

การวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กร

องค์ความรู้ที่ ๑
ตามแผนการจัดการความรู้ของสำนักพัฒนาระบบบริหาร
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๕

สำนักพัฒนาระบบบริหาร
สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์
มิถุนายน ๒๕๕๕

คำนำ

เอกสารการจัดการความรู้เรื่อง “การวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การ” จัดทำขึ้นเพื่อใช้ในการจัดกิจกรรมชุมชนแห่งการเรียนรู้(Community of Practice) ตามแผนการจัดการความรู้ (องค์ความรู้ที่ ๑) ของสำนักพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๕ ซึ่งการจัดทำข้อมูลองค์ความรู้ได้ประมวลรวบรวมมาจากการสืบค้นในเว็บไซต์ต่างๆ และมีการเผยแพร่เอกสารการจัดการความรู้ในเว็บไซต์ <http://km.opsmoac.go.th/>

สำนักพัฒนาระบบบริหาร
สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์
มิถุนายน ๒๕๕๕

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	
๑. ความหมาย	๑
๒. ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ	๑
๓. ที่มาของวัฒนธรรมองค์การ	๒
๔. คุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ	๓
๕. รูปแบบวัฒนธรรมองค์การ	๗
๕.๑ วัฒนธรรมองค์การที่เน้นบทบาท	๗
๕.๒ วัฒนธรรมองค์การที่เน้นงาน	๗
๕.๓ วัฒนธรรมองค์การที่เน้นบทบาทอิสระเฉพาะตัวบุคคล	๗
๕.๔ วัฒนธรรมองค์การที่เน้นการเป็นผู้นำ	๘
๖. ประเภทของวัฒนธรรมองค์การ	๙
๖.๑ วัฒนธรรมแบบปรับตัว	๙
๖.๒ วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ	๑๐
๖.๓ วัฒนธรรมแบบเครือญาติ	๑๐
๖.๔ วัฒนธรรมแบบราชการ	๑๑
บรรณานุกรม	๑๓
ที่มา	๑๓

การวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การ

๑. ความหมาย

วัฒนธรรม (culture) หมายถึง สิ่งที่ทำให้ความเจริญงอกงามให้แก่หมู่คณะ เช่น วัฒนธรรมไทย วัฒนธรรมในการแต่งกาย, วิถีชีวิตของหมู่คณะ เช่น วัฒนธรรมพื้นบ้านวัฒนธรรมชาวเขา (พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๔๒)

องค์กร (organ) หมายถึง บุคคล คณะบุคคล หรือสถาบันซึ่งเป็นส่วนประกอบของหน่วยงานใหญ่ที่ทำหน้าที่สัมพันธ์กันหรือขึ้นต่อกัน เช่น คณะรัฐมนตรีเป็นองค์กรบริหารของรัฐ สภาผู้แทนราษฎรเป็นองค์กรของรัฐสภา, ในบางกรณี องค์กร หมายความว่ารวมถึงองค์การด้วย (พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๔๒)

องค์การ (organization) หมายถึง ศูนย์รวมกลุ่มบุคคลหรือกิจการที่ประกอบกันขึ้นเป็นหน่วยงานเดียวกัน เพื่อดำเนินกิจการตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในกฎหมายหรือในตราสารจัดตั้งซึ่งอาจเป็นหน่วยงานของรัฐ เช่น องค์กรของรัฐบาล หน่วยงานเอกชน เช่น บริษัทจำกัด สมาคมหรือหน่วยงานระหว่างประเทศ เช่น องค์กรสหประชาชาติ (พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๔๒)

วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture)

ราเวสซี และ ชุลทซ์ (Ravasi และ Schultz, ๒๐๐๖) ได้นิยามวัฒนธรรมองค์การ คือ ชุดของสมมติฐานทางจิตที่ใช้ร่วมกัน และการกระทำในองค์กรด้วยการกำหนดลักษณะการทำงานที่เหมาะสมสำหรับสถานการณ์ต่าง ๆ เช่นเดียวกับ ร็อบบินส์ (Robbins, ๒๐๐๑) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การหมายถึงระบบทุกอย่างที่ก่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในแนวทางปฏิบัติหรือแนวทาง ในการดำเนินงานขององค์กรและเปรียบเสมือนบุคลิกลักษณะขององค์กร

เทียนชัย ไชยเศรษฐ (๒๕๕๒) ได้นิยาม วัฒนธรรมองค์การ คือวิถีชีวิตของกลุ่มคนในองค์กรหนึ่งๆ ที่ประพฤติปฏิบัติกันอย่างต่อเนื่องจนกลายเป็นลักษณะเฉพาะของกลุ่มคนนั้นๆ และเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะทำให้องค์กรดำเนินอย่างราบรื่นและยั่งยืน

สัญญา สัญญาวิวัฒน์ (๒๕๔๙) ได้นิยาม วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง แนวการดำเนินชีวิตและปฏิบัติงานขององค์กรสังคม โดยเฉพาะองค์การแบบสหจร (Association)

พิทยา บวร (๒๕๔๐) ได้นิยาม วัฒนธรรมองค์การ หมายถึงระบบความเข้าใจร่วมกัน (Shared Meaning) ระหว่างสมาชิกองค์การว่าควรประพฤติปฏิบัติอย่างไร

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การ คือ แบบแผนหรือวิถีชีวิตขององค์กรที่สมาชิกยอมรับและยึดถือปฏิบัติร่วมกันเป็นทั้งแบบแผนทางความคิด ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ขององค์กร และเป็นแบบแผนทางการกระทำขององค์กรและปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กร กล่าวคือ ถ้าหากหน่วยงานใดมีวัฒนธรรมองค์การที่ดี เช่น บุคลากรมีการทำงานอย่างเต็มที่เน้นคุณภาพและมีความรับผิดชอบสูง ย่อมส่งผลให้การทำงานของทุกคนดี มีคุณภาพ ส่งผลทำให้ผู้รับบริการได้รับการบริการที่ดีมีคุณภาพ รวมทั้งทำให้เกิดความพึงพอใจ

๒. ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ

อาจกล่าวได้ว่าวัฒนธรรมเป็นรากฐานที่กำหนดทัศนคติและพฤติกรรมของมนุษย์ในสังคม องค์กรซึ่งจัดว่าเป็นสังคมย่อยย่อมมีวัฒนธรรมเป็นหลักในการดำรงชีวิต หรือวิถีชีวิต หรือเป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรมในการทำงานของมนุษย์ โดยที่สมาชิกในสังคมหรือมนุษย์ไม่รู้ตัว ซึ่งคลัคคอน และเคลลี (Kluckhohn and Kelly) เรียกวัฒนธรรม

ในองค์การว่า เป็นแบบหรือวิธีการดำรงชีวิตที่ทำให้องค์การมีเอกลักษณ์ของตนเองต่างไปจากองค์การอื่น และแบบการดำรงชีวิตนี้สามารถแลกเปลี่ยนกันและกันหรือแพร่กระจายออกไปได้ในหมู่สมาชิกของสังคม โดยมีการเรียนรู้ผ่านกระบวนการขัดเกลาทางสังคม วัฒนธรรมนี้เปรียบเสมือนเป็นกาวหรือหลักที่ยึดองค์การหรือหน่วยงานให้กลมเกลียว ไม่แตกสลายลงไปความสำคัญของวัฒนธรรมต่อองค์การ มีหลักฐานการศึกษาวิจัยไว้ ๓ ประการคือ

๒.๑ วัฒนธรรมองค์การสามารถกำหนดรูปแบบพฤติกรรมขององค์การได้ เช่น วัฒนธรรมองค์การที่คนส่วนมากมีวางเฉยต่อปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การ เมื่อวิถีชีวิตทั่วไปสร้างแบบแผนการวางเฉยต่อปัญหา พฤติกรรมการปฏิบัติของมนุษย์ในองค์การก็จะซึมซับเรียนรู้แพร่กระจายในเรื่องการวางเฉย นานเข้าก็จะเป็นวัฒนธรรมการวางเฉย และกลายเป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การนั้น ๆ ต่อไป

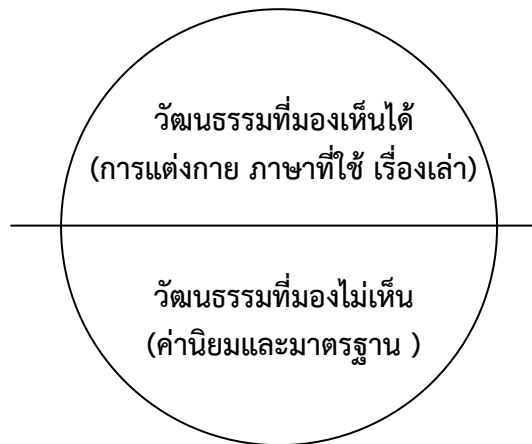
๒.๒ รูปแบบพฤติกรรมองค์การที่เกิดขึ้นจากวัฒนธรรมองค์การอาจเป็นได้ทั้งปัจจัยเกื้อกูลหรืออุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการตัดสินใจในแก้ไขปัญหาในการบริหารงาน กล่าวคือ วัฒนธรรมจะส่งผลต่อรูปแบบและเนื้อหาความสัมพันธ์ของบุคคลทั่วไปในองค์การ เช่น ในกรณีที่องค์การมีปัญหาที่เกี่ยวกับงานหรือพฤติกรรมของคน และจำเป็นต้องแก้ไขปัญหานั้น แต่เมื่อพฤติกรรมของคนที่เกิดจากการยอมรับอำนาจของผู้นำ และไม่มีความกล้าหาญในการริเริ่มแก้ไขปัญหา ถ้าผู้นำไม่เป็นผู้เริ่มต้นก่อนคือมีวัฒนธรรมยอมตามอย่างไม่ยั้งคิด (Subordination culture) พฤติกรรมเช่นนี้จะเป็นอุปสรรคในการแสวงหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่ตนประสบอยู่ร่วมกันอย่างมีความคิดและริเริ่มสร้างสรรค์ซึ่งความคิดริเริ่มเป็นสิ่งจำเป็น เมื่อแบบแผนการประพฤติถูกปิดกั้นก็จะเกิดการวางแนวปฏิบัติขึ้นมากันเอง ว่าวิธีการแบบใดในการแก้ไขปัญหานั้นที่ยอมรับได้ในกลุ่ม (เพราะสอดคล้องกับแบบแผนวัฒนธรรมที่กลุ่มมีอยู่ในใจ คือความกลัว) หรือวิธีการแบบใดในการแก้ไขปัญหานั้นที่ยอมรับไม่ได้ (เพราะขัดกับวัฒนธรรมกลุ่มที่มีอยู่ในใจ หรือกลุ่มไม่มีวัฒนธรรมนี้อยู่ คือความกล้าหาญในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์) ในการปฏิบัติงานหรือในการมีความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์การด้วยกัน วัฒนธรรมจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญควรแก่การระลึกถึงในการศึกษาปัญหาขององค์การทั้งโครงสร้าง กระบวนการ พฤติกรรม และสิ่งแวดล้อมในองค์การ

๒.๓ จากผลงานการศึกษาของ พอล เบท และ เอ็มอีพี สลิคแมน (Paul Bate and M.E.P. Seligman) พบว่าวัฒนธรรมจะมีอำนาจชักนำให้เกิดภาวะการณ์เรียนรู้ต่างๆ ได้โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่มีความสำคัญกับองค์การ คือ การเรียนรู้ภาวะช่วยตัวเองไม่ได้ (Learned helplessness) ซึ่งเป็นสภาพทางจิตที่คนจะมีเมื่อเขาเรียนรู้ว่าเขาไม่สามารถควบคุมเป้าหมายในชีวิตของเขาเองได้ และถ้าการรับรู้เช่นนี้ได้รับการยืนยันโดยผู้นั้นมีประสบการณ์ตรง โดยเขาผู้นั้นพบกับตัวเองว่าเป็นเช่นนั้นจริง ๆ ก็จะทำให้การจูงใจในการตอบโต้กับปัญหาหายไป กลายเป็นคนย่อท้อต่ออุปสรรคหรือไม่ต่อสู้ให้เป้าหมายขององค์การบรรลุผล วัฒนธรรมการยอมตามผู้บังคับบัญชาโดยไม่ยั้งคิดจึงก่อให้เกิดพฤติกรรมสิ้นหวังในองค์การ

โดยสรุป วัฒนธรรมองค์การในฐานะเป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การเป็นสิ่งที่ผู้ศึกษาพฤติกรรมองค์การจะละเลยไม่ได้ เพราะเป็นเสมือนแกนกลางของทุกสิ่งทุกอย่างในการดำเนินงานของมนุษย์ในองค์การ

๓. ที่มาของวัฒนธรรมองค์การ

ที่มาของวัฒนธรรมองค์การมี ๒ ระดับ คือ ระดับแรก เป็นวัฒนธรรมที่สังเกตได้หรือที่มองเห็นได้ ระดับที่สอง เป็นวัฒนธรรมที่เป็นแกน หรือวัฒนธรรมที่มองไม่เห็น วัฒนธรรมที่มองเห็นได้ดูได้จากการแต่งตัว เครื่องประดับ เรื่องราวที่เล่ากัน ภาษาหรือสัญลักษณ์ที่ใช้ พิธีกรรมและการวางผังสำนักงาน เป็นต้น ส่วนวัฒนธรรมที่มองไม่เห็นจะอยู่ลึกเข้าไปซึ่งเป็นค่านิยมและมาตรฐานที่กำหนดพฤติกรรมของคนในองค์การ สิ่งเหล่านี้ไม่อาจสังเกตได้โดยตรงแต่ได้มาจากความหมายของเรื่องราวที่เล่ากัน ภาษา และลักษณะที่ใช้ ค่านิยมและมาตรฐานเหล่านี้เป็นคุณค่าสมาชิกในองค์การร่วมกันยึดถือและต่างก็เข้าใจกันดี



แหล่งกำเนิดวัฒนธรรมองค์การที่สำคัญมี ๕ แหล่ง (สุนทร วงศ์ไวยวรรณ. ๒๕๔๐: ๑๒๒) คือ

๓.๑ วัฒนธรรมของสังคมในระดับต่าง ๆ โดยค่านิยม ความคิด ความเชื่อ บรรทัดฐานในการประพฤติปฏิบัติของบุคคลทุกระดับได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมของสังคมระดับต่าง ๆ ซึ่งแบ่งออกได้ ๕ ระดับ คือ

- วัฒนธรรมของสังคมระดับนานาชาติ
- วัฒนธรรมของสังคมระดับชาติ
- วัฒนธรรมของสังคมระดับภูมิภาคและท้องถิ่น
- วัฒนธรรมของธุรกิจอุตสาหกรรม
- วัฒนธรรมของสาขาอาชีพ

๓.๒ ลักษณะงานและสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน กล่าวคือในหน่วยงานที่มีลักษณะงานใกล้เคียงกัน จะมีวัฒนธรรมองค์การเหมือนกัน และถ้าลักษณะงานต่างกัน จะมีวัฒนธรรมองค์การต่างกันด้วย

๓.๓ ค่านิยม ความเชื่อ และวิสัยทัศน์ของผู้ก่อตั้งและผู้นำรุ่นแรก ๆ คือถ้ามองว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นพฤติกรรมและการแปลความพฤติกรรมต่าง ๆ ภายในองค์การ ตัวผู้ก่อตั้ง ผู้นำองค์การก็จะมีส่วนในการสร้างและกำหนดวัฒนธรรมองค์การ

๓.๔ ประสบการณ์จากการทำงานร่วมกันของสมาชิกองค์การ กล่าวคือเมื่อปฏิบัติตามความเชื่อและวิสัยทัศน์ของผู้ก่อตั้งในช่วงเริ่มต้น ต่อมาอาจต้องปรับเปลี่ยนตามการเรียนรู้ที่ได้จากการปฏิบัติงานร่วมกัน

๓.๕ ค่านิยม ความเชื่อ และวิสัยทัศน์ของผู้นำรุ่นใหม่ กล่าวคือในหน่วยงานมักจะมีผู้มีความคิดริเริ่ม ที่อาจจะได้แสดงบทบาทอยู่ในกลุ่มผู้นำ จนเป็นที่ยอมรับ โดยมีเงื่อนไข คือเวลา และปัจจัยเกื้อหนุนอื่นๆ

๔. คุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ

(ที่มา:๒๐๒.๒๙.๒๒.๑๖๔/e-learning/cd-๑๕๙๕/soc๗/topic๔/.../print๕. htm)

วัฒนธรรมองค์การเป็นเรื่องที่ค่อนข้างจะเป็นนามธรรม เนื่องจากเกี่ยวข้องกับค่านิยมความเชื่อของคนซึ่งเป็นที่สังเกตเห็นได้ยาก แม้ว่านักวิชาการจะมีความเห็นแตกต่างกันบ้างในเรื่องคุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ แต่ส่วนใหญ่แล้วเห็นว่าวัฒนธรรมองค์การมีคุณลักษณะ ดังนี้

- ๔.๑ เป็นค่านิยม ความเชื่อและพฤติกรรมร่วมของกลุ่มคน
- ๔.๒ เป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลาในการสั่งสม
- ๔.๓ เป็นสิ่งที่สมาชิกองค์การเรียนรู้จากการติดต่อสัมพันธ์กับคนอื่น

- ๔.๔ เป็นสิ่งที่สมาชิกองค์การไม่ค่อยตระหนักถึง
 ๔.๕ การสื่อสารถึงวัฒนธรรมองค์การพึงพาการใช้สัญลักษณ์
 ๔.๖ เป็นสิ่งที่ปรับตัวเปลี่ยนแปลงได้

๔.๑ เป็นค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมร่วมของกลุ่มคน

วัฒนธรรมองค์การเป็นปรากฏการณ์ของกลุ่มคนจำนวนหนึ่งในหน่วยงาน ไม่ใช่ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และการกระทำของคนๆ เดียว แต่ละคนในหน่วยงานอาจมีความคิด ความเชื่อ ค่านิยมและการกระทำแตกต่างกันไป สิ่งต่างๆ เหล่านี้ไม่ใช่วัฒนธรรมเพราะไม่ใช่เป็นสิ่งที่มีหรือเห็นร่วมกันในกลุ่มคนจำนวนหนึ่ง ดังนั้น วัฒนธรรมองค์การจึงเป็นความคิด ความเชื่อ และ ค่านิยมที่หลายคนยอมรับและนำไปปฏิบัติจนสามารถคาดคะเนพฤติกรรมของคนที่อยู่วัฒนธรรมเดียวกันได้ เช่น กำหนดเวลาทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายพัฒนาเงินทุน (ระดมเงินฝาก) ของบริษัทเงินทุนบางแห่ง อาจมีการยืดหยุ่นเวลาเข้าทำงานให้สายกว่าพนักงานในฝ่ายอื่นได้บ้าง เพราะบางครั้งต้องไปพบลูกค้าก่อนเข้าบริษัท ดังนั้น จึงเป็นเรื่องราวที่คาดคะเนได้ว่าพนักงานในฝ่ายพัฒนาเงินทุนจำนวนหนึ่งอาจเข้าทำงานในบางวันสายกว่าพนักงานในแผนกอื่นของบริษัท

นักมานุษยวิทยาในอดีต (ก่อนกลางคริสต์ศตวรรษที่ ๒๐) มีข้อสมมุติฐานเกี่ยวกับคุณลักษณะของวัฒนธรรม ข้อหนึ่งว่าวัฒนธรรมเป็นค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมของสมาชิกทุกคนหรือส่วนใหญ่ในสังคม กล่าวอีกนัยหนึ่ง วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่สมาชิกทุกคนหรือส่วนใหญ่ของสังคมเห็นพ้องต้องกัน (consensus) (Alvesson & Berg, ๑๙๙๒ : ๖๒; Sackmann, ๑๙๙๑ : ๒๗ - ๒๘) สังคมตามข้อสมมุติฐานของนักมานุษยวิทยาในอดีตจึงมีวัฒนธรรมหลักเพียงวัฒนธรรมเดียว (คนส่วนใหญ่หรือทุกคนคิดและทำเหมือนกัน ไม่มีวัฒนธรรมย่อยของกลุ่มชนที่คิดและทำแตกต่างจากคนส่วนใหญ่ เหตุที่นักมานุษยวิทยาในอดีตมีข้อสมมุติฐานเกี่ยวกับคุณลักษณะของวัฒนธรรมดังกล่าว เพราะสังคมที่นักมานุษยวิทยานิยมศึกษานั้นมักเป็นสังคมของกลุ่มชนหรือเผ่าพันธุ์เล็กๆ ซึ่งอยู่โดดเดี่ยวห่างไกลจากอิทธิพลของวัฒนธรรมอื่นๆ เช่น ชนเผ่าต่างๆ ในป่าดงดิบของแอฟริกา ในทะเลทรายของออสเตรเลีย หรือในหมู่เกาะต่างๆ แถบประเทศอินโดนีเซีย สังคมเผ่าเหล่านี้หลายอย่างเช่น สถาบันครอบครัวทำหน้าที่เลี้ยงดู ให้การศึกษา และดูแลรักษาเรื่องโรคภัยไข้เจ็บ ดังนั้น คนในสังคมชนเผ่าจึงมีค่านิยม ความประพฤติ และความเชื่อที่คล้ายคลึงหรือเป็นแบบเดียวกัน (homogeneous) (ยศ สันตสมบัติ, ๒๕๓๗ : ๖)

แต่ในสังคมสมัยใหม่ เช่น สังคมของเมืองใหญ่ รวมถึงองค์การขนาดใหญ่ ไม่มีลักษณะเหมือนสังคมชนเผ่าในอดีต สังคมและองค์การสมัยใหม่มักมีขนาดค่อนข้างใหญ่และสลับซับซ้อน สมาชิกของสังคมและองค์การมีความแตกต่างหลากหลาย (heterogeneous) ทางการศึกษาประสบการณ์ ภูมิหลังทางครอบครัว ค่านิยมและความเชื่อนอกจากนั้น สังคมและองค์การสมัยใหม่ยังเป็นสังคมเปิด คือมีการติดต่อกับสังคมและหน่วยงานอื่นอย่างกว้างขวาง (ไม่เหมือนชนเผ่าที่อยู่โดดเดี่ยวห่างไกลจากสังคมอื่น) ทำให้รู้จักปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม (ซึ่งต่างจากสังคมชนเผ่าที่มีการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวน้อย) จากลักษณะดังกล่าวทำให้วัฒนธรรมของสังคมองค์การสมัยใหม่ไม่ใช่เป็นค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมของคนส่วนใหญ่หรือคนในสังคมกล่าวอีกนัยหนึ่ง วัฒนธรรมของสังคมและองค์การสมัยใหม่มักเป็นเพียงสิ่งที่สมาชิกสังคมหรือสมาชิกองค์การจำนวนหนึ่งเห็นพ้องต้องกัน เท่านั้น เพราะสังคมและองค์การสมัยใหม่มักประกอบด้วยกลุ่มคนหลายกลุ่มที่มีความแตกต่างหลากหลาย แต่ละกลุ่มมีวัฒนธรรมย่อยของตนเอง แต่ก็อาจมีแบบแผนทางวัฒนธรรมบางอย่างที่กลุ่มต่างๆ เห็นร่วมกันบ้าง เช่น หน่วยงานธุรกิจสมัยใหม่มักแยกโครงสร้างเป็นฝ่ายต่างๆ คือ ฝ่ายผลิต ฝ่ายขาย ฝ่ายการเงิน ฯลฯ แต่ละฝ่ายอาจถือได้ว่ามีวัฒนธรรมย่อยของตนเอง เพราะพนักงานในแต่ละฝ่ายมักมีค่านิยม ความเชื่อและวิธีปฏิบัติที่แตกต่างจากฝ่ายอื่น จนบางครั้งอาจเกิดความขัดแย้งระหว่างฝ่าย อย่างไรก็ตามพนักงานในฝ่ายต่างๆ ก็อาจมีค่านิยม ความเชื่อและการประพฤติปฏิบัติที่เหมือนกันบ้าง เช่น แนวทางในการขออัตรากำลังคน

แนวทางในการของงบประมาณ เป็นต้น จากการศึกษาของโจแอน มาร์ติน และเดบรา เมเยอร์สัน (Martin & Meyerson, ๑๙๘๘ : ๙๓ - ๑๒๕) พบว่า องค์การสมัยใหม่มักมีวัฒนธรรมองค์การปรากฏในหลายลักษณะดังต่อไปนี้ควบคู่กัน (๑) มีวัฒนธรรมหลักขององค์การ (integration perspective) ซึ่งหมายความว่าสมาชิกองค์การส่วนใหญ่หรือเกือบทุกคนมีความเห็นพ้องต้องกันในเรื่องบางเรื่อง (๒) มีวัฒนธรรมย่อยหลายวัฒนธรรม (differentiation perspective) หมายความว่าสมาชิกองค์การมีค่านิยมความเชื่อส่วนใหญ่ต่างกัน (๓) ไม่ปรากฏวัฒนธรรมองค์การอย่างเด่นชัด (ambiguity perspective) นั่นคือสมาชิกองค์การมีค่านิยม ความเชื่อตรงกันบ้าง แตกต่างกันบ้าง และไม่ชัดเจนบ้างจนยากที่จะสรุปเป็นแบบแผนที่แน่นอนได้ ถ้าจะมีความเห็นพ้องต้องกันก็คงเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นในบางสถานการณ์เท่านั้น

๔.๒ เป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลาในการสั่งสม

ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และการกระทำที่คนในหน่วยงานจำนวนหนึ่งยอมรับและมีอยู่ร่วมกันนั้นมิได้เกิดขึ้นภายในช่วงระยะ ๒ - ๓ วัน แต่ต้องอาศัยเวลาในการสั่งสมบ่มเพาะ ผ่านกาลเวลาแห่งการทดสอบและพิสูจน์จนเป็นที่ยอมรับกันแล้วว่าสามารถช่วยแก้ปัญหาและสนองความต้องการของหน่วยงานได้ เช่น แนวปฏิบัติในการให้สินเชื่อของธนาคารบางแห่งนั้น กว่าจะพัฒนาเป็นแนวปฏิบัติที่คนในหน่วยงานยอมรับและนำไปใช้เป็นบรรทัดฐานเดียวกัน ต้องผ่านเวลาแห่งการเรียนรู้และแก้ไขร่วมกันพอสมควร ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้อีกแห่งหนึ่งว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นประสบการณ์ร่วมกันของคนกลุ่มหนึ่งซึ่งทำงานด้วยกันมานานพอสมควร

๔.๓ เป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์การเรียนรู้จากการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (social interaction)

วัฒนธรรมองค์การไม่ใช่ความคิด ความเชื่อ ค่านิยมและการกระทำของสมาชิกที่เกิดจากสัญชาตญาณของมนุษย์ นอกจากนั้นวัฒนธรรมองค์การก็ไม่ได้เกิดขึ้นจากการถ่ายทอดทางพันธุกรรมด้วย แต่วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่สมาชิกองค์การค่อยๆ เรียนรู้วัฒนธรรมองค์การผ่านกระบวนการถ่ายทอดวัฒนธรรมที่เรียกว่า การหล่อหลอมขัดเกลาขององค์การ (organizational socialization) โดยหัวหน้างานจะคอยชี้แนะวิธีคิดการทำงานและการวางตัวที่ถูกต้อง นอกจากนั้นพนักงานใหม่ยังเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การจากการเข้าฝึกอบรมในหลักสูตรต่างๆ ของหน่วยงานและจากการเรียนรู้ด้วยตนเองโดยการสังเกตพฤติกรรมของหัวหน้างานและหลักเกณฑ์การได้ความดีความชอบอีกด้วย ผลจากการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การทำให้พนักงานรู้ว่าตนควรมีพฤติกรรมอย่างไรในสถานการณ์ต่างๆ ทำให้สามารถอยู่ร่วมกันและเป็นที่ยอมรับของคนอื่นในหน่วยงานได้ กล่าวโดยสรุปวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่คนในหน่วยงานเรียนรู้จากการเป็นสมาชิกของหน่วยงานนั้น นั่นคือเป็นการเรียนรู้และถ่ายทอดทางสังคมนั่นเอง

๔.๔ เป็นสิ่งที่สมาชิกองค์การไม่ค่อยตระหนักถึง

หลังจากที่วัฒนธรรมองค์การได้ผ่านกาลเวลาแห่งการทดสอบจนเป็นที่ยอมรับจากคนในองค์การหนึ่งแล้วว่าสามารถช่วยแก้ไขปัญหาหรือสนองความต้องการของหน่วยงานได้ คนในองค์การก็จะคิด เชื่อ และทำสิ่งที่ซ้ำแล้วซ้ำเล่า เป็นระยะเวลาจนกลายเป็นเรื่องปกติธรรมดาไป นั้นย่อมหมายความว่า สิ่งที่คิดหรือกระทำนั้นกลายเป็นสามัญสำนึกที่สมาชิกองค์การกระทำไปโดยอัตโนมัติ โดยไม่ได้คิดถึงการมีอยู่ของธรรมเนียมบรรทัดฐานของวัฒนธรรม เช่น พนักงานเสิร์ฟของภัตตาคารญี่ปุ่นแห่งหนึ่งในกรุงเทพฯ จะพูดเสียงดัง (เกือบเป็นการตะโกน) เป็นภาษาญี่ปุ่นแสดงการต้อนรับและเชื่อเชิญลูกค้าที่เข้ามารับประทานอาหารในภัตตาคาร พนักงานเสิร์ฟเหล่านี้จะทำเช่นนี้เป็นประจำทุกครั้งที่พบลูกค้ากำลังเดินเข้ามาในร้านจนเป็นเรื่องปกติวิสัย กลายเป็นสามัญสำนึกที่กระทำไปโดยอัตโนมัติโดยไม่คิดว่ามันเป็นกฎเกณฑ์ของภัตตาคารที่พนักงานเสิร์ฟต้องทำอีกต่อไปดังนั้นวัฒนธรรมองค์การจึงเป็นเรื่องที่ค่อนข้างจะเป็นนามธรรมสำหรับสมาชิกองค์การเพราะพวกเขาไม่ค่อยตระหนักถึงการดำรงอยู่ของสิ่งนี้

ไซน์ (Schein, ๑๙๙๒ : ๑๐ - ๑๕) เห็นว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่อยู่นอกเหนือความคิด คำนิยาม (drop out of awareness) ของคนในองค์การ เพราะเป็นการเรียนรู้ร่วมกันของกลุ่มคนที่ใช้เวลานานจนสมาชิกของกลุ่มยอมรับและติดตรึงฝังแน่นอยู่ในส่วนลึกของจิตใจจนไม่อาจที่จะตระหนักถึงมัน แต่ผู้เขียนเห็นว่าสมาชิกของหน่วยงานอาจคิดหรือ

ตระหนักถึงวัฒนธรรมองค์การของตนเองได้ในบางกรณี เช่น ถ้าสมาชิกใหม่ละเอียดหรือฝ่าฝืนวัฒนธรรมองค์การ สมาชิกองค์การจะคิดถึงธรรมเนียมบรรทัดฐานทางวัฒนธรรมขึ้นมาทันที นอกจากนั้นแม้ไม่มีผู้ใดพยายามฝ่าฝืน แต่ถ้ามีสมาชิกใหม่ของหน่วยงานสอบถามถึงเหตุผลเบื้องหลังธรรมเนียมบรรทัดฐานต่างๆ ในหน่วยงาน กรณีเช่นนี้สมาชิกอาวุโสของหน่วยงานมักจะระลึกถึงวัฒนธรรมที่มีอยู่ในหน่วยงานของตนได้เป็นพวกแรกเพราะพวกเขาได้ทำงานในหน่วยงานนั้นมานาน ทำให้รู้เห็นและเข้าใจพัฒนาการต่างๆ ของวัฒนธรรมในหน่วยงานของตนได้ดี กล่าวโดยสรุปแล้วผู้เขียนไม่เห็นด้วยกับความคิดของไซท์ที่ว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่คนในองค์การไม่ตระหนักถึงเลย ผู้เขียนคิดว่าในบางสถานการณ์เช่นที่ยกตัวอย่างข้างต้น วัฒนธรรมองค์การซึ่งฝังอยู่ในส่วนลึกของจิตใจสามารถกลับเข้ามาสู่ความคิดคำนึงของคนในองค์การได้

๔.๕ การสื่อสารถึงวัฒนธรรมองค์การพึงพาการใช้สัญลักษณ์ (symbol)

สัญลักษณ์หมายถึงสิ่งที่ใช้แทนหรือสื่อความหมายถึงอีกสิ่งหนึ่ง เช่น นายอนุชามีรถประจำตำแหน่งพร้อมคนขับและมีห้องทำงานส่วนตัวที่ใหญ่โตพร้อมเลขานุการหน้าห้อง รถประจำตำแหน่ง คนขับรถ ห้องทำงานและเลขานุการเป็นสัญลักษณ์ที่บ่งบอกว่านายอนุชาเป็นผู้บริหารระดับสูง

การสื่อสารถึงวัฒนธรรมองค์การมักเกิดขึ้นใน ๒ กรณี

กรณีแรก เป็นเรื่องที่หน่วยงานพยายามถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การไปยังสมาชิกใหม่ กล่าวขยายความก็คือเป็นกรณีที่หน่วยงานพยายามถ่ายทอดหรือสอดแทรกค่านิยม ความเชื่อและแนวทางการทำงานที่หน่วยงานคาดหวังให้พนักงานทำตามผ่านสัญลักษณ์ต่างๆ สัญลักษณ์ที่หน่วยงานนิยมใช้ในกรณีนี้ได้แก่ ภาษา พิธีการ เรื่องเล่า เพลงประจำหน่วยงาน ตัวอย่างเช่น พิธีมอบรางวัลพนักงานดีเด่นประจำปี พิธีมอบโล่ประกาศเกียรติคุณแก่พนักงานที่เสียสละและอุทิศตนแก่หน่วยงาน มักเป็นสัญลักษณ์ที่หน่วยงานนิยมใช้สื่อความหมายถึงพนักงานว่าผู้ใดทำงานดีมีผลงานตามที่หน่วยงานคาดหวังก็จะมีโอกาสเข้ารับรางวัลและได้รับการยกย่องชมเชยในพิธีการต่างๆ ดังกล่าว หรือเรื่องเล่าขานเกี่ยวกับการต่อสู้เอาชนะอุปสรรคจนประสบความสำเร็จของผู้ก่อตั้งบริษัทหรือหน่วยงานมักถูกถ่ายทอดให้พนักงานรุ่นหลังรับรู้เพื่อเป็นคติเตือนใจให้ระลึกถึงวิถีคติวิธีทำงานของท่าน และนำส่วนที่เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบันมาเป็นแบบอย่างในการทำงาน

กรณีที่สอง เป็นเรื่องที่พนักงานหรือบุคคลภายนอก (เช่น นักวิจัย) พยายามสืบค้นหรือแปลความหมายที่แฝงอยู่ในสัญลักษณ์ต่างๆ ดังนั้นสัญลักษณ์ต่างๆ ที่มีอยู่ในหน่วยงานจึงอาจบ่งชี้ให้เห็นถึงวัฒนธรรมในหน่วยงานนั้นได้ เช่น หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกอาจารย์มหาวิทยาลัยอาจเป็นสิ่งบ่งชี้ประการหนึ่งให้บุคคลภายนอกทราบว่ามีมหาวิทยาลัยแห่งนั้นมีวัฒนธรรมองค์การที่เน้นความเข้มแข็งทางวิชาการหรือไม่ พฤติกรรมการทำงานของพนักงานดีเด่นหรือข้าราชการที่ได้เลื่อนขึ้นเงินเดือน ๒ ชั้น ก็อาจเป็นสิ่งบ่งชี้ประการหนึ่งให้พนักงานหรือข้าราชการใหม่ทราบถึงวัฒนธรรมองค์การของหน่วยงานแห่งนั้น ว่าเน้นผลงานทั้งในด้านคุณภาพและปริมาณหรือเน้นระบบอุปถัมภ์เกื้อกูลกันในระหว่างพวกพ้อง

ทั้งหมดที่กล่าวมาข้างต้นเป็นตัวอย่งที่ชี้ให้เห็นว่าการสื่อสารถึงวัฒนธรรมองค์การโดยใช้สัญลักษณ์ทำอย่างไร ผู้เขียนคิดว่าเหตุผลของการสื่อสารถึงวัฒนธรรมองค์การที่พึงพาสัญลักษณ์มีอย่างน้อย ๒ ประการคือ ประการแรก เนื่องจากสิ่งที่หน่วยงานพยายามถ่ายทอดให้แก่พนักงานใหม่ เช่น ค่านิยมความเชื่อ แนวทางการทำงานที่หน่วยงานคาดหวัง มักเป็นเรื่องที่เป็นนามธรรม ส่วนสัญลักษณ์มีลักษณะที่เห็นได้ชัดเจนกว่าสิ่งที่หน่วยงานพยายามสื่อความหมาย ประการที่สอง การใช้สัญลักษณ์ เช่น จัดพิธีมอบรางวัล มักจะทำให้พนักงานยอมรับได้ง่ายกว่าประทับใจมากกว่าและจดจำอยู่ในจิตใจ ได้ยาวนานกว่าการให้พนักงานอ่านข้อความที่ต้องการสื่อจากคู่มือการทำงานหรือจดหมายข่าวประชาสัมพันธ์

๔.๖ เป็นสิ่งที่ปรับตัวเปลี่ยนแปลงได้

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่าการเกิดวัฒนธรรมองค์การต้องใช้เวลาในการพัฒนาการจนเป็นหนทางที่กลุ่มยอมรับว่าช่วยแก้ปัญหาและสนองความต้องการของกลุ่มได้ ดังนั้นวัฒนธรรมองค์การที่เกิดขึ้นจึงมักติดตรึงไปกับกลุ่มและเปลี่ยนแปลงได้ค่อนข้างยากอย่างไรก็ตาม วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่ไม่หยุดนิ่งสามารถปรับตัวเปลี่ยนแปลงได้ตามสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีการผลิตในโรงงานแห่งหนึ่ง จากการทำงานด้วยมือและอุปกรณ์อย่างง่ายมาเป็นการใช้เครื่องจักรอัตโนมัติควบคุมด้วยคอมพิวเตอร์ ทำให้วัฒนธรรมในโรงงานดังกล่าวเปลี่ยนไป การพึ่งพาอาศัยกันแบบเดิมในหมู่พนักงานมีน้อยลง เนื้อหาและระยะเวลาการทำงานของพนักงานถูกกำหนดโดยเครื่องจักร ความผูกพันในหมู่พนักงานลดลง ความภูมิใจในฝีมือเป็นความสำคัญของงานที่ตนทำมีน้อยลงด้วย เพราะเนื้องานถูกแบ่งหรือตัดทอนออกเป็นการทำหรือประกอบเฉพาะส่วนเท่านั้น เวลาในการทำงานถูกเร่งรัดให้ทันกับการทำงานของเครื่องจักร ดังนั้นความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานจึงเปลี่ยนจากการมีน้ำใจช่วยเหลือพึ่งพากลุ่มอ่วยกันแบบเดิม มาเป็นความสัมพันธ์แบบเครื่องจักรที่ต้องทำงานแข่งกับเวลาและความซ้ำซากหรือองค์การอาจมีการแยกหน่วยงานในองค์การบางส่วนออกไปตั้งเป็นบริษัทใหม่ ทำให้วัฒนธรรมในหน่วยงานที่แยกออกไปนั้นเปลี่ยนแปลงไป นอกจากนี้การครอบงำกิจการของบริษัทอื่นอย่างไม่เป็นมิตร (hostile takeover) อาจทำให้วัฒนธรรมในองค์การที่ถูกครอบงำเปลี่ยนแปลงได้

๕. รูปแบบวัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วย ๔ ลักษณะ ได้แก่

๕.๑ วัฒนธรรมองค์การที่เน้นบทบาท

วัฒนธรรมองค์การที่เน้นบทบาท (Role Culture) วัฒนธรรมองค์การประเภทนี้ คือ มุ่งเน้นที่ตำแหน่งบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร (Job Description) มีลักษณะ ที่ชอบด้วยเหตุผลทางวิทยาศาสตร์ (Reason-Science) โครงสร้างขององค์การกำหนดไว้ชัดเจนตามลำดับชั้นทางการบริหารที่ลดหลั่นกันไป (Hierarchy) และมีกฎระเบียบข้อบังคับในกระบวนการปฏิบัติต่างๆชัดเจนทั่วองค์การ (Red Tape) ลักษณะองค์การที่มีวัฒนธรรมนี้ ปรากฏเห็นชัดทั่วไปในหน่วยงานใหญ่ทั้งภาคราชการและเอกชนซึ่งค่อนข้างล่าช้าในการปรับเปลี่ยนตนเองหรือ/และวัฒนธรรมองค์การ หากมีเหตุจำเป็นเร่งด่วนเพื่อความเจริญ ความมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพและความอยู่รอดต่อไปขององค์การ

๕.๒ วัฒนธรรมองค์การที่เน้นงาน

วัฒนธรรมองค์การที่เน้นงาน (Task Culture) คือ องค์การที่มีวัฒนธรรมที่เน้นเรื่องการทำงานเป็นทีม จะสนับสนุนและส่งเสริมให้สมาชิกแต่ละคนพัฒนาและใช้ความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อผลงาน และการพัฒนาริเริ่มใหม่ ๆ อยู่เสมอ งานที่ปฏิบัติร่วมกันเป็นทีมจะถูกจัดเป็น “งานโครงการ” หรือ Project โดยไม่ยึดติดกับโครงสร้างองค์การ การร่วมทีมเพื่อนำความรู้ ความสามารถที่หลากหลายของบุคลากรจากหลายฝ่าย

หลายส่วนงานมารวมมือกัน เมื่อสิ้นสุดโครงการทีมงานก็สลายไปและอาจไปสร้างทีมงานใหม่เพื่องานโครงการใหม่ ๆ ต่อไป วัฒนธรรมองค์การแบบนี้ เหมาะสมกับหน่วยงานที่ต้องเร่งรีบพัฒนาปรับปรุง โดยเฉพาะในสภาพการแข่งขัน (Competition) และการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้ตลอด

๕.๓ วัฒนธรรมองค์การที่เน้นบทบาทอิสระเฉพาะตัวบุคคล

วัฒนธรรมองค์การที่เน้นบทบาทอิสระเฉพาะตัวบุคคล (Existential Culture) ผู้ปฏิบัติงานในองค์การที่มีวัฒนธรรมแบบนี้ จะกำหนดกฎเกณฑ์ของตนเอง มีความเป็นอิสระสูง ความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลที่หลากหลายจำเป็นและจะมีผลต่อประสิทธิภาพและชื่อเสียงขององค์การเป็นอย่างยิ่ง ตัวอย่างที่เห็นชัด คือ มหาวิทยาลัยที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ เป็นต้น จะสะท้อนแม้จะมีอิสระแต่ก็รักและทุ่มเทให้กับงานการใช้ความรู้ความสามารถของตน

อย่างเต็มที่ในลักษณะเช่นนี้ การบริหารเพื่อทีมงานจะเป็นปัญหามาก การประชุมปรึกษาหารือร่วมกัน อาจจะเป็นหนทางเดียวที่จะให้ทุกคนมาร่วมทีมได้ แต่ก็ยังเป็นทีมที่หลวมมากและบ่อยครั้ง การตัดสินใจในที่ประชุมอาจไม่เป็นเอกฉันท์หรือเด็ดขาด เพราะยังมีความคิดเห็นโต้แย้งจากอีกหลายคนซึ่งไม่สามารถบังคับ ให้อยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นหรือมติที่ประชุม

๕.๔ วัฒนธรรมองค์การที่เน้นการเป็นผู้นำ

วัฒนธรรมองค์การที่เน้นการเป็นผู้นำ (Leader Culture) เป็นองค์การหรือหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จมักจะเป็นผู้บริหารหรือผู้นำที่มีความสามารถนำพาองค์กรฝ่าปัญหาอุปสรรคและพายุเศรษฐกิจธุรกิจแข่งขันในยุคปัจจุบันได้โดยตลอดรอดฝั่งผู้นำจะมีกลุ่มผู้บริหารที่สามารถเป็นที่ปรึกษาหรือเป็นผู้สนองรับและนำการตัดสินใจ นโยบาย แนวทางและแผนงานไปปฏิบัติให้บรรลุผล หน่วยงานที่ตั้งหรือก่อเกิดขึ้นใหม่ต้องการวัฒนธรรมและผู้บริหารที่เป็นผู้นำ เช่นนี้ ความสำเร็จของทีมงานบริหารเกิดจากความสามารถของผู้นำที่พัฒนาและสร้างระบบการติดต่อสัมพันธ์ที่ก่อให้เกิดความไว้วางใจ มีความสัมพันธ์แน่นแฟ้นและยอมรับภาวะผู้นำของผู้บริหารสูงสุดขององค์การ กำลังคนในวัฒนธรรมเช่นนี้ จะมีการจัดสรรคนพอเหมาะพอดีกับงานและผลงานที่ต้องการ ไม่มีอัตรากำลังส่วนเกินเหลือใช้เป็นตัวหนุน การดำเนินงานทุกคนที่ถูกคัดเลือกเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถตามความต้องการด้านต่างๆขององค์การโครงสร้างขององค์การก็กะทัดรัด แต่ครอบคลุมมีความรวดเร็วในการตอบสนองต่อข่าวสารเปลี่ยนแปลงต่างๆได้รวดเร็ว รวมทั้งการตัดสินใจที่เฉียบขาดและฉับพลันของฝ่ายบริหาร การตัดสินใจบางอย่างอาจดูว่าโหดร้ายและไม่คิดถึงจิตใจของบุคคลหรือไม่ยุติธรรม แต่เหมาะสมและจำเป็นต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ วัฒนธรรมองค์การแบบนี้จะหมดไปเมื่อมีการเปลี่ยนผู้บริหารที่เป็นผู้นำสูงสุดหรือองค์การถูกขายไปหรือไปรวมกับองค์การอื่น ดังปรากฏให้เห็นอยู่ทั่วไปในธุรกิจยุคโลกาภิวัตน์

วัฒนธรรมองค์การทั้ง ๔ รูปแบบ มีความแตกต่างกันอย่างชัดเจน การที่จะนำวิธีการหรือวัฒนธรรมองค์การแบบหนึ่งไปใช้ในอีกแบบหนึ่งเป็นไปได้เสมอ และอาจเป็นการเสริมจุดอ่อนของแต่ละแบบก็ได้ แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผู้บริหารในแต่ละองค์การนั้น ๆ ว่าสามารถและดำเนินการอะไรอย่างไร การผสมผสานระหว่างวัฒนธรรมองค์การ โดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ในรูปแบบต่าง ๆ น่าจะเป็นผลดีกว่าที่จะยึดมั่นในวัฒนธรรมองค์การแบบใดแบบหนึ่งโดยตลอด การบริการประชาชนโดยหน่วยงานรัฐ หากนำวัฒนธรรมองค์การแบบที่ผลงานหรืองานและแบบผู้นำมาช่วยเสริมจะเป็นการดีกว่า ในทำนองเดียวกันวัฒนธรรมองค์การแบบอื่นและอาจนำวัฒนธรรมองค์การแบบอื่นไปช่วยเสริมในบางจุดบางงานก็ได้

๖. ประเภทของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมทั้งสี่แบบขององค์การ (Four Corporate Cultures)



ที่มา : Daft, R.L. (๒๐๐๒). The leadership experience.

ประเภทของวัฒนธรรมองค์การ แบ่งได้เป็น ๔ ประเภท ได้แก่

๖.๑ วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability Culture) หรือแบบผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Culture) เกิดขึ้นจากการที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มุ่งสร้างค่านิยมใหม่ขององค์การที่เอื้อต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการตีความหรือคาดการณ์ภาวะแวดล้อมภายนอก เพื่อให้เกิดพฤติกรรมในองค์การที่สามารถตอบสนองได้ตลอดเวลา พนักงานขององค์การจึงได้รับความอิสระในการตัดสินใจเอง และพร้อมลงมือปฏิบัติได้ทันทีเมื่อเกิดความจำเป็นโดยยึดค่านิยมในการสนองตอบต่อลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ 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 ๓M ที่ส่งเสริมและให้เวลากับพนักงานให้สามารถใช้เวลางานได้ถึง ๑๕ % เพื่อศึกษาวิจัยโครงการที่ตนสนใจได้ ทำให้พนักงานมีโอกาสในการประดิษฐ์คิดค้นพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆให้เกิดขึ้นได้ วัฒนธรรมแบบผู้ประกอบการนี้มักจะพบในองค์การขนาดกลางและขนาดเล็ก (SME) ที่ผู้ก่อตั้งยังคงบริหารจัดการอยู่ เช่น ที่บริษัท ไมโครซอฟท์ อินเทล และ อี-เบย์ เป็นต้น

๖.๒ วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Culture)

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

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

ในองค์การที่มีวัฒนธรรมแบบนี้ พนักงานจะมีการแข่งขันกันทำงานอย่างหนัก และมุ่งเน้นยอดขายและผลกำไรเป็นที่ตั้ง ตัวอย่างองค์การที่เน้นวัฒนธรรมแบบนี้คือ บริษัท เป๊ปซี่ ในช่วงที่ นายเวย์ คอลลโลเวย์ (Wayne Calloway) ดำรงตำแหน่งประธานบริหาร (CEO) ซึ่งได้กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า เป๊ปซี่จะต้องเป็น “The Best Consumer Products in the World” จึงส่งเสริมพนักงานให้ขยันขันแข็งในการทำงานมีระบบการให้รางวัลสูงใจอย่างเข้มแข็งสำหรับคนที่ทำงานได้ตามที่กำหนด เช่น ได้ตัวเครื่องบินชั้นหนึ่ง ได้รับประจำตำแหน่ง ได้รับสิทธิซื้อหุ้น ได้โบนัส และได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งอย่างรวดเร็ว

จากวัฒนธรรมที่กล่าวมาแล้วนี้ ถ้าผู้บริหารสามารถสร้างสรรค์และประสานวัฒนธรรมแบบญาติมิตร วัฒนธรรมแบบปรับตัวและวัฒนธรรมแบบที่เน้นความสำเร็จให้เกิดขึ้นได้ ก็ย่อมเกิดทั้งประสิทธิผลแก่องค์การและสร้างความพึงพอใจแก่สมาชิกองค์การด้วย

๖.๓ วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture)

เป็นวัฒนธรรมที่มีความยืดหยุ่นแต่มุ่งเน้นภายในองค์การ โดยจะให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมของพนักงานภายในองค์การเพื่อให้สามารถพัฒนาตนเองให้พร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วจากภายนอก เป็นวัฒนธรรมที่

เน้นความต้องการของพนักงานมากกว่าวัฒนธรรมแบบอื่น ดังนั้น องค์กรจึงมีบรรยากาศของมวลมิตรที่ร่วมกันทำงาน คล้ายอยู่ในครอบครัวเดียวกัน ผู้นำมุ่งเน้นเรื่องความร่วมมือ การให้ความเอาใจใส่เอื้ออาทรทั้งพนักงานและลูกค้า โดยพยายามหลีกเลี่ยงมิให้เกิดความรู้สึกแตกต่างกันทางสถานะภาพ ผู้นำจะยึดมั่นในการให้ความเป็นธรรมและการปฏิบัติตาม คำมั่นสัญญาอย่างเคร่งครัด จะมีค่านิยมสำคัญในเรื่อง

- การทำตามประเพณีปฏิบัติ (Traditional)
- การคำนึงถึงผลกระทบต่อคนอื่น ๆ
- การเน้นความเป็นทีม
- เน้นการมีส่วนร่วม
- การเห็นพ้องกัน ไม่พยายามสร้างความแตกแยก อะลุ่มอล่วยกัน ช่วยเหลือกัน ร่วมมือกัน เป็นกันเอง เป็นแบบพี่น้อง
- การเน้นความเป็นธรรม ยุติธรรมและเท่าเทียมกัน

ในองค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรแบบนี้มักจะมีกระบวนการเรียนรู้ทางสังคมมาก รวมทั้งมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าของและจงรักภักดีต่อองค์กร ตลอดจนมีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกขององค์กรแบบนี้

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

๖.๔ วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture)

เป็นวัฒนธรรมที่เน้นความมีเสถียรภาพความมั่นคงและมุ่งเน้นภายในองค์กรเป็นสำคัญ ให้ความสำคัญต่อภาวะแวดล้อมภายใน ความคงเส้นคงวาในการดำเนินการเพื่อให้เกิดความมั่นคง วัฒนธรรมแบบราชการจะมุ่งเน้นด้านวิธีการ ความเป็นเหตุผล ความมีระเบียบของการทำงาน มุ่งเน้นเรื่องให้ยึดและปฏิบัติตามกฎระเบียบ ยึดหลักการประหยัดความสำเร็จขององค์กรเกิดจากความสามารถในการบูรณาการและความมีประสิทธิภาพ ในโลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเช่นนี้ มีองค์กรน้อยมากที่สามารถดำเนินงานภายใต้ภาวะแวดล้อมที่มั่นคง ผู้นำส่วนใหญ่จึงพยายามหลีกเลี่ยงวัฒนธรรมแบบราชการ เนื่องจากต้องการมีความยืดหยุ่นคล่องตัวมากขึ้นนั่นเอง จะมีค่านิยมในเรื่อง

- การประหยัดและมุ่งประสิทธิภาพในการทำงาน
- เน้นความเป็นทางการ และความเป็นระเบียบแบบแผน
- การใช้เหตุผล ใช้ข้อมูลตัวเลขต่างๆ ในการปฏิบัติงาน
- การเน้นในระเบียบ คำสั่ง กฎระเบียบต่างๆ
- การเชื่อฟัง ทำตามกฎระเบียบ และคำสั่งของผู้บังคับบัญชา

แนวคิดของวัฒนธรรมแบบนี้จะก่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพ เสถียรภาพ และสามารถคาดหมายผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นได้ และเหมาะกับองค์กรที่อยู่สภาพแวดล้อมที่ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง องค์กรประเภทหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจมักมีวัฒนธรรมในแบบนี้มากเพราะอยู่ภายใต้กรอบของระบบราชการ แต่แนวโน้มในอนาคตของวัฒนธรรมแบบนี้ น่าจะลดลง เพราะหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจทั้งหลายต่างพยายามมุ่งออกจากระบบราชการ พยายาม

บริหารงานแบบธุรกิจเอกชน โดยพยายามลดขั้นตอนกฎระเบียบต่าง ๆ ที่ไม่จำเป็นลง เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ วิจารณ์งานที่เหมาะสมให้เกิดความคล่องตัวในการทำงานมากขึ้น นอกจากนี้ ขณะนี้รัฐบาลได้กำหนดนโยบายในการ ปฏิรูประบบราชการ ซึ่งจะต้องมีการปฏิรูปหลายประการ ทั้งการปฏิรูปโครงสร้าง ระบบการทำงาน ระบบงบประมาณ รวมทั้งวัฒนธรรมการทำงานของข้าราชการทั้งหลายด้วย โดยเน้นให้มีให้มีประสิทธิภาพและสร้างความพึงพอใจให้แก่ ประชาชนผู้ใช้บริการให้มากขึ้น

กล่าวโดยสรุป วัฒนธรรมแต่ละแบบสามารถสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรได้ทั้งสิ้น การยึดวัฒนธรรมแบบใด หรือผสมผสานมาน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับจุดเน้นด้านกลยุทธ์ขององค์กร และความจำเป็นของเงื่อนไขแวดล้อมภายนอก เป็นสำคัญ จึงเป็นความรับผิดชอบโดยตรงของผู้นำที่ต้องมีให้องค์กรหยุดชะงักอยู่กับวัฒนธรรมเดิม ซึ่งอาจเหมาะสมกับ อดีต แต่ไม่อาจทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้อีกต่อไป

