

ภาพเต็มของวัฒนธรรมองค์การเป็นอย่างไรกันแน่

What the full picture of organization culture really is?

*ดร.สัญญา สัญญาวิวัฒน์

ความนำ

โจทย์ของบทความนี้ คือ ภาพเต็มของวัฒนธรรมองค์การเป็นอย่างไรแน่

วัฒนธรรมองค์การเป็นสัณฐาน (concept) ที่แพร่หลายพอสมควรในแวดวงของการบริหารจัดการ คำที่ความรู้เรื่องนี้

1. ให้ภาพวิถีชีวิตการทำงานของคนในองค์การ (social organization) ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชน นั่นคือวัฒนธรรมขององค์การทำนองเดียวกับที่สังคมมีวัฒนธรรม

2. ใช้เป็นกรอบการศึกษาองค์การเพื่อให้ทราบว่าองค์การหนึ่งใดเปี่ยมประสิทธิภาพหรือไม่ กล่าวคือ ถ้าองค์การใดมีวัฒนธรรมแข็ง (strong culture) องค์การนั้นก็จะมีประสิทธิภาพ ถ้าเป็นวัฒนธรรมอ่อน (weak culture) องค์การนั้นก็ไร้ประสิทธิภาพ

3. ใช้เป็นแนวในการสร้างองค์การที่มีประสิทธิภาพ นั่นคือ การตั้งสิ่งที่เปี่ยมค่า (social value) ขององค์การขึ้นไว้แล้วสร้าง

ธรรมเนียมปฏิบัติ (social norms) ขึ้นมาเป็นแนวในการดำเนินชีวิตในองค์การเพื่อสนองต่อเป้าหมายหรือค่านิยมที่ตั้งไว้

กรอบความคิด

วัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วยสัณฐานวัฒนธรรม (culture) และองค์การ (social organization) คำว่า วัฒนธรรม มีความหมายตามพจนานุกรมศัพท์สังคมวิทยาของราชบัณฑิตสถานว่า “เป็นชื่อรวมสำหรับแบบอย่างของพฤติกรรมทั้งหลายที่ได้มาทางสังคม และที่ถ่ายทอดกันไปในทางสังคมโดยอาศัยสัญลักษณ์ เป็นชื่อรวมสำหรับสัมฤทธิ์ผลที่เด่นชัดทั้งหมดของกลุ่มมนุษย์ รวมถึงทั้งหลายเหล่านี้ เช่น ภาษา การทำเครื่องมือ อุตสาหกรรม ศิลปะ วิทยาศาสตร์ กฎหมาย การปกครองศีลธรรม และศาสนา กับรวมถึงอุปกรณ์ที่เป็นวัตถุ หรือสิ่งประดิษฐ์ รวมทั้งธรรมเนียม ประเพณี และสถาบันต่างๆ”¹

* รองศาสตราจารย์ คณบดีบัณฑิตวิทยาลัยด้านรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยสยาม

¹ ราชบัณฑิตสถาน p.101

ส่วนคำว่า องค์การมีความหมายตามหนังสือเล่มเดียวกันว่า

“(1) การจัดระเบียบ กระบวนการที่จำแนกความแตกต่างของส่วนหนึ่งออกจากอีกส่วนหนึ่งโดยให้แต่ละส่วนกระทำหน้าที่แตกต่างกันและขณะเดียวกันก็สร้างความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่างๆ ภายในส่วนรวมทั้งหมดนั้นให้กระทำหน้าที่ประสานกัน

(2) องค์การหน่วยงานที่มีการจัดระเบียบงานตามกระบวนการตามข้อ (1)”²

เมื่อรวมคำทั้งสองเข้าด้วยกันเป็นวัฒนธรรมองค์การ มีความหมายตาม The Harper – Collins Dictionary of Sociology ว่า “The particular configuration of norms, values, beliefs, and ways of behaving that characterize the manners in which groups and individuals collaborate within organizations”³ (รูปแบบเฉพาะของบรรทัดฐาน ค่านิยม ความเชื่อและแนวการประพฤติปฏิบัติที่เป็นลักษณะของท่าทางที่กลุ่มคนและปัจเจกชนร่วมมือกันในองค์การ) กล่าวโดยสรุป วัฒนธรรมองค์การ คือ วิถีชีวิตขององค์การหรือคนในองค์การสำหรับองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ Deal and Kennedy ระบุว่าประกอบด้วย 5 ส่วนคือ

- 1) สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ
- 2) ค่านิยม
- 3) วีระบุรุษ
- 4) ธรรมเนียมประเพณี
- 5) เครือข่ายทางวัฒนธรรม(การสื่อสาร

อย่างไม่เป็นทางการของคนในองค์การ)⁴

กล่าวอีกแนวได้ว่าวัฒนธรรมองค์การประกอบด้วย 1) ค่านิยม 2) ธรรมเนียมประเพณี 3) กลุ่มคน (ที่ระบุว่า เป็นวีระบุรุษและเครือข่ายการสื่อสารของคนในองค์การ) และ 4) สภาพแวดล้อม

อย่างไรก็ดีในอีกมุมมองหนึ่ง องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การอาจวิเคราะห์มาจากองค์ประกอบของวัฒนธรรมทั่วไปที่มี 3 ส่วน คือ 1) วัฒนธรรมทางความคิด (ideational culture) อาจระบุได้ง่ายว่าเป็นค่านิยม (values) 2) วัฒนธรรมทางความประพฤติ (behavioral culture) ที่อาจเรียกว่า ธรรมเนียมประเพณี (norms) และ 3) วัฒนธรรมทางวัตถุ (material culture) ที่ประกอบด้วยสิ่งปลูกสร้าง อุปกรณ์เครื่องใช้และเทคโนโลยีและขณะเดียวกันจะเห็นว่าในชีวิตจริงองค์การจะต้องตั้งอยู่ในสภาพแวดล้อมธรรมชาติแห่งใดแห่งหนึ่ง แม้แต่ Deal and Kennedy ก็ระบุว่าสภาพแวดล้อมทางธุรกิจก็เป็นองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การอย่างหนึ่งดังนั้นในกรอบความคิดการวิจัยครั้งนี้จึงกำหนดให้สภาพแวดล้อมเป็นองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การอย่างหนึ่ง

กล่าวโดยสรุปกรอบความคิดการวิจัยครั้งนี้ วัฒนธรรมองค์การประกอบด้วย

- 1) ค่านิยม
- 2) ประเพณี
- 3) บุคลากร
- 4) วัฒนธรรมทางวัตถุ
- 5) สภาพแวดล้อม

² เพื่ออ้าง หน้า 249

³ หน้า 346

⁴ อ้างจาก Harper Collins Dictionary of Sociology หน้า 346

โดย **ค่านิยม** เทียบได้กับค่านิยมทางสังคม (social value) ของสังคมใหญ่ **ประเพณี** คือ บรรทัดฐานทางสังคม (social norms) ของสังคมใหญ่ **บุคลากร** ประกอบด้วยทั้งวิระบุรุษและพนักงานในองค์กรทั้งหมด **วัฒนธรรมทางวัตถุ** (material culture) เทียบได้กับวัฒนธรรมทางวัตถุของสังคมใหญ่ และ **สภาพแวดล้อม** คือ สิ่งแวดล้อม (environments) ขององค์กร

องค์ประกอบเหล่านี้ย่อมมีผลต่อองค์กร อย่างที่ Deal and Kennedy ระบุว่าถ้าองค์กรใดมีวัฒนธรรมแข็งองค์กรนั้นก็จะ เป็นองค์กรที่มีความสำเร็จ หรือเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่การวิจัยที่บทความนี้อ้างอิง กำหนดว่าภาพเต็มของวัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วยมิติ 5 ประการ คือ 1) ค่านิยม 2) ประเพณี 3) บุคลากร 4) องค์วัตถุ 5) สภาพแวดล้อม

ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรไทย

ผลการวิจัยข้างต้นยืนยันว่า วัฒนธรรมองค์กรไทยทั้งภาครัฐและเอกชนประกอบด้วย 5 มิติ

1. ระบบค่านิยม

ทุกองค์กรของไทยมีระบบค่านิยมแน่นอนระบบค่านิยมของทั้งองค์กรภาครัฐและเอกชนที่สำคัญ มีดังนี้

- 1.1 ความยุติธรรม
- 1.2 ความซื่อสัตย์สุจริต

1.3 ความรู้คู่คุณธรรม

- 1.4 ปัญญาเป็นเครื่องประดับของคนดี
- 1.5 คุณภาพของผลผลิต ผลิตภัณฑ์
- 1.6 คุณภาพของบริการ
- 1.7 ความรวดเร็วทันการของบริการ
- 1.8 สถาบันการศึกษาคุณภาพระดับสากล
- 1.9 Creative
- 1.10 Innovative
- 1.11 ความสัมพันธ์ทางสังคมที่ดี
- 1.12 ทักษะที่ดี ทักษะทางบวกต่อโลก
- 1.13 เอาใจใส่ดูแลลูกค้า
- 1.14 Smart
- 1.15 ความพอใจของลูกค้า
- 1.16 ความเป็นเลิศด้านศิลป ดนตรี กีฬา

2. ประเพณี

ประเพณีปฏิบัติงานขององค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนพอประมวลให้เห็นภาพ ดังนี้

- 2.1 มีการฝึกอบรมพัฒนาการให้บริการ
- 2.2 มีการฝึกอบรมพัฒนาความซื่อสัตย์สุจริต
- 2.3 มีการฝึกอบรมดูแลลูกค้า
- 2.4 มีการฝึกอบรมปฐมนิเทศข้าราชการเจ้าหน้าที่ใหม่
- 2.5 มีการฝึกอบรมระหว่างประจำการข้าราชการเจ้าหน้าที่
- 2.6 มีการฝึกอบรมสัมมนาการบริหารแนวใหม่
- 2.7 มีการถ่ายทอดเรียนรู้การจัดการความรู้
- 2.8 มีการฝึกอบรมเรียนรู้การบริหารการเปลี่ยนแปลง

2.9 มีการส่งเสริมความสมัครสมานสามัคคีในองค์กร

2.10 ยึดถือปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ราชการ

2.11 ยึดถือปฏิบัติตามผู้บังคับบัญชา

2.12 ยึดถือปฏิบัติงานเป็นทีม

2.13 ยึดแนวการเรียนรู้เป็นทีม

2.14 ส่งเสริมการศึกษาหาความรู้

2.15 ส่งเสริมการอนุรักษ์และเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรม

2.16 การผลิตสินค้าที่มีคุณภาพและหลากหลายสนองความต้องการของลูกค้า

2.17 การรักษาคำมั่นสัญญาที่ให้ไว้กับลูกค้า

2.18 การมีชีวิตอยู่เรียบง่ายไม่ฟุ้งเฟ้อ

2.19 การเชิดชูข้าราชการดีเด่นประจำปี

3. บุคลากรองค์กร

3.1 การมีวีรบุรุษ

บางองค์กรของรัฐและเอกชน (ไม่ทุกองค์กร) มีวีรบุรุษในดวงใจเป็นแรงบันดาลใจในการทำงาน เช่น หน่วยราชการมีบุคคลอาทิจกรมพระยาจักรีฯ กรมหลวงราชบุรีดิเรกฤทธิ์ หน่วยงานภาคเอกชน อาทิ ผู้ก่อตั้งบริษัท อิตัลไทย ผู้บริหารระดับสูงผู้บริหารระดับสูงในปัจจุบันบางคนขององค์กร

3.2 การจัดช่วงชั้นบุคลากร

การแบ่งชั้นบุคลากรในองค์กรภาครัฐและเอกชนมีความแตกต่างกันโดยภาคราชการมีชั้นยศ ฝ่ายพลเรือนแบ่งเป็น ซี 1 ถึง ซี 11 ฝ่ายทหารมียศตั้งแต่ พลทหาร ลิบริตรี ถึง พลเอก งานบริการทั้งทหารและพลเรือน แยกเป็นเสมียน พนักงาน แผนกงาน กอง ฝ่ายงาน กรม กระทรวง

ในขณะที่ภาคเอกชนแบ่งบุคคลออกเป็นพนักงานปฏิบัติการ ชั้นผู้จัดการ ชั้นผู้บริหารงานบริหารจัดการแบ่งเป็น ฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายการผลิต ฝ่ายการตลาด ฝ่ายปฏิบัติการ (logistics) ฝ่ายบริหาร และฝ่ายอำนวยการ (board of directors)

2.3 ระดับการศึกษา

ผลการศึกษาครั้งนี้แสดงให้เห็นว่า (1)ประเภทการศึกษาของภาครับและเอกชนมีความแตกต่างกัน เช่น ฝ่ายทหารเป็นแบบหนึ่ง ฝ่ายพลเรือนเป็นการศึกษาด้านรัฐศาสตร์ นิติศาสตร์ มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ วิทยาศาสตร์ธรรมชาติ อาชีวศึกษา ภาคเอกชนมีการศึกษาหนักไปทางการบริหารธุรกิจ วิทยาศาสตร์ประเภท วิศวกรรม แพทย์ พยาบาล เกษตร ทันตกรรม อาชีวศึกษา

2.4 ระดับรายได้

กล่าวโดยทั่วไประดับรายได้ของข้าราชการกับพนักงานเอกชนยังมีความแตกต่างกันโดยฝ่ายเอกชนยังมีภาษีสูงกว่ามากพอสมควรแต่ระยะหลังภาคราชการก็ดีขึ้นขึ้นมาพอควรและก็ยังมีความภาษีกว่าด้านสวัสดิการ ทั้งเรื่องการศึกษาของตัวข้าราชการเอง บุตร ค่ารักษาพยาบาลของตนเอง บุตร ภรรยา พ่อแม่ ฝ่ายตน เป็นต้น

4. วัฒนธรรมทางวัตถุ

อาจแยกออกไปได้เป็น ก) อาคารสถานที่ ในส่วนนี้ภาคราชการค่อนข้างจะได้เปรียบมีอาคารสถานที่ที่มีปริมาณเพียงพอแม้ว่าเริ่มแออัดคับแคบลงในบางหน่วยคุณภาพแข็งแรงมั่นคงมากกว่า หรือเท่าเทียมกับเอกชน

ข) เครื่องมือเครื่องใช้ อาทิ โต๊ะ เก้าอี้อุปกรณ์สำนักงาน ฝ่ายราชการจะมีมากกว่าเอกชน แต่คุณภาพอาจด้อยกว่า ค) เทคโนโลยีเป็นส่วนที่ราชการส่วนใหญ่มีฐานะด้อยกว่าเอกชนทั้งในแง่คุณภาพและปริมาณ บางที่ บางเรื่องมีคอมพิวเตอร์ แต่หาคนใช้ไม่ได้บางแห่งมีการใช้บ้างแต่ยังไม่เต็มที่หรือยังไม่คุ้มค่าเงิน

5. สภาพแวดล้อม

แบ่งออกเป็น ก) บรรยากาศภายในสำนักงาน อาจกล่าวได้กว้างๆ ว่า ภาคราชการมีความสมัครสมานสามัคคีปรองดองมากกว่ามีการแข่งขันกันน้อยกว่ามีความเครียดในการทำงานน้อยกว่า ข) สวัสดิการ กล่าวโดยทั่วไปเช่นกันภาคราชการมีสวัสดิการมากกว่า และมีปริมาณมากกว่า ทั้งเรื่องการศึกษาของข้าราชการเอง การศึกษาของบุตร ค่ารักษาพยาบาลของตนเองของบุตรและภรรยาแต่เรื่องนี้ก็กำลังเปลี่ยนแปลงเพราะจำนวนข้าราชการแบบดั้งเดิมกำลังลดน้อยลงตามการเกษียณอายุ ข้าราชการรุ่นใหม่เรียกชื่อเป็น เช่น พนักงานมหาวิทยาลัย หรือพนักงานกระทรวงทบวงต่างๆ พวกเหล่านี้จะได้เงินเดือนในอัตราสูงกว่าข้าราชการเดิม แต่สวัสดิการ เช่น ค่ารักษาพยาบาลจะได้แต่เฉพาะตัวเท่านั้น ในขณะที่ของเอกชน เช่น มหาวิทยาลัยเอกชน มีสวัสดิการประกันชีวิตให้ แต่ค่าเล่าเรียนตัวเองมีน้อยกว่าราชการ ไม่มีค่าเล่าเรียนบุตร ไม่มีค่ารักษาพยาบาลบุตร ภรรยาเป็นต้น ค) สภาพแวดล้อมนอกสำนักงาน ทั้งภาครัฐและเอกชน หากเป็นเขตเมืองจะไม่มีสถานพักผ่อน หย่อนใจของตนเอง ต้องอาศัยสวนสาธารณะสนามกีฬา

เก็บเงินของเอกชนยกเว้นสนามกีฬาของมหาวิทยาลัยแต่มหาวิทยาลัยของรัฐโดยทั่วไปจะมีสถานที่กว้างขวางกว่ามีสนามที่อาจารย์ข้าราชการสามารถใช้ได้สะดวกมีบริเวณสำหรับการเดินหรือกายบริหารแบบอื่นได้สบายแต่ก็ไม่ทุกแห่งโดยเฉพาะมหาวิทยาลัยที่ตั้งใหม่มักจะไม่มีสภาพดังกล่าวเท่ามหาวิทยาลัยเก่า

ความคิดเห็น

จากการวิจัยเอกสารเรื่องนี้ ทั้งที่เป็นผลการวิจัยและการลงมือทำกรวิจัย ก่อให้เกิดความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การหลายประการ

ประการแรกเกี่ยวกับจำนวนมิติของวัฒนธรรมองค์การ

เกี่ยวกับเรื่องนี้ ผู้ที่คุ้นเคยกับวัฒนธรรมองค์การย่อมตระหนักว่าโดยทั่วไปตำราฝรั่งมักจะระบุมิติของวัฒนธรรมองค์การเพียงสองประการแรกคือระเบียบเฉพาะค่านิยมและประเพณีเท่านั้นให้เป็นองค์ประกอบหลักของวัฒนธรรมองค์การ แต่ผลการวิจัยที่บทความนี้ใช้อย่างยิ่งแสดงว่า องค์การทั้งภาครัฐและเอกชนของไทยมีวัฒนธรรมที่ประกอบด้วย 5 มิติ

ประการที่สองเกี่ยวกับความหมายของแต่ละมิติ

เกี่ยวกับเรื่องนี้ผู้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การอย่างผิวเผินแต่แม้ผู้เขียนเองที่เป็นนักสังคมวิทยามานุษยวิทยาและรัฐศาสตร์ครั้งแรกๆ ที่พูดถึงเรื่องนี้ก็คิดว่า ค่านิยม คือ ค่านิยมขององค์การที่เทียบได้กับระบบค่านิยม (social value) ของสังคมใหญ่ เช่นเดียวกับ

คำว่าประเพณีจริงๆ แล้วเป็นแค่เกือบลูก ยังไม่ตรงเพงทีเดียว ความจริงก็คือ คำว่าค่านิยมในวัฒนธรรมองค์กร คือ สิ่งสำคัญที่องค์กรโดยสมาชิกขององค์กรร่วมกันกำหนดขึ้น อาจเรียกในภาษาอื่นๆ ว่า เป้าหมายสูงสุด (goal) นโยบาย (policy) หรือวิสัยทัศน์ (vision) องค์กรใช้สิ่งนี้เป็นตัวชูโรง บอกลักษณะเด่นขององค์กรหรือเป็นโฆษณาขององค์กร ส่วนคำว่า ประเพณี ก็หมายถึงธรรมเนียมปฏิบัติที่องค์กรสร้างขึ้นมาเป็นแนวปฏิบัติเพื่อให้ได้มาซึ่งค่านิยมที่ตั้งไว้ ย้ำว่า ทั้งค่านิยมและประเพณีเป็นสิ่งที่องค์กรสร้างขึ้นมา⁵ ซึ่งทั่วไปก็จะไม่ขัดแย้งกับค่านิยมและประเพณีของสังคมเพียงแต่เป็นสิ่งที่เฉพาะขององค์กรแต่ละองค์กร

ประการที่สาม กรอบการศึกษาที่ควรเป็น จากผลการวิจัยครั้งนี้ ทำให้ตระหนักว่า กรอบการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรที่ควรเป็น จะต้องประกอบด้วยมิติ 5 ประการ

- 1) ค่านิยมสิ่งที้องค์การมุ่งมั่นจะทำ
- 2) ประเพณีแนวปฏิบัติเพื่อให้เกิดสิ่งที่มุ่งมั่นทำ
- 3) บุคลากรคนทำงานในองค์กรทุกระดับชั้นรวมทั้งวีระบุรุษ
- 4) องค์กรวัฒนธรรมทางวัตถุขององค์กร ทั้งอาคาร สิ่งปลูกสร้าง อุปกรณ์เทคโนโลยี
- 5) สภาพแวดล้อม บรรยากาศในองค์กร สวัสดิการ สถานที่พักผ่อนหย่อนใจสถานที่พยาบาล

ประการที่สี่ ประโยชน์ของแต่ละมิตินี้ กล่าวโดยสังเขปแต่ละมิติมีประโยชน์ต่อองค์กรร่วมกันทุกมิติจะช่วยให้องค์กรเป็นองค์กรประสิทธิภาพกรณีที่เป็นวัฒนธรรมแข็งเป็นองค์กรไร้ประสิทธิภาพกรณีที่เป็นวัฒนธรรมอ่อนแต่ละมิติมีประโยชน์เฉพาะดังนี้

- 1) **ค่านิยม** เป็นเสมือนเป้าหมายขององค์กร ทำให้เป็นศูนย์รวมใจ รวมพลังมุ่งมั่นให้บรรลุถึงให้ได้
- 2) **ประเพณี** เพื่อเป็นแนวปฏิบัติเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ไม่กระจัดกระจายให้เสียกำลังทุกคนร่วมกันปฏิบัติประสานสอดคล้องกัน สม่ำเสมอ
- 3) **บุคลากร** เป็นกำลังสำคัญขององค์กร มีความสำคัญทั้งปริมาณ คุณภาพ คุณธรรม และความสุขในการทำงานและครอบครัว
- 4) **องค์กร** วัตถุมีความสำคัญทั้งในแง่ปริมาณและคุณภาพรวมทั้งความสามารถความชำนาญในการใช้สอยอุปกรณ์และคอมพิวเตอร์
- 5) **สภาพแวดล้อม** มีความสำคัญทั้งในแง่บรรยากาศการทำงานในองค์กร เพราะถ้าบรรยากาศเป็นมิตรไมตรีโอบอ้อมอารีก็จะส่งผลต่อผลลัพธ์ของการกระทำ สภาพแวดล้อมภายนอกจะส่งผลต่อจิตใจของผู้ปฏิบัติในองค์กร สวัสดิการ เช่น การรักษาพยาบาล การศึกษาอบรม ส่งผลถึงคุณภาพ คุณธรรม และความสุขของพนักงานองค์กรและผลสัมฤทธิ์ขององค์กร

⁵ Deal and Kennedy เพิ่มอ้างใน Harper Collins Dictionary of Sociology หน้า 346

ประการที่ห้า การวัดวัฒนธรรม องค์การ

ผลการวิจัยเรื่องนี้ทำให้สามารถ
ออกแบบการวัดวัฒนธรรมองค์การได้ โดยแบ่ง
เป็นขั้นตอน ดังนี้

- 1) วัดการมีมิติวัฒนธรรมองค์การ
ครบหรือไม่
- 2) วัดปริมาณของแต่ละมิติว่ามีมาก
น้อยเพียงใดเพียงพอหรือไม่
- 3) วัดคุณภาพของแต่ละมิติ
- 4) วัดความเข้าใจวัฒนธรรมองค์การ
แต่ละมิติของคนในองค์การ
- 5) วัดความรู้ของพนักงานองค์การ
ว่ามีวัฒนธรรมองค์การ
- 6) วัดการปฏิบัติเพราะแม้มีความรู้
ความเข้าใจวัฒนธรรมองค์การแต่ไม่ปฏิบัติ
ก็เปล่าประโยชน์การปฏิบัติด้วยปริมาณและ
คุณภาพย่อมก่อผลดีต่อองค์การ

ถ้าคะแนนเต็มเป็น 6 องค์การใด
ได้คะแนนตั้งแต่ 4 ขึ้นไปก็ถือว่าเป็นวัฒนธรรม
แข็ง แต่กว่านั้นถือเป็นวัฒนธรรมอ่อน องค์การ
ก็จะเป็นองค์การประสิทธิภาพมากหรือน้อยตาม
ไปด้วย

ประการที่หก ทฤษฎีหลักที่เหมาะสม
พิจารณาจากผลการวิจัย ลักษณะ
ทั่วไปของวัฒนธรรมองค์การแล้วย้อนไปดูแนว
ความคิดทฤษฎีอันอาจนำมาใช้ทำการศึกษาวิจัย
เรื่องนี้แล้วจะเห็นว่า ทฤษฎีหลักทางสังคมวิทยา
(grand theory)⁶ ที่น่าจะนำมาใช้ควรเป็น

1) ทฤษฎี structural – functional
เป็นทฤษฎีที่เน้นการทำหน้าที่ของ
องค์การและคนในองค์การคนทำงานอย่างมี
ประสิทธิภาพย่อมส่งผลดีต่อองค์การ

2) ทฤษฎี exchange theory
อธิบายเหตุผลของการร่วมกัน
ทำงานในองค์การที่เป็นผลประโยชน์ของ
สมาชิกเอง

3) ทฤษฎี symbolic interactionism
แสดงความสำคัญของสัญลักษณ์
เช่น ภาษาท่าทางในการสื่อสารของคนใน
องค์การการสื่อสารภายในองค์การย่อมมีผลต่อ
ประสิทธิภาพขององค์การ

4) ทฤษฎี phenomenology
แสดงถึงอิทธิพลของความคิดของ
คนในองค์การต่อการสร้างโลกทัศน์สร้างองค์การ
ในรูปแบบที่พวกเขาต้องการวัฒนธรรมองค์การ
เป็นผลงานการสร้างสรรคของคนในองค์การ
นอกจากทฤษฎีเหล่านี้แล้วทฤษฎี
องค์การทฤษฎีแนวความคิดทั่วไปเกี่ยวกับ
วัฒนธรรมก็เป็นสิ่งสำคัญกำกับการศึกษาวิจัย
เรื่อง วัฒนธรรมองค์การ

ประการที่เจ็ด ประโยชน์ทางทฤษฎี
ของการวิจัย

ผลการวิจัยสามารถนำไปสร้าง
ทฤษฎีเพื่อพัฒนาส่วนหนึ่งส่วนใดของวัฒนธรรม
องค์การ เช่น ในรายงานฉบับสมบูรณ์ของงานวิจัย
นี้ได้นำผลการวิจัยไปสร้างทฤษฎีการปรับเปลี่ยน
วัฒนธรรมการทำงานของข้าราชการไทยโดย
กำหนดตัวแปรผลเป็นระบบค่านิยมที่สำนักงาน

⁶สัญญา สัญญาวิวัฒน์ ทฤษฎีสังคมวิทยา: เนื้อหาและการใช้ประโยชน์ พิมพ์ครั้งที่ 12
สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2550.

กพร.(สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ) กำหนดเป็น I am ready⁷ แล้วนำเอาอีก 4 มิติที่เหลือของวัฒนธรรมองค์การเป็นตัวแปรเหตุดังภาพ

ตัวแปรเหตุ

- 1. ธรรมเนียมปฏิบัติ
- 2. บุคลากร
- 3. องค์กรวัตถุ
- 4. สภาพแวดล้อม

เนื้อหาโดยสรุปของทฤษฎีนี้คือ ธรรมเนียมปฏิบัติงานที่ยึดค่านิยม I am ready บุคลากรที่มีทั้งปริมาณและคุณภาพตามเกณฑ์ I am ready องค์กรวัตถุขององค์กร อาทิ อาคารสถานที่ อุปกรณ์เทคโนโลยีที่มีทั้งปริมาณและคุณภาพ รวมทั้งสภาพแวดล้อม ทั้งในองค์กร เช่น บรรยากาศ มิตรภาพ เอื้ออาทร สวัสดิการดี และสภาพแวดล้อมนอกองค์กรที่เอื้อต่อการทำงานของคนในองค์กร จะส่งผลให้ข้าราชการสามารถปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานแบบราชการเดิม (bureaucracy) เป็นแบบองค์การสมัยใหม่ (beyond bureaucracy) ที่มีลักษณะเช่น มีสายการบังคับบัญชา (hierarchy) หักกลับ มีประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารองค์การ และมีลักษณะอื่นๆ ของการบริหารราชการที่ดี (good governance)⁸

ตัวแปรผล

I am ready

ประการที่แปดระเบียบวิธีวิจัยที่เหมาะสม

จากการวิจัยเรื่องนี้ทำให้เรียนรู้และยืนยันว่าวิธีการเก็บข้อมูลเพื่อให้ได้ภาพเต็มของวัฒนธรรมองค์การขององค์กรหนึ่งใดต้องใช้วิธีการเก็บข้อมูลที่เรียกกันอย่างกว้างๆ ว่า การวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) ที่จะมีการสังเกตการณ์ (observation) การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (indepth interview) แสดงรายละเอียดของเรื่องราวต่างๆของวัฒนธรรมองค์การกระบวนการสร้างวัฒนธรรมดังกล่าวจากเวลาหนึ่งสถานะหนึ่งไปสู่อีกสถานะหนึ่งเป็นต้นกระนั้นก็ดีการวิจัยวัฒนธรรมองค์การก็อาจทำวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative-research) มาเสริมเพื่อให้ได้ภาพกว้างของวัฒนธรรมได้

⁷สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) (I = integrity, a = activeness, m = morality, r = effectiveness, a = accountability, d = democracy, y = yield)

⁸พระราชกฤษฎีกาด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546.

ประการที่เก้า สิ่งที่ควรวิจัยต่อไป

จากผลการวิจัยเอกสารเรื่องนี้แสดงให้เห็นว่ายังมีสิ่งที่จะต้องศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรอีกหลายอย่าง อาทิ

1) นำเอากรอบที่ได้จากการวิจัยนี้ไปศึกษาภาคสนามอย่างเข้มข้น

2) นำเอาทฤษฎีที่ได้จากวัฒนธรรมองค์กรเช่นทฤษฎีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการปฏิบัติงานของข้าราชการไทยไปทดสอบความถูกต้อง

3) นำเอาความรู้เรื่องวัฒนธรรมองค์กรไปปรับใช้กับองค์กรที่จะสร้างใหม่

4) นำเอาความรู้เรื่องวัฒนธรรมองค์กรไปปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กรที่มีอยู่แล้วแต่ด้อยประสิทธิภาพเหล่านี้ เป็นต้น

ประการที่สิบ ประการสุดท้ายบทเรียนที่ได้วิจัยนี้

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้นก็จะเห็นว่าการวิจัยเรื่องนี้ให้บทเรียน (ปัญญา) ต่างๆ หลายอย่างแต่ในที่นี้มีสิ่งที่ยากเสริมอีกบางประการ เช่น

1) ความสำคัญของบรรยากาศการทำงานในองค์กรที่ผู้บริหารควรให้ความสนใจสร้างบรรยากาศของมิตรภาพ ความสามัคคีปรองดอง เป็นต้น

2) การสื่อสารภายในองค์กรก็มีบทบาทสำคัญในการช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพขององค์กร

3) การมีส่วนร่วมในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรในองค์กรก็มีความสำคัญทำให้คนในองค์กรไม่เพียงแต่รู้และเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรของตนเท่านั้น หากยังจะปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรที่ตนสร้างมากับมืออย่างกระตือรือร้นอีกด้วย

ความสรุป

กล่าวโดยสรุปบทความจากงานวิจัยเอกสารบวกกับการศึกษาองค์กรภาครัฐและเอกชนเพิ่มเติมจากงานวิทยานิพนธ์และสารนิพนธ์ของนักศึกษาจำนวนประมาณ 20 องค์กร ได้ผลโดยสังเขป ดังนี้

1. ได้ตอบคำถามที่ว่าภาพเต็มของวัฒนธรรมองค์กรเป็นอย่างไรกันแน่

2. ได้ยืนยันคำตอบนั้นด้วยการแสดงรายละเอียดทั้ง 5 มิติของวัฒนธรรมองค์กร

3. ให้บทเรียน (ปัญญา) แก่ผู้เขียนและคาดว่าผู้อ่านเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรมากกว่า 10 ประการด้วยกัน

เอกสารอ้างอิง

- กริช สืบสนธิ์. (2521). *สร้างวัฒนธรรมให้องค์กร สร้างวิถีทางสู่ความเป็นเลิศ*. บ.ชีเอ็ด (2538). *วัฒนธรรมและการสื่อสารในองค์กร* (พิมพ์ครั้งที่ 2). สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ขุนทอง อินทรไทย. (2533). *วัฒนธรรมทางธุรกิจของญี่ปุ่น*. สำนักพิมพ์รวมธรรม.
- ดิน ปรัชญพฤทธิ. (2535). *ศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์*. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิทยา บวรวัฒนา. (2543). *ทฤษฎีองค์การสาธารณะ*. คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไพบูลย์ ช่างเรียน. (2548). *สังคม วัฒนธรรมและการบริหารแบบไทย*. มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- สมยศ นาวิการ. (2533). *การบริหารเพื่อความเป็นเลิศ*. สำนักพิมพ์บรรณกิจ.
- สัญญา สัญญาวิวัฒน์. (2549). *สังคมวิทยาองค์การ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สัญญา สัญญาวิวัฒน์. (2550). *การบริหารจัดการแนวพุทธ*. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Deal, T.E. and A.A. Kennedy. (1988). *Corporate Culture*. London : Penquin.
- Jary, David and Julia Jary. *The Harper-Collins. Dictionary of Sociology*.
- Handy, C. (1984). *The Future of Work : A guide to Changing Society*. Oxford: Blackwell.
- Shafritz J.M. & J.J. (2001). *Ott Classics of Organization Theory* (5th ed.) Belmont. CA.
- Schein, E.H. (1993). *Organization Culture and Leadership* (2nd ed.) San Francisco, Jossey Bats.