานเข้าแค้มป์ด้วยกัน 1-2 สัปดาห์หรือเข้ารับการฝึกอบรมอย่างเข้มขนที่ศูนย์ฝึกอบรมหรือที่นิยมเรียกในปัจจุบันนี้ว่า โรงเรียนสอน เช่น โรงเรียนบ้านไร่กาแฟของบ้านไร่กาแฟ หรือ Hamburger University ของแมคโดนัลล์ เป็นต้น
4. **การออกแบบโครงสร้าง** โครงสร้างจะเป็นตัวกำหนดลักษณะของความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายต่าง ๆ และบุคคลต่าง ๆ ในองค์การ เช่น การจัดตั้งทีมข้ามสายงาน หรือการกำหนดระดับการควบคุมบังคับบัญชาในองค์การแห่งนั้น
5. **ระบบต่าง ๆ ขององค์การ** ระบบต่าง ๆ ขององค์การ และขั้นตอนการปฏิบัติงานที่สำคัญในการทำงานขององค์การนั้น ๆ จะมีงานที่เกิดขึ้นประจำ เช่น รายวัน รายสัปดาห์ รายเดือน รายไตรมาส หรือรายปี ซึ่งงานจะเกิดซ้ำ ๆ ดังนั้น ระบบงานหรือขั้นตอนการทำงานที่ถูกกำหนดซ้ำ ๆ เหล่านี้ จะถูกออกแบบเพื่อให้เน้นย้ำค่านิยมขององค์การ หรือสื่อสารค่านิยมที่สำคัญที่ผู้บริหารต้องการได้ เช่น ที่สายการบิน SAS ซึ่งมีนายเจน คาร์ลสัน เป็นผู้บริหารระดับสูง ได้ขอดูรายงานการเข้าออกของสายการบินทุกวัน จึงหล่อหลอมให้พนักงานเขาสนใจในเรื่องการตรงต่อเวลาการทำงานจนทำให้การเข้าออกของเครื่องบินมีอัตราทางการตรงเวลาเพิ่มจาก 85% เป็น 97% ภายในระยะเวลา 2 ปี
6. **แนวทางในการจัดสรรรางวัลและสถานภาพ** จะเป็นเครื่องมือในการจูงใจบุคลากรให้คงอยู่ และช่วยในการสื่อสารค่านิยมและการให้ความสำคัญในกิจกรรมหรือเรื่องราวบางอย่างโดยการเชื่อมโยงกับการให้รางวัลหรือสถานภาพบางอย่าง เช่น การให้คำชมเชย หรือรางวัลพิเศษกับยอดขายที่เกินกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ หรือยอดผลิตที่ได้เกินเป้า

<u>**วัฒนธรรมที่เป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์การ**</u>

เป็นที่ทราบแล้วว่าโครงสร้างและระบบการบริการหากสอดคล้องกันวัฒนธรรมองค์การนั้นย่อมนำพาองค์การนั้นไปสู่ความสำเร็จ ในทางตรงกันข้ามหากระบบการบริหารไม่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การนั้นย่อมนะพาองค์การนั้นไปสู่ความหายนะได้

วัฒนธรรมองค์การที่สามารถนำพาไปสู่ความสำเร็จ ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ ในพฤติกรรมของผู้บริหารและ/หรือผู้นำประกอบด้วยปัจจัยดังต่อไปนี้

1. รู้จักสัมมาคารวะต่อผู้อื่น
2. รู้จักอ่อนน้อมถ่อมตน
3. มีความอุสาหะ วิริยะ
4. รู้จักทำงานเป็นระบบ
5. รู้จักทำงานเป็นทีม
6. มีความคิดสร้างสรรค์
7. ยึดมั่นในคุณธรรม

8. เน้นความเป็นเลิศ
9. มีความรักสามัคคี
10. เชื่อถือศรัทธาในธุรกิจของตน
11. มีความซื่อสัตย์สุจริต
12. ตรงต่อเวลา
13. รู้จักนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้
14. พยายามขยายตลาดให้กว้างขวาง
15. ขายสินค้าให้ได้มากขึ้น
16. เป็นผู้นำองค์การที่เป็นแบบอย่างแกผู้อื่น
17. ประหยัด ขยัน อดทน
18. ยึดมั่นในสิ่งที่ดี
19. พยายามให้เกิดความขัดแย้งที่รุนแรงให้น้อยที่สุด
20. ปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การที่สามารถนำพาธุรกิจไปสู่ความล้มเหลว ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยในพฤติกรรมของผู้บริหารและ/หรือผู้นำ ดังต่อไปนี้

1. ผู้นำไม่ซื่อสัตย์ต่อตนเองและองค์การ
2. ทุจริต ช่อโกง และคอรัปชั่น
3. มีนิสัยฟุ่มเฟือย หูเบา ชอบประจบยกย่องปอปั้น
4. นิยมของต่างประเทศ
5. ทำลายขนบธรรมเนียมที่ดีงาม เช่นเล่นสาดน้ำในวันสงกรานต์ที่ไม่สุภาพ
6. วางเป้าหมายปละนโยบายไว้แต่ไม่ปฏิบัติตาม
7. ไม่รักษากฎ ระเบียบ ทำตามใจตนเอง
8. ผู้บริหารมีความคิดไม่รอบคอบเปลี่ยนวิธีการบ่อย ๆ ทำงานไม่ต่อเนื่อง
9. ชอบความสนุกสนาน ไม่ตั้งใจทำงาน
10. ผู้บริหารกลัวศูนย์เสียอำนาจ ยึดติดในตำแหน่งมากว่าการทำงาน
11. การรวมธุรกิจที่มีวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกันทำให้เกิดการขัดแย้งขึ้นได้
12. ผู้นำไม่เข้าใจในปรัชญาของงาน เป็นต้นว่าในองค์การมีนโยบายให้มีการประกันคุณภาพ แต่ผู้นำไม่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องดังกล่าว
13. การยึดมั่นในวัฒนธรรมเดิมไม่ได้สนใจต่อสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง
14. ไม่ยอมรับเทคโนโลยีใหม่ ๆ และการเปลี่ยนแปลง
15. มีวิสัยทัศน์ที่ไม่ยาวไกล
16. ยึดหลักการบริหารที่ให้คนในองค์การแตกแยก ง่ายแก่การปกครอง
17. มีการบริหารที่สวนทางกับผู้อื่น
18. ไม่มีความจริงใจกับองค์การ
19. ไม่มีภาวะผู้นำ
20. ไม่มีความริเริ่มสร้างสรรค์

ฉะนั้นจึงสรุปได้ว่าวัฒนธรรมองค์การจะเป็นจุดแข็งที่สำคัญของธุรกิจ เมื่อวัฒนธรรมองค์การนั้นสอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้บริหาร และกลยุทธ์ขององค์การนั้น ๆ

การจัดการและการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ

เนื่องจากวัฒนธรรมองค์การเป็นแบบแผนของฐานคติที่อยู่ลึกลงไปในจิตใจของสมาชิกกลุ่ม โดยที่สมาชิกของกลุ่มมักจะไม่ตระหนักว่าตนเองมีแบบแผนของฐานคตินั้น แต่ก็ประพฤติปฏิบัติตนไปในแนวทางเสมือนได้แนวทางหรือแบบแผนนั้นมาตามธรรมเนียมปฏิบัติของกลุ่มหรือองค์การเมื่อต้องแก้ไขปัญหาทุกชนิดในการดำรงชีวิตและหน้าที่การงาน เช่น ในเรื่องของการทำงานเป็นทีมและการสื่อข้อความหรือการคบค้าสมาคมต่อกัน (teamwork and communication) สมาชิกในองค์การหนึ่งมีวัฒนธรรมส่งเสริมการทำงานของกลุ่มคือ สมาชิกของกลุ่มจะรับฟังและยอมรับความคิดและความเห็นของสมาชิกคนอื่น ๆ และไว้วางใจในกันและกัน แต่ในองค์การที่มีวัฒนธรรมไม่ส่งเสริมการทำงานแบบกลุ่มจะมีวัฒนธรรมหรือวิถีการทำงานที่ผิดไปจากแนวพฤติกรรมที่มีวัฒนธรรมแบบส่งเสริมการทำงานของกลุ่ม กล่าวคือ สมาชิกจะติฉินนินทาลับหลังกันและกันโดยไม่กล้าเผชิญหน้าเข้าช่วยกันแก้ไขปัญหาอย่างเปิดเผยและสร้างสรรค์ ซึ่งกรณีพฤติกรรมทั้งสองที่แสดงออกแตกต่างกันคือเป็นวัฒนธรรมที่ส่งเสริมกับเป็นวัฒนธรรมที่มีแบบแผนไม่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและรวมตลอดถึงการติดต่อสื่อสารนั้น ก็ย่อมมีที่มาจากแบบแผนของฐานคติรากฐานภายในใจของสมาชิกของแต่ละกลุ่มที่กำหนดการรับรู้ การคิด และความรู้สึก หรือในกรณีที่กลุ่มทำงานเกี่ยวกับการให้บริการลูกค้าวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการทำงานให้บริการก็จะแสดงออกถึงการเอาใจใส่ในการให้บริการลูกค้า ในขณะที่วัฒนธรรมที่ไม่ส่งเสริมการให้บริการก็จะแสดงออกถึงความไม่เอาใจใส่ต่อการให้บริการลูกค้าและบางครั้งอาจแสดงกิริยาวาจาไม่สุภาพกับลูกค้า หรือในกรณีที่เป็นเรื่องของการบังคับบัญชา สมาชิกที่มีพฤติกรรมไม่ส่งเสริมในเรื่องภาวะผู้นำและการปกครองบังคับบัญชาจะแสดงออกถึงการปกปิดไม่บอกเล่าถึงปัญหาที่ตนประสบอยู่ในชีวิตและการงาน และไม่อยากจะพบหรือพยายามหลบหน้าผู้บังคับบัญชา ในขณะที่พฤติกรรมของสมาชิกในองค์การที่ส่งเสริมในเรื่องนี้จะแสดงออกให้เห็นว่า เมื่อสมาชิกเดือดร้อนหรือมีปัญหา สมาชิกก็จะขอความช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชา หรือในกรณีที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานและความเป็นเลิศ สมาชิกที่แสดงพฤติกรรมส่งเสริมจะแสดงออกให้เห็นถึงความพยายามปรับปรุงการทำงานอยู่เสมอแม้ว่าทำได้ดีอยู่แล้ว ผิดกับในองค์การที่สมาชิกมีวัฒนธรรมไม่ส่งเสริมการทำงานขององค์การก็จะแสดงพฤติกรรมแบบที่พอใจในมาตรฐานขั้นต่ำพอให้ผ่านเท่านั้น หรือในกรณีที่เป็นเรื่องของการสร้างนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงในองค์การสมาชิกที่มีวัฒนธรรมทางส่งเสริมการทำงานขององค์การก็จะพยายามปรับปรุงและแสวงหาแนวทางในการทำงานของตนที่ดีกว่าอยู่เสมอ ในขณะที่สมาชิกที่มีวัฒนธรรมในทางไม่ส่งเสริมการทำงานขององค์การจะยึดติดอยู่กับการทำงานแบบเก่าซึ่งล้าสมัยไปแล้ว ได้เป็นที่ยอมรับกันว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่อยู่ลึกในจิตใจของคนที่ทำงานหรือเป็นสมาชิกในองค์การ วัฒนธรรมแพร่กระจายไปทุกแห่งและครอบคลุมชีวิตทั้งหมดในองค์การ ผู้ที่ทำงานอยู่ในองค์การยิ่งนานเท่าใดวัฒนธรรมองค์การก็จะครอบงำบุคคลผู้นั้นมากยิ่งขึ้นเท่านั้น จนยากที่จะเปลี่ยนแปลงบุคคลเหล่านี้ได้ในเวลาสั้น ๆ

เมื่อฝ่ายบริหารจะทำการเปลี่ยนแปลงหรือจัดการเกี่ยวกับวัฒนธรรมในองค์การ ฝ่ายบริหารจำเป็นต้องคำนึงถึงช่วงอายุขององค์การด้วย กล่าวคือการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การให้เป็นไปตามความประสงค์ของฝ่ายบริหารได้มากน้อยเพียงใด เมื่อใด ควรจะเปลี่ยนอย่างไร ช่วงอายุขององค์การมีความสำคัญในการจัดการนี้เป็นอย่างมาก เพราะวัฒนธรรมองค์การจะทำหน้าที่หลาย ๆ อย่างในเวลาที่แตกต่างกันไป

องค์การที่เพิ่งเกิดขึ้นถ้ามีวัฒนธรรมแบบยึดเหนี่ยวกลุ่มคนเข้าด้วยกันมันเป็นเสมือนกาว มีเอกลักษณ์และความแข็งแกร่ง กล่าวเจาะจงก็คือ องค์การรุ่นเยาว์ต้องการวัฒนธรรมองค์การแบบยึดเหนี่ยวกลุ่มต่าง ๆ เข้าด้วยกันให้เป็นปึกแผ่น การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมจึงมักเกิดขึ้นได้ค่อนข้างน้อย ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมก็จะมีความเข้มข้นเพื่อให้เกิดความเข้าใจชัดเจนโปร่งใสขึ้น เพื่อให้การทำงานร่วมกันราบรื่นและเข้าใจถูกต้องกัน เพราะถ้าองค์การรุ่นเยาว์นี้สามารถดำรงอยู่ต่อไปได้ก็แสดงว่าวัฒนธรรมแรกเริ่มต่าง ๆ ที่คิดประดิษฐ์นำมาใช้นั้นแก้ไขปัญหาการดำเนินงานได้ดี การแก้ไขจึงเป็นการปรับรากฐานเดิมเลิกน้อย

องค์การที่มีช่วงอายุระยะกลางจะมีวัฒนธรรมที่สามารถนำมาจัดการและเปลี่ยนแปลงได้ แต่การเปลี่ยนแปลงนี้จะต้องคำนึงถึงว่าวัฒนธรรมทำหน้าที่เป็นหลักของเสถียรภาพ (stability) ขององค์การด้วย

ยิ่งเป็นองค์การที่เติบโตมาก มีขนาดใหญ่ และทำหน้าที่หลายประการ รวมตลอดถึงตั้งอยู่ในสภาพภูมิศาสตร์ที่แตกต่างกันไปทั่วโลก และประกอบด้วยกลุ่มคนหลายเชื้อชาติเผ่าพันธุ์ ฯลฯ ซึ่งมีวัฒนธรรมเฉพาะของกลุ่มเอง โดยบางกลุ่มก็มีการขัดแย้งในวัฒนธรรมกันเอง เช่น กลุ่มคนทำงานในตะวันตกที่ไปเปิดสาขาบริษัทในประเทศตะวันออก และมีผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นชาวตะวันออก การรับรู้ การคิด และความรู้สึกของคนสองกลุ่มนี้ย่อมแตกต่างกัน การจัดการด้านวัฒนธรรมว่าจะยังคงให้มีวัฒนธรรมทั้งสองกลุ่มอยู่ด้วยกันเพื่อให้มีความยืดหยุ่นเมื่อเกิดความขัดแย้งอย่างรุนแรงขึ้นมา (Environmental turbulence) หรือจะจัดการให้มีการสร้างวัฒนธรรมเฉพาะขึ้นมาใหม่เป็นแบบแข็งแกร่ง (more homogeneous strong) ดังที่มีผู้แนะนำมากมายก็ยังเป็นเรื่องยากที่จะลงความเห็นได้ทันทีโดยไม่พิจารณาข้อมูลให้ครบถ้วน

ในองค์การที่อยู่ในระยะเติบโตเต็มที่ ซึ่งองค์การมักจะเติบโตน้อยลง การตลาดและผลิตภัณฑ์ลดน้อยลง หรือความมั่นคงภายในสูงมาก มีแต่ความสุขสบายกระทั่งไม่มีการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ อีกต่อไปแล้ว วัฒนธรรมองค์การควรได้รับการเปลี่ยนแปลงหลาย ๆ ส่วนที่ควรเปลี่ยน ซึ่งการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงมักจะรุนแรงมากจากผู้ที่เคยทำงานมาก่อน จึงอาจมีการให้คนเก่า ๆ ออกไปจากตำแหน่งหลายคน

ยังไม่มีวิธีการสำเร็จรูปในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์การให้เป็นไปตามความประสงค์ของการบริหาร มีการใช้รูปแบบเทคนิคต่าง ๆ มากมายซึ่งก็ทำให้องค์การสามารถประสบความสำเร็จได้ มีทั้งการบังคับการเปลี่ยนแปลงทันทีแบบสุดโต่งด้านหนึ่ง กับการพาเขวอย่างมีเลศนัยหรือการเปลี่ยนแปลงแบบไม่ให้รู้ตัวโดยใช้เทคโนโลยีแบบใหม่เข้ามาช่วยอีกด้านหนึ่ง

การจะเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การได้นั้น ผู้เปลี่ยนจำเป็นต้องทำการหาข้อมูลที่จำเป็นหรือการตีความวัฒนธรรมองค์การให้ง่ายขึ้นให้ออกมาเป็นภาษาธรรมดา การหาข้อมูลทำได้โดยการสัมภาษณ์ การสังเกตการณ์ และการศึกษาร่วมกัน ซึ่งผู้ศึกษาร่วมกับผู้ถูกศึกษาที่เลือกสรรแล้วจากองค์การนั้น ๆ เพื่อเปิดเผยฐานคติใต้สำนึก ซึ่งเชื่อว่าเป็นแก่นของวัฒนธรรม แต่จะต้องทำการศึกษาองค์การจำนวนมาก และนำผลการศึกษานั้นมาสัมพันธ์กับยุทธวิธีขององค์การ โครงสร้างขององค์การ และประสิทธิผลขององค์การต่อไป

<u>ทำไมจึงเกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ</u>

ในเมื่อเรามีความเชื่อมั่นในวัฒนธรรมแล้วอะไรเป็นสาเหตุให้เกิดการเปลี่ยนแปลง คำตอบก็คือ สถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงไป ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยทางการตลาดที่เปลี่ยนแปลง, การเปลี่ยนรัฐบาลเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ หรือการรวมตัวกันขององค์กรต่าง ๆ ทำให้บุคลากรในหน่วยงานไม่มั่นใจในสถานภาพของตนเอง รู้สึกขาดอิสรภาพ ถูกบีบบังคับให้อยู่ภายใต้กฎระเบียบ ข้อบังคับใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นจากการรวมตัวกันขององค์กร จึงก่อให้เกิดความต้องการการเปลี่ยนแปลง

แม้ว่าการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การจะเปลี่ยนแปลงได้ยาก เพราะวัฒนธรรมองค์การมีการสั่งสมมานาน แต่หากผู้บริหารและสมาชิกขององค์การตระหนัก เห็นความจำเป็นและความร่วมมือกัน ซึ่งปัจจัยหรือสถานการณ์ที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมองค์การมีหลายกรณี ดังนี้

1. **เมื่อองค์การเกิดวิกฤตการณ์หรือเจอปัญหาใหญ่** องค์การจำเป็นต้องปรับตัวจากสถานการณ์เดิม
2. **เมื่อมีการเปลี่ยนตัวผู้นำระดับสูง** ก็มักจะมีการเปลี่ยนแปลงในปรัชญาและค่านิยมที่สำคัญขององค์การด้วย
3. **เมื่อมีการควบรวมกิจการเกิดขึ้น** องค์การแม่ก็มักจะถ่ายเทวัฒนธรรมของตนเองไปยังองค์การที่ควบรวมเข้ามา หรือมีการรวมวัฒนธรรมต่าง ๆ ขององค์การเหล่านั้นเข้ามาไว้ด้วยกัน
4. **ในกรณีที่องค์การมีขนาดเล็กและก่อตั้งมาไม่ยาวนาน** ผู้บริหารจะสามารถสื่อสารค่านิยมและปรัชญาใหม่ ๆ ให้สมาชิกยอมรับได้ง่ายกว่า แต่ถ้าองค์การก่อตั้งมายาวนาน การนำค่านิยมหรือปรัชญาใหม่ ๆ ที่แตกต่างไปจากเดิมมาสู่องค์การจำกระทำได้ยากต้องใช้เวลานานกว่า
5. **เมื่อองค์การมีวัฒนธรรมที่อ่อนแอ** ซึ่งองค์การจะเปิดรับการเปลี่ยนแปลงได้ง่ายกว่ากรณีที่องค์การมีวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็ง

นอกจากนี้ Robbins และ Coulter (2002) ได้เสนอแนวทางเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การไว้ดังนี้

1. เริ่มจากทำการวิเคราะห์สภาพวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ เพื่อให้เข้าใจในองค์ประกอบต่าง ๆ ที่ควรจะต้องมีการเปลี่ยนแปลง
2. ทำความเข้าใจกับพนักงาน เพื่อให้เห็นความจำเป็นที่ว่าองค์การจะอยู่รอดไม่ได้หากไม่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น
3. แต่งตั้งผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ใหม่ ๆ เข้ามาทำหน้าที่ผลักดันการเปลี่ยนแปลง
4. ทำการปรับโครงสร้างและปรับองค์การให้เหมาะสม
5. สร้างเรื่องเล่าและพิธีกรรมใหม่ ๆ ที่จะช่วยสื่อวิสัยทัศน์นั้นออกมาให้คนอื่นได้ทราบ
6. ปรับเปลี่ยนกระบวนการคัดเลือกและกระบวนการเรียนรู้ทางสังคม การประเมินผล และระบบรางวัลจูงใจที่จะช่วยสนับสนุนค่านิยม และปรัชญาใหม่ ๆ เพื่อสร้างวัฒนธรรมใหม่ให้เกิดขึ้น

<u>อุปสรรคที่สำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ</u>

ประกอบด้วย 3 ปัจจัยหลัก ดังต่อไปนี้

1. การมองเฉพาะภายในธุรกิจของตน เป็นวัฒนธรรมองค์การที่ไม่มีวิสัยทัศน์ มีสายตาที่สั้นไม่กว้างไกล ไม่รู้ความเคลื่อนไหวของธุรกิจ และคู่แข่งขัน ไม่ทันสมัยไม่นำเทคโนโลยี หรือเทคนิคใหม่ ๆ มาใช้ จะเห็นได้ในธุรกิจครอบครัวที่มีอยู่จำนวนมากในประเทศไทย ธุรกิจครอบครัวมุ่งวัฒนธรรมผู้ประกอบการ โดยยึดติดกับวัฒนธรรมผู้นำเพียงผู้เดียว ทำให้การดำเนินธุรกิจเจริญเติบโตเป็นไปอย่างเชื่องช้า จึงจำเป็นต้องเปลี่ยนเป็นธุรกิจมหาชนเพิ่มมากขึ้นเพื่อความอยู่รอดและสามารถเจริญเติบโตสู่ระดับสากล

2. มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงจนเกินไป ผู้บริหารที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงบางครั้งทำให้วัฒนธรรมองค์การเสียหายได้ ผู้บริหารที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงจะมีความเชื่อในความรู้ความสามารถของตนเองรู้ว่าตนรู้ดีทุกอย่าง เหนือมากกว่าผู้อื่น จะเป็นผู้ที่ไม่ฟังเสียงผู้อื่น อาจทำการขัดขวางข้อมูลทุกอย่างที่ตน

เห็นว่าไม่สอดคล้องกับข้อมูลของตน จะปฏิเสธคำแนะนำปรึกษาของผู้เชี่ยวชาญและที่ปรึกษา ในระยะยาวจะทำให้ผลการดำเนินงานของธุรกิจนั้นตกต่ำ หรือบางครั้งผู้บริหารประเมินคู่แข่งขันต่ำจนเกินไป อาจก่อให้เกิดความหายนะแกธุรกิจได้

3. การหย่อนยานทางจริยธรรม ในการที่ผู้บริหารขาดจรรยาบรรณในการดำเนินงาน ทำให้ไม่ได้รับความเชื่อถือแก่บุคคลทั่วไป ซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่มุ่งตนเอง เพียงแต่ต้องการรักษาภาพพจน์ของความเป็นเลิศของธุรกิจของตนไว้โดยไม่ได้คำนึงถึงความหายนะที่จะเกิดแกธุรกิจของตนตามมา ดังข่าวในหน้าหนึ่งมรหนังสือพิมพ์ ได้ลงข่าวเกี่ยวกันผู้จัดการสหกรณ์ในมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงแห่งหนึ่งถูกจับข้อหาช่อโกง ทั้งนี้ผู้จัดการผู้นี้มุ่งแต่ผลประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าส่วนรวมไม่มีจริยธรรมต่อลูกค้า ทำลายชื่อเสียงของสถาบันองค์การ

<u>**การรวมวัฒนธรรมองค์การ (Acculturation)**</u>

ในปัจจุบันองค์การทั้งหลายนิยมควบรวมกิจการกัน เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและการอยู่รอด ซึ่งประเด็นปัญหาที่จะทำให้การควบรวมกิจการล้มเหลว คือ การมีวัฒนธรรมองค์การที่ต่างกันอย่างมาก ดังเช่นกรณีของเซกาและบันได ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นจะต้องมีการตรวจสอบความเข้ากันได้ของวัฒนธรรมองค์การทั้ง 2 แห่ง (Bicultural Audit) ให้ชัดเจนก่อน จึงจะทำให้การควบรวมกิจการประสบความสำเร็จ ในการรวมวัฒนธรรมอาจทำได้โดยอาศัยกลยุทธ์เพื่อการรวมวัฒนธรรมองค์การ ดังนี้

1. **การทำให้คล้ายกัน โดยการดูดซึม (Assimilation)** จะเป็นลักษณะของการที่องค์การที่ถูกครอบครองเต็มใจที่จะไปใช้วัฒนธรรมองค์การที่มาครอบครอง ซึ่งมักจะเป็นกรณีที่กิจการที่ครอบครองจะมีขนาดที่ใหญ่กว่า มีวัฒนธรรมองค์การที่แข็งแกร่งกว่าและดีกว่า

2. **การประสาน (Integration)** จะเป็นการรวมและเลือกเอาวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมของทั้งสองแห่งเข้ามาสร้างเป็นวัฒนธรรมใหม่ที่ดีขึ้น วัฒนธรรมที่รวมกันนี้จะเกิดขึ้นได้จากการผู้บริหารทั้ง 2 ฝ่ายได้ทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด และมีกลยุทธ์ในการสื่อสารข้อมูลที่สำคัญในการประสานวัฒนธรรมองค์การทั้งสอง

3. **การแยกออกจากกัน (Separation)** จะเกิดขึ้นเมื่อทั้ง 2 องค์การตกลงที่จะยังคงตั้งอยู่และมีวัฒนธรรมของตนเอง กรณีนี้จะเหมาะเมื่อทั้ง 2 องค์การนั้นไม่มีความสัมพันธ์กันในเชิงกลยุทธ์ หรือต้องการคงไว้ซึ่งวัฒนธรรมของตนเอง เพราะต่างฝ่ายต่างมีวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งและมีความเหมาะสม ตัวอย่างบริษัทเดมเลอร์ไครส์เลอร์ ที่ต่างฝ่ายก็ดำรงไว้ซึ่งสำนักงานใหญ่ของตนไว้ โดยที่ไครส์เลอร์มีสำนักงานใหญ่อยู่ที่เมืองโอเบิร์ตฮิลล์ มิชิแกน ประเทศสหรัฐอเมริกา และเดมเลอร์มีสำนักงานใหญ่อยู่ที่เมืองสตุ๊ทการ์ด ประเทศเยอรมันตามข่าว

4. **การลดความสำคัญของวัฒนธรรม (Deculturation)** จะเกิดขึ้นในกรณีที่องค์การที่ถูกครอบครองถูกบังคับให้เลิกใช้วัฒนธรรมองค์การของตนเอง เพราะผู้ครอบครองเห็นว่าวัฒนธรรมเดิมไม่เหมาะสม จึงบังคับให้ใช้วัฒนธรรมของผู้ครอบครอง หรือจะไม่ต้องใช้วัฒนธรรมองค์การที่มาครอบครองก็ได้ แต่องค์การที่ถูกครอบครองมักจะสูญเสียเอกลักษณ์ของตนเอง และพนักงานมักจะเกิดความเครียดด้วย

ดังนั้น การรวมวัฒนธรรมองค์การที่ประสานความแตกต่างให้ประสบความสำเร็จนั้น น่าจะใช้วิธีการดูดซึม และ/หรือ การประสานวัฒนธรรมขององค์การทั้งสองให้เหมาะสม จึงจะได้ประโยชน์จากวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกัน (Cultural Diversity)

<u>**ผลจากการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์กร**</u>

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

การรวมตัวขององค์กรอาจก่อให้เกิดวัฒนธรรมที่หลากหลาย เกิดนโยบาย, แนวคิดใหม่ ๆ ในการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดความร่วมมือภายในระหว่างบุคลากรด้วยกันเอง และระหว่างองค์กรกับบุคลากร แต่ใช่จะมีเพียงด้านบวกเท่านั้น การรวมตัวขององค์กรย่อมส่งผลต่อสภาพจิตใจของบุคลากร รวมทั้งส่งผลต่อวัฒนธรรมในองค์กร ซึ่งผู้บริหารมักละเลยในสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ จนเป็นผลให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ตามมามากมาย เช่น ปัญหาสมองไหลจากองค์กรหนึ่งไปสู่อีกองค์กรหนึ่ง เมื่อใดก็ตามที่ความรู้สึกเดิม ๆ ถูกทำลายลง แนวคิดใหม่แนวคิดใดแนวคิดหนึ่งจะได้รับการยอมรับอย่างง่ายดาย จากการสำรวจพบปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมในองค์กร ดังนี้

1. **ข้อขัดแย้ง** เมื่อแนวคิดเดิม ๆ ไม่ได้รับการยอมรับ ย่อมมีแนวคิดใหม่ ๆ ที่มีความสอดคล้องและกลมกลืนมาแทนที่เสมอ
2. **เกณฑ์ในการเปลี่ยนแปลง** สัญญาณในการเปลี่ยนแปลงมักเกิดจากผู้อาวุโส, ผู้มีอิทธิพล หรืออาจเป็นคนกลุ่มใหม่ในองค์กร
3. **กฎระเบียบข้อบังคับใหม่ ๆ** ฝ่ายบริหารมักมีข้อกำหนดใหม่ ๆ สำหรับบุคลากรเสมอ ๆ
4. **การยอมรับข้อตกลงใหม่** แน่นอนว่าข้อตกลงใหม่ย่อมเป็นไปในแนวเดียวกันกับโครงสร้างที่เปลี่ยนแปลงไปขององค์กร
5. **การคงอยู่ของข้อตกลงใหม่** ถ้าบุคลากรทุกคนในองค์กรเลือกข้อตกลงที่ตรงกัน ก่อให้เกิดเป็นข้อตกลงร่วมกันในองค์กรที่เกิดจากวัฒนธรรมภายในองค์กรนั่นเอง

หลังการรวมตัวกันขององค์กร ฝ่ายบริหารมักมองเพียงผลประกอบการสูงสุดขององค์กร และมองข้ามปัจจัยสำคัญที่ทำให้การรวมตัวประสบความสำเร็จ นั่นก็คือการรวมตัวกันทางจิตใจ ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน การไม่ให้ความใส่ใจในตัวบุคคล ไม่ว่าจะเป็นลูกค้า, ผู้ประสานงาน บุคลากรทุกฝ่าย นั่นจะทำให้ทุกอย่างล้มเหลว

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

ท้ายที่สุด ทิศทางการเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมในองค์กรล้วนมาจากความคิดสร้างสรรค์, การต้องการความเปลี่ยนแปลง และปัญหาต่าง ๆ ภายในองค์กรรวมทั้งปัจจัยเสริมทางสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ ซึ่งไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้โดยบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มบุคคลใดกลุ่มบุคคลหนึ่ง แต่จะเปลี่ยนแปลงอย่างเงียบ ๆ แยบยลและมีระเบียบแบบแผน

อ้างอิง

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ. **พฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ.** นนทบุรี : มหาวิทยาลัย, 2539

สมยศ นาวีการ. **การบริหารและพฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ : ผู้จัดการ, 2540

http://assesments.is.in.th/?md=content&ma=show&id=4

http://e-learning.yru.ac.th/yrublog/?p=112

http://www.itie.org/eqi/modules.php?name=Forums&file=viewtopic&t=8639

http://pirun.ku.ac.th/~g4968073/report/475521/Organization_Culture_by_2.doc

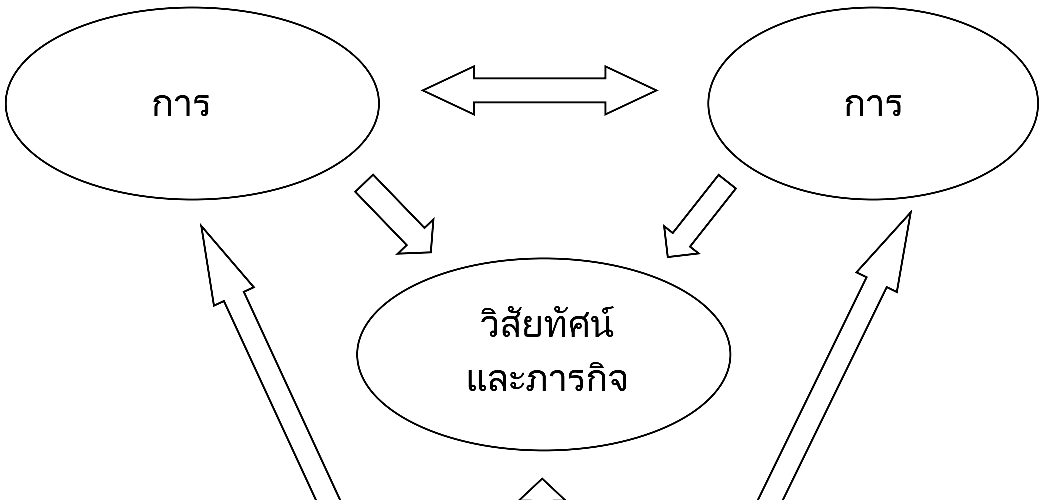
วัฒนธรรมองค์การ (Organization Culture)

ประเทศต่าง ๆ จะมีขนบธรรมเนียมและวัฒนธรรมประเพณีเพื่อเป็นเอกลักษณ์ของตนเอง องค์การก็เช่นเดียวกัน จะมีวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกันไปในแต่ละองค์การได้ วัฒนธรรมองค์การจะสร้างประโยชน์หรือคุณค่าให้แก่องค์การนั้น ๆ เช่น วัฒนธรรมในการมุ่งสร้างคุณภาพ วัฒนธรรมในการสร้างนวัตกรรม เป็นต้น แต่ขณะเดียวกันวัฒนธรรมองค์การบางอย่างก็ทำให้เกิดจุดอ่อนแก่องค์การนั้น ๆ ได้ เช่น วัฒนธรรมแบบอนุรักษ์นิยม วัฒนธรรมการทำงานแบบมุ่งให้บุคลากรมีการแข่งขันกันมากจนเกินไป จนองค์การเกิดความระส่ำระสาย เป็นต้น

จากการศึกษาของ Daniel R. Denison (1990) ในปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การและประสิทธิผลขององค์การ พบว่าวัฒนธรรมองค์การจะส่งผลต่อประสิทธิผล (Effectiveness) ขององค์การเป็นอย่างมาก เมื่อวัฒนธรรมนั้นก่อให้เกิด

5. การผูกพัน (Involvement) และการมีส่วนร่วมในองค์การ
6. การปรับตัว (Adaptability) ที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ
7. การประพฤติปฏิบัติได้สม่ำเสมอ (Consistency) ซึ่งจะทำให้เกิดการทำงานที่ประสานกันและสามารถคาดหมายพฤติกรรมต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นได้
8. มีภารกิจ (และวิสัยทัศน์) ขององค์การที่เหมาะสม ทำให้องค์การมีกรอบและทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน

ปัจจัยทั้ง 4 ส่วนนี้ จะทำให้องค์การสามารถบรรลุสู่ประสิทธิผล (Effectiveness) ตามที่ต้องการได้ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การจึงมีความสำคัญที่จะสนับสนุนให้องค์การบรรลุสู่วิสัยทัศน์ และภารกิจที่กำหนดอย่างเหมาะสมได้ ดังแผนภูมิต่อไปนี้



รูปแสดงลักษณะของวัฒนธรรมที่จะทำให้องค์การบรรลุประสิทธิผล

ดังนั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์การ โดยการประเมินสภาพของวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ และประเมินความเหมาะสมหรือคุณค่าที่มีต่อองค์การ เพื่อจะได้สร้างวัฒนธรรมองค์การให้เป็นไปในแนวทางที่เหมาะสม เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ อย่างเช่นที่สายการบินเซาท์แวสต์แอร์ไลน์ ผู้บริหารระดับสูงคือ เฮิร์บ เคลลี่เฮอร์ ประธานบริหารเซาท์แวสต์แอร์ไลน์ ได้สร้างวัฒนธรรมองค์การที่ให้พนักงานทำงานอย่างมีความสุข ความสนุก จนคนในเซาท์แวสต์ท้าทายว่า แม้บริษัทอื่นจะลอกเลียนสูตรการทำธุรกิจของเซาท์แวสต์ได้ แต่อาจไม่ประสบความสำเร็จเท่ากับเซาท์แวสต์ เพราะวัฒนธรรมองค์การนั้นแตกต่างกันไป ไม่อาจลอกเลียนแบบวัฒนธรรมการทำงานของเซาท์แวสต์ได้

วัฒนธรรมในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญที่แสดงออกถึงพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้น ๆ ซึ่งเกิดจากความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร

ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

ได้มีผู้ให้นิยามวัฒนธรรมองค์การหลายคน ดังสรุปในตารางต่อไปนี้

นิยาม (Definition)	เจ้าของนิยาม
• เป็นระบบความเชื่อที่สมาชิกขององค์การยึดถือร่วมกัน	เจ.ซี. สเป็นเดอร์ (J.C. Spender)
• คือค่านิยมหลัก (core value) ที่คนยึดถือร่วมกันอย่างมั่นคงและแพร่หลายทั่วไป	ซี.โอ.ไรลลี (C.O. Reilly)
• คือแนวทางการประพฤติและวิธีปฏิบัติที่เราใช้อยู่เป็นประจำ	ที.อี.ดีล และ เอ.เอ. เคนเนดี้ (T.E. Deal & A.A. Kennedy)
• หมายถึงความเข้าใจร่วมของกลุ่ม	เจ. แวน มาเนน และ เอส.อาร์บาร์เลย์ (J. Van Maanen & S.R. Barley)
• หมายถึง กลุ่มของความเชื่อที่ถาวร ซึ่งมีการสื่อความ	เจ.เอ็ม.คูซส์, ดี.เอฟ.คอลเวลและบี.ซี.

หมายในรูปของสัญลักษณ์ต่าง ๆ ก่อให้เกิดเป็นความหมายที่คนในองค์การสามารถเข้าใจได้ตรงกัน	พอสเนอร์ (J.M. Kouzes, D.F. Caldwell & B.L. Posner)
• หมายถึงสัญลักษณ์ พิธีกรรม ขนบธรรมเนียมต่าง ๆ ซึ่งแฝงด้วยค่านิยมและความเชื่อขององค์การ เพื่อถ่ายทอดให้แก่พนักงาน	ดับ-บลิว.จี.โออูชิ (W.G. Ouchi)
• หมายถึงค่านิยมร่วม ซึ่งมีลักษณะเด่นที่ช่วยยึดเหนี่ยวระหว่างกัน โดยมีการสืบทอดผ่านสื่อสัญลักษณ์ต่าง ๆ เช่น คำขวัญ สุภาษิต ตำนาน นิทาน เรื่องสั้น เป็นต้น	ที.เจ. ปีเตอร์และอาร์.เอช.วอเตอร์แมน (T.J. Peters & R.H. Waterman, Jr.)

ที่มา : สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ สถาบันราชภัฏเชียงราย

จากตารางดังกล่าวจะเห็นว่า แม้นิยามของวัฒนธรรมองค์การจะมีความหลากหลายก็ตาม แต่ก็พบว่ามีลักษณะร่วมกันบางประการ ได้แก่

1.กลุ่มของค่านิยม (set of values) ซึ่งบุคคลที่อยู่ในองค์การนั้นยึดถือร่วมกัน ค่านิยมเหล่านี้เป็นสิ่งที่ใช้เป็นเกณฑ์เพื่อตัดสินว่าพฤติกรรมใดเป็นสิ่งที่ดีและสามารถยอมรับได้ พฤติกรรมใดบ้างที่ไม่ดีและไม่อาจยอมรับได้ ตัวอย่างเช่น ในบางองค์การยึดถือค่านิยมว่า "การตำหนิลูกค้าไม่ว่ากรณีใดเป็นสิ่งที่ไม่อาจยอมรับได้" ดังนั้นจึงมักพบข้อความที่เขียนเพื่อเตือนใจพนักงานขององค์การให้ปฏิบัติต่อลูกค้าเป็น กฎ 2 ข้อดังนี้

กฎข้อที่ 1 The customer is always right.

กฎข้อที่ 2 If the customer is ever wrong, go back to see rule # 1.

องค์การต่าง ๆ อาจมีค่านิยมเชิงลบหรือเชิงบวกในการปฏิบัติงานก็ได้ เช่น เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นมักจะโยนความผิดไปที่ลูกค้า การลงโทษพนักงานทุกกรณีที่ทำผิด หรือการปฏิบัติต่อพนักงานในฐานะที่เป็นสินทรัพย์ที่ทรงคุณค่า (Valuable assets) สูงสุดขององค์การ เป็นต้น ในแต่ละกรณีดังกล่าว ค่านิยมจึงเป็นสิ่งที่ช่วยให้สมาชิกองค์การรู้ว่า ตนควรปฏิบัติอย่างไรในองค์การนั้น

2.ค่านิยมขององค์การส่วนใหญ่อยู่ในลักษณะที่ไม่เป็นลายลักษณ์อักษร แต่เกิดมาจากข้อสมมุติพื้นฐาน (basic assumption) ของพนักงานในบริษัทร่วมกัน จึงเป็นเรื่องยากถ้าจะให้ฝ่ายบริษัทเองกำหนดข้อสมมุติเหล่านี้ เพราะเป็นเรื่องของความเชื่อและค่านิยมส่วนบุคคลของพนักงาน ด้วยเหตุนี้ วัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งและมีพลังของหน่วยงานใด ๆ ควรสะท้อนถึงค่านิยมและความเชื่อของพนักงานร่วมกัน

อย่างไรก็ตาม องค์การบางแห่งได้พยายามระบุค่านิยมที่จำเป็นบางประการขึ้น เพื่อให้กลายเป็นวัฒนธรรมขององค์การ โดยผ่านกระบวนการฝึกอบรมให้แก่พนักงาน ดังตัวอย่างที่ระบุในเอกสารคู่มือหลักการทำงาน (Operating principles) ของบริษัท Lotus Development ต่อไปนี้

หลักการทำงาน (Operating Principles)

หลักการทำงานนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้แนวปฏิบัติต่อกันของพนักงานบริษัท เพื่อการทำงานที่ดีและรักษาจิตวิญญาณของการประกอบธุรกิจของบริษัท ตลอดจนเพื่อส่งเสริมความเป็นอยู่ที่

ดีของผู้เกี่ยวข้องทุกคน ดังนี้

- ยึดมั่นในความเป็นเลิศ
- ยืนหยัดในหลักจริยธรรมและความซื่อสัตย์สุจริต
- ปฏิบัติต่อทุกคนด้วยความเป็นธรรมโดย ยอมรับความหลากหลายทางค่านิยม สื่อสารต่อกันอย่างเปิดเผย โปร่งใส และจริงใจ
- มีความรับผิดชอบ ด้วยการปฏิบัติเป็นแบบอย่าง
- ให้การเคารพ การไว้เนื้อเชื่อใจ และการให้กำลังใจแก่ผู้อื่น
- ส่งเสริมและกระตุ้นการกล้าตัดสินใจ ตลอดจนการริเริ่มใหม่ ๆ
- ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ก่อนที่จะลงมือทำงาน
- ต้องทำงานเป็นทีม และทำงานด้วยความสนุก

ที่มา : Lotus Development Corp.

3.การใช้สัญลักษณ์เป็นสื่อบ่งบอกความหมายของค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรมขององค์การนั้น ตัวอย่างที่พบเห็นบ่อย เช่น สัญลักษณ์กากบาดสีแดงบนพื้นสีขาว เป็นเครื่องหมายแทนองค์การกาชาด ซึ่งแสดงค่านิยมเรื่องความเมตตากรุณา การให้การรักษาพยาบาลผู้ทุกข์ยาก หรือสัญลักษณ์ช่อใบมะกอก (ใบโอลีฟ) ภายใต้แผนที่โลกเป็นเครื่องหมายขององค์การสหประชาชาติ แสดงถึงค่านิยมด้านการรักษาสันติภาพของโลก เป็นต้น บริษัทและองค์การส่วนใหญ่จะพยายามสร้างตราสัญลักษณ์ที่แฝงด้วยค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์การของตน นอกจากสัญลักษณ์แล้ว คำขวัญหรือ Slogan ก็เป็นอีกสิ่งหนึ่งที่สะท้อนค่านิยมหรือความเชื่อซึ่งเป็นวัฒนธรรมองค์การ เช่น บริษัทผลิตเครื่องไฟฟ้าชาร์พ (Sharp) ใช้คำขวัญว่า “ชาร์พก้าวล้ำไปในอนาคต” หรือบริษัทผลิตรถยนต์วอลโว่ ใช้คำขวัญว่า “ทุกชีวิตปลอดภัยในวอลโว่” เป็นต้น

กล่าวโดยสรุปจากลักษณะร่วมทั้ง 3 ประการของค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรมองค์การ จึงอาจให้คำนิยามใหม่ของวัฒนธรรมองค์การได้ว่า “เป็นกลุ่มของค่านิยมที่มีการยึดถือร่วมกัน ซึ่งช่วยให้คนที่อยู่ในองค์การทราบว่า การกระทำใดบ้างที่เป็นที่ยอมรับหรือไม่อาจยอมรับได้ โดยค่านิยมดังกล่าวถูกสื่อสาร ถ่ายทอดและเผยแพร่ด้วยสัญลักษณ์ คำขวัญ เรื่องเล่า เป็นต้นทั่วทั้งองค์การ”

ตัวอย่างวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทต่างๆ

กลุ่มบริษัทในเครือซิเมนต์ไทย เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่อยู่ในรูปของอุดมการณ์ (Ideology) มีอยู่ 4 ข้อ คือ

2. ตั้งมั่นในความเป็นธรรม
3. มุ่งมั่นในความเป็นเลิศ
4. เชื่อถือในคุณค่าของคน
5. ถือมั่นในความรับผิดชอบของคน

บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่อยู่ในรูปของอุดมการณ์ มีอยู่ 5 ข้อ คือ

1. ความรู้สึกเป็นเจ้าของธุรกิจ (sense of ownership)
2. มุ่งเน้นผลประโยชน์ทางธุรกิจ (Business Oriented)
3. ม่งเน้นลูกค้า (Customer Oriented)

4. ต้องการให้ ปตท.เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovative Organization)
5. มีจิตสำนึกในการทำงานเป็นทีม โดยมีเป้าหมายร่วมกันที่ชัดเจน (Team Spirit)

บริษัท ไทยอคริริคไฟเบอร์ จำกัด เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่อยู่ในรูปของค่านิยม (Values) คือ
พนักงาน "เป็นหนึ่งเดียว ซื่อสัตย์ ยุติธรรมและมีความซื่อตรงอันเป็นกลยุทธ์พื้นฐานที่เรายึดมั่นในการพัฒนาบุคลากรของเรา"

ลูกค้า "ลูกค้าคือจุดมุ่งเน้นที่เราทำทุกอย่าง"

รัฐบาล "เราพยายามที่จะเป็นบรรษัทภิบาลเสมอ"

สิ่งแวดแล้อม สุขภาพ และความปลอดภัย "เราให้คำมั่นสัญญาว่าจะปกป้องสภาพแวดล้อมและจะพัฒนาที่ชุมชนที่เราดำเนินการอยู่"

บริษัทเครือเจริญโภคภัณฑ์หรือ CP Group เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่อยู่ในรูปของปรัชญา (Philosophy)

มีปรัชญาในการดำเนินธุรกิจที่ว่า "ให้นึกถึงคนอื่นก่อน"

แนวทางการเกิดวัฒนธรรม

โดยทั่วไปพบว่า วัฒนธรรมจะเกิดจากผู้ก่อตั้งและสมาชิกเริ่มแรกขององค์การ จะกำหนดมาตรฐานของพฤติกรรมบางสิ่งบางอย่างขึ้นมา เช่น ผู้พันแซนเดอร์ ผู้ก่อตั้ง KFC ได้กำหนดมาตรฐานของวัตถุดิบและกระบวนการปฏิบัติงานของร้าน KFC หรือที่ Microsoft นายบิลล์ เกตต์ ผู้ร่วมก่อตั้ง ก็ได้สร้างแบบอย่างในการทำงานอย่างหนัก (Exceptional long hours) ให้แก่พนักงานทั้งหลายได้ถือเป็นแบบอย่าง หรือ นายเรย์ ครอก ผู้ก่อตั้ง McDonald ก็ได้สร้างค่านิยมในเรื่องสินค้าที่ต้องมีคุณค่า มีราคาที่เหมาะสม มีความสะอาด และมีบริการที่ดี จนอาจกล่าวได้ว่า

- สิ่งที่ผู้นำองค์การให้ความสนใจ ติดตาม และควบคุม เน้นย้ำอย่างสม่ำเสมอจะเป็นแบบอย่างให้แก่พนักงานทั้งหลาย เช่น การใส่ใจในการควบคุมคุณภาพของสินค้าและบริการ การสอบถามในกิจกรรมที่จะเกี่ยวเนื่อง หรือมีผลกระทบต่อคุณภาพและบริการ เป็นต้น
- ปฏิกิริยาหรือการตอบสนองต่อเหตุการณ์สำคัญ หรือวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นกับองค์การ จะกลายเป็นค่านิยมหรือความเชื่อของคนในองค์การได้ เช่น เมื่อกิจการเกิดปัญหาวิกฤตการณ์ทางการเงินอย่างมาก แต่ผู้บริหารก็มิได้เลิกจ้างหรือปลดพนักงาน แต่จะใช้วิธีการอื่น ๆ ในการลดปัญหาที่เกิด จึงทำให้พนักงานเกิดการรับรู้ว่าผู้บริหารเห็นความสำคัญของพนักงานและมีการทำงานร่วมกันแบบคนในครอบครัว
- สิ่งที่ผู้บริหารกระทำตนเป็นแบบอย่าง สั่งสอน และชี้แนะ เช่น การที่บิลเกตต์ทุ่มเทการทำงานอย่างหนักก็จะเป็นแบบอย่างให้พนักงานเชื่อถือ

การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การ

2. **จากเรื่องเล่า หรือประวัติศาสตร์ขององค์การ (Stories หรือ Histories)** โดยทั่วไปเรื่องเล่ามักจะเป็นประวัติการทำงานของพนักงานดีเด่น หรือประวัติและรูปแบบการทำงานของผู้บริหารดีเด่น เช่น ที่บริษัท 3 M ผู้บริหารระดับสูงก็จะมีเรื่องเล่าต่อ ๆ กันมาถึงโครงการพัฒนาสินค้า ซึ่งโครงการนั้นผู้บริหารระดับสูงได้สั่งให้ระงับไปแล้ว แต่วีรบุรุษของเรื่องยังคงดำเนินการพัฒนาต่อไปอย่างลับ ๆ และในที่สุดโครงการนั้นก็ประสบความสำเร็จอย่างมาก เรื่องนี้ต้องการสื่อให้พนักงานมีความกล้าที่จะเสี่ยง และต่อสู้ไปจนประสบความสำเร็จ

3. **จากพิธีการ (Rituals) และพิธีกรรม (Ceremonies)** คือ สิ่งที่องค์การปฏิบัติเป็นกิจวัตร เป็นแบบแผน เช่น พิธีการต้อนรับลูกค้าและผู้มาเยี่ยมชมโครงการ หรือทำบุญประจำปี เช่นที่ McDonald จะมีการจัดประกวดครัวโอลิมปิก 3 ภูมิภาค ที่ประกอบไปด้วย 26 ประเทศ เพื่อคัดเลือกพนักงานที่ให้บริการยอดเยี่ยม 5 คนให้ได้รับเลือกให้ไปทำงานในร้าน McDonald ในกีฬาโอลิมปิกที่จะมาถึง
4. **สัญลักษณ์ต่าง ๆ (Material Symbols)** เช่น โลโก้ของบริษัท เพื่อให้พนักงานเข้าใจความสำคัญ และรู้สึกภาคภูมิใจในองค์การ ดังเช่น มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์จะมีรูปปั้นของ ดร. ปรีดี พนมยงค์ (ท่านผู้ประศาสน์การ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์) และรูปปั้นของ ดร. ป๋วย อึ๊งภากรณ์ เป็นสัญลักษณ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสต์ ที่ทำให้ชาวธรรมศาสตร์ระลึกถึงท่านทั้งสอง และตระหนักในค่านิยมของชาวธรรมศาสตร์ที่ว่า ธรรมศาสตร์เป็นมหาวิทยาลัยของประชาชน ธรรมศาสตร์สอนให้รักประชาชนและรับใช้สังคม เป็นต้น
5. ***ภาษาที่ใช้* (Language)** ซึ่งในองค์การอาจจะมีการสร้างคำศัพท์และภาษาเฉพาะที่จะใช้ภายในองค์การนั้น เช่น ภาษาที่ใช้ในการพูดจากัน ทักทายกัน ซึ่งจะเป็นที่รับรู้และเข้าใจร่วมกัน เพื่อสั่งสอนและถ่ายทอดค่านิยมบางอย่างขององค์การ เช่น ที่ดิสนีย์ จะมีภาษาเฉพาะของตนเอง อย่าง On stage หมายถึง การปฏิบัติงาน หรือ Guest หมายถึง ลูกค้าทุกท่าน เป็นต้น

ช่องทางในการติดต่อสื่อสารเพื่อปลูกฝังวัฒนธรรมองค์การ

1. **การสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward Communication)** การสื่อสารจากผู้บริหารระดับสูงสู่พนักงานระดับล่างลงมา โดยการออกวารสารภายในสำหรับพนักงาน และการประกาศนโยบายหรือสิ่งที่ต้องการความร่วมมือที่บอร์ดประกาศข่าว
2. **การสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward Communication)** การสื่อสารจากพนักงานระดับล่างสู่ผู้บริหารระดับสูง โดยการเขียนรายงานการปฏิบัติงานต่าง ๆ การประชุม การตั้งกล่องแสดงความคิดเห็น การขอพบผู้บริหารระดับสูงเมื่อมีเรื่องจะปรึกษา รวมทั้งการพบปะพูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการนอกเหนือเวลางาน
3. **การสื่อสารในแนวนอน (Lateral Communication / Horizontal Communication)** การสื่อสารของพนักงานระดับเดียวกัน โดยการพบปะพูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการ และการประชุมงานกันเองหรือกับผู้บริหารหรือการบังคับบัญชา
4. **การสื่อสารในแนวทแยง (Diagonal Communication)** การสื่อสารข้ามระดับ โดยการประชุมเพื่อแจ้งข่าวสาร ข้อมูลให้ทราบจากพนักงานระดับหัวหน้าแผนกบุคคลถึงพนักงานระดับปฏิบัติการในกระบวนการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ
5. **การรณรงค์โดยจัดกิจกรรมเสริมต่าง ๆ** เช่น การจัดการประกวดคำขวัญ และโลโก้ของหน่วยงาน

องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ

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

3. **ส่วนที่มองเห็นได้ (Visible)** จะเป็นสิ่งที่สมาชิกองค์การสร้างหรือประดิษฐ์ขึ้นมา เช่น สิ่งประดิษฐ์ต่าง ๆ (Artifacts) อาทิเช่น รูปปั้นของผู้ก่อตั้งกิจการ และถาวรวัตถุต่าง ๆ เช่น โดมของธรรมศาสตร์ หรือการตบแต่งอาคารสถานที่ ป้าย สัญลักษณ์ คำขวัญ (Slogan) และพิธีกรรมต่างๆ และการแต่งกาย เป็นต้น

4. **ส่วนที่อยู่ลึกลงไป** จะมองไม่เห็น (Invisible) แต่เป็นสิ่งที่สมาชิกรับรู้และเข้าใจร่วมกัน เช่น ค่านิยมขององค์การที่สมาชิกรับรู้ เช่น ค่านิยมของ Mcdonald ที่เน้น คุณภาพ บริการความสะอาด และคุณค่าของสินค้าและบริการ หรือความมุ่งมั่น คุณค่าและความเชื่อของบริษัทหรือองค์การ

ปัจจุบันองค์การที่ทันสมัยนิยมแสดงค่านิยมขององค์การไว้ใต้วิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ ทำให้สามารถรับรู้ รับทราบค่านิยมขององค์การได้ชัดเจนขึ้น

ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ

อาจแบ่งลักษณะของวัฒนธรรมองค์การได้หลายมิติ เช่น

มิติที่ 1 แบ่งเป็น

3. **วัฒนธรรมเด่น (Dominant Culture)** จะเป็นลักษณะของคนในองค์การโดยรวมซึ่งจะเห็นได้จากค่านิยมหลักขององค์การนั้น วัฒนธรรมประเภทนี้จะเป็นวัฒนธรรมของคนส่วนใหญ่ที่รับรู้และยอมรับตลอดจนเข้าใจร่วมกัน เช่น วัฒนธรรมของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ คือ ส่งเสริมประชาธิปไตยและความเสมอภาค ตลอดจนมุ่งรับใช้สังคม
4. **วัฒนธรรมย่อย (Subculture)** จะเป็นวัฒนธรรมของกลุ่มงาน แผนกงาน หรือพื้นที่งาน ซึ่งในองค์การหนึ่ง ๆ ที่มีหลายกลุ่มงานหรือแผนกงานก็จะมีวัฒนธรรมย่อย ๆ หลายแบบได้ เช่น ที่มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์แต่ละคณะก็อาจมีวัฒนธรรมย่อยของตนเอง เช่น วัฒนธรรมของคณะพาณิชย์ศาสตร์และการบัญชี ที่เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และการมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้าซึ่งจะแตกต่างจากวัฒนธรรมของคณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชนที่เน้นความเป็นอิสระของวิชาชีพของสื่อต่าง ๆ เป็นต้น

การมีวัฒนธรรมย่อยจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การหรือไม่นั้นอยู่กับถ้าว่าวัฒนธรรมย่อยนั้น ๆ เห็นพ้องต้องกันกับความเชื่อที่เป็นสมมติฐานพื้นฐานและค่านิยมหลักขององค์การ แต่ไม่เห็นพ้องกับพฤติกรรมหรือวิธีการที่จะไปสู่ความเชื่อมั่น องค์การจะได้ประโยชน์จากความคิดสร้างสรรค์และความแตกต่างในความคิดดังกล่าวได้

มิติที่ 2 แบ่งเป็น

วัฒนธรรมที่เข้มแข็ง หรืออ่อนแอ ซึ่งจะขึ้นอยู่กับระดับของการเห็นพ้องต้องกัน (Consensus หรือ Agreement) การยึดเหนี่ยวกัน (Cohesiveness) และการผูกพัน (Commitment) ของสมาชิกต่อวัฒนธรรมองค์การนั้น ๆ

3. **วัฒนธรรมที่เข้มแข็ง (Strong Culture)** หมายถึง วัฒนธรรมที่มีน้ำหนักมาก คนเห็นพ้องต้องกันและยอมรับมากจึงเปลี่ยนแปลงยาก วัฒนธรรมที่เข้มแข็งจะมีผลต่อการควบคุมพฤติกรรมได้มาก และทำให้สมาชิกขององค์การมีแรงยึดเหนี่ยวกันสูง มีความจงรักภักดีและผูกพันต่อองค์การมาก ในองค์การทางการทหารหรือในองค์การของชาวเกาหลีและญี่ปุ่น จะมีวัฒนธรรมองค์การที่มีน้ำหนักและมีความเข้มแข็งมากกว่าองค์การแบบตะวันตก อันเป็นผลมาจากการได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมประจำชาตินั่นเอง

Deal และ Kennedy (1982) ได้เสนอว่าองค์การที่มีวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งจะมีส่วนประกอบของวัฒนธรรมที่สำคัญคือ

1) มีค่านิยม ซึ่งสะท้อนวิสัยทัศน์ และความเชื่อขององค์การที่ชัดเจน ดังเช่นที่ 3 เอ็มที่มีความเชื่อในการมุ่งสร้าสรรค์นวัตกรรม

2) มีวีรบุรุษ ซึ่งจะปรากฏอยู่ในเรื่องเล่าขององค์การ เช่น บิลเกตต์ จะมีวีรบุรุษที่สำคัญในการสร้างวัฒนธรรมการมุ่งคิดไปข้างหน้าให้เกิดขึ้นแก่ไมโครซอฟท์
3) มีพิธีกรรมและพิธีการ เพื่อเป็นการเน้นย้ำค่านิยมขององค์การ เช่น พิธีมอบรางวัลดีเด่นให้แก่พนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ แก่องค์การ
4) มีเครือข่ายของวัฒนธรรม ซึ่งจะเป็นวิธีการต่าง ๆ ในการสื่อสารวัฒนธรรมให้ถูกปลูกฝังและเน้นย้ำวัฒนธรรมองค์การแก่สมาชิกในองค์การนั้น ๆ เช่น การมีสมุกพกหรือบัตรวัฒนธรรมองค์การติดตัวพนักงาน

โดยทั่วไปพบว่า วัฒนธรรมที่เข้มแข็งจะทำให้สมาชิกยึดมั่นต่อเป้าหมายขององค์การ สร้างแรงจูงใจให้แก่สมาชิก แต่ขณะเดียวกันก็พบว่า องค์การมักจะยึดถือดีและมุ่งเน้นภายในองค์การเป็นสำคัญ ตลอดจนมีความเป็นระบบราชการเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าองค์การนั้น ๆ มีผลประกอบการทางการเงินที่ประสบความสำเร็จ และถ้าองค์การต้องการเปลี่ยนแปลงก็มักจะเปลี่ยนได้ยาก ตัวอย่างขององค์การที่มีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง ได้แก่ วอลมาร์ท สายการบินเซาท์เวสต์ บริษัทเครื่องสำอาง แมรี่เคย์ สวนสนุกดิสนีย์ และฮิวเล็ตแพคการ์ด เป็นต้น

4. **วัฒนธรรมที่อ่อนแอ (Weak Culture)** จะเป็นวัฒนธรรมที่คนอาจจะไม่เห็นพ้องต้องกันมาก และเปลี่ยนแปลงได้ง่าย และไม่ค่อยมีน้ำหนักต่อสมาชิกเท่าไรนัก ซึ่งปรากฏในองค์การที่เพิ่งก่อตั้งหรือองค์การที่มีอายุไม่ยาวนานนัก วัฒนธรรมองค์การจึงอาจยังไม่มีน้ำหนักต่อสมาชิกมากเท่าใดนัก หรืออาจจะเกิดขึ้นในองค์การที่ผู้นำไม่ได้ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมขององค์การมากนัก หรือเนื่องจากองค์การเปิดรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ จากสภาพแวดล้อมมาก

กรอบความคิดวัฒนธรรมองค์การ

เนื่องจากยังไม่มีกรอบความคิดใดที่ใช้เพื่อการอธิบายถึงวัฒนธรรมองค์การได้สมบูรณ์ ในที่นี้ขอเสนอ 2 กรอบความคิด ได้แก่ กรอบความคิดของโออูชิ (The Ouchi Framework) และกรอบความคิดของปีเตอร์และวอเตอร์แมน (The Peters and Waterman Framework) ดังนี้

กรอบความคิดของโออูชิ (The Ouchi framework)

ได้มีนักวิชาการหลายคนที่พยายามพัฒนาตัวแบบ (model) ขึ้นมาเพื่อใช้ในการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การของกลุ่มบุคคลที่อยู่ในองค์การนั้น หนึ่งในนักวิจัยที่มีผลงานชัดเจนได้แก่ William G. Ouchi โดยได้ทำการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การของบริษัท 3 แบบ ได้แก่ แบบแรกเป็นลักษณะบริษัทแบบอเมริกันรุ่นใหม่ (American firms หรือ Type A firms) แบบที่สองได้แก่ลักษณะบริษัทที่บริหารแบบญี่ปุ่น (Japanese firms หรือ Type J firms) และแบบที่สามเรียกว่า บริษัทอเมริกันรุ่นเก่าแบบ Z (U.S. Type Z firms)
ในการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การขององค์การทั้ง 3 แบบดังกล่าว โออูชิใช้เกณฑ์ในการเปรียบเทียบ 7 ประเด็นสำคัญ ดังสรุปในตารางต่อไปนี้

ประเด็นค่านิยมเชิงวัฒนธรรมองค์การ	Type J companies	Type Z companies	Type A companies

• ความผูกพันต่อพนักงาน	จ้างตลอดชีวิตงาน	จ้างระยะยาว	จ้างระยะสั้น
• การประเมินงาน	ช้าและเชิงคุณภาพ	ช้าและเชิงคุณภาพ	เร็วและเชิงปริมาณ
• เส้นทางอาชีพ	กว้างมาก	ปานกลาง	แคบเฉพาะด้าน
• การควบคุม	ไม่ชัดเจนและไม่เป็นทางการ	ไม่ชัดเจนและไม่เป็นทางการ	ชัดเจนและเป็นทางการ
• การตัดสินใจ	โดยกลุ่มและฉันทานุมัติของเสียงส่วนใหญ่	โดยกลุ่มและฉันทานุมัติของเสียงส่วนใหญ่	โดยบุคคล
• ความรับผิดชอบ	โดยกลุ่มร่วมกัน	โดยบุคคล	โดยบุคคล
• การดูแลพนักงาน	ครอบคลุมกว้างทุกด้าน	ครอบคลุมกว้างทุกด้าน	ครอบคลุมเฉพาะบางด้าน

1. **ความผูกพันต่อพนักงาน (Commitment to employees)**

ผลวิจัยของโออูชิพบว่าบริษัทแบบญี่ปุ่น (Type J) และบริษัทแบบ Type Z ของสหรัฐ มีวัฒนธรรมองค์การของบริษัทเหมือนกันในประเด็นนี้ กล่าวคือ มีค่านิยมของการรักษาพนักงานให้อยู่กับบริษัทนาน ๆ การปลดพนักงานออกจึงเป็นทางเลือกสุดท้ายของบริษัทเมื่อไม่มีหนทางหลีกเลี่ยง ในญี่ปุ่นบริษัทต่าง ๆ จะมีค่านิยมรักษาพนักงานไว้ตลอดไปด้วยการจ้างระยะยาวตลอดชีวิตงาน พนักงานจึงรู้สึกมั่นคงว่าตนเองจะไม่ถูกไล่ออกจากงาน ส่วนที่สหรัฐ บรรดาบริษัทที่มีคุณลักษณะแบบ Type Z พนักงานและผู้บริหารจะได้รับสัญญาจ้างระยะยาว (Long-term employment) แต่ยังอาจถูกให้ออกจากงานได้ถ้าปรากฏว่ามีผลการปฏิบัติงานไม่เป็นที่ยอมรับได้

โออูชิยังพบว่าบริษัทอเมริกันส่วนใหญ่ที่ยังเป็นแบบเดิม หรือ Type A นั้น มีวัฒนธรรมข้อนี้แตกต่างกับบริษัทญี่ปุ่นและบริษัทอเมริกันแบบ Type Z โดยสิ้นเชิง กล่าวคือจะมีสัญญาจ้างพนักงานและผู้บริหารบริษัทเพียงระยะสั้น ๆ (Short –term employment) และเมื่อไรก็ตามที่กิจการของบริษัทตกต่ำคนเหล่านี้ก็จะอยู่ไม่ได้อีกต่อไป

2. **การประเมินผล (Evaluation)**

ผลการวิจัยของโออูชิพบว่า ทั้งบริษัทแบบญี่ปุ่น (Type J) และบริษัทอเมริกันแบบ Type Z จะมีวิธีประเมินผลพนักงานและผู้บริหารตามระยะที่เหมาะสม โดยยึดผลงานที่เกิดขึ้นในระยะยาวเป็นสำคัญ ซึ่งอาจเป็นเวลาถึง 10 ปี ใช้วิธีประเมินทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณต่อผลงานที่เกิดขึ้น ด้วยเหตุนี้ การสนับสนุนความก้าวหน้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของพนักงานจึงค่อนข้างช้า โดยการแต่งตั้งบุคคลสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นนั้นจะต้องผ่านการสัมภาษณ์และการเห็นชอบจากบุคคลจำนวนมากที่เป็นผู้ประเมินพนักงานดังกล่าว

ส่วนในบริษัทอเมริกันส่วนใหญ่ที่เป็นแบบ Type A นั้นมีค่านิยมในการประเมินพนักงานโดยดำเนินการในระยะสั้น และวัดที่ปริมาณของผลงานเป็นสำคัญ การมีค่านิยมเช่นนี้ ส่งผลให้บรรดาพนักงานและผู้บริหารมีความรู้สึกผูกพันกับบริษัทในระยะสั้น ขาดความภักดีต่อองค์การ และเตรียมพร้อมที่ต้องจากไปตลอดเวลา

3. เส้นทางของอาชีพ (Career path)

โออูชิพบว่า บริษัทญี่ปุ่นแบบ Type J และบริษัทอเมริกันแบบ Type Z ให้โอกาสพนักงานได้โยกย้ายตำแหน่งงานได้หลากหลายหน้าที่ กล่าวคือ ในบริษัทญี่ปุ่น พนักงานได้รับประสบการณ์จากการเปลี่ยนแปลงหน้าที่การงานในแนวนอนราว 6-7 ครั้งตลอดระยะเวลาที่อยู่ในเส้นทางอาชีพของตน ส่วนบริษัทอเมริกันแบบ Type Z จะแตกต่างไปเพียงเล็กน้อย

อย่างไรก็ตาม สำหรับบริษัทอเมริกันเดิมแบบ Type A แล้วมีโอกาสได้เปลี่ยนแปลงตำแหน่งไปสู่หน้าที่อื่นได้เพียง 1-2 ครั้งตลอดช่วงอายุงาน โดยโออูชิอธิบายเหตุผลในกรณีนี้ว่า เป็นเพราะบริษัทอเมริกันแบบเดิมค่อนข้างเน้นความชำนาญเฉพาะด้านของพนักงาน

4. การควบคุม (Control)

องค์การทั้งหลายจำเป็นต้องมีการควบคุมไม่ระดับใดก็ระดับหนึ่ง มิฉะนั้นแล้วจะเกิดปัญหาการประสานงานขึ้น จึงไม่น่าแปลกใจที่ทั้งบริษัทในอเมริกาและญี่ปุ่นต่างสร้างวัฒนธรรมการควบคุม โดยมีวิธีการควบคุมที่เหมาะกับองค์การของตนขึ้น

บริษัทญี่ปุ่นส่วนใหญ่ รวมทั้งบริษัทอเมริกันแบบ Type Z ใช้วิธีการควบคุมแบบที่ไม่เป็นทางการและใช้กลไกที่มองเห็นไม่ชัดเจน นักกลไกที่มีประสิทธิภาพอย่างหนึ่งของบริษัทญี่ปุ่นก็คือใช้วัฒนธรรมองค์การ โดยคาดหมายว่า ผู้บริหารควรเรียนรู้กลไกดังกล่าวจากวัฒนธรรมการปฏิบัติในบริษัทของตน เช่น ใช้วิธีสื่อสารให้พนักงานได้ทราบประเด็นสำคัญที่เป็นความคาดหวังผลงานจากผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปที่มีต่อพนักงานเหล่านั้น เป็นต้น

ตรงกันข้ามในบริษัทอเมริกันแบบ Type A จะมีขั้นตอนการควบคุมที่ชัดเจน โดยระบุเป็นคู่มือการปฏิบัติงาน กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ผู้มีอำนาจสั่งการ- บังคับบัญชา มีขั้นตอนต่าง ๆ ที่พนักงานจะต้องดำเนินตามอย่างเคร่งครัด เป็นต้น

5. การตัดสินใจ (Decision-making)

ในบริษัทญี่ปุ่นและบริษัทอเมริกันแบบ Type Z มีค่านิยมที่ปฏิบัติในประเด็นนี้คือ การตัดสินใจใด ๆ กระทำโดยองค์คณะบุคคลในลักษณะกลุ่มหรือกรรมการ ซึ่งทุกคนต่างได้รับข้อมูลสารสนเทศประกอบการตัดสินใจอย่างครบถ้วน และยึดมติแบบฉันทานุมัติ (Consensus) ของกรรมการส่วนใหญ่เป็นข้อยุติ ซึ่งตรงกันข้ามในกรณีบริษัทอเมริกันแบบ Type A การตัดสินใจจะมาจากบุคคลเดียวคือหัวหน้า เมื่อพิจารณาว่าเหมาะสม ผู้บริหารระดับรองและพนักงานทั้งหลายไม่อยู่ในฐานะผู้มีส่วนตัดสินใจหรือให้ข้อมูลสารสนเทศใด ๆ ที่เกี่ยวกับประเด็นตัดสินใจนั้นหากไม่ถูกร้องขอ

6. ความรับผิดชอบ (Responsibility)

ความรับผิดชอบ เป็นค่านิยมประเด็นเดียวที่บริษัทญี่ปุ่นแตกต่างกับบริษัทอเมริกันแบบ Type Z อย่างตรงกันข้ามทีเดียว กล่าวคือ ในญี่ปุ่นมีค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรมที่เข้มแข็งว่า เมื่อการตัดสินใจในบริษัทดำเนินการโดยกลุ่ม ดังนั้นกลุ่มจึงต้องเป็นผู้รับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นร่วมกันการตัดสินใจกับความรับผิดชอบจึงเป็นของคู่กันในบริษัทแบบญี่ปุ่น ส่วนบริษัทอเมริกันแบบ Type Z ถือว่าหัวหน้าเพียงผู้เดียวที่ต้องรับผิดชอบต่อผลงาน ซึ่งโออูชิอธิบายว่าด้วยเหตุที่บริษัทอเมริกันแบบ Type Z ยึดหลักการประเมินผลงานช้าเป็นระยะยาวและเน้นเชิงคุณภาพ ดังนั้นในช่วงแรกที่หัวหน้าให้กลุ่มร่วมตัดสินใจนั้น ย่อมยังไม่สามารถเห็นผลงานที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจของกลุ่มนั้น ต่อมาหัวหน้ามีโอกาสแนะนำพนักงานอีกหลายกลุ่มจนให้ผลงานดีขึ้น จากงานที่ตัดสินใจโดยกลุ่มแรก กรณีเช่นนี้เชื่อว่า น่าจะมาจากฝีมือของหัวหน้าในการดึงศักยภาพสูงสุดของกลุ่มออกมาทำให้งาน

มีผลดี หัวหน้าจึงมีส่วนเป็นผู้รับผิดชอบต่อความสำเร็จนี้ ตรงข้ามหากผลงานของกลุ่มที่หัวหน้ามอบหมายเกิดล้มเหลว หัวหน้าย่อมต้องรับผิดชอบเช่นกัน องค์การอเมริกันแบบ Type A ตลอดจนสังคมอเมริกันโดยรวมยังยึดค่านิยมเป็นวัฒนธรรมองค์การให้ผู้นำหรือหัวหน้าจะต้องแสดงความรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นเพียงผู้เดียว วัฒนธรรมเช่นนี้ฝังลึกอยู่ในสังคมอเมริกัน

7. การดูแลพนักงาน (Concern for people)

โออูชิพบว่า ในบริษัทแบบญี่ปุ่น Type J และบริษัทอเมริกันแบบ Type Z นั้น จะมีค่านิยมเชิงวัฒนธรรมด้านการดูแลพนักงานสูง กล่าวคือ ให้การเอาใจใส่เอื้ออาทรแทบทุกด้านในชีวิตของพนักงาน มองพนักงานในลักษณะเป็นองค์รวม (Holistic) คือ ไม่มองเพียงแค่การเป็นพนักงาน แต่จะดูแลถึงชีวิตครอบครัวของพนักงาน งานอดิเรก ความเชื่อ หรือการนับถือศาสนา ความหวัง ความวิตกกังวล และแรงบันดาลใจของพนักงานด้วย ส่วนบริษัทอเมริกันแบบ Type A จะสนใจพนักงานเฉพาะที่อยู่ในกรอบของที่ทำงานเท่านั้น ผู้นำที่มีวัฒนธรรมมุ่งคนสูง (high concern for people) จะสามารถรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์การได้ดีกว่าผู้นำที่มุ่งงานสูง (high concern for task)

ทฤษฎี Z และผลงาน (Theory Z and performance)

โออูชิสรุปผลงานวิจัยยืนยันว่า วัฒนธรรมของบริษัทญี่ปุ่นแบบ Type J และบริษัทอเมริกันแบบ Type Z สามารถสร้างผลงานออกมาสูงกว่าบริษัทอเมริกันแบบเดิมหรือ Type A อย่างชัดเจน โดยยกตัวอย่าง บริษัทโตโยต้า ที่นำวิธีบริหารจัดการและวัฒนธรรมแบบญี่ปุ่นไปใช้กับบริษัทของตนที่ตั้งอยู่ในสหรัฐ ความสำเร็จดังกล่าวของโตโยต้ามาจากการให้ความสำคัญและการลงทุนอย่างมากในการพัฒนาพนักงาน ส่งผลให้อนาคตของบริษัทเจริญก้าวหน้าขึ้นอย่างรวดเร็วในระยะยาวอย่างมั่นคง

กรอบความคิดของปีเตอร์และวอเตอร์แมน (The Peters and Waterman Framework)

เป็นอีกกรอบความคิดหนึ่งที่สามารถใช้ในการอธิบายเรื่องวัฒนธรรมองค์การ โดย ทอมปีเตอร์และรอเบอร์ต วอเทอร์แมน ผู้เขียนหนังสือขายดีที่สุดเล่มหนึ่งชื่อ In Search of Excellence ได้พยายามอธิบายเรื่องวัฒนธรรมองค์การด้วยวิธีที่ง่ายกว่าของโออูชิ ด้วยการคัดเลือกตัวอย่างบริษัทอเมริกันที่ประสบความสำเร็จอย่างสูง แล้ววิเคราะห์บริษัทดังกล่าวว่าบริหารอย่างไรจึงประสบความสำเร็จ พบประเด็นสำคัญคือค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรม (Cultural values) นำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารของบริษัท ค่านิยมที่เป็นลักษณะสำคัญต่อการเป็นบริษัทชั้นยอดนั้น (Excellent firms) มีดังนี้

1. ตัดสินใจทำโดยไม่ลังเล (Bias for action)

ปีเตอร์และวอเตอร์แมนพบว่า บริษัทที่ประสบความสำเร็จทั้งหลายมักมีความฉับไวในการตัดสินใจทำโดยไม่ลังเล ผู้บริหารของบริษัทเช่นนี้ถูกคาดหวังว่าจะสามารถตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วโดยไม่ต้องรอให้ได้ข้อมูลต่าง ๆ ครบถ้วนจึงค่อยตัดสินใจ ปีเตอร์และวอเตอร์แมนมีความเห็นว่า การตัดสินใจที่สำคัญหลายครั้งจำเป็นต้องทำโดยปราศจากข้อมูลก็มี เพราะการชลอการตัดสินใจในกรณีเช่นนี้ก็เหมือนกับการไม่ได้ตัดสินใจนั่นเอง ในขณะที่บริษัทคู่แข่งรีบฉกฉวยโอกาสดังกล่าวทันทีที่ทราบข่าว จึงทำให้พลาดโอกาสไปอย่างน่าเสียดาย จากผลการศึกษาของปีเตอร์และวอเตอร์แมนพบว่า บริษัทที่มีวัฒนธรรมยึดค่านิยมดังกล่าวมักประสบความสำเร็จและมีผลประกอบการดีกว่าบริษัทที่ไม่มีค่านิยมเรื่องนี้

2. ให้ความใกล้ชิดกับลูกค้า (Stay close to the customer)

ปีเตอร์และวอเตอร์แมนเชื่อว่า บริษัทที่มีค่านิยมยึดลูกค้าเป็นสำคัญเหนือสิ่งอื่นจะมีผลประกอบการเหนือกว่าบริษัทที่ปราศจากค่านิยมนี้ ทั้งนี้เพราะลูกค้าจะช่วยสะท้อนถึงความต้องการสินค้าหรือผลิตใหม่ ๆในอนาคต

ช่วยบอกถึงสินค้าที่ใช้ในปัจจุบันตลอดจนข้อมูลที่เป็นประโยชน์อื่นๆ ดังนั้น การมุ่งเน้นที่ลูกค้า การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ตลอดจนการเอาใจต่อลูกค้าในโอกาสที่เหมาะสมจึงเป็นสิ่งที่ควรกระทำ เพราะนำไปสู่การประกอบการที่ดีของบริษัท ความพึงพอใจของลูกค้าจึงเป็นค่านิยมที่เป็นหัวใจของการดำเนินธุรกิจและเป็นวัฒนธรรมองค์การที่สำคัญยิ่ง

3. **ให้ความอิสระและทำแบบนักประกอบการ (Autonomy and entrepreneaurship)**

ปีเตอร์และวอเตอร์แมนมีความเห็นว่า ถ้าจะรักษาความสำเร็จให้อยู่กับบริษัทเหล่านี้ต่อเนื่องสืบไป บริษัทจำเป็นต้องต่อสู้เอาชนะกับความเคยชิน และการมีโครงสร้างขนาดใหญ่แบบราชการที่มักเกิดขึ้นกับบริษัท โดยการแบ่งบริษัทใหญ่ออกเป็นบริษัทย่อยที่มีขนาดเล็กพอที่จะบริหารจัดการได้ดี แล้วมอบความอิสระคล่องตัวในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ตลอดจนสนับสนุนให้กล้าเสี่ยงในการตัดสินใจต่าง ๆ ของบริษัทเอง วิธีการเช่นนี้จะช่วยสร้างผู้บริหารรุ่นใหม่ไฟแรงให้กับบริษัท เกิดมุมมองและแนวคิดใหม่นำมาทดลองและปรับปรุงผลิตภัณฑ์ใหม่ ตลอดจนกลยุทธ์ด้านต่าง ๆ ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นตลอดเวลา

4. **เชื่อว่าผลงานที่ดีย่อมมาจากคน (Productivity through people)**

ปีเตอร์และวอเตอร์แมนมีความเชื่อเช่นเดียวกับโออูชิว่า พนักงานคือสินทรัพย์ (asset) ที่สำคัญที่สุดของบริษัท บริษัทจึงต้องสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เป็นค่านิยมเช่นนี้ โดยการปฏิบัติต่อพนักงานอย่างให้เกียรติ เคารพในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ ในฐานะที่เป็นบุคคลที่จะนำความสำเร็จมาสู่บริษัท

5. **บริหารแบบไม่ปล่อยมือ (Hands – on management)**

ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทส่วนใหญ่มักบริหารงานแบบลอยตัวห่างไกลจากธุรกิจที่แท้จริงของบริษัท ทำให้ความรู้ความเข้าใจในธุรกิจลดน้อยลง ตัวอย่างเช่น ผู้จัดการบริษัทผลิตสินค้าอีเลคทรอนิกส์ขนาดใหญ่ แต่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับอีเลคทรอนิกส์น้อยกว่าที่เข้าใจปัญหาเชิงการเมืองภายในบริษัท หรือประธานบริษัทผลิตรถยนต์ แต่กลับมีความรู้เกี่ยวกับรถยนต์น้อยกว่ารู้เกี่ยวกับการเงิน เป็นต้น

เพื่อแก้ปัญหาแนวโน้มที่เกิดขึ้นดังกล่าว ปีเตอร์และวอเตอร์แมนพบว่า ในบริษัทที่ทำการศึกษาจะให้ความสำคัญและย้ำเตือนผู้บริหารของบริษัทให้เกาะติดกับงานที่เป็นธุรกิจหลักของบริษัท นโยบายและแนวปฏิบัติเช่นนี้ได้กลายเป็นค่านิยมสำคัญที่ผู้บริหารต้องถือปฏิบัติและต้องไม่บริหารหรือสั่งการอยู่ภายในห้องสำนักงาน แต่จะต้องเดินแวะเวียนไปพบปะเยี่ยมเยียนจุดปฏิบัติงานต่าง ๆ ทั่วทั้งบริษัท เพื่อได้ข้อมูลที่ถูกต้องและมองเห็นปัญหาหรือแนวทางพัฒนางานต่อไป

6. **เลือกเน้นเฉพาะธุรกิจที่เป็นความถนัดของบริษัท (Stick to the knitting)**

ค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรมอีกประการหนึ่งของบริษัทที่ประสบความสำเร็จก็คือ การระมัดระวังที่จะไม่ขยายธุรกิจใหม่ออกไปจากสาขาธุรกิจเดิมที่เป็นความชำนาญของบริษัท เช่น ไม่ซื้อธุรกิจแขนงใหม่หรืออุตสาหกรรมที่ไม่สัมพันธ์กับธุรกิจเดิม แต่จะมุ่งเน้นพัฒนาธุรกิจเดิมให้มีความเป็นเลิศยิ่งขึ้น

7. **มีโครงสร้างอย่างง่ายและใช้บุคลากรน้อยลง (Simple form, lean staff)**

ปีเตอร์และวอเตอร์แมนเชื่อว่า บริษัทที่ประสบความสำเร็จนั้นมักมีโครงสร้างของฝ่ายบริหารไม่มากระดับรวมทั้งมีบุคลากรที่ช่วยงานน้อยลง ซึ่งเป็นการเปลี่ยนความเชื่อจากค่านิยมเดิมที่ผู้บริหารจะต้องมีบุคลากรในฝ่ายตนจำนวนมาก เพื่อเป็นเครื่องบ่งบอกถึงความมีอำนาจ มีฐานะตำแหน่งและเกียรติยศของผู้นั้น แต่ในบริษัทชั้นนำดังกล่าวพบว่าไม่ได้ยึดค่านิยมเช่นนี้ แต่วัดจากผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารที่มีต่อองค์การเป็นสำคัญ วัฒนธรรมองค์การของบริษัทบ่งบอกผู้บริหารให้ทราบว่าผลงานจากบุคลากรมีความสำคัญกว่าจำนวนบุคลากร

8. **มีการจัดการทั้งแบบที่ยืดหยุ่นและแบบที่ตึงตัวพร้อมกันไป (Simultaneously loosely and tightly organized)**

ประเด็นในข้อนี้มี 2 ค่านิยมซึ่งดูเหมือนว่าขัดแย้งกันโดยปีเตอร์และวอเตอร์อธิบายว่า ในบริษัทชั้นนำการที่ต้องมีการจัดการแบบตึงตัวเป็นเพราะสมาชิกทั้งหลายเชื่อว่า การจัดการที่เข้มแข็งช่วยเป็นเหมือนกาวเชื่อมโยงให้เกิดเอกภาพเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ในขณะเดียวกันที่บริษัทต้องจัดการแบบที่ยืดหยุ่นไปพร้อมกันนั้น เพราะบริษัทมีจำนวนผู้บริหารและบุคลากรสนับสนุนน้อยลง รวมทั้งลดการมีกฎระเบียบที่เข้มงวดให้น้อยลง ซึ่งปีเตอร์และวอเตอร์แมนเชื่อว่า จะช่วยกระตุ้นบุคลากรให้คิดริเริ่มใหม่และมีความกล้าเสี่ยง (Risk taking) มากยิ่งขึ้น

การที่องค์การจะมีค่านิยมการจัดการแบบยืดหยุ่นได้นั้น ต้องเกิดจากความเชื่อร่วมกันของบรรดาสมาชิก กล่าวคือ เมื่อคนเหล่านี้จำเป็นต้องตัดสินใจ เขาจะประเมินทางเลือกต่าง ๆ โดยยึดความสอดคล้องกับค่านิยมขององค์การ ทางเลือกนั้นจะตอบสนองและยึดลูกค้าเป็นสำคัญหรือไม่ ตลอดจนค่านิยมอื่นที่เป็นวัฒนธรรมองค์การของบริษัทมาเป็นเกณฑ์ดำเนินการ ในกรณีเช่นนี้ค่านิยมอื่นที่เป็นวัฒนธรรมองค์การของบริษัทมาเป็นเกณฑ์ดำเนินการ ในกรณีเช่นนี้ค่านิยมแบบตึงตัวด้านโครงสร้างบริษัทจึงไม่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารจัดการแบบยืดหยุ่นอันเนื่องมาจากการลดจำนวนผู้บริหารและบุคลากรลงแต่ประการใด

ประเภทของวัฒนธรรมองค์การ (Type of corporate cultures)

ในการพิจารณาว่า ค่านิยมใดมีความสำคัญและเหมาะสมกับองค์การหรือไม่นั้น ผู้นำจำเป็นต้องวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายนอกองค์การ วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของบริษัท ด้วยเหตุนี้วัฒนธรรมของแต่ละองค์การจึงผิดแผกแตกต่างกัน อย่างไรก็ตามถ้าเป็นอุตสาหกรรมอย่างเดียวกันก็มักมีวัฒนธรรมที่คล้ายคลึงกัน เพราะดำเนินงานภายใต้ภาวะแวดล้อมที่คล้ายกัน ค่านิยมที่ดีขององค์การควรมุ่งที่ความมีประสิทธิผล ตัวอย่างเช่น ภายใต้ภาวะแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง (competitive environment) ย่อมต้องการความยืดหยุ่น (flexibility) และความสามารถตอบสนอง (responsiveness) ต่อลูกค้าได้สูงและรวดเร็ว ดังนั้น บริษัทจึงควรมีวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความสามารถปรับตัว (adaptability) เป็นหลักมากกว่ายึดค่านิยมว่า “ดี” หรือ “เลว” เท่านั้น โดยผู้นำจะต้องมีสามารถในการผสมผสานค่านิยมเหล่านี้ให้อยู่ในจุดที่ลงตัวพอดี ผู้นำที่สามารถในการจัดความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรม (cultural values) กลยุทธ์ขององค์การ (organizational strategy) และบริบทแวดล้อมภายนอก (external environment) ได้ดี ย่อมเกื้อหนุนต่อผลของการประกอบการของบริษัทสูงยิ่งขึ้น

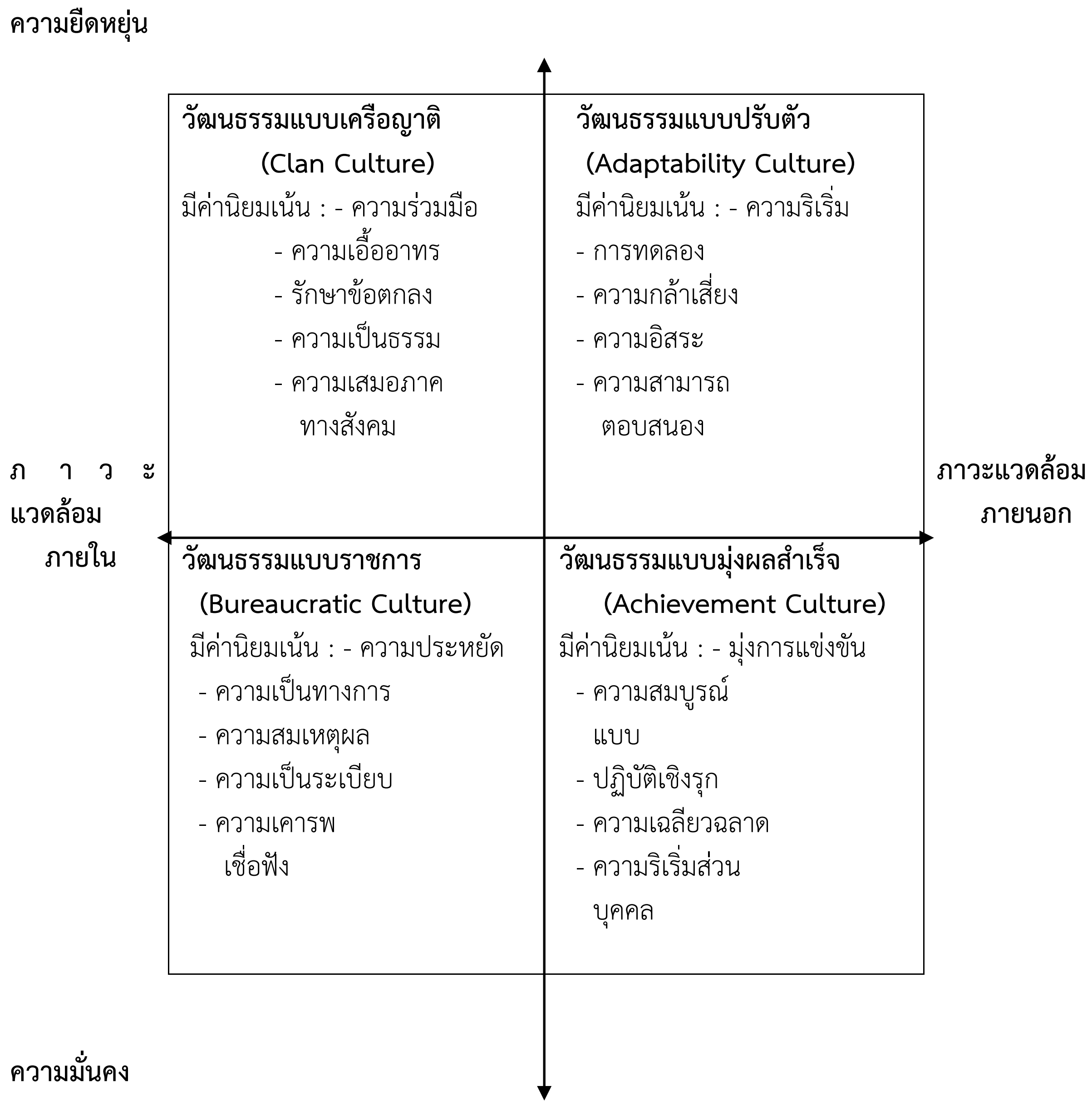
จากการศึกษาเรื่องวัฒนธรรมกับความมีประสิทธิผลเสนอแนะว่า ถ้าจัดค่านิยมขององค์การ กลยุทธ์องค์การและบริบทแวดล้อมภายนอกได้เหมาะสมแล้ว จะเกิดวัฒนธรรมองค์การขึ้น 4 แบบดังแสดงในภาพ โดยความแตกต่างของวัฒนธรรมทั้งสี่มาจาก 2 มิติ ได้แก่

1) ระดับของเงื่อนไขภาวะแวดล้อมภายนอกว่าต้องการความยืดหยุ่น (flexibility) หรือความมั่นคง (stability) เพียงไร

2) ระดับของเงื่อนไขด้านกลยุทธ์ว่าต้องการเน้นภายใน (internal) หรือ เน้นภายนอก (external) เพียงไร

มิติทั้งสองผสมกันเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์การขึ้น 4 แบบ โดยแต่ละแบบมุ่งเน้นค่านิยมที่ต่างกัน ได้แก่ วัฒนธรรมแบบปรับตัว (adaptability culture) วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (achievement culture) วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (clan culture) และวัฒนธรรมแบบราชการ (bureaucratic culture) โดยองค์การหนึ่ง ๆ อาจมีวัฒนธรรมองค์การมากกว่าหนึ่งแบบหรืออาจครบทุกแบบก็ได้ อย่างไรก็ตาม องค์การที่มีความสำเร็จสูงพบว่า มักมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งเพียงแบบเดียวเท่านั้น

วัฒนธรรมทั้งสี่แบบขององค์การ (Four Corporate Cultures)



ที่มา : Daft, R.L. (2002). The leadership experience.

วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability Culture) หรือแบบผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Culture) เกิดขึ้นจากการที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มุ่งสร้างค่านิยมใหม่ขององค์การที่เอื้อต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการตีความหรือคาดการณ์ภาวะแวดล้อมภายนอก เพื่อให้เกิดพฤติกรรมในองค์การที่สามารถตอบสนองได้ตลอดเวลา พนักงานขององค์การจึงได้รับความอิสระในการตัดสินใจเอง และพร้อมลงมือปฏิบัติได้ทันทีเมื่อเกิดความจำเป็นโดยยึดค่านิยมในการสนองตอบต่อลูกค้าเป็นสำคัญ ผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับองค์การด้วยการกระตุ้นพนักงานให้กล้าเสี่ยง กล้าทดลองคิดทำในสิ่งใหม่ และเน้นการให้รางวัล ผลตอบแทนแก่ผู้ที่ริเริ่มสร้างสรรค์เป็นพิเศษ หลายบริษัทได้เปลี่ยนนโยบายใหม่มาเน้นเรื่อง

การมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจแก่พนักงาน (employee empowerment) เน้นกลยุทธ์ความยืดหยุ่นและความสามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอกได้รวดเร็วเป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องกับยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ซึ่งมีค่านิยมในเรื่อง

- ส่งเสริมการสร้างสรรค์ การใช้จินตนาการ
- ส่งเสริมให้ทดลอง ให้ลองทำ ผิดพลาดไม่เป็นไรให้ถือเป็นบทเรียน
- ให้กล้าเสี่ยง ให้กล้าคิดอะไรที่นอกกรอบได้
- การให้อิสระ ให้คิด ให้ทำได้ ให้มีความเป็นผู้ประกอบการอยู่ในตัว
- การมุ่งตอบสนองต่อลูกค้าและฝ่ายต่าง ๆ โดยไม่ยึดติดกับกรอบแบบเดิม ๆ

องค์การที่เป็นแบบนี้ที่เด่นชัดคือ บริษัท 3 M ที่ส่งเสริมและให้เวลากับพนักงานให้สามารถใช้เวลางานได้ ถึง 15 % เพื่อศึกษาวิจัยโครงการที่ตนสนใจได้ ทำให้พนักงานมีโอกาสในการประดิษฐ์คิดค้นพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นได้ วัฒนธรรมแบบผู้ประกอบการนี้มักจะพบในองค์การขนาดกลางและขนาดเล็ก (SME) ที่ผู้ก่อตั้งยังคงบริหารจัดการอยู่ เช่น ที่บริษัทไมโครซอฟท์ อินเทล และอี-เบย์ เป็นต้น

วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Culture)

ลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จก็คือ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของเป้าหมายองค์การ ผู้นำมุ่งเห็นผลสำเร็จตามเป้าหมาย เช่น ตัวเลขยอดขายเพิ่มขึ้น ผลประกอบการมีกำไร หรือมีเปอร์เซ็นต์ส่วนแบ่งของตลาด (market share) สูงขึ้น เป็นต้น องค์การมุ่งให้บริการลูกค้าพิเศษเฉพาะกลุ่มในภาวะแวดล้อมภายนอกแต่ไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องมีความยืดหยุ่นและต้องเปลี่ยนแปลงรวดเร็วแต่อย่างใด องค์การที่ยึดวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จจึงเน้นค่านิยมแบบแข่งขันเชิงรุก ความสามารถริเริ่มของบุคคล และพึงพอใจต่อการทำงานหนักในระยะยาวจนกว่าจะบรรลุผลตามเป้าหมาย ค่านิยมที่มุ่งการเอาชนะจึงเป็นเสมือนกาวเชื่อมทุกคนในองค์การเข้าด้วยกัน หลายบริษัทที่มีวัฒนธรรมมุ่งผลสำเร็จจะให้ความสำคัญการแข่งขัน การเอาชนะ พนักงานที่มีผลงานดีจะได้ผลตอบแทนสูงในขณะที่ผู้มีผลงานต่ำกว่าเป้าก็จะถูกไล่ออกจากงาน จะมีค่านิยมในเรื่อง

- การให้แข่งขันกันทำงาน เพื่อสร้างผลงาน
- การรุก การมุ่งมั่น เอาจริงเอาจัง
- การทำอะไรให้เสร็จ ให้สมบูรณ์ ให้ดีที่สุด
- การขยันขันแข็งในการทำงาน
- การริเริ่มในระดับบุคคล เพื่อมุ่งไปสู่ชัยชนะ และความสำเร็จ

ในองค์การที่มีวัฒนธรรมแบบนี้ พนักงานจะมีการแข่งขันกันทำงานอย่างหนัก และมุ่งเน้นยอดขายและผลกำไรเป็นที่ตั้ง ตัวอย่างองค์การที่เน้นวัฒนธรรมแบบนี้คือ บริษัท เป็ปซี่ ในช่วงที่ นายเวย์ คอลโลเวย์ (Wayne Calloway) ดำรงตำแหน่งประธานบริหาร (CEO) ซึ่งได้กำหนดวิสัยทัศไว้ว่า เป็ปซี่จะต้องเป็น “ The Best Consumer Products in the World ” จึงส่งเสริมพนักงานให้ขยันขันแข็งในการทำงานมีระบบการให้รางวัลจูงใจอย่างเข้มแข็งสำหรับคนที่ทำงานได้ตามที่กำหนด เช่น ได้ตั๋วเครื่องบินชั้นหนึ่ง ได้รถประจำตำแหน่ง ได้รับสิทธิซื้อหุ้น ได้โบนัส และได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งอย่างรวดเร็ว

จากวัฒนธรรมที่กล่าวมาแล้วนี้ ถ้าผู้บริหารสามารถสร้างสรรค์และประสานวัฒนธรรมแบบญาติมิตร วัฒนธรรมแบบปรับตัวและวัฒนธรรมแบบที่เน้นความสำเร็จให้เกิดขึ้นได้ ก็ย่อมเกิดทั้งประสิทธิผลแก่องค์การและสร้างความพึงพอใจแก่สมาชิกองค์การด้วย

วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture)

เป็นวัฒนธรรมที่มีความยืดหยุ่นแต่มุ่งเน้นภายในองค์การ โดยจะให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมของพนักงานภายในองค์การเพื่อให้สามารถพัฒนาตนเองให้พร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วจากภายนอก เป็นวัฒนธรรมที่เน้นความต้องการของพนักงานมากกว่าวัฒนธรรมแบบอื่น ดังนั้น องค์การจึงมีบรรยากาศของมวลมิตรที่ร่วมกันทำงานคล้ายอยู่ในครอบครัวเดียวกัน ผู้นำมุ่งเน้นเรื่องความร่วมมือ การให้ความเอาใจใส่เอื้ออาทรทั้งพนักงานและลูกค้า โดยพยายามหลีกเลี่ยงมิให้เกิดความรู้สึกแตกต่างกันทางสถานะภาพ ผู้นำจะยึดมั่นในการให้ความเป็นธรรมและการปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาอย่างเคร่งครัด จะมีค่านิยมสำคัญในเรื่อง

- การทำตามประเพณีปฏิบัติ (Traditional)
- การคำนึงถึงผลกระทบที่จะมีต่อคนอื่น ๆ
- การเน้นความเป็นทีม
- เน้นการมีส่วนร่วม
- การเห็นพ้องกัน ไม่พยายามสร้างความแตกแยก อะลุ่มอล่วยกัน ช่วยเหลือกัน ร่วมมือกันเป็นกันเอง เป็นแบบพี่น้อง
- การเน้นความเป็นธรรม ยุติธรรมและเท่าเทียมกัน

ในองค์การที่มีวัฒนธรรมองค์การแบบนี้มักจะมีกระบวนการเรียนรู้ทางสังคมมาก รวมทั้งมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าของและจงรักภักดีต่อองค์การ ตลอดจนมีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกขององค์กรแบบนี้

มีบางบริษัทที่ยึดวัฒนธรรมแบบนี้แล้วประสบความสำเร็จ เช่น SAS Institute ในสหรัฐที่ให้ความสำคัญสูงต่อค่านิยมการดูแลเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่และความต้องการของพนักงานเพื่อให้เกิดการเพิ่มผลงาน พนักงานจะได้รับการอบรมในการจัดระเบียบชีวิตส่วนตัวได้อย่างสมดุลมากกว่าการทำงานเพิ่มชั่วโมงขึ้นหรือทำงานหนักเกินไป หรือมีจิตใจมุ่งแข่งขันกัน นอกจากนี้ยังเน้นเรื่องความเสมอภาค ความเป็นธรรม และความร่วมมือ พบว่าพนักงานของบริษัทดังกล่าวให้ความร่วมมือและใส่ใจต่อเพื่อนร่วมงานและบริษัทยิ่งขึ้น ส่งผลให้บริษัทสามารถปรับตัวพร้อมต่อการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงของตลาดได้ดี

วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture)

เป็นวัฒนธรรมที่เน้นความมีเสถียรภาพความมั่นคงและมุ่งเน้นภายในองค์การเป็นสำคัญ ให้ความสำคัญต่อภาวะแวดล้อมภายใน ความคงเส้นคงวาในการดำเนินการเพื่อให้เกิดความมั่นคง วัฒนธรรมแบบราชการจะมุ่งเน้นด้านวิธีการ ความเป็นเหตุผล ความมีระเบียบของการทำงาน มุ่งเน้นเรื่องให้ยึดและปฏิบัติตามกฎระเบียบ ยึดหลักการประหยัด ความสำเร็จขององค์การเกิดจากความสามารถในการบูรณาการและความมีประสิทธิภาพ ในโลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเช่นนี้ มีองค์การน้อยมากที่สามารถดำเนินงานภายใต้ภาวะแวดล้อมที่มั่นคง ผู้นำส่วนใหญ่จึงพยายามหลีกเลี่ยงวัฒนธรรมแบบราชการ เนื่องจากต้องการมีความยืดหยุ่นคล่องตัวมากขึ้นนั่นเอง จะมีค่านิยมในเรื่อง

- การประหยัดและมุ่งประสิทธิภาพในการทำงาน
- เน้นความเป็นทางการ และความเป็นระเบียบแบบแผน
- การใช้เหตุผล ใช้ข้อมูลตัวเลขต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน
- การเน้นในระเบียบ คำสั่ง กฎระเบียบต่าง ๆ
- การเชื่อฟัง ทำตามกฎระเบียบ และคำสั่งของผู้บังคับบัญชา

แนวคิดของวัฒนธรรมแบบนี้จะก่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพ เสถียรภาพ และสามารถคาดหมายผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นได้ และเหมาะกับองค์การที่อยู่สภาพแวดล้อมที่ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง องค์การประเภทหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจมักมีวัฒนธรรมในแบบนี้มากเพราะอยู่ภายใต้กรอบของระบบราชการ แต่แนวโน้มในอนาคตของวัฒนธรรมแบบนี้น่าจะลดลง เพราะหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจทั้งหลายต่างพยายามมุ่งออกจากระบบราชการ พยายามบริหารงานแบบธุรกิจเอกชน โดยพยายามลดขั้นตอนกฎระเบียบต่าง ๆ ที่ไม่จำเป็นลง เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้วิจารณญาณที่เหมาะสมให้เกิดความคล่องตัวในการทำงานมากขึ้น นอกจากนั้น ขณะนี้รัฐบาลได้กำหนดนโยบายในการปฏิรูประบบราชการ ซึ่งจะต้องมีการปฏิรูปหลายประการ ทั้งการปฏิรูปโครงสร้าง ระบบการทำงาน ระบบงบประมาณ รวมทั้งวัฒนธรรมการทำงานของข้าราชการทั้งหลายด้วย โดยเน้นให้มีให้มีประสิทธิภาพและสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนผู้ใช้บริการให้มากขึ้น

กล่าวโดยสรุป วัฒนธรรมแต่ละแบบสามารถสร้างความสำเร็จให้แก่องค์การได้ทั้งสิ้น การยึดวัฒนธรรมแบบใดหรือผสมผสานมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับจุดเน้นด้านกลยุทธ์ขององค์การ และความจำเป็นของเงื่อนไขแวดล้อมภายนอกเป็นสำคัญ จึงเป็นความรับผิดชอบโดยตรงของผู้นำที่ต้องมิให้องค์การหยุดชะงักอยู่กับวัฒนธรรมเดิม ซึ่งอาจเหมาะสมกับอดีต แต่ไม่อาจทำให้องค์การประสบความสำเร็จได้อีกต่อไป

การรักษาวัฒนธรรมให้คงอยู่

7. **ผู้บริหารระดับสูง (Top Management)** การประพฤติปฏิบัติของผู้บริหารระดับสูงที่สืบทอดกันมา ที่กระทำตนเป็นแบบอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อเน้นย้ำค่านิยมและวิถีปฏิบัติต่าง ๆ ที่ผู้ก่อตั้งได้สร้างไว้ ตัวอย่างเช่น เอ็ม เค สุกี้ จะกำหนดให้ปีหนึ่งจะมี MK Day โดยผู้บริหารระดับสูงจะไปที่สาขาต่าง ๆ แล้วเข้าไปช่วยบริการลูกค้า เช่น ไปช่วยเสิร์ฟอาหาร เดินบิล และล้างจาน
8. **การสรรหาและการคัดเลือก (Recruitment and selection)** คนประเภทใดที่เราจะรับเข้ามา และจะเจริญก้าวหน้าในองค์การนั้น จะต้องผ่านกลไกการสรรหาและคัดเลือก โดยใช้แบบสอบถาม และการสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกคนที่มีความสามารถและมีทัศนคติที่สอดคล้องเข้ากันได้กับวัฒนธรรมองค์การเป็นสำคัญ
9. **กระบวนการเรียนรู้ทางสังคม (Socialization Process)** เป็นกระบวนการในการปรับพนักงานให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์การ โดยอาศัยแนวทางต่าง ๆ เช่น การปฐมนิเทศแบบเข้ม โดยการฉายสไลด์และแนะนำบริษัท การให้ข้อมูลในเรื่องวิสัยทัศน์ ภารกิจ ปรัชญาและค่านิยมขององค์การ และอาจจัดโครงการให้พนักงานเข้าแค้มป์ด้วยกัน 1-2 สัปดาห์หรือเข้ารับการฝึกอบรมอย่างเข้มขนที่ศูนย์ฝึกอบรม หรือที่นิยมเรียกในปัจจุบันนี้ว่า โรงเรียนสอน เช่น โรงเรียนบ้านไร่กาแฟของบ้านไร่กาแฟ หรือ Hamburger University ของแมคโดนัลล์ เป็นต้น
10. **การออกแบบโครงสร้าง** โครงสร้างจะเป็นตัวกำหนดลักษณะของความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายต่าง ๆ และบุคคลต่าง ๆ ในองค์การ เช่น การจัดตั้งทีมข้ามสายงาน หรือการกำหนดระดับการควบคุมบังคับบัญชาในองค์การแห่งนั้น
11. **ระบบต่าง ๆ ขององค์การ** ระบบต่าง ๆ ขององค์การ และขั้นตอนการปฏิบัติงานที่สำคัญในการทำงานขององค์การนั้น ๆ จะมีงานที่เกิดขึ้นประจำ เช่น รายวัน รายสัปดาห์ รายเดือน รายไตรมาส หรือรายปี ซึ่งงานจะเกิดซ้ำ ๆ ดังนั้น ระบบงานหรือขั้นตอนการทำงานที่ถูกกำหนดซ้ำ ๆ เหล่านี้ จะถูกออกแบบ

เพื่อให้เน้นย้ำค่านิยมขององค์การ หรือสื่อสารค่านิยมที่สำคัญที่ผู้บริหารต้องการได้ เช่น ที่สายการบิน SAS ซึ่งมีนายเจน คาร์ลสัน เป็นผู้บริหารระดับสูง ได้ขอดูรายงานการเข้าออกของสายการบินทุกวัน จึงหล่อหลอมให้พนักงานเขาสนใจในเรื่องการตรงต่อเวลาการทำงานจนทำให้การเข้าออกของเครื่องบินมีอัตราทางการตรงเวลาเพิ่มจาก 85% เป็น 97% ภายในระยะเวลา 2 ปี

12. **แนวทางในการจัดสรรรางวัลและสถานภาพ** จะเป็นเครื่องมือในการจูงใจบุคลากรให้คงอยู่ และช่วยในการสื่อสารค่านิยมและการให้ความสำคัญในกิจกรรมหรือเรื่องราวบางอย่างโดยการเชื่อมโยงกับการให้รางวัลหรือสถานภาพบางอย่าง เช่น การให้คำชมเชย หรือรางวัลพิเศษกับยอดขายที่เกินกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ หรือยอดผลิตที่ได้เกินเป้า
13. **การออกแบบอาคาร สถานที่ สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในการทำงาน** เช่น การออกแบบการจัดตั้งโต๊ะเก้าอี้ ฉากกั้น ซึ่งสไตล์การตกแต่งห้องจะแสดงให้เห็นถึงค่านิยมหรือความเชื่อบางอย่างได้ เช่น จะส่งเสริมให้มีการติดต่อสื่อสาร มีปฏิสัมพันธ์กันได้มากน้อยแค่ไหน ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมหรือไม่ มีความยืดหยุ่นหรือไม่ หรือมีการแบ่งแยกอาณาเขตของแต่ละคนหรือแต่ละฝ่ายชัดเจนมากน้อยแค่ไหน

ทำไมจึงเกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร

ในเมื่อเรามีความเชื่อมั่นในวัฒนธรรมแล้วอะไรเป็นสาเหตุให้เกิดการเปลี่ยนแปลง คำตอบก็คือ สถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงไป ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยทางการตลาดที่เปลี่ยนแปลง, การเปลี่ยนรัฐบาลเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ หรือการรวมตัวกันขององค์กรต่าง ๆ ทำให้บุคลากรในหน่วยงานไม่มั่นใจในสถานภาพของตนเอง รู้สึกขาดอิสรภาพ ถูกบีบบังคับให้อยู่ภายใต้กฎระเบียบ ข้อบังคับใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นจากการรวมตัวกันขององค์กร จึงก่อให้เกิดความต้องการการเปลี่ยนแปลง

แม้ว่าการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การจะเปลี่ยนแปลงได้ยาก เพราะวัฒนธรรมองค์การมีการสั่งสมมานาน แต่หากผู้บริหารและสมาชิกขององค์การตระหนัก เห็นความจำเป็นและความร่วมมือกัน ซึ่งปัจจัยหรือสถานการณ์ที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมองค์การมีหลายกรณี ดังนี้

1. **เมื่อองค์การเกิดวิกฤตการณ์หรือเจอปัญหาใหญ่** องค์การจำเป็นต้องปรับตัวจากสถานการณ์เดิม
2. **เมื่อมีการเปลี่ยนตัวผู้นำระดับสูง** ก็มักจะมีการเปลี่ยนแปลงในปรัชญาและค่านิยมที่สำคัญขององค์การด้วย
3. **เมื่อมีการควบรวมกิจการเกิดขึ้น** องค์การแม่ก็มักจะถ่ายเทวัฒนธรรมของตนเองไปยังองค์การที่ควบรวมเข้ามา หรือมีการรวมวัฒนธรรมต่าง ๆ ขององค์การเหล่านั้นเข้ามาไว้ด้วยกัน
4. **ในกรณีที่องค์การมีขนาดเล็กและก่อตั้งมาไม่ยาวนาน** ผู้บริหารจะสามารถสื่อสารค่านิยมและปรัชญาใหม่ ๆ ให้สมาชิกยอมรับได้ง่ายกว่า แต่ถ้าองค์การก่อตั้งมายาวนาน การนำค่านิยมหรือปรัชญาใหม่ ๆ ที่แตกต่างไปจากเดิมมาสู่องค์การจำกระทำได้ยากต้องใช้เวลานานกว่า
5. **เมื่อองค์การมีวัฒนธรรมที่อ่อนแอ** ซึ่งองค์การจะเปิดรับการเปลี่ยนแปลงได้ง่ายกว่ากรณีที่องค์การมีวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็ง

นอกจากนี้ Robbins และ Coulter (2002) ได้เสนอแนวทางเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การไว้ดังนี้

7. เริ่มจากทำการวิเคราะห์สภาพวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ เพื่อให้เข้าใจในองค์ประกอบต่าง ๆ ที่ควรจะต้องมีการเปลี่ยนแปลง

8. ทำความเข้าใจกับพนักงาน เพื่อให้เห็นความจำเป็นที่ว่าองค์การจะอยู่รอดไม่ได้หากไม่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น
9. แต่งตั้งผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ใหม่ ๆ เข้ามาทำหน้าที่ผลักดันการเปลี่ยนแปลง
10. ทำการปรับโครงสร้างและปรับองค์การให้เหมาะสม
11. สร้างเรื่องเล่าและพิธีกรรมใหม่ ๆ ที่จะช่วยสื่อวิสัยทัศน์นั้นออกมาให้คนอื่นได้ทราบ
12. ปรับเปลี่ยนกระบวนการคัดเลือกและกระบวนการเรียนรู้ทางสังคม การประเมินผล และระบบรางวัลจูงใจที่จะช่วยสนับสนุนค่านิยม และปรัชญาใหม่ ๆ เพื่อสร้างวัฒนธรรมใหม่ให้เกิดขึ้น

ภาวะผู้นำกับวัฒนธรรมองค์การ

ตารางเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การของผู้นำแบบเก่ากับผู้นำแบบใหม่

ผู้นำแบบเก่า	**ผู้นำแบบใหม่**
1. เป็นนาย (boss) หรือผู้บัญชาการ (commander) : “ทำตามที่ข้าพเจ้าสั่ง”	• เป็นผู้ฝึกสอน (coach) ผู้เอื้ออำนวย (facilitator) ครู (teacher) พี่เลี้ยง (mentor)
2. เป็นผู้ควบคุม (controller) โดยกำกับดูแลอย่างเข้มงวด : “คนพวกนี้ยังต้องควบคุมถึงจะได้งาน”	• ผู้นำร่วมกับทุกคนในการสร้างวัตถุประสงค์วิสัยทัศน์ ค่านิยม ความเชื่อขององค์การขึ้นแล้วใช้การยึดมั่นต่อวัตถุประสงค์และค่านิยมดังกล่าวเป็นเครื่องมือควบคุม
3. มุ่งให้เกิดการแข่งขันกันเองภายในขึ้น	• มุ่งให้เกิดการร่วมมือกันเองภายใน แต่ให้หันไปแข่งขันกับภายนอก
4. ควบคุมข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร	• เปิดกว้างการสื่อสารและการเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศอย่างทั่วถึง
5. มีความคิดว่าตนเป็นเจ้าของ (owner mentality) : “นี่เป็นบริษัทของผม คุณต้องทำงานให้ผม เพราะผมจ่ายเงินเดือน คุณจึงต้องทำตามที่ผมสั่ง”	• มีความคิดเป็นเจ้าของร่วมกันของทุกคน : “บริษัทมิใช่ผมเป็นเจ้าของคนเดียว เพียงแต่คนอื่นมอบความไว้วางใจให้ผมเป็นผู้รับผิดชอบในการสร้างบรรยากาศที่ดี เพื่อให้พวกเราได้ทำงานที่รักจนบรรลุอุดมการณ์แห่งชีวิตของเรา
6. เน้นความอิสระของส่วนบุคคลเป็นเอกเทศ (independent individualist)	• ส่งเสริมให้แต่ละคนทำงานแบบพึ่งพาอาศัยกันในรูปแบบทีมงาน (interdependent team builder)
7. ชอบพูดอยู่เสมอว่า “พนักงานเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าสูงสุด (most valuable asset) ของเรา” แต่มักปฏิบัติในลักษณะตรงกันข้าม	• ทั้งคำพูดและการกระทำสอดคล้องและคงเส้นคงวาในทิศทางที่ถือว่า “พนักงานเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าสูงสุดขององค์การ”

ที่มา : Petrick, J.A. and Furr, D.S. (1995), Total Quality in Managing Human Resources. Delray Beach, Fla : St. Lucie Press. P.69.

การรวมวัฒนธรรมองค์การ (Acculturation)

ในปัจจุบันองค์การทั้งหลายนิยมควบรวมกิจการกัน เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและการอยู่รอด ซึ่งประเด็นปัญหาที่จะทำให้การควบรวมกิจการล้มเหลว คือ การมีวัฒนธรรมองค์การที่ต่างกันอย่างมาก ดังเช่นกรณีของเซกาและบันได ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นจะต้องมีการตรวจสอบความเข้ากันได้ของวัฒนธรรมองค์การทั้ง 2 แห่ง (Bicultural Audit) ให้ชัดเจนก่อน จึงจะทำให้การควบรวมกิจการประสบความสำเร็จ ในการรวมวัฒนธรรมอาจทำได้โดยอาศัยกลยุทธ์เพื่อการรวมวัฒนธรรมองค์การ ดังนี้

1. **การทำให้คล้ายกัน โดยการดูดซึม (Assimilation)** จะเป็นลักษณะของการที่องค์การที่ถูกครอบครองเต็มใจที่จะไปใช้วัฒนธรรมองค์การที่มาครอบครอง ซึ่งมักจะเป็นกรณีที่กิจการที่ครอบครองจะมีขนาดที่ใหญ่กว่า มีวัฒนธรรมองค์การที่แข็งแกร่งกว่าและดีกว่า

2. **การประสาน (Integration)** จะเป็นการรวมและเลือกเอาวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมของทั้งสองแห่งเข้ามาสร้างเป็นวัฒนธรรมใหม่ที่ดีขึ้น วัฒนธรรมที่รวมกันนี้จะเกิดขึ้นได้จากการผู้บริหารทั้ง 2 ฝ่ายได้ทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด และมีกลยุทธ์ในการสื่อสารข้อมูลที่สำคัญในการประสานวัฒนธรรมองค์การทั้งสอง

3. **การแยกออกจากกัน (Separation)** จะเกิดขึ้นเมื่อทั้ง 2 องค์การตกลงที่จะยังคงตั้งอยู่และมีวัฒนธรรมของตนเอง กรณีนี้จะเหมาะเมื่อทั้ง 2 องค์การนั้นไม่มีความสัมพันธ์กันในเชิงกลยุทธ์ หรือต้องการคงไว้ซึ่งวัฒนธรรมของตนเอง เพราะต่างฝ่ายต่างมีวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งและมีความเหมาะสม ตัวอย่างบริษัทเดมเลอร์ไครส์เลอร์ ที่ต่างฝ่ายก็ดำรงไว้ซึ่งสำนักงานใหญ่ของตนไว้ โดยที่ไครส์เลอร์มีสำนักงานใหญ่อยู่ที่เมืองโอเบิร์ตฮิลล์ มิชิแกน ประเทศสหรัฐอเมริกา และเดมเลอร์มีสำนักงานใหญ่อยู่ที่เมืองสตุ๊ทการ์ด ประเทศเยอรมันตามข่าว

4. **การลดความสำคัญของวัฒนธรรม (Deculturation)** จะเกิดขึ้นในกรณีที่องค์การที่ถูกครอบครองถูกบังคับให้เลิกใช้วัฒนธรรมองค์การของตนเอง เพราะผู้ครอบครองเห็นว่าวัฒนธรรมเดิมไม่เหมาะสม จึงบังคับให้ใช้วัฒนธรรมของผู้ครอบครอง หรือจะไม่ต้องใช้วัฒนธรรมองค์การที่มาครอบครองก็ได้ แต่องค์การที่ถูกครอบครองมักจะสูญเสียเอกลักษณ์ของตนเอง และพนักงานมักจะเกิดความเครียดด้วย

ดังนั้น การรวมวัฒนธรรมองค์การที่ประสานความแตกต่างให้ประสบความสำเร็จนั้น น่าจะใช้วิธีการดูดซึม และ/หรือ การประสานวัฒนธรรมขององค์การทั้งสองให้เหมาะสม จึงจะได้ประโยชน์จากวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกัน (Cultural Diversity)

ผลจากการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์กร

วัฒนธรรมในองค์กรเกิดจากพฤติกรรมของคนในองค์กรที่ต้องการการเปลี่ยนแปลง อาจเนื่องจากความกดดัน ความคับข้องใจต่าง ๆ ภายในองค์กรที่สะสมมาช่วงเวลาหนึ่ง เช่น รูปแบบการบริหารจัดการ, การดำเนินงานขององค์กรที่บีบคั้นหรือไม่เป็นที่พึงพอใจของบุคลากร มักเริ่มจากคนกลุ่มเล็ก ๆ ในองค์กรและขยายขึ้นจนเป็นที่ยอมรับโดยทั่วกันในองค์กร บางครั้งก็เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วบางครั้งก็เกิดขึ้นอย่างช้า ๆ และแยบยล การรวมตัวขององค์กรอาจก่อให้เกิดวัฒนธรรมที่หลากหลาย เกิดนโยบาย, แนวคิดใหม่ ๆ ในการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดความร่วมมือภายในระหว่างบุคลากรด้วยกันเอง และระหว่างองค์กรกับบุคลากร แต่ใช่จะมีเพียงด้านบวกเท่านั้น การรวมตัวขององค์กรย่อมส่งผลต่อสภาพจิตใจของบุคลากร รวมทั้งส่งผลต่อวัฒนธรรมในองค์กร ซึ่งผู้บริหารมักละเลยในสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ จนเป็นผลให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ตามมามากมาย เช่น ปัญหาสมองไหลจากองค์กรหนึ่งไปสู่อีกองค์กรหนึ่ง เมื่อใดก็ตามที่ความรู้สึกเดิม ๆ ถูกทำลายลง

แนวคิดใหม่แนวคิดใดแนวคิดหนึ่งจะได้รับการยอมรับอย่างง่ายดาย จากการสำรวจพบปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมในองค์กร ดังนี้

6. **ข้อขัดแย้ง** เมื่อแนวคิดเดิม ๆ ไม่ได้รับการยอมรับ ย่อมมีแนวคิดใหม่ ๆ ที่มีความสอดคล้องและกลมกลืนมาแทนที่เสมอ
7. **เกณฑ์ในการเปลี่ยนแปลง** สัญญาณในการเปลี่ยนแปลงมักเกิดจากผู้อาวุโส, ผู้มีอิทธิพล หรืออาจเป็นคนกลุ่มใหม่ในองค์กร
8. **กฎระเบียบข้อบังคับใหม่ ๆ** ฝ่ายบริหารมักมีข้อกำหนดใหม่ ๆ สำหรับบุคลากรเสมอ ๆ
9. **การยอมรับข้อตกลงใหม่** แน่นอนว่าข้อตกลงใหม่ย่อมเป็นไปในแนวเดียวกันกับโครงสร้างที่เปลี่ยนแปลงไปขององค์กร
10. **การคงอยู่ของข้อตกลงใหม่** ถ้าบุคลากรทุกคนในองค์กรเลือกข้อตกลงที่ตรงกัน ก่อให้เกิดเป็นข้อตกลงร่วมกันในองค์กรที่เกิดจากวัฒนธรรมภายในองค์กรนั่นเอง

หลังการรวมตัวกันขององค์กร ฝ่ายบริหารมักมองเพียงผลประกอบการสูงสุดขององค์กร และมองข้ามปัจจัยสำคัญที่ทำให้การรวมตัวประสบความสำเร็จ นั่นก็คือการรวมตัวกันทางจิตใจ ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน การไม่ให้ความใส่ใจในตัวบุคคล ไม่ว่าจะเป็นลูกค้า, ผู้ประสานงาน บุคลากรทุกฝ่าย นั่นจะทำให้ทุกอย่างล้มเหลว องค์กรไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้โดยบุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือกลุ่มบุคคลใดกลุ่มบุคคลหนึ่ง แต่จะเปลี่ยนแปลงอย่างเงียบ ๆ โดยวัฒนธรรมในองค์กรอย่างมีระเบียบแบบแผน อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างภายในองค์กรหรือการบริหารงานถือเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม ดังตัวอย่างเช่น องค์กรจะมีการเปลี่ยนแปลงแนวทางในการคัดเลือกบุคลากรหรือสวัสดิการสำหรับบุคลากร ก็จะกระทำอย่างค่อยเป็นค่อยไปเหมือนกับการเบนเป้าหมาย จนในที่สุดก็ได้รับการยอมรับในข้อตกลงต่าง ๆ ซึ่งเป็นธรรมชาติ จนเกิดเป็นวัฒนธรรมในองค์กร

ท้ายที่สุด ทิศทางการเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมในองค์กรล้วนมาจากความคิดสร้างสรรค์, การต้องการความเปลี่ยนแปลง และปัญหาต่าง ๆ ภายในองค์กรรวมทั้งปัจจัยเสริมทางสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ ซึ่งไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้โดยบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มบุคคลใดกลุ่มบุคคลหนึ่ง แต่จะเปลี่ยนแปลงอย่างเงียบ ๆ แยบยลและมีระเบียบแบบแผน