

วัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรองค์การ

Organizational Culture Affecting the Performance of Organizational Personnel

วรุฒม์ ทวีศรี¹

Warut Taweessri

บทคัดย่อ (Abstract)

บทความนี้เป็นการนำเสนอรูปแบบของพฤติกรรมการปฏิบัติหน้าที่ของบุคคลภายในองค์การให้มีแนวทางการดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งเกิดจากค่านิยมความเชื่อที่รู้สึกร่วมกันภายในองค์การจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์การในที่สุด การบริหารจัดการองค์การต้องรู้จักวัฒนธรรมที่เป็นปัญหา อุปสรรค ในการปฏิบัติงาน และรู้จักวัฒนธรรมที่ส่งเสริมสนับสนุนการปฏิบัติงาน แล้วนำไปปรับปรุงแก้ไขวัฒนธรรมที่เป็นอุปสรรค และพัฒนาวัฒนธรรมที่ดีให้ดีขึ้นไปอีก องค์การจึงจะดำเนินกิจกรรมได้บรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ (Keywords): วัฒนธรรมองค์การ

Abstract

This article is a presentation of the behavior of the person in the organization to work in the same direction. which arises from the values, beliefs that are shared within the organization until it eventually becomes the organizational culture Organizational management must know the culture that is the problem and obstacle in the operation. and know the culture that promotes operational support and to improve the culture that is an obstacle and develop a good culture for the better The organization will then carry out activities to achieve its objectives effectively.

Keywords: Organizational Culture

Received: 2022-04-10 Revised: 2022-04-21 Accepted: 2022-04-28

¹ สำนักวิจัยและนวัตกรรม มูลนิธิแสงสีวิชาการ ตำบลคลองสวนพลู อำเภอพระนครศรีอยุธยา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา Research and Innovation Office Academic Light Foundation Khlong Suan Phlu Subdistrict Phra Nakhon Si Ayutthaya District Phra Nakhon Si Ayutthaya Province

บทนำ (Introduction)

วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) ถือเป็นเครื่องมือในการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ในการดำเนินงานขององค์การ และยังเป็นค่านิยมที่ทำให้บุคลากรในองค์การรับรู้และรู้สึกร่วมกันส่งต่อมาจากรุ่นสู่รุ่นจนเกิดเป็นธรรมเนียมปฏิบัติในที่สุด นักวิชาการหลายท่านได้ให้นิยามความหมายของวัฒนธรรมองค์การไว้ ดังนี้

วัฒนธรรมองค์การหมายถึง ธรรมเนียมหรือประเพณี ที่ปฏิบัติ ถ่ายทอดโดยลำดับในองค์การหรือบริษัท แต่เป็นส่วนหนึ่งที่ไม่ได้เกี่ยวกับหน้าที่ และตำแหน่ง โดยตรง เช่นบรรยากาศในการประชุมสำคัญ ข้อพิจารณาหลักในการเลื่อนขั้นพนักงานสำคัญ เป็นต้น วัฒนธรรมองค์การคือวิถีชีวิตโดยรวมของคนใน องค์การซึ่งเป็นมาตรฐานสำหรับสมาชิกที่ควรจะต้องทำตาม

อีกทั้งวัฒนธรรมองค์การเป็นมรดกและความชำนาญทางสังคม ที่คนเราได้มาในฐานะที่เป็นของสังคมในเรื่องต่างๆเช่นความรู้ความเชื่อ ประเพณีและรูปแบบของ พฤติกรรมรวมถึงวิธีการดำเนินชีวิตของคนในรูปแบบต่างๆ ทั้งทางวัตถุและจิตใจโดยมีการถ่ายทอดสืบ ต่อกันมาเรื่อยๆ

วัฒนธรรมองค์การคือผลรวมของค่านิยม ประเพณี ธรรมเนียมการปฏิบัติและสิ่งต่าง ๆ ที่เป็น ความหมายใช้บ่งชี้ถึงเอกลักษณ์ที่เป็นจุดเด่นขององค์การสิ่งต่างๆ เหล่านี้อาจรวมเรียกได้ว่าเป็น “บุคลิกขององค์การ”

สรุป จากความหมายของวัฒนธรรมองค์การดังที่ได้กล่าวมาข้างต้น เห็นได้ว่ามีผู้ให้นิยามของวัฒนธรรมองค์การแตกต่างกันออกไป ซึ่งพอสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) หมายถึงค่านิยม ความเชื่อ รูปแบบพฤติกรรมปฏิบัติหน้าที่ ขนบธรรมเนียมรวมไปถึงกฎเกณฑ์ข้อปฏิบัติ ที่บุคลากรภายในองค์การรับรู้ร่วมกันและได้ถ่ายทอดสืบต่อกันมารุ่นต่อรุ่น จนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมองค์การยังเป็นตัวกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์การอีกด้วย

ระดับของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมมีความหมายกว้างและมีสิ่งที่จับต้องได้หรือเห็นได้ชัดและสิ่งที่ป็นระบบความเชื่อค่านิยมซึ่งเป็นสิ่งที่อยู่ภายในดังนั้นวัฒนธรรมจึงมีระดับหรือความลึกของวัฒนธรรมคือมีทั้งส่วนที่เป็นหน้าฉากคือพฤติกรรมหรือสิ่งที่สามารถมองเห็นและจับต้องได้และสิ่งที่อยู่หลังฉากคือสิ่งที่ป็น ระบบความเชื่อภายในซึ่งอยู่เบื้องหลังการแสดงออกการศึกษาวัฒนธรรมองค์การจึงต้องพิจารณาถึง ระดับของวัฒนธรรมองค์การด้วยซึ่งการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การสามารถแบ่งระดับของวัฒนธรรม องค์การได้เป็น 3 ระดับคือ

1) วัฒนธรรมที่สังเกตเห็นได้ (Observable Culture) เป็นวัฒนธรรมในระดับบนที่สามารถเห็นได้ (Surface Level) เป็นการแสดงถึงวิธีการในการแสดงพฤติกรรมของสมาชิกใน

องค์การและเป็นแนวทางที่องค์การถ่ายทอดให้แก่สมาชิกใหม่เพื่อให้มีพฤติกรรมสอดคล้องในองค์การ วัฒนธรรมในระดับนี้จะเป็น ผลของการแสดงออกของสิ่งที่อยู่ภายในหรือวัฒนธรรมในระดับที่ลึกกว่านี้ วัฒนธรรมที่สามารถสังเกตได้นี้จะได้แก่ พิธีกรรมต่างๆขององค์การสัญลักษณ์ในองค์การการเฉลิมฉลองหรือเทศกาลต่างๆระเบียบแบบแผนตำนานหรือเรื่องราวต่างๆและประวัติศาสตร์ขององค์การ

2) **ค่านิยมหรือคุณค่าร่วมกันขององค์การ (Share Values)** เป็นระดับของค่านิยมที่อยู่เบื้องหลังพฤติกรรมหรือการแสดงออกต่างๆในองค์การเนื่องจากพฤติกรรมจะต้องมีสาเหตุที่มา อธิบายพฤติกรรมค่านิยมร่วมกันจะเป็นเครื่องมือที่เชื่อมโยงพนักงานในองค์การเข้าด้วยกัน การมีความเชื่อและความเห็นร่วมกันจะส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรมขององค์การซึ่งจะสะท้อนถึงความเชื่อและ ค่านิยมร่วมดังกล่าว

3) **ฐานคติร่วมกัน (Common Assumptions)** เป็นระดับของค่านิยมที่ลึกที่สุด กล่าวคือในระดับนี้ สมาชิกในองค์การจะมีความเชื่อที่รับรู้ร่วมกันว่าเป็นฐานคติร่วมกันขององค์การ ซึ่งทุกคนรับรู้และเข้าใจเหมือนกันจนอาจจะไม่ต้องการระบุไว้เป็นลายลักษณ์อักษร อีกในระดับของวัฒนธรรมองค์การนั้นวัฒนธรรมที่สังเกตได้เป็นเหมือนส่วนบนของภูเขาน้ำแข็งที่อยู่เหนือน้ำ ขณะที่ส่วนที่อยู่ใต้น้ำมีมากกว่าและเป็นรากฐานของภูเขาส่วนบนวัฒนธรรมในระดับที่ 2 และ 3 จึงเป็นวัฒนธรรมองค์การที่แท้จริง (True Culture)

สรุป วัฒนธรรมองค์การถือเป็นค่านิยมที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรในองค์การ ซึ่งวัฒนธรรมองค์การในระดับที่สังเกตได้ อาทิ พิธีกรรมต่างๆ งานเทศกาล ระเบียบแบบแผน ประวัติศาสตร์องค์การ จะถูกถ่ายทอดให้แก่สมาชิกใหม่เพื่อให้มีพฤติกรรมสอดคล้องในองค์การ จนเกิดเป็นค่านิยมร่วมกันขององค์การนำไปสู่การมีฐานความคิดร่วมกัน มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การร่วมกันโดยไม่จำเป็นต้องระบุเป็นลายลักษณ์อักษร

ลักษณะวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การมีความสำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินงานของแต่ละองค์การเป็นคุณค่าร่วมที่เป็นปัจจัยเกื้อหนุนต่อความสำเร็จขององค์การและมักถูกนำไปใช้เพื่อการพัฒนาองค์การ (Organizational Development) ซึ่งเป็นกระบวนการของความพยายามแก้ปัญหาและฟื้นฟูองค์การ ในระยะยาวเพื่อปรับเปลี่ยนองค์การให้สามารถเผชิญหน้ากับสภาพแวดล้อมขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การยังช่วยให้องค์การสามารถปรับตัวตาม สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปซึ่งจะทำให้้องค์การมีผลงานที่ดีขึ้นในระยะยาว ลักษณะของวัฒนธรรม องค์การโดยทั่วไปก็มีลักษณะคล้ายคลึงกับวัฒนธรรมในสังคมโดยลักษณะสำคัญของวัฒนธรรม องค์การ ประกอบด้วย

1. วัฒนธรรมที่เน้นบทบาท (Apollo หรือ Role Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้น ตำแหน่ง บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร มีลักษณะที่ ชอบ ด้วยเหตุผลทางวิทยาศาสตร์ โครงสร้างขององค์กรกำหนดไว้ชัดเจนตามลำดับชั้นทางการ

บริหารที่ ลดหลั่นกันไป และมีกฎระเบียบข้อบังคับในกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆชัดเจนทั่วองค์กร ซึ่ง วัฒนธรรมแบบนี้จะปรากฏชัดทั่วไปในหน่วยงานใหญ่ทั้งภาครัฐและเอกชน ซึ่งค่อนข้างล่าช้าต่อการ ปรับเปลี่ยนตนเองเพื่อความเจริญ ความมีประสิทธิภาพประสิทธิผลและความอยู่รอดต่อไปขององค์กร มักใช้การประชุมเป็นส่วนใหญ่ในการทำงานร่วมกัน การตัดสินใจแก้ไขปัญหาคือพัฒนางานใดๆ

2. วัฒนธรรมเน้นทีมงาน (Athena หรือ Task Oriented Culture) เป็นวัฒนธรรมที่เน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีม สนับสนุนและส่งเสริมให้สมาชิกแต่ละคนพัฒนาและใช้ความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่ เพื่อผลงานและการพัฒนาที่ริเริ่มใหม่อยู่เสมอ งานที่ปฏิบัติ กันเป็นทีมจะถูกจัดเป็นโครงการ โดยไม่ยึดติดกับโครงสร้างขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรแบบนี้ เหมาะสมกับหน่วยงานที่ต้องเร่งรีบพัฒนาปรับปรุง โดยเฉพาะในสถานะที่ต้องแข่งขัน

3. วัฒนธรรมที่เน้นบทบาทอิสระเฉพาะตัวบุคคล (Dionysus หรือ Existential) ผู้ที่ปฏิบัติงานในองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้ จะกำหนดกฎเกณฑ์ของตนเองมีความเป็นอิสระสูง ความรู้ ความสามารถของบุคคลที่หลากหลายจำเป็นและมีผลต่อประสิทธิภาพและชื่อเสียงขององค์กรเป็น อย่างยิ่ง มหาวิทยาลัยหรือสถาบันวิจัยที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการจะสะท้อนให้เห็นวัฒนธรรม องค์กรแบบนี้อย่างชัดเจน

4. วัฒนธรรมแบบเป็นผู้นำ (Zeus หรือ Leader Culture) รูปแบบวัฒนธรรมที่ผู้นำจะมีกลุ่มผู้บริหารที่สามารถเป็นที่ปรึกษา หรือเป็นผู้สนองรับหรือนำการตัดสินใจ นโยบาย แนวทาง และ แผนงานไปปฏิบัติให้บรรลุผล ความสำเร็จของทีมบริหารเกิดจากความสามารถของผู้นำที่พัฒนาและ สร้างระบบการติดต่อสัมพันธ์ที่ก่อให้เกิดความไว้วางใจ (Trust) โครงสร้างองค์กรมีขนาดกะทัดรัดแต่ ครอบคลุม มีความรวดเร็วในการตอบสนองต่อข่าวสารและการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ผู้บริหารที่มี ความสามารถมักมีประสบการณ์ผ่านงานในองค์กรที่มีวัฒนธรรมอย่างนี้มาก่อนเสมอ

ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร ฮอฟสตีต (Hofstede) ได้ศึกษาถึงการเปลี่ยนแปลงและอิทธิพลของลักษณะวัฒนธรรมสังคมวัฒนธรรมองค์กรและลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในวัฒนธรรมต่างๆทั่วโลกโดยแบ่งวัฒนธรรมองค์กรตามแบบจำลองมิติวัฒนธรรมเป็น 6 มิติคือการ กระจายอำนาจ (Power Distance) การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance)ความเป็นปัจเจกนิยม (Individualism) ความเป็นกลุ่มนิยม (Collectivism) ความเชื่อมั่นในตนเอง (Masculinity) และความประนีประนอม (Femininity) ต่อมาในปี 2005 ได้เพิ่มแบบจำลองมิติ วัฒนธรรมขึ้นมาอีก 2 มิติได้แก่การมุ่งเน้นผลระยะยาว (Long-Term Orientation) และการมุ่งเน้นผล ระยะสั้น (Short-Term Orientation) มีดังนี้

1. การกระจายอำนาจ (Power Distance) หมายถึง มิติหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรที่สะท้อนให้เห็นถึงลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องหรือกับพนักงานในองค์กรเป็น ขอบข่ายซึ่งสมาชิกขององค์กรคาดหวังและยอมรับว่ามีการกระจายอำนาจที่ไม่เท่าเทียมกัน

ลักษณะ การกระจายอำนาจเป็นการแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างกันในรูปแบบของสมาชิกถูกแบ่งออกเป็นชั้นๆ ด้วยวิธีการของการใช้อำนาจการบังคับบัญชาความมีชื่อเสียงสถานภาพสมรสทางสังคมความมั่งคั่งและ วัตถุนิยม

2. การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) หมายถึง มิติหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การที่อธิบายถึงวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งหรือความก้าวร้าวที่อาจเกิดขึ้นของคน ในองค์การเป็นขอบเขตซึ่งสมาชิกในวัฒนธรรมนั้นรู้สึกกลัวเนื่องจากมีความไม่แน่นอนหรือไม่รู้ สถานการณ์ที่แน่นอนลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนเป็นระดับการลดความเสี่ยงความไม่แน่นอนโดยนำความคิดของสิ่งที่มีอยู่แล้วหรือเป็นสิ่งที่ได้กระทำมาแล้วและประสบผลสำเร็จมา ดัดแปลงเพื่อนำไปใช้ให้เหมาะสมกับตนเองและลดความเสี่ยงต่อการไม่ประสบความสำเร็จ

3. ความเป็นปัจเจกนิยม (Individualism) หมายถึง มิติหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การที่อธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างคนแต่ละคนในองค์การที่ให้ความสำคัญกับเป้าหมายและความสนใจ ของตัวเองมากกว่าจะสนใจเป้าหมายของกลุ่มเป็นอิสระจากกลุ่มกล้าที่จะเผชิญหน้ากับคนอื่นในกลุ่ม รับผิดชอบดูแลตัวเองและเฉพาะครอบครัวของตนเองมีการแข่งขันระหว่างพนักงานด้วยกันไม่มี ความสัมพันธ์กันระหว่างพนักงานไม่ส่งเสริมให้มีการสร้างสรรค์สมาคมในหมู่พนักงาน

4. ความเป็นกลุ่มนิยม (Collectivism) หมายถึง มิติหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การที่อธิบายถึงความสัมพันธ์กลุ่มคนในองค์การที่ให้ความสำคัญกับโชคชะตาและเป้าหมายของกลุ่มก่อนจะ คำนึงเป้าหมายของตัวเองสมาชิกจะรักษาความกลมเกลียวภายในกลุ่มมีการพึ่งพาอาศัยกันและกันมี ความร่วมมือกันมีกิจกรรมร่วมกันระหว่างพนักงานโดยสะท้อน

ออกมาในรูปแบบของการทำงานเป็น กลุ่ม (Teamwork) ไม่มีการแข่งขันกันระหว่างพนักงานด้วยกันส่งเสริมให้มีการร่วมกันตัดสินใจและ เลี่ยงการก่อให้เกิดความขัดแย้งโดยการตอบแทนกัน และกันรวมทั้งผู้ที่ป็นหัวหน้ากลุ่มจะต้องคอย ปกป้องผู้อื่นในกลุ่มด้วย

5. ความเชื่อมั่นในตนเอง (Masculinity) หมายถึง มิติหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การที่อธิบายถึงการแสดงบุคลิกลักษณะของคนที่มีการตัดสินใจตามหลักการยึดมั่นในเหตุผลมากกว่าจะ คำนึงความรู้สึกของผู้อื่นมีความเชื่อมั่นในตนเองมีความกระตือรือร้นในการแข่งขันสูงบรรยากาศการทำงานเคร่งครัดมีระเบียบและมีการแบ่งแยกชัดเจนทางเพศสำหรับตำแหน่งระดับสูง

6. ความประนีประนอม (Femininity) หมายถึง มิติหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การที่อธิบายถึงการแสดงบุคลิกลักษณะของคนที่มีความประนีประนอมและให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิต ผู้บริหารมักแก้ปัญหาด้วยความประนีประนอมและมีการเจรจาตกลงกันการพิจารณาให้รางวัลอยู่บน พื้นฐานของความเสมอภาคผู้บริหารจะใช้สัญชาตญาณมากกว่าการตัดสินใจอย่างรอบครอบ

7. การมุ่งเน้นผลระยะยาว (Long-Term Orientation) หมายถึง มิติหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การที่อธิบายถึงการแสดงออกในลักษณะของการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) โดยมุ่งเน้นผลในระยะยาวหรืออนาคตโดยมีลักษณะของค่านิยมหลักในการทำงาน ประกอบด้วยการเรียนรู้ความซื่อสัตย์การปรับตัวสำนึกกับผิดชอบและความมีวินัยในตนเองเวลาว่าง จากการทำงานไม่มีความสำคัญเน้นความสำคัญที่ตำแหน่งขององค์การในตลาด ความสำคัญของผล กำไรอยู่ที่ผลการดำเนินงานขององค์การในอีก 10 ปี นับจากปัจจุบันเจ้าของกิจการและพนักงานมีแรง บันดาลใจเดียวกันเป็นต้น

8. การมุ่งเน้นผลระยะสั้น (Short-Term Orientation) หมายถึง มิติหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การที่อธิบายถึงการแสดงออกในลักษณะของการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) ที่ จำเป็นในระยะสั้นหรือมองปัจจัยที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและอดีตโดยมีลักษณะของค่านิยมหลักในการทำงานประกอบด้วยอิสรภาพสิทธิการประสบความสำเร็จและการคิดเพื่อตนเองเน้นความสำคัญที่ พนักงานระดับปฏิบัติการให้ความสำคัญกับผลกำไรจากผลการดำเนินงานในปีปัจจุบันเน้นระบบ คุณธรรมและให้รางวัลตามความสามารถความจงรักภักดีของบุคคลผันแปรตามความจำเป็นทางธุรกิจ เป็นต้น

การจัดการวัฒนธรรมองค์การ

การจัดการกับวัฒนธรรมองค์การเป็นเรื่องของการสร้างและการรักษาวัฒนธรรมขององค์การเพื่อให้องค์การสามารถสร้างและมีวัฒนธรรมที่ต้องการได้การจัดการกับวัฒนธรรมองค์การมี ดังนี้

1) การสรรหาและคัดเลือก (Recruitment and Selection) การสร้างและรักษาวัฒนธรรมขององค์การโดยวิธีนี้้องค์การจะต้องทราบถึงวัฒนธรรมขององค์การว่าองค์การมีวัฒนธรรม อย่างไรวัฒนธรรมดังกล่าวนั้นประกอบด้วยบุคคลที่มีลักษณะอย่างไร้องค์การก็จะนำลักษณะดังกล่าว มาใช้ในการสรรหาและคัดเลือกพนักงานที่มีความเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์การเข้ามาทำงานซึ่งก็จะ เป็นการรักษาวัฒนธรรมองค์การไว้ต่อไปในเรื่องของการสรรหาและคัดเลือกนี้ นอกจากจะเป็นการช่วยให้้องค์การได้บุคคลที่มีวัฒนธรรมสอดคล้องกับความต้องการของ้องค์การแล้วยังเป็นการช่วยให้บุคคลได้ทำงานสอดคล้องกับลักษณะของตนด้วย (ไม่เกิดการจับคู่ที่ ไม่เหมาะสมกันระหว่างบุคคลกับ้องค์การ) บุคคลหรือผู้สมัครงานจะไม่สามารถปฏิเสธงานใน้องค์การ ได้หากเห็นว่าไม่เหมาะสมกับตนเองการสรรหาคัดเลือกนอกจากจะช่วยรักษาวัฒนธรรมของ้องค์การ แล้วยังใช้สำหรับสร้างวัฒนธรรมของ้องค์การได้ด้วยโดยการคัดเลือกบุคคลที่มีลักษณะและวัฒนธรรม ตามที่้องค์การต้องการเข้ามาปฏิบัติงาน

2) การปฏิบัติของผู้บริหารระดับสูง (Top Management) เป็นการสร้างวัฒนธรรมโดยใช้พฤติกรรมและการแสดงออกต่างๆของผู้บริหารเป็นตัวอย่างเนื่องจากผู้บริหารจะเป็นตัวแบบ ตัวอย่างของพนักงานและผู้ใต้บังคับบัญชาพนักงานจะทำตามสิ่งที่ผู้บริหารแสดงออกและ

สิ่งที่ผู้บริหาร พูด (โดยเฉพาะสิ่งที่ผู้บริหารแสดงออก) ดังนั้นหากองค์กรต้องการจะมีวัฒนธรรมแบบใดผู้บริหาร จะต้องทำตัวเป็นแบบอย่างของพนักงานการเป็นตัวแบบของพนักงานนี้ผู้บริหารหรือผู้นำจะต้องแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมที่ต้องการอย่างชัดเจนและพฤติกรรมต่างๆของผู้นำจะต้องสอดคล้องกันทั้งคำพูด และการกระทำเพื่อไม่ให้เกิดความสับสนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาหากพฤติกรรมของผู้นำไม่สอดคล้องกัน ผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่แน่ใจว่าควรจะทำตามสิ่งที่ผู้นำพูดหรือสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติ

การใช้ผู้นำเป็นตัวอย่างในการสร้างวัฒนธรรมก็จะไม่ประสบความสำเร็จเช่นองค์กรต้องการให้เกิดวัฒนธรรมความขยันและเสียสละในการทำงานผู้นำบอกให้พนักงานทุกคนขยันมาทำงานเข้าแต่ผู้นำกลับมาทำงานสายตลอดโดยไม่มีเหตุผลพนักงานก็จะรู้สึกว่าการผู้นำไม่ได้มุ่งที่จะให้มา เข้าอย่างจริงจังจึงเพราะผู้นำก็ไม่สามารถมาเข้าได้เช่นกันพนักงานก็อาจจะไม่มาเข้า (ผู้นำไม่ทำในสิ่งที่ ตนพูดหรือทำไม่ได้ตามที่พูดคนอื่นก็จะไม่ทำตาม) ความประพฤติและพฤติกรรมของผู้นำจึงเป็นสิ่ง สำคัญในการสร้างและรักษาวัฒนธรรมขององค์กรไว้โดยเฉพาะในสังคมไทย จะให้ความสำคัญกับผู้นำ มากจะเห็นได้จากคำกล่าวมากมายที่แสดงถึงความสำคัญของผู้นำเช่นเชื่อว่าผู้นำชาติพ้นภัยเดินตามหลัง ผู้ใหญ่หมาไม่กัดหรือถ้าหัวไม่กระดิกหางก็ไม่ส่ายเป็นต้นซึ่งเป็นการแสดงถึงความสำคัญของผู้นำใน การเป็นตัวอย่างบุคคลในองค์กร

3) ระบบการจูงใจและการให้รางวัลในองค์กร (Reward System) องค์กรทุกองค์กรจะมีระบบการให้รางวัลและการลงโทษภายในองค์กรการให้รางวัลจะเป็นการเสริมแรงให้ เกิดพฤติกรรมที่นำไปสู่การได้รางวัลองค์กรต้องการให้พนักงานมีวัฒนธรรมแบบใดก็ให้รางวัล พฤติกรรมที่เป็นไปตามวัฒนธรรมที่องค์กรต้องการระบบการให้รางวัลจะเป็นวิธีการที่อยู่บนหลักของ ทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement Theory) หากองค์กรวางระบบการให้รางวัลแก่พนักงานที่มี พฤติกรรมสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรก็จะทำให้องค์กรสามารถสร้างและรักษาวัฒนธรรมที่ องค์กรต้องการไว้ได้

ระบบการให้รางวัลนี้จะมีความเกี่ยวข้องกับผู้นำองค์กรด้วยเพราะผู้ที่มอบหมายในการให้รางวัลอย่างมากได้แก่ผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรทั้ง ๒ ส่วนนี้จะต้องประสานกันการให้รางวัลใน องค์กรอาจทำได้หลายประการเช่นการพิจารณาความดีความชอบ การให้รางวัลพิเศษตลอดจนการแสดงออกต่างๆ ที่แสดงถึงการยอมรับและให้ ความสำคัญกับบุคคลและพฤติกรรมที่องค์กรต้องการ

4) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) เป็นกระบวนการในการ สร้างความรู้ความเข้าใจ (Knowledge and Understanding) ทักษะ (Skill) เจตคติ (Attitude)แก่ พนักงานตามที่ต้องการต้องการการฝึกอบรมและการพัฒนาจะส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรมของ พนักงานให้มีพฤติกรรมเหมาะสมกับกับองค์กรการฝึกอบรมจะทำให้พนักงานมีความรู้ความชำนาญ ในการปฏิบัติงานบางด้านมากขึ้นสามารถทำงานได้ดีขึ้นหรือทำให้พนักงานมีเจตคติเปลี่ยนแปลงไปซึ่ง ก็ส่งผลต่อพฤติกรรมของสมาชิกได้เช่นกันการสร้างวัฒนธรรมองค์กร

การโดยวิธีนี้ องค์การอาจสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมที่สามารถสร้างพฤติกรรมแก่สมาชิกในองค์การ ให้มีวัฒนธรรมที่ต้องการได้ การฝึกอบรมอาจใช้กับสมาชิกใหม่โดยการปฐมนิเทศเพื่อให้สมาชิกใหม่ เข้าใจวัฒนธรรมองค์การและประพฤติตนสอดคล้องกับวัฒนธรรมดังกล่าว นอกจากนี้ องค์การอาจมี หลักสูตรการฝึกอบรมสำหรับสมาชิกอื่นๆในองค์การเป็นระยะๆเพื่อสร้างวัฒนธรรมที่องค์การต้องการ

5) การกล่อมเกลாதงสังคม (Socialization) นอกจากวิธีการทั้ง 4 วิธีดังกล่าวข้างต้น องค์การอาจสร้างวัฒนธรรมองค์การโดยการสร้างระบบการกล่อมเกลาทงสังคม (Socialization) สร้างการเรียนรู้แก่สมาชิกในองค์การให้แสดงพฤติกรรมตามที่ต้องการต้องการการกล่อมเกลาทงสังคมจะเป็นกระบวนการที่กระทำอย่างต่อเนื่องและประกอบด้วยหลายๆวิธี ซึ่งการอบรมและพัฒนา และการวางระบบการให้รางวัลเป็นการช่วยการกล่อมเกลาทงสังคมในองค์การได้ด้วยการกล่อมเกลาทงสังคมอาจกระทำโดยการเล่าเรื่องตำนานขององค์การวีรบุรุษในองค์การพิธีกรรมต่างๆในองค์การ ระบบการสอนงานในองค์การ เป็นต้น

บทสรุป (Conclude)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์การ ได้แก่ ลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล ความชำนาญในงาน ไหวพริบไหวพริบปัญหาในการแก้ปัญหา ทักษะที่ดีต่องานที่ทำ และแรงจูงใจในการทำงาน ปัจจัยเหล่านี้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในองค์การ

เอกสารอ้างอิง (References)

- ไกรฤทธิ บุญเกียรติ. (2553). *วัฒนธรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: นิตยสารการทำเรือ.
- สิทธิโชค วรานุสันติกุล. (2540). *จิตวิทยาการจัดการองค์การ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ไพบุลย์ ช่างเรียน. (2543). *สังคมวัฒนธรรมและการบริหารแบบไทย*. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- วันชัย มีชาติ. (2548). *พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.