

ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรในบริบทของการทำงาน

The Significance of Organizational Culture in the Workplace Context

ศรุตานนท์ ขอบประดิษฐ์

Sarutanon Chobpradit

วิทยาลัยปรัชญาและศาสนา มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น

Philosophy and Religion College Saint John's University

E-mail: drnita2020@gmail.com

Received: March 11, 2026; Revised: April 04, 2026; Accepted: April 10, 2026

บทคัดย่อ

บทความฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรในบริบทของการทำงาน พบว่า “วัฒนธรรมองค์กร” เป็นปัจจัยพื้นฐานที่กำหนดทิศทาง พฤติกรรม และผลลัพธ์ของทั้งคนทำงาน และองค์กรในระยะยาว วัฒนธรรมองค์กรประกอบด้วยค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐาน และแนวปฏิบัติที่สมาชิกยึดถือร่วมกัน ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อแรงจูงใจ ความผูกพัน และประสิทธิภาพการทำงาน หากองค์กรมีวัฒนธรรมที่ชัดเจนจะช่วยเพิ่มผลผลิต สนับสนุนการตัดสินใจที่รวดเร็ว และเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวในโลกยุคดิจิทัลที่เต็มไปด้วยความเปลี่ยนแปลง รวมถึงต้องให้ความสำคัญกับความหลากหลาย การยอมรับ และรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่นในทางกลับกัน วัฒนธรรมที่ไม่เหมาะสมอาจก่อให้เกิดปัญหา เช่น อัตราการลาออกสูง บรรยากาศการทำงานเป็นพิษ และการขาดนวัตกรรม ซึ่งส่งผลเสียต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร กรณีศึกษาบริษัทผู้ผลิตรถยนต์แสดงให้เห็นชัดว่า วัฒนธรรมที่ยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง การให้อำนาจพนักงาน และภาวะผู้นำที่ขับเคลื่อนด้วยคุณค่า สามารถนำไปสู่การตัดสินใจที่สร้างความเชื่อมั่นและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ได้ สุดท้าย การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งไม่ใช่หน้าที่ของผู้บริหารเพียงฝ่ายเดียว แต่เป็นความร่วมมือของคนทำงานทุกระดับที่ต้องเข้าใจ ยึดมั่น และมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่องเพื่อความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว

คำสำคัญ: วัฒนธรรมองค์กร; ความผูกพันของพนักงาน; ภาวะผู้นำที่ขับเคลื่อนด้วยคุณค่า; ผลการดำเนินงานขององค์กร; ความยั่งยืนขององค์กร

Abstract

This study examines the role of organizational culture as a critical determinant of organizational direction, employee behavior, and long-term organizational outcomes. Organizational culture encompasses the shared values, beliefs, norms, and practices that guide the attitudes and actions of organizational members. These cultural dimensions play a pivotal role in shaping employee motivation, organizational commitment, and overall work performance. A well-established organizational culture can enhance productivity, promote

efficient decision-making processes, and strengthen an organization's capacity to adapt to the dynamic and rapidly evolving digital environment. In addition, contemporary organizations are increasingly required to integrate principles of diversity, inclusivity, and flexible work arrangements into their cultural frameworks to remain competitive and sustainable. Conversely, a misaligned or ineffective organizational culture may generate significant organizational challenges, including elevated employee turnover, toxic workplace climates, and diminished innovation capacity. Such conditions can ultimately weaken an organization's competitive advantage and long-term sustainability. Evidence drawn from a case study of a ten-wheel truck manufacturing company demonstrates that a customer-centric culture, employee empowerment, and value-driven leadership can foster trust-based decision-making and contribute to the development of sustainable strategic advantages. The findings underscore that the cultivation of a strong organizational culture is not solely the responsibility of top management. Rather, it requires the collective engagement and continuous commitment of employees at all organizational levels. Such collaborative participation is essential for sustaining organizational resilience, adaptability, and long-term organizational success.

Keywords: Organizational culture; employee engagement; value-driven leadership; organizational performance; organizational sustainability

บทนำ

หากกล่าวถึง คำว่า “วัฒนธรรมองค์กร” ก็เปรียบเสมือนสิ่งที่ช่วยหล่อหลอมให้คนทำงานในองค์กรนั้นๆ เป็นหนึ่งเดียวกัน ได้แก่ ค่านิยม หลักข้อสัตย์ เป็นธรรม และความเป็นมืออาชีพ เป็นสิ่งที่สะท้อนความเป็นตัวตน สะท้อนความสำคัญของอัตลักษณ์ของวัฒนธรรมองค์กรจะต้องสามารถนำไปสู่เป้าหมายขององค์กร หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน ควรมุ่งเน้นเรื่องการปลูกฝังค่านิยมในคนทำงานทั้งคนใหม่และคนเก่าว่าควร ยึดมั่นในความซื่อสัตย์ คือ การปฏิบัติตนอย่างตรงไปตรงมา ไม่เบียดเบียนผู้อื่น ทำงานด้วยความเป็นธรรม และพัฒนาตนเองให้เป็นมืออาชีพ ดังนั้น วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นเรื่องที่มีความเป็นนามธรรมสูง เนื่องจากเกี่ยวข้องกับค่านิยมและความเชื่อของมนุษย์ ซึ่งเป็นสิ่งที่สังเกตได้ยาก (ศุภตานนท์ ขอบประดิษฐ์, 2567)

ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร เปรียบเสมือนปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์กรทั้งระบบ ซึ่งสามารถเป็นได้ทั้งปัจจัยที่เกื้อหนุนหรือปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์กรได้ และอีกทั้งยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยลดความขัดแย้งภายในองค์กร ช่วยสร้างความสมดุลระหว่างความต้องการส่วนบุคคลและความสำเร็จขององค์กร ก่อให้เกิดบรรยากาศในการทำงานที่เหมาะสมกับสภาพบริบทขององค์กร และช่วยให้สมาชิกองค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายได้ ดังนั้น วัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องที่มีความเป็นนามธรรมสูง เนื่องจากเกี่ยวข้องกับค่านิยมและความเชื่อของมนุษย์ ซึ่งเป็นสิ่งที่สังเกตได้ยาก

วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)

สำนักพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (2555) ได้กล่าวถึงลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรไว้ 6 ลักษณะ ดังนี้

1. เป็นค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมร่วมของกลุ่มคน: วัฒนธรรมองค์การเป็นปรากฏการณ์ของกลุ่มคนจำนวนหนึ่งในหน่วยงาน ซึ่งแต่ละคนในหน่วยงานอาจมีความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และการกระทำแตกต่างกันไป โดยความคิด ความเชื่อ และค่านิยมที่หลายคนให้การยอมรับและนำไปปฏิบัติจนสามารถคาดคะเนพฤติกรรมของคนที่อยู่วัฒนธรรมเดียวกันได้ จึงจะถือว่าเป็นวัฒนธรรมองค์การ เช่น กำหนดเวลาทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายพัฒนาเงินทุน (ระดมเงินฝาก) ขององค์การเงินทุนบางแห่งอาจมีการยืดหยุ่นเวลาเข้าทำงานให้สายกว่าพนักงานในฝ่ายอื่นได้บ้าง เพราะบางครั้งต้องไปพบลูกค้าก่อนเข้าองค์การ ดังนั้น จึงเป็นเรื่องราวที่คาดคะเนได้ว่าพนักงานในฝ่ายพัฒนาเงินทุนจำนวนหนึ่งอาจเข้าทำงานในบางวันสายกว่าพนักงานในแผนกอื่นๆ ขององค์การ

2. เป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลาในการสั่งสม: ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และการกระทำที่บุคลากรในหน่วยงานจำนวนหนึ่งยอมรับและมีอยู่ร่วมกันนั้นมิได้เกิดขึ้นภายในช่วงระยะเวลาสั้นๆ แต่ต้องอาศัยช่วงเวลาในการสั่งสม บ่มเพาะ ผ่านกาลเวลาแห่งการทดสอบและพิสูจน์จนเป็นที่ยอมรับกันแล้วว่าสามารถช่วยแก้ปัญหาและสนองความต้องการของหน่วยงานได้ เช่น แนวปฏิบัติในการให้สินเชื่อของธนาคารบางแห่งที่กว่าจะพัฒนาเป็นแนวปฏิบัติที่คนในหน่วยงานยอมรับและนำไปใช้เป็นบรรทัดฐานเดียวกัน ต้องผ่านเวลาแห่งการเรียนรู้และแก้ไขร่วมกันพอสมควร ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้อีกแง่หนึ่งว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นประสบการณ์ร่วมกันของคนกลุ่มหนึ่ง ซึ่งทำงานด้วยกันมานานพอสมควร

3. เป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์การเรียนรู้จากการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (social interaction): วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่สมาชิกองค์การค่อยๆ เรียนรู้ผ่านกระบวนการถ่ายทอดวัฒนธรรมที่เรียกว่า การหล่อหลอมขัดเกลาขององค์การ (Organizational Socialization) โดยหัวหน้างานจะคอยชี้แนะวิธีคิดการทำงานและการวางตัวที่ถูกต้อง นอกจากนั้นพนักงานใหม่ยังเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การจากการเข้าฝึกอบรมในหลักสูตรต่างๆ ของหน่วยงานและจากการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านการสังเกตพฤติกรรมของหัวหน้างาน และหลักเกณฑ์การได้ความดีความชอบอีกด้วยด้วยผลจากการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การ ทำให้พนักงานรู้วาทนควรมีพฤติกรรมอย่างไรในสถานการณ์ต่างๆ ทำให้สามารถอยู่ร่วมกันและเป็นที่ยอมรับของบุคลากรคนอื่นๆ ในหน่วยงานได้ กล่าวโดยสรุปวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่คนในหน่วยงานเรียนรู้จากการเป็นสมาชิกของหน่วยงานนั้น นั่นคือเป็นการเรียนรู้และถ่ายทอดทางสังคมนั่นเอง

4. เป็นสิ่งที่สมาชิกองค์การไม่ค่อยตระหนักถึง: หลังจากที่มีวัฒนธรรมองค์การได้ผ่านกาลเวลาแห่งการทดสอบและพิสูจน์จนเป็นที่ยอมรับจากบุคลากรในองค์การแล้วว่าสามารถช่วยแก้ไขปัญหาหรือสนองความต้องการของหน่วยงานได้ บุคลากรในองค์การก็จะคิดเชื่อ และทำสิ่งเหล่านั้นซ้ำแล้ว ซ้ำเล่าเป็นระยะเวลานานจนกลายเป็นเรื่องปกติ ย่อมหมายความว่าสิ่งที่คิดหรือกระทำนั้นจะกลายเป็นสามัญสำนึกที่สมาชิกองค์การกระทำไปโดยอัตโนมัติ โดยไม่ได้คิดถึงการมีอยู่ของธรรมเนียม บรรทัดฐานของวัฒนธรรม เช่น พนักงานเสิร์ฟของภัตตาคารญี่ปุ่นแห่งหนึ่งในกรุงเทพฯ จะพูดเสียงดัง(เกือบเป็นการตะโกน) เป็นภาษาญี่ปุ่นแสดงการต้อนรับและเชิญลูกค้าที่เข้ามารับประทานอาหารในภัตตาคาร พนักงานเสิร์ฟเหล่านี้จะทำเช่นนี้เป็นประจำทุกครั้งที่พบลูกค้ากำลังเดินเข้ามาในร้านจนเป็นเรื่องปกติวิสัยกลายเป็นสามัญสำนึกที่กระทำไปโดยอัตโนมัติโดยไม่คิดว่ามันเป็นกฎเกณฑ์ของภัตตาคารที่พนักงานเสิร์ฟต้องทำอีกต่อไป ดังนั้น วัฒนธรรมองค์การจึงเป็นเรื่องที่ค่อนข้างจะเป็นนามธรรมสำหรับสมาชิกองค์การ เพราะพวกเขาไม่ค่อยตระหนักถึงการดำรงอยู่ของสิ่งนี้

5. การสื่อสารถึงวัฒนธรรมองค์การพึงพาการใช้สัญลักษณ์ (symbol): สัญลักษณ์ หมายถึง สิ่งที่ใช้แทนหรือสื่อความหมาย ถึงอีกสิ่งหนึ่ง เช่น นายอนุชา มีรถประจำตำแหน่งพร้อมคนขับและมีห้องทำงานส่วนตัวที่ใหญ่โต พร้อมเลขานุการหน้าห้อง รถประจำตำแหน่ง คนขับรถ ห้องทำงานและเลขานุการ เป็นสัญลักษณ์ที่บ่งบอกว่านายอนุชาเป็นผู้บริหารระดับสูง ซึ่งการสื่อสารถึงวัฒนธรรมองค์การพึงพาการใช้สัญลักษณ์เกิดขึ้นได้ใน 2 กรณี

กรณีแรก เป็นเรื่องที่หน่วยงานพยายามถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การไปยังสมาชิกใหม่กล่าว ขยายความ ก็คือเป็นกรณีที่หน่วยงานพยายามถ่ายทอดหรือสอดแทรกค่านิยม ความเชื่อและแนวทางการทำงานที่หน่วยงานคาดหวังให้พนักงานทำตามผ่านสัญลักษณ์ต่างๆ สัญลักษณ์ที่หน่วยงานนิยมใช้ในที่นี้ ได้แก่ ภาษา พิธีการ เรื่องเล่า เพลงประจำหน่วยงาน ตัวอย่างเช่น พิธีมอบรางวัลพนักงานดีเด่นประจำปี พิธีมอบโล่ประกาศเกียรติคุณแก่พนักงานที่เสียสละและอุทิศตนแก่หน่วยงาน มักเป็นสัญลักษณ์ที่หน่วยงานนิยมใช้สื่อความหมายถึง พนักงานว่าผู้ใดทำงานดีมีผลงานตามที่หน่วยงานคาดหวังก็จะมีโอกาสเข้ารับรางวัลและได้รับการยกย่องชมเชยในพิธีการต่างๆ ดังกล่าว หรือเรื่องเล่าเกี่ยวกับการต่อสู้เอาชนะอุปสรรคจนประสบความสำเร็จของผู้ก่อตั้งองค์การหรือหน่วยงานมักถูกถ่ายทอดให้พนักงานรุ่นหลังรับรู้ เพื่อเป็นคติเตือนใจให้ระลึกถึงวิถีวิธีทำงานของท่าน และนำส่วนที่เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบันมาเป็นแบบอย่างในการทำงาน

กรณีที่สอง เป็นเรื่องที่พนักงานหรือบุคคลภายนอก (เช่น นักวิจัย) พยายามสืบค้นหรือแปลความหมายที่แฝงอยู่ในสัญลักษณ์ต่างๆ ดังนั้น สัญลักษณ์ต่างๆ ที่มีอยู่ในหน่วยงานจึงอาจบ่งชี้ให้เห็นถึงวัฒนธรรมในหน่วยงานนั้นได้ เช่น หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกอาจารย์มหาวิทยาลัย อาจเป็นสิ่งบ่งชี้ประการหนึ่งให้บุคคลภายนอกทราบว่ามหาวิทยาลัยแห่งนั้นมีวัฒนธรรมองค์การที่เน้นความเข้มแข็งทางวิชาการหรือไม่ พฤติกรรมการทำงานของพนักงานดีเด่นหรือข้าราชการที่ได้เลื่อนขึ้นเงินเดือน 2 ชั้น ก็อาจเป็นสิ่งบ่งชี้ประการหนึ่งให้พนักงานหรือข้าราชการใหม่ทราบถึงวัฒนธรรมองค์การของหน่วยงานแห่งนั้นว่า เน้นผลงานทั้งในด้านคุณภาพและปริมาณ หรือเน้นระบบอุปถัมภ์เกื้อกูลกันในระหว่างพวกพ้องทั้งหมดที่กล่าวมาข้างต้นเป็นตัวอย่างที่ชี้ให้เห็นว่าการสื่อสารถึงลักษณะของวัฒนธรรมองค์การโดยใช้สัญลักษณ์ทำอย่างไรประการแรก เนื่องจากสิ่งที่หน่วยงานพยายามถ่ายทอดให้แก่พนักงานใหม่ เช่น ค่านิยม ความเชื่อ แนวทางการทำงานที่หน่วยงานคาดหวัง มักเป็นเรื่องที่เป็นนามธรรม ส่วนสัญลักษณ์มีลักษณะที่เห็นได้ชัดเจนกว่าสิ่งที่หน่วยงานพยายามสื่อความหมาย

ประการที่สอง การใช้สัญลักษณ์ เช่น จัดพิธีมอบรางวัล มักจะทำให้พนักงานยอมรับได้ง่ายกว่า ประทับใจมากกว่าและจดจำอยู่ในจิตใจได้ยาวนานกว่าการให้พนักงานอ่านข้อความที่ต้องการสื่อจากคู่มือการทำงานหรือจดหมายข่าวประชาสัมพันธ์

6. เป็นสิ่งที่ปรับตัวเปลี่ยนแปลงได้: ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่าการเกิดวัฒนธรรมองค์การต้องใช้เวลาในการพัฒนาการจนเป็นหนทางที่กลุ่มยอมรับว่าช่วยแก้ปัญหาและสนองความต้องการของกลุ่มได้ ดังนั้น วัฒนธรรมองค์การที่เกิดขึ้นจึงมักติดตรึงไปกับกลุ่มและเปลี่ยนแปลงได้ค่อนข้างยาก อย่างไรก็ตาม วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่ไม่หยุดนิ่ง สามารถปรับตัวเปลี่ยนแปลงได้ตามสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีการผลิตในโรงงานแห่งหนึ่งจากการทำงานด้วยมือและอุปกรณ์อย่างง่าย มาเป็น การใช้เครื่องจักรอัตโนมัติควบคุมด้วยคอมพิวเตอร์ทำให้วัฒนธรรมในโรงงานดังกล่าวเปลี่ยนไป การพึ่งพาอาศัยกันแบบเดิมในหมู่พนักงานมีน้อยลง เนื้อหาและระยะเวลาการทำงาน

ของพนักงานถูกกำหนดโดยเครื่องจักร ความผูกพันในหมู่พนักงานลดลง ความภูมิใจในฝีมือเป็นความสำคัญของงานที่ตนทำมีน้อยลงด้วย เพราะเนื่องจากถูกแบ่งหรือตัดทอนออกเป็นการทำ หรือประกอบเฉพาะส่วนเท่านั้น เวลาในการทำงานถูกเร่งรัดให้ทันกับการทำงานของเครื่องจักร ดังนั้นความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานจึงเปลี่ยนจากการมีน้ำใจช่วยเหลือพึ่งพาอาศัยกันแบบเดิม มาเป็นความสัมพันธ์แบบเครื่องจักรที่ต้องทำงานแข่งกับเวลาและความซ้ำซาก หรือองค์การอาจมีการแยกหน่วยงานในองค์การบางส่วนออกไปตั้งเป็นองค์การใหม่ทำให้วัฒนธรรมในหน่วยงานที่แยกออกไปนั้นเปลี่ยนแปลงไป รากฐานทางความคิดและพฤติกรรมที่คนในองค์กรมีส่วนร่วมกัน จนกลายเป็นลักษณะเฉพาะที่กำหนดทิศทางการทำงานและการอยู่ร่วมกัน"

มุมมองนักวิชาการสายวัฒนธรรมองค์กร

Harrison (1993) เสนอว่า วัฒนธรรมองค์กร ควรมีลักษณะ ดังนี้

1. วัฒนธรรมแบบมุ่งอำนาจ (Power orientation culture) เป็นวัฒนธรรมองค์การที่มีศูนย์กลางของอำนาจอยู่ที่ผู้นำทำให้ผู้นำขององค์การมีบทบาทชัดเจนจนทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการยอมรับและเชื่อฟัง บรรยากาศภายในองค์การเต็มไปด้วยความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความเห็นอกเห็นใจกัน มีการสื่อสารที่เป็นส่วนตัวสูง มีการตอบสนองกลับได้อย่างรวดเร็ว มีการต่อสู้ เพื่อหวังผลประโยชน์ส่วนตัว
2. วัฒนธรรมแบบมุ่งบทบาท (Role orientation culture) เป็นองค์การที่สมาชิกแต่ละคนมุ่งทำตามบทบาทหน้าที่โดยมีความขยันมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จตามที่ตนเองตั้งใจไว้มีลักษณะระบบเป็นราชการ ซึ่งยึดถือหลักเหตุผล กฎเกณฑ์ กระบวนการ เน้นลำดับขั้นของอำนาจและสถานภาพ มีการตระหนักและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงช้าและให้คุณค่ากับความมั่นคงและความน่าเคารพมากเท่าๆ กับความสามารถของบุคคล
3. วัฒนธรรมแบบมุ่งงาน (Task orientation culture) เป็นองค์การที่มีลักษณะมุ่งเน้นที่ความสำเร็จของงาน โดยการประเมินให้โครงการกลไกและกิจกรรมต่างๆ ขององค์การสามารถตอบสนองเป้าหมายขององค์กรได้มีความร่วมมือประสานงานกันและเพิ่มทักษะความสามารถให้เหมาะสมกับการทำงานอย่างรวดเร็วและยืดหยุ่น
4. วัฒนธรรมแบบมุ่งคน (People orientation culture) เป็นองค์การที่มีลักษณะความผูกพันมีความเห็นอกเห็นใจ มุ่งเน้นการให้บริการตามความต้องการของสมาชิกในองค์กรเป็นหลัก บุคลากรมีความเป็นตัวของตัวเองอย่างสมบูรณ์แบบ มีการแบ่งอำนาจกันในองค์กรมีการมอบหมายอำนาจโดยจะพิจารณาที่ตัวบุคคลมากกว่า พิจารณาที่ความสามารถในการทำงานรูปแบบการปฏิบัติงานจะใช้วิธีการลงมติเป็นเอกฉันท์

Deal and Kennedy (2017) เสนอว่า ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรว่า เป็นระบบของค่านิยม ความเชื่อ และแบบแผนพฤติกรรมที่สมาชิกในองค์กรยึดถือและปฏิบัติร่วมกันอย่างต่อเนื่อง โดยวัฒนธรรมองค์กร จะปรากฏผ่านองค์ประกอบสำคัญ เช่น

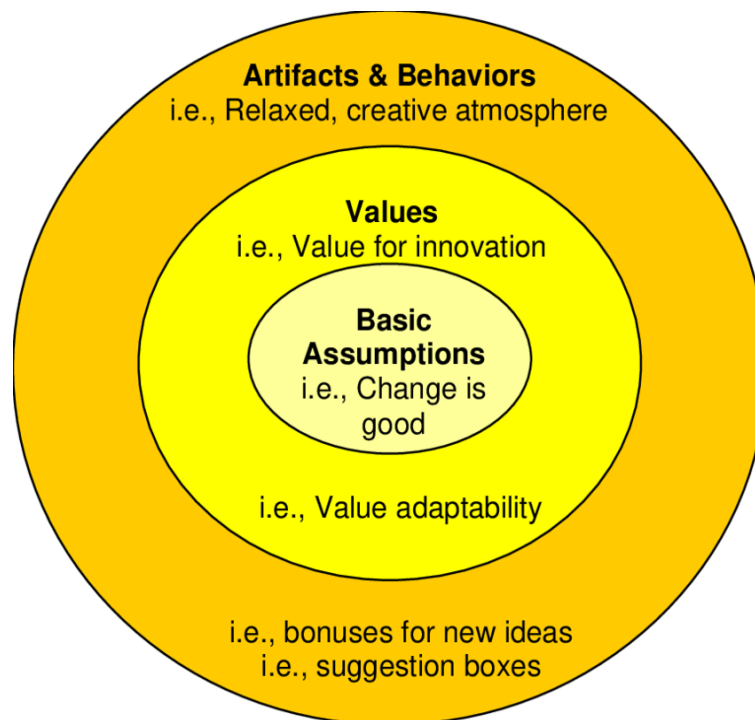
1. พิธีกรรม (Rituals): กิจกรรมหรือกระบวนการที่จัดขึ้นเป็นประจำเพื่อสื่อสารค่านิยมและความเชื่อ เช่น การประชุมประจำปี การมอบรางวัล หรือกิจกรรมสร้างขวัญกำลังใจ

2. เรื่องเล่า (Stories): การเล่าประสบการณ์หรือเหตุการณ์สำคัญในอดีตที่สะท้อนคุณค่าหลักขององค์กร เรื่องเล่าเหล่านี้จะกลายเป็นแบบอย่างและแรงบันดาลใจให้สมาชิกใหม่

3. สัญลักษณ์ (Symbols): เครื่องหมายหรือสิ่งของที่มีความหมายพิเศษ เช่น โลโก้ เครื่องแบบ หรือสโลแกน ซึ่งช่วยสร้างเอกลักษณ์และความภาคภูมิใจในองค์กร

4. แบบแผนพฤติกรรม (Behavioral Patterns): วิธีการปฏิบัติงาน การสื่อสาร และการตัดสินใจที่เกิดขึ้นซ้ำๆ จนกลายเป็นบรรทัดฐานที่สมาชิกทุกคนยึดถือ

โดยวัฒนธรรมองค์กรจะช่วยสร้างความภาคภูมิใจ ความผูกพัน และความสามัคคีในหมู่สมาชิก ส่งผลให้เกิดความร่วมมือและขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายร่วมกัน สมาชิกจะรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและพร้อมที่จะรักษาค่านิยมเหล่านี้ไว้ในทุกกิจกรรมและการตัดสินใจ



The level of culture

ที่มา : Edgar H. Schein (2016).

การสร้างวัฒนธรรมองค์กรเกิดจากกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในการแก้ไขปัญหา การปรับตัวภายนอกและการบูรณาการภายใน องค์กรต้องมีผู้นำที่กำหนดค่านิยมหลักและถ่ายทอดผ่านการสื่อสาร พฤติกรรม และการแก้ปัญหา โดยวัฒนธรรมจะฝังลึกเมื่อสมาชิกใหม่เรียนรู้และยอมรับค่านิยมเหล่านั้นผ่านการสังคมนาในองค์กร

Handy ได้จัดกลุ่มประเภทของวัฒนธรรมออกมาโดยมองว่าวัฒนธรรมเป็นวิธีการดำเนินชีวิตและบรรทัดฐานซึ่งจัดแบ่งกลุ่มได้ ดังนี้

1. วัฒนธรรมที่เน้นอำนาจ (power orientation) มีศูนย์กลางของอำนาจเพียงจุดเดียว แต่สามารถควบคุมได้ทั้งองค์กรซึ่งภายในองค์กรต้องอาศัยความไว้วางใจและการเห็นใจซึ่งกันและกัน

บรรยากาศในองค์กรเป็นแบบการแข่งขันผู้ที่มีความสามารถในองค์กรจะพยายามควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา และต่อสู้กันเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว

2. วัฒนธรรมที่เน้นบทบาท (role orientation) มีลักษณะเป็นแบบระบบราชการโดยจะยึดถือหลักเหตุผลกฎเกณฑ์กระบวนการและบทบาทเพื่อควบคุมการทำงานมุ่งเน้นลำดับขั้นของอำนาจและสถานภาพอีกทั้งให้คุณค่ากับความมั่นคงและการแสดงความเคารพซึ่งกันและกัน กับการความสามารถของบุคคลอำนาจในการทำงานเป็นสิ่งที่ได้มาจากตำแหน่งงาน

3. วัฒนธรรมที่เน้นงาน (task orientation) มีลักษณะมุ่งเน้นที่ความสำเร็จของงานมีการนำคนที่เหมาะสมเข้าทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอิทธิพลในการทำงานจะขึ้นอยู่กับความเป็นผู้เชี่ยวชาญไม่ใช่จากตำแหน่งหน้าที่หรืออำนาจจากตัวบุคคลและมีการให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม

4. วัฒนธรรมที่เน้นคน (people orientation) จะมุ่งเน้นการให้บริการตามความต้องการของคนในองค์กรเป็นหลักจะมีความเป็นตัวของตัวเองสูงและมีการแบ่งอำนาจกันโดยการมอบอำนาจจะพิจารณาที่ตัวบุคคลมากกว่าการพิจารณาที่ความสามารถในการทำงานองค์กรมีหน้าที่เพียงช่วยเหลือและตอบสนองความต้องการของคนในองค์กร

Don and Woodman ได้แบ่งชนิดของวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 4 รูปแบบดังนี้

1. วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic culture) วัฒนธรรมองค์กรนี้แสดงถึงค่านิยมที่มีรูปแบบการปฏิบัติที่อยู่ในกฎระเบียบสมาชิกในองค์กรมีความผูกพันในการปฏิบัติงานแบบขั้นตามภาระงานที่รับผิดชอบการปฏิบัติงานมุ่งประสิทธิภาพและความมั่นคงของสมาชิกในองค์กรสมาชิกจะมีมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ดีมีการบริการที่ดีโดยมีบรรทัดฐานและค่านิยมอย่างไม่เป็นทางการในการแสดงออกโดยผู้นาองค์กรจะเป็นผู้คอยควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กรให้อยู่ภายในกฎระเบียบ

2. วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan culture) การปฏิบัติของสมาชิกในองค์กรจะเป็นไปตามธรรมเนียมประเพณีมีการมอบหมายให้ความไว้วางใจสมาชิกในองค์กรมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกันโดยผู้ร่วมงานจะมีหลักการบริหารตนเองสิ่งแวดล้อมทางสังคมจะมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานสภาพแวดล้อมในการทำงานของสมาชิกในองค์กรมีลักษณะใกล้ชิดสมาชิกจะยอมรับตามภาระหน้าที่ของตนเองเพื่อแลกเปลี่ยนกับรายได้ที่องค์กรมีให้สมาชิกยอมรับสวัสดิการตามที่องค์กรปฏิบัติโดยถือเป็นความรับผิดชอบที่จะต้องปฏิบัติต่อองค์กร

3. วัฒนธรรมแบบผู้จัดการ (Entrepreneurial culture) วัฒนธรรมองค์กรลักษณะนี้จะมีการขับเคลื่อนอยู่ตลอดเวลาสมาชิกในองค์กรมีอิสระทางความคิดอย่างสร้างสรรค์ เพื่อให้เกิดการยอมรับในการใช้ประสบการณ์เพื่อสร้างนวัตกรรมที่เกิดประโยชน์ต่อองค์การภาวะผู้นำเป็นสิ่งจำเป็นในการบริหารวัฒนธรรมนี้ไม่คำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสิ่งรอบตัวการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจะเป็นประสิทธิผลที่เกิดจากการรับรู้ข่าวสารใหม่ๆ เพื่อใส่ใจรูปลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ที่ตลาดต้องการมุ่งการเติบโตอย่างรวดเร็วขององค์กรโดยยอมรับความคิดริเริ่มของสมาชิกองค์การมีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานและส่งเสริมความก้าวหน้าของสมาชิกอย่างอิสระโดยสนับสนุนด้านรางวัลเป็นการตอบแทนวัฒนธรรมเช่นนี้จะพบมากในองค์กรขนาดเล็กขนาดกลางและองค์กรที่กำลังเริ่มก่อตั้งเพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของสมาชิก

4. วัฒนธรรมแบบตลาด (Market culture) วัฒนธรรมองค์กรรูปแบบนี้จะเน้นการวัดผลจากความสำเร็จจากเป้าหมายขององค์กรที่เป็นรากฐานที่สำคัญขององค์กร เช่น ประเมินผลจากการขายการเติบโตผลกำไรและส่วนแบ่งการตลาดองค์การลักษณะนี้จะมีการขับเคลื่อนที่เข้มแข็งเน้นการแข่งขันและผลกำไรที่จะเป็นตัวกำหนดทิศทางขององค์กรความสัมพันธ์ของสมาชิก ในองค์กรจะขึ้นอยู่กับระดับหัวหน้างานที่มีการควบคุมชัดเจนความรับผิดชอบที่มีต่อองค์กร คือ รางวัลที่องค์กรตอบแทนการเพิ่มภาระงานขึ้นอยู่กับผลตอบแทนที่องค์กรจะมีให้

ชนิดา จิตตรุทธะ (2560) กล่าวว่า การจัดการวัฒนธรรมที่เหมาะสมว่าการทำความเข้าใจที่ถูกต้องในเรื่องวัฒนธรรมที่เหมาะสม จึงเป็นเรื่องสำคัญองค์กรต้องทราบถึงวัฒนธรรมที่เหมาะสมกับงานของตนเลือกสรรสมาชิกองค์กรที่มีแบบแผนเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์การและตอบสนองแรงจูงใจที่ดีที่สุดให้กับปัจเจกบุคคลส่วนปัจเจกบุคคลจำเป็นต้องทราบถึงความต้องการและวัฒนธรรมของตนเองเลือกสรรองค์กรที่มีวัฒนธรรมเหมาะสมกับแบบแผนของตนเองเพื่อให้เกิดความพึงพอใจในงานและสามารถเติมเต็มความต้องการของตนเองได้ ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงวิธีคิด และการทำความเข้าใจในสิ่งที่กำลังเปลี่ยนแปลงอยู่จึงมีความสำคัญยิ่ง ซึ่งได้วิเคราะห์และอธิบายรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การไว้ 6 แบบ ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์การแบบสโมสร (Club Culture) มีแบบแผนสำคัญทางวัฒนธรรมประกอบด้วย การบริหารที่อาศัยการตัดสินใจด้วยความรวดเร็ว (Speed of decision) มีความเสี่ยง(risk) และอาศัยสัญชาตญาณ (intuition) การคิดเห็นอย่างเดียวกัน (empathy) ลัทธิเกื้อหนุนญาติมิตร (Nepotism) ความเกี่ยวพัน (affinity) และความไว้วางใจ (trust) และเครือข่ายของสัมพันธ์ภาพ (network)

2. วัฒนธรรมองค์การแบบเน้นบทบาท (Role Culture) มีแบบแผนสำคัญทางวัฒนธรรมประกอบด้วย การบริหารที่อาศัยระเบียบและกฎเกณฑ์ (Order and rule) ความมีเหตุผล (rational) ความมีเสถียรภาพ (stability) การทำนายล่วงหน้าได้ (predictability) บทบาทที่กำหนดไว้ (fixed role) และสัญญาที่แน่นอน (exact contract)

3. วัฒนธรรมแบบเน้นงาน (Task Culture) มีแบบแผนสำคัญทางวัฒนธรรมประกอบด้วย การบริหารที่อาศัยทักษะ (Skill) และความเชี่ยวชาญ (expert) ในงานการทำงานเป็นทีม (teamwork) การแก้โจทย์หรือหาทางออก (solution) ให้กับปัญหาความสามารถพิเศษ (talent) ความคิดสร้างสรรค์ (creativity) และวัฒนธรรมราคาแพง (expensive culture)

4. วัฒนธรรมองค์การแบบเน้นตัวตน (Existential Culture) มีแบบแผนสำคัญทางวัฒนธรรมประกอบด้วย การบริหารที่จัดการได้ยาก (difficult to manage) วัฒนธรรมของการปราศรัยติดต่อ (Commune culture) ปัจเจกบุคคลที่เป็นมืออาชีพ (professional) อยู่รวมกันอย่างหลวมๆ เป็นอิสระมีเสรีภาพ (freedom) และไม่ฟังใคร (independence) โดยมีรายละเอียดของ วัฒนธรรมแบบนี้ดังนี้

5. วัฒนธรรมแบบเน้นงาน (Task Culture) มีแบบแผนสำคัญทางวัฒนธรรมประกอบด้วย การบริหารที่อาศัยทักษะ (Skill) และความเชี่ยวชาญ (expert) ในงานการทำงานเป็นทีม (teamwork) การแก้โจทย์หรือหาทางออก (solution) ให้กับปัญหาความสามารถพิเศษ (talent) ความคิดสร้างสรรค์ (creativity) และวัฒนธรรมราคาแพง (expensive culture)

6. วัฒนธรรมองค์การแบบเน้นตัวตน (Existential Culture) มีแบบแผนสำคัญทางวัฒนธรรมประกอบด้วย การบริหารที่จัดการได้ยาก (difficult to manage) วัฒนธรรมของการปราศรัยติดต่อ

(Commune culture) ปึงเจกบุคคลที่เป็นมืออาชีพ (professional) อยู่ร่วมกันอย่างหลวมๆ เป็นอิสระมีเสรีภาพ (freedom) และไม่พึ่งพิงใคร (independence)

วัฒนธรรมองค์กรในบริบทของโลกยุคใหม่

ในศตวรรษที่ 21 โลกการทำงานเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี โลกาภิวัตน์ และการเปลี่ยนแปลงทางสังคม วัฒนธรรมองค์กรจึงไม่อาจยึดติดกับรูปแบบดั้งเดิม แต่ต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับบริบทใหม่ที่เน้นความคล่องตัว ความหลากหลาย และความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ประเด็นสำคัญที่สะท้อนการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ได้แก่ การทำงานแบบดิจิทัล ความหลากหลายและการยอมรับ และรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่น

1. การทำงานแบบดิจิทัล (Digital Workplace) หมายถึง การเปลี่ยนผ่านสู่ระบบดิจิทัลทำให้การสื่อสาร การประสานงาน และการตัดสินใจจำนวนมากเกิดขึ้นผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ เช่น อีเมล ระบบประชุมทางไกล และเครื่องมือบริหารโครงการ วัฒนธรรมองค์กรจึงต้องสร้าง “ความไว้วางใจ” (trust) และ “ความรับผิดชอบ” (accountability) โดยไม่พึ่งพาการควบคุมแบบเผชิญหน้า ซึ่งนักวิชาการอย่าง Maznevski และ Chudoba (2000) ชี้ว่า ทีมงานเสมือนจริง (virtual teams) ที่ประสบความสำเร็จมักมีรูปแบบการสื่อสารที่ชัดเจน มีจังหวะการติดต่อสม่ำเสมอ และมีบรรทัดฐานร่วมในการใช้เทคโนโลยี หากองค์กรขาดวัฒนธรรมที่สนับสนุนความโปร่งใสและการสื่อสารแบบเปิด อาจเกิดความเข้าใจคลาดเคลื่อนและความรู้สึกโดดเดี่ยวของพนักงานได้ นอกจากนี้ การทำงานแบบดิจิทัลยังต้องอาศัยวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิต (lifelong learning) เพราะเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง องค์กรที่ส่งเสริมการพัฒนาทักษะดิจิทัล และการทดลองสิ่งใหม่ จะมีความพร้อมมากกว่าในการแข่งขันในเศรษฐกิจฐานความรู้

2. ความหลากหลาย (Diversity) และการยอมรับ (Inclusion) หมายถึง ในโลกยุคใหม่แรงงานมีความหลากหลายมากขึ้นทั้งด้านเพศ เชื้อชาติ วัย วัฒนธรรม และประสบการณ์ชีวิต วัฒนธรรมองค์กรที่ให้คุณค่ากับความหลากหลายและสร้างบรรยากาศแห่งการยอมรับ (inclusive climate) จะช่วยลดล็อกศักยภาพของบุคลากรอย่างเต็มที่ โดยมีการขยายความจาก Cox (1991) เสนอว่า การบริหารความหลากหลายอย่างมีประสิทธิภาพช่วยเพิ่มคุณภาพการตัดสินใจ ลดความขัดแย้งเชิงลบ และเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ เนื่องจากทีมที่มีมุมมองหลากหลายสามารถวิเคราะห์ปัญหาได้รอบด้านมากขึ้น ขณะเดียวกัน Shore et al. (2011) เน้นว่าความหลากหลายเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอ หากไม่มีการสร้าง “การยอมรับ” ที่ทำให้ทุกคนรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าและได้รับการเคารพอย่างเท่าเทียม ดังนั้น วัฒนธรรมองค์กรในยุคปัจจุบันจึงต้องก้าวข้ามแนวคิดการจัดการความแตกต่างแบบผิวเผิน ไปสู่การสร้างระบบและบรรทัดฐานที่ส่งเสริมความเป็นธรรม (equity) และการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง

3. การทำงานแบบยืดหยุ่น (Flexible Work) แนวโน้มการทำงานแบบยืดหยุ่น เช่น การทำงานจากที่บ้าน (work from home) การกำหนดเวลาทำงานเอง (flexible hours) หรือรูปแบบไฮบริด (hybrid work) ได้รับความนิยมเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะหลังสถานการณ์โรคระบาดทั่วโลก อย่างไรก็ตาม ความยืดหยุ่นจะเกิดผลดีต่อประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อมีวัฒนธรรมที่สนับสนุนความเชื่อมั่นและการประเมินผลตามผลงานมากกว่าการควบคุมเวลา โดย Bloom et al. (2015) พบว่า การทำงานจากที่บ้านสามารถเพิ่มประสิทธิภาพและความพึงพอใจของพนักงานได้ หากมีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ชัดเจน วัฒนธรรมองค์กร

จึงต้องเปลี่ยนจากการวัดผลแบบ “ชั่วโมงทำงาน” ไปสู่การวัดผลลัพธ์ (results-oriented culture) พร้อมทั้งสนับสนุนความสมดุลระหว่างชีวิตและงาน (work-life balance) วัฒนธรรมที่ยืดหยุ่นยังช่วยลดความเครียดและป้องกันภาวะหมดไฟ (burnout) ซึ่งเป็นปัญหาสำคัญในโลกการทำงานยุคใหม่ เมื่อพนักงานรู้สึกว่าคุณค่าตนเองมีอิสระและได้รับความไว้วางใจ ระดับความผูกพันต่อองค์กรก็มีแนวโน้มสูงขึ้น

ในทัศนะผู้เขียน มองว่า วัฒนธรรมองค์กรในบริบทของโลกยุคใหม่ต้องตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ความหลากหลายของบุคลากร และรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่น การสร้างความไว้วางใจ การส่งเสริมการเรียนรู้ และการเคารพความแตกต่างจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถรักษาประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

วัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิภาพการทำงาน

หากมองในเรื่องโครงสร้าง วัฒนธรรมองค์กรมีบทบาทเชิงโครงสร้างและเชิงพฤติกรรมที่ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรและผลลัพธ์ขององค์กรโดยรวม ในทางทฤษฎี วัฒนธรรมองค์กรเปรียบเสมือน “กรอบความหมายร่วม” (shared meaning system) ที่กำหนดว่าอะไรคือสิ่งที่สำคัญ อะไรคือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ และอะไรคือมาตรฐานของความสำเร็จ เมื่อพนักงานเข้าใจกรอบความหมายเดียวกัน ย่อมลดความคลุมเครือในการทำงาน และสามารถมุ่งพลังไปยังเป้าหมายเดียวกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1. ความสัมพันธ์กับผลผลิต (Productivity) กล่าวคือ วัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจนช่วยสร้างความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายขององค์กรและพฤติกรรมของพนักงาน หากองค์กรเน้น “ความรับผิดชอบ” และ “ผลลัพธ์” พนักงานจะให้ความสำคัญกับคุณภาพและความตรงต่อเวลาโดยอัตโนมัติ ในทางกลับกัน หากวัฒนธรรมคลุมเครือหรือมีความขัดแย้งภายใน พนักงานอาจไม่แน่ใจว่าควรให้ความสำคัญกับสิ่งใด ส่งผลให้เกิดความสูญเสียด้านเวลาและทรัพยากร สอดคล้องกับงานวิจัยของ Denison (1990) ซึ่งชี้ให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและมีความสอดคล้องภายใน (consistency) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพทางการเงินและผลผลิตขององค์กร นอกจากนี้ Kotter และ Heskett (1992) ยังพบว่า องค์กรที่มีวัฒนธรรมสนับสนุนการมีส่วนร่วมของพนักงานและการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อม มีผลการดำเนินงานในระยะยาวดีกว่าองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบปิดหรือแข็งตัว ดังนั้น วัฒนธรรมองค์กรจึงไม่ใช่เพียงเรื่องของบรรยากาศในการทำงาน แต่เป็นกลไกสำคัญที่กำหนดระดับผลผลิตและคุณภาพงานโดยตรง

2. การตัดสินใจที่รวดเร็วและสอดคล้อง อีกมิติหนึ่งที่วัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อประสิทธิภาพ คือ กระบวนการตัดสินใจ ในองค์กรที่มีค่านิยมและหลักการชัดเจน พนักงานสามารถใช้ค่านิยมดังกล่าวเป็น “เข็มทิศ” ในการตัดสินใจได้โดยไม่ต้องรอคำสั่งจากผู้บริหารทุกขั้นตอน ตัวอย่างเช่น หากองค์กรยึดหลัก “ลูกค้าเป็นศูนย์กลาง” พนักงานระดับปฏิบัติการสามารถตัดสินใจแก้ปัญหาให้ลูกค้าได้ทันทีโดยอ้างอิงจากหลักการนี้ นักวิชาการอย่าง Schein (2010) อธิบายว่า วัฒนธรรมองค์กรทำหน้าที่เป็นแบบแผนพื้นฐาน (basic assumptions) ที่ช่วยลดความไม่แน่นอนและทำให้สมาชิกในองค์กรตอบสนองต่อสถานการณ์ต่างๆ อย่างสอดคล้องกัน เมื่อทุกคนมีความเข้าใจร่วมกัน การตัดสินใจจึงรวดเร็ว ลดความซ้ำซ้อน และลดความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานในบริบทของการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว ความสามารถในการตัดสินใจ

อย่างทันท่วงทีถือเป็นข้อได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนความไว้วางใจและการกระจายอำนาจ (empowerment) จึงมีส่วนสำคัญในการเพิ่มความคล่องตัวขององค์กร

3. ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) หากมองย้อนกลับมาเรื่องประสิทธิภาพการทำงานในระยะยาวไม่ได้วัดเพียงจากผลผลิตในปัจจุบัน แต่รวมถึงความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมด้วย วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับการเรียนรู้ ความคิดสร้างสรรค์ และการทดลองสิ่งใหม่ๆ จะช่วยให้องค์กรสามารถรับมือกับความไม่แน่นอนได้ดี แต่ทางด้าน Denison และ Mishra (1995) เสนอว่า มิติด้าน “adaptability” เป็นหนึ่งในองค์ประกอบหลักของวัฒนธรรมที่เชื่อมโยงกับประสิทธิผลขององค์กร โดยองค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้จากข้อผิดพลาดและส่งเสริมการสื่อสารแบบเปิดจะสามารถพัฒนาแนวทางใหม่ๆ ได้รวดเร็วกว่าองค์กรที่ยึดติดกับโครงสร้างแบบเดิมในยุคดิจิทัลที่เทคโนโลยีและพฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง วัฒนธรรมองค์กรที่ยืดหยุ่นจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยรักษาความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนของวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานในสามมิติหลัก ได้แก่ การเพิ่มผลผลิตผ่านความชัดเจนของเป้าหมาย การสนับสนุนการตัดสินใจ ที่รวดเร็วและสอดคล้อง และการเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง เมื่อวัฒนธรรมองค์กรได้รับการออกแบบและปลูกฝังอย่างเหมาะสม ย่อมส่งผลเชิงบวกทั้งต่อบุคลากรและผลลัพธ์ทางธุรกิจในระยะยาว

ปัญหาที่เกิดจากวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เหมาะสม

ปัจจุบันนี้ คือ วัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เหมาะสมไม่เพียงส่งผลกระทบต่อความรู้สึกของพนักงานในระยะสั้น แต่ยังสร้างผลเสียเชิงโครงสร้างต่อประสิทธิภาพ ความยั่งยืน และภาพลักษณ์ขององค์กรในระยะยาว เมื่อค่านิยม บรรทัดฐาน และพฤติกรรมภายในองค์กรขาดความสอดคล้องกับหลักความเป็นธรรม ความเคารพ และการพัฒนา วัฒนธรรมดังกล่าวจะกลายเป็น “แรงต้าน” ต่อศักยภาพของบุคลากรและบั่นทอนความสามารถในการแข่งขันขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ

1. อัตราการลาออกสูง เป็นปัจจัยในผลกระทบที่เห็นได้ชัดจากวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เหมาะสม คือ อัตราการลาออกของพนักงานที่เพิ่มสูงขึ้น โดยเฉพาะในสภาพแวดล้อมที่กดดันเกินควร ขาดความเป็นธรรม หรือมีการบริหารงานแบบอำนาจนิยม (authoritarian leadership) พนักงานมักรู้สึกว่าการไม่มีคุณค่าและไม่มีโอกาสเติบโต ส่งผลให้ระดับความผูกพันต่อองค์กร (organizational commitment) ลดลง นักวิชาการอย่าง Meyer และ Allen (1991) อธิบายว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์โดยตรงกับความตั้งใจที่จะคงอยู่ในงาน (turnover intention) หากพนักงานขาดความผูกพันทางอารมณ์ (affective commitment) พวกเขาจะลาออกมากขึ้น นอกจากนี้ งานวิจัยของ Griffeth, Hom และ Gaertner (2000) ยังชี้ว่าปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กร ความยุติธรรม และความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์เชิงลบกับอัตราการลาออก การสูญเสียพนักงานบ่อยครั้งไม่เพียงเพิ่มต้นทุนด้านการสรรหาและฝึกอบรม แต่ยังทำให้องค์กรสูญเสียความรู้และประสบการณ์ที่สะสมมา ซึ่งส่งผลกระทบต่อคุณภาพงานและความต่อเนื่องของการดำเนินงานในระยะยาว

2. บรรยากาศการทำงานเป็นพิษ หมายถึง วัฒนธรรมองค์กรที่ปล่อยให้เกิดการนินทา การแบ่งพรรคแบ่งพวก การแข่งขันที่ไม่สร้างสรรค์ หรือการเลือกปฏิบัติ จะนำไปสู่สิ่งที่เรียกว่า “บรรยากาศการทำงานเป็นพิษ” (toxic work environment) สภาพแวดล้อมเช่นนี้ทำให้พนักงานรู้สึกไม่ปลอดภัยทางจิตใจ

(psychological safety) และไม่กล้าแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนวคิดใหม่ สอดคล้องกับแนวคิดของ Edmondson (1999) ที่เน้นว่าความปลอดภัยทางจิตใจเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ทีมสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ หากพนักงานกลัวการตำหนิหรือการลงโทษเมื่อเกิดข้อผิดพลาด พวกเขามักเลือกที่จะเงียบหรือหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ซึ่งส่งผลให้การสื่อสารขาดความโปร่งใสและประสิทธิภาพลดลง นอกจากนี้บรรยากาศที่เต็มไปด้วยความไม่ไว้วางใจยังเพิ่มระดับความเครียดและเสี่ยงต่อภาวะหมดไฟ (burnout) ซึ่ง Maslach และ Leiter (1997) ระบุว่า เป็นผลจากความไม่สมดุลระหว่างความคาดหวังขององค์กรกับทรัพยากรที่พนักงานได้รับ เมื่อความเครียดสะสมอย่างต่อเนื่อง ประสิทธิภาพและคุณภาพชีวิตในการทำงานจะลดลงอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

3. การขาดนวัตกรรม เป็นอีกปัจจัยที่ทำให้วัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เปิดรับความคิดเห็นที่แตกต่าง ไม่ยอมรับความล้มเหลว หรือเน้นการควบคุมมากกว่าการเรียนรู้ มักส่งผลให้เกิดการหยุดนิ่งทางความคิด (stagnation) พนักงานอาจเลือกทำงานตามกรอบเดิมโดยไม่กล้าเสนอแนวทางใหม่ เพราะเกรงว่าจะถูกวิพากษ์วิจารณ์หรือปฏิเสธทางด้านการ Schein (2010) อธิบายว่าวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งเกินไปจะสร้าง “สมมติฐานพื้นฐาน” (basic assumptions) ที่ยากต่อการเปลี่ยนแปลง ทำให้องค์กรไม่สามารถปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ ขณะเดียวกัน Amabile (1996) ชี้ว่าความคิดสร้างสรรค์ในองค์กรต้องอาศัยสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนแรงจูงใจภายใน การยอมรับความแตกต่าง และอิสระในการทดลอง และหากองค์กรไม่สามารถสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมนวัตกรรม ย่อมเสี่ยงต่อการสูญเสียความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมที่มีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว การขาดนวัตกรรมจึงไม่ใช่เพียงปัญหาภายใน แต่เป็นความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ที่อาจกระทบต่อความอยู่รอดขององค์กรในระยะยาว ส่งผลทำให้วัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เหมาะสมก่อให้เกิดปัญหาหลักสามประการ ได้แก่ อัตราการลาออกสูง บรรยากาศการทำงานเป็นพิษ และการขาดนวัตกรรม ปัญหาเหล่านี้เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบและส่งผลกระทบทั้งต่อบุคลากรและผลการดำเนินงานขององค์กร การปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับหลักความเป็นธรรม ความไว้วางใจ และการเรียนรู้ จึงเป็นภารกิจสำคัญของผู้นำในยุคปัจจุบัน

การวิเคราะห์กรณีศึกษาเชิงวิชาการ: วัฒนธรรมองค์กรกับการตัดสินใจในสถานการณ์วิกฤต

บริบทของสถานการณ์: องค์กรในกรณีศึกษานี้เป็นผู้ผลิตและจำหน่ายรถสปีดรายใหญ่ มีศูนย์บริการทั่วประเทศ และมีระบบ Call Center รวมถึงทีมช่าง 24 ชั่วโมงรองรับเหตุฉุกเฉิน ในช่วงเวลาประมาณ 3 มีลูกค้ารายหนึ่งประสบเหตุรถเสีย ไม่สามารถขนส่งสินค้าไปยังภาคใต้ได้ตามกำหนด หากไม่สามารถส่งสินค้าได้ก่อนเที่ยงของวันรุ่งขึ้น ลูกค้าจะต้องรับภาระค่าเสียหายจำนวนมาก ช่างผู้ปฏิบัติงานตรวจสอบแล้วพบว่าอะไหล่บางชิ้นเสียหาย และจำเป็นต้องซ่อมทันทีเพื่อให้รถสามารถเดินทางต่อได้ อย่างไรก็ตาม อะไหล่ดังกล่าวไม่ได้อยู่ในคลังของศูนย์ ณ เวลานั้น แต่ช่างมีอะไหล่สำรองอยู่ที่บ้าน จึงขออนุญาต บริษัททำงานนี้เอง แม้จะเป็นนอกเวลางานปกติ หลังจากบริษัทปรึกษาเจ้าของประมาณ 30 นาที เจ้าของตัดสินใจอนุญาตทันทีโดยคำนึงถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดกับลูกค้า

ผู้เขียนยกตัวอย่างสมมติสถานการณ์นี้สะท้อนมิติสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร เพื่อการวิเคราะห์เชิงวัฒนธรรมองค์กร

ประเด็นแรก คือ วัฒนธรรมที่ยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer-Centric Culture) การตัดสินใจของเจ้าของบริษัทแสดงให้เห็นว่าองค์กรให้ความสำคัญกับ “ผลกระทบต่อลูกค้า” มากกว่าข้อจำกัดด้าน

เวลางานหรือขั้นตอนราชการภายใน การอนุมัติให้ช่างใช้อะไหล่ส่วนตัวเพื่อช่วยลูกค้า สะท้อนค่านิยมที่ชัดเจนว่าความสำเร็จของลูกค้า คือ ความสำเร็จขององค์กร ซึ่งวัฒนธรรมลักษณะนี้ช่วยสร้างความไว้วางใจระยะยาว (long-term trust) ระหว่างลูกค้ากับองค์กร และมีแนวโน้มสร้างความภักดี (customer loyalty) สูงกว่าการยึดติดกับขั้นตอนแบบแข็งตัว และกรณีขององค์กรผู้ผลิตและจำหน่ายรถสปีดรายใหญ่ที่มีศูนย์บริการทั่วประเทศ ซึ่งต้องเผชิญสถานการณ์ฉุกเฉินในช่วงเวลาตี 3 เมื่อรถของลูกค้าเสียกลางทาง และเสี่ยงต่อการส่งสินค้าไม่ทันกำหนด สะท้อนให้เห็นถึงบทบาทของวัฒนธรรมองค์กรในการกำหนดพฤติกรรมการตัดสินใจของบุคลากรในภาวะวิกฤตอย่างชัดเจน

ประเด็นที่สอง คือ การที่ช่างเสนอแนวทางแก้ไขโดยใช้อะไหล่สำรองของตนเอง และผู้บริหารอนุมัติแม้จะอยู่นอกเวลาทำการปกติ แสดงถึงรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะเฉพาะ ซึ่งสามารถอธิบายผ่านกรอบแนวคิดทางวิชาการด้านวัฒนธรรมองค์กรและภาวะผู้นำได้ โดยผู้เขียนจะนำแนวคิดของ Edgar H. Schein (2010) พบว่า วัฒนธรรมองค์กรประกอบด้วย 3 ระดับ ได้แก่

ระดับ Artifacts ในกรณีนี้ สิ่งที่เห็นได้ชัด คือ การมีระบบ Call Center 24 ชั่วโมงและมีทีมช่างพร้อมปฏิบัติงานฉุกเฉิน พร้อมกับการตัดสินใจรวดเร็วแม้นอกเวลางานสิ่งเหล่านี้สะท้อนภาพลักษณ์องค์กรที่พร้อมดูแลลูกค้าอย่างต่อเนื่อง

ระดับ Espoused Values ค่านิยมที่สะท้อนจากพฤติกรรม ได้แก่ ลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer First) ผนวกกับความรับผิดชอบต่อผลกระทบของลูกค้าและพร้อมการแก้ปัญหาเชิงรุก แม้ไม่มีการระบุเป็นลายลักษณ์อักษรในเหตุการณ์นี้ แต่พฤติกรรมของช่างและเจ้าของบริษัทบ่งชี้ว่าค่านิยมดังกล่าวได้รับการปลูกฝังมาแล้ว

ระดับ Basic Assumptions ระดับลึกที่สุด คือ “ความเชื่อพื้นฐาน” ว่าหากลูกค้าเสียหายองค์กรต้องมีส่วนรับผิดชอบต่อความเชื่อนี้ทำให้การอนุมัติเกิดขึ้นโดยไม่ลังเลต่อข้อจำกัดด้านเวลา

ประเด็นที่สาม คือ การวิเคราะห์ผ่านแนวคิด Empowerment และ Psychological Ownership แนวคิดเรื่อง Employee Empowerment อธิบายว่าการให้อำนาจตัดสินใจแก่พนักงานช่วยเพิ่มความรับผิดชอบต่อความคิรีเริ่ม (Conger & Kanungo, 1988) ในกรณีนี้ ช่างไม่ได้รอคำสั่งอย่างเดียว แต่เสนอแนวทางแก้ไขพร้อมทรัพยากรของตนเอง แสดงถึงความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน (Psychological Ownership) ความผูกพันต่อองค์กรความกล้าตัดสินใจในสถานการณ์ไม่แน่นอนหากวัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบควบคุมเข้มงวด ช่างอาจเลือกเพียงรายงานปัญหาแล้วรอคำสั่ง ซึ่งอาจทำให้ลูกค้าเสียหายรุนแรง

ประเด็นที่สี่ คือ ภาวะผู้นำเชิงคุณค่า (Values-Based Leadership) การที่เจ้าของบริษัทตัดสินใจภายใน 30 นาที แม้เป็นเวลานอกงาน แสดงถึงภาวะผู้นำที่ขับเคลื่อนด้วยคุณค่า (values-driven leadership) Bass และ Avolio (1994) อธิบายภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ว่าผู้นำลักษณะนี้จะให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ระยะยาวและแรงบันดาลใจ มากกว่าผลประโยชน์เฉพาะหน้า การอนุมัติครั้งนี้สะท้อนว่าผู้นำมองภาพระยะยาวด้านความสัมพันธ์ลูกค้ายอมรับความเสี่ยงเพื่อปกป้องคุณค่าหลักขององค์กร ส่งสัญญาณทางวัฒนธรรมให้พนักงานเห็นแบบอย่าง

ประเด็นที่ห้า คือ ผลกระทบเชิงกลยุทธ์และความได้เปรียบทางการแข่งขันจากมุมมอง Resource-Based View (Barney, 1991) วัฒนธรรมองค์กรถือเป็นทรัพยากรเชิงนามธรรมที่เลียนแบบได้ยาก หากองค์กรมีวัฒนธรรมที่ตอบสนองลูกค้าอย่างแท้จริง จะกลายเป็นความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน

ผลลัพธ์ที่คาดการณ์ได้ ได้แก่ ความภักดีของลูกค้า (Customer Loyalty) การบอกต่อเชิงบวก (Word-of-Mouth) ความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) ภาพลักษณ์องค์กรด้านความรับผิดชอบต่อ

ข้อเสนอที่ผู้เขียนเห็นว่าระบบที่ควรพัฒนาแม้กรณีนี้สะท้อนวัฒนธรรมเชิงบวก แต่ในเชิงบริหารจัดการควรพัฒนาให้เป็นระบบ เช่น จัดทำนโยบายการอนุมัติฉุกเฉินที่ชัดเจน จัดตั้งคลังอะไหล่ฉุกเฉินระดับภูมิภาค กำหนดแนวทางการชดเชยกรณีพนักงานใช้ทรัพยากรส่วนตัวการทำให้วัฒนธรรมดี ๆ กลายเป็น “ระบบ” จะช่วยลดการพึ่งพาการตัดสินใจเฉพาะบุคคล

กรณีนี้สะท้อนว่า วัฒนธรรมองค์กรมีบทบาทสำคัญต่อพฤติกรรมของบุคลากรและการตัดสินใจ ในภาวะวิกฤต ผ่านองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ ค่านิยมที่ยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง การให้อำนาจและความไว้วางใจแก่พนักงาน ภาวะผู้นำที่ขับเคลื่อนด้วยคุณค่า ความยืดหยุ่นเชิงโครงสร้างเหตุการณ์ในช่วงที่ 3 จึงเป็นมากกว่าการซ่อมรถ แต่เป็นภาพสะท้อนของวัฒนธรรมองค์กรที่ฝังรากลึก และเป็นปัจจัยกำหนดความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว ไม่ว่าจะเป็นการกระจายอำนาจและความไว้วางใจ (Empowerment & Trust) จะเห็นได้ว่าช่วงกล่าตัดสินใจโทรปรึกษาบริษัทและเสนอแนวทางแก้ไข แสดงให้เห็นว่าองค์กรมีบรรยากาศที่เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็น ไม่ใช่เพียงทำตามคำสั่งอย่างเดียวในองค์กรที่วัฒนธรรมเป็นแบบควบคุมเข้มงวด พนักงานอาจเลือก “ไม่เสี่ยง” และแจ้งลูกค้าให้รอเวลาทำการปกติ ซึ่งอาจส่งผลเสียมหาศาล แต่ในกรณีนี้ช่วงรู้สึกว่าการมีบทบาทสำคัญ และได้รับความไว้วางใจจากองค์กร วัฒนธรรมแบบนี้ช่วยสร้าง ความรับผิดชอบต่อลูกค้า ความภาคภูมิใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร

ถ้าหากองค์กรมีความยืดหยุ่นเชิงระบบ (Organizational Agility) แม้จะเป็นนอกเวลาทำการ แต่บริษัทสามารถตัดสินใจภายใน 30 นาที สะท้อนว่าองค์กรมีโครงสร้างการตัดสินใจที่ไม่ซับซ้อนเกินไป และผู้นำพร้อมรับผิดชอบต่อตัดสินใจในสถานการณ์เร่งด่วน และจะเห็นได้ว่าองค์กรมีวัฒนธรรมที่เน้นขั้นตอนมากกว่าผลลัพธ์ อาจเกิดความล่าช้า เช่น ต้องรอเปิดคลังอะไหล่ ต้องรออนุมัติเป็นลายลักษณ์อักษร ต้องรอวันทำการถัดไป ซึ่งทั้งหมดอาจทำให้ลูกค้าเสียหายรุนแรง

ภาวะผู้นำที่ขับเคลื่อนด้วยคุณค่า (Values-Driven Leadership) เจ้าของบริษัทมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในสถานการณ์นี้ การตัดสินใจอย่างรวดเร็วโดยคำนึงถึงผลกระทบต่อลูกค้า แสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำที่ขับเคลื่อนด้วยคุณค่าทางจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อลูกค้า หากผู้นำมีแนวคิดเพียงลดต้นทุนหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยง อาจเลือกไม่อนุญาต แต่การตัดสินใจครั้งนี้สะท้อนว่าวัฒนธรรมองค์กรถูกกำหนดจาก “ตัวอย่างของผู้นำ” (lead by example)

ผลกระทบเชิงกลยุทธ์การตัดสินใจช่วยลูกค้าในเหตุการณ์นี้อาจส่งผลเชิงบวกหลายประการ ได้แก่ สร้างความประทับใจอย่างลึกซึ้ง (Emotional Loyalty) เพิ่มโอกาสการซื้อซ้ำและการบอกต่อ สร้างภาพลักษณ์องค์กรที่พร้อมดูแล 24 ชั่วโมงจริง เสริมสร้างความภูมิใจให้พนักงาน ในทางกลับกัน หากองค์กรปฏิเสธความช่วยเหลือ อาจเกิดผลเสีย เช่น การร้องเรียนในสื่อออนไลน์ การสูญเสียลูกค้ารายใหญ่ ภาพลักษณ์ด้านลบในตลาด แม้กรณีนี้สะท้อนวัฒนธรรมเชิงบวก แต่ยังมีข้อพิจารณาเชิงระบบ เช่น ควรมีนโยบายรองรับกรณีใช้อะไหล่ส่วนตัวอย่างเป็นทางการ ควมมีระบบอะไหล่ฉุกเฉินในแต่ละภูมิภาค ควรมีแนวทางการอนุมัติฉุกเฉินที่รวดเร็วกว่า 30 นาทีการพัฒนาโครงสร้างรองรับจะทำให้ “วัฒนธรรมที่ดี” กลายเป็น “มาตรฐานการปฏิบัติ” ไม่ใช่เพียงการตัดสินใจเฉพาะเหตุการณ์

คำแนะนำสำหรับคนทำงานในการมีส่วนร่วมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งวัฒนธรรมองค์กร ไม่ใช่หน้าที่ของผู้บริหารเพียงฝ่ายเดียว แต่เป็นความรับผิดชอบร่วมกันของคนทำงานทุกระดับในองค์กร

เพราะวัฒนธรรมไม่ได้เกิดจากคำประกาศหรือป้ายติดผนัง หากเกิดจาก “พฤติกรรมจริงในชีวิตประจำวัน” ของพนักงานทุกคน ดังนั้น หากต้องการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและยั่งยืน คนทำงานควรมีแนวทางปฏิบัติดังต่อไปนี้

1. เข้าใจและยึดมั่นในค่านิยมขององค์กร ชั้นแรกที่สำคัญ คือ การทำความเข้าใจค่านิยมหลัก (Core Values) ขององค์กรอย่างแท้จริง ไม่เพียงแค่ท่องจำ แต่ต้องตระหนักว่าค่านิยมเหล่านั้นสะท้อนออกมาในการทำงานอย่างไร เช่น หากองค์กรยึดหลัก “ลูกค้าเป็นศูนย์กลาง” พนักงานควรถามตนเองเสมอว่า การตัดสินใจของตนส่งผลต่อลูกค้าหรือไม่ เมื่อคนทำงานยึดมั่นในค่านิยมเดียวกัน จะเกิดความสุขคล่องในการตัดสินใจ ลดความขัดแย้ง และเพิ่มประสิทธิภาพโดยรวม

2. เป็นแบบอย่างในบทบาทของตนเอง แม้ไม่ได้อยู่ในตำแหน่งผู้นำ แต่พนักงานทุกคนสามารถเป็น “ผู้นำเชิงพฤติกรรม” ได้ผ่านการกระทำของตน เช่น การตรงต่อเวลา ความรับผิดชอบ การเคารพเพื่อนร่วมงาน และความซื่อสัตย์ในการทำงานพฤติกรรมเชิงบวกเหล่านี้จะค่อยๆ สร้างบรรทัดฐานใหม่ให้กับทีม และช่วยเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้แข็งแรงจากภายใน

3. สนับสนุนระบบประเมินและรางวัลที่สอดคล้องกับค่านิยม เมื่อองค์กรมีระบบประเมินผล และให้รางวัลที่สอดคล้องกับค่านิยม พนักงานควรสนับสนุนและปฏิบัติตามอย่างจริงจัง เช่น หากองค์กรให้รางวัลแก่ผู้ทำงานเป็นทีมได้ดี พนักงานควรลดพฤติกรรมแข่งขันแบบทำลายล้าง และหันมาส่งเสริมความร่วมมือแทน การให้ความสำคัญกับพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยม จะช่วยทำให้วัฒนธรรมไม่เพียงคำพูด แต่เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจริง

4. มีส่วนร่วมและกล้าแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ องค์กรที่เข้มแข็งต้องการการมีส่วนร่วมจากพนักงาน คนทำงานควรใช้โอกาสในการประชุม การสะท้อนผลการทำงาน หรือเวทีแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อเสนอแนวคิดใหม่ๆ อย่างสุภาพและสร้างสรรค์

5. เปิดใจรับฟังและพร้อมพัฒนาอย่างต่อเนื่อง วัฒนธรรมองค์กรที่ดีต้องอาศัยการเรียนรู้และการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ คนทำงานควรเปิดใจรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง ยอมรับคำแนะนำ และมองความผิดพลาดเป็นโอกาสในการพัฒนา การยึดติดกับวิธีการเดิมหรือปฏิเสธความคิดเห็นใหม่ๆ อาจเป็นอุปสรรคต่อการเติบโตทั้งของตนเองและองค์กร

การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งไม่ใช่หน้าที่ของผู้บริหารเพียงลำพัง แต่เป็นความร่วมมือของคนทำงานทุกระดับ การเข้าใจค่านิยม การเป็นแบบอย่างที่ดี การสนับสนุนระบบที่เหมาะสม การมีส่วนร่วม และการเปิดใจเรียนรู้ ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน เมื่อคนทำงานตระหนักว่าตนเอง คือ “ผู้ร่วมสร้างวัฒนธรรม” ไม่ใช่เพียง “ผู้ปฏิบัติตามวัฒนธรรม” องค์กรก็จะสามารถพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศได้อย่างมั่นคงในระยะยาว

บทสรุป

วัฒนธรรมองค์กรเป็นระบบของค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐาน และแนวปฏิบัติที่สมาชิกในองค์กรยึดถือร่วมกัน ซึ่งมีอิทธิพลโดยตรงต่อพฤติกรรม วิธีคิด และการตัดสินใจของคนทำงานในทุกระดับ ในมุมมองทางวิชาการ วัฒนธรรมองค์กรเปรียบเสมือน “กรอบความหมายร่วม” ที่ช่วยกำหนดว่าอะไรคือสิ่งที่ถูกต้อง เหมาะสม และพึงประสงค์ในบริบทขององค์กรนั้นๆ จึงไม่ใช่เพียงบรรยากาศการทำงาน แต่เป็นโครงสร้างทางสังคมที่หล่อหลอมประสิทธิภาพและความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว

สำหรับคนทำงาน วัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญในหลายมิติ ประการแรก คือ การสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง (sense of belonging) เมื่อพนักงานรับรู้ว่าคุณค่าและมีบทบาทในเป้าหมายร่วม ความผูกพันต่อองค์กรจะเพิ่มขึ้น ส่งผลให้แรงจูงใจและความรับผิดชอบสูงขึ้น ประการที่สอง วัฒนธรรมที่ชัดเจนช่วยลดความคลุมเครือในการทำงาน ทำให้การตัดสินใจรวดเร็วและสอดคล้องกัน ลดความขัดแย้ง และเพิ่มประสิทธิภาพในการประสานงาน ประการที่สาม วัฒนธรรมที่ส่งเสริมความไว้วางใจ ความปลอดภัยทางจิตใจ และการเปิดรับความคิดเห็นที่แตกต่าง จะเอื้อต่อการเรียนรู้และนวัตกรรม ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในโลกการทำงานยุคดิจิทัล

ในทางกลับกัน หากวัฒนธรรมองค์กรไม่เหมาะสม เช่น เน้นอำนาจมากกว่าความเป็นธรรมชาติ ความโปร่งใส หรือไม่เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วม อาจนำไปสู่ปัญหาอัตราการลาออกสูง บรรยากาศการทำงานเป็นพิษ และการหยุดนิ่งทางความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ดังนั้น การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งจึงไม่ใช่หน้าที่ของผู้บริหารเพียงฝ่ายเดียว แต่ต้องอาศัยความร่วมมือจากคนทำงานทุกระดับ พนักงานควรเข้าใจค่านิยมขององค์กรอย่างแท้จริง ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีความรับผิดชอบ เปิดใจรับฟังผู้อื่น และมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง เมื่อทุกคนตระหนักว่าตนเองเป็น “ผู้ร่วมสร้างวัฒนธรรม” องค์กรก็จะสามารถเติบโตได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนในระยะยาว

เอกสารอ้างอิง

- ชนิดา จิตตรุทธะ. (2560). *วัฒนธรรมองค์กร: ปัจจัยสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืน*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศรุตานนท์ ขอบประดิษฐ์. (2567). *เอกสารประกอบการสอน รหัสวิชา 0101104 รายวิชา มนุษย์กับสังคม*. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยทองสุข
- สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์. (2555). *แผนพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555*. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://www.opsmoac.go.th> [14 กุมภาพันธ์ 2569]
- Amy C. Edmondson. (2018). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z.J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165–218.
- Conger, J.A., & Kanungo, R.N. (1988). The empowerment process. *Academy of Management Review*, 13(3), 471–482.
- Charles B. Handy. (1985). *Understanding Organizations*. Harmondsworth: Penguin Book.
- Cox, T. (1991). The multicultural organization. *Academy of Management Executive*, 5(2), 34–47.

- Deal, T.E. and Kennedy A.A. (2017). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. New York: Peseus Books.
- Denison, D.R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: Wiley.
- Denison, D. R., & Mishra, A.K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Griffeth, R.W., Hom, P.W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover. *Journal of Management*, 26(3), 463–488.
- Harrison, R. (1993). *Diagnosis and changing organizational culture*. Jossey-Bass.
- Kotter, J.P., & Heskett, J.L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press.
- Maslach, C., & Leiter, M.P. (1997). *The Truth about Burnout*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Maznevski, M.L., & Chudoba, K.M. (2000). Bridging space over time: Global virtual team dynamics. *Organization Science*, 11(5), 473–492.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Schein, Edgar H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E.H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. 4th ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E.H. (2016). *Organizational Culture and Leadership*, 5th ed. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Shore, L.M., Randel, A.E., Chung, B.G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model. *Journal of Management*, 37(4), 1262–1289.
-