

วัฒนธรรมองค์การยุคใหม่ Modern Organizational Culture

ภคมน โภคะธีรกุล¹

Pakamon Pokateerakul

E-mail: pum8989@gmail.com

Received: 30/09/64 Revised: 14/10/64 Accepted: 14/10/64

บทคัดย่อ

ในโลกธุรกิจปัจจุบันได้เปลี่ยนแปลงผ่านมาสู่วัฒนธรรมสู่ยุคดิจิทัล วิถีชีวิตคนที่เปลี่ยนแปลงไป ในยุคที่เทคโนโลยีถูกนำมาใช้เพื่อสร้างทางเลือกที่ตอบโจทย์การใช้ชีวิตได้ดีที่สุด เช่น การดูรายการที่ตัวเองสนใจผ่านเว็บไซต์ เลือกฟังเพลงผ่านแอปพลิเคชัน ทำธุรกรรมทางการเงินผ่านช่องทางออนไลน์ในการสร้างธุรกิจหรือก่อตั้งบริษัทก็เช่นกัน ได้มี Start-Up เกิดขึ้น โดยกลุ่มคนรุ่นใหม่ (ช่วงอายุตั้งแต่ 22 ปีขึ้นไป) ที่มีความสามารถและวิสัยทัศน์ที่จะสร้างและพัฒนาสิ่งใหม่ๆ โดยมีการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงานมากขึ้น ช่วยลดระยะเวลาและได้ผลงานที่มีคุณภาพ แต่ปัญหาที่เกิดขึ้นตามมาจากการเปลี่ยนแปลงนี้ คือ เรื่องของช่องว่างระหว่างวัย จากการคนยุคเก่าไม่สามารถปรับตัวตามเทคโนโลยีและมีวิถีคิดที่ต่างไปจากคนรุ่นใหม่ วัฒนธรรมองค์การการทำงานร่วมกันระหว่างคนสองกลุ่มจึงเป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรต้องคำนึงถึงเพื่อสร้างองค์การที่สามารถขับเคลื่อนคนยุคเก่ากับคนยุคใหม่ ให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับการขับเคลื่อนขององค์การไปสู่ยุคใหม่ที่มีพนักงานไฟแรงคนรุ่นใหม่ที่มีวิถีคิดและทัศนคติในการใช้ชีวิตที่แตกต่างไปจากคนยุคก่อน

คำสำคัญ: วัฒนธรรมองค์การ; ประสิทธิภาพ; คนรุ่นใหม่

¹วิทยาลัยนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

Abstract

Modern business world has been changed to digital economy. The lifestyle of people also has been changed in nowadays. The technology has been applied to support a way of life, such as watching interested programs through various websites, listening to songs through applications, pay bills through E-banking etc. The establishment of company or business is running a Start-Up by the new generation (22 years of age up) who is a competency and vision to establish and develop the new work.

The technology has been applied to work for reducing working hour and getting more qualitative works. However, problems have been occurred due to this change, i.e. the generation gap. The old generation cannot adjust themselves to keep up with the technology and ways of thinking which are different from the new one. The organizational culture in cooperative working between two generations must be considered to drive the old generation and the new generation to be able to work together with effective for driving an organization to modern time which the new generation has an attitude and thinking in lifestyle different from the old one.

Keywords: organizational culture ; effective; new generation

บทนำ

วัฒนธรรมองค์กรยุคใหม่นั้นก็คือ ค่านิยม ความคิด ความเชื่อ ทักษะคติรวม ตลอดจนถึงความคาดหวังที่มีร่วมกันอย่างต่อเนื่องของสมาชิกองค์การ และใช้สิ่งเหล่านี้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์การอื่นทำให้วัฒนธรรมองค์การถือเสมือนเป็นบุคลิกภาพ (Personality) หรือ จิตวิญญาณ (Spirit) ขององค์การ ที่ทำให้ตัวตนขององค์การหนึ่ง แตกต่างไปจากอีกองค์การหนึ่ง โดยวัฒนธรรมองค์การนี้ ส่วนใหญ่จะสะท้อนออกมาจากวิสัยทัศน์ (Vision) หรืออาจจะเป็นภารกิจ หรือ พันธกิจ (Mission) ของผู้ก่อตั้งองค์การที่คาดหวังและจินตนาการถึงลักษณะ หรือมีความเป็นตัวตน (Sense of Identity) หรือความมุ่งมั่น (Dominant Orientation) ไว้ตั้งแต่แรกการก่อตั้งองค์การ ว่าควรมีควรเป็นในเรื่องใด และเมื่อเวลาผ่านไปก็จะมีสืบสานและพัฒนากันไปเป็นลำดับ โดยทั่วไป เมื่อมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการดำเนินงานขององค์การ เพื่อรับมือกับสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปตามพลวัตของเศรษฐกิจการค้านั้น มักปรากฏรูปแบบสำคัญของกลยุทธ์ออกเป็นลักษณะใหญ่ ๆ ที่ได้ยินกันอยู่เสมอก็คือ กลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategy) ในกรณีมีการเพิ่มสายผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เพื่อเพิ่มยอดขายและส่วนครองตลาด และกลยุทธ์ถดถอย (Retrenchment) ที่มุ่งในเรื่องการปรับโครงสร้างองค์การใหม่ให้เล็กลง (Downsizing Rightsizing) และลดจำนวนพนักงานลง (Decruitment) เป็นต้น แต่ไม่ว่าจะเป็นกลยุทธ์ในลักษณะใดที่มีการเปลี่ยนแปลงไป สมควรมีการทบทวนปรับปรุง วัฒนธรรมองค์การให้มีความใหม่อยู่เสมอ เพื่อให้สอดคล้องไปกับโครงสร้าง และกำลังคนที่มีมักจะเปลี่ยนแปลงตามไปด้วยเสมอ

เหตุที่ต้องให้ความสำคัญกับการพิจารณาปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ขององค์การดังกล่าว นั้น เป็นเพราะ วัฒนธรรมองค์การ มีอิทธิพลอย่างสูงยิ่งต่อพฤติกรรมของพนักงานในองค์การ ซึ่งมีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของการปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) ตามไปด้วย ในองค์การที่ชาวนวลลาด จึงมุ่งเน้นการปรับวัฒนธรรมองค์การให้ส่งเสริมสนับสนุนต่อความสำเร็จขององค์การ โดยไม่มุ่งเน้นไปเฉพาะการพัฒนากระบวนการทำงานในด้านเดียว การที่ฝ่ายบริหาร ไม่ค่อยได้ให้ความสำคัญกับการปรับปรุงวัฒนธรรมองค์การเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป อาจส่งผลให้วัฒนธรรมองค์การที่วางไว้แต่เดิมนั้น กลายเป็นตัวอุปสรรคและต้นเหตุของความล้มเหลวขององค์การได้เช่นกัน เรื่องสำคัญในลำดับต่อมา ก็คือ การที่ผู้บริหารในองค์การที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ พึงจะต้องทำความเข้าใจกับพนักงานถึงความจำเป็นและผลดีของการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ พร้อมกับการกำหนดให้มีรูปแบบและกิจกรรมของการพัฒนาและฝึกอบรมทักษะให้พนักงานสามารถปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์การยุคใหม่ที่กำหนดขึ้นอย่างเหมาะสมตัวอย่างในหลายองค์การที่มีการควบรวมทางธุรกิจหรือมีการซื้อกิจการอื่นเข้ามาเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน พนักงานที่มาจากต่างองค์การต้องมาทำงานด้วยกัน ย่อมเป็นไปได้สูงที่จะกระทบกระทั่งกันของวัฒนธรรมองค์การที่คุ้นชินแตกต่างกัน โดยยิ่งหากเป็นการควบรวมกับธุรกิจที่ต่างชาติต่างวัฒนธรรมความเชื่อด้วยแล้ว ปัญหาของการบริหาร วัฒนธรรมก็ยิ่งซับซ้อนมากตามไปด้วย เพราะต้องพยายามที่จะผสมผสานความหลากหลายของวัฒนธรรมนั้นให้

ลงตัว นักวิชาการและนักบริหารจำนวนมาก ต่างพยายามมองหารูปแบบใหม่ๆ ของวัฒนธรรมองค์การ ที่สามารถอธิบายคุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์การทางธุรกิจในปัจจุบันได้ชัดเจนมากกว่ารูปแบบของวัฒนธรรมองค์การตามตัวแบบทางทฤษฎีทางการจัดการ ซึ่งมักไม่ค่อยสอดคล้องกับโลกของความเป็นจริงเท่าใดนักโดยดูจาก “ของจริง” ของการปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินงาน หรือวัฒนธรรมขององค์การธุรกิจต่างๆ อิทธิพลต่อการดำเนินงานและความสำเร็จของธุรกิจถือได้ว่าเป็นรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การที่ควรแก่การพิจารณาของผู้บริหารที่จะสร้างให้เกิดขึ้นในองค์การของตนในปัจจุบัน

แนวความคิดของวัฒนธรรมองค์การ (Concept of organizational culture)

นิติพล ภูตะโชติ (2556) อ้างว่า วัฒนธรรมองค์การมีการเปลี่ยนแปลงตามยุคตามสมัย ดังนั้นแนวความคิดของวัฒนธรรมองค์การจึงหลากหลายแตกต่างกันไป ซึ่งแนวความคิดดังกล่าวจะเป็นรูปแบบหรือเอกลักษณ์ของวัฒนธรรมองค์การนั้นๆ เป็นการแสดงถึงความแตกต่างของวัฒนธรรมของแต่ละองค์การ ดังนั้นรูปแบบและแนวความคิดของวัฒนธรรมองค์การจึงสามารถแบ่งได้ ดังนี้

1. แบบริเริ่มสร้างสรรค์และกล้าเสี่ยง (Innovation and risk taking)

องค์การที่มีลักษณะแนวความคิดแบบนี้ ผู้บริหารจะให้การสนับสนุนส่งเสริมให้พนักงานกล้ากระทำกล้าตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ดังนั้น ลักษณะเด่นของแนวความคิดแบบริเริ่มสร้างสรรค์และกล้าเสี่ยง คือ

- 1.1 สนับสนุนให้พนักงานประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ เช่น ผลิตภัณฑ์ใหม่
สินค้าใหม่

- 1.2 มุ่งเน้นให้พนักงานกล้าตัดสินใจในเรื่องต่างๆ
- 1.3 มุ่งเน้นให้พนักงานมีความรับผิดชอบในหน้าที่
- 1.4 เปิดโอกาสให้พนักงานเกิดการทดลองในเรื่องต่างๆ

2. แบบให้ความสนใจในรายละเอียด (Attention to detail)

สมาชิกในองค์การให้ความสนใจในรายละเอียดต่าง ๆ ในการปฏิบัติหน้าที่ให้ความสำคัญในความถูกต้องในการทำงาน ใส่ใจในรายละเอียดต่าง ๆ เพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาด องค์การจะมีความมุ่งหวังให้พนักงานปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างถูกต้อง

3. แบบมุ่งผลสำเร็จหรือผลงาน (Outcome orientation)

ผู้บริหารขององค์การจะเน้นและให้ความสำคัญเกี่ยวกับผลสำเร็จหรือผลงานที่ได้รับ คือให้ความสำคัญกับผลสำเร็จของงาน เน้นเรื่องผลงาน ผลผลิตว่าสามารถผลิตสินค้าได้ตามที่กำหนดหรือไม่

4. แบบให้ความสำคัญที่บุคคล (People orientation)

องค์การให้ความสำคัญในเรื่องของผลกระทบต่อบุคคลในองค์การมาก ให้ความสำคัญใส่ใจดูแลพนักงาน เน้นผลกระทบต่อบุคคลทั้งในทางบวกและทางลบ องค์การจะเน้นให้ความสำคัญไปที่ตัวบุคลากร

5. แบบทำงานเป็นทีม (Team-orientation)

ในการปฏิบัติงานต่างๆ องค์การจะเน้นให้ความสำคัญในการปฏิบัติงานเป็นทีมมากกว่าการทำงานเป็นรายบุคคล เน้นการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม ความสำเร็จของกลุ่มคือความสำเร็จของทุกคน การมีส่วนร่วมของทุกคน และมีทีมงานที่ดีจะช่วยงานขององค์การสำเร็จ

6. แบบการทำงานเชิงรุก (Aggressiveness)

ผู้บริหารขององค์การจะเน้นหรือกระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติงานในลักษณะแบบเชิงรุก คือกระตุ้นให้พนักงานเกิดการแข่งขันกันทำงาน จะไม่ปล่อยให้การทำงานดำเนินไปเรื่อยๆ เพราะจะทำให้บรรลุผลล่าช้า ดังนั้นแนวคิดแบบการทำงานในเชิงรุกจะทำให้องค์การบรรลุผลสำเร็จได้รวดเร็วกว่า

7. แบบมั่นคงและเสถียรภาพ (Stability)

องค์การจะให้ความสำคัญโดยมุ่งเน้นในเรื่องของความมั่นคงหรือความเสถียรภาพขององค์การมากกว่าความเจริญเติบโตขององค์การ ถ้าองค์การเจริญเติบโตแต่ขาดความมั่นคงหรือขาดความมีเสถียรภาพอาจจะเป็นผลเสียหายนต่อองค์การมากกว่า ดังนั้นองค์การในลักษณะนี้จะให้ความสำคัญในเรื่องความมั่นคงมากกว่าการขยายกิจการ

8. แบบกำหนดเป้าหมายไว้นั่นนอน (Direction)

ผู้บริหารองค์การในลักษณะนี้จะมีการกำหนดเป้าหมายในการบริหารงานเอาไว้ชัดเจนและแน่นอนแล้วว่าจะทำอะไรบ้าง เช่น เป็นมหาวิทยาลัยท้องถิ่น เป็นผู้ผลิตรายใหญ่ในประเทศ ฯลฯ

9. แบบบูรณาการ (Integration)

องค์การที่มีแนวความคิดในลักษณะนี้จะเน้นให้ความสำคัญในเรื่องการทำงานร่วมกัน ประสานสามัคคีกันระหว่างหน่วยงานต่างๆ ในองค์การ เพื่อให้การทำงานสอดคล้องกันไปด้วยดี มุ่งเน้นการทำงานร่วมกันของฝ่ายต่างๆ ภายในองค์การ การประสานงานเพื่อให้งานภายในองค์การมีประสิทธิภาพมากขึ้น

10. แบบการสนับสนุนจากผู้บริหาร (Management support)

ผู้บริหารองค์การจะให้การสนับสนุนช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องต่างๆ เช่น ให้คำแนะนำให้คำปรึกษา ช่วยแก้ปัญหาในเรื่องต่างๆ ที่เกิดขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การสามารถบรรลุผลตามเป้าหมาย

11. แบบควบคุม (Control)

องค์การจะมุ่งเน้นในเรื่องการควบคุมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา จะให้ความสำคัญเกี่ยวกับกฎระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่งต่างๆ เป็นการควบคุมพฤติกรรมต่างๆ ของพนักงาน เพื่อให้พนักงานกระทำผิดกฎระเบียบข้อบังคับขององค์การ ต้องการให้พนักงานทุกคนปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์การอย่างเคร่งครัด

12. แบบเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ (Identity)

องค์การจะเน้นและให้ความสำคัญให้เกิดความรู้สึกว่าพนักงานทุกคนเป็นส่วนหนึ่งขององค์การพนักงานทุกคนมีความสำคัญ องค์การเป็นของทุกคน ความสำเร็จขององค์การคือความสำเร็จของทุกคน ดังนั้นแนวคิดนี้จึงมุ่งเน้นความเป็นเจ้าของหรือเป็นส่วนหนึ่งขององค์การที่ตนทำงานอยู่

13.แบบระบบการให้รางวัล (Reward system)

แนวความคิดในลักษณะนี้ผู้บริหารจะให้ความสำคัญเกี่ยวกับเรื่องการให้รางวัลจากผลการปฏิบัติงานหรือจากความสามารถในการทำงานของพนักงานแต่ละคน มากกว่าการให้รางวัลในลักษณะการสนทนินม หรือ ความชอบเป็นการส่วนตัว หรือ ระบบอาวุโส เป็นการสนับสนุนคนเก่าที่มีความสามารถอย่างแท้จริง

14. แบบจัดการเรื่องความขัดแย้ง (Conflict tolerance)

องค์การสนับสนุนให้พนักงานแก้ไขปัญหาความขัดแย้งต่างๆ อย่างเปิดเผย คือ พนักงานทุกคนสามารถวิพากษ์วิจารณ์เกี่ยวกับความขัดแย้งต่างๆ อย่างตรงไปตรงมา เพื่อให้สามารถแก้ปัญหาต่างๆ ได้อย่างเปิดเผย

15. แบบการติดต่อสื่อสาร (Communication pattern)

การติดต่อสื่อสารเป็นเรื่องที่สำคัญในองค์การ การติดต่อสื่อสารขาดประสิทธิภาพจะทำให้เกิดปัญหามากมายในองค์การ ดังนั้น องค์การที่เน้นเรื่องการติดต่อสื่อสารจะให้ความสำคัญในเรื่องการติดต่อสื่อสารตามสายการบังคับบัญชา และมีการติดต่อสื่อสารในลักษณะแบบสองทาง ทั้งนี้เพื่อให้การติดต่อสื่อสารในการทำงานในองค์การเกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

วัฒนธรรมองค์การที่เน้นการตอบสนองต่อลูกค้า (Customer-Responsive Corporate Culture)

นันทิยา จันทรเดื้อย (2559) อ้างว่า ความสำคัญต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้าของตน ซึ่งเป็นรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การที่เป็นที่นิยมอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน ลักษณะขององค์การที่มีวัฒนธรรมมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้ามี 6 ประการได้แก่

1. เลือกรับพนักงานที่เป็นคนดี มีมนุษยสัมพันธ์ มีความเป็นมิตรกับผู้คนทั่วไป
2. องค์การนั้นจะต้องไม่กำหนดระเบียบกฎเกณฑ์มากมายและเคร่งครัดต่อ

พนักงานจนเกินไปจนทำให้พนักงานไม่สามารถปรับการปฏิบัติให้ยืดหยุ่นตอบสนองลูกค้าแต่ละกลุ่มตามความประสงค์ของลูกค้าได้

3. ผู้บริหารจะต้องกระจายอำนาจการตัดสินใจให้พนักงานได้ใช้ดุลยพินิจพิจารณาสิ่งที่ควรให้กับลูกค้า
4. พนักงานในองค์กรที่มีวัฒนธรรมมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้าจะต้องมีทักษะในการฟังที่ดีสามารถรับรู้และเข้าใจความต้องการของลูกค้า
5. พนักงานจะต้องทำหน้าที่เป็นตัวเชื่อมเพื่อสร้างความเข้าใจที่ดีของลูกค้าต่อองค์กร ทั้งนี้ผู้บริหารก็ต้องสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้แก่พนักงานด้วย
6. พนักงานในองค์กรที่มีวัฒนธรรมมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้าต้องเป็นผู้มีจิตสำนึก และความตั้งใจในการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างแท้จริง

ผู้บริหารจะสร้างวัฒนธรรมองค์กรยุคใหม่ให้สามารถมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้โดยดำเนินการดังต่อไปนี้

1. เลือกรับพนักงานโดยพิจารณาบุคลิกภาพและทัศนคติที่มีจิตสำนึกในการให้บริการแก่ลูกค้ามีความเป็นมิตรมีความกระตือรือร้น มีความสนใจ มีความอดทน คำนึงถึงผู้อื่นและมีทักษะในการฟัง
2. ฝึกอบรมพนักงานที่มีหน้าที่ให้บริการลูกค้าอย่างต่อเนื่องทั้งความรู้ในเรื่องสินค้าและวิธีการให้บริการที่ดีแก่ลูกค้า
3. ให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจในเป้าหมายและคุณค่าขององค์กร
4. กำหนดกรอบงานให้แก่พนักงานในการสร้างความพึงพอใจต่อลูกค้า
5. ให้อำนาจการตัดสินใจและใช้ดุลยพินิจแก่พนักงานในการปฏิบัติงานส่วนที่เป็นรายละเอียด

6. ผู้บริหารจะต้องถ่ายทอดวิสัยทัศน์มุ่งลูกค้า (Customer-Focused) ผ่านการตัดสินใจและการปฏิบัติต่างๆ ของผู้บริหารอย่างชัดเจน

วัฒนธรรมองค์การที่เน้นนวัตกรรม (Innovative Corporate Culture)

องค์การที่มีวัฒนธรรมองค์การเน้นนวัตกรรมจะให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนาเพื่อให้ได้แนวคิดสินค้าบริการและกระบวนการผลิตหรือดำเนินงานใหม่ๆ ส่งเสริมบุคลากรขององค์การให้มีความคิดริเริ่มใหม่ๆ (Creativity) ในการทำงานโดยผู้บริหารจะต้องยอมรับความเห็นที่แตกต่างและหลากหลาย (Diversify) ของบุคลากรด้วยองค์การจะสามารถสร้างวัฒนธรรมเน้นนวัตกรรมได้มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับ

1. Challenge and Involvement: ความมากน้อยของการให้มีส่วนร่วมและการจูงใจพนักงานในความเป็นอิสระในการกำหนดวิธีปฏิบัติงานและการใช้ความริเริ่มในการปฏิบัติงานในแต่ละวัน

2. Freedom: ความมากน้อยของพนักงานในความเป็นอิสระในการกำหนดวิธีปฏิบัติงานและการใช้ความคิดริเริ่มในการปฏิบัติงานในแต่ละวัน

3. Trust and Openness: ความมากน้อยของความช่วยเหลือเกื้อกูลและความเคารพและไว้วางใจซึ่งกันและกันในกลุ่มพนักงาน

4. Idea Time: ความมากน้อยของเวลาที่จะให้พนักงานได้พิจารณาความคิดเห็นใหม่ๆ มาช่วยในการปฏิบัติงาน

5. Playfulness/Humor: บรรยากาศในที่ทำงาน มีความผ่อนคลาย รื่นเริงและเป็นกันเองมากน้อยเพียงใด

6. Conflict Resolution: การที่บุคคลในองค์กรนั้นเมื่อมีการตัดสินใจและแก้ไขประเด็นปัญหาต่างๆ ได้ใช้ฐานความคิดเพื่อผลประโยชน์โดยรวมขององค์กรหรือเพื่อประโยชน์ของตนเองเป็นที่ตั้ง หากบุคลากรส่วนใหญ่คิดถึงประโยชน์ขององค์กร องค์กรนั้นก็จะมีแนวโน้มที่จะมีนวัตกรรมได้มาก

7. Debates: ความมากน้อยของโอกาสที่พนักงานจะได้รับอนุญาตให้แสดงความคิดเห็นร่วมอภิปรายและโต้แย้งกันได้โดยผู้บริหารยินดีรับฟังและนำความคิดเห็นนั้นไปพิจารณาและนำไปสู่การปฏิบัติต่อไป

8. Risk Taking: ความมากน้อยที่ผู้บริหารขององค์กรจะมีความอดทนต่อความไม่แน่นอนและความคลุมเครือ และการให้รางวัลตอบแทนแก่พนักงานที่ต้องรับกับความเสี่ยง

วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นจริยธรรม (Ethical Corporate Culture)

องค์กรที่มีวัฒนธรรมเน้นจริยธรรมหมายถึงการดำเนินงานที่มี บรรษัทภิบาล (Corporate Governance) มีความเป็นธรรมต่อลูกค้า พนักงานและกลุ่มต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ส่งเสริม สังคม การศึกษา สุขอนามัย ชุมชน ประเพณีวัฒนธรรมและสังคมโดยรวม ถ้ายังเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งด้วยจะมีอิทธิพลอย่างมากต่อพฤติกรรมของพนักงานที่จะประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ซึ่งมักจะมีลักษณะเน้นมีความอดทนไม่ย่อท้อต่อความไม่แน่นอน (High in Risk Tolerance) เน้นความพอเพียงพอดีไม่เน้นเชิงรุก (Low to Moderate in Aggressiveness) และให้ความสำคัญกับวิธีการหรือการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมด้วยโดยมิได้เน้นแต่ผลลัพธ์อย่างเดียว (Focused on Means as well as Outcomes)

ผู้บริหารสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์การยุคใหม่ให้เน้นความมีจริยธรรมเพิ่มขึ้นได้ดังนี้

1. ผู้บริหารเองต้องเป็นแบบอย่างที่ดีต่อพนักงานในการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม
2. สื่อสารถึงพนักงานให้ทราบความคาดหวังขององค์การต่อพนักงานในเรื่องการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม
3. มีการฝึกอบรมเรื่องการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมให้แก่พนักงาน
4. องค์การต้องมีมาตรการที่ชัดเจนที่จะสนับสนุนส่งเสริมจริยธรรม เช่น ให้รางวัลผู้มีจริยธรรมและลงโทษผู้ที่ไม่มีจริยธรรม
5. องค์การต้องมีกลไกการดำเนินงานที่ทำให้พนักงานเข้าใจเรื่องของจริยธรรมและให้พนักงานเปิดเผยหรือรายงานพฤติกรรมที่ไม่มีจริยธรรมโดยไม่ต้องเกรงกลัวภัยใดๆ

วัฒนธรรมองค์การที่เน้นความผูกพันต่อองค์การด้วยใจ (Spiritually and Organizational Corporate Culture)

ในโลกที่สับสนวุ่นวายในปัจจุบันความผูกพันด้วยใจต่อสถานที่ทำงานมีความสำคัญมากขึ้น พนักงานทั้งหลายต่างพยายามค้นหาทางออกจากความเครียดและความกดดันในชีวิตประจำวันที่ยู่เหิงและเหนื่อยล้าวิถีชีวิตปัจจุบันที่ครอบครัแตกแยก ชีวิตที่เร่งรีบและแข่งขัน ปัญหาจราจรติดขัด เทคโนโลยีใหม่ๆ ทำให้ผู้คนต่างมุ่งวัตถุนิยม ห่วงเหินความสัมพันธ์และขาดความเอื้ออาทรต่อกัน พนักงานที่ทำงานอยู่ในองค์การทั้งหลายในปัจจุบัน จึงมักมีความนึกคิด (mind) และจิตใจ (Spirit) ที่จะค้นหาความหมายและเป็นเป้าหมายที่แท้จริงในการทำงานกับทั้งมีความปรารถนาที่จะ

มีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานและต้องการการยอมรับเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มเพื่อชดเชยสิ่งที่ขาดหายไปในช่วงปัจจุบัน องค์การที่วัฒนธรรมมุ่งให้พนักงานมีความผูกพันด้วยใจต่อองค์กร จึงต้องหาทางที่จะรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพไว้ให้นานที่สุด ด้วยการสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศในการทำงานที่ทำให้มีความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัวได้มากที่สุดจึงสามารถแก้ปัญหาและตอบสนองความต้องการของพนักงานดังกล่าวได้โดยพยายามทำให้องค์การเป็นเหมือนที่น่านอยู่หรือบ้านหลังที่สองที่มีแต่ความอบอุ่นเพื่อดึงดูดให้พนักงานอยู่กับองค์กรได้นานๆ องค์การที่มีวัฒนธรรมยุคใหม่จึงเน้นความผูกพันต่อองค์กรด้วยใจจะมีลักษณะ 5 ประการ ดังนี้

1. Strong Sense of Purpose: มีความสำนึกอย่างแรงกล้าต่อการบรรลุเป้าหมายทางสังคมต่อองค์กรโดยสร้างวัฒนธรรมองค์การยุคใหม่ให้ตอบสนองต่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์กรซึ่งอาจมิใช่มุ่งต่อความสำเร็จของเป้าหมายองค์กรซึ่งอาจมิใช่มุ่งต่อกำไรเป็นสำคัญเสมอไป เช่น Southwest Airline มุ่งสู่เป้าหมายการมีค่าโดยสารต่ำ ให้บริการตรงต่อเวลา และให้ประสบการณ์บินที่ให้ความบันเทิงแก่ผู้โดยสาร Tom's of Maine มุ่งจำหน่ายผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพและความงามที่ผลิตจากวัตถุดิบธรรมชาติด้วยกระบวนการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

2. Focus on Individual Development: องค์การที่เน้นสร้างความผูกพันต่อองค์กรด้วยใจจะตระหนักในควมมีคุณค่าของพนักงานจะไม่เป็นเพียงองค์การที่ให้พนักงานมาทำงานผ่านไปวันหนึ่ง ๆ เท่านั้นแต่จะสร้างวัฒนธรรมใหม่ๆ ที่พัฒนาพนักงานแต่ละคนให้เรียนรู้สิ่งต่างๆ เป็นการเพิ่มทักษะและคุณค่าในตัวพนักงานและมีโอกาสที่จะได้รับความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานอย่างต่อเนื่อง

3. Trust and Openness: องค์การที่มุ่งเน้นการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์การด้วยใจจะมีวัฒนธรรมที่ทำให้พนักงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Mutual Trust) มีความซื่อสัตย์ (Honesty) และเปิดเผยตรงไปตรงมา (Openness) ผู้บริหารจะต้องไม่กลัวที่จะยอมรับความผิดพลาดและจะต้องยืนอยู่แถวหน้าร่วมกับพนักงาน ลูกค้าหรือผู้จำหน่ายวัตถุดิบ ประธานกรรมการบริษัท Wetherill Associates บริษัทผู้จำหน่ายอุปกรณ์รถยนต์ที่ประสบความสำเร็จแห่งหนึ่งกล่าวว่า “เราจะไม่มีการพูดเท็จ ในที่นี้และทุกคนก็รู้ดีเราจะซื่อสัตย์ในคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าแม้ว่าจะเกิดปัญหาใดกับบริษัทเราก็ตาม”

4. Employee Empowerment: ข้อแตกต่างประการสุดท้ายขององค์การที่เน้นสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์การด้วยใจเมื่อเทียบกับองค์การทั่วไป คือ ผู้บริหารจะไม่ปิดกั้นอารมณ์และความรู้สึกของพนักงาน นั่นคือ พนักงานสามารถแสดงออกซึ่งอารมณ์และความรู้สึกได้โดยมิต้องเกรงกลัวความผิดหรือการถูกตำหนิ

วัฒนธรรมองค์การอัจฉริยะ (Intelligence Culture)

วิจารณ์ พานิช (2550) กล่าวว่า องค์การอัจฉริยะเป็นองค์การที่เน้นความรู้เป็นสิ่งสำคัญ แต่การเรียนรู้และการสร้างความรู้สำคัญที่สุด ดังนั้นเป้าหมายขององค์การนี้ คือ สามารถในการเผชิญกับสภาพอนาคตที่ไม่แน่นอนได้ และต้องมีขีดความสามารถ 12 ประการ ในการเป็นองค์การอัจฉริยะ คือ

1. มีความมุ่งหมาย มุ่งมั่น ที่ชัดเจน

การเป็นเบอร์ 1 ขององค์การคือ ต้องมีการ Manage Share Vision ทุกคนในองค์การร่วมคิดและเป็นเจ้าของเป้าหมาย แต่เป็นเป้าหมายในระดับคุณค่า มีความ

มุ่งมั่น (Passion) สิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้ต้องมีกระบวนการ Build Shared Vision ต้องมีการ Manage และต้องมี Share Vision ร่วมกันทุกวัน

2. ตั้งอยู่ในความไม่ประมาท (อปมาโท มีสติ & ปัญญา)

มีความเชื่อในเปลี่ยนแปลง (ตั้งอยู่ในความไม่ประมาท) ต้องตั้งสติอยู่ในการเปลี่ยนแปลง ต้องทำ Change Management ทั้งภายในและภายนอก โดยต้องใช้การจัดการเชิงบวก (Positive Change Management)

3. มีและใช้แผนยุทธศาสตร์ KM (Knowledge Management) ต้องมีแผน KM เป็นส่วนหนึ่งของแผนยุทธศาสตร์องค์กร

4. มีและใช้ภาวะผู้นำและแกนนำ (Leadership)

ผู้บริหารสูงสุดต้องบริหารกระบวนการทัศน์ ภาวะผู้นำต้องมีอยู่ทั่วทั้งองค์การ อยู่ในทุกคนทุกคนเป็นผู้นำ นำการเปลี่ยนแปลง ณ จุดที่ตนเองรับผิดชอบ หาวิธีการใหม่ ๆ สร้างนวัตกรรม สร้างการเปลี่ยนแปลงกับเพื่อนร่วมงาน มีการทำ CQI (Continuous Quality Improvement) ร่วมกันสร้าง Organizational Knowledge จาก Individual Knowledge

5. จัดการความสัมพันธ์ระหว่างคน

องค์การอัจฉริยะเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างคน เพราะความสัมพันธ์ระหว่างคนจะทำให้องค์การมีพลังมากขึ้น

6. ทักษะพื้นฐานของพนักงาน

เป็นทักษะในระดับวิธีคิดและให้คุณค่า เป็นการปฏิบัติ การคิด การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทักษะที่สำคัญที่สุดคือทักษะการฟัง ทักษะในการเข้าใจ Mental Model ของตนเองและของผู้อื่นเป็นการพัฒนาองค์การ

7. ทักษะในการใช้ “ตัวช่วย” (Enablers) KM

Enabler คือ เครื่องมือที่เป็นตัวช่วยให้เกิดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ ใช้เท่าที่จำเป็น ตัวอย่าง ตัวช่วย เช่น BAR(Before Action Review), OM (Outcome Mapping) เป็นต้น

8. ไร้กำแพง

กำแพงไม่ใช่กำแพงจริงแต่เป็นกำแพงใจ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนทำให้เกิดการเรียนรู้ อุปสรรคที่สำคัญคือต่างคนต่างอยู่เป็นหน่วย ไม่มีเวลามาพูดคุย การทำงานต้องไม่เริ่มจากศูนย์เพราะเพื่อนร่วมงานบางคนอาจมีความรู้นั้นอยู่แล้ว มีประสบการณ์ของเพื่อนมาช่วยแก้ปัญหาเครื่องมือหลายกำแพงเช่น CFT (Cross Function Team: กลุ่มของบุคลากรที่มาจากหลายหน่วยงานภายในองค์กรมีความรู้และทักษะหลากหลายมารวมกัน เพื่อวัตถุประสงค์ของการแก้ปัญหาเรื่องใดเรื่องหนึ่งของโรงไฟฟ้าแม่เมาะ Task Force คณะทำงานเฉพาะกิจ Job Rotation ทำงานโดยหมุนความรู้ให้เพื่อนร่วมงานด้วย Cop: Community of Practice เป็นเครือข่ายชุมชนแนวปฏิบัติ เป็นเครื่องมือทรงพลังต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ในการปฏิบัติเรื่องใดเรื่องหนึ่งระหว่างสมาชิกชุมชนเป็นต้น

9. อีสรภาพ บรรยากาศเชิงบวก

บางหน่วยงานมี Talent Management ต้องให้คนทำงานสามารถลองผิดลองถูกได้เองและทำให้คนทำงานได้เป็นผู้นำตัวเล็กๆ กล้าคิดที่จะเปลี่ยนวิธีการทำงานของตนอยู่ตลอดเวลา ทำให้คนทำงานมีความสุข

10. มีและใช้ การจัดการคนเก่ง การจัดการชุมทรัพย์ทางปัญญา หัวใจอยู่ที่การเสาะ Resources ซึ่งก็คือ ทรัพยากรทางปัญญา Intellectual Capital (IC) เป็นสิ่งที่จับต้องได้และไม่ได้ เช่น เป็นคน เป็นความสัมพันธ์ เป็นวัฒนธรรมเป็นความรู้ใหม่เป็นต้น

11. มีและใช้ ระบบบันทึก ชุม/คลัง ความรู้

ในองค์การต้องสนับสนุนให้คนทำงานจดบันทึก จดในสิ่งที่ตนสนใจขึ้นจากการทำงานบันทึกการเรียนรู้จากหน้างาน แล้วนำมา ทำความเข้าใจ ยกระดับความรู้ร่วมกัน และมีการจัดการเรื่องเล่าให้เป็นหมวดหมู่

12. มีและใช้ระบบ ICT (Information Communication Technology)

ดังนั้น องค์การอัจฉริยะ คือ องค์การที่มีความรู้ความสามารถมากกว่าปกติ

จันทรา ส่งศรี (2557) ได้นำเสนอตัวอย่างองค์การอัจฉริยะ เช่น CIA: Central Intelligence Agency ซึ่งเป็นองค์การที่มีนักคิด นักวิเคราะห์ นักสืบค้น นักปฏิบัติทำงานอยู่ เป็นองค์การที่มีฐานความรู้ ภูมิปัญญา ฉลาดคิด ฉลาดฟัง ฉลาดทำ ทั้งนี้ ต้นกำเนิดขององค์การอัจฉริยะเกิดมาจากองค์ความรู้เดิมและองค์ความรู้ใหม่ ทักษะและรูปแบบความคิด เกิดสารสนเทศใหม่ ก่อให้เกิดทางเลือกที่หลากหลาย ฉลาดเลือกและฉลาดทำ อันเป็นฐานของพลังความรู้ (Knowledge Power) ที่จะเป็ นพลังแห่งความคิดสร้างสรรค์เพื่อสู่การปฏิบัติ โดยมีความเป็นเลิศหรือเก่งจริงใน 3 ประการ

1. **ความเป็นเลิศในวิชาการ (Academic Excellence)**โดยอาศัย ฐานความรู้(Knowledge-Base) ความรู้ที่สำคัญควรมาจากความรู้ความสามารถของ บุคลากรในองค์การ โดยพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ทั้งนี้ ผู้บริหารหรือผู้นำจะเป็นผู้ทำหน้าที่เป็นผู้เชื่อมโยงเพื่อการถ่าย โอนทางสติปัญญา กล่าวคือ ลดช่องว่างการถ่ายโอนทางสติปัญญาของบุคลากรใน

องค์การ (Intelligence Transfer Gap: ITP) จัดให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้กันให้มากที่สุด ก่อให้เกิดการประสานทั้งองค์ความรู้เดิมและองค์ความรู้ใหม่

2. **ความเป็นเลิศในวิชาชีพอย่างมืออาชีพ (Professional Excellence)** บุคลากรในองค์การจะต้องมีความเป็นมืออาชีพ นั่นคือ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้บริหารมืออาชีพ จะต้อง เก่งคิด เก่งคน และเก่งงาน บุคลากรในองค์การปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ ถ้าเป็นครูก็ต้องเป็นครูมืออาชีพ ทั้งนี้จะต้องสร้างและพัฒนาบุคลากรในองค์การในองค์การให้เป็นผู้ปฏิบัติงาน มีการเรียนรู้งานและรับผิดชอบงานอย่างมืออาชีพนั่นเอง

3. **ความเป็นเลิศในวิถีการดำเนินชีวิต (Life Excellence)** โดยการให้ความสำคัญกับบุคคลเข้าใจในวิถีชีวิตและการดำเนินชีวิตของบุคลากรในองค์การเป็นอย่างดี ส่งเสริมให้บุคลากรดำเนินชีวิตได้อย่างมีความสุข

บทสรุป

วัฒนธรรมองค์การเป็นแบบแผนที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด ค่านิยม ความเข้าใจ ความเชื่อ ความรู้สึกของสมาชิกในองค์การ วัฒนธรรมมีองค์ประกอบหลายอย่าง เช่น ค่านิยม ทศนคติ ความเชื่อ บรรทัดฐาน สัญลักษณ์ พิธีการต่างๆ เรื่องเล่า ผู้นำ หรือ วีรบุรุษ คำขวัญ จริยธรรม กฎข้อบังคับ บทบาทของผู้บริหาร ลักษณะที่สำคัญของวัฒนธรรมองค์การคือ สามารถเรียนรู้ มีลักษณะร่วมกัน มีการถ่ายทอดได้ มีอิทธิพลต่อการรับรู้ของคน มีการเปลี่ยนแปลงได้ วัฒนธรรมองค์การที่ดี ต้องวัฒนธรรมที่สามารถสังเกตเห็นได้ ระดับค่านิยมร่วมกัน และระดับมีข้อสมมติฐานร่วมกัน วัฒนธรรมองค์การสามารถเรียนรู้ได้จากประวัติศาสตร์ ตำนาน เรื่องเล่า พิธีการ

สัญลักษณ์ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมคือกลุ่มคนในองค์กร ภาวะของผู้นำ ลักษณะขององค์กร วัฒนธรรมขององค์กรที่สามารถสร้างได้ ประวัติศาสตร์ความเป็นมาของบริษัท สภาพแวดล้อม กระบวนการคัดเลือกบุคลากร กระบวนการทางสังคมในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นเรื่องเกี่ยวกับรูปแบบ การกระทำ กิจกรรม ประเพณี ความเชื่อ จึงเป็นเอกลักษณ์เฉพาะของแต่ละองค์กรที่มีลักษณะที่แตกต่างจากองค์กรอื่น ดังนั้น ทุกองค์กรจึงพยายามสร้างวัฒนธรรมของตนเองขึ้น ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับสมาชิกในองค์กรนั้นๆ

วัฒนธรรมองค์กรยุคใหม่ จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงของสังคมยุคใหม่ อันเป็นผลมาจากการเป็นโลกไร้พรมแดน ทำให้มีการเคลื่อนย้ายแรงงานอย่างกว้างขวางไปทั่วทุกมุมโลก ทำให้นำไปสู่ความหลากหลายของบุคลากรในองค์กร ซึ่งความหลากหลายของบุคลากรหรือความแตกต่างของบุคลากรมีความสำคัญและมีคุณค่าอย่างยิ่งสำหรับองค์กร หากไม่มีการศึกษาหรือทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้งแล้วย่อมสามารถนำไปสู่ปัญหาความไม่เข้าใจกัน หรือความขัดแย้งในด้านความคิด ความเชื่อ ค่านิยม การกระทำ ถึงแม้จะอยู่ในวัฒนธรรมใด และนำไปสู่การปรับตัวการปรับตัวได้ภายใต้วัฒนธรรมที่มีความแตกต่างกัน เมื่อเข้าใจและยอมรับความแตกต่างดังกล่าวได้เราก็จะไม่ได้มองวัฒนธรรมอื่นเป็นสิ่งแปลกแต่จะมองด้วยความเข้าใจ และสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข เพราะองค์กรธุรกิจที่ประสบผลสำเร็จในปัจจุบันจึงต้องบริหารความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรอย่างเหมาะสม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจและการเจริญเติบโตขององค์กร

เอกสารอ้างอิง

- จันทร์หา ส่องศรี. (2557). รูปแบบการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การที่เน้นความเป็นองค์การ
แห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยอาชีวศึกษา. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีส
เทิร์นเอเชีย ฉบับสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ 4(2). 63–73.
- นิติพล ภูตะโชติ. (2556). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่ง
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นันทิยา จันทร์เดื้อย. (2559). การศึกษาวัฒนธรรมองค์การของหน่วยงานใน
สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตาม
อัธยาศัย จังหวัดนครสวรรค์. วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัย
ราชภัฏเชียงใหม่ 9(1), 177–190.
- วิจารณ์ พานิช. (2550). วิธีแห่งองค์การอัจฉริยะ. จุลสารอุตสาหกรรมสัมพันธ์.
73(2-3), 94-97.