



วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ปีที่ 12 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน 2564)

การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร The Perception of Organizational Culture on the Performance of Organizational

วิทยา พยัคฆ์บุตร* และ เสรี ชัดรัมย์

wittaya byagghantara* and Seree Chadcham

วิทยาลัยวิทยาการวิจัยและวิทยาการปัญญา มหาวิทยาลัยบูรพา

College of Research Methodology and Cognitive Science

Burapha University

*E-mail: b-wittaya@hotmail.com

Received: Sep 14, 2019

Revised: Apr 19, 2019

Accepted: May 20, 2020

บทคัดย่อ

การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรได้มีการนำเสนอ และตามมาด้วยการศึกษาวิจัยเพื่อทดสอบผลของการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรอย่างต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรถูกนิยาม และอธิบายว่า เป็นเรื่องของความเชื่อ เจตคติ และค่านิยม หรือ ความรู้สึกนึกคิด รวมทั้งวิถีปฏิบัติของบุคคลในองค์กรที่เป็นตัวกำหนดความแตกต่างของแต่ละบุคคลในแต่ละองค์กร ทั้งนี้ เพื่อเป็นแบบแผนในองค์กรนั้นใช้ยึดถือปฏิบัติร่วมกัน และการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร จะเป็นการรับรู้ในสภาพจริงของแต่ละองค์กร ผ่านระบบประสาทสัมผัส และกระบวนการทำงานของสมอง เพื่อตีความหมาย และการแปลข้อความ หรือการรับรู้ซึ่งทำให้เราทราบว่าสิ่งที่รับรู้มานั้นมีความหมายอย่างไร ในบทความนี้ ผู้เขียนได้ทบทวนความก้าวหน้าของการศึกษา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร ต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยนำเสนอและอธิบายถึงประเด็นเรื่องความเป็นมา ความคิดรวบยอด และข้อมูลสนับสนุนของการศึกษา ข้อเสนอแนะที่ได้จาก



การทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมา คือ การรับรู้วัฒนธรรมองค์การมีการศึกษาอย่างกว้างขวาง และต่อเนื่อง มีความน่าสนใจซึ่งพบว่าการรับรู้วัฒนธรรมองค์การมีส่วนในการพัฒนาศักยภาพของบุคคล และส่งผลต่อการปฏิบัติงานขององค์การโดยรวม

คำสำคัญ : การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ผลการปฏิบัติงาน มิติความเหลื่อมล้ำของอำนาจ ความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ การเสริมสร้างการรับรู้

Abstract

Up to the present, perceptions of organizational culture have been presented and examined to find out their effects. The organizational culture perception is defined and described as a matter of beliefs, attitudes, and values or emotions. In the case of an organization, it is the practice of the person in the organization to determine the difference of the individual in the organization, and organizational culture perception is a perception of the real state of each organization by the senses and the brain working process for interpretation and text translation or perceptions which make us aware of what that means. In this article, the author reviews the progress of the study and research related to organizational culture perceptions of organizational performance. Present and explain the background issues of the concept and the support for education. One conclusion from the literature review is that the perceptions of organizational culture are widely and continuously studied. Interestingly, the perception of organizational culture contributes to the development of human potential and the effect on the performance of the organization as a whole.



Keywords: Perceptions of Organizational Culture, Performance, Power Distance, Organizational Commitment, Perceptions of Empowerment.

บทนำสถานการณ์ทั่วไปของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ

จากสภาพทางเศรษฐกิจ และสังคมในปัจจุบันไม่ว่าจะเป็นองค์การในภาครัฐ หรือองค์การภาคเอกชนก็ตาม จำเป็นต้องมีการปรับตัว และการพัฒนาองค์การเพื่อให้ทันกับการแข่งขันทั้งภายในประเทศ และต่างประเทศอยู่ตลอด จากการรวมตัวกันของภูมิภาคยุโรป หรือ ภูมิภาคอาเซียนนั้น เพื่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในระดับโลก และเพื่อความอยู่รอดของประเทศและประชาชน เช่นเดียวกันในระดับประเทศ หรือการแข่งขันในระดับต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นของภาครัฐกิจ หรือภาครัฐ มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์การของตนเอง เช่นการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร หรือการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานเพื่อลดต้นทุนการผลิตและเพิ่มคุณภาพของสินค้าและบริการ หรือการพัฒนาเรื่องการติดต่อสื่อสารด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัยต่างๆ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการ ทั้งนี้ เพื่อให้้องค์การสามารถก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลก และเพื่อความเจริญเติบโตขององค์การ และทำให้องค์การนั้น ๆ สามารถแข่งขัน และดำเนินงานต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีผลกำไร ซึ่งการเพิ่มขีดความสามารถด้านการบริหารงานทรัพยากรบุคคล เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่สำคัญมาก เนื่องจากบุคลากรเป็นพื้นฐานในทุก ๆ เรื่องของการปฏิบัติงาน ซึ่งหากบุคลากรใน้องค์การมีความรู้ความสามารถ และความร่วมมือแล้วจะสามารถพัฒนาองค์การให้ก้าวหน้าต่อไปได้ ทั้งนี้ การรับรู้วัฒนธรรมองค์การของแต่ละองค์การจะมีส่วนส่งเสริมต่อการเกิดความร่วมมือของบุคลากรใน้องค์การ และสร้างความสามัคคี ทำให้เกิดการเรียนรู้สิ่งที่ดีควรปฏิบัติใน้องค์การอย่างเป็นระบบ โดยรวมแล้วสถานการณ์ทั่วไปของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การจึงเป็นส่วนสำคัญในการกำหนดทิศทางพฤติกรรมของสมาชิกใน้องค์การนั้น ๆ ทั้งการพัฒนา



บุคลากร การเสริมสร้างความสามัคคี และการพัฒนาองค์กรไปพร้อมกันของทุกหน่วยงานย่อยในองค์กร และทุกมิติของการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์กรต่อไป ในบทความนี้ผู้เขียนได้รวบรวมเนื้อหาของงานวิจัยที่เกี่ยวกับการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรต่อผลการปฏิบัติงานที่มีการศึกษามา และวิเคราะห์ เพื่อให้ทราบถึงความหมาย และความสำคัญของการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร และนำเสนอข้อสรุปที่ได้จากการวิเคราะห์การศึกษาที่ผ่านมา เพื่อให้เกิดประโยชน์กับการบริหารจัดการในด้านต่าง ๆ ขององค์กร

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร

เพื่อความเข้าใจเกี่ยวกับการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร จึงขอนำเอาความหมายต่าง ๆ ของคำที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร จากนักวิจัยและนักทฤษฎีหลาย ๆ ท่าน มาอธิบายไว้ ดังนี้

การรับรู้ (Perception)

การรับรู้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการรู้คิด หรือ Cognitive process หมายถึงกระบวนการซึ่งสมองตีความ หรือแปลความหมายของสิ่งเร้า หรือข้อความที่ได้จากการรับสัมผัส (Sensation) ทางร่างกาย (ระบบประสาทสัมผัสต่าง ๆ) กับสิ่งแวดล้อมที่เป็นสิ่งเร้า ทำให้ทราบว่าสิ่งเร้า หรือสิ่งแวดล้อมที่เราสัมผัสนั้นคืออะไร มีความหมายอย่างไร มีลักษณะอย่างไร การที่เราจะรับรู้สิ่งเร้าที่เข้ามาสัมผัสนั้นได้ จะต้องอาศัยประสบการณ์ของผู้รับสิ่งเร้าเป็นเครื่องมือในการตีความ หรือการแปลความหมายด้วย

อีกความหมายหนึ่งของการรับรู้ หมายถึงการแปลความหมายของสิ่งเร้า และการตอบสนองของร่างกายของมนุษย์ต่อสิ่งเร้าจะแตกต่างกันในแต่ละบุคคล ขึ้นอยู่กับประสบการณ์เดิม และมีผลทำให้บุคคลที่รับสัมผัสสิ่งเร้ามีพฤติกรรมที่ต่างกัน แตละบุคคลจะเลือกที่จะรับรู้เฉพาะข้อมูล หรือสิ่งเร้าที่ตรงกับความต้องการของตนเอง อย่างไรก็ตาม ยังขึ้นกับปัจจัยพื้นฐานของกระบวนการรู้คิดของ



แต่ละบุคคลเกี่ยวกับ ความต้องการ ค่านิยม ความคาดหวัง และปัจจัยอื่น ๆ นอกจากนี้การรับรู้ยังสามารถอธิบายได้อย่างง่าย ๆ คือ กระบวนการการตีความผ่านประสาทสัมผัสใด ๆ โดยตรง ซึ่งจากความหมายนี้เอง คำที่จะสื่อความหมายเกี่ยวกับการรับรู้คือ การสัมผัสรู้ ซึ่งเป็นผลของการรับรู้ความรู้สึกเข้ามาทางประสาทสัมผัส และเกิดเป็นความเข้าใจหรือความรู้สึกภายในของบุคคล ดังนั้นกล่าวได้อีกอย่าง คือการรับรู้ หมายถึง การตีความหมายจิตใจของบุคคลที่จะทำให้เกิดการรับรู้ได้เข้าใจ หรือการรับรู้ หมายถึงกระบวนการรับรู้ การรับรู้เป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในตัวบุคคล ซึ่งไม่สามารถสังเกตได้โดยตรง การรับรู้เป็นกระบวนการซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ กล่าวถึงกระบวนการรับรู้ว่าเป็นกระบวนการทางจิตวิทยาเบื้องต้นในการตีความสิ่งเร้าที่สัมผัสต่าง ๆ เพื่อสร้างประสบการณ์ที่มีความสำคัญสำหรับผู้รับรู้ การรับรู้เป็นสิ่งที่ทำให้บุคคลมีความแตกต่างกัน เมื่อบุคคลได้รับสิ่งเร้าเข้ามาจะประมวลผลสิ่งเร้าที่ได้รับรู้นั้น ว่าเป็นสิ่งใด ทำให้เป็นประสบการณ์ที่มีความหมายเฉพาะบุคคล ซึ่งกระบวนการรับรู้ต่อสิ่งเร้าต่าง ๆ จะมีลำดับการรับรู้ด้วยกันทั้งหมด 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. ข้อมูล (Information) คือการรับสัมผัสต่อสิ่งเร้าต่าง ๆ ที่เข้ามาสู่บุคคล
2. การรับ (Reception) คือการรับรู้ต่อสิ่งเร้าที่รับสัมผัสเข้ามา
3. การจัดระเบียบ (Organization) คือการจัดประเภทของข้อมูลสิ่งเร้าที่รับรู้มา
4. การตีความ (Interpretation) คือการแปลความหมายต่อสิ่งเร้าที่รับรู้เข้ามา ซึ่งอยู่ในกระบวนการการรับรู้
5. การกระทำส่วนบุคคล (Individual Action) คือเมื่อเข้าใจต่อสิ่งเร้าที่รับรู้เข้ามาแล้ว ทำให้สามารถนำสิ่งเร้านั้นไปสู่การประมวลผลด้านต่าง ๆ ต่อไป

วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture)

ในเรื่องของวัฒนธรรมองค์การนั้น มีผู้วิจัยให้ความหมายไว้หลายท่านแต่จะขอสรุปความหมาย เพื่อความเข้าใจในบทความนี้ว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง



ชุดของค่านิยม หรือความเชื่อที่ชี้นำความเข้าใจ และวิถีทางของการคิดของบุคคล ซึ่งเป็นสมาชิกขององค์การใช้ยึดถือและปฏิบัติร่วมกัน และนำมาสอนให้กับสมาชิกใหม่ได้อย่างถูกต้องตรงกัน หรือรูปแบบของความรู้สึกนึกคิดของสมาชิกในองค์การที่ใช้เป็นตัวกำหนดความแตกต่างของสมาชิกในแต่ละองค์การซึ่งทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างองค์การ รวมทั้งระบบค่านิยมที่เป็นแกนกลางของวัฒนธรรมในทุก ระดับ หรือ หมายถึงความรู้ ความคิด ความเชื่อ ข้อสมมุติฐานเบื้องต้น (Basic Assumption) และค่านิยมที่มีอยู่ร่วมกันภายในจิตใจของบุคคลจำนวนหนึ่ง หรือ ส่วนใหญ่ขององค์การ ซึ่งบุคคลกลุ่มดังกล่าวใช้ระบบความรู้ ความคิด นี้เป็นแนวทางในการคิด การตัดสินใจ และทำความเข้าใจกับสภาพแวดล้อมภายใน องค์การ ดังนั้น ผู้เขียนบทความ ขอสรุปรวมความหมายว่า วัฒนธรรมองค์การในแต่ละองค์การจะมีความแตกต่างกัน ทั้งในด้านความคิด และการปฏิบัติ ซึ่งจะถูกถ่ายทอดจากคนรุ่นหนึ่งสู่คนอีกรุ่นหนึ่งในทุกระดับขององค์การ และวัฒนธรรม องค์การเป็นสิ่งที่มีการเปลี่ยนแปลงขององค์การในทิศทางใดทิศทางหนึ่ง Alvesson (2013)

การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ (Perception of Organizational Culture)

จากที่ได้กล่าวถึงความหมายต่าง ๆ ของการรับรู้ และความหมายของ วัฒนธรรมองค์การในหลาย ๆ ความหมายไปแล้วผู้เขียนบทความจะกล่าวถึง การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ในความหมายของ Daft ผู้เชี่ยวชาญทางด้านพฤติกรรม องค์การและการออกแบบองค์การ ให้ความหมายของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การว่า หมายถึง การรับรู้วัฒนธรรมองค์การตามสภาพจริงที่เป็นอยู่ตามแนวคิดของ Daft ประกอบด้วยวัฒนธรรม 4 แบบ ได้แก่



การรับรู้วัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว หมายถึงการรับรู้ลักษณะองค์การที่ให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจโลก เทคโนโลยี หรือสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของโลก เป็นต้น บุคลากรมีอิสระในการตัดสินใจเอง และพร้อมลงมือปฏิบัติงานได้ทันที เมื่อเกิดความจำเป็น เพื่อสนองตอบต่อลูกค้าเป็นสำคัญ ผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับองค์การด้วยการกระตุ้นบุคลากรให้กล้าคิด กล้าตัดสินใจ กล้าทำในสิ่งใหม่ ๆ และการให้รางวัลผลตอบแทนกับผู้ริเริ่มสร้างสรรค์ความคิดใหม่ ๆ หรือการปฏิบัติใหม่ ๆ และมีการมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจให้แก่บุคลากรในแต่ละระดับขั้นตามความเหมาะสมกับอำนาจหน้าที่

การรับรู้วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ หมายถึงการรับรู้ลักษณะองค์การที่ชัดเจนในเป้าหมาย และการประสพผลสำเร็จตามเป้าหมาย องค์การมุ่งให้บริการลูกค้าพิเศษเฉพาะกลุ่มในภาวะแวดล้อมภายนอก แต่ไม่จำเป็นต้องมีความยืดหยุ่นหรือเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว บุคลากรหนึ่งอาจรับผิดชอบผลการปฏิบัติงานเฉพาะด้าน นิยมการแข่งขันเชิงรุก ความสามารถเริ่มของบุคลากร และความพึงพอใจกับการทำงานหนักในระยะยาวจนกว่าจะบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ องค์การจะพิจารณาการพัฒนาการทำงาน โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นหลัก

การรับรู้วัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ หมายถึงการรับรู้ลักษณะองค์การที่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในองค์การ เน้นความต้องการของบุคลากร บรรยากาศการทำงานคล้ายอยู่ในครอบครัวเดียวกัน มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ผู้นำมุ่งเน้นเรื่องความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ความเป็นธรรม และเสมอภาค การให้ความเอาใจใส่เอื้ออาทร ทั้งบุคลากร และลูกค้า ยึดมั่นในการให้เป็นธรรม และการปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาอย่างเคร่งครัด

การรับรู้วัฒนธรรมองค์การแบบราชการ หมายถึงการรับรู้ลักษณะองค์การที่ให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมภายในองค์การ เน้นความคงเส้นคงวาใน



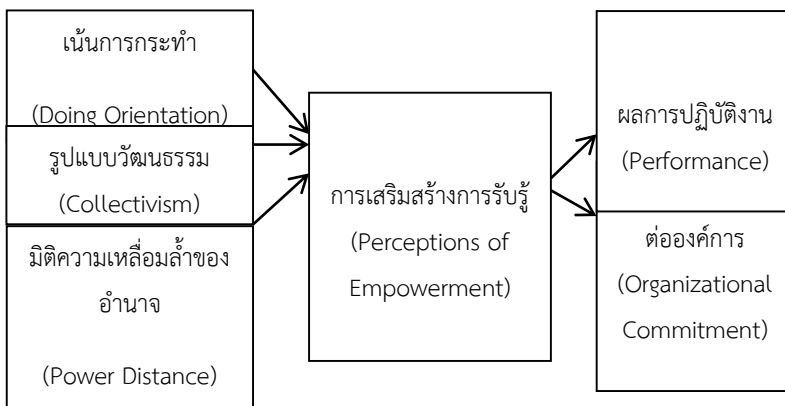
การดำเนินการ เพื่อให้เกิดความมั่นคง มีความเป็นเหตุเป็นผล ความมีระเบียบของการทำงาน มุ่งเน้นการยึดถือ และปฏิบัติตามกฎระเบียบ ยึดหลักการประหยัด แต่บุคลากรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานน้อย

จากแนวคิดการรับรู้วัฒนธรรมองค์การทั้ง 4 แบบ ของ Daft ถือได้ว่าครอบคลุมวัฒนธรรมองค์การประเภทต่าง ๆ ที่มีในสภาพความเป็นจริง เมื่อได้ทราบถึงความหมายของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การเป็นที่เข้าใจแล้วจะอธิบายถึงรูปแบบการเสริมสร้างวัฒนธรรมที่ถือได้ว่ามีส่วนสำคัญในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์การ ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ

การรับรู้วัฒนธรรมองค์การยังส่งผลถึงการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ การได้รับข้อมูลที่เป็นประโยชน์ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่เกิดประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และสร้างความพึงพอใจให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์การ และยังส่งผลต่อการปฏิบัติงานขององค์การโดยตรง (Sujan, 2015; Kantek et al., 2015; Erdil, 2015; Milostivaya, 2016)

รูปแบบการเสริมสร้างวัฒนธรรม (A Model of the Empowering Culture)

เป็นรูปแบบที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างมิติในด้านต่าง ๆ ของวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งประกอบไปด้วยองค์ประกอบทั้งหมด 6 องค์ประกอบ ตามรูปด้านล่าง



ภาพที่ 1 รูปแบบการเสริมสร้างวัฒนธรรม
(A model of the empowering culture)

จากรูปแบบของการเสริมสร้างวัฒนธรรมในองค์การ จะกล่าวถึง
ความหมายขององค์ประกอบทั้ง 6 องค์ประกอบ มีดังนี้

เน้นการกระทำ (Doing Orientation)

จากการศึกษาวัฒนธรรมองค์การตามแนวความคิดของ เซน (Schein) ได้ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์การในเชิงพฤติกรรมว่า วัฒนธรรมองค์การเป็น
ตัวการที่ช่วยให้สมาชิกใหม่ขององค์การเข้าใจถึงลักษณะการทำงานและการเลือก
แนวทางที่ถูกต้องของการแก้ปัญหาการปฏิบัติงานในลักษณะของกลุ่ม
ประกอบด้วยความสัมพันธ์ขององค์การต่อสภาพแวดล้อม (The organization's
relationship to it's environment) มี 4 ลักษณะ ได้แก่

1. ลักษณะความจริงและความถูกต้อง (The nature of reality and truth)
2. ลักษณะธรรมชาติของมนุษย์ (The nature of human nature)



3. ลักษณะการกระทำของมนุษย์ (The nature of human activity)
4. ลักษณะสัมพันธ์ภาพระหว่างมนุษย์ (The nature of human relationships)

วิธีการเน้นการกระทำ (Doing Orientation) เป็นวิธีการย่อย 1 ใน 3 ลักษณะของการกระทำของมนุษย์ (The Nature of human activity) ได้แก่ เน้นการกระทำ เน้นสภาพที่เป็นอยู่ปัจจุบัน และเน้นการกระทำที่กำลังจะเกิดขึ้น ซึ่งเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การ โดยวิธีการเน้นการกระทำนั้น เชื่อว่ามนุษย์เป็นผู้กระทำ และมีอำนาจเหนือธรรมชาติตลอดจนเชื่อว่ามนุษย์สามารถควบคุม หรือจัดการกับธรรมชาติได้ และเน้นการปฏิบัติตามสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้น หรือตามสภาพที่เป็นอยู่ปัจจุบัน ซึ่งมีความเชื่อว่ามนุษย์สามารถทำอะไรที่สมบูรณ์แบบได้ จึงเป็นปัจจัยหนึ่งในการเสริมสร้างวัฒนธรรม และทำให้เกิดการวางแผนการดำเนินการ เพื่อควบคุมสิ่งต่าง ๆ ให้เป็นไปตามที่กำหนด Buchanan (2015)

รูปแบบวัฒนธรรมที่คนในสังคมนั้นให้ความสำคัญกับกลุ่ม และต้องการการยอมรับจากสังคมนั้น (Collectivism)

ความเป็นกลุ่มนิยม หรือกลุ่มที่มีลักษณะที่ตรงกันข้ามกับความเป็นปัจเจกนิยม หมายถึงบุคคลแต่ละคนในกลุ่มจะให้ความสำคัญกับโชคชะตา และให้ความสนใจต่อเป้าหมายของกลุ่มเป็นสำคัญก่อนที่จะคำนึงถึงเป้าหมายส่วนบุคคลจะรักษาความสามัคคีกลมเกลียวภายในกลุ่ม มีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน มีความร่วมมือกัน มีกิจกรรมระหว่างกัน โดยสะท้อนออกมาในรูปแบบของการทำงานเป็นกลุ่ม (Teamwork) โดยไม่มีการแข่งขันระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มกันเอง รวมทั้งผู้ที่เป็นหัวหน้ากลุ่มจะคอยดูแลปกป้องสมาชิกของกลุ่มด้วย

มิติความเหลื่อมล้ำของอำนาจ (Power Distance)

ปัจจัยที่มีผลต่อการเสริมสร้างวัฒนธรรมอีกอย่าง คือมิติความเหลื่อมล้ำของอำนาจ ที่สะท้อนให้เห็นถึงลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับ



ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยองค์การที่มีลักษณะเหลื่อมล้ำของอำนาจมาก (Large Power Distance) จะมีสถานภาพของผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่ในรูปของความไม่เท่าเทียมกัน หรือระบบการจัดลำดับชั้นของตำแหน่งมีความเหลื่อมล้ำกัน ซึ่งเป็นองค์การที่มีการรวมอำนาจไว้ที่ศูนย์กลางเป็นหลัก ทำให้ลำดับชั้นของโครงสร้างการบริหารงานเป็นแบบแนวตั้ง กล่าวคือจะมีผู้บังคับบัญชามาก และมีความแตกต่างของระบบเงินเดือนระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับพนักงานระดับล่างมาก โดยการทำงานผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ออกคำสั่ง และกำหนดวิธีการทำงานต่าง ๆ รวมทั้งมีการกำหนดวิธีการติดต่อสื่อสาร หรือ การรายงานข้อมูลต่าง ๆ ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ ทั้งนี้ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีแนวคิดเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาว่าเป็นผู้เผด็จการอย่างพอพระ กล่าวคือให้ความสนใจในงานเป็นสิ่งแรก แต่ให้ความสนใจในความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยกว่า อีกประเภทของความเหลื่อมล้ำของอำนาจ คือความเหลื่อมล้ำของอำนาจน้อย (Small Power Distance) หมายถึงผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา มีสิทธิใกล้เคียงกัน และระบบการจัดลำดับฐานะตำแหน่งเป็นเพียงความไม่เท่าเทียมกันตามบทบาทที่กำหนดขึ้น เพื่อความเหมาะสมในการบริหารงานเท่านั้น ภายในองค์การมีการกระจายอำนาจในการบริหารงานอย่างยุติธรรม และมีความแตกต่างของระบบเงินเดือนน้อย มีจำนวนบุคลากรในระดับบริหารไม่มาก ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคาดหวังว่าจะได้เสนอความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับงานของเขาให้กับผู้บังคับบัญชาทราบ และยังยอมรับว่าผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ที่มีสิทธิขาดในการตัดสินใจในที่สุด ซึ่งความเหลื่อมล้ำของอำนาจ ทั้ง 2 แบบที่กล่าวมาจะมีความแตกต่างกันอย่างชัดเจน Alireza, et al. (2017)

การเสริมสร้างการรับรู้ (Perceptions of empowerment)

ที่ผ่านมามีการศึกษาเรื่องการเสริมสร้างการรับรู้ หรือศักยภาพของมนุษย์ ซึ่งเป็นที่แพร่หลายในวรรณกรรมต่าง ๆ ที่นิยมและหลายปีที่ผ่านมา การวิจัยเชิง



ทฤษฎีเกี่ยวกับการเพิ่มขีดความสามารถทางด้านจิตใจของมนุษย์ ได้รับการเผยแพร่ในวารสารวิชาการ แนวคิดในการเสริมสร้างศักยภาพนั้นเป็นชุดของกระบวนการประเมินผลงาน หรือกระบวนการรู้คิดที่ทำให้บุคคลที่พยายามจะศึกษาในเรื่องของความสามารถของมนุษย์ และมิติของการเพิ่มขีดความสามารถ รวมถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถของมนุษย์ และทางเลือกอื่น ๆ ความหมาย คือการอธิบายถึงคุณค่าของเป้าหมายในการทำงาน หรือวัตถุประสงค์ของการตัดสินใจต่อความสัมพันธ์ระหว่างมาตรฐานของแต่ละบุคคล Ahola et al. (2017) หรืออุดมคติของแต่ละบุคคล ความหมายที่เกี่ยวข้องกับการเปรียบเทียบระหว่างความต้องการของบทบาทหน้าที่การปฏิบัติงาน และความเชื่อของแต่ละบุคคล รวมทั้งค่านิยมที่บุคคลจะเห็นถึงคุณค่าของงานที่มีค่าต่อองค์กร หรือต่อตนเองก็ตาม จะมีผลกระทบในระดับที่แต่ละบุคคลสามารถรับรู้ได้ว่า ผู้ปฏิบัติงานสามารถมีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ในการปฏิบัติงาน ผลกระทบที่จะมีการประเมินเป็นความเชื่อที่ว่า ผู้ปฏิบัติงานสามารถมีอิทธิพลต่อการทำงานของผู้อื่น และการตัดสินใจในทุกระดับ ความสามารถเป็นความเชื่อของแต่ละบุคคล ในความสามารถของผู้ปฏิบัติงานเพื่อการดำเนินกิจกรรมที่มีทักษะ โดยบุคคลที่มีอำนาจสามารถรับรู้ได้ว่าผู้ปฏิบัติงานเป็นต้นแบบของงานที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถดำเนินการได้เอง หากผู้ปฏิบัติงานมีความพยายามในการกระทำ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าบุคคลมีอิสระในการตัดสินใจเกี่ยวกับการเริ่มต้น และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานได้ หรือว่าผู้ปฏิบัติงานมีการรับรู้ต่อการควบคุมการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลมากกว่าสถานการณ์โดยรวมของการปฏิบัติงาน ดังนั้นการใช้มิติต่าง ๆ เหล่านี้จะเสริมสร้างพลังอำนาจ หรือเสริมสร้างการรับรู้ โดยได้รับการสนับสนุน เมื่อผู้ปฏิบัติงานรับรู้ได้จากปัจจัย ดังนี้

1. เมื่อผู้ปฏิบัติงานรับรู้ ว่า การปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานนั้นมีความหมาย มีคุณค่า
2. เมื่อผู้ปฏิบัติงานรับรู้ ว่า การปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานสามารถส่งผลกระทบต่อคุณภาพของการปฏิบัติงาน



3. เมื่อผู้ปฏิบัติงานรับรู้ ว่า ผู้ปฏิบัติงานมีความสามารถในการปฏิบัติงาน

4. เมื่อผู้ปฏิบัติงานรับรู้ ว่า ผู้ปฏิบัติงานมีทางเลือกเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงาน

ผลการปฏิบัติงาน (Performance)

ผลการปฏิบัติงานในบริบทขององค์กรนั้นจะหมายถึง ผลการปฏิบัติงาน และ ผลการดำเนินงาน ของทั้ง 2 ระดับ ได้แก่ ผลการปฏิบัติงานที่แสดงถึงความสามารถในระดับบุคคล และผลการดำเนินงานที่แสดงถึงความสามารถในระดับองค์กร ทั้งนี้เมื่อกล่าวถึงผลการปฏิบัติงาน จึงหมายถึงภาพรวมผลการปฏิบัติงานของทั้ง 2 ระดับที่กล่าวมา แนวคิดเกี่ยวกับผลการดำเนินงานขององค์กรนั้นมีความหลากหลาย แต่ในภาพรวมอาจแยกเป็นเกณฑ์การวัดทั้งที่เป็นมูลค่าเงิน และที่ไม่ใช่มูลค่าเงิน เช่น ยอดขายเป็นมูลค่าเงิน หรือคุณภาพของสินค้า และบริการที่ไม่ใช่มูลค่าเงิน เป็นต้น Jokonya et al. (2015)

ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment)

เมื่อกล่าวถึงความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรทฤษฎีที่เกี่ยวกับความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร (Organizational Engagement หรือ Organizational Commitment) หมายถึงเจตคติของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเชื่อมโยงระหว่างเอกลักษณ์ของผู้ปฏิบัติงานกับองค์กรที่ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร และจะตั้งใจปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของโปรแกรมระบบบริหารคุณภาพ (TQM) ที่มุ่งเน้นการให้ความสำคัญสูงสุดต่อลูกค้าภายใต้ความร่วมมือของบุคลากรทั่วทั้งองค์กรที่จะปรับปรุงงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ความผูกพันต่อองค์กรอาจกำหนดเป็นความแข็งแกร่งของแต่ละบุคคล และการมีส่วนร่วมในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะทำให้เกิดความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะด้วย 3 ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้



1. ความเชื่อมั่น และการยอมรับของเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กร
2. มีความตั้งใจที่จะออกแรงความพยายามอย่างมากในนามขององค์กร
3. ความปรารถนาดีที่จะรักษาสมาชิกในองค์กร

บุคลากรแนวหน้าขององค์กรที่มีความรู้สึกถึงการเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานจะมีแนวโน้มที่มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานอย่างทุ่มเทให้กับองค์กร โดยใช้ประสบการณ์ที่มีอยู่ในการปฏิบัติงาน การรับรู้ของการเสริมสร้างศักยภาพของคณะทำงานที่ได้รับในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญจะเกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร (Hussein et al., 2016; Medina and M.N., 2017) จากที่ได้กล่าวมาทั้ง 6 องค์ประกอบ ผู้เขียนบทความ สรุปว่า รูปแบบการเสริมสร้างวัฒนธรรม ถือได้ว่ามีส่วนสำคัญในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร โดยองค์ประกอบด้านเน้นการกระทำด้านรูปแบบวัฒนธรรมที่คนในสังคมนั้นให้ความสำคัญกับกลุ่ม และต้องการการยอมรับจากสังคมรอบข้าง รวมทั้งด้านมิติความเหลื่อมล้ำของอำนาจ ปัจจัยเหล่านี้จะส่งผลต่อการเสริมสร้างการรับรู้ ซึ่งจะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน และความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรให้เพิ่มขึ้น Zhang et al. (2016) นอกจากนี้ยังพบว่าปัจจัยในด้านอื่นที่มีผลกับการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรที่ได้จากการศึกษาผ่านมา โดยผู้เขียนบทความวิเคราะห์ว่า ปัจจัยอื่นมีผลกับการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร ได้แก่

ค่านิยมทางวัฒนธรรม และขีดความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน

ค่านิยม (Values) หมายถึงความรู้สึกของบุคคลในองค์กรที่ใช้เป็นมาตรฐานในการประเมินค่าของสิ่งต่าง ๆ ว่าควรหรือไม่ควรที่จะประพฤติปฏิบัติ ซึ่งจะนำไปสู่การมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมนั้น และถือว่าค่านิยมเป็นแก่นของวัฒนธรรม สมมติฐานเกี่ยวกับวิธีการที่เหมาะสมสำหรับมนุษย์และกลุ่มที่จะทำหน้าที่ในความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมของบุคคลสามารถอธิบายได้ด้วยการมองหาสิ่งที่เรียกว่า เน้นการกระทำ (Doing Orientation) กับระดับกิจกรรมของบุคคลที่



เหมาะสม การกระทำ คือบุคคลที่มีการวางแผนทางการกระทำและใช้สำหรับการรับรู้ว่าจะสิ่งใดที่จะเหมาะสมต่อบุคคลที่จะกระทำ (Baser et al., 2013) มีการแข่งขันในการควบคุมสภาพแวดล้อมของผู้กระทำ หรือผู้ที่มีการดำเนินการโดยมุ่งเน้นการกระทำตามแนวทางที่วางไว้ และมีการยอมรับกับสิ่งที่มาจากแนวทางของผู้กระทำ มีการนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การที่ทำให้มีการเพิ่มขีดความสามารถของการรองรับกับความคิดที่ว่าผู้ปฏิบัติงานทุกคนจะคำนึงถึงสภาพแวดล้อมในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานไม่ว่าจะโดยการปฏิเสธสินค้าที่มีคุณภาพไม่ติดตามหน้าที่ หรือการดำเนินการบำรุงรักษาเชิงป้องกันตามแผนของผู้ปฏิบัติงานที่วางไว้ เครื่องมือต่างๆ หรือวิธีการเรียกคณะทำงานประชุม เมื่อทราบว่าเป้าหมายที่วางไว้จะไม่ประสบความสำเร็จ สิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่สมมติฐานแรกขององค์การ คือ ผลของการเพิ่มขีดความสามารถ (Empowerment Outcomes) และการรับรู้ของการเพิ่มขีดความสามารถเป็นสิ่งที่คาดว่าจะมีอิทธิพลต่อปริมาณ และคุณภาพของงานที่บุคลากรปฏิบัติ หรือบุคลากรที่รู้สึกว่าจะสิ่งที่ปฏิบัติในที่ทำงานมีความหมายที่มีทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน และความสามารถที่จะเลือกวิธีการดำเนินงานของผู้ที่เชื่อว่าผู้ปฏิบัติงานมีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานขององค์การ (Yahya et al., 2015) ที่คาดว่าจะระดับของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่เพิ่มสูงขึ้น และมีมากกว่าเมื่อเทียบกับบุคลากรที่ไม่ต้องการการรับรู้ เพราะการรับรู้ของการเพิ่มขีดความสามารถเป็นส่วนที่สำคัญของการจัดอันดับของผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน รายงานความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างการรับรู้ของการเสริมสร้างศักยภาพ และผลการปฏิบัติงาน กล่าวได้ว่า บุคลากรที่มีการรับรู้การเพิ่มขีดความสามารถที่ดีกว่าจะมีผลการปฏิบัติงานที่ดีกว่าบุคลากรที่มีการรับรู้การเพิ่มขีดความสามารถที่ต่ำกว่า และนอกจากนี้ คณะทำงานที่ได้รายงานการรับรู้ถึงการเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานจะมีประสิทธิภาพมากกว่าคณะทำงานที่ขาดการรับรู้ถึงการเพิ่มขีดความสามารถ ดังนั้น ผลการศึกษานี้สนับสนุนสิ่งที่คาดว่าจะการรับรู้ของแต่ละบุคคลจะได้รับการเสริมสร้าง



พลังอำนาจ และการเพิ่มขีดความสามารถที่มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

บทสรุป

การรับรู้วัฒนธรรมองค์การมีการศึกษากันอย่างแพร่หลายในหลายทศวรรษที่ผ่านมา และเป็นการศึกษาในแง่มุมต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานขององค์การ เช่น การรับรู้ขนาดของการเพิ่มขีดความสามารถ ภายใต้การวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ หรือการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรม หรือการศึกษาการรับรู้การเพิ่มขีดความสามารถซึ่งส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน การศึกษาความผูกพันต่อองค์การ การศึกษาวัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ของบุคลากร การเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน และปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นการรับรู้ต่อวัฒนธรรมองค์การส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การในภาพรวมที่ดีขึ้น ดังนั้นประเด็นสำคัญที่ผู้เขียนบทความได้รวบรวมการศึกษาจากงานวิจัยที่ผ่านมา โดยการสังเคราะห์ข้อมูลจากงานวิจัยในครั้งนี้ คือองค์การเป็นส่วนสำคัญต่อการแสดงออกทางพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การ และความสามารถในการรับรู้ที่ดีต่อวัฒนธรรมองค์การ จะมีส่วนช่วยในการกำหนดบทบาท หน้าที่ และการกระทำของแต่ละบุคคลที่จะเป็นผลดี และส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรขององค์การ

References

- Ahola, M., and Mugge, R. 2017. "Safety in passenger ships: The influence of environmental design characteristics on people's perception of safety". *Applied Ergonomics*, 59: 143-152.
- Alvesson, M. 2013. *Understanding organizational culture*. 2nd ed. California: SAGE Publication.



- Alireza, N., Peter, A. and Pantea, F. 2017. “Influence of national culture and balance organization culture on the hotel industry’ s performance: **International Journal of Hospitality Management**, 63: 22-32.
- Baser, J. A., Hasan, A., Hassan, R., Sulaiman, J., Ab Hadi, M. Y., and Buntat, Y. 2013. “ Relationship between Informal Learning Cultures in Teachers Organisation and Students’ Academic Achievements” . **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 93: 719-723.
- Buchanan, R. 2015. “ Worlds in the making: design, management, and the Reform of Organizational culture. She ji: the journal of design”, **economics, and Innovation**, 1(1): 5-21.
- Erdil, T. S. 2015. “Effects of customer brand perceptions on store image and purchase intention: An application in apparel clothing” . **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 207: 196-205.
- Hussein, N., Omar, S., Noordin, F., and Ishak, N. A. 2016. “ Learning Organization Culture, Organizational Performance and Organizational Innovativeness in a Public Institution of Higher Education in Malaysia: A Preliminary Study” . **Procedia Economics and Finance**, 37: 512-519.
- Jokonya, O., Kroeze, J. A., and van der Poll, J. A. 2015. “ Investigating Users’ Perception of Stakeholder Approach During IT Adoption in Organizations” . **Procedia Computer Science**, 72: 244-251.



- Kantek, F., Baykal, U., and Altuntas, S. 2015. “Culture of nursing school: students’ perceptions” . **Procedia- Social and Behavioral Sciences**, 174: 1207-1213.
- Medina, M. N. 2017. “Training motivation and satisfaction: The role of goal orientation and offshoring perception” . **Personality and Individual Differences**, 105: 287-293.
- Milostivaya, A. 2016. “ On Perception of Culture Codes in German Translations (Based on Works by M. Bulgakov)” . **Procedia- Social and Behavioral Sciences**, 231: 229-236.
- Sujan, M. 2015. “An organisation without a memory: A qualitative study of hospital staff perceptions on reporting and organisational learning for patient safety” . **Reliability engineering & system safety**, 144: 45-52.
- Yahya, K. K., Yean, T. F., Johari, J., and Saad, N. A. 2015. “The Perception of Gen Y on Organizational Culture, Religiosity and Corruption in Malaysian Public Organizations” . **Procedia Economics and Finance**, 31: 251-261.
- Zhang, W., Kato, E., Bhandary, P., Nkonya, E., Ibrahim, H. I., Agbonlahor, M., & Cox, C. 2016. “Awareness and perceptions of ecosystem services in relation to land use types: **Evidence from rural communities in Nigeria**” . **Ecosystem Services**, 22: 150-160.