



Doctor of Philosophy in Social Sciences Association
Ramkhamhaeng University

วัฒนธรรมองค์กรกับความสำเร็จในการบริหาร : เปรียบเทียบสองวัฒนธรรมองค์กร

ดร.บวร ประพฤติดี¹

บทคัดย่อ

บทความวิชาการวิเคราะห์ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมการทำงานของคนในองค์กรที่แตกต่างกันโดยเปรียบเทียบลักษณะวัฒนธรรมสององค์กรคือระบบราชการและระบบธุรกิจจุดอ่อนระบบราชการคือมีวัฒนธรรมอำนาจ ส่งผลต่อปัญหาประสิทธิภาพการทำงานบริการของข้าราชการ ตัวอย่างเช่นไม่ทำงาน (Delay) การทำงานมีสองมาตรฐาน (Double Standard) ใช้อำนาจ (Discretionary Power) ไม่สนใจงานบริการประชาชน (Low Quality of Customer Service) การทุจริตในหน้าที่ราชการ (Bureaucratic Corruption) แม้จะมีการปรับโครงสร้างมีกฎหมายปฏิรูประบบราชการใหม่ (Reform) ขององค์กรรัฐ ที่นำต้นแบบการบริหารเชิงธุรกิจมาสร้างคนเก่งยุคใหม่ในระบบราชการก็ไม่ได้แสดงให้เห็นภาพรวมของประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการที่ดีขึ้นหรือมีประสิทธิภาพเทียบเท่าระบบการปฏิบัติงานในภาคธุรกิจ

ในขณะที่องค์การธุรกิจเน้นวัฒนธรรมองค์กรแนวราบผู้นำขับเคลื่อนและผลักดันวัฒนธรรมองค์กรให้สมาชิกขององค์กรปรับเปลี่ยนและนำไปใช้ในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ตัวอย่างเช่นความซื่อสัตย์ คุณภาพ ประสิทธิภาพ ความรับผิดชอบ การบริการอย่างรวดเร็วเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่พัฒนาเป็นตราหรือภาพลักษณ์สินค้า (Brand) เพื่อการแข่งขันในตลาดธุรกิจ วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นกลไกความสำเร็จในการบริหารองค์กรธุรกิจ เพราะวัฒนธรรมองค์กรได้เชื่อมโยง (Alignment) พลังความไว้วางใจร่วมกันของทุกคนที่ทำงานในองค์กร (Shared Organization Trust) เมื่อใดก็ตามค่านิยมบุคลากรรวมกันเป็นหนึ่งกับค่านิยมองค์กร องค์กรจะเป็นองค์กรวิสัยทัศน์ ที่มีศักยภาพในการบริหาร อาจเรียกว่าองค์กรที่มีหนึ่งยุทธศาสตร์ (One Strategy) และปัจจัยสำเร็จขององค์กรภาคธุรกิจที่สำคัญยิ่ง คือการมีผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นหัวหน้าขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรที่นำไปสู่การขายสินค้าและบริการอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล สร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าและมีกำไร

คำสำคัญ : วัฒนธรรมองค์กร สองวัฒนธรรมองค์กร

¹ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

Abstract

This article is an attempt to analyze the importance of organization culture upon organizational performance by comparing two different organizations: bureaucracy and business. The weakness of the bureaucracy is its power culture which impinges in efficiency, double standard, discretionary power, low quality performance and most importantly corruption. Though, the government has put an effort to rebuild and reform bureaucratic structure to improve performance by using private sector model. The reform so far does not hit the major point of improving bureaucratic performances as compared to business sector. As a matter of fact.

In comparison, business organization performs on horizontal culture to serve its customers. The leaders of business organization have duty to enforce business culture such as honesty, quality, efficiency, accountability and quick delivery of services to improve business performances. Its culture has become organization branding to persuade its customers and to compete with others for better goods and services. Organization culture is considered a strategic weapon for business achievement because the organization culture has been aligned with trust values. Whenever employee's values align with organization values, the organization will be called visionary organization or one strategy organization. Finally, transformational leader existing in business organization has become a major factor to transform business culture toward organization achievement with customer satisfaction and profit.

Keywords : organization culture, comparing two different organizations

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กลไกการบริหารระบบราชการไม่ว่าจะเป็นเรื่องการคัดเลือกคนเข้าทำงาน การพัฒนาคนเข้าสู่ระบบ การให้รางวัลตอบแทนอาจไม่ใช่คำตอบของการสร้างคนดีคนเก่งเข้าสู่ระบบราชการ สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจากอดีตจนปัจจุบันในการบริหารราชการแผ่นดินคือ ปัญหาความไม่มีประสิทธิภาพของข้าราชการ เริ่มตั้งแต่ข้าราชการไม่ทำงาน (Delay) ทำงานสองมาตรฐาน (Double Standard) ไม่บริการประชาชน (Low Quality of Customer Service) ทุจริตในหน้าที่ราชการ (Bureaucratic Corruption) เป็นต้น การปรับปรุงหรือการมีกฎหมายปฏิรูประบบราชการใหม่ (Reform) ขององค์กรรัฐทั้ง กพ.และ กพร. ที่พยายามนำต้นแบบการบริหารเชิงธุรกิจมาสร้างคนเก่งยุคใหม่ในระบบราชการก็ไม่ได้แสดงให้เห็นภาพรวมของประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการว่าดีขึ้นหรือเทียบเท่าระบบการปฏิบัติงานในภาคธุรกิจ สภาพปัญหาดังกล่าวนำไปสู่การตั้งคำถามว่าประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรมีความเชื่อมโยงหรือผูกพันกับปัจจัยการพัฒนาองค์กรและบุคลากรด้านใดที่มีผลกระทบต่อผลการทำงานที่แตกต่างกันในสององค์กรคือระบบธุรกิจที่มีประสิทธิภาพกับระบบราชการที่มีประสิทธิภาพแต่ขาดประสิทธิภาพ นักวิชาการและนักบริหารเชื่อว่าปัญหานี้เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรเป็นกลไกความสำเร็จในการบริหารองค์กร ไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐ ภาคเอกชนและภาคประชาสังคม เพราะวัฒนธรรมองค์กรคือการเชื่อมโยง (Alignment) ของพลังความไว้วางใจสูงสุดร่วมกันของทุกคนที่ทำงานในองค์กร (Shared Organization Trust) พลัง

ความไว้วางใจที่เกิดขึ้นพัฒนาและยกระดับความเข้มข้นมาจากการหล่อหลอมความเชื่อ ค่านิยมและประสบการณ์ในการทำงานที่ผสมผสานเป็นวัฒนธรรมองค์กรเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์การทำงานขององค์กรทั้งหมด เมื่อใดก็ตามที่ค่านิยมบุคลากรรวมกันเป็นหนึ่งกับค่านิยมองค์กร องค์กรจะเป็นองค์กรวิสัยทัศน์ ที่มีศักยภาพในการบริหาร อาจเรียกว่าองค์กรที่มีหนึ่งยุทธศาสตร์ (One Strategy) บทความนี้จะวิเคราะห์ให้เห็นความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร ความแตกต่างของสองวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมการทำงานของคนในองค์กรที่ต่างกันโดยเปรียบเทียบลักษณะวัฒนธรรมสององค์กรคือระบบราชการที่เป็นระบบอำนาจและระบบธุรกิจที่เน้นการบริการลูกค้า รวมทั้งวิเคราะห์ความสามารถของผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กร

ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรเป็นระบบค่านิยมความเชื่อ อุดมการณ์ที่องค์กรสร้างขึ้นมาเพื่อการควบคุมประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์ที่มีพลังในการผลักดันและเชื่อมโยงองค์กรกับทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรไปสู่ความสำเร็จ วัฒนธรรมองค์กรคือหัวใจองค์กรที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาความเชื่อ ค่านิยมและอุดมการณ์ความสำเร็จขององค์กรเช่นประสิทธิภาพ คุณภาพการบริการลูกค้า ความไว้วางใจที่เชื่อมโยงกับความเชื่อมั่นจากหัวใจของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจากการเป็นสมาชิกขององค์กร ความรักความผูกพันการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ผลักดันพลังการ

แข่งขันจากภายในหัวใจของบุคลากรเป็นพลังร่วมในการทำงานทั้งองค์กร

องค์กรสุขภาพดี (Healthy Organization) จะมีวัฒนธรรมการทำงานที่มีศักยภาพในการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร การเปลี่ยนแปลงขององค์กรเป็นไปตามสภาวะธรรมชาติที่เกิดขึ้นในองค์กร หากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นครอบคลุมทั้งระบบในองค์กรจะส่งผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงทั้งโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร การวางกลยุทธ์ในการปรับปรุงองค์กรควรทำการเปลี่ยนแปลงทั้งโครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กร เพราะการเปลี่ยนแปลงเฉพาะโครงสร้างองค์กรเพียงอย่างเดียวไม่สามารถรับประกันได้ว่าองค์กรจะประสบความสำเร็จ ตราบใดที่วัฒนธรรมของคนในองค์กรไม่มีการเปลี่ยนแปลง เพราะวัฒนธรรมองค์กร หมายถึงรวมถึงองค์ประกอบที่รวมเป็นคุณลักษณะขององค์กร ทั้งระบบที่อาจจะมองย้อนหลังไปถึงประวัติศาสตร์ และกระบวนการเรียนรู้ของคนในองค์กรนั้นๆ วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นการผสมผสานของปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจากอดีตจนปัจจุบัน อาจมาจากแนวคิดของเจ้าของกิจการที่เริ่มตั้งองค์กรตั้งแต่แรกเริ่ม หรืออาจหมายถึงสิ่งที่เกิดขึ้นใหม่จากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในระบบ เพื่อความอยู่รอดในการแข่งขันวัฒนธรรมองค์กรจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความอยู่รอด ความเจริญเติบโตและกลยุทธ์ในการบูรณาการขององค์กร ทุกองค์กรวัฒนธรรมองค์กรกลายเป็นภาพลักษณ์และบุคลิกภาพของความเป็นหนึ่งเดียวในองค์กร ตัวอย่างบุคลากรในองค์กรประเทศญี่ปุ่นจะคุ้นเคยกับวัฒนธรรมการทำงานให้องค์กรไปตลอดชีวิต

มีความรักผูกพันและมีความจงรักภักดีต่อองค์กรสูง มีการเปลี่ยนแปลงอย่างค่อยเป็นค่อยไปและมีวินัยในการทำงานสูง ขณะเดียวกันหากมองบุคลิกภาพของคนทำงานในองค์กรสังคมไทยซึ่งเป็นสังคมอำนาจแนวตั้งเช่นเดียวกับญี่ปุ่น แต่มีการยอมรับการเปลี่ยนแปลงปรับเปลี่ยนวิถีชีวิตในการทำงานเร็วมากและเป็นบุคลากรที่ขาดวินัยในการทำงาน

วัฒนธรรมเป็นเรื่องคุณค่าร่วมที่อยู่ภายในระหว่างกลุ่ม (Shared Values) เป็นสิ่งปฏิบัติที่สอดคล้องกันของกลุ่ม สะท้อนให้เห็นคุณค่าและพฤติกรรมของคน ในทศวรรษนี้หากผู้นำต้องการที่จะปรับเปลี่ยนองค์กร อันดับแรกที่ต้องคิดคือ วัฒนธรรมองค์กร การเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรต้องทำอย่างละมุนละไมให้เกิดการต่อต้านน้อยที่สุด ทุกองค์กรที่ประสบความสำเร็จต้องมีวัฒนธรรมองค์กรและวัฒนธรรมองค์กรที่ดีจะนำพลังแห่งความสำเร็จให้เกิดทั้งระบบการบริหารวัฒนธรรมองค์กรในภาครัฐคือการบริหารระบบราชการทั้งระบบให้มีวัฒนธรรมหล่อหลอมรวมเป็นหนึ่งเดียวกันเช่นการกำหนดให้มีค่านิยมความโปร่งใส ความยุติธรรม ความซื่อสัตย์ การมีส่วนร่วมเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ในเชิงเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรในภาครัฐก็คือพลังขับเคลื่อนที่ไร้กำแพงกัน การบริหารธุรกิจใช้วัฒนธรรมองค์กรภาครัฐกิจเช่น บรรษัทภิบาล ผลกำไร ลูกค้า คุณภาพของสินค้า เป็นกลไกขับเคลื่อนพนักงานในองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยที่สร้างความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ในการบริหารงาน คนอเมริกันจึงได้เปรียบในการเป็นนักคิด สร้างสรรค์เทคโนโลยีใหม่ ๆ เป็นผู้นำด้านนวัตกรรมในขณะที่ประเทศญี่ปุ่นก็นำนวัตกรรมเหล่านั้นมา

ปรับปรุงเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างผลิตภัณฑ์และตลาดใหม่ นอกจากนั้น วัฒนธรรมยังรวมไปถึงวิถีคิดและบุคลิกภาพในองค์กรอีกด้วย ในองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบรวบอำนาจก็จะส่งผลต่อการบริหารที่เบ็ดเสร็จ ขาดการมีส่วนร่วมจากพนักงาน ในขณะที่องค์กรแบบกระจายอำนาจก็จะเน้นบุคลิกภาพที่ตรงข้ามกัน วัฒนธรรมคือข้อบังคับที่ไม่เป็นลายลักษณ์อักษร เป็นความเชื่อที่ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม เป็นตัวแบบความคิดของประชาชน ส่งผลกระทบต่อการบริหารองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ตัวอย่างเช่นบริษัท IBM เกือบจะสูญหายไปจากโลกนี้ในช่วงปี 1990s เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรของ IBM ที่เน้นความเป็นกลุ่มเดียว ภายใต้กรอบที่จำกัดจึงยากต่อการปรับองค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

วัฒนธรรมองค์กรมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงาน นักวิชาการวิเคราะห์ว่า วัฒนธรรมองค์กรคือปัจจัยที่มีอิทธิพลที่อยู่รอบๆ ตัวเรา ทำให้เกิดกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาองค์กรเรียนรู้เติบโตเป็นองค์กรวิสัยทัศน์ที่ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการ ในภาคปฏิบัติหากบุคลากรภายในองค์กรขาดความเข้าใจในวัฒนธรรมขององค์กรที่ตนเองทำงานอยู่ จะส่งผลกระทบต่อความพร้อมในการทำงานและความกล้าหาญที่จะทำการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพดีในองค์กรวิสัยทัศน์ผู้นำวิสัยทัศน์เป็นกลไกการเปลี่ยนแปลง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีหน้าที่หลักคือพร้อมจะขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรหมายถึงการผลักดันค่านิยมขององค์กรที่พนักงานทุกคนสร้างร่วมกันเป็นพลังแห่งความสำเร็จ

วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งเกิดจากระบวนการเรียนรู้ที่แตกต่างกันและผสมผสานแห่งความแตกต่างเป็นหนึ่งเดียวเพื่อให้องค์กรและทุกคนในองค์กรเดินไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ขององค์กรอย่างมั่นใจว่าจะประสบความสำเร็จ วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งก่อให้เกิดพลังแห่งความร่วมมือในการผลักดันยุทธศาสตร์องค์กรไปสู่จุดหมายปลายทาง ตัวอย่างประเทศญี่ปุ่นเป็นสังคมที่มีเอกลักษณ์เชิงวัฒนธรรมพื้นฐานที่แข็งแกร่ง ในทางตรงกันข้าม วัฒนธรรมองค์กรที่นักบริหารส่วนใหญ่ไม่ต้องการ คือพฤติกรรมการทำงานที่เบี่ยงเบนด้วยอารมณ์และความรู้สึกที่เป็นส่วนประกอบของบุคลิกภาพของทรัพยากรบุคคลในองค์กร ตัวอย่างเช่นพฤติกรรมที่มองประโยชน์ตนเหนือองค์กร การฉวยเดี่ยว ไม่ซื่อสัตย์และไม่อดทนต่อการเรียนรู้ ไม่เข้าใจแนวคิดของทีม พยายามตั้งกวน ตั้งกลุ่มเพื่อประโยชน์ของกลุ่มด้านเดียว นอกจากนั้นปัญหาการบริหาร ประกอบด้วยการมีพฤติกรรมแบบนิ่งลึกลับเก็บเงียบ แสดงออกแบบกระด้างหยาบคาย ไม่สนใจใครในองค์กร ชอบแสดงอาการแบบดูถูกเหยียดหยาม ชอบกล่าวหาผู้อื่น มีพฤติกรรมก้าวร้าวต่อผู้อื่น ชอบส่งเสียงตะโกนพูดไร้มารยาท ขาดการสื่อสารแบบยุควิถี ขาดจริยธรรมการบังคับบัญชาเป็นต้น

เปรียบเทียบสองวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมอำนาจในระบบราชการไทย อัตลักษณ์ของสังคมไทยมีลักษณะเป็นสังคมแนวตั้ง ลักษณะโครงสร้างสังคมแนวตั้งส่งเสริมการใช้วัฒนธรรมอำนาจนิยมที่เป็นลักษณะเด่นของระบบราชการ สังคมไทยเรียนรู้และพัฒนาจากการเติบโตของระบบราชการที่มีอิทธิพลต่อวิถีคิด

และวิถีชีวิตของประชาชน วัฒนธรรมของระบบราชการมีอิทธิพลต่อระบบการเมืองการปกครองของไทยมาแต่อดีตจนถึงแม้ว่าประเทศไทยจะมีการนำระบอบประชาธิปไตยมาใช้ตั้งแต่ปี 2475 วัฒนธรรมทางการเมืองของสังคมไทยยังคงเป็นประชาธิปไตยในระบอบอำมาตยาธิปไตย (Democracy within Bureaucracy) ระบบราชการกลายเป็นพรรคการเมืองที่ใหญ่และมอำนาจมากที่สุด ในสังคมไทย และระบอบนี้ส่งเสริมค่านิยม วัฒนธรรมและระบบความคิด กระบวนการตัดสินใจแบบอำนาจนิยม หรือมีลักษณะพึ่งพา (Dependence) ผู้มีอำนาจวาสนา (Long, 1949)

พฤติกรรมอิงระบบอำนาจนิยมนั้นบ่งบอกถึงการสร้างอาณาจักรของกลุ่มคณะ (Downs, 1967) การทำงานในระบบราชการต้องพึ่งพาผู้มีวาสนา ทำให้ข้าราชการไม่ต้องทำอะไร วันหนึ่งๆ คอยคิดว่าจะเอาใจผู้บังคับบัญชาอย่างไร พฤติกรรมแบบนี้จึงเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาในระบบราชการ ในวัฒนธรรมแบบนี้พฤติกรรมของข้าราชการจึงเน้นการใช้ระบบพวกพ้อง ใช้ระบบบุญบารมีในการปูนบำเหน็จความดีความชอบ อ้างผู้มีอิทธิพลทางการเมืองในการโยกย้ายตำแหน่งต่าง ๆ พฤติกรรมส่วนบุคคลก็เพื่อการแสวงหาซึ่งผลประโยชน์แก่ตนเองและพวกพ้อง ดังนั้นวัฒนธรรมเชิงอำนาจแบบราชการสนับสนุนค่านิยมการนับถือระบบตัวบุคคลแบบอัสวินม้าขาว การปฏิบัติรัฐประหารโดยผู้นำทางการเมืองที่เกิดขึ้นในสังคมไทยหลายๆครั้งเป็นตัวอย่างที่ดีของความล้มเหลวของแนวคิดแบบนี้ที่ยังคงฝังรากลึกและเป็นพฤติกรรมทางสังคมของคนไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออกในรูปของ

การมุ่งส่งเสริมสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลต่าง ๆ มากกว่าการแสวงหาความสำเร็จจากหน้าที่การทำงานโดยตรง ตัวอย่างเช่น ในสังคมไทยบุคคลที่มุ่งหน้าทำงานแต่อย่างเดียวแม้ว่าผลงานจะดีเลิศเพียงไร หากไม่สามารถสร้างสัมพันธ์ภาพกับบุคคลอื่น ๆ ให้ดีพอแล้วย่อมยากที่จะประสบความสำเร็จในชีวิตได้ ในวงราชการไทยคนที่จะเจริญรุดเร็วได้จะต้องเป็นบุคคลประเภทที่ “เจ้านายตึงลูกน้องดัน” ส่วนผลงานที่แท้จริงถูกพิจารณาให้มีความลดหลั่นลงมา

วัฒนธรรมอำนาจนิยมแบบราชการส่งเสริมลัทธิปัจเจกชนคือถือตนเองเป็นใหญ่ มีพฤติกรรมที่มุ่งสนองความต้องการต่าง ๆ ของตนเองเป็นสำคัญโดยขาดการเคารพกฎเกณฑ์ระเบียบข้อบังคับของบ้านเมือง วัฒนธรรมแบบนี้แตกแขนงย่อยมาจากการนับถือตัวบุคคลเป็นใหญ่ดังกล่าวมาแล้วข้างต้น ในสังคมไทยจะสังเกตเห็นได้ว่า นักการเมืองและข้าราชการส่วนใหญ่จะปฏิบัติผิดกฎหมายเสียเอง เช่นนักการเมืองคุ่มนโยบายที่ผิดพลาดและทุจริตคอร์รัปชันไม่ต้องรับผิดชอบในเชิงนโยบายตำรวจขับรถฝ่าไฟแดง ขับรถย้อนศรและขับรถเร็วเกินกฎหมายกำหนดกลับไม่เป็นปัญหาใหญ่ ไม่ผิดกฎหมาย นอกจากนั้นนักการเมืองและข้าราชการ ชอบหลีกเลี่ยงกฎเกณฑ์เพื่อผลประโยชน์ส่วนตนตลอดเวลา ทั้งๆที่เป็นผู้รักษากฎหมาย ตัวอย่างการใช้อำนาจในระบบการเมืองโยกย้ายคนเปลี่ยนแปลงงบประมาณแผ่นดินเพื่อประโยชน์ส่วนตน ข้าราชการทำงานผิดพลาด เช่นการใช้ข้อบกพร่องของกฎหมายมาเป็นเครื่องมือสร้างผลประโยชน์ การเบิกเงินค่าทำงานล่วงเวลาทั้ง ๆ ที่ไม่ได้ทำงาน กรณีสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน (ส.ต.ง.) ได้ตรวจพบและทำรายงานเสนอ

ที่ประชุมคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 21 ตุลาคม 2529 ว่าค่าล่วงเวลาของการทำเรือแห่งประเทศไทย (กกท.) มีจำนวนสูงเกินสมควร สาเหตุสำคัญประการหนึ่งคือ การจัดเวรปฏิบัติงานล่วงเวลาไว้เป็นประจำโดยมิได้คำนึงถึงปริมาณงานที่จะต้องปฏิบัติ ทำให้มีการเบิกล่วงเวลาโดยมิได้ปฏิบัติงานจริง (สยามรัฐสัปดาห์วิจารณ์ ฉบับอาทิตย์ที่ 2 ตุลาคม - 8 พฤศจิกายน 2529)

วัฒนธรรมเชิงอำนาจจะสะท้อนให้เห็นทัศนคติการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคมโดยเฉพาะในระบบราชการเป็นตัวอย่าง ที่เห็นได้ชัดเจนและเป็นลักษณะประจำตัวของข้าราชการ ม.ร.ว.คึกฤทธิ์ ปราโมช อดีตนายกรัฐมนตรีได้ให้ทัศนะคติเกี่ยวกับข้าราชการน่าสนใจว่า ระบบราชการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในทุกรูปแบบ ระบบราชการจะปรับตัวเพื่อรักษา ระบบราชการไว้ การปรับตัวเพื่อเอาตัวเองรอดไปวันหนึ่ง มิได้สร้างความคิดสร้างสรรค์หรือคิดจะเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้นแต่ประการใด โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้าราชการระดับผู้นำทางการบริหารที่มีบทบาทสำคัญทางการเมืองและการวางนโยบายในการพัฒนาประเทศมีพฤติกรรมที่ต่อต้านการพัฒนาหรือการเปลี่ยนแปลงเนื่องมาจากเหตุผลหลายประการด้วยกันเช่น ความพยายามรักษาสถานภาพเดิมของข้าราชการไว้หากจะมีการเปลี่ยนแปลงก็จะมีทิศทางไปในทางขยายอำนาจและอิทธิพลของส่วนราชการ โดยคำนึงถึงฐานะและตำแหน่งหรือผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้องด้วยตำแหน่ง(Downs,1967)

ดังนั้นข้าราชการระดับสูงจึงมีความคิดริเริ่มที่จะเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงสิ่งต่างๆในองค์กรตนเองน้อยมากเพราะทุกคนมีประโยชน์ตนเป็นที่

ตั้งเพื่อการรักษาอำนาจตนเอง ไม่อยากให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้วยความเกรงกลัวว่าจะเป็นต้นเหตุของความขัดแย้งภายในองค์กรหรือตนเองเสียประโยชน์สูญเสียอำนาจ ดังนั้นข้าราชการระดับสูงไม่กล้าที่จะเปลี่ยนแปลงและมีความคิดที่จะรักษาสถานภาพเดิมไว้มากกว่าที่จะค้นหาแนวทางใหม่มาใช้ในระบบราชการ การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นเมื่อผลการเปลี่ยนแปลงตอบสนองประโยชน์เชิงอำนาจของข้าราชการเท่านั้น (Downs, 1967) จากผลการวิจัยเพื่อศึกษาข้าราชการกับการพัฒนาเศรษฐกิจในแถบชายฝั่งทะเลตะวันออกพบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่เห็นด้วยต่อการนำนโยบายใหม่มาใช้และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงด้วยเหตุผลที่ล้าลึกว่า การเปลี่ยนแปลงนั้นจะช่วยเสริมสร้างการขยายอาณาจักรของข้าราชการให้ใหญ่โตมากยิ่งขึ้น โดยสรุปก็คือข้าราชการรู้จักแสวงหาผลประโยชน์ที่จะเสริมสร้างอำนาจและสถานภาพของชนชั้นผู้ปกครองตลอดเวลา(Tipaporn Phimphisut & Borvorn Praprutidee, 1985)

วัฒนธรรมราชการเสริมสร้างและนำไปสู่ความด้อยประสิทธิภาพในการบริหารงาน กล่าวคือการทำงานของข้าราชการเพื่อบริการสาธารณะเป็นการใช้อำนาจมากกว่าจิตให้บริการทำให้การทำงานเป็นไปตามใจของข้าราชการ มีความล่าช้าทำให้ประชาชนต้องเสียเวลามาก เวลาประชาชนไปติดต่อระบบราชการจะพบว่าข้าราชการผู้ปฏิบัติงานมีการใช้ระเบียบเป็นหลักเช่นต้องกรอกแบบฟอร์มต่างๆ เพื่อปกป้องตนเอง หากประชาชนผู้ไปขอรับบริการไม่อยากเสียเวลาก็ต้องติดต่อหน้าม้าตัวอย่างเช่นการต่อทะเบียนรถยนต์ในอดีตที่ใช้เวลาในการให้บริการนานมากเพราะมีการเน้นระเบียบดังกล่าวมากเกินไปทำให้ระบบราชการมี

แต่ประสิทธิภาพแต่ขาดประสิทธิภาพ ดังนั้นความไม่มีประสิทธิภาพจึงเป็นวัฒนธรรมของระบบราชการเพราะขาดการตรวจสอบจากสาธารณะ ข้าราชการทำงานเพื่อผลประโยชน์ของตนเองมากกว่าจะคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวม การที่ระบบราชการสร้างกฎและระเบียบขึ้นมามากมาย เปิดโอกาสให้มีการฉ้อราษฎร์บังหลวงเกิดขึ้นเพราะระเบียบมากบริการล่าช้าจึงต้องมีค่าน้ำร้อนน้ำชา หรือหยอดน้ำมันเสียก่อน(Thinapan, 1977)

การใช้อำนาจที่มากมายเกินขอบเขตคือการสร้างกฎเกณฑ์อย่างฟุ่มเฟือยซึ่งนอกจากจะส่งผลกระทบต่อทุจริตคอร์รัปชันและเป็นบ่อเกิดของการโกงกันในระบบราชการแล้วยังเป็นเครื่องมือป้องกันมิให้ข้าราชการสร้างความดี คิดสร้างสรรค์ หรือปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น เพราะกฎหมายจะเป็นเครื่องป้องกันให้ข้าราชการอยู่ในระบบจนเกษียณอายุ ไม่ต้องทำอะไรก็ได้เลื่อนขั้น ตรงกันข้ามหากคิดจะเปลี่ยนแปลงอะไรอาจถูกเพ่งเล็งได้เสมือนว่าข้าราชการซึ่งเปรียบเช่นเนื้อหอยและระบบกฎหมายเป็นเปลือก หากเนื้อหอยออกนอกเปลือกก็รังจะตกเป็นภักษาหารของสัตว์อื่น ฉะนั้นข้าราชการจึงต้องรักษาสถานภาพเชิงอำนาจให้คงอยู่เพื่อป้องกันตนเอง อย่างไรก็ตามเมื่ออำนาจนั้นมีมากเกินไปอำนาจก็จะนำไปสู่การใช้ประโยชน์เพื่อต่อรองให้ได้ผลประโยชน์ส่วนตน เบียดเบียนยกยอกผลประโยชน์ส่วนรวมที่คนไทยส่วนใหญ่เรียกว่าการทุจริตเชิงนโยบาย การใช้อำนาจดุลพินิจของข้าราชการส่วนใหญ่จึงไม่ตอบสนองต่อประโยชน์สาธารณะ เพราะสายสัมพันธ์ระหว่างประชาชนกับข้าราชการเป็นความสัมพันธ์เชิงพึ่งพาเป็นอำนาจแนวดิ่งจากบนลงล่าง วัฒนธรรมเชิงอำนาจในการบริหารระบบราชการ

ไทยจึงส่งผลกระทบต่อการเมืองและการพัฒนาพฤติกรรมแรงจูงใจเชิงอำนาจ จึงส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในสังคมเป็นอย่างยิ่ง (บวรประพตติ, 2558)

วัฒนธรรมการทำงานเชิงธุรกิจ

การบริหารธุรกิจเน้นการทำกำไรสูงสุดเป็นหลัก องค์กรธุรกิจที่ไม่มีกำไรไม่สามารถอยู่ได้ ต้องล้มสลายไปองค์กรภาคเอกชนที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่มีลักษณะการบริหารจัดการในกรอบแนวคิดหนึ่งยุทธศาสตร์กล่าวคือทุกๆ ปัจจัยการบริหารต่างเชื่อมโยงเป็นหนึ่งเดียวตั้งแต่วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ การบริหาร การประเมินผลงาน และทรัพยากรมนุษย์การบริหารและการวางแผนทรัพยากรบุคคลในภาคเอกชนจึงมีลักษณะสำคัญที่เป็นยุทธศาสตร์องค์การตั้งแต่แรกเริ่มจัดตั้งองค์การเพราะบริบทขององค์การต้องแข่งขันเพื่อความอยู่รอด ต้องทำอะไรให้เกิดขึ้นตลอดเวลา การบริหารทรัพยากรบุคคลในภาคเอกชนขององค์การขนาดใหญ่จึงมีการวางแผนที่สอดคล้องและตอบสนองต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์การ CEO จะกำหนดวิสัยทัศน์การพัฒนาบุคลากรสอดคล้องเป็นหนึ่งเดียวกับหัวหน้าฝ่ายทรัพยากรบุคคลทำงานเป็นคู่คิดทำงานร่วมกัน ในลักษณะเป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์(Strategic Partner) เพื่อสร้างผลกำไรสูงสุดให้กับองค์การ (Gates,1999; Ghosn, 2003)

องค์การธุรกิจปรับกลยุทธ์การใช้วัฒนธรรมองค์การเป็นหนึ่งเดียวเป็นตัวตั้งและผลักดันให้สมาชิกขององค์การปรับเปลี่ยนและนำไปใช้ในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพ วัฒนธรรมองค์การพัฒนามาจากความคิดและ

วิสัยทัศน์ของเจ้าของในองค์กรยุคแรกๆ ตัวอย่างเช่นเจ้าของมีภาพของความซื่อสัตย์เป็นกลไกการขายสินค้าและบริการ ดังนั้นความซื่อสัตย์จึงเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่พัฒนาเป็นตราหรือภาพลักษณ์สินค้า (Brand) ขายแข่งขันในตลาดหลักจากนั้นวัฒนธรรมองค์กรเริ่มเปลี่ยนแปลงและขยายขยายไปสู่วิสัยทัศน์ของผู้บริหารมืออาชีพที่ใช้วิสัยทัศน์จากความรู้ การวิจัยและประสบการณ์ในการทำงานออกแบบกลยุทธ์การบริหารองค์กร

การพัฒนาวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรในภาคเอกชนจะมุ่งเน้นเพื่อการสร้างคนเก่ง (talented) และทีมงาน (Team) ที่มีประสิทธิภาพ เริ่มต้นตั้งแต่การสรรหาบุคลากรที่เก่งและมีทัศนคติ ค่านิยมที่ดีต่อองค์กร นำบุคลากรเหล่านั้นมาหล่อหลอมเปลี่ยนแปลงวิธีคิดให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร ดังนั้นปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) ในบางครั้งก็ไม่สำคัญเท่ากับทัศนคติและวิธีคิดของคน การสรรหาบุคลากรโดยวิธีการสัมภาษณ์จึงสำคัญและคำถามที่ใช้จะมุ่งเน้นเพื่อค้นหาตัวตนที่แท้จริงของผู้สมัคร หลังจากรับเข้ามาแล้วจะมีโครงการพัฒนาทัศนคติหล่อหลอมบุคลากรทุกระดับให้คิดเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร

การขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรแบบทีมงานเป็นกลไกการบริหารที่พัฒนายากแต่จำเป็นต้องสร้างให้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วเพื่อความอยู่รอดในการบริหารขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรภาคเอกชน วิธีการสร้างและขับเคลื่อนวัฒนธรรมแบบทีมเริ่มจากผู้นำการเปลี่ยนแปลงกำหนดวิสัยทัศน์เชื่อมโยงและพัฒนาเป็นวัฒนธรรมองค์กรขับเคลื่อนบุคลากรให้มีส่วนร่วมในความเชื่อ มีความรู้สึกผูกพัน การมีส่วนร่วม

และเกิดกระบวนการเรียนรู้ในองค์กรที่จะทำให้พนักงานทุกคนทำงานเป็นทีมมุ่งสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรวางไว้

กลไกการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กร

เรียนรู้ความต้องการขององค์กรและบุคลากร การขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรเพื่อความสำเร็จในการบริหารจัดการต้องจัดให้เป็นกลยุทธ์ที่ดีและเหมาะสม ประการแรกคือกลยุทธ์การปรับวัฒนธรรมความต้องการของบุคลากรให้เหมาะสมกับองค์กรและมีประสิทธิภาพในการบริหารจากสาเหตุที่วามมนุษย์เกิดมาเพราะมีความต้องการ (Needs หรือ ตัณหา) มนุษย์เข้าสู่องค์กรก็เช่นเดียวกันคือตอบสนองความต้องการของตนเอง ความต้องการโดยธรรมชาติไม่มีลำดับขั้นซึ่งหมายถึงว่ามนุษย์ทุกคนต้องการบริโภคปัจจัยตอบสนองที่ดีกว่าเสมอและเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ โดยไม่หยุดยั้งและไม่คำนึงถึงว่าสิ่งที่ต้องการเกินศักยภาพของตนเองหรือเปล่า Abraham Maslow อธิบายปัจจัยความต้องการของมนุษย์ไว้ 5 ระดับ แยกตามปัจจัยดำรงชีพพื้นฐานที่สำคัญและสู่ลำดับสูงสุดคือการบรรลุเป้าหมายของตนเอง อย่างไรก็ตามในองค์กรทุกองค์กรไม่สามารถทำให้ทุกคนบรรลุเป้าหมายสูงสุดในชีวิตได้เพราะค่าใช้จ่ายในการลงทุนแพงเกินไป การจัดมาตรฐานการทำงานในองค์กรจึงมีตั้งแต่ระดับล่างไปจนถึงระดับบนเป็นแบบประชันคว้า มีการจ่ายรางวัลตอบแทนตามความรับผิดชอบและผลงานที่เกิดจากการทำงานของแต่ละกลุ่ม องค์กรจึงมีเงื่อนไขสำคัญในการจ่ายค่าตอบแทนความต้องการ หมายความว่าองค์กรไม่สามารถจ่ายทุกอย่างตามความต้องการของบุคลากรได้ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมความ

ต้องการของบุคลากรในองค์กร ท่ามกลางโลกที่สภาพแวดล้อมมีการแข่งขันสูงจึงถือเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่สุดอันดับแรก

ปรับกลยุทธ์บุคลากร

วัฒนธรรมองค์กรเป็นที่รวมของวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การบริหารของคนเก่งในอดีตและปัจจุบันทั่วโลก คนเก่งในอดีตอาจเป็นเจ้าแก่งเจ้าของกิจการที่สร้างตนเองมาจากอดีตที่ไม่มีอะไรจนเป็นประธานกรรมการบริหารองค์กรที่มีกำไรด้วยวิสัยทัศน์ที่ดีที่สุดหนึ่งเดียวคือความซื่อสัตย์ต่อลูกค้า (Honesty) ตัวอย่างนักธุรกิจไทยผู้เติบโตจากการสร้างตนเองจนเป็นราชันย์ทางการเงิน ปีพ.ศ. 2526 นิตยสาร Institutional Investor ซึ่งเป็นนิตยสารสำหรับนักธุรกิจชั้นนำของโลก ได้จัดอันดับให้ คุณชิน โสภณพนิช เป็น 1 ใน 12 นายธนาคารที่รวยที่สุดในโลก และก่อนหน้านั้นไม่นาน นิตยสาร Asian Finance ได้ยกย่องให้คุณชิน โสภณพนิช เป็นนายธนาคารแห่งปี (Banker of the Year) เขาคือผู้ร่วมก่อตั้งและปลูกปลั้ธนาคารกรุงเทพ จากตึกแถวเล็กๆ กลางถิ่นสัมพันธวงศ์ จนกลายเป็นธนาคารชั้นนำของเอเชีย และเป็นที่ยอมรับในแวดวงธุรกิจการเงินระดับโลก

การเชื่อมโยงวัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิภาพองค์กรโดย การปรับกลยุทธ์การสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อในการควบคุมการปฏิบัติงานขององค์กร สามารถดำเนินการได้ด้วยบทบาทของผู้นำในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการทำงานขึ้นมาใหม่ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีชีวิต และแข็งแกร่งประกอบด้วยปัจจัยสำคัญสองประการคือ ค่านิยมที่มาจากความเห็นพ้องต้องกันของคนส่วนใหญ่ในองค์กรและความเข้มข้นของ

ค่านิยมที่ไม่เห็นพ้องต้องกันจะนำไปสู่ความขัดแย้งของคนในองค์กร ประเด็นเหล่านี้เกิดขึ้นได้ในทุกองค์กรที่มีการแข่งขัน มีคนเก่ง เพราะฉะนั้นในการบริหารธุรกิจ ผู้นำองค์กรจะต้องสามารถบริหารความขัดแย้งของฝ่ายผลิตที่เน้นเป้าการผลิตกับฝ่ายการตลาดและขายที่เน้นสัดส่วนของผลิตภัณฑ์ในตลาด

วัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งเกิดจากการรวมพลังความแตกต่างของคนทุกระดับชั้นทั้งองค์กร บทบาทหน้าที่ที่แตกต่างกันไม่เป็นอุปสรรคในการสร้างความร่วมมือ การเริ่มต้นของวัฒนธรรมองค์กรจะสามารถพัฒนาไปสู่ความแข็งแกร่งได้เริ่มจากความสามารถของเจ้าของกิจการในวาระแรกเริ่ม หลังจากนั้นเมื่อองค์กรโตและขยายตัวพร้อมๆ กับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ผลกระทบของการแข่งขันทำให้องค์กรต้องปรับตัวเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่เพื่อสามารถแข่งขันได้เช่น ตัวอย่างบริษัทฮอนด้าที่มีวัฒนธรรมที่เน้น การทำงานเป็นทีม การมีนวัตกรรมและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง

รักษาวัฒนธรรมไว้วางใจ ผู้นำยุคใหม่เป็นผู้นำที่เข้าใจการเปลี่ยนแปลงของสังคมและสภาพแวดล้อม บทบาทของผู้นำจึงต้องเป็นผู้ผลักดันวัฒนธรรมองค์กรให้คนทุกคนร่วมมือ เชื่อ ไว้วางใจ และศรัทธา สามารถนำคนให้ทำงานด้วยใจ มีหัวใจคือความสำเร็จขององค์กร ทำให้คนมีความเข้าใจ กลยุทธ์องค์กร มีความผูกพันกับเป้าหมาย มีความมุ่งมั่น มีความรอบรู้ในวัฒนธรรมซึ่งทั้งมวลรวมกันเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่ผสมผสานพลังแห่งความแตกต่างเป็นหัวใจดวงเดียวกัน วัฒนธรรมองค์กร

เกิดขึ้นจากความคิดสร้างสรรค์เป็นนวัตกรรมเพื่อรองรับการแข่งขันในระบบสังคมทุกระดับ เครื่องมือสำคัญในการสร้างให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรคือการสรรหาบุคลากรและคัดเลือกคนที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร การสร้างคนและวัฒนธรรมโดยผ่านกระบวนการฝึกอบรมภายในและภายนอกองค์กร และสร้างวัฒนธรรมโดยกระบวนการให้รางวัลและการลงโทษจากภายในและภายนอกองค์กร ตัวอย่างประเทศสหรัฐอเมริกาเป็นประเทศที่ได้เปรียบที่สุดในกลยุทธ์การแข่งขันปัจจุบัน เริ่มจากเศรษฐกิจที่ดีที่สุดในกลุ่มประชาคมโลก มีบุคลากรที่มีวัฒนธรรมองค์กรเชิงนวัตกรรม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีที่ดีที่สุดในโลก การออกผลิตภัณฑ์ใหม่สู่ตลาดอเมริกาทำได้ดีที่สุด กลายเป็นมหาอำนาจที่น่ากลัวเพียงประเทศเดียวในทศวรรษที่ 21 โดยเฉพาะการสร้างเทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์ การสื่อสารต้องยอมรับว่าเป็นหนึ่ง

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีศักยภาพในการจัดการความไว้วางใจของมนุษย์ในองค์กร เนื่องจากความไว้วางใจเป็นทุนทางสังคมที่เกิดจากการรวมตัวกันภายใต้ปรัชญาการทำงานที่เน้นเป็นทีมงานเพื่อสร้างทุนทางปัญญาใหม่ให้เกิดขึ้นแก่องค์กร ตัวหมุดเชื่อมของการทำงานร่วมกันคือองค์กรและความเชื่อถือไว้วางใจร่วมกัน (Trust) ที่สร้างขึ้นมาจากภายในของแต่ละคน พลังแห่งความเชื่อมั่นและความไว้วางใจร่วมกันจะผลักดันให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ผลงานที่ดีแก่องค์กร ความไว้วางใจและการมีสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคนกับองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญในการประสานพลังในการทำงานขององค์กร ประการแรกความสัมพันธ์ภายในองค์กรคือการสร้างค่านิยมร่วมให้เกิดขึ้นกับทุกคนที่เป็น

สมาชิกโดยให้ทุกคนเกิดความสัมพันธ์ว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ไม่ว่าองค์กรจะเดินไปในทิศทางใด มีชัยชนะหรือสูญเสีย คนเหล่านั้นอยู่ที่นั่นสัมผัสได้ด้วยความผูกพันที่เป็นสายใยร่วม (Bennis, 1995; Kotter, 1992)

เชื่อมโยงความสัมพันธ์

ความไว้วางใจเป็นกลไกของมนุษย์ในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นภายในและระหว่างองค์กร เป็นวัฒนธรรมทุนขององค์กรเปรียบเสมือนทุนทางสังคมที่ดีขององค์กรที่มีคุณค่าและมูลค่า พลังของการมีวัฒนธรรมองค์กรที่ดีส่งผลต่อการเพิ่มมูลค่าในเชิงเศรษฐกิจขององค์กร ดังนั้น “ทุนสังคมที่ดีในองค์กร” จึงสำคัญต่อความอยู่รอดในการแข่งขันในสังคมปัจจุบัน “ทุนสังคมที่ดีในบริษัท” หมายถึง “การสะสมของความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในองค์กรซึ่งส่งผลออกมาในรูปความไว้วางใจกัน ความเข้าใจซึ่งกันและกัน การยึดถือคุณค่าและ บรรทัดฐานร่วมกัน ผลของความสัมพันธ์เหล่านี้ ได้ผูกพันพนักงานไว้กับเครือข่ายและชุมชน และทำให้ความร่วมมือกันเกิดขึ้นได้” ทุนสังคมที่ดีทำให้องค์กรเป็นมากกว่าการมารวมตัวกันของปัจเจกชนซึ่งมุ่งเพียงบรรลุเป้าหมายส่วนตัวของแต่ละคน (Glaser, 2005)

ความไว้วางใจเป็นทุนสังคมวัฒนธรรมการทำงานที่ดีในองค์กร เปรียบเป็นสะพานที่เชื่อมช่องว่างระหว่างความเชื่อและการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการของแต่ละบุคคล โดยหลักธรรมชาติมนุษย์ต้องการที่จะสังกัดกลุ่มและมีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มเพื่อพัฒนาการรู้จักตัวเอง ต้องการความพอใจจากการได้รับการยอมรับจากกลุ่ม และจากการเป็นผู้ให้และผู้รับ องค์กรต้องเข้าใจและไม่

ละเลยความสำคัญระหว่างบุคคล ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่จะทำให้เกิดความร่วมมือขึ้นภายในองค์กร มีสาเหตุว่าทำไมองค์กรบางแห่งที่พร้อมด้วยบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ กระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูง และเทคโนโลยีที่ดีแต่ไม่อาจประสบความสำเร็จ เพราะถูกขัดขวางด้วยความหวาดระแวง ความชิงดีชิงเด่น และอัตราการลาออกของพนักงานสูง สิ่งนี้ขาดหายไปขององค์กรเหล่านี้ก็คือ ความรู้ความเข้าใจในพลังของทุนสังคมที่ดีภายใน (Phillips, 2005; Shemon, 2004))

พลังการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเกิดจากความสามารถของผู้นำที่มุ่งใจและกระตุ้นให้คนในองค์กรเกิดความผูกพัน ความมุ่งมั่น และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้มีพลังจะต้องทำอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ เพื่อให้ทันต่อความเป็นพลวัตรของวัฒนธรรมองค์กร ที่เป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงของสังคมและสภาพแวดล้อมรอบด้าน การผลักดันวัฒนธรรมองค์กรอย่างต่อเนื่องยังสามารถแก้ปัญหาความแตกต่างและความขัดแย้งในเรื่องค่านิยม ความคิดของคนในองค์กรด้วยวัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นกลไกที่มีอำนาจสูงในการแก้ปัญหาการบริหารจัดการขององค์กรทุกประเภท เป็นเครื่องมือที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ มีกำไร เป็นองค์กรคุณภาพมีความเป็นเลิศในการบริหาร ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความทันสมัย เป็นองค์กรเชิงนวัตกรรมที่สามารถแข่งขันได้ในทุกๆ สภาพแวดล้อม

สรุป

บทความวิชาการนี้จะวิเคราะห์ให้เห็นว่าความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์กรคือตัวแปรสำคัญและเป็นอุปสรรคในการนำวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรธุรกิจมาสวมใส่ในระบบราชการ การบริหารธุรกิจประสบความสำเร็จเนื่องจากการสร้างและการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรที่ดี ดังนั้นการแก้ปัญหาในระบบราชการต้องแก้ที่เหตุคือการสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่เพื่อรับใช้ประชาชน ไม่ใช่เอาวัฒนธรรมธุรกิจมาสวมใส่นักบริหารจึงต้องเอาใจใส่กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์มีคุณค่าเป็นทรัพยากรต้นทุนการบริหารที่สำคัญยิ่งเป็นกลไกการสร้างมูลค่าขององค์กร

ความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ได้ถูกนำมาอธิบายในบริบทการบริหารวัฒนธรรมองค์กรที่บูรณาการหัวใจมนุษย์ในองค์กรทุกคนเข้าด้วยกันกับหัวใจองค์กรผู้นำหรือนักบริหารมืออาชีพต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาวัฒนธรรมการทำงานของทรัพยากรมนุษย์ในฐานะทุนแห่งปัญญาที่เป็นทรัพยากรสำคัญในการพัฒนาและสร้างสรรค์องค์กรทั้งภาคราชการและภาคธุรกิจ ทรัพยากรบุคคลแต่ละคนเป็นทุนยุทธศาสตร์ในองค์กร ผู้นำและองค์กรต้องสามารถนำคุณค่าของทรัพยากรบุคคลแต่ละคนที่มีอยู่ ปรับเปลี่ยนเป็นวัฒนธรรมองค์กรในรูปของวัฒนธรรมการทำงาน เมื่อค่านิยมบุคลากรและค่านิยมองค์กรผนึกร่วมกันเป็นหนึ่งเดียว จะเกิดองค์กรวิสัยทัศน์ มีสุขภาพจิตที่เติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืน

เอกสารอ้างอิง

- บวร ประพตติดี. (2558). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์*. สยามรัฐสัปดาห์วิจารณ์ ฉบับอาทิตย์ที่ 2 ตุลาคม – 8 พฤศจิกายน 2529
- Bennis, W. G. (1995). *On Becoming a Leader*. New York: Addison-Wesley
- Downs, A. (1967). *Inside Bureaucracy*. Boston : Little, Brown and Company.
- Gates, B. (1999). *Business : A Speed of Thought*. New York: Warner Books.
- Ghosn, C. (2003). *Shift: Inside Nissan's Historic Revival*. New York: Currency & Doubleday.
- Glaser, J. E. (2005). *Creating WE : change I-thinking to WE-thinking, build a healthy, thriving organization*. Avon, Mass.: Platinum Press.
- Long, N. E. (1949) "Power and Administration". *Public Administration Review*, 9(4), 257-264
- Kotter, J. P. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press.
- Phillips, J. J. (2005). *Investing in Your Company's Human Capital*. New York: AMACOM
- Shermon, G. (1979). *Competency Based HRM*. New Delhi: Tata McGraw-Hill
- Thinapan, N. (1977). *Bureaucratic Corruption in Thailand : Incongruities Between Legal Codes and Social Norms Bangkok* : SPA/NIDA.
- Tipaporn Phimphisut & Borvorn Praprutidee. (1985) "Bureaucratic Responses toward Changes in the Eastern Seaboard Area: Thailand as a Case Study" ,Korea,.