



หากวัฒนธรรมของชุมชนหรือสังคมใด เป็นเครื่องหมายแสดงถึงความเจริญวัฒนาของชุมชนหรือสังคมนั้น เราคงกล่าวได้ว่า ในด้านการบริหาร และการจัดการ วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ก็เปรียบเสมือน เครื่องหมายแสดงถึงความเจริญรุ่งเรือง ขององค์กรที่วัฒนธรรมองค์กรดังกล่าว ดำรงอยู่

วัฒนธรรมองค์กร : นิยามของความ สำเร็จ

ถ้าจะเปรียบองค์กรเป็นครอบครัว ขนาดใหญ่ ผู้บริหาร ก็คือ หัวหน้าครอบครัวที่จะทำหน้าที่ดูแลให้การศึกษาแก่

ธุรกิจชั้นนำของโลก
หลายบริษัทที่ประสบ
ความสำเร็จอย่างน่าภาค
ภูมิใจ ล้วนแต่มีความประ-
สานแนบแน่นในวัฒน-
ธรรมองค์กรของตน และ
ต่างก็มีลักษณะโดดเด่น
ควรค่าแก่การศึกษา

สมาชิกครอบครัว โดยการพัฒนาศัก-
ยภาพขององค์กรในลักษณะของการจัด
โครงการฝึกอบรมพัฒนา (Training
and Development) การเรียนรู้จาก
จากการปฏิบัติงาน (On-the-job train-
ing) เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถ
ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของ
บุคลากร ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์
และเป้าหมายขององค์กร และให้มีประ-
สิทธิภาพเพียงพอที่จะบรรลุความสำเร็จ
ตามที่คาดหวังไว้ วัฒนธรรมองค์กร
จึงเป็นเครื่องมือแนวทางให้ทราบว่า ใน
องค์กรนั้นมีปรัชญาในการปฏิบัติงาน
กันอย่างไร และบุคลากรแต่ละคนจะ

มีส่วนสัมพันธ์ต่อความสำเร็จขององค์กรได้ด้วยวิธีใด

ด้วยเหตุนี้ วัฒนธรรมองค์กรน่าจะนิยามว่า “แบบแผนของความเชื่อและความคาดหวังที่สมาชิกในองค์กรนั้นมีร่วมกัน ซึ่งยึดถือเป็นแบบอย่างของการประพฤติปฏิบัติงานของบุคคลและกลุ่มบุคคลในองค์กรเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายปรัชญาและนโยบายในการดำเนินงานขององค์กรนั้น”

ธุรกิจชั้นนำของโลกหลายบริษัทที่ประสบความสำเร็จอย่างน่าภาคภูมิใจล้วนแต่มีความประสานแนบแน่นในวัฒนธรรมองค์กรของตน และต่างก็มีลักษณะโดดเด่นควรค่าแก่การศึกษาดังเห็นได้จาก

บริษัท	วัฒนธรรมองค์กร
*IBM	- มุ่งเน้นบริการที่สูงด้วยคุณภาพ เพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า ตลอดจนการทำงานหนักตลอดเวลาของบุคลากรเพื่อบริการลูกค้าของบริษัท
*Delta Air Lines	- มุ่งเน้นการบริการลูกค้า และการสร้างจิตสำนึก “การเป็นครอบครัวเดียวกัน” ในหมู่พนักงาน เน้นการทำงานเป็นทีม พนักงานจะเต็มใจและพร้อมเสมอที่จะอำนวยความสะดวกแก่ลูกค้าที่มาใช้บริการสายการบินของบริษัท

*McDonald's - มุ่งเน้น Q, S, C และ V ได้แก่ คุณภาพ (Quality) บริการ (Service) ความสะอาด (Cleanliness) และคุณค่า (Value) ในการดำเนินงานและการบริการลูกค้า

*Matsushita - มุ่งเน้นการบริการครอบคลุมทั่วอุตสาหกรรม (อุปกรณ์เครื่องใช้ไฟฟ้า) การพัฒนาปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการที่ดีขึ้น ความ

กลมเกลียวและความร่วมมือจากพนักงานในองค์กร ตลอดจนความสุภาพอ่อนน้อม และความจงรักภักดีต่อองค์กร

วัฒนธรรมในแต่ละองค์กร จึงคล้ายกับบุคลิกของคนแต่ละคน สมาชิกทุกคนในองค์กรที่ประสบความสำเร็จข้างต้น ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง อย่างประธานกรรมการบริหาร กรรมการผู้จัดการ ไปจนถึงเจ้าหน้าที่พนักงานระดับล่าง ต่างมีส่วนร่วมในรูปแบบวิธีการที่มีลักษณะเฉพาะตน ในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรทั้งสิ้น รูปแบบวิธีการดังกล่าวจะสืบทอดต่อไป อาจจะเป็นไปอย่างไม่เป็นลายลักษณ์อักษร หรือเป็นไปตามเกณฑ์คำนิยม มารยาททางสังคม ระเบียบแบบแผน ข้อปฏิบัติ ฯลฯ ที่บุคลากรในองค์กรต่างเห็นชอบและยินดีปฏิบัติร่วมกันเพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กร โดยสรุปแล้ว วัฒนธรรมองค์กรเป็นเครื่องบ่งชี้ว่า องค์กรนั้นทำงานกันอย่างไร จนประสบความสำเร็จนั่นเอง

ใครคือผู้กำหนดวัฒนธรรมองค์กร วัฒนธรรมองค์กรมิใช่เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้เอง แต่เกิดจากการลงมือปฏิบัติตามระเบียบ แบบแผน ปรัชญา คำนิยม แนวความคิด และปณิธาน ทั้งของฝ่ายบริหารและพนักงาน หลาย ๆ องค์กรต่างระบุว่า วัฒนธรรมองค์กรของตนเกิดขึ้นจากผู้ก่อตั้งกิจการ อาทิเช่น

วัฒนธรรมองค์กรมิใช่เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้เอง แต่เกิดจากการลงมือปฏิบัติตามระเบียบแบบแผน ปรัชญา คำนิยม แนวความคิด และปณิธาน ทั้งของฝ่ายบริหารและพนักงาน

Thomas J. Watson, Sr.

Walt Disney

Robert Wood Johnson

Konosuke Matsushita

ชิน โสภณพนิช

IBM

Walt Disney, Production

Johnson & Johnson

Matsushita Electric Industrial Co., Ltd.

(เจ้าของผลิตภัณฑ์ National และ Panasonic)

ธนาคารกรุงเทพ จำกัด

เกี่ยวกับบทบาทของผู้ก่อตั้งองค์กร (Founder) ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรนี้ จะเห็นได้ว่า กลุ่มบุคคลและองค์กรไม่ได้ก่อตัวขึ้นมาเอง แต่เป็นเพราะ มีผู้นำในการชักจูงให้กลุ่มบุคคลในองค์กรมาร่วมมือกันปฏิบัติ และดำเนินงานให้บรรลุภาระกิจ ซึ่งไม่อาจสำเร็จได้ด้วยการกระทำของบุคคลเพียงคนเดียว ผู้ก่อตั้งกิจการที่ตั้งใจจะขายผลิตภัณฑ์ และบริการให้แก่ผู้บริโภค จะมีบทบาทอย่างยิ่งในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเกิดขึ้นในเวลาเดียวกันกับการรวมตัวของกลุ่มบุคคลที่มาร่วมดำเนินงานในองค์กรดังกล่าว

อย่างไรก็ตาม นอกเหนือจากปณิธานและปรัชญาของผู้ก่อตั้งองค์กรแล้ว เรายังแบ่งปัจจัยในการกำหนดวัฒนธรรมองค์กรได้ 4 ประการ ได้แก่

1. ประวัติความเป็นมาขององค์กร (History) ผู้รับผิดชอบกิจการรุ่นหลัง ๆ ย่อมจะซึมซับและนำระเบียบแบบแผนการดำเนินงานที่เคยปฏิบัติกันมาในรุ่นก่อน ๆ เป็นเกณฑ์

2. สิ่งแวดล้อม (Environment) องค์กรจะต้องได้รับผลกระทบจากสิ่งแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นภาวะเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม ตลอด

จนภาวะการแข่งขันทางธุรกิจ องค์กรที่เกี่ยวข้องด้านสาธารณูปโภค หรือ รัฐวิสาหกิจ ย่อมมีระเบียบแบบแผนในการปฏิบัติงานแตกต่างจากองค์กรธุรกิจ ที่กำลังเผชิญกับภาวะการแข่งขันอย่างรุนแรง

3. กระบวนการจัดสรรบุคลากร (Staffing Process) องค์กรมีแนวโน้มที่จะจ้างข้าราชการ และเลื่อนตำแหน่ง แก่บุคลากรที่มีคุณสมบัติคล้ายคลึง หรือใกล้เคียงกับบุคลากรในปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การคัดเลือกเพื่อบรรจุบุคลากรใหม่ที่มีผู้บริหารระดับสูง เห็นว่าสอดคล้องกับค่านิยมขององค์กร มากกว่าคุณสมบัติหรือความสามารถ ด้านอื่น ๆ

4. กระบวนการเรียนรู้ทางสังคม (Socialization Process) องค์กรที่ยึดมั่นในอุดมการณ์และวัฒนธรรม องค์กรของตน จะจัดการปฐมนิเทศ ให้กับพนักงานใหม่ เพื่อปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรตั้งแต่ต้น นอกจากนี้ ยังเปิดโอกาสให้พนักงานใหม่ได้เรียนรู้ ระเบียบแบบแผนการดำเนินงานจาก การทำงานจริงให้พนักงานผู้นั้นได้เรียนรู้และเข้าใจถึงวัฒนธรรมองค์กรจาก ประสบการณ์จริง กระบวนการเรียนรู้

ทางสังคมนี้ยังรวมถึง ระบบการประเมินผลงาน การจ่ายค่าตอบแทน การพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง ฯลฯ

ทำไมจึงต้องมีวัฒนธรรมองค์กร ในทัศนะของ Smircich วัฒนธรรมองค์กรช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรได้หลายประการ ดังนี้

1. เป็นเอกลักษณ์ขององค์กรที่พนักงานทำงานอยู่
2. ช่วยเสริมสร้างความผูกพันในหมู่พนักงาน
3. ช่วยเพิ่มเสถียรภาพขององค์กรในฐานะที่เป็นระบบสังคม
4. เป็นกรอบของระเบียบแบบแผนสำหรับพนักงานให้ทราบถึงวิธีการปฏิบัติงานและพฤติกรรมองค์กร ว่า เป็นไปในลักษณะใด

นอกจากนี้ หากพิจารณากันให้ดี วัฒนธรรมองค์กรยังใช้เป็นการสร้างภาพพจน์ที่ดีขององค์กรให้แก่สาธารณชน ตลอดจนการใช้เป็นเครื่องมือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร อาทิ การสร้างและพัฒนาบุคลากร การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน รวมถึงการประเมินและติดตามผลการปฏิบัติงาน ฯลฯ

จะสร้างวัฒนธรรมองค์กรได้อย่างไร รวมคนที่ดีให้มีน้ำหนึ่งใจเดียวกัน” ให้รางวัลแก่ความสามารถที่ปรากฏ

Hickman และ Silva ให้ทัศนะ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรจึงต้องการ และความเสมอต้นเสมอปลายในการไว้ว่า “การสร้างวัฒนธรรมองค์กร คือ การพัฒนาทักษะความชำนาญและทัศน- ธารักษ์รักษาความผูกพันและความสามารถในการคัดเลือกคน กระตุ้นให้คนทำงาน คติของบุคลากรในองค์กรนั้น ซึ่งจะ นั้นไว้ การให้รางวัล การรักษาคณ (ที่ดี) และ เกี่ยวข้องกับการสร้างความผูกพัน การ

ขั้นตอนในการนำไปสู่วัฒนธรรมองค์กรที่ประสบความสำเร็จ

องค์ประกอบของวัฒนธรรม	สิ่งที่องค์กรต้องกระทำ
ความผูกพันของบุคลากร	สร้างสำนึกในความผูกพันต่อองค์กร ต่อปรัชญาและวัตถุประสงค์ขององค์กรที่มีร่วมกันโดยตระหนักว่า ความผูกพันของพนักงานขึ้นอยู่กับผลประโยชน์ร่วมกันที่พนักงานและองค์กรจะได้รับ
ความสามารถของบุคลากร	พัฒนาความรู้ความสามารถและให้ผลตอบแทนแก่ความสามารถที่เด่นชัดและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร โดยมุ่งเน้นที่ความรู้ ความชำนาญในด้านหนึ่งหรือสองด้าน แทนที่จะมุ่งเน้นความชำนาญทุกด้านพร้อมกันในเวลาเดียวกัน
ความเสมอต้นเสมอปลาย	สร้างสำนึกในเรื่องความผูกพันต่อองค์กร และพัฒนาความรู้ความสามารถที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรไว้ โดยการสร้างแรงจูงใจ การพัฒนา และการรักษาบุคลากรที่ดีไว้

ธนาคารกรุงเทพ : ประเพณีนิยมที่ การ ได้แก่

สืบทอดจนยิ่งใหญ่ทุกวันนี้

คุณดำรงค กฤษณามระ กรรม-

การรองผู้จัดการใหญ่ของธนาคารกรุง-

เทพ จำกัด เคยกล่าวถึงประเพณีนิยม

หรือวัฒนธรรมองค์การของธนาคาร

กรุงเทพ จำกัด ว่ามีลักษณะเด่น 3 ประ-

1. การสร้างความผูกพัน

2. การรักความก้าวหน้า

3. การทำงานด้วยใจ

การสร้าง ความผูกพัน

- การสร้างความผูกพันกับลูกค้า งาน ธนาคารมุ่งเน้นในการให้แรงจูงใจ

ซึ่งเน้นมาตั้งแต่ คุณชิน โสภณพนิช ค่าตอบแทน สวัสดิการ ตลอดจนการ

ผู้ก่อตั้งที่ยึดมั่นในคตินี้ว่า “ลูกคำคือผู้มีพระคุณ” จนที่สุดเกิดเป็นคำขวัญของธนาคารกรุงเทพว่า “เพื่อนคู่คิด มิตรคู่บ้าน”

- การสร้างความผูกพันกับพนักงาน

พัฒนาความรู้ความสามารถ เพื่อประ-
สิทธิภาพและคุณภาพที่ดีของพนักงาน
ทุกคน

- การสร้างความผูกพันกับสังคม
ซึ่งปรากฏในรูปของโครงการสร้างสรรค์
สังคมและชุมชน ในรูปของการทำนุ
บำรุงศิลปวัฒนธรรม การศึกษา ศาสนา
สาธารณสุข กีฬา เป็นต้น
การรักษาความก้าวหน้า

เป็นการปลูกฝังให้ผู้บริหารและ
พนักงานทุกระดับ รักที่จะทำงานอย่าง
สุดความสามารถเสมอ เพื่อมุ่งความ
เป็นเลิศและคุณภาพสูงสุด มีสายตา
กว้างไกล และรักที่จะกล้าปรับปรุงทุก
อย่างให้ดีขึ้นโดยไม่หยุดยั้ง

การทำงานด้วยใจ

บุคลากรโดยส่วนใหญ่ทำงาน
ด้วยความรู้สึกที่ว่า งานของธนาคารคือ
งานของพวกเขาทุกคน ผลของงานมี
ส่วนเกี่ยวข้องกับความเป็นอยู่ของทุกคน
เมื่อทุกคนรู้สึกเป็นเจ้าของ ก็จะทำงาน
ด้วยความรัก ทำอย่างทุ่มเทขិតขี้ใจ
ด้วยวิริยะ อุตสาหะ และซื่อสัตย์

จึงไม่ใช่เรื่องน่าแปลกที่ความ
สำเร็จของธนาคารกรุงเทพ จำกัด ใน
ฐานะธนาคารที่ใหญ่ที่สุดในประเทศ

ไทย และเป็นอันดับ 1 ของเอเชีย และ
ยังติดอันดับที่ 221 ของโลก จึงเกิด
ขึ้นมาได้ด้วยวัฒนธรรมองค์การของ
ธนาคารเองที่มีส่วนผลักดันให้ประสบ
ความสำเร็จตามที่เห็น

เครือซิเมนต์ไทย : อุดมการณ์เพื่อ
ความสำเร็จขององค์กร

เครือซิเมนต์ไทยเป็นอีกองค์กร
หนึ่งที่ประสบความสำเร็จในการประ-
กอบการอย่างสูงและเป็นที่ยอมรับกัน
โดยทั่วไปว่า วัฒนธรรมองค์การของเครือ
ซิเมนต์ไทยนี้หนักแน่น เคร่งครัด และ
ฝังรากลึกในจิตใจของบุคลากรทุกคน
ในองค์กร คุณพารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา
กรรมการผู้จัดการใหญ่เครือซิเมนต์-
ไทย เคยบรรยายถึงอุดมการณ์ หรือ
วัฒนธรรมองค์การของเครือซิเมนต์ไทย
ทั้ง 4 ประการ ดังนี้

1. ตั้งมั่นในความเป็นธรรม :
เครือซิเมนต์ไทยให้ความสำคัญแก่
ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับเครือ นับตั้งแต่
ผู้ถือหุ้น พนักงาน จนถึงผู้ซื้อสินค้า
และบริการของเครือ รวมทั้งผู้ขายสินค้า
และให้บริการกับเครือด้วย

2. มุ่งมั่นในความเป็นเลิศ

หากเครื่องประกอบธุรกิจด้านใดจะพยายาม
ทำธุรกิจนั้น จะเป็นผู้นำทั้งในด้าน
ปริมาณ คุณภาพ และราคาที่ยุติธรรม
เพื่อดำรงความเลิศทางธุรกิจ

3. เชื่อมมั่นในคุณค่าของคน

เครือจะส่งเสริมให้พนักงานและบุคลากร-
กรมีความรู้ความสามารถเพื่อความมี
คุณค่าของคน

4. ถือมั่นในความรับผิดชอบ

ต่อสังคม : เครือไม่มุ่งเอาแต่กำไร
อย่างเดียว แต่ยังคำนึงถึงความรับผิด
ชอบต่อสังคมด้วย

ทั้งหมดนี้ เราย่อมตระหนักว่า
นอกจากแผนกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ
วัฒนธรรมองค์การยังมีบทบาทต่อความ
สำเร็จและความเจริญรุ่งเรืองขององค์กร
ระเบียบแบบแผน การประพฤติปฏิบัติ
ตลอดจนค่านิยม ปรัชญา ความเชื่อถือ
เหล่านี้ที่บุคลากรในองค์กรต่างก็ได้
ร่วมกันคิด ปฏิบัติสืบทอดกันมาจน
ผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จ
ตามแผนที่วางไว้ ย่อมชี้ชัดถึงอิทธิพล
ของวัฒนธรรมองค์การได้อย่างดี
ถึงจุดนี้ ท่านตอบตัวเองได้หรือยัง
ว่า วัฒนธรรมองค์การของท่านคืออะไร

หนังสืออ้างอิง

ดำรงก กฤษณามระ “ประเพณีนิยมของธนาคารกรุงเทพ” เอกสารประกอบคำบรรยาย โครงการธนาคาร
หมู่บ้านคู่มือ รุ่นที่ 3, 2528.

พารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา “เคล็ดลับแห่งความสำเร็จของนักบริหาร” ประชาชาติธุรกิจ, 26 สิงหาคม 2530
Byars, Lloyd L. **Strategic Management**. New York : Harper & Row, Publishers, 1987.
Hickman, Craig R. and Michael A. Silva **Greating Excellence**. New York : New American
Library, 1984.

Love, John F. **McDonald's : Behind the Arches**. New York : Bantam Books, 1986.

Pascale, Richard Tanner, and Athos Anthony G. **The Art of Japanese Management**. New York
: Simon and Schuster, 1981.

Sathe, Vijay **Culture and Related Corporate Realities**. Illinois : Richard D. Irwin, 1985.

Ultal, Bro “The Corporate Culture Vnltures”, **Fortune**. October 17, 1983.