

วัฒนธรรมองค์การ: กุญแจแห่งความสำเร็จขององค์การ

Organizational Culture: Key Success of Organization

รัตมี ลักขณาวรรณพร*

บทคัดย่อ

วัฒนธรรมองค์การ เป็นเครื่องมือสำคัญในการจัดการธุรกิจในยุคปัจจุบัน วัฒนธรรมองค์การเป็นแบบแผนพฤติกรรม เจตคติ และค่านิยมของคนในองค์การ ที่มีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะของแต่ละองค์การ บทความนี้นำเสนอความหมาย ความสำคัญ บทบาทหน้าที่ ระดับ แหล่งกำเนิด และประเภทของวัฒนธรรมองค์การ การฝังลึกวัฒนธรรมองค์การ และกระบวนการถ่ายทอดทางสังคม การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์การ การดำเนินการ

ธุรกิจ เพื่อให้ประสบความสำเร็จด้วยวัฒนธรรมองค์การ ผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างที่ดี มีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การอย่างต่อเนื่อง มีการสร้างเครือข่ายวัฒนธรรมองค์การกับชุมชน และสังคม และเพื่อให้องค์การเติบโตอย่างยั่งยืน ผู้บริหารควรพิจารณาปรับบุคลากรที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์การ และเลือกใช้ปัจจัยจูงใจที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมขององค์การ

Abstract

The organizational culture is an important tool for managing business presently. Organizational culture is the set of behaviors, attitudes and values of people in the organizations represented the uniqueness of each organization. This article presents the definition, the importance, roles, the origin, level and types of organizational culture, the embed culture, organizational socialization and changing organizational culture. To

operate business successfully, the manager must be a good model towards organizational culture, establish continued activities related to organizational culture and build organizational culture network with community and society. To enhance the business growth, manager must select the manpower and choose appropriate motivation techniques which are fit with the organizational culture.

* อาจารย์ประจำสำนักวิชาหลักสูตรนานาชาติ คณะบัญชี ธุรกิจ และมัลติมีเดีย

บทนำ

ปัจจุบันองค์กรธุรกิจต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา สภาพแวดล้อมทั่วไป (General environment) ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ได้แก่ นโยบายของภาครัฐและกฎระเบียบต่างๆ สภาพทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี และวิทยาศาสตร์ ส่วนสภาพแวดล้อมของงาน (Task environment) ประกอบด้วย ลูกค้า คู่ค้า คู่แข่งขัน ผู้ถือหุ้น พนักงานและวัฒนธรรมองค์กร ทามกลางสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และไม่แน่นอนเหล่านี้ ส่งผลให้ผู้บริหารองค์กรตระหนักถึงความสำคัญ ของ “พนักงาน” ทั้งนี้เนื่องจาก “พนักงาน” เป็นผู้ปฏิบัติงาน และช่วยผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จ ในองค์กรหนึ่งๆ จะประกอบด้วยพนักงานที่มีเจตคติ ค่านิยม และความเชื่อ ซึ่งเป็นตัวกำหนดให้ “พนักงาน” แต่ละคนแสดงพฤติกรรมที่แตกต่างกันไป โดยเจตคติ ค่านิยม และความเชื่อของพนักงานแต่ละคน จะถูกหล่อหลอมจากครอบครัว เพื่อน และสังคม และเมื่อบุคคลเข้ามาทำงานในองค์กร ซึ่งเปรียบเสมือนสังคม เล็กๆ บุคคลนั้นก็จะได้เรียนรู้เจตคติ ค่านิยม และ ความเชื่อของพนักงานในองค์กรนั้นๆ ด้วยการสังเกต หรือได้รับประสบการณ์โดยตรง และในที่สุดบุคคลนั้น จะปฏิบัติตาม โดยพฤติกรรมนั้นได้รับการยอมรับ จากกลุ่มในองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร เป็นปัจจัยสำคัญที่สามารถส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร จากการ ศึกษาของนักวิชาการจาก Stanford University พบว่า ปัจจัยที่ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ คือ “คน” และนโยบายขององค์กรที่มีต่อ “คน” โดยหาก องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนเจตคติ ความเชื่อ และ ค่านิยมของ “คน” ในองค์กร ให้เป็นไปในทิศทางที่ดี ย่อมส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรในที่สุด จากการ สืบค้นข้อมูลผู้บริหารอาวุโสของประเทศแคนาดา พบว่า ร้อยละ 82 มีความเห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อ

สภาวะทางการเงินขององค์กร (Richard L. Daft, 2010:82) ด้วยเหตุดังกล่าว ผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กร ทั้งนี้เนื่องจากวัฒนธรรม องค์กรที่ดีสามารถช่วยประหยัดประคองให้องค์กร ผ่านพ้นวิกฤติไปได้ แต่สำหรับวัฒนธรรมองค์กรที่ ไม่ดีสามารถส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรได้ หากวัฒนธรรมองค์กร มีความสำคัญต่อการบริหาร จัดการ และสามารถส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ ผู้เขียน จึงใคร่ขอเสนอแนวคิดเกี่ยวกับความหมาย ความสำคัญ บทบาทหน้าที่ ระดับ แหล่งกำเนิด ประเภท การฝังลึก และกระบวนการถ่ายทอดทางสังคม การเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร และการนำวัฒนธรรมองค์กรไป ประยุกต์ใช้ในองค์กร

ความหมายของ “วัฒนธรรมองค์กร”

คำว่า “วัฒนธรรมองค์กร” มีผู้ให้คำนิยาม ต่างๆ มากมาย ดังนี้

วัฒนธรรมองค์กร คือ ค่านิยมร่วม ความเชื่อ ความคาดหวัง ข้อสมมติฐานที่เชื่อมบุคคล และระบบ โดยวัฒนธรรมองค์กรจะแสดงถึง เอกลักษณ์ และความมุ่งมั่นขององค์กร ซึ่งช่วยให้ สมาชิกในองค์กรปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกองค์กร (Joseph W. Weiss, 2001:348)

วัฒนธรรมองค์กร คือ แบบแผนของ สมมติฐานร่วม ค่านิยม และความเชื่อที่คนในองค์กร ตระหนักว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้อง และแสดงออกต่อปัญหา และโอกาสที่องค์กรเผชิญอยู่ (Steven L. McShane, Mary Ann Von Glinow, 2005:476)

วัฒนธรรมองค์กร คือ แบบแผนของสมมติ ฐานร่วมเกี่ยวกับสิ่งที่ได้ปฏิบัติในองค์กร โดยแบบแผน เหล่านี้ได้รับการสร้าง การเรียนรู้จากสมาชิกในองค์กร ที่ตอบสนองต่อปัญหาที่เกิดขึ้น และส่งผลให้สมาชิกใน องค์กรคนอื่นๆ มีการรับรู้ มีแนวคิด ความรู้สึก

วารสารมหาวิทยาลัยคริสเตียน

ปีที่ ๑๗ ฉบับที่ ๓ (กันยายน - ธันวาคม) ๒๕๕๔

และพฤติกรรมที่แสดงออกต่อปัญหาเช่นเดียวกัน (Richard L. Daft, 2010:76)

วัฒนธรรมองค์การ คือลักษณะร่วมของคนในองค์การใดองค์การหนึ่ง ที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะของคนในองค์การนั้นๆ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความเชื่อ เจตคติ ความคิด และพฤติกรรมการแสดงออกที่มีความแตกต่างจากองค์การอื่น และลักษณะร่วมนี้ จะต้องเอื้อหรือส่งเสริมให้องค์การไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (Richard L. Daft, 1999 :183)

วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ส่วนประกอบร่วมของความเชื่อ ความคาดหวัง ค่านิยม ที่มีอิทธิพลต่อสมาชิกในองค์การที่เกี่ยวข้องกัน โดยมีเป้าหมายเพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จ (Gareth R. Jones, Jennifer R. George, 2004: 71)

โดยสรุป คำว่า “วัฒนธรรมองค์การ” คือ ค่านิยม ความเชื่อ ข้อสมมติฐาน การรับรู้ และแบบแผนของพฤติกรรม ที่สมาชิกในองค์การตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อม ที่เป็นเอกลักษณ์ของคนในองค์การนั้นๆ ซึ่งแตกต่างจากองค์การอื่น

ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ

ในองค์การหนึ่งๆ จะประกอบด้วยวัฒนธรรมเข้มแข็ง และวัฒนธรรมอ่อนแอ วัฒนธรรมเข้มแข็งเป็นได้ทั้งวัฒนธรรมที่ดี และไม่ดี และเช่นเดียวกันวัฒนธรรมอ่อนแอ อาจเป็นได้ทั้งวัฒนธรรมที่ดี และไม่ดี ผู้บริหารควรสังเกตว่าองค์การของตน มีวัฒนธรรมเข้มแข็งที่ดีในด้านใด และควรเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงาน ให้วัฒนธรรมเข้มแข็งนั้นเติบโตมากขึ้น วัฒนธรรมเข้มแข็งและเป็นวัฒนธรรมที่ดีจะทำให้บุคลากรในองค์การมีความผูกพันมากขึ้น การสื่อสารในองค์การดำเนินไปอย่างราบรื่น จากการศึกษาของนักวิชาการพบว่าองค์การที่มีวัฒนธรรมเข้มแข็ง สามารถลดการลาออกจากงาน เพราะบุคลากรพร้อมที่จะยืนหยัดร่วมในองค์การด้วยความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ด้วยวัตถุประสงค์เดียวกัน อันก่อให้เกิดความจงรักภักดีและความผูกพันต่อองค์การ ซึ่งส่งผลให้บุคลากร

ยังอยู่กับองค์การ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2548:181) วัฒนธรรมองค์การเสมือนหัวใจที่ทำให้พนักงานในองค์การมีความผูกพันกัน มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ นอกจากนั้นยังช่วยให้พนักงานเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน ส่งผลให้งานเสร็จสิ้นตามกำหนดเวลา และช่วยให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพ เพราะพนักงานทุกคนมีความรู้สึกร่วมกัน (Steven L. McShane, Mary Ann Von Glinow, 2005:481)

บทบาทหน้าที่ วัฒนธรรมองค์การ

จากการศึกษาขององค์การที่มีความเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง ล้วนแต่นำวัฒนธรรมองค์การมาใช้เป็นเครื่องมือ ในการบริหารจัดการ ทั้งนี้เนื่องจากวัฒนธรรมองค์การเป็นเสมือนสิ่งที่บ่งบอกเอกลักษณ์ขององค์การ เช่น บริษัทเครือซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) มีค่านิยมขององค์การ ที่เน้นนวัตกรรม (Innovation) และสร้างสรรค์ (Creativity) และเพื่อให้พนักงานมีอิสระในการทำงาน จึงเปลี่ยนรูปแบบของพนักงานจากสีเทา เป็นการแต่งกายตามสบาย ลักษณะห้องทำงาน ก็ประกอบด้วยโต๊ะใส ซึ่งให้ความรู้สึกไม่มีสิ่งกั้นขวาง มีการใช้โต๊ะกลม หรือนั่งพื้นล้อมเป็นวงกลม เพื่อให้การพูดคุยมีความใกล้ชิดมากขึ้น (ณัฐวัฒน์ หอมจิตต์, 2549: 1) จากนโยบายดังกล่าว ส่งผลให้พนักงานมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดมากขึ้น นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์จึงเกิดขึ้นจากพนักงานอันบ่งบอกถึงเอกลักษณ์ขององค์การ

วัฒนธรรมองค์การนอกจากจะเป็นเครื่องบ่งชี้เอกลักษณ์ขององค์การแล้ว วัฒนธรรมองค์การยังเป็นเครื่องมือที่เสริมสร้างให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันและเป็นส่วนหนึ่งของระบบสังคมในองค์การ เช่น บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) มีหลักปรัชญาขององค์การ 4 ประการ คือ ตั้งมั่นในความเป็นธรรม มุ่งมั่นในความเป็นเลิศ เชื่อมมั่นในคุณค่าของคน และถือมั่นมีความรับผิดชอบต่อสังคม ในด้านเชื่อมั่นในคุณค่าของคน ได้ให้ความสำคัญกับบุคลากรด้วย

นโยบาย เน้นการรักษาคน และดึงคนเก่งให้อยู่ในองค์การ ในช่วงมหากุศภัยที่เกิดขึ้นในประเทศไทยในปี พุทธศักราช 2554 บริษัทปูนซีเมนต์ไทย หรือ เอสซีจี ได้จัดตั้ง “ศูนย์ประสานงานการช่วยเหลือพนักงานเอสซีจี” บนชั้น 5 อาคารสำนักงานใหญ่ บางซื่อ เพื่อช่วยเหลือพนักงาน 6,000 คน (www.prachachat.net/news_detail.php?newsid=1319879530) การตอบสนองภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้นด้วยการห่วงใยพนักงาน ได้แสดงให้เห็นถึงความเข้มแข็งในวัฒนธรรมองค์การที่ให้ความสำคัญกับคนของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

ระดับของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การ เปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็งที่ประกอบด้วยส่วนที่โผล่เหนือน้ำ หรือส่วนที่สามารถมองเห็น และสังเกตได้ และส่วนที่อยู่ใต้น้ำ หรือส่วนที่ไม่สามารถมองเห็น หรือสังเกตได้ ส่วนที่โผล่เหนือน้ำ และสามารถมองเห็น และสังเกตได้ เช่น สัญลักษณ์ทางวัตถุ (Material Symbols) เป็นเอกลักษณ์ที่บ่งบอกความเป็นตัวตนขององค์การ เช่น การแต่งกายของพนักงาน การจัดวางสำนักงาน ภาษา สัญลักษณ์ และพฤติกรรมที่พนักงานแสดงออก เช่น ณ บริษัท บัตรกรุงไทย มีวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างจากธุรกิจอื่นๆ พนักงานของบริษัทไม่มีโต๊ะทำงานประจำ มีแต่โต๊ะทำงานกลางที่ไม่มีใครเป็นเจ้าของ โต๊ะแต่ละตัวไม่มีลิ้นชัก หรือตู้เก็บของ บริษัทฯ มีคอมพิวเตอร์โน้ตบุ๊กที่แจกให้กับพนักงาน เมื่อพนักงานมาถึงที่ทำงาน ระบบคอมพิวเตอร์จะบอกให้ทราบ ว่า โต๊ะไหนว่าง เมื่อพนักงานมีความจำเป็นต้องออกไปข้างนอก ก็เพียงแต่ถอดปลั๊กออก ระบบคอมพิวเตอร์ก็จะบันทึกว่าโต๊ะนั้นว่าง เพื่อเปิดโอกาสให้คนอื่นมานั่งทำงานในโต๊ะพนักงานที่เพิ่งจะลุกออกไป นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังมีนโยบายให้พนักงานสามารถแต่งกายได้ตามใจชอบ ไม่ว่าจะใส่กางเกงขาสั้นมาทำงาน หรือใส่รองเท้าแฟชั่น โดยให้อิสระในการแต่งกาย ทั้งนี้เพื่อ

ให้คนมีอิสระที่จะคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ภายใต้สภาวะของจิตใจที่มีความรู้สึกเป็นอิสระ ([www.http://www.positioningmag.com/magazine/printnews.aspx?id=69743#ixzz1iO4FdAty](http://www.positioningmag.com/magazine/printnews.aspx?id=69743#ixzz1iO4FdAty))

สำหรับวัฒนธรรมองค์การ ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ ประกอบด้วย ค่านิยม เจตคติ ความเชื่อ และความรู้สึก เป็นสิ่งที่ไม่สามารถมองเห็นได้ แต่สามารถรับรู้ได้ด้วยการสัมภาษณ์ หรือการสังเกต ได้แก่ ค่านิยม (Values) อันเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดพฤติกรรมของปัจเจกบุคคล และนอกจากนั้นค่านิยม ยังมีอิทธิพลต่อเจตคติ (Attitudes) และเจตคติ ก็มีอิทธิพลต่อการกำหนดพฤติกรรมของปัจเจกบุคคลเช่นเดียวกัน

แหล่งกำเนิดของวัฒนธรรมองค์การ

หลายคนมักจะประหลาดใจว่าวัฒนธรรมที่มีในองค์การนั้นเกิดขึ้นได้อย่างไร แท้จริงแล้ววัฒนธรรมองค์การสามารถเกิดขึ้นเองได้ตามธรรมชาติ และบางอย่างสามารถสร้างขึ้นได้ หากวัฒนธรรมองค์การที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ และเป็นวัฒนธรรมที่ดี ผู้บริหารควรส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการปฏิบัติสืบต่อกันไป เช่นวัฒนธรรมการให้ความสำคัญกับลูกค้า วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม หรือวัฒนธรรมความซื่อสัตย์สุจริต วัฒนธรรมที่เกิดขึ้นในองค์การโดยส่วนใหญ่แล้วมักจะได้รับอิทธิพลจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอก ปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมขององค์การ ได้แก่ ผู้ก่อตั้งองค์การ และผู้นำขององค์การ (Founders and CEOs) สำหรับปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วย วัฒนธรรมของประเทศ (National culture) และ วัฒนธรรมท้องถิ่น (Regional culture) นอกจากนี้ วัฒนธรรมองค์การ อาจเกิดขึ้นเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน ผู้บริหารจึงต้องมีการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ (Joseph W. Weiss, 2001:353) เช่น

วารสารมหาวิทยาลัยคริสเตียน

ปีที่ ๑๗ ฉบับที่ ๓ (กันยายน - ธันวาคม) ๒๕๕๔

ความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป สภาพแวดล้อม การแข่งขันที่ทวีความรุนแรงมากขึ้น และกระแส การเรียกร้องของสังคมที่คาดหวังว่าองค์กรจะต้องมี ความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งสภาพแวดล้อมเหล่านี้มี ส่วนผลักดันให้ผู้บริหาร ต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร กระบวนการทำงาน และวัฒนธรรม องค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของกลุ่ม บุคคลดังกล่าว โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อผลกำไร ในที่สุด

ประเภทของวัฒนธรรมองค์กร

แนวคิดของ ชาร์ลส์ แฮนดี้ (ซินดา จิตตรุทธะ, 2551:98) มีความเชื่อว่าหากวัฒนธรรมองค์กร สอดคล้องกับค่านิยม และเจตคติของปัจเจกบุคคล จะเป็นสิ่งจูงใจให้บุคคลมีเจตคติในการทำงานดี มีความสุข และมีความพึงพอใจในงาน โดยหาก วัฒนธรรมองค์กร ไม่สอดคล้องกับวัฒนธรรมปัจเจก บุคคล ย่อมเกิดความขัดแย้งตึงเครียด เนื่องจาก ลักษณะของงานที่แตกต่างกัน จึงมีวัฒนธรรมที่แตกต่าง กันไป ดังนั้นองค์กรแต่ละแห่งจึงต้องการบุคคล ที่มีวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลที่เหมาะสมกับวัฒนธรรม ของตน

ชาร์ลส์ แฮนดี้ (Charles Handy) เสนอ แนวคิดการจัดการองค์การที่เหมาะสมระหว่าง วัฒนธรรมองค์กรกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคล ได้จำแนกประเภทของวัฒนธรรมองค์กร 4 แบบ โดย แฮนดี้ ได้อาศัยสัญลักษณ์ของเทพเจ้ากรีก 4 องค์ ซึ่งมีบุคลิก ลักษณะนิสัยใจคอ ความสามารถ และ บทบาทหน้าที่แตกต่างกัน ดังนี้

1. เทพซีอุส (Zeus) เป็นตัวแทนวัฒนธรรม แบบสโมสร เทพซีอุส เป็นเทพอุปถัมภ์เป็นกษัตริย์ เหนือเทพเจ้าทั้งปวง ทรงเป็นตัวแทนการปกครองแบบ พ่อกับลูก การปกครองปราศจากเหตุผล มีลักษณะ หุนหันพลันแล่น แต่เปี่ยมด้วยอำนาจและบารมี ดังนั้น ประเภทขององค์การที่มีวัฒนธรรมแบบสโมสร จึงเป็นองค์กรธุรกิจขนาดเล็ก เป็นธุรกิจครอบครัว

กลุ่มการเมือง หรือองค์การอาสาสมัคร เช่น โบสถ์ และ มูลนิธิ เป็นต้น ลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร จะมีการตัดสินใจอย่างรวดเร็ว ชอบใช้สัญญาชตาณณ ในการตัดสินใจ มีระบบลัทธิเกื้อหนุนญาติมิตร การสื่อสารในองค์การ มักเป็นการสื่อสารด้วยการใช้วาจา มากกว่าการเขียน โดยวัฒนธรรมองค์กรประเภทนี้ จะมีจุดแข็งในด้านความรวดเร็วในการตัดสินใจ การดำเนินงานประสบความสำเร็จด้วยความสัมพันธ์ที่ แนบแน่นระหว่างผู้นำ และสมาชิก เพราะเนื่องจาก ปกครองในระบบเครือญาติ สำหรับจุดอ่อนของ วัฒนธรรมองค์กรการนี้คือ การตัดสินใจรวดเร็ว และใช้ สัญญาชตาณณมากกว่าอาศัยข้อมูล อันนำมาซึ่งความเสี่ยง และความผิดพลาด

2. เทพพอลโล (Apollo) เป็นตัวแทน วัฒนธรรมแบบเน้นบทบาท เทพพอลโล เป็นเทพเจ้า แห่งระเบียบแบบแผน กฎเกณฑ์ มีความยุติธรรม ดังนั้นประเภทขององค์การที่มีวัฒนธรรมแบบเน้น บทบาท จึงเป็นสถาบันการทหาร บริษัทประกันภัย องค์การระบบราชการ หรือองค์การที่มีการจัดการแบบ ญี่ปุ่น ลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรจะมีการ ดำเนินการตามกฎระเบียบ มีการปฏิบัติตามบทบาท หน้าที่ที่ได้กำหนดไว้ มีการใช้เหตุผลในการตัดสินใจ การสื่อสารในองค์การ จะเน้นการสื่อสารที่เป็นระบบ ขึ้นตอนที่วางไว้ มีการสื่อสารกันโดยใช้ลายลักษณ์อักษร จุดแข็งของวัฒนธรรมองค์กรประเภทนี้ คือมีความเชื่อ ว่าการตัดสินใจของบุคคลนั้นมีเหตุผล เพราะเนื่องจาก ได้กำหนดบทบาทหน้าที่เฉพาะไว้แล้ว สำหรับจุดอ่อน ของวัฒนธรรมองค์กรประเภทนี้ คือ การที่ได้กำหนด บทบาทหน้าที่ของแต่ละบุคคลไว้ การทำงานจึง นำเบื้องหน้าเพราะซ้ำซากจำเจ และนอกจากนั้นหาก องค์การไม่สามารถปรับเปลี่ยนตามสภาพแวดล้อมที่ เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาได้ อาจส่งผลต่อความอยู่รอด ขององค์การในที่สุด เพราะวัฒนธรรมองค์กรประเภท นี้ เน้นการประชุมเป็นส่วนใหญ่ และเน้นการตัดสินใจ แก้ปัญหาด้วยการประชุมร่วมกัน

3. เทพีเอเธนา (Athena) เป็นตัวแทนวัฒนธรรมแบบเน้นงาน เทพีเอเธนา คือเทพีของเหล่านักรบ เป็นเทพีแห่งสติปัญญา และมีความชำนาญในงาน ดังนั้นประเภทขององค์การที่มีวัฒนธรรมแบบเน้นงาน คือ บริษัทที่ปรึกษา กระทรวงวิจัยและพัฒนา และบริษัทโฆษณา เป็นต้น ลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ จะเน้นคนที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน มีการทำงานเป็นทีม และมีความคิดสร้างสรรค์ การสื่อสารมีลักษณะของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างทีมงาน มีการจัดบันทึกการสื่อสาร และอุปกรณ์ที่ช่วยในการสื่อสาร จุดแข็งของวัฒนธรรมองค์การประเภทนี้ คือมีการทำงานเป็นทีม มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน และผลงานที่ได้มีความเป็นเลิศ สำหรับจุดอ่อนของวัฒนธรรมองค์การประเภทนี้ คือหากสถานการณ์ไม่เปลี่ยนแปลง และใช้วิธีการแก้ไขเหมือนเดิม ประสิทธิภาพของงานจะต่ำลง

4. เทพไดโอนีสัส (Dionysus) เป็นตัวแทนวัฒนธรรมแบบเน้นตัวตน เทพไดโอนีสัส คือเทพเจ้าแห่งไวน์ และเสียงเพลง รักอิสระ และไม่ชอบกฎเกณฑ์ ดังนั้นประเภทขององค์การที่มีวัฒนธรรมแบบนี้คือบริษัทออกแบบ สำนักงานนักกฎหมาย กลุ่มศิลปิน นักวิทยาศาสตร์ องค์การราชการแบบวิชาชีพ และมหาวิทยาลัย เป็นต้น ลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ คือบุคคลมีความสามารถเฉพาะตัว การอยู่ร่วมกันในองค์การมีลักษณะหลวมๆ รักอิสระ และมีเสรีภาพในการตัดสินใจ การสื่อสารเน้นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างมีเสรีภาพทางวิชาชีพ ทั้งด้านการพูด การเขียน และผลงาน จุดแข็งของวัฒนธรรมองค์การประเภทนี้คือ มีความเป็นเลิศทางด้านวิชาชีพ บุคคลสามารถรักษาอัตลักษณ์ และเสรีภาพของตนไว้ สำหรับจุดอ่อน คือ เป็นวัฒนธรรมองค์การที่จัดการได้ยาก เพราะเนื่องจากความแตกต่างของแต่ละบุคคล ดังนั้นผู้บริหารจะต้องคอยดูแลทุกอย่างให้เรียบร้อย สอดคล้อง และกลมกลืนกัน

การฝังลึกรัฒนธรรมองค์การ และการถ่ายทอดทางสังคมในองค์การ (Cultural embedment and Organizational socialization)

การฝังลึกรัฒนธรรม (Cultural embedment) คือ กระบวนการที่บุคคลเรียนรู้เกี่ยวกับค่านิยม บรรทัดฐาน และพฤติกรรมที่สังคมนั้นๆ ยอมรับ และบุคคลจะปฏิบัติตามเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของสมาชิกในองค์การ Daniel Feldman ได้กล่าวถึงขั้นตอนการฝังลึกรัฒนธรรมในองค์การมีดังนี้ (Robert Kreitner, Angelo Kinicki, 2007:91)

ขั้นที่หนึ่ง ความคาดหวังทางสังคม (Anticipatory socialization) เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นก่อนบุคคลจะเข้าปฏิบัติงานในองค์การ บุคคลอาจได้รับการเรียนรู้เกี่ยวกับความแตกต่างของแต่ละอาชีพ ตำแหน่งงาน และประวัติความเป็นมาขององค์การ ซึ่งการเรียนรู้นี้อาจได้รับข้อมูลจากพนักงานที่ทำงานในปัจจุบันขององค์การ หรือจากการศึกษารายงานประจำปีขององค์การนั้นๆ เมื่อบุคคลเข้าทำงานในองค์การ บุคคลจะเรียนรู้สิ่งแวดล้อมต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ และจะเปรียบเทียบระหว่างบทบาทหน้าที่ ผลตอบแทนที่ได้รับ หรือระบบการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ที่ตนเองคาดหวังไว้ก่อนเข้าทำงาน กับความเป็นจริงที่เกิดขึ้นในองค์การ ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่สำคัญเพราะหากความคาดหวังและความเป็นจริงที่เกิดขึ้นในองค์การมีช่องว่างมาก บุคคลจะออกจากองค์การไปในที่สุด

ขั้นที่สอง การเผชิญหน้า (Encounter) เป็นขั้นตอนที่เกิดขึ้นหลังจากที่บุคคลได้เซ็นสัญญาทำงานกับองค์การ เป็นช่วงที่บุคคลเริ่มประนีประนอมระหว่างความคาดหวัง กับสิ่งที่เป็ความจริงในองค์การ และพยายามปรับตนเองให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์การมากที่สุด หากบุคคลสามารถยอมรับในวัฒนธรรมในองค์การนั้นได้ ก็จะนำไปสู่ขั้นต่อไป

ขั้นที่สาม การเปลี่ยนแปลงและเป็นสมาชิกอย่างเต็มตัว (Acquisition and change) เป็นขั้นตอนที่บุคคลเริ่มเข้าสู่การเป็นสมาชิกขององค์การอย่างสมบูรณ์ ผู้บริหารควรมีการมอบหมายและกำหนด

บทบาทหน้าที่ให้กับบุคคล เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่จะปรับตัวเองให้เข้ากับค่านิยม และบรรทัดฐานของกลุ่ม ในขั้นตอนนี้ องค์กรอาจใช้กลยุทธ์ที่บุคคลใหม่ได้เรียนรู้ด้วยกันเป็นกลุ่ม เช่น การจัดโครงการหรือกิจกรรมร่วมกัน

วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ผู้บริหารสามารถสร้างขึ้นได้ และสามารถถ่ายทอดไปยังสมาชิกในองค์กรได้ และสมาชิกในองค์กรสามารถถ่ายทอดไปยังเพื่อนสมาชิกคนอื่นๆ ด้วยกระบวนการทางสังคม (Socialization process) (Joseph W. Weiss, 2001:350) เช่น มหาวิทยาลัยคริสเตียน มีหลักพื้นฐานความเชื่อปรัชญาในด้าน “รักและบริการ” จึงได้กำหนดคุณลักษณะของนักศึกษามหาวิทยาลัยคริสเตียน 9 ประการ ประกอบด้วย รักสามัคคี อาสาช่วยเหลือกล้าหาญ เสียสละ อุดมอดกลั่น ซื่อสัตย์สุจริต ให้อภัยใจสุภาพ ใส่ใจใฝ่รู้ ไตร่ตรองรู้จักคิด และมีเป้าหมายมุ่งความสำเร็จ และเพื่อสร้างคุณลักษณะของนักศึกษาให้มีคุณสมบัติดังกล่าว มหาวิทยาลัยฯ จึงมีนโยบายจัดโครงการปฐมนิเทศนักศึกษา และโครงการ “มุ่งสู่เป้าหมายชีวิต” โดยให้นักศึกษาชั้นปีที่ 1 เข้าร่วมโครงการทุกคน เพื่อให้นักศึกษาได้เรียนรู้จักกัน และมีการสอดแทรกคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ของมหาวิทยาลัยคริสเตียนทั้ง 9 ประการ ผ่านทางกิจกรรมต่างๆ ในโครงการ และนอกจากนั้นยังมีกระบวนการเสริมสร้างการเรียนรู้ เพื่อให้นักศึกษาได้เข้าใจในหลักปรัชญาพื้นฐาน และแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในระหว่างที่ศึกษา โดยมหาวิทยาลัยคริสเตียน ได้จัดสร้างรายวิชาเสริมหลักสูตรซึ่งเรียกว่า รายวิชาพัฒนาจริยธรรม จำนวน 11 รายวิชา โดยกำหนดให้นักศึกษาต้องลงทะเบียนเรียนให้ครบทั้ง 11 รายวิชาตลอดเวลาที่ศึกษาในมหาวิทยาลัยฯ โดยแต่ละรายวิชาจะสอนคุณลักษณะของบัณฑิตแต่ละคุณลักษณะ ด้วยการจัดโครงการดังกล่าว เป็นการสร้างวัฒนธรรมที่ดีเพื่อให้นักศึกษามีอัตลักษณ์ที่พึงประสงค์ตามหลักปรัชญาของมหาวิทยาลัยคริสเตียน

การฝังลึกวัฒนธรรม นอกจากจะสอดแทรกในโครงการ หรือกิจกรรมแล้ว อาจใช้วิธีเล่าเรื่อง วีรบุรุษ

หรือวีรสตรีขององค์กร (Company's heroes) ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้ว ก็คือผู้ก่อตั้งองค์กรนั่นเอง เรื่องราวประวัติความเป็นมาขององค์กร และผู้ก่อตั้งองค์กร จะถูกนำมาบอกกล่าวเล่าขานให้พนักงานเพื่อเน้นย้ำวัฒนธรรมขององค์กรที่มีรากเหง้าจากความเชื่อหรือแนวปฏิบัติของผู้ก่อตั้ง นอกจากนั้นองค์กรสามารถสร้างการเรียนรู้วัฒนธรรมให้กับพนักงานด้วยการจัดพิธีการ (Rituals) เช่น มหาวิทยาลัยคริสเตียนเป็นสถาบันอุดมศึกษา ในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ก่อตั้งขึ้นโดย ผู้ปกครอง ดร.วิบูลย์ ภัทรธรรมมาศ เพื่อจัดตั้งวิทยาลัยพยาบาล โดยได้รับการอนุมัติจากทบวงมหาวิทยาลัยฯ ให้เปิดดำเนินการรับนักศึกษารุ่นแรก 30 คน ในวันที่ 1 มิถุนายน 2527 และเนื่องจากมหาวิทยาลัยฯ มีพื้นฐานความเชื่อในคริสตศาสนา จึงได้จัดพิธีนมัสการเปิดวิทยาลัยฯ เมื่อวันที่ 8 มิถุนายน 2527 (จันทร์จิรา วงษ์ชมทอง, 2551 : 31) และนับตั้งแต่นั้นมา มหาวิทยาลัยฯ ก็ได้จัดพิธีนมัสการเนื่องโอกาสเปิดภาคการศึกษาทุกภาคการศึกษา และนอกจากนั้นยังจัดพิธีการที่เกี่ยวข้องกับศาสนาคริสต์ ในวันสำคัญต่างๆ เช่น จัดพิธีนมัสการเนื่องในวันแม่แห่งชาติ หรือในวันพ่อแห่งชาติ การจัดโครงการคริสตมาส การจัดพิธีนมัสการเนื่องในวันขอบพระคุณพระเจ้าเป็นต้น การจัดพิธีการต่างๆ ช่วยเสริมสร้างให้พนักงานเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรได้เข้าใจเกี่ยวกับหลักปรัชญาความเชื่อของมหาวิทยาลัยคริสเตียน คือ “รักและบริการ”

การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร

ท่ามกลางสภาวะแวดล้อมที่ผันผวนตลอดเวลา ส่งผลให้ผู้บริหารต้องกลับมาทบทวนการจัดการของตน ซึ่งปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลให้องค์การประสบความสำเร็จคือ “วัฒนธรรมองค์กร” วัฒนธรรมองค์กรที่เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเอง และสามารถกำหนดให้มีขึ้นในองค์กรได้ วัฒนธรรมองค์กรที่ผู้บริหารจงใจกำหนดให้มีขึ้นในองค์กรล้วนแต่เป็นวัฒนธรรมที่ส่งผลดีต่อการดำเนินงาน

แต่หากวัฒนธรรมองค์กรที่เกิดขึ้นเองและไม่เอื้อต่อการดำเนินงาน และถูกปลูกฝังในองค์กรเป็นระยะเวลานาน ย่อมยากที่จะกำจัดให้ออกไปจากองค์กร สัญญาณที่บ่งบอกว่าองค์กรกำลังประสบปัญหา คือ ส่วนแบ่งการตลาดเริ่มลดน้อยถอยลง ยอดขายลดลง องค์กรประสบกับปัญหาด้านจริยธรรม และมีข้อร้องเรียนจากลูกค้า อัตราการออกของพนักงานสูง นอกจากนี้ยังมีปัจจัยอื่นๆ เช่น ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจของประเทศต่างๆ การควมรวมกิจการ หรือการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ เป็นต้น ซึ่งสถานการณ์ต่างๆ เหล่านี้ส่งสัญญาณเตือนให้กับผู้บริหารว่า ควรมีการทบทวนวัฒนธรรมที่มีอยู่ในองค์กร และจำเป็นที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม

เนื่องจากวัฒนธรรมเป็นผลพวงจากค่านิยม และเจตคติที่พนักงานเรียนรู้ และมีประสบการณ์ในองค์กร ดังนั้นหากพนักงานเรียนรู้ในวัฒนธรรมที่ไม่เสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กร ย่อมส่งผลต่อการผลิต การให้บริการ และผลกำไรในที่สุด เช่น วัฒนธรรมการมาทำงานสาย การไม่ตรงต่อเวลา การไม่กล้าตัดสินใจ การไม่ร่วมแสดงความคิดเห็น การเห็นแก่พวกพ้องของตนมากกว่าส่วนรวม และการไม่เอาใจใส่ลูกค้า เป็นต้น ซึ่งวัฒนธรรมเหล่านี้หากถูกปลูกฝังในองค์กรมาช้านาน การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรจึงไม่ใช่เป็นสิ่งที่ง่าย เพราะต้องใช้งบประมาณ และเวลาในการดำเนินงาน แต่อย่างไรก็ตามวัฒนธรรมองค์กรสามารถปรับเปลี่ยนได้ Joseph W. Weiss (Joseph W. Weiss, 2001:368) ได้เสนอแนะการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กร และมีจิตใจมุ่งมั่นที่จะให้วัฒนธรรมนั้นเกิดขึ้นในองค์กรอย่างชัดเจน ผู้บริหารอาจเริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์ช่องว่างระหว่างวัฒนธรรมที่กำหนดขึ้นกับวัฒนธรรมที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ว่ามีความแตกต่างหรือสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ หากช่องว่างมีมาก ผู้บริหาร

อาจต้องใช้วิธีการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป โดยมีการสอดแทรกวัฒนธรรมที่ต้องการในกิจกรรมและโครงการต่างๆ ซึ่งเป็นลักษณะการสร้างวัฒนธรรมแบบกองโจร วิธีการแบบนี้อาจไม่เห็นผลในระยะสั้น หากแต่ส่งผลในระยะยาว การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรอีกประเภทหนึ่งคือ การเปลี่ยนแปลงแบบผ่าตัด ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงโดยทันทีทันใด อาจทำให้เกิดความเจ็บปวดในระยะแรก แต่มีผลดีในระยะยาว

2. ผู้บริหารจะต้องมีการถ่ายทอดสื่อสารวัฒนธรรมที่กำหนดขึ้น ไปยังพนักงานผู้ปฏิบัติงาน การสื่อสารนั้นสามารถกระทำได้ทั้งทางวาจา ทางลายลักษณ์อักษร หรือจากพฤติกรรมของผู้บริหารที่เป็นแบบอย่างในวัฒนธรรมนั้น ๆ

3. วัฒนธรรมองค์กรที่กำหนดขึ้น ต้องสอดคล้องกับโครงสร้างองค์กร และระบบการบริหารจัดการภายในองค์กร เช่น วัฒนธรรมองค์กรที่กำหนดขึ้นเป็นวัฒนธรรมที่มอบอำนาจให้กับพนักงานในการตัดสินใจ (Empowerment) แต่ลักษณะโครงสร้างขององค์กรเป็นแบบสูง (Tall organization) โดยการตัดสินใจต่าง ๆ ต้องได้รับการอนุมัติตามลำดับชั้นการบังคับบัญชา ซึ่งหากเป็นเช่นนั้น อาจทำให้พนักงานผู้ปฏิบัติงานเกิดความขบขันใจเพราะวัฒนธรรมและระบบการบริหารภายในองค์กรไม่สอดคล้องกัน อาจส่งผลให้วัฒนธรรมที่กำหนดขึ้นไม่สำเร็จผลได้

4. ผู้บริหารจะต้องคัดเลือกบุคคลที่มีวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร และเมื่อรับเข้ามาทำงานในองค์กรแล้ว จะต้องจัดให้มีพี่เลี้ยง เพื่อคอยแนะนำการปฏิบัติงาน การจัดอบรม และรวมทั้งการจัดพิธีการต่างๆ เพื่อให้พนักงานได้รับการเรียนรู้ในระหว่างการทำงาน

Joseph W. Weiss (Joseph W. Weiss, 2001: 369) ได้เสนอกระบวนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้

1. การจูงใจให้ยกเปลี่ยนแปลง (Motivating change) ในขั้นตอนนี้ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลง และการรับมือกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง โดยผู้บริหารต้องสื่อสารให้พนักงานในองค์กรเข้าใจถึงสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์กร เช่น สภาพการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงขึ้น ต้นทุนการดำเนินงานที่สูงขึ้น กระแสความเรียกร้องของผู้บริโภคที่ต้องการสินค้าที่มีคุณภาพ อัตราการออกของพนักงานสูง และผลกำไรที่ลดลง การสื่อสารข้อมูลต่างๆ ไปยังพนักงานเพื่อให้ทราบถึงวิกฤติที่เกิดขึ้น และนอกจากนั้นควรมีการสื่อสารถึงผลดีของการเปลี่ยนแปลง การสื่อสารข้อมูลต้องมีลักษณะโปร่งใส และชัดเจนที่แสดงถึงความมุ่งมั่นตั้งใจของผู้บริหารในการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งขั้นตอนนี้ผู้บริหารจะพบกับปัญหาการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เพราะพนักงานอาจรู้สึกไม่มั่นคง สูญเสียผลประโยชน์และรายได้ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องใช้เทคนิควิธีการต่างๆ เช่น ความเห็นอกเห็นใจด้วยการรับฟังอย่างตั้งใจ การสื่อสารที่ชัดเจน และตรงประเด็น ใช้กระบวนการมีส่วนร่วม เพื่อให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น

2. การสร้างภาพอนาคตที่พึงประสงค์ (Creating vision) ผู้บริหารระดับสูงต้องร่วมกันวิเคราะห์ว่าองค์กรมีความสามารถหลักในธุรกิจใด ผลิตภัณฑ์หรือให้บริการอะไร กลุ่มลูกค้าขององค์กรคือใครปัจจุบันธุรกิจขององค์กรเป็นผู้นำหรือผู้ตาม ซึ่งผลจากการวิเคราะห์นี้กระทำโดยทีมผู้บริหารขององค์กร เมื่อได้ข้อมูลแล้วจึงนำมาสร้างภาพอนาคตที่องค์กรต้องการจะเป็น โดยมีการกำหนดค่านิยมเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อให้ภาพอนาคตนั้นเกิดขึ้นในองค์กร

3. การสร้างแรงสนับสนุน (Developing political support) ผู้บริหารอาจต้องเตรียมรับมือกับปัญหาการต่อต้านจากพนักงาน ดังนั้นจึงต้องเตรียมข้อมูลให้พร้อมเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง ผลของการเปลี่ยนแปลง และกลุ่มใดในองค์กรที่จะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนี้ ข้อมูลเหล่านี้จะช่วยให้ผู้บริหารทราบว่า จะต้องใช้

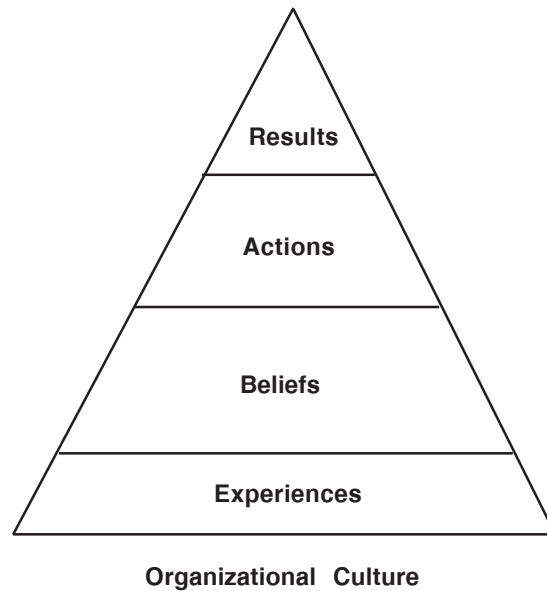
กลยุทธ์แบบใดกับกลุ่มต่างๆ เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. การบริหารช่วงเปลี่ยนผ่าน (Managing the transition) ผู้บริหารต้องจัดทำแผนการดำเนินงานที่ประกอบด้วยโครงการหรือกิจกรรม ระบุผู้รับผิดชอบโครงการ วันที่ที่จะจัดโครงการ และงบประมาณที่ต้องใช้ และบางครั้งอาจจะต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรให้มีความเหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลง

5. การรักษาสภาพใหม่ให้ยั่งยืน (Sustaining the momentum) การรักษาวัฒนธรรมให้คงอยู่ในองค์กรอย่างยั่งยืน ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนด้านทรัพยากรทางการเงิน การสร้างเครือข่ายในองค์กร การจัดตั้งหน่วยงานที่ปรึกษา เพื่อให้คำแนะนำกับบุคลากรในองค์กรเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และเพื่อให้วัฒนธรรมที่กำหนดขึ้นนั้น สำเร็จผลในองค์กร ผู้บริหารต้องจัดอบรมพัฒนา การสอนงาน การให้คำปรึกษา และระบบพี่เลี้ยง และเมื่อพนักงานในองค์กรได้รับการหล่อหลอมวัฒนธรรมขององค์กรอย่างเต็มตัวแล้ว ผู้บริหารจะต้องจัดกิจกรรมเสริมเพื่อสร้างบรรยากาศวัฒนธรรมนั้นให้เกิดขึ้นในองค์กรอย่างต่อเนื่อง เช่น การประกวดแข่งขันนวัตกรรม และมีการให้รางวัลเนื่องจากการประกวดแข่งขันต่างๆ เป็นต้น

การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์กรไม่ใช่เป็นงานง่ายที่ผู้บริหารจะเลือกทำหรือไม่ทำ หากแต่เป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องกระทำ Roger Connors และ Tom Smith กล่าวว่าสาเหตุที่การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรไม่สัมฤทธิ์ผล เพราะผู้บริหาคาดหวังเฉพาะผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลงเท่านั้น ซึ่งแท้จริงแล้วผลลัพธ์ (Results) วัฒนธรรมที่ต้องการให้เกิดขึ้นนั้น มีผลมาจากการกระทำ (Actions) ของบุคลากรในองค์กร และการกระทำของบุคลากรแต่ละคนเป็นผลพวงมาจากความเชื่อ (Beliefs) และความเชื่อนั้นเกิดขึ้นจากประสบการณ์ (Experiences) ที่ได้รับ ซึ่ง Roger Connors และ Tom Smith เรียกว่า ปิรามิดผลลัพธ์ (The Results Pyramid) ดังภาพที่ 2

ภาพที่ 2



ที่มา ปิรามิตผลลัพธ์ (The Results Pyramid) (Roger Connors, Tom Smith, 2011:26)

การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร สามารถอธิบายได้จาก ปิรามิตผลลัพธ์ ดังนี้

1. ผลลัพธ์ (Results) ผู้บริหารจะต้องร่วมกับทีมงาน พิจารณาว่าปัจจุบันองค์กรมีผลลัพธ์ในการดำเนินงานเป็นอย่างไร เช่น จำนวนของผลิตภัณฑ์ใหม่ มีน้อย การพัฒนาผลิตภัณฑ์ขององค์กรจะกระทำทุกๆ 5 ปี องค์กรเป็นผู้ตามของอุตสาหกรรมนั้นๆ เป็นต้น เมื่อพบว่าผลลัพธ์ขององค์กรในปัจจุบันเป็นอย่างไร ให้ผู้บริหารคิดว่าต้องการจะเห็นผลลัพธ์อะไรในอนาคต โดยผู้บริหารจะต้องร่วมกับทีมงาน กำหนดผลลัพธ์ใหม่ที่ต้องการให้เกิดขึ้นในองค์กร เช่น เพิ่มจำนวนของผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือจะมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ทุกๆ 18 เดือน เป็นต้น โดยผลลัพธ์ที่คาดหวังต้องเป็นผลลัพธ์ที่องค์กรสามารถทำได้ และเมื่อได้ผลลัพธ์ที่คาดหวังแล้ว จะต้องมีการสื่อสารให้พนักงานทุกคนได้รับทราบ

2. การกระทำ (Actions) ผลลัพธ์ขององค์กรที่ได้ในข้อ 1 เป็นผลพวงจากการกระทำของ

บุคลากรในองค์กร ด้วยเหตุดังกล่าว ผู้บริหารจึงต้องร่วมกับพนักงาน เพื่อระบุมามีการกระทำใดบ้างของบุคลากร ที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ที่องค์กรกำลังประสบอยู่ เช่น พนักงานในองค์กรจะไม่ลงมือปฏิบัติจนกว่าจะได้รับคำสั่ง พนักงานไม่มีความผูกพันและจงรักภักดีต่อองค์กร หรือพนักงานมีการหวาดระแวงกัน เป็นต้น หลังจากทีระบุมการกระทำเหล่านี้แล้ว ผู้บริหารและพนักงานจะต้องร่วมกันกำหนดการกระทำใหม่ที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ที่ต้องการ เช่น แทนที่พนักงานจะคอยรับคำสั่ง ให้พนักงานมีหน้าที่ใหม่ที่เขาควรจะทำอะไรบ้างเพื่อความสำเร็จขององค์กร และหรือแทนที่จะปกปิดปัญหา แต่ควรร่วมกันหาสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น เป็นต้น

3. ความเชื่อ (Beliefs) การกระทำของพนักงานแต่ละคนที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ขององค์กร ล้วนแต่มีพื้นฐานมาจากความเชื่อ เช่น การที่บุคคลมีความเชื่อว่าการบอกปัญหาที่เกิดขึ้น ไม่เป็นการเสริมสร้างมิตรภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ดังนั้นพนักงานจึงช่วย

วารสารมหาวิทยาลัยคริสเตียน

ปีที่ ๑๗ ฉบับที่ ๓ (กันยายน - ธันวาคม) ๒๕๕๔

กันปกปิดปัญหา การที่ผู้บริหารจะเปลี่ยนความเชื่อนี้ได้ ผู้บริหารจะต้องกระตุ้นให้พนักงานเห็นว่าการบอกปัญหาจะส่งผลต่อองค์กรอย่างไรในระยะยาว และควรสร้างบรรยากาศให้พนักงานกล้าแสดงออกด้วยแนวคิดสร้างสรรค์

หากความเชื่อที่ดี ก่อให้เกิดการกระทำที่ดี และการกระทำที่ดีส่งผลต่อผลลัพธ์ที่องค์กรแล้ว ผู้บริหาร จึงควรเป็นผู้กำหนดความเชื่อหลักพื้นฐานที่ดีขององค์กร การจัดทำหลักความเชื่อพื้นฐานสามารถเขียนได้เป็นข้อความ เพื่อให้ทุกคนได้จำและนำไปปฏิบัติได้ เมื่อได้ข้อความความเชื่อพื้นฐานขององค์กรแล้ว จะต้องแจ้งให้พนักงานได้รับทราบ และมีการจัดกิจกรรมเสริมต่างๆ เพื่อกระตุ้นให้พนักงานได้แสดงออกถึงความเชื่อพื้นฐานขององค์กร

4. ประสบการณ์ (Experience) ผู้บริหารควรมีการจัดประสบการณ์ให้กับพนักงาน เพื่อให้พนักงานเกิดความเชื่อที่ถูกต้อง ผู้บริหารควรสร้างเสริมประสบการณ์ให้กับพนักงาน ด้วยการให้เทคนิคการเล่าเรื่อง การมอบหมายที่เสี่ยง หรือการจัดพิธีการต่างๆ ขององค์กร เพื่อให้พนักงานได้รับประสบการณ์ตรง ที่ทำให้เกิดความเชื่อที่ถูกต้อง

กุญแจแห่งความสำเร็จด้วยวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร สามารถบ่งบอกความเป็นเอกลักษณ์ขององค์กร ซึ่งส่งผลให้บุคลากรเกิดความผูกพันความจงรักภักดีกับองค์กร และเป็นการส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรต่อสาธารณชน ดังนั้นหากผู้บริหารองค์กรต้องการให้กลุ่มของสังคมในองค์กร แสดงพฤติกรรมรวมที่ก่อให้เกิดประโยชน์กับองค์กรมากที่สุด กุญแจสำคัญที่ผู้บริหารควรสร้างวัฒนธรรมเพื่อการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน มีดังนี้

1. การสร้างวัฒนธรรมที่ดีในองค์กร จะต้องเริ่มต้นด้วยผู้บริหาร ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ชัดเจน จะรู้ว่าองค์กรควรจะขับเคลื่อนไปได้ด้วยวัฒนธรรมองค์กรใด และมีการกำหนดวัฒนธรรม ตลอดทั้งมีการสื่อสารวัฒนธรรมไปยังพนักงาน ซึ่งการสื่อสารนั้น

สามารถใช้วิธีการอันหลากหลาย เช่น การย้ายวิสัยทัศน์พันธกิจ ปรัชญา วัตถุประสงค์ และค่านิยมขององค์กรให้กับบุคลากรทราบในการประชุม การจัดทำคู่มือองค์กร และมอบให้กับพนักงานเพื่อใช้เป็นหลักในการปฏิบัติงาน และนอกจากนั้นผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดี ควบคุมกับการเป็นที่เลื่องให้กับพนักงานในการจัดกิจกรรมต่างๆ เช่น บริษัทเครื่องดื่มกระทิ้งแดง จำกัด โดยผู้ก่อตั้ง คุณเฉลียว อยู่วิทยา ที่ครั้งหนึ่งเคยกล่าวว่า “เราเกิดมาเป็นคนไทย มีกำลังพอที่จะช่วยเหลือสังคมได้ เราก็คงที่จะคืนอะไรให้กับแผ่นดินไทยบ้าง” จากคำพูดดังกล่าวถูกถ่ายทอดเป็นโครงการ “กระดานดำกับกระทิ้งแดง” ซึ่งเป็นกิจกรรมเปิดโอกาสให้กลุ่มนักศึกษาที่มีความมุ่งมั่นอยากทำประโยชน์ให้กับสังคม ด้วยการสร้างอาคารเรียน สร้างโรงอาหาร หอสมุด หรืออาคารอนุสรณ์ต่างๆ ให้กับโรงเรียนที่อยู่ห่างไกล และโครงการนี้ ก็ถูกถ่ายทอดไปยังรุ่นลูก คือ คุณสุทธิรัตน์ อยู่วิทยา และยังส่งผ่านไปยังพนักงานของบริษัทฯ (www.kradandumproject.com) การฝังลึกวัฒนธรรมให้อยู่ตัวบุคคล อาจใช้วิธีการจัดพี่เลี้ยง เพื่อให้คำแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติตน และปฏิบัติงานในองค์กร ซึ่งการจัดพี่เลี้ยงให้กับบุคลากรใหม่ เป็นการสร้างจิตสำนึกในการร่วมเป็นสมาชิกขององค์กร จากการศึกษาของ Edgar Schein ซึ่งเป็นนักวิชาการด้านพฤติกรรมองค์กร เสนอแนวคิด ว่า วัฒนธรรมองค์กรสามารถหล่อหลอมสมาชิกในองค์กรได้ด้วยการสอน ด้วยกระบวนการให้พนักงานคนหนึ่งสอนอีกคนหนึ่ง (Robert Kreitner, Angelo Kinicki, 2007:88)

2. การจัดกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อกระตุ้นให้พนักงานมีจิตสำนึกในค่านิยมขององค์กร เช่น บริษัทเครือซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทที่มุ่งเน้นเรื่องความปลอดภัย และความมีประสิทธิภาพสูง ดังนั้นพนักงานจึงต้องมีวินัยภายใต้กฎเกณฑ์อันเคร่งครัด การเชื่อฟังผู้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นวัฒนธรรม

ที่ส่งต่อกันมาจากรุ่นพี่สู่รุ่นน้อง แต่เนื่องจากในปัจจุบันทั้งพนักงาน และลูกค้าเป็นคนรุ่นใหม่ มีความคิดเห็นของตนเอง และกล้าแสดงออกซึ่งสิทธิและเสรีภาพ ผู้บริหารจึงต้องปรับเปลี่ยนยุทธวิธีการจัดการ เพื่อสร้างบรรยากาศของ “นวัตกรรม” (Innovation) และ “ความคิดสร้างสรรค์” (Creativity) นอกจากนี้ยังปลูกฝังค่านิยมในองค์กรอย่างแนบแน่นด้วยการจัดทำคู่มือ “Change for Better Tomorrow” แจกจ่ายให้กับพนักงานได้รับทราบทุกคน ผู้บริหารเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน และมีการกระตุ้นให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรแห่งนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ (www.gotomanager.com/news/details.aspx?id=48728)

3. การสร้างเครือข่ายวัฒนธรรมองค์กร วัฒนธรรมองค์กรสามารถเรียนรู้ร่วมกัน และส่งผ่านไปอย่างสมาชิกในองค์กร ดังนั้นหากผู้บริหารสามารถใช้เครือข่ายในการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กร จะช่วยให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ในค่านิยมขององค์กรได้มากขึ้น ทั้งนี้ผู้บริหารควรเข้าไปร่วมเป็นสมาชิกเพื่อแบ่งปันเรื่องราวต่างๆ มีการจัดทำวารสาร ส่งข่าวประชาสัมพันธ์ หรือสื่อสิ่งพิมพ์อื่นๆ เพื่อสื่อสารวัฒนธรรมให้กับสมาชิกในองค์กรได้รับทราบ และมีการขยายแนวคิดวัฒนธรรมไปยังเครือข่ายนอกองค์กร เช่น ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) มุ่งเน้นหลักจริยธรรมทางธุรกิจ และการกำกับดูแลกิจการที่ดี การรับผิดชอบต่อลูกค้า ผู้ถือหุ้น พนักงาน และสังคม โดยมีวัฒนธรรมองค์กร “จิตอาสา” จึงได้จัดโครงการ “SCB ชวนกันทำดี” โดยกำหนดไว้เป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 “เราจัดให้คุณช่วยเราทำ” เป็นโครงการจิตอาสาที่ธนาคารริเริ่ม หรือร่วมกับองค์กรภายนอกจัดขึ้น สำหรับในระยะที่ 2 “คุณบอกมาเราช่วยกันต่อยอด” โดยเปิดโอกาสให้พนักงานทั่วประเทศนำเสนอกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชน และสังคม บนพื้นฐานความต้องการท้องถิ่นและชุมชน และนอกจากนั้น ธนาคารได้กำหนดทิศทางที่จะต่อยอดโครงการต่อไป ด้วยการเชื่อมโยงไปยังบริษัทในกลุ่ม

ธนาคารไทยพาณิชย์ กลุ่มลูกค้าธนาคาร และเครือข่ายภาคสังคม โดยร่วมกันทำ “จิตอาสา” โดยมีธนาคารเป็นผู้ประสานงาน ซึ่งช่วยให้กิจกรรมสร้างสรรค์สังคมดี ขยายวงกว้างออกไป (www.scb.co.th/csr/th/info.php?id=21)

4. เนื่องจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่แตกต่างกัน ส่งผลให้แต่ละองค์กรมีความเป็นเอกลักษณ์ทางด้านวัฒนธรรม ดังนั้นการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมขององค์กร จะช่วยให้บุคลากรใหม่ปรับตัวกิจกรรมของตนเองให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรได้เร็วขึ้น (Steven L McShane, Mary Ann Von Glinow, 2005:490) ส่งผลให้พนักงานมีความพึงพอใจในงาน และความจงรักภักดีต่อองค์กร เช่น บริษัทเจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) มีค่านิยม CPF Way ซึ่งเป็นวัฒนธรรมพื้นฐานในการสร้างความสำเร็จที่มั่นคงและยั่งยืน 6 ประการ ได้แก่ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ใฝ่รู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สรรค์สร้างนวัตกรรม มีคุณธรรมและความซื่อสัตย์ มุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จ และตอบแทนคุณแผ่นดิน บริษัทเจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) ใช้หมากล้อมมาประยุกต์ใช้ในการคัดเลือกคนเข้าทำงาน โดยตั้งมาตรฐานว่า หากผู้ที่สมัครเข้าทำงาน สามารถเล่นหมากล้อมระดับ 1 ตั้งขึ้นไป จะได้รับการพิจารณาเป็นพิเศษในการทำงาน หมากล้อมสามารถสอนผู้เล่นให้รู้จัก “แบ่งปัน” รู้จัก “การวางแผน” และรู้จัก “คิด” ในการเดินเกมที่มีทั้ง “การแบ่งปัน” และมี “คุณธรรม” ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงค่านิยม CPF Way ด้านคุณธรรมและความซื่อสัตย์ (<http://www.cpfworldwide.com>)

5. ผู้บริหารควรพิจารณาว่าธุรกิจที่ตนเองกำลังดำเนินการนั้นเป็นธุรกิจประเภทใด และควรมีวัฒนธรรมองค์กรอะไร และควรใช้ระบบการจูงใจอย่างไรให้สอดคล้องกับประเภทธุรกิจของตน ชนิดาจิตตฤทธะ ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรขององค์กรที่มีความแตกต่างกัน 4 ประเภท ตามลักษณะของเทพเจ้ากรีก 4 องค์ คือวัฒนธรรมแบบซีอุส แบบอพอลโล

วารสารมหาวิทยาลัยคริสเตียน

ปีที่ ๑๗ ฉบับที่ ๓ (กันยายน - ธันวาคม) ๒๕๕๔

แบบเอชนา และแบบดิวอนี่ซุส จากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารควรเลือกใช้วิธีการจูงใจที่แตกต่างกันไปตาม ลักษณะประเภทของธุรกิจ ดังนี้ วัฒนธรรมแบบซิวูส เหมาะกับองค์กรธุรกิจขนาดเล็ก ธุรกิจครอบครัว บริษัทนายหน้า ธนาคารเพื่อการลงทุน กลุ่มการเมือง องค์กรอาสาสมัครต่าง เช่น โบสถ์ วัด มูลนิธิ ซึ่ง ลักษณะการบริหารต้องอาศัยผู้นำที่ตัดสินใจอย่างรวดเร็ว ปัจจัยที่ใช้การจูงใจ คือ การเป็นที่ยอมรับ และการมีอิทธิพล

วัฒนธรรมแบบพอลโลโล เหมาะกับองค์กร ที่มีการจัดการแบบญี่ปุ่น คุณ โรงพยาบาล สถาบันการ ทหาร บริษัทประกันภัย ซึ่งลักษณะการบริหารต้องอาศัย กฎเกณฑ์ตามขั้นตอน และบทบาทของคณะกรรมการ ปัจจัยที่ใช้การจูงใจ คือ สถานภาพ และตำแหน่ง วัฒนธรรมเอชนา เหมาะกับบริษัทที่ปรึกษาต่างๆ กระทรวงวิจัยและพัฒนา บริษัทโฆษณา องค์กรที่ บริหารโดยยึดวัตถุประสงค์เป็นหลัก ซึ่งลักษณะการบริหารต้องอาศัยทักษะและความเชี่ยวชาญของทีมงาน ปัจจัยที่ใช้การจูงใจ คือ ความสำเร็จ ความมีชื่อเสียง และวัฒนธรรมแบบดิวอนี่ซุส เหมาะสำหรับสำนักงาน ของแพทย์ บริษัทออกแบบของพวกสถาปนิก สำนักงานนักกฎหมาย กลุ่มศิลปิน ทีมวิจัยค้นคว้า กลุ่ม นักวิทยาศาสตร์ และมหาวิทยาลัย ปัจจัยที่ใช้การ จูงใจ คือ การเติบโต การบรรลุศักยภาพ (ชนิดา จิตตรุทธะ, 2554 : 124)

บทสรุป

วัฒนธรรมองค์กรเป็นเครื่องมือสำคัญต่อ การจัดการ ทั้งนี้เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กร ช่วยให้ พนักงานในองค์กรมีความผูกพันกัน วัฒนธรรม องค์กรอาจมีต้นกำเนิดจากแนวคิดของผู้ก่อตั้ง

องค์กร หรือจากสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานที่ ผลักดันให้ผู้บริหารต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมใน องค์กร วัฒนธรรมองค์กรแบ่งได้เป็น 4 แบบ คือ วัฒนธรรมแบบสโมสร วัฒนธรรมแบบเน้นบทบาท วัฒนธรรมแบบเน้นงาน และวัฒนธรรมแบบเน้นตัวตน บุคคลเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรจากการคาดหวังก่อน เข้าทำงาน และภายหลังเข้าทำงานในองค์กร โดยหาก ช่องว่างระหว่างสิ่งที่คาดหวังไว้กับสิ่งที่เกิดขึ้นจริงใน องค์กรมีมาก บุคคลจะออกจากองค์กร แต่หากบุคคล ยอมรับในวัฒนธรรมองค์กรได้ บุคคลจะเรียนรู้และ เปลี่ยนแปลง และในที่สุดก็จะเป็นสมาชิกในองค์กร อย่างสมบูรณ์ วัฒนธรรมองค์กรมีทั้งวัฒนธรรมที่ดี และไม่ดี วัฒนธรรมที่ไม่ดีมักจะเติบโตเร็ว และต้อง ใช้เวลานานในการเยียวยารักษา การเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กรเริ่มจากการจูงใจให้ยอมเปลี่ยนแปลง การสร้างภาพอนาคตที่พึงประสงค์ การสร้างแรง สันับสนุน และการบริหารช่วงเปลี่ยนผ่าน และเพื่อให้ องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืนด้วยวัฒนธรรมองค์กร ผู้บริหารจึงต้องมีวิสัยทัศน์ชัดเจน มีการกำหนด วัฒนธรรมที่ ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ตลอดจนมีการสื่อสารวัฒนธรรมไปยังพนักงาน และเพื่อ ให้วัฒนธรรมฝังลึกในองค์กร ผู้บริหารควรจัดกิจกรรม ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กร มีการใช้ เรื่องราวเล่าขาน การจัดพิธีการต่างๆ และเน้นกระบวนการ ถ่ายทอดทางสังคม มีการสร้างเครือข่ายวัฒนธรรม องค์กร มีการคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมกับ วัฒนธรรมองค์กร และมีการใช้กระบวนการจูงใจ ที่เหมาะสมกับลักษณะขององค์กร เพื่อกระตุ้นให้ พนักงานมีจิตสำนึกในค่านิยมขององค์กร อันส่งผล ต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

บรรณานุกรม

- กระทั่งแดงต้นไม้นั้นหนึ่งของสังคมโลก. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก www.kradandumproject.com (วันที่ค้นข้อมูล 7 มกราคม 2555).
- โกะวิลีซีพี. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก www.bangkokbiznews.com. (วันที่ค้นข้อมูล 7 มกราคม 2555).
- โครงการ SCB ชวนกันทำดี. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : www.scb.co.th/csr/th/info.php?id=21 (วันที่ค้นข้อมูล 11 มกราคม 2555).
- จันทร์จิรา วงษ์ชมทอง. (2551). “ย้อนรอยอดีตเพื่อสร้างสรรค์อนาคต” หนังสือที่ระลึกรัชตมงคล 25 ปี มหาวิทยาลัยคริสเตียน : นครปฐม. กลุ่มงานพิมพ์ สำนักการพัสดุและบริการทั่วไป มหาวิทยาลัยคริสเตียน.
- ชนิดา จิตตรุทธะ. (2551). วัฒนธรรมองค์การ ปัจจัยสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืน. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณัฐวัฒน์ หอมจิตต์. (2549). Innovation คำตอบสุดท้ายของเครือข่ายซีเมนต์ไทย. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก www.gotomanager.com. (วันที่ค้นข้อมูล 12 มกราคม 2555).
- เดิมพันทางรอดในประเทศไทย ยุคคนไม่ส่งจดหมาย. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก www.Nationejobs.com/content/manage/concept/template.php? (วันที่ค้นข้อมูล 10 มกราคม 2555).
- ประยงค์ มีใจชื่อ. (2542). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2548). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : บริษัทเพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า จำกัด.
- วัฒนธรรมพื้นฐาน 6 ประการ เพื่อความสำเร็จที่มั่นคงและยั่งยืน. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <http://www.cpfworldwide.com> (วันที่ค้นข้อมูล 10 มกราคม 2555)
- สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. (2541). พฤติกรรมองค์การ : ทฤษฎีและการประยุกต์. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ : กรุงเทพฯ.
- KTC เขย่า Citibank บัตรเครดิตสายพันธุ์ใหม่ สู้ด้วยความต่าง. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : [www.http://www.positioningmag.commagazineprintnews.aspx?id=69743#ixzz1iO4FdAty](http://www.positioningmag.commagazineprintnews.aspx?id=69743#ixzz1iO4FdAty). (วันที่ค้นข้อมูล 7 มกราคม 2555).
- Gareth R. Jones, Jennifer R. George. (2004). **Organizational theory, Design and change : Text and cases**. Pearson Education Upper Saddle River, NJ.
- Joseph W. Weiss. (2001). **Organizational behavior and change**. West Group Printing : Ohio.
- Richard L. Daft. (1999). **Leadership theory and practice**. The Dryden Press : FL.
- Richard L. Daft. (2010). **New era of management**. China Translation & Printing Services Ltd. China.

- Robert Kreitner, Angelo Kinicki. (2007). **Organizational behavior**. McGraw-Hill/Irwin : China.
- Roger Connors, Tom Smith. (2011). **Change the culture change the game**. Portfolio/Penguin : NY.
- Steven L. McShane, Mary Ann Von Glinow. (2005). **Organizational Behavior : Emerging realities for the workplace revolution**. McGraw-Hill/Irwin : China.

