

วัฒนธรรมองค์การและการอยู่รอด

* ดร. จีระพร เรืองจิระชูพร

วัฒนธรรมเป็นเรื่องที่คนส่วนใหญ่เข้าใจในความหมายว่า เป็นลักษณะของวิถีการดำเนินชีวิตของผู้คน ในแต่ละประเทศจะมีความแตกต่างกัน และแม้ในประเทศเดียวกันก็ยังมีวัฒนธรรมกลุ่มย่อยที่แตกต่างกันอยู่ สำหรับเรื่องวัฒนธรรมองค์การหลายคนอาจยังไม่คุ้นเคย พนักงานโดยทั่วไปในองค์กรมักไม่ค่อยตระหนักถึงการมีอยู่ของวัฒนธรรมในองค์กรของตน เมื่อพิจารณาให้ดีๆ จะพบว่าในทุกองค์กรต่างก็มีลักษณะบุคลิกและแบบแผนวิถีชีวิตของตนเอง หรือที่เรียกว่าวัฒนธรรมองค์การ ที่เป็นเสมือนกรอบในการดำเนินชีวิตหรือการปฏิบัติงานในองค์กร

ในการบริหารงานองค์กรปัจจุบันต้องเผชิญกับการแข่งขันแบบไร้พรมแดน ส่งผลให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนขบวนการทำงานเพื่อให้สามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาคธุรกิจ จะได้รับแรงกดดันด้านการแข่งขันราคามากขึ้น เนื่องจากมีสินค้าให้เลือกมาก และสินค้าก็ไม่ได้มีความแตกต่างกัน ลูกจ้างจึงมักจะให้ความสำคัญกับเรื่องราคาเป็นปัจจัยหลักใน

การตัดสินใจเลือกซื้อ ดังนั้นกิจการจึงไม่สามารถใช้วิธีการดำเนินงานแบบเดิมๆ ที่ไม่สามารถคุ้มค่าใช้จ่าย ปล่อยให้ค่าจ้างพนักงานเพิ่มขึ้น โดยที่ไม่ได้เพิ่มศักยภาพในการทำงานของพนักงาน และไปขึ้นราคาสินค้าให้ครอบคลุมค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้น เพราะลักษณะเช่นนี้กิจการจะไม่สามารถขายสินค้าของตนได้ ดังนั้นองค์กรต่างๆ ต้องอาศัยการจัดการภายในที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น สามารถลดต้นทุนหรือพัฒนาสินค้าให้แข่งขันได้ ในส่วนขององค์ประกอบภายในที่สำคัญที่ทำให้องค์กรสามารถพัฒนาเพิ่มศักยภาพของตน และนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ อยู่รอดต่อไปได้นั้น มี 3 ปัจจัยที่สำคัญ ได้แก่ ศักยภาพของผู้นำ ศักยภาพของพนักงาน และความสอดคล้องของวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการเพิ่มขีดความสามารถของผู้นำและพนักงาน (Zwell, 2000)

สำหรับปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การนั้น นักวิชาการหลายท่านมีความเห็นเช่นเดียวกันว่า วัฒนธรรมองค์การมีผลกระทบโดยตรงต่อผลิตผลและผลการดำเนินงานขององค์กร

องค์การที่มีวัฒนธรรมที่เหมาะสมจะมีผลให้ประสบความสำเร็จได้มากกว่าองค์การที่มีวัฒนธรรมไม่สอดคล้องกับการพัฒนาขององค์การ ดังนั้นการศึกษาและเข้าใจในวัฒนธรรมองค์การของตน รวมทั้งสามารถสร้างหรือปรับเปลี่ยนเพื่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อความสำเร็จขององค์กร จึงเป็นสิ่งสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ทำให้องค์การสามารถคงอยู่และเติบโตอย่างยั่งยืนต่อไป

บทความนี้จึงเป็นการนำเสนอเพื่อให้เข้าใจในประเด็นต่างๆเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งประกอบด้วยหัวข้อในการนำเสนอตามลำดับดังนี้ แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ ความหมายและรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การ ผลของวัฒนธรรมองค์การต่อการพัฒนาองค์การ การสร้างและการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ

แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การเป็นเรื่องที่ได้รับความสนใจอย่างมากตั้งแต่ในช่วงต้น ค.ศ.1980 ทั้งในวงการวิชาการและในวงการธุรกิจต่างก็ให้ความสนใจอย่างมากเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ ได้มีงานวิจัย หนังสือ และบทความทางวิชาการเกี่ยวกับเรื่องนี้เป็นจำนวนมาก โดยเห็นว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร ดังนั้นวัฒนธรรมองค์การจึงเป็นเรื่องที่ผู้บริหารองค์กรปัจจุบันควรต้องหันมาให้ความสำคัญ

เพื่อการพัฒนาการดำเนินงานขององค์กรให้ดีขึ้น (Moorhead and Griffin, 2001)

การศึกษาวัฒนธรรมองค์การได้เริ่มมาจากงานของนักวิจัยในสาขาพฤติกรรมองค์การ ซึ่งมีลักษณะเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ แต่ปัจจุบันการศึกษาด้านการพัฒนาองค์การจะมีการใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณมากขึ้น ดังนั้นการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณจึงเสริมซึ่งกันและกันในการศึกษาขบวนการและลักษณะขององค์การ (Balthazard and Cooke, 2004) โดยแต่ละวิธีจะมีข้อเด่นข้อด้อยในตัวเอง กล่าวคือวิธีการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพจะมีข้อได้เปรียบในแง่ของการได้ข้อมูลเชิงลึกขององค์กรหนึ่งๆ สามารถสำรวจในประเด็นที่มีข้อมูลอยู่น้อยแต่ไม่เหมาะในการศึกษาเชิงเปรียบเทียบของแต่ละองค์การ ส่วนวิธีการเชิงปริมาณจะง่ายในการศึกษาประเมินและเปรียบเทียบระหว่างต่างองค์กรกัน ทั้งในระดับบุคคล หน่วยย่อย และองค์กร (Cooke and Rousseau, 1988)

วัฒนธรรมที่เกิดขึ้นในองค์กร มีผลต่อพฤติกรรมองค์การหลายประการ ได้แก่

1. กำหนดขอบเขตบทบาทขององค์กรแตกต่างจากองค์กรอื่น
2. ทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นเอกภาพ
3. ส่งเสริมให้พนักงานมีความมั่นใจต่อองค์กรสูงขึ้น เห็นแก่องค์กรมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ตัวอย่างเช่น เมื่อค่านิยมของพนักงานและองค์กรเป็นค่านิยมร่วมกัน พนักงานก็จะรู้สึกเหมือนมีรางวัลทางใจในการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานและปฏิบัติตามคำแนะนำมากขึ้น
4. เสริมความมีเสถียรภาพในระบบสังคมเป็นตัวเชื่อมสมาชิกองค์กรเข้า

ด้วยกัน โดยเป็นบรรทัดฐานในการพูดและการกระทำ 5. เป็นเสมือนตัวควบคุมพฤติกรรมในองค์กร เป็นวิถีคิดของพนักงานในการแปลความหมายเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรเป็นตัวกำหนดกรอบแนวคิด ทักษะ และพฤติกรรมของพนักงาน ตัวอย่างเช่น องค์กรที่มีวัฒนธรรมด้านการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง พนักงานก็จะมีบรรทัดฐานในการคิดที่มักจะไปในทางที่จะปรับปรุงขบวนการเพื่อเพิ่มคุณภาพเสมอ (Robbins, 2003 & Nelson & Quick, 2003)

ความหมายและรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กร

ได้มีการรวบรวมคำจำกัดความของวัฒนธรรมองค์กร ตามทัศนะของนักวิชาการต่างๆ อาทิเช่น Ott และ Westbrook; Becker & Geer; Sethia and Von Glinow ให้คำจำกัดความว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นเสมือนภาษา สัญลักษณ์ รูปแบบของพฤติกรรม เป็นพื้นฐานของสมมุติฐานร่วม เป็นรูปแบบของความเข้าใจร่วมกันและแสดงออกมาทางภาษาเป็นขบวนการที่หลอมรวมสมาชิกในองค์กร ด้วยรูปแบบของค่านิยมพื้นฐาน ความเชื่อ และสมมุติฐานที่มีร่วมกันในองค์กร และ Schein กล่าวในเรื่องเดียวกันนี้ว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นรูปแบบของสมมุติฐานพื้นฐาน (Basic assumption) ร่วมของคนในองค์กร เกิดจากสมาชิกในองค์กร ได้เรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาเพื่อตอบรับกับการเปลี่ยนไปของสิ่งแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กรอย่างไรผล ก็จะมี

การถ่ายทอดวิธีคิดต่อไปยังรุ่นต่อๆ มา กลายเป็นพื้นฐานวิธีคิดในการแก้ไขรับมือกับปัญหาเหล่านั้น ซึ่ง Kroeber & Kluckhohn ก็เห็นด้วยว่าวัฒนธรรมเป็นรูปแบบของการส่งผ่าน ค่านิยม ความคิด ระบบสัญลักษณ์ ไปสู่การกำหนดพฤติกรรมของสมาชิก และ Uttal อธิบายว่าวัฒนธรรมองค์กรคือ ค่านิยม (สิ่งที่เห็นว่าสำคัญ) และความเชื่อ (สิ่งต่างๆ ที่มีการทำงานอย่างไร) ที่มีร่วมกันของสมาชิก ประกอบกับโครงสร้างองค์กรและระบบการควบคุม ทำให้เกิดบรรทัดฐานของพฤติกรรม (วิธีปฏิบัติกันมาของสมาชิก) เช่นเดียวกัน Blake and Mouton ได้อธิบายว่าวัฒนธรรมองค์กร เป็นวิถีปกติในการดำเนินงานประจำวันของสมาชิก โดยมีบรรทัดฐานและค่านิยมเป็นสิ่งที่มียึดถือต่อพฤติกรรมของสมาชิก ในการกระทำหรือไม่กระทำสิ่งใด (Pool, 2000; Cooke and Rousseau, 1988; Reigle, 2001)

อย่างไรก็ตามในความหลากหลายของคำจำกัดความจากนักวิชาการต่างๆ ก็มีความเหมือนกันอยู่บางประการ ได้แก่ ประการแรกคำจำกัดความเหล่านี้ได้อ้างถึงค่านิยมของบุคคลในองค์กร ที่กำหนดว่าพฤติกรรมอะไรเป็นที่ยอมรับหรือไม่ยอมรับ ทำให้สมาชิกในองค์กรเข้าใจได้ว่าเขาควรปฏิบัติตนอย่างไร ประการที่สอง ค่านิยมนั้นไม่ได้มีการเขียนไว้อย่างชัดเจน ไม่ได้เป็นกฎระเบียบที่ต้องคู่มือในการปฏิบัติ แต่เป็นค่านิยมและความเชื่อของพนักงาน ซึ่งกลายเป็นส่วนหนึ่งของพนักงานและมีอิทธิพลต่อการกระทำของพนักงาน (Moorhead and Griffin, 2001)

จากมุมมองเกี่ยวกับวัฒนธรรมในความหมายที่ต่างกัันนี้ นักวิชาการหลายท่านจึงได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับลักษณะรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรไว้แตกต่างกัน และจำแนกลักษณะวัฒนธรรมตามแนวคิดของตน ซึ่งเป็นประโยชน์และเป็นแนวทางในการศึกษาของนักวิจัยต่อมา อาทิเช่น

แนวคิดของ Schein อธิบายว่าวัฒนธรรมมีหลายระดับ และสามารถจัดกลุ่มได้เป็น 3 ระดับ (Nelson and Quick, 2003; Daft, 2002) คือ ระดับแรก เป็นระดับที่สามารถ สังเกตเห็นได้ จากรูปแบบวัตถุสัญลักษณ์ (Artifacts) ต่างๆในองค์กรเช่น งานฉลอง พิธีกร เรื่องเล่า สัญลักษณ์ โลโก้ การแต่งกายของพนักงานในองค์กร การตกแต่ง และการออกแบบสถานที่ เป็นต้น สิ่งต่างๆเหล่านี้ก็สามารถสะท้อนให้เห็นถึงวัฒนธรรมที่แตกต่างกันขององค์กรนั้นๆได้ ระดับที่สองต่อมา เป็นระดับที่ไม่ได้มองเห็นจากภายนอกแต่รับรู้ได้เป็นค่านิยม (Values) ขององค์กร เช่น ค่านิยมที่มีผลการกระทำของพนักงาน และค่านิยมที่มีผลต่อความคิดเห็นของพนักงาน ระดับที่สามเรียกว่า สมมุติฐานพื้นฐาน (Basic assumptions) เป็นพื้นฐานวิคิดและการปฏิบัติโดยไม่รู้ตัว เป็นระดับที่ลึกที่สุดและเป็นพื้นฐานของการเกิดวัฒนธรรมองค์กร ตัวพื้นฐานวิคิดนี้ มักจะส่งผลถึงการกระทำโดยไม่รู้ตัว เป็นสิ่งที่พนักงานไม่สามารถอธิบาย เหตุผลหรือเปลี่ยนแปลงได้ ตัวอย่างเช่นองค์กรที่มีพื้นฐานวิคิดเกี่ยวกับคนแบบทฤษฎี y ก็จะส่งผลต่อการวางเป้าหมายและวิปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง

เช่น มีการให้ความไว้วางใจ ไม่มีระบบตรวจสอบที่เคร่งครัด มีการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาของพนักงาน ให้โอกาสทำงานที่ท้าทาย เป็นต้น

Burns and Stalker (1961; อ้างใน Reigle, 2001) ได้จำแนกวัฒนธรรมองค์กรเป็น 2 ขั้ว คือ วัฒนธรรมองค์กรแบบมีชีวิต (organic culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีลักษณะปรับตัวได้ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมองค์กร และวัฒนธรรมแบบจักรกล (mechanistic culture) เป็นวัฒนธรรมขององค์กรที่มีโครงสร้างแข็งตัวแบบราชการ ไม่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมขององค์กร ความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์กรสามารถจำแนกได้จากองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กร 5 ประการ ได้แก่ 1) ภาษาที่ใช้ในองค์กร เช่น คำศัพท์เฉพาะที่ใช้ คำแสลง คำขวัญ เรื่องเล่า ตำนานขององค์กร วีรบุรุษ วีรสตรี และงานฉลองขององค์กร เป็นต้น 2) วัตถุและสัญลักษณ์ เช่น เครื่องหมายแสดงถึงองค์กร (logo) การแต่งกาย การตกแต่งสถานที่ เป็นต้น 3) ประเพณีปฏิบัติและพิธีการต่างๆ 4) ค่านิยมเป้าหมาย 5) ความเชื่อและสมมุติฐาน จะสะท้อนให้เห็นได้จากวิคิดตัดสินใจ นโยบายและวิธีการดำเนินงาน ซึ่งองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรทั้ง 5 ประการนี้อาจนำมาจัดแบ่งประเภทวัฒนธรรมองค์กรได้เป็น 4 รูปแบบ ได้แก่ แบบจักรกล แบบมีชีวิตกึ่งจักรกล แบบจักรกลกึ่งมีชีวิต และแบบมีชีวิต

Ouchi ได้จำแนกวัฒนธรรมองค์การเป็น 3 รูปแบบ ได้แก่ 1. รูปแบบองค์การอเมริกัน (typical U.S. firm) 2. รูปแบบองค์การญี่ปุ่น (typical Japanese firm) และ 3. รูปแบบองค์การอเมริกันผสมญี่ปุ่น (type Z U.S. firm) โดยใช้ค่านิยม 7 ด้านเป็นตัวจำแนกความแตกต่างของวัฒนธรรม 3 รูปแบบนี้ ค่านิยม 7 ด้าน ได้แก่ 1. คำมั่นที่มีต่อพนักงาน 2. การประเมินผลงาน 3. หน้าที่รับผิดชอบ 4. การควบคุม 5. การตัดสินใจ 6. ความรับผิดชอบ และ 7. ให้ความใส่ใจในพนักงาน จากองค์ประกอบค่านิยม 7 ด้านที่แตกต่างกันนี้ จำแนกลักษณะวัฒนธรรมองค์การเป็น 3 รูปแบบ ดังนี้

วัฒนธรรมรูปแบบองค์การญี่ปุ่น (typical Japanese firm) จะมีค่านิยมด้านคำมั่นต่อพนักงานในลักษณะการทำงานแบบตลอดชีวิต มีการประเมินผลงานเป็นเชิงคุณภาพ มีความก้าวหน้าของงานช้า หน้าที่รับผิดชอบกว้าง ไม่มีการควบคุมที่เป็นทางการอย่างชัดเจน การตัดสินใจมักมาจากความเห็นร่วมกันของพนักงาน ความรับผิดชอบเป็นของกลุ่ม และให้ความใส่ใจดูแลพนักงานอย่างครอบคลุมทั้งหมด

วัฒนธรรมรูปแบบองค์การอเมริกัน (typical U.S. firm) จะมีการจ้างงานระยะสั้น มีการประเมินผลงานเป็นเชิงปริมาณและให้ความความก้าวหน้าในงานอย่างรวดเร็ว พนักงานจะมีขอบเขตหน้าที่แคบและรับผิดชอบเฉพาะบุคคล มีการควบคุมที่เป็นทางการอย่างชัดเจน การตัดสินใจและความรับผิดชอบจะเป็นของ

แต่ละบุคคล ให้ความใส่ใจดูแลพนักงานในวงจำกัด

วัฒนธรรมแบบองค์การอเมริกันผสมญี่ปุ่น (type Z U.S. firm) จะมีลักษณะผสมผสานรูปแบบองค์การญี่ปุ่นกับรูปแบบองค์การอเมริกัน โดยมีการจ้างงานระยะยาว มีการประเมินผลงานเป็นเชิงคุณภาพและให้มีการก้าวหน้าของงานอย่างช้าๆ มีขอบเขตหน้าที่รับผิดชอบปานกลาง ไม่มีการควบคุมที่เป็นทางการอย่างชัดเจน การตัดสินใจมักมาจากความเห็นร่วมกันของพนักงาน ความรับผิดชอบเป็นของบุคคล และให้ความใส่ใจดูแลพนักงานอย่างครอบคลุม (Moorhead and Griffin, 2001)

จากการศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมของ Quinn (อ้างใน Hooijberg and Petrock, 1993; Daft, 2002) ได้จำแนกองค์การเป็น 2 มิติที่สำคัญ ได้แก่ มิติที่เกี่ยวกับการควบคุมขององค์การ โดยพิจารณาว่ามีการควบคุมมากหรือมีความยืดหยุ่นมาก และมิติที่เกี่ยวกับการปรับตัวขององค์การ ซึ่งพิจารณาว่าเน้นภายในหรือภายนอกองค์การเป็นหลัก ซึ่งทั้งสองมิติดังกล่าวจัดแบ่งวัฒนธรรมออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ 1) วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) เป็นลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่มีความยืดหยุ่นสูงและเน้นภายในองค์การเป็นหลัก พนักงานจะมีความเป็นมิตรเอื้ออาทรกันเหมือนครอบครัวขนาดใหญ่ 2) วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability/Adhocracy Culture) เป็นลักษณะองค์การที่มีความยืดหยุ่นสูงและเน้นภายนอกองค์การ

เป็นหลัก จะสนับสนุนให้มีความคิดสร้างสรรค์ เป็นอิสระ กล้าเสี่ยง และจะเป็นองค์กรที่สามารถตอบรับกับการเปลี่ยนแปลงได้ดี

3) วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic/Hierarchy Culture) เป็นองค์กรที่มีการควบคุมสูงและเน้นภายในองค์กรเป็นหลัก จะมีลักษณะเป็นทางการ มีลำดับขั้นตอน หลักการ และผู้น้อยมีการเชื่อฟังอยู่ในกฎระเบียบและคำสั่ง

4) วัฒนธรรมเน้นผลสำเร็จ (Achievement/Market Culture) องค์กรที่มีการควบคุมสูงและเน้นภายนอกองค์กร จะมีลักษณะที่เน้นผลสำเร็จขององค์กร ผู้นำจะเป็นผู้ผลักดันที่แข็งแกร่ง ขยัน มีการแข่งขันสูงในองค์กร

การศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร ในระยะหลังมานี้ นักวิชาการจะให้ความสำคัญกับเรื่องวัฒนธรรมองค์กร โดยระบุว่า เป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความสามารถในการปรับตัวขององค์กร และมีผลต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Balthazard and Cooke, 2004; Rodriguez et. al., 2003; Pool, 2000; Ashkanasy et. al., 2000) การวัดประเมินด้านวัฒนธรรมโดยใช้เครื่องมือวัดความคิดเห็นของสมาชิกในองค์กรต่อวัฒนธรรมขององค์กร (ใช้แบบสอบถาม Organizational Culture Inventory ของ Human Synergistics, Inc.) ซึ่งในการวัดประเมินนี้สามารถแยกองค์กรเป็น 2 ประเภท ได้แก่ องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบปรับตัว (adaptive culture) และองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบไม่ปรับตัว (unadaptive culture)

โดยองค์การที่มีแบบวัฒนธรรมแบบปรับตัว จะสามารถพัฒนาองค์การให้เรียนรู้ได้ดีกว่า องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบไม่ปรับตัว (Balthazard and Cooke, 2004)

ในกลุ่มบริษัทที่ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์การมักนิยมใช้เครื่องมือในการวัดประเมินวัฒนธรรมองค์กรที่เรียกว่า Organizational Culture Inventory (OCI) ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ของบริษัท Human Synergistics International โดยเครื่องมือนี้ใช้วัดพฤติกรรมที่เป็นบรรทัดฐานและความคาดหวังของพนักงานในองค์กรและหน่วยงานย่อยในองค์กร ซึ่งมีความสัมพันธ์อย่างมากกับความเชื่อและค่านิยมที่มีอิทธิพลต่อกิจกรรมและการทำงานของพนักงานในองค์กร โดยจำแนกวัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัวและแบบไม่ปรับตัวนี้ออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ ประเภทสร้างสรรค์ (constructive) เป็นวัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัวได้ ส่วนวัฒนธรรมองค์กรแบบไม่ปรับตัวแยกเป็นสองประเภท ได้แก่ ประเภทปกป้องแบบเฉื่อยชา (passive/ defensive) และประเภทปกป้องแบบก้าวร้าว (aggressive/defensive) (Cooke and Rousseau, 1988)

วัฒนธรรมประเภทสร้างสรรค์ (Constructive culture) จะเป็นวัฒนธรรมที่มีความสมดุลระหว่างกิจกรรมที่เกี่ยวกับคนและงาน จะตอบสนองความต้องการในระดับที่สูงขึ้นไปของมนุษย์ (ความสำเร็จ ความประจักษ์ในตน ฯลฯ) และความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร

ประเภทสร้างสรรค์นี้จะส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาของบุคลากรและทำให้บุคคล กลุ่ม และองค์การหนึ่งๆ มีประสิทธิผลในด้านของผลงานการเติบโต และคุณภาพของงาน จะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมองค์การประเภทสร้างสรรค์นี้จะสามารถปรับตัวตอบสนองกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมได้ดี

วัฒนธรรมประเภทปกป้องแบบเฉื่อยชา (Passive/defensive culture) จะมีลักษณะที่ไม่ค่อยให้ความสำคัญกับคนและงาน แต่เน้นที่ความมีเสถียรภาพขององค์การ พนักงานจะทำงานภายใต้กฎระเบียบ และขั้นตอนการทำงานที่ไม่เปลี่ยนแปลง ทำให้เกิดความกดดันภายในพนักงาน และสุดท้ายทำให้้องค์การประสบความชงักัน วัฒนธรรมองค์การประเภทนี้มักส่งผลให้สถานการณ์ใน้องค์การมีลักษณะคงที่ ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลง และคาดการณ์พฤติกรรมองค์การได้ง่าย แต่จะสูญเสียทางด้านการเรียนรู้ การปรับตัว และในที่สุดก็จะไม่สามารถอยู่รอดได้

วัฒนธรรมประเภทปกป้องแบบก้าวร้าว (Aggressive/defensive culture) จะมีลักษณะที่ให้ความสำคัญกับงานมากกว่าคน พนักงานจะเลือกทางปฏิบัติที่ไม่ทำให้ตนเดือดร้อนหรือเกิดความไม่มั่นคง ซึ่งทำให้พนักงานมุ่งแต่จะหาเพื่อประโยชน์ส่วนตนเป็นผลเสียต่อทีมงาน แม้ว่าบางครั้งจะเกิดประสิทธิผลบ้าง แต่ทำให้เกิดความเครียด การตัดสินใจขึ้นกับสถานะตำแหน่งของบุคคลมากกว่าความรู้ ความเชี่ยวชาญของบุคคลทำให้ไม่ค่อยได้รับความร่วมมือในทีมงาน

การจำแนกวัฒนธรรมองค์การ 3 ประเภท จะใช้ลักษณะที่แตกต่างกัน 12 ลักษณะ ได้แก่ 1. การเอื้ออาทรในมนุษย์ (Humanistic-Helpful culture) 2. การผูกพันในสมาชิก (Affiliative culture) 3. การยอมรับ (Approval culture) 4. การปฏิบัติตามแบบแผนดั้งเดิม (Conventional culture) 5. การพึ่งพา (Dependent culture) 6. การหลบเลี่ยง (Avoidance culture) 7. การคัดค้าน (Oppositional culture) 8. การยึดถืออำนาจ (Power culture) 9. การแข่งขัน (Competitive culture) 10. ความสมบูรณ์แบบ (Perfectionistic culture) 11. ความสำเร็จ (Achievement culture) และ 12. ความประจักษ์ในตน (Self-Actualization) ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1. การเอื้ออาทรในมนุษย์ (Humanistic-Helpful culture) เป็นลักษณะขององค์การที่มีการบริหารจัดการแบบให้สมาชิกมีส่วนร่วม และเน้นให้ความสำคัญกับคนเป็นหลัก สมาชิกจะมีลักษณะที่ได้รับการสนับสนุน การสร้างสรรค์ และการเปิดเผยซึ่งกันและกัน (ช่วยเหลือสมาชิกให้พัฒนาและก้าวหน้า โดยใส่ใจให้เวลากับเรื่องของคน)

2. การผูกพันในสมาชิก (Affiliative culture) เป็นลักษณะองค์การที่ให้ความสำคัญเป็นอันดับแรกกับความสัมพันธ์ระหว่างกันในทางสร้างสรรค์ สมาชิกจะมีลักษณะเป็นมิตร เปิดเผย และระมัดระวังต่อความพึงพอใจของสมาชิกในกลุ่มงาน (ปฏิบัติต่อกันอย่างเป็นมิตร โดยแบ่งปันความรู้สึกและความคิดซึ่งกันและกัน)

3. **การยอมรับ (Approval culture)** เป็นลักษณะองค์การที่สมาชิกต่างพยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้งและให้มีความสัมพันธ์ระหว่างกัน (อย่างน้อยแบบเสแสร้ง) สมาชิกรู้สึกว่าการเห็นด้วยกับผู้อื่น ได้รับความเห็นชอบจากผู้อื่น และเป็นที่ชอบของผู้อื่น (สร้างความมั่นใจว่าตนจะได้รับการยอมรับ และเข้ากันได้กับผู้อื่น)

4. **การปฏิบัติตามแบบแผนดั้งเดิม (Conventional culture)** เป็นองค์การที่มีลักษณะอนุรักษ์นิยม ประเพณีนิยม และมีการควบคุมแบบราชการ สมาชิกต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ และสร้างความประทับใจ (ทำตามนโยบายและวิธีปฏิบัติตลอดเวลา โดยต้องทำตัวอยู่ในกรอบที่กำหนดไว้)

5. **การพึ่งพา (Dependent culture)** เป็นองค์การที่มีการควบคุมจากหลายระดับชั้น (hierarchically controlled) และสมาชิกไม่มีส่วนร่วม มีการตัดสินใจแบบรวมศูนย์ ทำให้สมาชิกจะทำงานเฉพาะแต่ที่ได้รับคำสั่ง และได้รับการชี้แจงอย่างชัดเจนจากผู้บังคับบัญชา (เอาใจผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่มีอำนาจ ทำงานตามที่หรือขึ้นกับผู้ที่มีอำนาจต้องการ)

6. **การหลบเลี่ยง (Avoidance culture)** เป็นลักษณะองค์การที่ไม่ได้ให้รางวัลกับความสำเร็จ แต่จะมีการลงโทษหากกระทำการให้รางวัลในเชิงลบเช่นนี้ทำให้สมาชิกพยายามปิดความรับผิดชอบไปให้ผู้อื่น และพยายามเท่าที่จะเป็นไปได้มากที่สุดในการหลีกเลี่ยงข้อตำหนิในความผิดพลาด (จะรอให้ผู้อื่นทำก่อน เพื่อให้เกิดโอกาส

ผิดพลาดลดลง)

7. **การคัดค้าน (Oppositional culture)** เป็นลักษณะองค์การที่มักมีการเผชิญหน้า และการปฏิเสธมักเป็นผลดี สมาชิกมักสร้างสถานะและอิทธิพลจากการวิจารณ์ ส่งเสริมให้มีการคัดค้าน ได้แย้ง และส่วนใหญ่มักจะไม่เห็นด้วยกับความคิดของผู้อื่นไว้ก่อน เพื่อความปลอดภัยแต่ไม่มีประสิทธิผล (ชอบชี้ความผิดของผู้อื่น)

8. **การยึดถืออำนาจ (Power culture)** เป็นลักษณะองค์การที่ไม่มีส่วนร่วม โครงสร้างเป็นไปตามฐานของตำแหน่ง อำนาจหน้าที่ สมาชิกเชื่อว่าตนจะได้รับการตอบแทนที่ดีจากการมีอำนาจและการควบคุมเหนือผู้อื่นดีกว่า รวมทั้งตอบสนองความต้องการของผู้ที่อยู่เหนือกว่า (สร้างฐานอำนาจให้กับตนเอง)

9. **การแข่งขัน (Competitive culture)** เป็นลักษณะองค์การที่สมาชิกมีการแก่งแย่งชิงดีกัน ให้ค่าและให้ความสำคัญกับผู้ที่มีผลงานเหนือกว่า ให้รางวัลกับผู้ชนะมีบรรยากาศของการแข่งขันแพ้-ชนะ สมาชิกเชื่อว่าตนต้องทำงานแข่งกับผู้อื่นมากกว่าการทำงานร่วมกับผู้อื่น (เปลี่ยนการทำงาน เป็นการประกวด โดยไม่มีการยอมแพ้)

10. **ความสมบูรณ์แบบ (Perfectionistic culture)** เป็นองค์การที่ให้ความสำคัญกับความสมบูรณ์แบบ และการทำงานอย่างหนัก สมาชิกรู้สึกว่าการต้องพยายามไม่ให้เกิดมีความผิดพลาดใดๆ ระวังระวังติดตามในทุกสิ่งทุกอย่าง ใช้เวลาในการทำงานอย่างมากกับสิ่งเล็กๆน้อยๆ (ทำงานให้สมบูรณ์แบบ)

แบบในทุกสิ่งทุกอย่าง)

11. *ความสำเร็จ (Achievement culture)* เป็นลักษณะองค์การที่ทำงานให้ดี ให้ค่าและให้ความสำคัญกับสมาชิกที่สามารถวางเป้าหมายและดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายที่ตนเองวางไว้ สมาชิกขององค์การจะวางเป้าหมายที่ท้าทายและเป็นไปได้สำหรับตนเอง จะมีการวางแผนการทำงานและทำตามแผนอย่างกระตือรือร้น (ดำเนินตามแบบมาตรฐานสู่ความเป็นเลิศ และแสดงความกระตือรือร้นอย่างเปิดเผย)

12. *ความประจักษ์ในตน (Self-Actualization)* เป็นลักษณะองค์การที่ให้คุณค่ากับการสร้างสรรค์ ให้ความสำคัญกับคุณภาพมากกว่าปริมาณ ให้ความสำคัญทั้งกับความสำเร็จของงานและความก้าวหน้าของคน สมาชิกจะได้รับการส่งเสริมให้มีความสุขกับงาน พัฒนาตนเอง ให้ทำงานใหม่ๆ ที่น่าสนใจ (คิดให้แตกต่าง และเป็นอิสระ ทำเมื่องานธรรมดาให้ดีขึ้น)

ความเข้าใจในองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ ปัจจัยและค่านิยมที่มีผลทำให้เกิดความแตกต่างในองค์การจะช่วยให้เห็นภาพในการจัดระบบองค์การที่เหมาะสม และส่งเสริมให้มีการริเริ่มการจัดการองค์ความรู้ (knowledge management) ในองค์การได้ชัดเจนยิ่งขึ้น (Balthazard and Cooke, 2004)

ผลของวัฒนธรรมองค์การกับการพัฒนาองค์การ

วัฒนธรรมองค์การเป็นเสมือนแนวทางร่วมกันของสมาชิก และเป็นตัวชี้นำพฤติกรรมประจำวันของสมาชิก วัฒนธรรมองค์การช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จได้เนื่องจากเป็นตัวช่วยให้สมาชิกตระหนัก ยอมรับและอยู่กับค่านิยมขององค์การ (Evan, 1993 อ้างใน Frost and Gillespie, 1998) และ McKenna (2003) ก็เห็นเช่นเดียวกันว่า เมื่อพนักงานมีความเข้าใจร่วมกันว่าอะไรสำคัญที่สุดต่อองค์การ พนักงานส่วนใหญ่ก็จะมีพฤติกรรมไปในทิศทางที่จะตอบสนองต่อสิ่งที่สำคัญต่อองค์กรเหมือนกันเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ส่งผลให้ผลงานขององค์การดีขึ้น ดังนั้นการวัดประเมินวัฒนธรรม องค์การ ควรต้องมีความเจาะจง มีความหมาย และเป็นจริง เพื่อให้ทราบลักษณะที่แท้จริงของวัฒนธรรมองค์การของตน ดังเช่นผลงานวิจัยของ Pool (2000 พบว่าวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรคจะลดความตึงเครียดในงานทำให้เกิดความพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้น และมีผลงานที่ดีขึ้น วัฒนธรรมองค์การมีรากฐานจากความเชื่อและปรัชญาในการดำเนินงานขององค์การ หากความเชื่อ วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และวิธีดำเนินงานเป็นองค์ประกอบของกลยุทธ์ องค์การสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การ วัฒนธรรมจะมีผลสำคัญทำให้เกิดผลสำเร็จ หากไม่สอดคล้องแล้วจะเป็นการยากสำหรับองค์การ นั้นที่จะประสบผลสำเร็จตามกลยุทธ์ได้

Westbrook (1993) สรุปว่าวัฒนธรรมองค์การมีความสำคัญต่อองค์การ หากวัฒนธรรมไม่เอื้อต่อการจัดการคุณภาพทั้งองค์การ (TQM) แล้วจะส่งผลทางด้านลบต่อการจัดการคุณภาพทั้งองค์การ (TQM) ดังนั้นหากต้องการให้องค์การประสบความสำเร็จในการจัดการคุณภาพต้องเปลี่ยนองค์ประกอบต่างๆของวัฒนธรรมองค์การให้ส่งผลทางด้านบวกต่อ TQM เช่นเดียวกับการศึกษาของ Frost and Gillespie (1998) สรุปว่า วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จขององค์กรอย่างมาก ตัวอย่างเช่น วัฒนธรรมองค์การและการสื่อสารจะมีส่วนในการกำหนดความมีประสิทธิภาพ ใน 2 ทาง คือ การตัดสินใจขององค์การและการเปลี่ยนแปลงองค์การ

McKenna (1992) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การที่รับรู้ของพนักงานในองค์การและวินัยในการเรียนรู้ของSenge ทำให้สามารถหาช่องว่างที่เกิดขึ้นในองค์การที่เป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ขององค์การ สำหรับการศึกษาของ Rodriguez et. al. (2003) ก็พบว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นทั้งปัจจัยส่งเสริมและปัจจัยยับยั้งให้เกิดการเรียนรู้ขององค์การ

การศึกษาของ Balthazard and Cooke (2004) เป็นการเชื่อมโยงวัฒนธรรมองค์การและบุคคลกับผลงานขององค์การด้านการเรียนรู้ขององค์การและการจัดการองค์ความรู้ โดยพบว่าวัฒนธรรมประเภทสร้างสรรค์จะส่งผลบวกต่อพนักงานในด้าน ความชัดเจน

ของบทบาทหน้าที่ของพนักงานและความเหมาะสม ทำให้เกิดความพึงพอใจงาน มีอัตราการเปลี่ยนงานต่ำ และส่งผลทางด้านลบต่อพฤติกรรมที่ทำตามอย่างเหมือนกัน องค์การมีการปรับตัว และมีผลผลิตและบริการที่มีคุณภาพ ส่วนวัฒนธรรมประเภทปกป้อง (แบบเฉื่อยชาและแบบก้าวร้าว) จะส่งผลตรงกันข้ามกับประเภทสร้างสรรค์ คือ ส่งผลลบต่อพนักงานในด้าน ความชัดเจนของบทบาทหน้าที่ของพนักงานและความเหมาะสม และส่งผลลบต่อความพึงพอใจงาน และการคงพนักงานให้อยู่กับองค์การ พนักงานจะมีพฤติกรรมเป็นแบบเดียวกัน ไม่มีความคิดอิสระของตน ส่งผลลบต่อคุณภาพผลิตภัณฑ์ และการบริการลูกค้า ซึ่ง Balthazard and Cooke สรุปว่า จากการศึกษาผลของวัฒนธรรมนี้ ประเด็นสำคัญที่พบคือ เรื่องความสอดคล้องเป็นหนึ่งเดียวกันของส่วนต่างๆในองค์การ กล่าวคือ หากโครงสร้าง ระบบ เทคโนโลยี และทักษะ/คุณภาพขององค์การสอดคล้องกับเป้าหมายและทิศทางขององค์การ ก็มีแนวโน้มสูงว่าจะประสบความสำเร็จในการจัดการด้านองค์ความรู้

การสร้างและการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การไม่ใช่เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยบังเอิญไม่มีสาเหตุ แต่มีที่มาและมีเหตุผลในการเกิดของวัฒนธรรม ซึ่ง Schein (1983) มีความเห็นว่าต้นตอของการเกิดวัฒนธรรมองค์การมักเริ่มมาจากผู้ก่อตั้ง

องค์การ โดยผู้ก่อตั้งองค์การจะมีบทบาทอย่างมากต่อการสร้างวัฒนธรรมภายในองค์การ เพราะในช่วงแรกผู้ก่อตั้งจะเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์และแนวทางดำเนินงานขององค์การ เมื่อประสบความสำเร็จ แนวทางปฏิบัตินั้นก็มักมีการทำซ้ำต่อกันมากลายเป็นวัฒนธรรมขององค์การนั้น การเกิดของวัฒนธรรมในองค์กรมักมาจาก 3 ทาง ได้แก่

1. ผู้ก่อตั้ง(founders) จะเลือกจ้างและรักษาไว้เฉพาะพนักงานที่มีแนวคิดแนวปฏิบัติเช่นเดียวกับผู้ก่อตั้ง

2. การสร้างสังคมในองค์กร (socialization) เมื่อพนักงานที่เข้ามาใหม่ในองค์กรก็จะได้รับการอบรม ปลุกฝังแนวคิด แนวปฏิบัติในแบบเดียวกันกับที่ผู้ก่อตั้งคิดและรู้สึกว่าคุณต้อง

3. พฤติกรรมของผู้ก่อตั้ง (founders' own behavior) จะเป็นแบบอย่างให้กับพนักงานทำให้พนักงานซึมซับความเชื่อ ค่านิยม และสมมุติพื้นฐานในการคิดของผู้ก่อตั้งเป็นแบบอย่างของตนเอง และยิ่งเมื่อองค์กรประสบความสำเร็จ พนักงานก็ยิ่งเชื่อมั่นในวิสัยทัศน์และแนวทางของผู้ก่อตั้ง และยึดถือปฏิบัติกลายมาเป็นวัฒนธรรมในองค์กรในที่สุด (Robbins, 2003) เมื่อวัฒนธรรมองค์กรเกิดขึ้นแล้ว การรักษาวรรณมาให้คงอยู่ต่อไปจะขึ้นกับปัจจัยที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ การคัดเลือกพนักงาน การสร้างสังคมในองค์กร และผู้นำในองค์กร (Robbins, 2003)

ในการรับพนักงานใหม่เข้ามาในองค์กร มักต้องผ่านขั้นตอนในการสรรหาและการคัด

เลือกพนักงาน ซึ่งในการคัดเลือกพนักงานนั้น นอกจากจะต้องพิจารณาเกี่ยวกับคุณสมบัติให้ตรงตามลักษณะที่ระบุไว้สำหรับงาน (job specifications) นั้นๆแล้ว ยังต้องพิจารณาว่าสามารถเข้ากับวัฒนธรรมในองค์กรได้หรือไม่ มีค่านิยมอย่างไร หากมีลักษณะที่ไม่สามารถเข้ากับองค์กรได้ หรืออาจทำให้วัฒนธรรมถูกทำลายไป ก็จะไม่รับเข้ามาในองค์กร ส่วนพนักงานที่เข้ามาทำงานแล้วปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรไม่ได้ ก็อาจลาออกไป จึงทำให้วัฒนธรรมที่เกิดขึ้นแล้วยังคงอยู่ต่อไป

การสร้างสังคมในองค์กร เป็นส่วนที่สำคัญในการปรับพฤติกรรมของพนักงานที่เข้ามาใหม่ให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้ เพราะโดยทั่วไปแม้ว่าในขั้นตอนการคัดเลือกพนักงานจะมีความเหมาะสมเพียงไร พนักงานที่เข้ามาใหม่จะมีความคาดหวัง ทัศนคติ ค่านิยม ของตนเอง และมักจะไม่นิ่งเฉยกับวัฒนธรรมในองค์กร และมีแนวโน้มที่จะมีพฤติกรรมที่เบี่ยงเบนไปจากวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ ดังนั้นการสร้างสังคมในองค์กรจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการปลุกฝังวัฒนธรรมองค์กรให้กับพนักงานใหม่ โดยการใช้ข้อมูลที่ถูกต้องเป็นจริงเกี่ยวกับองค์กร อบรมให้เข้าใจเกี่ยวกับค่านิยม แนวทางปฏิบัติ และวัตถุประสงค์ที่องค์กรต้องการ เพื่อให้พนักงานเข้าใจและปรับสิ่งที่ตนคาดหวังให้ตรงกับความเป็นจริงในองค์กร และให้มีทัศนคติ ค่านิยมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร

ผู้นำองค์การมีบทบาทสำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์ และเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติตนในองค์การ จึงมีส่วนสำคัญอย่างมากในการส่งเสริมให้เกิดรูปแบบวัฒนธรรมขึ้นในองค์การ (Schein, 1992; อ้างใน Drucker, 1996) โดยเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์ และเอื้อให้เกิดการปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น เช่น การให้อิสระแก่พนักงานในการตัดสินใจ มากน้อยเพียงไร พนักงานควรแต่งกายอย่างไร การทำอะไรจะได้รับการวัล ได้รับ การเลื่อนขั้น เป็นต้น เหล่านี้เป็นส่วนสำคัญในการหล่อหลอมวัฒนธรรมขึ้นในองค์การ

ดังนั้นเมื่อทราบถึงการเกิดและการคงอยู่ของวัฒนธรรมในองค์การเช่นนี้แล้ว หากต้องการจะเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์การ จึงต้องพิจารณาในปัจจัยต่างๆเหล่านี้ หากปัจจัยเหล่านี้ปรับเปลี่ยนไปก็มีผลต่อการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม เช่น การคัดเลือกพนักงานที่มีค่านิยมสอดคล้องกับวัฒนธรรมที่ต้องการเปลี่ยนแปลงใหม่ สร้างสังคมในองค์การสำหรับวัฒนธรรมที่ต้องการใหม่ และมีผู้นำที่สร้างค่านิยมและวัฒนธรรมรูปแบบใหม่ที่ต้องการ

Zwell (2000) เสนอว่า การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมอย่างได้ผลต้องสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนให้พนักงานเกิดศักยภาพในการทำงานและทุ่มเทให้กับองค์การอย่างเต็มที่ที่สุด เพราะจะทำให้พนักงานมีแรงจูงใจ มุ่งมั่นที่จะทำงานที่ท้าทาย และส่งผลให้องค์การประสบผลสำเร็จและลูกค้าผู้รับบริการมีความพึงพอใจมากขึ้น นอกเหนือจากการ

ปรับในปัจจัยดังกล่าวข้างต้น Zwell ได้เสนอกลยุทธ์ในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมเพิ่มเติม ได้แก่ 1) กำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ชัดเจนเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมที่ต้องการ และสื่อสาร ต่อยาววิสัยทัศน์และพันธกิจนั้นให้กับพนักงานรับทราบ และทำความเข้าใจถึงสาเหตุที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ เพื่อให้พนักงานเข้าใจเกิดเป็นแรงบันดาลใจ และจูงใจให้เกิดการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ 2) สร้างค่านิยมและหลักการที่เป็นพื้นฐานของวัฒนธรรมที่ต้องการ โดยทำให้เกิดความคาดหวังที่สูงขึ้น และพยายามทำให้วัตถุประสงค์ของพนักงานและขององค์การไปในทิศทางเดียวกัน มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน 3) ใช้คำศัพท์ และภาษาในวิสัยทัศน์และพันธกิจที่สอดคล้องกับแนวคิดใหม่ของวัฒนธรรมองค์การที่ต้องการ เพื่อช่วยให้พนักงานเปลี่ยนวิธีคิดและปฏิบัติเพราะคำพูดที่ใช้จะสะท้อนถึงทัศนคติ ความเชื่อ และพฤติกรรมของพนักงานในองค์การด้วย 4) ตั้งเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงในส่วนประกอบต่างๆของวัฒนธรรม เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรวมในวัฒนธรรมองค์การที่ต้องการ 5) กำหนดแผนงาน เป้าหมาย ขั้นตอนดำเนินงานและตารางเวลาที่ชัดเจน เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างมีขั้นตอน 6) มีระบบในการวัดผล ติดตามผล และพัฒนาความก้าวหน้า เพื่อให้วัฒนธรรมองค์การมีการเปลี่ยนแปลงไปตามที่กำหนดไว้

จากการศึกษาของ Sherriton and Stern (1997) ได้เสนอขั้นตอนสำหรับการเปลี่ยนแปลง

วัฒนธรรมองค์การหรือนโยบายหรือ วัฒนธรรมกลุ่มย่อยในองค์การ ในบทบาท ของงานทรัพยากรบุคคลไว้ 6 ขั้นตอนคือ 1) ประเมินสิ่งที่จำเป็นในการเปลี่ยนแปลง โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรม ที่เป็นอยู่ปัจจุบัน เปรียบเทียบกับวัฒนธรรมที่ ต้องการจะเป็น เพื่อกำหนดสิ่งที่จำเป็นต้อง เปลี่ยนแปลง 2) ให้ผู้บริหารกำหนด ปรัชญา และมาตรฐานของการสำเร็จ บทบาทในการ ทำงาน การตัดสินใจของผู้นำ ให้สอดคล้อง กับรูปแบบวัฒนธรรมใหม่ที่ต้องการ (เนื่องจาก ผู้นำมีอิทธิพลต่อการสร้างวัฒนธรรมในองค์ การตามที่อธิบายข้างต้น) 3) วิเคราะห์ว่า ปัจจัยภายในองค์การใดบ้างที่ต้องมีการ กระตุ้นหรือปรับเปลี่ยน เช่น ระบบ ขั้นตอน การดำเนินงาน และนโยบาย รวมถึง ระบบ การให้ค่าให้โทษ การคัดเลือก และความ คาดหมายในบทบาทหน้าที่ของพนักงาน เพื่อ ทำให้สอดคล้องสนับสนุนกับวัฒนธรรมใหม่ ที่ต้องการ 4) หาแนวร่วมในการเปลี่ยนแปลง ต้องกำหนดได้ว่าวัฒนธรรมใหม่จะดำเนินไป อย่างไร จะต้องมีหน่วยงาน คณะกรรมการ ทีมงานใครร่วมมือกัน เพื่อให้การเปลี่ยนแปลง เป็นผลสำเร็จ 5) จัดฝึกอบรมและทำความเข้าใจให้กับพนักงาน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าพนักงาน จะสามารถปฏิบัติตามบทบาทที่คาดหวัง ไว้ในวัฒนธรรมใหม่ได้ 6) ประเมินผลและ ติดตามความก้าวหน้าของการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมว่าเป็นไปตามที่คาดหวังไว้หรือไม่ ต้องปรับแก้ที่จุดใด อย่างไรก็ตามบทบาท ของงานทรัพยากรบุคคลในการปรับเปลี่ยน

วัฒนธรรมองค์การนั้นต้องอาศัยการร่วมมือ กันทั้งองค์การ และหน่วยงานทรัพยากร บุคคลเองก็ต้องเปลี่ยนวัฒนธรรมกลุ่มย่อยใน หน่วยงานตนเป็นตัวอย่างก่อน

จากที่นำเสนอมาข้างต้น จะเห็นได้ว่า วัฒนธรรมองค์การมีความสำคัญต่อการ ดำเนินการและอยู่รอดขององค์การ และจาก การวิจัยพบว่า รูปแบบวัฒนธรรมองค์การที่ เหมาะสมจะส่งเสริมการดำเนินงานให้บรรลุ ผลสำเร็จ ขณะที่วัฒนธรรมองค์การบางอย่าง อาจทำลายความก้าวหน้าและการอยู่รอดของ องค์การในระยะยาว ซึ่งผลการวิจัยในระยะ หลังนี้พบว่า องค์การที่มีวัฒนธรรมองค์การที่ เข้มแข็งเป็นกรอบควบคุมให้พนักงานปฏิบัติ ไปในทางเดียวกันนั้น จะเป็นผลดีต่อเมื่อ วัฒนธรรมนั้นมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ และสิ่งแวดล้อมขององค์การ แต่หากไม่ สอดคล้องแล้วจะเป็นตัวขัดขวางความ ก้าวหน้าและการอยู่รอดขององค์การ อย่างไร ก็ตามจากสถิติพบว่าองค์การที่มีวัฒนธรรม องค์การที่เข้มแข็ง จะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และไม่สามารถปรับตัวได้ทันกับการ เปลี่ยนแปลง ทำให้ผลการดำเนินงานถดถอย ลงไปเรื่อยๆ (Peter and Waterman, 1982; Denison, 1990; Kotter and Heskett, 1992; Zwell, 2000)

องค์การที่สามารถอยู่รอดในระยะยาว และเกิดการปรับเปลี่ยนที่สำคัญในองค์การ มักมีวัฒนธรรมองค์การที่มีลักษณะที่มีค่านิยม ต่อการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลง มีค่านิยม ต่อพนักงานและผู้เกี่ยวข้องในองค์การ รวม

ทั้งลูกค้า/ผู้รับบริการ คู่ค้าและผู้ถือหุ้น (Schien, 1992 อ้างใน Drucker, 1996) ซึ่งเป็นองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบปรับตัว (adaptive culture) ส่วนองค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่ปรับตัวเช่นมีลักษณะเป็นทางการอย่างมาก มีการควบคุมแบบรวมศูนย์จากส่วนกลาง ไม่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า/ผู้รับบริการ พนักงาน ผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มักจะไม่สามารถอยู่รอดได้ในระยะยาว โดยเฉพาะภายใต้สิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรงมากขึ้น

(Kotter and Heskett, 1992)

ในการรักษาหรือการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้เอื้อต่อผลสำเร็จขององค์กรนั้น ปัจจัยที่สำคัญอย่างมากคือ ผู้นำองค์กร ดังนั้นผู้นำองค์กรจึงต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร เพื่อที่จะสร้างและรักษาวัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการดำเนินงานให้องค์การประสบความสำเร็จและเติบโตต่อไปในระยะยาวอย่างยั่งยืน

บรรณานุกรม

- Ashkanasy, Neal M., Wilderom, Celeste P., and Peterson, Mark F. (2000). **Handbook of organizational culture & climate**. CA : Sage Publications.
- Balthazard, Pierre A. and Cooke, Robert A. (2004). Organizational Culture and Knowledge Management Success: Assessing The Behavior-Performance Continuum. Proceeding of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences-2004, Retrieved September 10, 2004, from the IEEE Computer Society web site, <http://csdl.computer.org/comp/proceedings/hicss/2004/2056/08/205680239a.pdf>
- Cooke, Robert A. and Rousseau Denise M. (1988, September). Behavioral Norms and Expectations : a quantitative approach to the assessment of organizational culture. **Group & Organization Studies : 13, 3, p. 245-273.**
- Daft, Richard L. (2002). **The Leadership Experience**. (2nd ed.) Fort Worth,TX : Harcourt College Publishers.
- Denison, Daniel R. (1990). **Corporate culture and organizational effectiveness**. New York : Wiley.
- Frost, Susan H. and Gillespie, Theresa W. (1998, Winter). Organizations, Culture, and Teams : Links toward genuine change. **New Directions for Institutional Research, No. 100**, p. 5-15.
- Hesselbein, Frances, Goldsmith, Marshall and Beckhard, Richard. (Eds.). (1996). **The leader of the future : new visions, strategies, and practice for the next era**. Forword by Peter F. Drucker. San Francisco : Jossey-Bass.

- Hooijberg, Robert, Petrock, Frank. (1993). On culture change: using the competing values framework to help leaders execute a transformational strategy. **Human Resource Management, 32, 1**, p.29-50.
- Kotter, John P., Heskett, James L. (1992). **Corporate culture and performance**. New York : Free Press.
- McKenna, Stephen D. (1992). A culture instrument : driving organizational learning. **Leadership & Organization Development Journal, 13, 6**, p. 24-29
- McKenna, Terry. (2003, November). **Measuring your business culture**. **National Petroleum News, 95, 12**, p. 16.
- Moorhead, Gregory and Griffin, Ricky W. (2001). **Organizational Behavior : Managing people and organizations**. 6th ed. Boston : Houghton Mifflin.
- Nelson, Debra L. and Quick, James Campbell. (2003). **Organizational behavior : foundations, realities, and challenges**. (4th ed.) : Mason, Ohio : Thomson/South-Western.
- Peters, Thomas J., Waterman, Robert H. (1982). **In search of excellence: Lessons from America's best-run companies**. New York : Harper & Row
- Pool, Steven W. (2000). Organizational culture and its relationship between job tension in measuring outcomes among business executives. **The Journal of Management Development, 19, 1**, p. 32-48
- Reigle, Ronda F. (2001). Measuring organic and mechanistic cultures. **Engineering Management Journal, 13, 4**, p 3-8.
- Robbins, Stephen P. (2003). **Organizational Behavior**. (10th ed.). New Jersey : Prentice Hall.
- Rodriguez, Sonia Dasi et. al. (2003). An empirical study about the effect of cultural problematic on organizational learning in alliances. **The Learning Organization, 10, 3**, p. 138-148.
- Schein, Edgar H. (1983, Summer). The role of the founder in creating organizational Culture. **Organizational Dynamics, 12, 1**, pp. 13-28.
- Sherriton, Jacalyn, Stern, James. (1997, April). HR's role in culture change. **HR Focus, 74, 4**, p. 27.
- Westbrook, Jerry D. (1993, January/February). Organizational culture and its relationship to TQM. **Industrial Management, 35, 1**, p. 1-3.
- Zwell, Michael. (2000). **Creating a culture of competence**. New York : John Wiley & Sons.