

ภาคผนวก ฉ

คู่มือ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 11

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี



คู่มือ

รูปแบบการพัฒนาระบบผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
ขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
เขตตรวจราชการที่ 11

ผู้วิจัย

นายสัมฤทธิ์ ต้นสุวรรณค์

นักศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คำนำ

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 11 เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารโรงเรียนระดับประถมศึกษาโดยมุ่งพัฒนาด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะและเจตคติ เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนระดับประถมศึกษาได้เกิดความรู้ ความเข้าใจด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และสร้างความตระหนัก ในบทบาทหน้าที่และภาระงานด้านต่างๆในโรงเรียน ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างแท้จริง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการพัฒนา และการวัดและประเมินผล และรายละเอียดของกิจกรรม มีเอกสารประกอบการพัฒนา คือ คู่มือการใช้รูปแบบจำนวน 1 เล่มและเอกสารประกอบการพัฒนาจำนวน 2 เล่ม ประกอบด้วย

เล่มที่ 1 การดำเนินกลยุทธ์

เล่มที่ 2 วัฒนธรรมองค์การ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ประธานและคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริหารสถานศึกษาทุกท่านที่มีส่วนร่วม ในการดำเนินงาน การวิจัยในครั้งนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่า เอกสารประกอบการพัฒนานี้ จะเป็นประโยชน์ ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ให้มีประสิทธิภาพสูงสุดต่อไป

สัมฤทธิ์ ต้นสวรรค์

นักศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 11.....	1
หลักการของรูปแบบ.....	3
วัตถุประสงค์ของรูปแบบ.....	4
เนื้อหาของรูปแบบ.....	4
กระบวนการของรูปแบบ.....	5
การวัดและการประเมินผล.....	9
กำหนดการอบรมเชิงปฏิบัติการ	11
กำหนดการศึกษาดูงาน	12
กำหนดการฝึกปฏิบัติจริง	13
เอกสารอ้างอิง	14
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจรูปแบบและเอกสารประกอบการพัฒนา	15
รายชื่อคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	16

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

**รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 11**

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 มาตรา 80 (3)

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2554 มาตรา 6 มาตรา 7 และนโยบายที่รัฐบาลได้แถลงต่อรัฐสภายึดหลักการจัดเพื่อพัฒนาสังคมไทย ให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้และเพื่อให้คนไทยทั้งปวงได้รับโอกาสความเท่าเทียมกันในการศึกษา พัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต อันเป็นเงื่อนไขไปสู่ระบบเศรษฐกิจ ฐานความรู้ที่พึงประสงค์ ดังนั้นการศึกษาเป็นกระบวนการของการพัฒนาชีวิตและสังคมซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนสามารถพึ่งตนเองพึ่งกันเอง และสามารถแข่งขันได้ในระดับนานาชาติ (ราชกิจจานุเบกษาเล่มที่ 124 ตอน 47 ก, 2550, หน้า 1). (ราชกิจจานุเบกษาเล่มที่ 116 ตอน 34 ก, 2542, หน้า 6) และการบริหารการศึกษามีความสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างรากฐานในการพัฒนาประเทศเนื่องจากเป็นหน่วยงานในการจัดการทรัพยากรในการบริหารได้แก่ คน เงิน และวัสดุอุปกรณ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา ถ้าขาดกระบวนการบริหาร สถานศึกษาก็ไม่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้ การบริหารสถานศึกษาจึงเป็นเครื่องมือที่ชี้ถึงศักยภาพในการบริหาร ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของสถานศึกษาอีกด้วย เพื่อเป็นการปรับปรุงในเชิงคุณภาพได้มีการพัฒนาระบบการบริหารคุณภาพและเทคนิคการบริหารแบบต่างๆ ขึ้นมาหลายรูปแบบการบริหารแต่ละระบบต่างมีจุดอ่อนจุดแข็งแตกต่างกันไป และต้องพิจารณาเลือกใช้ให้เหมาะสมกับแต่ละสถานศึกษาเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด (กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550, หน้า 1)

การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นจุดรวมของการบริหารกับพลังของแหล่งข้อมูลข่าวสารที่หลากหลาย เพื่อกำหนดขึ้นเป็นนโยบายในการดำเนินงานที่ชัดเจนแม่นยำ ระบบการบริหารนี้มีวิวัฒนาการมาจากการบริหารธุรกิจ และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้กับทุกองค์การ ที่มีขนาดใหญ่และขนาดเล็ก ฉะนั้นการบริหารที่ดีจึงจำเป็นที่จะต้องมีความสำเร็จขององค์การทั้งในปัจจุบันและอนาคต การบริหารเชิงกลยุทธ์นับเป็นการสร้างโอกาสให้

องค์การก้าวสู่ความสำเร็จ เนื่องจากโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สลับซับซ้อน องค์การจะต้องมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว หากผู้บริหารขาดองค์ความรู้และความชำนาญในการกำหนดกลยุทธ์และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ จะส่งผลให้ องค์การไม่สามารถพัฒนาตนเองให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้ ผู้บริหารที่ให้ความสำคัญอย่างยิ่งในการกำหนดกลยุทธ์ และกระบวนการวางแผนอย่างมีรูปแบบ ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กจึงควรศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์และใช้ในการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาเพื่อปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง (บรรจง จันทมาศ, 2542, หน้า 8 – 9)

จากที่กล่าวมาแล้วการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนมีความสำคัญที่จะทำให้เกิดการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงานตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 โดยมีสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประถมศึกษาอยู่ในสังกัด ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 38 และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 มีอำนาจหน้าที่จัดทำนโยบาย แผนพัฒนามาตรฐานการศึกษา วิเคราะห์ ตรวจสอบ จัดตั้ง จัดสรร กำกับ ติดตามการใช้งบประมาณ ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน กำกับดูแล ติดตามและประเมินผล รวมทั้งระดมทรัพยากรในการส่งเสริม การจัดและการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2549) ออนไลน์ ปัจจุบันสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนในสังกัดทั้งหมด จำนวน 32,878 โรงเรียนเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 13,184 โรงเรียน จากผลการดำเนินงานในปัจจุบันพบว่าโรงเรียนยังไม่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับการจัดอันดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยในปี 2553 ของ IMD (International Institute for Management Development) WEF (World Economic Forum) และธนาคารโลก โดยในปี 2553 ได้จัดอันดับประเทศไทยอยู่อันดับที่ 26 จากทั้งหมด 58

จากสภาพปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็กที่ผ่านมาพบว่า ส่วนใหญ่ประสบปัญหาใน 4 ด้านดังนี้ 1) ปัญหาด้านการบริหารจัดการ 2) การลดลงของประชากรทำให้โรงเรียนมีขนาดเล็กถึงเป็นจำนวนมาก 3) มีอัตราครูต่อนักเรียนต่ำกว่ามาตรฐาน 4) มีค่าใช้จ่ายต่อนักเรียน 1 คน สูงกว่าโรงเรียนขนาดอื่น นอกจากนี้ผู้บริหารยังขาดทักษะในการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กเนื่องจากโรงเรียนขนาดเล็กมีบริบทแตกต่างจากโรงเรียนขนาด

อื่น ปัญหาด้านการเรียนการสอนพบว่า มีครูไม่ครบชั้น ครูส่วนใหญ่ขาดทักษะ ครูสอนไม่เต็มเวลา เต็มความมารดเนื่องจากมีภารกิจอื่น รวมทั้งมีนักเรียนจำนวนน้อย ในแต่ละชั้น ปัญหาด้าน ความพร้อมเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุน มีน้อยเนื่องจากมีการจัดสรรงบประมาณตามเกณฑ์ของนักเรียน ปัญหาด้านการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา มีตัวแทนขององค์กรชุมชนเข้าร่วมแต่ผู้ปกครองหรือตัวแทนมีฐานะยากจนจึงไม่สามารถส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียนได้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2551, หน้า 5-7) สุวิทย์ ยอดสละ (2011 หน้า 22) ได้เสนอวิธีแก้ปัญหาการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กแนวใหม่ผู้นำต้องกล้าคิดนอกกรอบ เปลี่ยนแนวคิดใหม่ มีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ มีความมุ่งมั่นในการทำงาน มีการทำงานเป็นทีม มีเครือข่ายในการทำงาน จัดการเรียนรู้แบบบูรณาการร่วมกับชุมชนหรือภูมิปัญญาท้องถิ่น ใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้ เพราะมีครูไม่ครบชั้น หรืออาจจัดการเรียนการสอนเชื่อมโยงกับการศึกษานอกระบบและตามอัธยาศัย สามารถประสานสืบทัดร่วมกับบ้าน วัด โรงเรียน จัดกระบวนการเรียนรู้ โดยใช้ชุมชนเป็นฐานขับเคลื่อนในการจัดการศึกษา เพื่อสร้างทางเลือกในการจัดการศึกษาแนวใหม่กล่าวโดยสรุปคือการสร้างจุดเด่น เน้นเครือข่าย ใช้ ICT มีแหล่งเรียนรู้ บูรณาการ ประสานสืบทัด คิดนอกกรอบ แนวทางแก้ปัญหาดังกล่าวการมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กลยุทธ์ของผู้บริหารและบุคลากรที่ปรารถนาที่จะประสบความสำเร็จในอาชีพ ควรศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ให้เข้าใจอย่างถ่องแท้เพื่อปรับตัวให้อยู่รอดในกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน การประยุกต์หลักแนวคิดของการบริหารเชิงกลยุทธ์ไปใช้ในการบริหารงานที่จะทำให้องค์การสามารถดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีการพัฒนาอย่างยั่งยืนและประสบความสำเร็จ การบริหารเชิงกลยุทธ์ไม่ได้เป็นประโยชน์ในทางธุรกิจเท่านั้น ในทางการศึกษาก็สามารถประยุกต์ใช้ให้เกิดประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผลที่ยั่งยืนได้เช่นกัน (จินตนา บุญบังการ และณัฐพันธ์ ขจรนันท์). (2548 หน้า, คำนำ)

จากปัญหาที่กล่าวมาแล้วโรงเรียนขนาดเล็กไม่สามารถบริหารเชิงกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพจนเกิดประสิทธิผลได้เหมือนโรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลางและขนาดใหญ่ ซึ่งมีปัจจัยในการบริหารแบบปกติ การบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนขนาดเล็กควรมีรูปแบบที่เหมาะสม ต่อไป

หลักการของรูปแบบ

การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 11 ดังนี้

1. เป็นรูปแบบที่พัฒนาขึ้นโดยยึดแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก
2. เป็นรูปแบบเรียนรู้จากประสบการณ์และการกระทำเป็นการเรียนรู้ในการสร้างความคิด รวบรวม การพัฒนาความเข้าใจ และความสามารถต่างๆ ด้วยตนเอง และการบูรณาการเพื่อนำไปใช้ในการบริหารโรงเรียนจริง
3. เป็นรูปแบบที่ใช้กระบวนการและวิธีการพัฒนาที่หลากหลาย ประกอบด้วย การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาดูงาน การฝึกปฏิบัติจริง การแสดงความคิดเห็น และการติดตามประเมินผล
4. เป็นรูปแบบที่ใช้กระบวนการแบบมีส่วนร่วม โดยมีหลักการสำคัญ ประกอบด้วย การใช้ประสบการณ์ของผู้เข้ารับการอบรม การเรียนรู้ด้วยการกระทำจนทำให้เกิดความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง ซึ่งเกิดจากความสนใจ ของผู้เข้ารับการอบรมการ ปฏิสัมพันธ์ของผู้เข้ารับการอบรม ทำให้เกิดการขยายตัวของเครือข่ายความรู้ที่ทุกคน มีอยู่อย่างกว้างขวาง และการสื่อสารด้วยการพูดหรือการเขียน เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยน

วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 11 มีวัตถุประสงค์ในการดำเนินการ ดังนี้

1. เพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจ สร้างความตระหนักและเจตคติ เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 11
2. เพื่อพัฒนาพฤติกรรมและทักษะด้านการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 11 นำความรู้และทักษะด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เนื้อหาของรูปแบบ

เนื้อหาของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจ
ราชการที่ 11 มีจำนวน 2 หน่วย ดังนี้

หน่วยที่ 1 การดำเนินกลยุทธ์

หน่วยที่ 2 วัฒนธรรมขององค์การ

กระบวนการของรูปแบบ

กระบวนการของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจ
ราชการที่ 11 มีวิธีการพัฒนา ประกอบด้วย

1. การอบรมเชิงปฏิบัติการ ใช้กระบวนการแบบมีส่วนร่วมโดยผู้เข้ารับการ
พัฒนาได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้พูดคุย ระดมสมอง อภิปรายเรียนรู้การปฏิบัติงาน การสอนงาน
และวิธีการสร้างองค์ความรู้ที่หลากหลายในการอบรมเชิงปฏิบัติการ

2. การศึกษาดูงานโดยผู้เข้ารับการพัฒนาได้ร่วมศึกษาดูงานโดยใช้การ
สังเกต การสัมภาษณ์ ศึกษาการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศของโรงเรียนที่มีผลการบริหารงาน
ดีเด่นด้านต่างๆ

3. การฝึกปฏิบัติจริง โดยใช้เอกสารประกอบการพัฒนา ประกอบการ
ปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถ่องแท้ จนเกิดเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน
โดยแบ่งการดำเนินงานออกเป็น 4 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การอบรมเชิงปฏิบัติการ เป็นการอบรมเชิงปฏิบัติการ โดยยึด
การเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ซึ่งมีการกำหนดกิจกรรม ดังนี้

1. กิจกรรมสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรที่เกี่ยวข้องก่อนการ
อบรมเชิงปฏิบัติการ

2. สสำรวจพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษาขนาดเล็ก ของผู้เข้ารับการพัฒนา โดยให้ผู้เข้ารับการพัฒนาคอบแบบประเมิน
ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 2 องค์ประกอบก่อนการอบรมพัฒนา

3. การอบรมเชิงปฏิบัติการใช้ระยะเวลา 2 วัน

ระยะที่ 2 การฝึกปฏิบัติจริง เป็นกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กรายสัปดาห์ทุกวันจันทร์และวันศุกร์ จำนวน 3 สัปดาห์ สัปดาห์ละ 4 ครั้ง ครั้งละ 3 ชั่วโมง เป็นเวลา 36 ชั่วโมง และ การศึกษาดูงานโดยผู้เข้ารับการพัฒนาดูงานได้ร่วมศึกษาดูงานโดยใช้การสังเกต การสัมภาษณ์ ศึกษาการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศของโรงเรียนที่มีการบริหารดีเด่น (Best Practice) เพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก และประชุมสรุปผลการศึกษาดูงาน เพื่อวิเคราะห์หาจุดเด่น จุดที่ควรพัฒนา และวิเคราะห์หาแนวทางในการปฏิบัติงานแก้ไขปัญหาร่วมกัน

ระยะที่ 3 การติดตามและประเมินผล เป็นระยะการติดตามผลการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาหลังการฝึกปฏิบัติจริง 1 สัปดาห์ โดยให้ผู้ฝึกปฏิบัติจริง ทำแบบประเมินพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

รายละเอียดของกิจกรรม

กิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 11 ตามรูปแบบที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วยรายละเอียดของกิจกรรมตามระยะต่างๆ ดังนี้

ระยะที่ 1 การอบรมเชิงปฏิบัติการ

การอบรมเชิงปฏิบัติการประกอบด้วย กิจกรรมดังต่อไปนี้

1. กิจกรรมสร้างปฏิสัมพันธ์ การแนะนำตัวเพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาร่วมกันทำความรู้จักซึ่งกันและกัน เป็นการละลายพฤติกรรมเพื่อให้เกิดความคุ้นเคยและเป็นกัลยาณมิตร เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนากลับมาที่จะอภิปรายและนำเสนอความคิดเห็นประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 11 จำนวน 20 คน

2. กิจกรรมสำรวจพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาของผู้เข้ารับการพัฒนาโดยให้ผู้เข้ารับการพัฒนากลับมาทำแบบประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ จำนวน 2 องค์ประกอบ

3. ผู้บริหารโรงเรียนกลุ่มทดลองเข้ารับ การอบรมเชิงปฏิบัติการ และร่วมกิจกรรมภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาเป็นเวลา 2 วัน โดยมีลำดับขั้นตอนในการจัดกิจกรรม ดังนี้

3.1 ขั้นให้ความรู้ เป็นขั้นให้ความรู้แก่ผู้เข้ารับการพัฒนาเกี่ยวกับแนวคิด หลักการ วิธีการภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษา โดยใช้วิธีการบรรยาย อภิปราย การศึกษาเอกสารประกอบการพัฒนา จัดกิจกรรมการระดมสมองโดยแบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการพัฒนาออกเป็นกลุ่มย่อยๆ และสนทนากลุ่มย่อย แลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษา

3.2 ขั้นนำเสนอผลงานการทำงานกลุ่ม เป็นขั้นตอนที่ผู้เข้ารับการพัฒนาแต่ละกลุ่ม ส่งตัวแทนกลุ่มออกมานำเสนอผลงานที่ได้จากการระดมความคิดจากการศึกษาองค์ความรู้ และการศึกษาสถานการณ์ต่างๆ จากเอกสารประกอบการพัฒนา แล้วแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ซึ่งกันและกัน หลังจากนั้นสรุปผลเพื่อเตรียมเสนอเป็นผลงานกลุ่ม และสรุปประเด็นสำคัญนำเสนอโดยการเขียนแผนภาพความคิด (Mind Mapping)

3.3 ขั้นสรุปองค์ความรู้จากการนำเสนอผลงานการทำงานกลุ่มเป็นขั้นตอนที่วิทยากรและผู้เข้าร่วมอบรมเชิงปฏิบัติการ ร่วมกันสรุปแนวคิด หลักการ การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาและนำไปประยุกต์ใช้ในการปรับพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษา

4. ขั้นสร้างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาเป็นขั้นตอนของการให้ความรู้และฝึกการสร้างแนวทางเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาโดยมีกิจกรรมดังนี้

วันที่ 1 ของการอบรมเชิงปฏิบัติการ

- ลงทะเบียนรับเอกสาร
- เปิดการอบรม
- ปฐมนิเทศ ชี้แจงวัตถุประสงค์และกระบวนการ

ฝึกอบรม

- สร้างบรรยากาศการเรียนรู้
- ดำเนินกิจกรรมตามเอกสารประกอบการพัฒนา

เล่มที่ 1 การดำเนินกลยุทธ์

- อภิปรายตามประเด็นที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนและทำความเข้าใจ
- บันทึกผลการเรียนรู้พฤติกรรมกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษา

วันที่ 2 ของการอบรมเชิงปฏิบัติการ

- สร้างบรรยากาศการเรียนรู้
- ดำเนินกิจกรรมตามเอกสารประกอบการพัฒนาเล่มที่ 2 วัฒนธรรมองค์การ
- นำเสนอตัวแบบพฤติกรรมกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษา ที่พึงประสงค์
- สรุปพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาที่พึงประสงค์
- บันทึกผลการเรียนรู้พฤติกรรมกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษา
- ประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาที่เข้ารับการอบรมเชิงปฏิบัติการ โดยการสะท้อนผลการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษา

ระยะที่ 2 การฝึกปฏิบัติจริง

การฝึกปฏิบัติที่เป็นกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษา เป็นรายสัปดาห์ เป็นเวลา 3 สัปดาห์ ๆ ละ 4 ครั้ง ครั้งละ 3 ชั่วโมง รวม 36 ชั่วโมง โดยแต่ละครั้งมีการจัดกิจกรรมดังนี้

1. กิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษา ด้านการดำเนินกลยุทธ์ ผู้เข้ารับการพัฒนาวิเคราะห์พฤติกรรมตนเองโดยนำเสนอพฤติกรรมกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษา ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการควบคุมกลยุทธ์ ที่ต้องปรับและพัฒนา ร่วมกันอภิปรายรูปแบบกิจกรรมการพัฒนา นำเสนอแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษา ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการควบคุมกลยุทธ์ และผู้เข้ารับการพัฒนาคอบแบบประเมินการดำเนินกลยุทธ์

2. กิจกรรมวัฒนธรรมองค์การ ผู้เข้ารับการพัฒนาทบทวน พฤติกรรมของตนเองโดย นำเสนอความก้าวหน้าของตนเองจากการปรับและพัฒนา พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ได้นำเสนอไว้ในครั้งที่ 1 พร้อมกับนำเสนอพฤติกรรมการ ปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการควบคุมกลยุทธ์ ด้านการบริหารหลักสูตรและการสอนที่ต้อง ปรับและพัฒนา ร่วมกันอภิปรายรูปแบบกิจกรรมการพัฒนา และนำเสนอแนวทางในการ พัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษา ด้านวัฒนธรรมองค์การไปใช้ เป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษา

3. กิจกรรมสรุปผลการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษา ผู้เข้ารับการพัฒนา นำเสนอความก้าวหน้าของตนเอง จากการปรับและพัฒนาการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาทั้ง 2 ด้าน พร้อมทั้งอภิปรายรูปแบบกิจกรรมการพัฒนา ตอบแบบประเมินการพัฒนาเพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษา ผู้วิจัยดำเนินการสรุปและปิดการฝึกปฏิบัติการ การศึกษาดูงานโดยผู้เข้ารับการพัฒนาได้ร่วมศึกษาดูงานโดยใช้การสังเกต การสัมภาษณ์ ศึกษากิจการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศของโรงเรียนที่มีการบริหารดีเด่นระหว่างฝึกปฏิบัติจริง เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ สภาพการดำเนินงาน จุดเด่น จุดด้อย ข้อควรนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนระดับประถมศึกษาของโรงเรียนดีเด่น โดยนำคณะผู้เข้ารับการพัฒนาที่ทดลองใช้รูปแบบไปศึกษาดูงานจำนวน 1 โรงเรียนคือ โรงเรียนบ้านนาแก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สกลนคร เขต 1

ระยะที่ 3 ระยะติดตามและประเมินผลพัฒนา

เป็นระยะการติดตามผลทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษา หลังสิ้นสุดการฝึกปฏิบัติการ 1 สัปดาห์โดยให้ผู้เข้ารับการพัฒนาทำแบบประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาเพื่อประเมินพฤติกรรมทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษา ผู้เข้ารับการพัฒนาหลังการฝึกปฏิบัติการ

การวัดและการประเมินผล

การวัดและการประเมินผลรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 11 ดำเนินการดังนี้

ระยะที่ 1 การอบรมเชิงปฏิบัติการ มีการประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ก่อนการอบรมเชิงปฏิบัติการ เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้ประเมินตนเองเกี่ยวกับพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนระดับประถมศึกษา ทั้ง 2 ด้าน ประกอบด้วย การดำเนินกลยุทธ์ และ วัฒนธรรมองค์การ

ระยะที่ 2 การศึกษาดูงานโรงเรียนที่มีการบริหารดีเด่น โดยให้ผู้เข้ารับการพัฒนาลำดับผู้บริหารสถานศึกษาที่ไปศึกษาดูงานเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก หลังสิ้นสุดการดูงานจากสถานศึกษาดีเด่นมีการประชุม สรุปผลจากการศึกษาดูงานที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ทั้ง 2 ด้าน ประกอบด้วย การดำเนินกลยุทธ์ และวัฒนธรรมองค์การ เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้นำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการฝึกปฏิบัติจริง

ระยะที่ 3 การฝึกปฏิบัติจริง ประเมินพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กของผู้เข้ารับการพัฒนาก่อนการฝึกปฏิบัติจริงและหลังสิ้นสุดการฝึกปฏิบัติจริงโดยการสอบถามและสัมภาษณ์ผู้เข้ารับการประเมินเกี่ยวกับพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กเพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้ประเมินตนเองเกี่ยวกับพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ทั้ง 2 ด้าน ประกอบด้วย การดำเนินกลยุทธ์ และวัฒนธรรมองค์การ

ระยะที่ 4 การติดตามและประเมินผล โดยมีการประเมินพฤติกรรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กกระยะติดตามผลหลังการฝึกปฏิบัติจริง 1 สัปดาห์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้ประเมินตนเองเกี่ยวกับพฤติกรรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ทั้ง 2 ด้าน ประกอบด้วย การดำเนินกลยุทธ์ และวัฒนธรรมองค์การ

กำหนดการอบรมเชิงปฏิบัติการ
รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
เขตตรวจราชการที่ 11
ณ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครพนม เขต 1 ห้อง รวมใจ 1
ระหว่างวันที่ 29 – 30 เมษายน พ.ศ. 2559

วันที่ 29 เมษายน พ.ศ. 2559

- เวลา 08.00 – 08.30 น. - ลงทะเบียนและรับเอกสาร
- เวลา 08.30 – 09.00 น. - พิธีเปิดและบรรยายพิเศษ
 โดย ดร.รัฐศาสตร์ กองสินแก้ว
 ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
 ประถมศึกษานครพนม เขต 1
- เวลา 09.00 – 10.20 น. - ผู้วิจัยชี้แจงวัตถุประสงค์ของการอบรม
 โดยนายสัมฤทธิ์ ต้นสวรรค์
 นักศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิตสาขาภาวะผู้นำทางการบริหาร
 การศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
- เวลา 10.20–10.30 - พักรับประทานอาหารว่าง
- เวลา 10.30 – 12.00 น. - ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
 ขนาดเล็ก ด้านการดำเนินกลยุทธ์โดย
 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร
- เวลา 12.00 – 13.00 น. - พักรับประทานอาหารกลางวัน
- เวลา 13.00 – 14.20 น. - ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
 ขนาดเล็ก ด้านการดำเนินกลยุทธ์โดย
 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร
- เวลา 14.20–14.30 - พักรับประทานอาหารว่าง
- เวลา 14.30 – 16.00 น. - ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
 ขนาดเล็ก ด้านการดำเนินกลยุทธ์โดย
 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร

- เวลา 16.00 – 17.00 น. - บันทึกผลการเรียนรู้และการสะท้อนกลับของผู้เข้ารับ
การอบรมกับผลการปรับปรุงพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิง
กลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนระดับประถมศึกษา

วันที่ 30 เมษายน พ.ศ. 2559

- เวลา 08.30 – 09.00 น. - ลงเวลาเข้ารับการอบรม
- เวลา 09.00 – 10.20 น. - ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนระดับ
ประถมศึกษาด้านวัฒนธรรมองค์การ
โดย ดร.ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ
- เวลา 10.20–10.30 - พักรับประทานอาหารว่าง
- เวลา 10.00–12.00 - ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนระดับ
ประถมศึกษาด้านวัฒนธรรมองค์การ
โดย ดร.ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ
- เวลา 12.00 – 13.00 น. - พักรับประทานอาหารกลางวัน
- เวลา 13.00 – 14.20 น. - ภาวะผู้นำภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน
ระดับประถมศึกษาด้านวัฒนธรรมองค์การ
โดย ดร.ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ
- เวลา 14.20–15.00 น. - สรุปผลการอบรมเชิงปฏิบัติการ
- เวลา 15.00 – 16.00 น. - พิธีปิดการอบรม และมอบเกียรติบัตร
โดย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร

กำหนดการศึกษาดูงาน
รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
เขตตรวจราชการที่ 11 โรงเรียนบ้านนาแก
วันที่ 16 พฤษภาคม พ.ศ. 2559

วันที่ 16 พฤษภาคม พ.ศ. 2559

- | | |
|---------------|---|
| เวลา 07.00 น. | - คณะศึกษาดูงานพร้อมกันที่โรงเรียน |
| เวลา 07.30 น. | - ออกเดินทางสู่โรงเรียนบ้านนาแกน้อย |
| เวลา 09.30 น. | - เดินทางถึงโรงเรียนบ้านนาแกน้อย
นำโดยผู้อำนวยการโรงเรียนและคณะครูให้การต้อนรับ
และแนะนำการศึกษาดูงานในครั้งนี้ |
| เวลา 10.00 น. | - ศึกษาดูงาน การบริหารการจัดการศึกษา โดยการสังเกต การ
สอบถาม การสัมภาษณ์ |
| เวลา 12.00 น. | - ตัวแทนคณะผู้บริหารที่เข้าร่วมศึกษาดูงานกล่าวขอบคุณ
และมอบของที่ระลึกแล้วเดินทางกลับ |
| เวลา 12.00 น. | - รับประทานอาหารกลางวัน |
| เวลา 13.00น. | - สรุปประชุม สัมมนา ข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษาดูงาน |
-

เอกสารอ้างอิง

คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.(2554). สำนักงาน.

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11. กรุงเทพฯ: สำนักงาน

คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2542, 2545). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ

พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545. สำนักงาน

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. สำนักงานกฤษฎมมนตรี.

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา. (2554). คู่มือการประเมิน

คุณภาพภายนอกกรอบสาม (พ.ศ. 2554-2558) ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน.

สมุทรปราการ : ออฟเซ็ทพลัส จำกัด.

สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา. (2553). *เรียนรู้. บูรณาการ*. กรุงเทพฯ : ศุรุสภา

ลาดพร้าว.

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

ตรวจรูปแบบและเอกสารประกอบการพัฒนา

1. ผศ.ดร.ไชยา ภาวะบุตร ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร
ครุศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
2. รศ.ดร.สายันต์ บุญใบ กรรมการบริหารหลักสูตรครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
3. ผศ.ดร.ทัศนีย์ ประสานตรี รักษาการอธิการมหาวิทยาลัยนครพนม
4. ดร.พิธาน พื้นทอง ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคล
และนิติกร สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน
5. นายมารุต อุปนสากร ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษานครพนม เขต 1
6. นายเพิ่มพูน พงษ์พวงเพชร ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษามุกดาหาร
7. ดร.ทรงศักดิ์ กวานปรัชชา ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองสะโน สำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 1
8. ดร.ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนาแกน้อย สำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1
9. ดร.สมเกียรติ พลະจิตต์ ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนข้าวสูงสวรรค์
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
สกลนคร เขต 3

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

รองศาสตราจารย์ ดร.ปรีชา คัมภีรปกรณ	ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฉวีชัย ไพไพหล	กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
ดร.วรกัญญาพิไล แกระหัน	กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี



รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
เขตตรวจราชการที่ 11

เอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
เขตตรวจราชการที่ 11
เล่มที่ 2
วัฒนธรรมองค์การ

ผู้วิจัย

นายสัมฤทธิ์ ต้นสวรรค์

นักศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คำนำ

เอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจ
ราชการที่ 11 เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก โดยมุ่งพัฒนาด้านความรู้ ความสามารถ
ทักษะ และเจตคติเพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้เกิดความรู้ความเข้าใจในภาวะผู้นำเชิงกล
ยุทธ์ และสร้างความตระหนักในบทบาทหน้าที่และภาระงานด้านการบริหารให้มี
ประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างแท้จริง ผู้วิจัยได้จัดทำเอกสารประกอบการพัฒนา
ทั้งหมด จำนวน 2 เล่ม ประกอบด้วย

เล่มที่ 1 การดำเนินกลยุทธ์

เล่มที่ 2 วัฒนธรรมองค์การ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ประธานและคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
ผู้เชี่ยวชาญ คณะครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงาน หวัง
เป็นอย่างยิ่งว่า เอกสารประกอบการพัฒนานี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่ศึกษา และเป็น
ประโยชน์ต่อประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
ขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 11 ให้
เกิดประโยชน์สูงสุดต่อไป

สัมฤทธิ์ ต้นสวรรค์

นักศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
เอกสารประกอบการพัฒนา เล่มที่ 2 วัฒนธรรมองค์การ	
วัฒนธรรมองค์การ	3
ความเชื่อ	32
ค่านิยม	34
บรรทัดฐาน	42
ใบกิจกรรมที่ 1	46
ใบกิจกรรมที่ 2	47
ใบกิจกรรมที่ 3	48
ใบกิจกรรมที่ 4	49
เอกสารอ้างอิง	50
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจรูปแบบและเอกสารประกอบการพัฒนา	51
รายชื่อคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	52

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

เอกสารประกอบการพัฒนา

เล่มที่ 2

วัฒนธรรมองค์การ

ระยะเวลา 3 ชั่วโมง

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนา มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิด หลักการเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ
2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาระหนักและเห็นความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ
3. เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนา สามารถวิเคราะห์ แนวคิด หลักการ และสามารถนำวัฒนธรรมองค์การไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เนื้อหา

1. วัฒนธรรมองค์การ
2. ความเชื่อ
3. ค่านิยม
4. บรรทัดฐาน

ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม

1. วิทยากรอธิบายขั้นตอน วิธีการศึกษาคู่มือแก่ผู้เข้ารับการพัฒนา
2. วิทยากรแบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการพัฒนากลุ่มๆ ละเท่าๆ กัน ร่วมสนทนาและวิเคราะห์ ตามเนื้อหาที่กำหนดให้
3. ผู้เข้ารับการพัฒนาแต่ละกลุ่มสนทนา อภิปรายและสรุปประเด็นสำคัญ โดยการเขียนแผนผังความคิด (Mind Mapping) เกี่ยวกับการรูปแบบ/ วัฒนธรรมองค์การลงในกระดาษฟลิปชาร์ต ตามประเด็นที่กำหนดไว้

4. ผู้เข้ารับการพัฒนาแต่ละกลุ่มส่งตัวแทน เพื่อมานำเสนอผลงาน อภิปราย และสรุปถึงวัฒนธรรมองค์การ

5. วิทยากรและผู้เข้ารับการพัฒนา ร่วมกันสรุปแนวคิด หลักการ วัฒนธรรม องค์การเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการปรับพฤติกรรมกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 11

สื่อและแหล่งเรียนรู้

1. เอกสารประกอบการพัฒนา เล่มที่ 2 วัฒนธรรมองค์การ
2. กระดาษฟลิปชาร์ต
3. ปากกาเมจิก

การวัดและประเมินผล

1. ประเมินการปฏิบัติกิจกรรม
2. ประเมินความสนใจ และความตั้งใจในการร่วมกิจกรรม
3. ประเมินผลการทำงานวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การ

ความหมายและความสำคัญของวัฒนธรรมในองค์การ

วัฒนธรรมองค์การ เป็นวิถีชีวิตที่คนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งยึดถือปฏิบัติสืบต่อกันมา ซึ่งจะกลายเป็นนิสัยและความเคยชิน และกลายเป็นขนบธรรมเนียมประเพณี วิถีประเพณี ปฏิบัติ ความเชื่อ ค่านิยม รวมทั้งภาษาวัตถุสิ่งของต่างๆ วัฒนธรรมทำให้คนรวมตัวกันเป็นสังคม มีการอยู่ร่วมกันอย่างมีระเบียบ ผลของวัฒนธรรมจะออกมาในรูปจริยธรรม ตลอดจนค่านิยมที่ใช้ในการตัดสินใจหรือวินิจฉัยสั่งการ จริยธรรมองค์การถือเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์การก้าวหน้าและส่งผลให้องค์การได้รับความเชื่อถือจากสังคม ดังนั้นองค์การทุกประเภทจึงจำเป็นต้องนำจริยธรรมมาใช้ในการบริหารและแก้ไขปัญหาองค์การอย่างถูกวิธีเพื่อให้ได้รับความเชื่อถือ ภาพพจน์ที่ดี อันนำมาซึ่งชื่อเสียง เกียรติยศและความก้าวหน้าในระยะยาวขององค์การ

ในองค์การทั้งหลายซึ่งเกิดจากการรวมกลุ่มของคนอย่างมีระเบียบนั้น ถ้าเรามองที่ปัจเจกบุคคลจะเห็นว่า บุคคลจะกระทำการไปสู่เป้าหมายใดๆ ได้นั้น เขาอาศัยศูนย์รวมของใจหรือจิตใจเป็นตัวนำดังที่มักกล่าวกันว่า “สำเร็จด้วยใจ” เมื่อปัจเจกบุคคลมารวมกันในองค์การมีจิตใจมากมายแตกต่างกันไป สิ่งที่จะผูกความแตกต่างของจิตใจเหล่านี้ให้อยู่ด้วยกันได้และทำงานไปในทิศทางเดียวกันได้ หรือมีค่านิยมในเรื่องต่างๆ โดยเฉพาะค่านิยมที่เกี่ยวกับงานในหน่วยงานที่ตนเองมีวิถีชีวิตอยู่สอดคล้องกันได้ สิ่งๆ นั้นก็คือ “วัฒนธรรม” ในองค์การ การศึกษาวัฒนธรรมในองค์การได้รับความสนใจมากขึ้นในปัจจุบัน เมื่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมมีผลกระทบต่อองค์การ โดยเฉพาะในด้านเทคโนโลยี เทคโนโลยีสามารถทำให้งานง่ายขึ้นและทำให้การทำงานในยุคข้อมูลข่าวสารหรือยุคโลกาภิวัตน์สามารถจัดขนาดองค์การให้เล็กลง มีการกระจายอำนาจออกไปให้บริการอย่างกว้างขวางเฉพาะพื้นที่ เฉพาะราย เฉพาะด้าน จนกลุ่มคนเหล่านี้มีเป้าหมายเฉพาะของกลุ่ม เช่น กลุ่มนิติกร กลุ่มบัญชี กลุ่มบริหารงานบุคคล และกลุ่มอื่นๆ กลุ่มเหล่านี้อาจมีชื่อเป็นแผนก ฝ่าย กอง กรม หรือกระทรวงก็ได้ อย่างไรก็ตามสิ่งที่มีสายโยงใยคือวัฒนธรรมในการทำงาน เป็นศูนย์รวมของจิตใจจากองค์การต่างๆ เพื่อให้องค์การสามารถทำงานมุ่งไปสู่ทิศทางเดียวกันได้

1. ความหมายของวัฒนธรรมในองค์การ

กอร์ดอน (Gordon, 1999, p. 342) กล่าวว่าวัฒนธรรมขององค์การคือสิ่งที่อธิบายสภาพแวดล้อมภายในองค์การที่รวมเอาข้อสมมติ ความเชื่อ และค่านิยมที่สมาชิกขององค์การมีส่วนร่วมและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อมีปฏิสัมพันธ์กับโครงสร้างอย่างเป็นทางการในการกำหนดรูปแบบพฤติกรรม

วีรัช สงวนวงค์วาน (2547, หน้า 20) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ค่านิยมและความเชื่อที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นในองค์การ และใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์การนั้น วัฒนธรรมองค์การจึงเป็นเสมือน “บุคลิกภาพ” หรือ “จิตวิญญาณ” ขององค์การ

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540, หน้า 11) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง สิ่งต่างๆ อันประกอบด้วยสิ่งประดิษฐ์ แบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ความเข้าใจและข้อสมมุติพื้นฐานของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ภายในองค์การ

พร ภิศก (2546, หน้า 27) สรุปไว้ว่าวัฒนธรรมองค์การ คือ กลุ่มของค่านิยมรวมที่ได้รับการยอมรับในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิก และช่วยให้สมาชิกในองค์การเข้าใจการปฏิบัติใดที่ได้รับการพิจารณาว่ายอมรับได้ เกิดแนวการปฏิบัติที่สืบต่อกันมา อีกทั้งค่านิยมเหล่านี้มักจะถูกถ่ายทอดผ่านทางเรื่องราว และสื่อทางสัญลักษณ์ต่างๆ

Moorherad & Griffin (1995, p. 440) วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง การแสดงให้เห็นถึงค่านิยม ความรู้ ความคิด ศีลธรรม ประเพณี เทคโนโลยี ตลอดจนสิ่งต่างๆ ที่มนุษย์สร้างขึ้นมา ความเชื่อถือศรัทธาร่วมกันของบรรดาสมาชิกภายในองค์การนั้นๆ และทั้งแสดงให้เห็นถึงสัญลักษณ์ต่างๆ เช่น ปรัชญา ตำนาน นิยาย เรื่องราวและภาษาพิเศษ ฯลฯ

หากมองในทัศนะแคบ วัฒนธรรมจะหมายถึง ระบบอุดมการณ์หรือแนวความคิด (an ideational or conceptual system) ที่เรียนรู้กันแลกเปลี่ยนกันได้และเป็นแนวทางหรือมาตรฐานสำหรับพฤติกรรมที่เหมาะสมอันควรแก่การประพฤติปฏิบัติ วัฒนธรรมในแง่นี้จึงเป็นเสมือนเครื่องมือเพื่อรักษาและเกื้อกูลความสัมพันธ์ระหว่างคนกับสภาพแวดล้อม

สำหรับวัฒนธรรมองค์การจะเป็นวัฒนธรรมทั้งระดับกว้างและระดับแคบ คือ

เป็นทั้งแบบแผนสำหรับพฤติกรรมและแบบแผนของพฤติกรรมซึ่งสมาชิกทั้งหลายในองค์การยึดถือร่วมกัน และสะท้อนความเป็นจริงในองค์การหรือสังคมที่ทุกคนรับรู้และยอมรับอย่างเป็นทางการเป็นเอกฉันท์ร่วมกัน หรือไม่แตกต่างกันมากนัก

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมขององค์การ หมายถึง ฐานคติพื้นฐานที่มีแบบแผนซึ่งถูกประดิษฐ์ค้นพบจากการเรียนรู้โดยกลุ่ม เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหาการปรับตัว และถูกถ่ายทอดไปยังสมาชิกในองค์การ ประกอบด้วยความเชื่อ ค่านิยม และบรรทัดฐาน

2. ความสำคัญของวัฒนธรรมขององค์การ

อาจกล่าวได้ว่าวัฒนธรรมเป็นรากฐานที่กำหนดทัศนคติและพฤติกรรมของมนุษย์ในสังคม องค์การซึ่งจัดว่าเป็นสังคมย่อยย่อมมีวัฒนธรรมเป็นหลักในการดำรงชีวิตหรือวิถีชีวิต หรือเป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรมในการทำงานของมนุษย์ โดยที่สมาชิกในสังคมหรือมนุษย์ไม่รู้ตัว ซึ่งคลัคคอน และเคลลี (Kluckhohn and Kelly) เรียกวัฒนธรรมในองค์การว่า เป็นแบบหรือวิธีการดำรงชีวิตที่ทำให้องค์การมีเอกลักษณ์ของตนเองต่างไปจากองค์การอื่น และแบบการดำรงชีวิตนี้สามารถแลกเปลี่ยนกันและกันหรือแพร่กระจายออกไปได้ในหมู่สมาชิกของสังคม โดยมีการเรียนรู้ผ่านกระบวนการขัดเกลาทางสังคม วัฒนธรรมนี้เปรียบเสมือนเป็นกาวหรือหลักที่ยึดองค์การหรือหน่วยงานให้กลมเกลียวไม่แตกสลายลงไปความสำคัญของวัฒนธรรมต่อองค์การ มีหลักฐานการศึกษาวิจัยไว้ 3 ประการคือ

2.1 วัฒนธรรมขององค์การสามารถกำหนดรูปแบบพฤติกรรมขององค์การได้ เช่น วัฒนธรรมขององค์การที่คนส่วนมากมักวางเฉยต่อปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การ เมื่อวิถีชีวิตทั่วไปสร้างแบบแผนการวางเฉยต่อปัญหา พฤติกรรมการปฏิบัติของมนุษย์ในองค์การก็จะซึมซับเรียนรู้แพร่กระจายในเรื่องการวางเฉย นานเข้าก็จะเป็นวัฒนธรรมการวางเฉย และกลายเป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การนั้นๆ ต่อไป

2.2 รูปแบบพฤติกรรมขององค์การที่เกิดขึ้นจากวัฒนธรรมขององค์การอาจเป็นได้ทั้งปัจจัยเกื้อกูลหรืออุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการตัดสินใจแก้ไขปัญหาในการบริหารงาน กล่าวคือ วัฒนธรรมจะส่งผลต่อรูปแบบและเนื้อหาความสัมพันธ์ของบุคคลทั่วไปในองค์การ เช่น ในกรณีที่องค์การมีปัญหาก็เกี่ยวกับงานหรือพฤติกรรมของคน และจำเป็นต้องแก้ไขปัญหาเหล่านี้ แต่เมื่อพฤติกรรมของคนที่เกิดจากการยอมรับอำนาจของผู้นำ และไม่มีคำถามหาญในการริเริ่มแก้ไขปัญหา ถ้าผู้นำไม่เป็น

ผู้เริ่มต้นก่อนคือมีวัฒนธรรมยอมตามอย่างไม่ยั้งคิด (Subordination culture) พฤติกรรมเช่นนี้ก็จะเป็ นอุปสรรคในการแสวงหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่ตนประสบอยู่ร่วมกันอย่างมีความคิดและริเริ่มสร้างสรรค์ซึ่งความคิดริเริ่มเป็นสิ่งจำเป็น เมื่อแบบแผนการประพฤติถูกปิดกั้นก็จะเกิดการวางแนวปฏิบัติขึ้นมากันเอง ว่าวิธีการแบบใดในการแก้ไขปัญหานั้นที่ยอมรับได้ในกลุ่ม (เพราะสอดคล้องกับแบบแผนวัฒนธรรมที่กลุ่มมีอยู่ในใจ คือความกลัว) หรือวิธีการแบบใดในการแก้ไขปัญหานั้นที่ยอมรับไม่ได้ (เพราะขัดกับวัฒนธรรมกลุ่มที่มีอยู่ในใจ หรือกลุ่มไม่มีวัฒนธรรมนี้ อยู่ คือความกล้าหาญในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์) ในการปฏิบัติงาน หรือในการมีความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์การด้วยกัน วัฒนธรรมจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญควรแก่การระลึกถึงในการศึกษาปัญหาขององค์การทั้งโครงสร้าง กระบวนการ พฤติกรรม และสิ่งแวดล้อมในองค์การ

2.3 จากผลงานการศึกษาของ Paul Bate and M.E.P. Seligman พบว่า วัฒนธรรมจะมีอำนาจชักนำให้เกิดภาวะการณ์เรียนรู้ต่างๆ ได้โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่มีความสำคัญกับองค์การ คือ การเรียนรู้ภาวะช่วยตัวเองไม่ได้ (Learned helplessness) ซึ่งเป็นสถานภาพทางจิตที่คนจะมีเมื่อเขาเรียนรู้ว่าเขาไม่สามารถควบคุมเป้าหมายในชีวิตของเขาเองได้ และถ้าการเรียนรู้เช่นนี้ได้รับการยืนยันโดยผู้ที่มีประสบการณ์ตรง โดยเขาผู้นั้นพบกับตัวเองว่าเป็นเช่นนั้นจริงๆ ก็จะทำให้การจูงใจในการตอบโต้กับปัญหาหายไป กลายเป็นคนย่อท้อต่ออุปสรรคหรือไม่ต่อผู้ให้เป้าหมายขององค์การบรรลุผล วัฒนธรรมการยอมตามผู้บังคับบัญชาโดยไม่ยั้งคิดจึงก่อให้เกิดพฤติกรรมสิ้นหวังในองค์การ

โดยสรุป วัฒนธรรมองค์การในฐานะเป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การเป็นสิ่งที่ผู้ศึกษาพฤติกรรมองค์การจะละเลยไม่ได้ เพราะเป็นเสมือนแกนกลางของทุกสิ่งทุกอย่างในการดำเนินงานของมนุษย์ในองค์การ

แนวคิดของวัฒนธรรมองค์การ

สภาพแวดล้อมในองค์การจะมีพลังที่มีอำนาจอย่างหนึ่งคือ วัฒนธรรมองค์การ ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกขององค์การที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหารและวิธีการปฏิบัติของพนักงานและผู้บริหารภายในองค์การ พลังนี้จะถูกเรียกว่าวัฒนธรรมองค์การ ค่านิยมร่วมของวัฒนธรรมองค์การจะเรียกรวม

ความสนใจต่อสิ่งสำคัญ และระบุแผนของพฤติกรรมที่กลายเป็นบรรทัดฐานนำทางการกระทำสิ่งต่างๆ ภายในองค์การ

วัฒนธรรมองค์การจะถูกหยั่งรากลึกในอดีตแต่จะถูกกระทบจากปัจจุบันและความคาดหวังในอนาคตแนวความคิดของวัฒนธรรมองค์การจะมีรากฐานมาจากมานุษยวิทยา วัฒนธรรม วัฒนธรรมองค์การจะเป็นการสะสมของความเชื่อ ค่านิยม งานพิธี เรื่องราว ตำนาน และภาษาพิเศษ ที่กระตุ้นความรู้สึก ความผูกพันภายในบรรดาสมาชิกขององค์การ บุคคลบางคนจะเรียกวัฒนธรรมองค์การว่าเป็น “กาวทางสังคม” ที่ผูกสมาชิกขององค์การเข้าด้วยกัน วัฒนธรรมองค์การจะสะท้อนให้เห็นถึงมุมมองร่วมของ “วิถีทางที่เรากระทำกันอยู่ ณ ที่นี้” บางครั้งวัฒนธรรมองค์การจะหมายถึงวัฒนธรรมบริษัทเนื่องจากแนวความคิดของวัฒนธรรมสามารถใช้อธิบายสภาพแวดล้อมภายในของบริษัท แต่แนวความคิดของวัฒนธรรมสามารถใช้อธิบายสภาพแวดล้อมภายในขององค์การที่ไม่มุ่งกำไรด้วย เช่น หน่วยงานราชการ องค์การการกุศล และพิพิธภัณฑน์ เป็นต้น วัฒนธรรมจะมีความสำคัญต่อองค์การเนื่องจากบุคคลจะกระทำบนพื้นฐานของค่านิยมร่วมและคุณลักษณะอย่างอื่นของวัฒนธรรมองค์การ พฤติกรรมของพวกเขาจะมีผลกระทบอย่างมากต่อประสิทธิภาพขององค์การ

วัฒนธรรมองค์การจะถูกพัฒนาขึ้นมาจากหลายแหล่ง เมื่อองค์การใหม่ถูกก่อตั้งขึ้นมา วัฒนธรรมมักจะถูกพัฒนาขึ้นมาที่สะท้อนให้เห็นถึงแรงจูงใจและจินตนาการของบุคคลที่เกี่ยวข้อง ผู้ก่อตั้งมักจะมีผลกระทบที่สำคัญต่อวัฒนธรรมที่ถูกพัฒนาขึ้นมา ตัวอย่างเช่น เรย์ ครอค ผู้ก่อตั้งแมคโดนัลด์ ได้ปลูกฝังค่านิยมร่วม คุณภาพ บริการ ความสะอาด และคุณค่า กับพนักงานทุกคนไว้อย่างเข้มแข็งที่ยังคงเป็นความเชื่อของบริษัทอยู่ในปัจจุบันนี้ “วัฒนธรรมองค์การ” ได้กลายเป็นคำที่นิยมแพร่หลายของทหารบริหารในปัจจุบัน เอ็ดการ์ ไชน์ นักวิชาการและที่ปรึกษาได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่าเป็นระบบความเชื่อและค่านิยมร่วมที่ถูกพัฒนาขึ้นมาภายในองค์การและนำทางพฤติกรรมของสมาชิกขององค์การ และเป็นพลังเบื้องหลังที่จะกำหนดพฤติกรรม เสริมแรงความร่วมมือกัน และกระตุ้นให้สมาชิกใช้ความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์การ

วัฒนธรรมองค์การตามความหมายนี้สามารถกลายเป็นข้อได้เปรียบทางการแข่งขันที่สำคัญอย่างหนึ่งได้นั่นคือ ถ้าวัฒนธรรมองค์การสนับสนุนกลยุทธ์ และถ้าวัฒนธรรมองค์การสอดคล้องกับโอกาสภายในสภาพแวดล้อมขององค์การ

องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ

องค์ประกอบพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์การจะมีอยู่ห้าอย่างคือ สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ค่านิยม วีรบุรุษ พิธีและงานพิธี และเครือข่ายทางวัฒนธรรม

สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ บริษัทแต่ละบริษัทจะดำเนินงานอยู่ในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เจาะจงที่จะกำหนดประเภทขององค์การที่ต้องการเจริญเติบโต ค่านิยม ค่านิยมที่ยึดถือร่วมกันโดยพนักงานทุกคนจะมีคุณลักษณะพื้นฐานขององค์การ ค่านิยมคือสิ่งที่ผลักดันความพยายามร่วมกันของสมาชิกขององค์การ ค่านิยมจะถูกระบุไว้ในเป้าหมายคือคำขวัญของบริษัท

วีรบุรุษ บุคคลบางคนจะถูกระบุไว้อย่างใกล้ชิดกับวัฒนธรรมองค์การ ตัวอย่างเช่น วัฒนธรรมองค์การของไมโครซอฟท์จะถูกเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับวีรบุรุษของพวกเขาคือ บิลล์ เกตส์ พนักงานสามารถเข้าหาเกตส์โดยตรงผ่านทางระบบอิเล็กทรอนิกส์เมลของบริษัท เกตส์จะพยายามตอบคำถามแต่ละข้อภายในวันที่เขาได้รับ

ธรรมเนียมปฏิบัติ กิจกรรมและเหตุการณ์ปกติจะเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การด้วย

เครือข่ายทางวัฒนธรรม วัฒนธรรมองค์การจะถูกถ่ายทอดผ่านเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ เรื่องราวของอุดมคติและวีรบุรุษของบริษัทก่อนหน้านี้จะถูกถ่ายทอดผ่านเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ เรื่องราวของอุดมคติและวีรบุรุษของบริษัทก่อนหน้านี้จะถูกรับรู้ร่วมกันทั่วทั้งองค์การและระหว่างรุ่นของพนักงานที่ต่อเนื่องกัน

เนื่องจากวัฒนธรรมองค์การมีขอบเขตที่กว้าง และมีลักษณะคล้ายๆ ภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg) คือ มีส่วนที่อยู่ข้างบนน้ำส่วนหนึ่ง และอยู่ใต้น้ำอีกส่วนหนึ่ง จึงอาจแบ่งวัฒนธรรมออกได้เป็น 2 ส่วน คือ

1. ส่วนที่มองเห็นได้ (Visible) จะเป็นสิ่งที่สมาชิกองค์การสร้างหรือประดิษฐ์ขึ้นมา เช่น สิ่งประดิษฐ์ต่างๆ (Artifacts) อาทิเช่น รูปปั้นของผู้ก่อตั้งกิจการ และถาวรวัตถุต่างๆ เช่น โดมของธรรมศาสตร์ หรือการตกแต่งอาคารสถานที่ บ้าย สัญลักษณ์ คำขวัญ (Slogan) และพิธีกรรมต่างๆ และการแต่งกาย เป็นต้น
2. ส่วนที่อยู่ลึกลงไป จะมองไม่เห็น (Invisible) แต่เป็นสิ่งที่สมาชิกรับรู้และเข้าใจร่วมกัน เช่น ค่านิยมขององค์การที่สมาชิกรับรู้ เช่น ค่านิยมของ Mcdonald ที่เน้น

คุณภาพ บริการความสะอาด และคุณค่าของสินค้าและบริการ หรือความมุ่งมั่น คุณค่า และความเชื่อของบริษัทหรือองค์การ

ที่มาของวัฒนธรรมองค์การ

แหล่งกำเนิดวัฒนธรรมองค์การที่สำคัญมี 5 แหล่ง (สุนทร วงศ์ไวยวรรณ, 2540, หน้า 122) ดังนี้

1. วัฒนธรรมของสังคมในระดับต่างๆ โดยค่านิยม ความคิด ความเชื่อ บรรทัดฐานในการประพฤติปฏิบัติของบุคคลทุกระดับได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมของสังคมระดับต่างๆ ซึ่งแบ่งออกได้ 5 ระดับ คือ 1) วัฒนธรรมของสังคมนานาชาติ 2) วัฒนธรรมของสังคมระดับชาติ 3) วัฒนธรรมของสังคมระดับภูมิภาคและท้องถิ่น 4) วัฒนธรรมของธุรกิจอุตสาหกรรม 5) วัฒนธรรมของสาขาอาชีพ

2. ลักษณะงานและสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน กล่าวคือในหน่วยงานที่มีลักษณะงานใกล้เคียงกัน จะมีวัฒนธรรมองค์การเหมือนกัน และถ้าลักษณะงานต่างกัน จะมีวัฒนธรรมองค์การต่างกันด้วย

3. ค่านิยม ความเชื่อ และวิสัยทัศน์ของผู้ก่อตั้งและผู้นำรุ่นแรกๆ คือถ้ามองว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นพฤติกรรมและการแปลความพฤติกรรมต่างๆ ภายในองค์การ ตัวผู้ก่อตั้ง ผู้นำองค์กรก็จะมีส่วนในการสร้างและกำหนดวัฒนธรรมองค์การ

4. ประสบการณ์จากการทำงานร่วมกันของสมาชิกองค์การ กล่าวคือ เมื่อปฏิบัติตามความเชื่อและวิสัยทัศน์ของผู้ก่อตั้งในช่วงเริ่มต้น ต่อมาอาจต้องปรับเปลี่ยนตามการเรียนรู้ที่ได้จากการปฏิบัติงานร่วมกัน

5. ค่านิยม ความเชื่อ และวิสัยทัศน์ของผู้นำรุ่นใหม่ กล่าวคือในหน่วยงานมักจะมีผู้มีความคิดริเริ่ม ที่อาจจะได้แสดงบทบาทอยู่ในกลุ่มผู้นำ จนเป็นที่ยอมรับ โดยมีเงื่อนไข คือเวลา และปัจจัยเกื้อหนุนอื่นๆ

ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ

ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การแบ่งได้หลายมิติ เช่น

มิติที่ 1 แบ่งเป็น

1. วัฒนธรรมเด่น (Dominant Culture) จะเป็นลักษณะของคนในองค์การโดยรวมซึ่งจะเห็นได้จากค่านิยมหลักขององค์การนั้น วัฒนธรรมประเภทนี้จะเป็นวัฒนธรรมของคนส่วนใหญ่ที่รับรู้และยอมรับ ตลอดจนเข้าใจร่วมกัน เช่น วัฒนธรรมของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ คือ ส่งเสริมประชาธิปไตยและความเสมอภาค ตลอดจนมุ่งรับใช้สังคม

2. วัฒนธรรมย่อย (Subculture) จะเป็นวัฒนธรรมของกลุ่มงาน แผนกงาน หรือพื้นที่งาน ซึ่งในองค์การหนึ่งๆ ที่มีหลายกลุ่มงานหรือแผนกงานก็จะมีวัฒนธรรมย่อยๆ หลายแบบได้ เช่น ที่มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์แต่ละคณะก็อาจมีวัฒนธรรมย่อยของตนเอง เช่น วัฒนธรรมของคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี ที่เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และการมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งจะแตกต่างจากวัฒนธรรมของคณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชนที่เน้นความเป็นอิสระของวิชาชีพของสื่อต่างๆ เป็นต้น

การมีวัฒนธรรมย่อยจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การหรือไม่ขึ้นอยู่กับถ้าว่าวัฒนธรรมย่อยนั้นๆ เห็นพ้องต้องกันกับความเชื่อที่เป็นสมมติฐานพื้นฐานและค่านิยมหลักขององค์การ แต่ไม่เห็นพ้องกับพฤติกรรมหรือวิธีการที่จะไปสู่ความเชื่อมั่น องค์การจะได้ประโยชน์จากความคิดสร้างสรรค์และความแตกต่างในความคิดดังกล่าวได้

มิติที่ 2 แบ่งเป็น

วัฒนธรรมที่เข้มแข็ง หรืออ่อนแอ ซึ่งจะขึ้นอยู่กับระดับของการเห็นพ้องต้องกัน (Consensus หรือ Agreement) การยึดเหนี่ยวกัน (Cohesiveness) และการผูกพัน (Commitment) ของสมาชิกต่อวัฒนธรรมองค์การนั้นๆ

1. วัฒนธรรมที่เข้มแข็ง (Strong Culture) หมายถึง วัฒนธรรมที่มีน้ำหนักมาก คนเห็นพ้องต้องกันและยอมรับมากจึงเปลี่ยนแปลงยาก วัฒนธรรมที่เข้มแข็งจะมีผลต่อการควบคุมพฤติกรรมได้มาก และทำให้สมาชิกขององค์การมีแรงยึดเหนี่ยวกัน

สูง มีความจงรักภักดีและผูกพันต่อองค์กรมาก ในองค์การทางการทหารหรือในองค์การของชาวเกาหลีและญี่ปุ่น จะมีวัฒนธรรมองค์การที่มีน้ำหนักรวมและมีความเข้มแข็งมากกว่าองค์การแบบตะวันตก อันเป็นผลมาจากการได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมประจำชาตินั่นเอง Deal และ Kennedy (1982) ได้เสนอว่าองค์การที่มีวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งจะมี ส่วนประกอบของวัฒนธรรมที่สำคัญคือ

1.1 มีค่านิยม ซึ่งสะท้อนวิสัยทัศน์ และความเชื่อขององค์การที่ชัดเจน ดังเช่นที่ 3เอ็มที่มีความเชื่อในการมุ่งสร้างสรรค์นวัตกรรม

1.2 มีวีรบุรุษ ซึ่งจะปรากฏอยู่ในเรื่องเล่าขององค์การ เช่น บิลเกตต์ จะมีวีรบุรุษที่สำคัญในการสร้างวัฒนธรรมการมุ่งคิดไปข้างหน้าให้เกิดขึ้นแก้มิโครซอฟท์

1.3 มีพิธีกรรมและพิธีการ เพื่อเป็นการเน้นย้ำค่านิยมขององค์การ เช่น พิธีมอบรางวัลดีเด่นให้แก่พนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ แก่องค์การ

1.4 มีเครือข่ายของวัฒนธรรม ซึ่งจะเป็ นวิธีการต่างๆ ในการสื่อสาร วัฒนธรรมให้ถูกปลูกฝังและเน้นย้ำวัฒนธรรมองค์การแก่สมาชิกในองค์การนั้นๆ เช่น การมีสมุกพกหรือบัตรวัฒนธรรมองค์การติดตัวพนักงาน

โดยทั่วไปพบว่า วัฒนธรรมที่เข้มแข็งจะทำให้สมาชิกยึดมั่นต่อเป้าหมายขององค์การ สร้างแรงจูงใจให้แก่สมาชิก แต่ขณะเดียวกันก็พบว่า องค์การมักจะยึดถือดีและมุ่งเน้นภายในองค์การเป็นสำคัญ ตลอดจนมีความเป็นระบบราชการเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าองค์การนั้นๆ มีผลประกอบการทางการเงินที่ประสบความสำเร็จ และถ้าองค์การต้องการเปลี่ยนแปลงก็มักจะเปลี่ยนได้ยาก ตัวอย่างขององค์การที่มีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง ได้แก่ วอลมาร์ท สายการบินเซาท์เวสต์ บริษัทเครื่องสำอาง แมรี่เคย์ สเวนสันคอสเมติกส์ และฮิวเล็ทแพคการ์ด เป็นต้น

2. วัฒนธรรมที่อ่อนแอ (Weak Culture) จะเป็นวัฒนธรรมที่คนอาจจะไม่เห็นพ้องต้องกันมาก และเปลี่ยนแปลงได้ง่าย และไม่ค่อยมีน้ำหนักรวมต่อสมาชิกเท่าไรนัก ซึ่งปรากฏในองค์การที่เพิ่งก่อตั้งหรือองค์การที่มีอายุไม่ยาวนานนัก วัฒนธรรมองค์การจึงอาจยังไม่มีความหมายต่อสมาชิกมากเท่าใดนัก หรืออาจจะเกิดขึ้นในองค์การที่ผู้นำไม่ได้ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมขององค์การมากนัก หรือเนื่องจากองค์การเปิดรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ จากสภาพแวดล้อมมาก

การที่จะทราบว่าวัฒนธรรมจะเข้มแข็งหรืออ่อนแอ นั้น จะต้องพิจารณาถึงระดับความผูกพันของบรรดาเหล่าสมาชิกทั้งหลาย หากความผูกพันของสมาชิกมีสูงมากก็

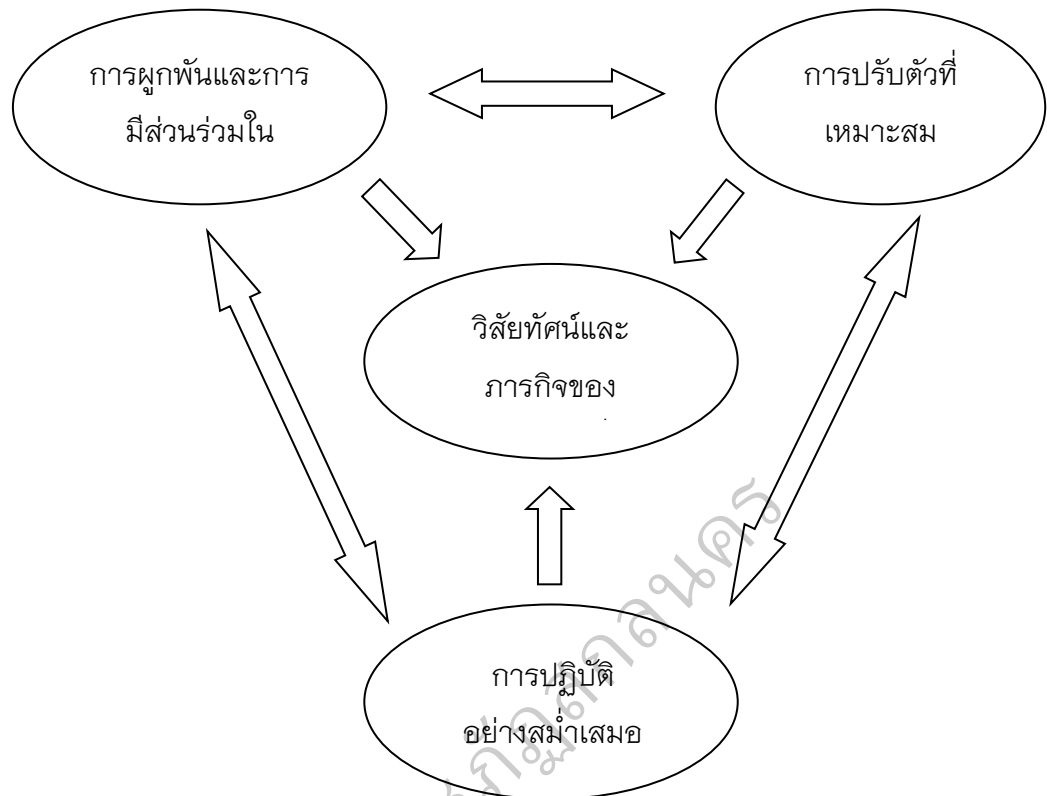
แสดงว่าวัฒนธรรมภายในองค์กรนั้นเข้มแข็งซึ่งเป็นเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้สมาชิกทุกคนจะต้องดำเนินการตามเป้าหมายนั้นอย่างอดทนและเสียสละ ทุ่มเทร่างกายแรงใจให้ด้วยความเต็มใจเป็นการผูกพันทางใจไม่ใช่วัตถุรางวัลแต่อย่างใด วัฒนธรรมที่เข้มแข็งมีผลต่อพนักงานสูง ทำให้การปฏิบัติงานสูงขึ้น การลาออกจากงานลดน้อยลง ลักษณะที่สำคัญของวัฒนธรรมที่เข้มแข็งนั้นผูกพันกับ นโยบาย กลยุทธ์และโครงการของธุรกิจ จะต้องสอดคล้องกับค่านิยม เพราะค่านิยมเป็นรากฐานของวัฒนธรรมที่เข้มแข็งมีบทบาทสำคัญในการเป็นพลังจูงใจแก่เหล่าสมาชิกในองค์กรนั้น หากค่านิยมที่ปรากฏสนับสนุนเป้าหมายและกลยุทธ์ วัฒนธรรมนั้นก็จะป็นทรัพย์สินที่สำคัญทางธุรกิจ ในทางกลับกันวัฒนธรรมองค์กรที่อ่อนแอ ระดับความสัมพันธ์ของบรรดาสมาชิกจะมีน้อย และค่านิยมไม่สอดคล้องกับนโยบาย กลยุทธ์และโครงการของธุรกิจและบรรดาสมาชิกจะมีค่านิยมที่ผิด จะทำให้วัฒนธรรมเป็นหนี้สิน

ลักษณะของวัฒนธรรมที่จะทำให้องค์กรบรรลุประสิทธิผล

จากการศึกษาของ Daniel R. Denison (1990) ในปัจจุบันด้านวัฒนธรรมองค์กรและประสิทธิผลขององค์กร พบว่าวัฒนธรรมองค์กรจะส่งผลต่อประสิทธิผล (Effectiveness) ขององค์กรเป็นอย่างมาก เมื่อวัฒนธรรมนั้นก่อให้เกิด

1. การผูกพัน (Involvement) และการมีส่วนร่วมในองค์กร
2. การปรับตัว (Adaptability) ที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร
3. การประพฤติปฏิบัติได้สม่ำเสมอ (Consistency) ซึ่งจะทำให้เกิดการดำเนินงานที่ประสานกันและสามารถคาดหมายพฤติกรรมต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นได้
4. มีวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรที่เหมาะสม ทำให้องค์กรมีกรอบและทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน

ปัจจัยทั้ง 4 ส่วนนี้ จะทำให้องค์กรสามารถบรรลุสู่ประสิทธิผล (Effectiveness) ตามที่ต้องการได้ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรจึงมีความสำคัญที่จะสนับสนุนให้องค์กรบรรลุสู่วิสัยทัศน์ และภารกิจที่กำหนดอย่างเหมาะสมได้ ดังแผนภูมิต่อไปนี้



รูปภาพประกอบ 15 รูปแสดงลักษณะของวัฒนธรรมที่จะทำให้
องค์การบรรลุประสิทธิผล

ดังนั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์การ โดยการประเมินสภาพของวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ และประเมินความเหมาะสมหรือคุณค่าที่มีต่อองค์การ เพื่อจะได้สร้างวัฒนธรรมองค์การให้เป็นไปในแนวทางที่เหมาะสม เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ อย่างเช่นที่สายการบินเซาท์เวสต์แอร์ไลน์ ผู้บริหารระดับสูงคือ เฮิร์บ

เคลลีเฮอร์ ประธานบริหารเซาท์เวสต์แอร์ไลน์ ได้สร้างวัฒนธรรมองค์การที่ให้พนักงานทำงานอย่างมีความสุข ความสนุก จนคนในเซาท์เวสต์ทำทนายว่า แม้บริษัทอื่นจะลอกเลียนสูตรการทำธุรกิจของเซาท์เวสต์ได้ แต่อาจไม่ประสบความสำเร็จเท่ากับเซาท์เวสต์ เพราะวัฒนธรรมองค์การนั้นแตกต่างกันไปไม่อาจลอกเลียนแบบวัฒนธรรมการทำงานของเซาท์เวสต์ได้

วัฒนธรรมในองค์การเป็นสิ่งสำคัญที่แสดงออกถึงพฤติกรรมของคนในองค์การนั้นๆ ซึ่งเกิดจากความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ

ประเภทของวัฒนธรรมองค์การ

ในการพิจารณาว่า ค่านิยมใดมีความสำคัญและเหมาะสมกับองค์การหรือไม่นั้น ผู้นำจำเป็นต้องวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายนอกองค์การ วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของบริษัท ด้วยเหตุนี้วัฒนธรรมของแต่ละองค์การจึงผิดแผกแตกต่างกัน อย่างไรก็ตามถ้าเป็นอุตสาหกรรมอย่างเดียวกันก็มักมีวัฒนธรรมที่คล้ายคลึงกัน เพราะดำเนินงานภายใต้ภาวะแวดล้อมที่คล้ายกัน ค่านิยมที่ดีขององค์การควรมุ่งที่ความมีประสิทธิภาพ ตัวอย่างเช่น ภายใต้ภาวะแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง (competitive environment) ย่อมต้องการความยืดหยุ่น (flexibility) และความสามารถตอบสนอง (responsiveness) ต่อลูกค้าได้สูงและรวดเร็ว ดังนั้น บริษัทจึงควรมีวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความสามารถปรับตัว (adaptability) เป็นหลักมากกว่ายึดค่านิยมว่า “ดี” หรือ “เลว” เท่านั้น โดยผู้นำจะต้องมีความสามารถในการผสมผสานค่านิยมเหล่านี้ให้อยู่ในจุดที่ลงตัวพอดี ผู้นำที่สามารถในการจัดความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรม (cultural values) กลยุทธ์ขององค์การ (organizational strategy) และบริบทแวดล้อมภายนอก (external environment) ได้ดี ย่อมเกื้อหนุนต่อผลของการประกอบการของบริษัทสูงยิ่งขึ้น

จากการศึกษาเรื่องวัฒนธรรมกับความมีประสิทธิภาพเสนอแนะว่า ถ้าจัดค่านิยมขององค์การ กลยุทธ์ขององค์การ และบริบทแวดล้อมภายนอกได้เหมาะสมแล้ว จะเกิดวัฒนธรรมองค์การขึ้น 4 แบบดังแสดงในภาพ โดยความแตกต่างของวัฒนธรรมทั้งสี่มาจาก 2 มิติ ได้แก่

1. ระดับของเงื่อนไขภาวะแวดล้อมภายนอกว่าต้องการความยืดหยุ่น (flexibility) หรือความมั่นคง (stability) เพียงไร

2. ระดับของเงื่อนไขด้านกลยุทธ์ว่าต้องการเน้นภายใน (internal) หรือ เน้นภายนอก (external) เพียงโรมิติทั้งสองผสมกันเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์การขึ้น 4 แบบ โดยแต่ละแบบมุ่งเน้นค่านิยมที่ต่างกัน ได้แก่ วัฒนธรรมแบบปรับตัว (adaptability culture) วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (achievement culture) วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (clan culture) และวัฒนธรรมแบบราชการ (bureaucratic culture) โดยองค์การหนึ่งๆ อาจมีวัฒนธรรมองค์การมากกว่าหนึ่งแบบหรืออาจครบทุกแบบก็ได้ อย่างไรก็ตาม องค์การที่มีความสำเร็จสูงพบว่า มักมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งเพียงแบบเดียวเท่านั้น

วัฒนธรรมทั้งสี่แบบขององค์การ (Four Corporate Cultures)



(Entrep ที่มา : Daft, R.L. (2002). The leadership experience

เกิดขึ้นจากการที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มุ่งสร้างค่านิยมใหม่ขององค์การที่เอื้อต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการตีความหรือคาดการณ์ภาวะแวดล้อมภายนอก เพื่อให้เกิดพฤติกรรมในองค์การที่สามารถตอบสนองได้ตลอดเวลา พนักงานขององค์การจึงได้รับความอิสระในการตัดสินใจเอง และพร้อมลงมือปฏิบัติได้ทันทีเมื่อเกิดความจำเป็นโดยยึดค่านิยมในการสนองตอบต่อลูกค้าเป็นสำคัญ ผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับองค์การด้วยการกระตุ้นพนักงานให้กล้าเสี่ยง กล้าทดลองคิดทำในสิ่งใหม่ และเน้นการให้รางวัล ผลตอบแทนแก่ผู้ที่ริเริ่มสร้างสรรค์เป็นพิเศษ หลายบริษัทได้เปลี่ยนนโยบายใหม่มาเน้นเรื่องการมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจแก่พนักงาน (employee empowerment) เน้นกลยุทธ์ความยืดหยุ่นและความสามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอกได้รวดเร็วเป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องกับยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ซึ่งมีค่านิยมในเรื่อง

- ส่งเสริมการสร้างสรรค์ การใช้จินตนาการ
- ส่งเสริมให้ทดลอง ให้ลองทำ ผิดพลาดไม่เป็นไรให้ถือเป็นบทเรียนให้กล้าเสี่ยง ให้กล้าคิดอะไรที่นอกกรอบได้
- การให้อิสระ ให้คิด ให้ทำได้ ให้มีความเป็นผู้ประกอบการอยู่ในตัว
- การมุ่งตอบสนองต่อลูกค้าและฝ่ายต่างๆ โดยไม่ยึดติดกับกรอบแบบเดิมๆ

องค์การที่เป็นแบบนี้ที่เด่นชัดคือ บริษัท 3 M ที่ส่งเสริมและให้เวลากับพนักงานให้สามารถใช้เวลาว่างได้ ถึง 15 % เพื่อศึกษาวิจัยโครงการที่ตนสนใจได้ ทำให้พนักงานมีโอกาสในการประดิษฐ์คิดค้นพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นได้ วัฒนธรรมแบบผู้ประกอบการนี้มักจะพบในองค์การขนาดกลางและขนาดเล็ก (SME) ที่ผู้ก่อตั้งยังคงบริหารจัดการอยู่ เช่น ที่บริษัทไมโครซอฟท์ อินเทล และอี-เบย์ เป็นต้น

วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Culture)

ลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จก็คือ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของเป้าหมายขององค์การ ผู้นำมุ่งเห็นผลสำเร็จตามเป้าหมาย เช่น ตัวเลขยอดขายเพิ่มขึ้น ผลประกอบการมีกำไร หรือมีเปอร์เซ็นต์ส่วนแบ่งของตลาด (market share) สูงขึ้น เป็นต้น องค์การมุ่งให้บริการลูกค้าพิเศษเฉพาะกลุ่มในภาวะแวดล้อมภายนอก แต่ไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องมีความยืดหยุ่นและต้องเปลี่ยนแปลงรวดเร็วแต่อย่างใด องค์การที่ยึด

วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จจึงเน้นค่านิยมแบบแข่งขันเชิงรุก ความสามารถเริ่มของบุคคล และพึงพอใจต่อการทำงานหนักในระยะยาวจนกว่าจะบรรลุผลตามเป้าหมาย ค่านิยมที่มุ่ง การเอาชนะจึงเป็นเสมือนกาวเชื่อมทุกคนในองค์การเข้าด้วยกัน หลายบริษัทที่มีวัฒนธรรม มุ่งผลสำเร็จจะให้ความสำคัญการแข่งขัน การเอาชนะ พนักงานที่มีผลงานดีจะได้ ผลตอบแทนสูงในขณะที่ผู้ที่มีผลงานต่ำกว่าเป้าก็จะถูกไล่ออกจากงาน จะมีค่านิยมในเรื่อง

- การให้แข่งขันกันทำงาน เพื่อสร้างผลงาน
- การรุก การมุ่งมั่น เอาจริงเอาจัง
- การทำอะไรให้เสร็จ ให้สมบูรณ์ ให้ดีที่สุด
- การขยันขันแข็งในการทำงาน
- การริเริ่มในระดับบุคคล เพื่อมุ่งไปสู่ชัยชนะ และความสำเร็จ

ในองค์การที่มีวัฒนธรรมแบบนี้ พนักงานจะมีการแข่งขันกันทำงาน อย่างหนัก และมุ่งเน้นยอดขายและผลกำไรเป็นที่ตั้ง ตัวอย่างองค์การที่เน้นวัฒนธรรมแบบนี้คือ บริษัท เป๊ปซี่ ในช่วงที่ นายเวย์ คอลโลเวย์ (Wayne Calloway) ดำรงตำแหน่งประธาน บริหาร (CEO) ซึ่งได้กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า เป๊ปซี่จะต้องเป็น “ The Best Consumer Products in the World ” จึงส่งเสริมพนักงานให้ขยันขันแข็งในการทำงานมีระบบการให้รางวัลสูงใจ อย่างเข้มแข็งสำหรับคนที่ทำงานได้ตามที่กำหนด เช่น ได้ตัวเครื่องบินชั้นหนึ่ง ได้รถประจำ ตำแหน่ง ได้รับสิทธิซื้อหุ้น ได้โบนัส และได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งอย่างรวดเร็ว

จากวัฒนธรรมที่กล่าวมาแล้วนี้ ถ้าผู้บริหารสามารถสร้างสรรค์และ ประสานวัฒนธรรมแบบญาติมิตร วัฒนธรรมแบบปรับตัวและวัฒนธรรมแบบที่เน้น ความสำเร็จให้เกิดขึ้นได้ ก็ย่อมเกิดทั้งประสิทธิผลแก่องค์การและสร้างความพึงพอใจแก่ สมาชิกองค์การด้วย

วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture)

เป็นวัฒนธรรมที่มีความยืดหยุ่นแต่มุ่งเน้นภายในองค์การ โดยจะให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมของพนักงานภายในองค์การเพื่อให้สามารถพัฒนาตนเองให้ พร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วจากภายนอก เป็นวัฒนธรรมที่เน้นความต้องการ ของพนักงานมากกว่าวัฒนธรรมแบบอื่น ดังนั้น องค์การจึงมีบรรยากาศของมวลมิตรที่ ร่วมกันทำงานคล้ายอยู่ในครอบครัวเดียวกัน ผู้นำมุ่งเน้นเรื่องความร่วมมือ การให้ความ เอาใจใส่เอื้ออาทรทั้งพนักงานและลูกค้า โดยพยายามหลีกเลี่ยงมิให้เกิดความรู้สึกแตกต่าง

กันทางสถานะภาพ ผู้นำจะยึดมั่นในการให้ความเป็นธรรมและการปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาอย่างเคร่งครัด จะมีค่านิยมสำคัญในเรื่อง

- การทำตามประเพณีปฏิบัติ (Traditional)
- การคำนึงถึงผลกระทบที่จะมีต่อคนอื่น ๆ
- การเน้นความเป็นทีม
- เน้นการมีส่วนร่วม
- การเห็นพ้องกัน ไม่พยายามสร้างความแตกแยก อะลุ่มอล่วยกัน

ช่วยเหลือกัน ร่วมมือกัน เป็นกันเอง เป็นแบบพี่น้อง

- การเน้นความเป็นธรรม ยุติธรรมและเท่าเทียมกัน

ในองค์การที่มีวัฒนธรรมองค์การแบบนี้มักจะมีกระบวนการเรียนรู้ทางสังคมมาก รวมทั้งมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าของและจงรักภักดีต่อองค์การ ตลอดจนมีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกขององค์กรแบบนี้

มีบางบริษัทที่ยึดวัฒนธรรมแบบนี้แล้วประสบความสำเร็จ เช่น SAS Institute ในสหรัฐที่ให้ค่าความสำคัญสูงต่อค่านิยมการดูแลเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่และความต้องการของพนักงานเพื่อให้เกิดการเพิ่มผลงาน พนักงานจะได้รับการอบรมในการจัดระเบียบชีวิตส่วนตัวได้อย่างสมดุลมากกว่าการทำงานเพิ่มชั่วโมงขึ้นหรือทำงานหนักเกินไปหรือมีจิตใจมุ่งแข่งขันกัน นอกจากนี้ยังเน้นเรื่องความเสมอภาค ความเป็นธรรม และความร่วมมือ พบว่าพนักงานของบริษัทดังกล่าวให้ความร่วมมือและใส่ใจต่อเพื่อนร่วมงานและบริษัทยิ่งขึ้น ส่งผลให้บริษัทสามารถปรับตัวพร้อมต่อการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงของตลาดได้ดี

วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture)

เป็นวัฒนธรรมที่เน้นความมีเสถียรภาพความมั่นคงและมุ่งเน้นภายใน องค์การเป็นสำคัญ ให้ความสำคัญต่อภาวะแวดล้อมภายใน ความคงเส้นคงวาในการดำเนินการเพื่อให้เกิดความมั่นคง วัฒนธรรมแบบราชการจะมุ่งเน้นด้านวิธีการ ความเป็นเหตุผล ความมีระเบียบของการทำงาน มุ่งเน้นเรื่องให้ยึดและปฏิบัติตามกฎระเบียบ ยึดหลักการประหยัด ความสำเร็จขององค์การเกิดจากความสามารถในการบูรณาการและความมีประสิทธิภาพ ในโลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเช่นนี้ มีองค์การน้อย

มากที่สามารถดำเนินงานภายใต้ภาวะแวดล้อมที่มั่นคง ผู้นำส่วนใหญ่จึงพยายามหลีกเลี่ยง
วัฒนธรรมแบบราชการ เนื่องจากต้องการมีความยืดหยุ่นคล่องตัวมากขึ้นนั่นเอง
จะมีค่านิยมในเรื่อง

- การประหยัดและมุ่งประสิทธิภาพในการทำงาน
- เน้นความเป็นทางการ และความเป็นระเบียบแบบแผน
- การใช้เหตุผล ใช้ข้อมูลตัวเลขต่างๆ ในการปฏิบัติงาน
- การเน้นในระเบียบ คำสั่ง กฎระเบียบต่างๆ
- การเชื่อฟัง ทำตามกฎระเบียบ และคำสั่งของผู้บังคับบัญชา

แนวคิดของวัฒนธรรมแบบนี้จะก่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพ
เสถียรภาพ และสามารถคาดการณ์ผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นได้ และเหมาะกับองค์การที่อยู่
สภาพแวดล้อมที่ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง องค์การประเภทหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจ
มักมีวัฒนธรรมในแบบนี้มากเพราะอยู่ภายใต้กรอบของระบบราชการ แต่แนวโน้มใน
อนาคตของวัฒนธรรมแบบนี้ น่าจะลดลง เพราะหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจทั้งหลาย
ต่างพยายามมุ่งออกจากระบบราชการ พยายามบริหารงานแบบธุรกิจเอกชน โดยพยายาม
ลดขั้นตอนกฎระเบียบต่างๆ ที่ไม่จำเป็นลง เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้วิจารณญาณที่
เหมาะสมให้เกิดความคล่องตัวในการทำงานมากขึ้น นอกจากนี้ ขณะนี้รัฐบาลได้กำหนด
นโยบายในการปฏิรูประบบราชการ ซึ่งจะต้องมีการปฏิรูปหลายประการ ทั้งการปฏิรูป
โครงสร้าง ระบบการทำงาน ระบบงบประมาณ รวมทั้งวัฒนธรรมการทำงานของ
ข้าราชการทั้งหลายด้วย โดยเน้นให้มีให้มีประสิทธิภาพและสร้างความพึงพอใจให้แก่
ประชาชนผู้ใช้บริการให้มากขึ้น

กล่าวโดยสรุป วัฒนธรรมแต่ละแบบสามารถสร้างความสำเร็จให้แก่
องค์การได้ทั้งสิ้น การยึดวัฒนธรรมแบบใดหรือผสมผสานมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับ
จุดเน้นด้านกลยุทธ์ขององค์การ และความจำเป็นของเงื่อนไขแวดล้อมภายนอกเป็นสำคัญ
จึงเป็นความรับผิดชอบโดยตรงของผู้นำที่ต้องมีให้องค์การหยุดชะงักอยู่กับวัฒนธรรมเดิม
ซึ่งอาจเหมาะสมกับอดีต แต่ไม่อาจทำให้องค์การประสบความสำเร็จได้อีกต่อไป

นอกจากนี้ยังสามารถแบ่งประเภทวัฒนธรรมตามสิ่งที่แต่ละองค์การเน้น
ได้ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์การที่เน้นบทบาท

วัฒนธรรมองค์การที่เน้นบทบาท (Role Culture) วัฒนธรรมองค์การประเภทนี้ คือ มุ่งเน้นที่ตำแหน่ง บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร (Job Description) มีลักษณะ ที่ชอบด้วยเหตุผลทางวิทยาศาสตร์ (Reason-Science) โครงสร้างขององค์การกำหนดไว้ชัดเจนตามลำดับชั้นทางการบริหารที่ลดหลั่นกันไป (Hierarchy) และมีกฎระเบียบข้อบังคับในกระบวนการปฏิบัติต่างๆ ชัดเจนทั่วองค์การ (Red Tape) ลักษณะขององค์การที่มีวัฒนธรรมนี้ ปรากฏเห็นชัดทั่วไปในหน่วยงานใหญ่ทั้งภาครัฐราชการและเอกชนซึ่งค่อนข้างล่าช้าในการปรับเปลี่ยนตนเองหรือ/และวัฒนธรรมองค์การ หากมีเหตุจำเป็นเร่งด่วนเพื่อความเจริญ ความมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพและความอยู่รอดต่อไปขององค์การ

2. วัฒนธรรมองค์การที่เน้นงาน

วัฒนธรรมองค์การที่เน้นงาน (Task Culture) คือ องค์การที่มีวัฒนธรรมที่เน้นเรื่องการทำงานเป็นทีม จะสนับสนุนและส่งเสริมให้สมาชิกแต่ละคนพัฒนาและใช้ความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อผลงาน และการพัฒนาที่เริ่มใหม่ๆ อยู่เสมอ งานที่ปฏิบัติร่วมกันเป็นทีมจะถูกจัดเป็น “งานโครงการ” หรือ Project โดยไม่ยึดติดกับโครงสร้างขององค์การ การร่วมทีมเพื่อนำความรู้ ความสามารถที่หลากหลายของบุคลากรจากหลายฝ่าย หลายส่วนงานมารวมมือกัน เมื่อสิ้นสุดโครงการที่ทีมงานก็สลายไปและอาจไปสร้างทีมงานใหม่เพื่องานโครงการใหม่ๆ ต่อไป วัฒนธรรมองค์การแบบนี้ เหมาะสมกับหน่วยงานที่ต้องเร่งรีบพัฒนาปรับปรุง โดยเฉพาะในสภาพการแข่งขัน (Competition) และการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้ตลอด

3. วัฒนธรรมองค์การที่เน้นบทบาทอิสระเฉพาะตัวบุคคล

วัฒนธรรมองค์การที่เน้นบทบาทอิสระเฉพาะตัวบุคคล (Existential Culture) ผู้ปฏิบัติงานในองค์การที่มีวัฒนธรรมแบบนี้ จะกำหนดกฎเกณฑ์ของตนเอง มีความเป็นอิสระสูง ความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลที่หลากหลายจำเป็นและจะมีผลต่อประสิทธิภาพและชื่อเสียงขององค์การเป็นอย่างยิ่ง ตัวอย่างที่เห็นชัด คือ มหาวิทยาลัยที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ เป็นต้น จะสะท้อนแม้จะมีอิสระแต่ก็รักและทุ่มเทให้กับงานการใช้ความรู้ความสามารถของตนอย่างเต็มที่ในลักษณะเช่นนี้ การบริหารเพื่อทีมงานจะเป็นปัญหามาก การประชุมปรึกษาหารือร่วมกัน อาจจะเป็นหนทางเดียวที่จะให้ทุกคน

มาร่วมทีมได้ แต่ก็ยังเป็นทีมที่หลวมมากและบ่อยครั้ง การตัดสินใจในที่ประชุมอาจไม่เป็นเอกฉันท์หรือเด็ดขาด เพราะยังมีความคิดเห็นโต้แย้งจากอีกหลายคนซึ่งไม่สามารถบังคับให้ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นหรือมติที่ประชุม

4. วัฒนธรรมองค์การที่เน้นการเป็นผู้นำ

วัฒนธรรมองค์การที่เน้นการเป็นผู้นำ (Leader Culture) เป็นองค์การหรือหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จมักจะเป็นผู้บริหารหรือผู้นำที่มีความสามารถนำพาองค์การฝ่าฟันปัญหาอุปสรรคและพายุเศรษฐกิจธุรกิจแข่งขันในยุคปัจจุบันได้โดยตลอดรอดฝั่งผู้นำจะมีกลุ่มผู้บริหารที่สามารถเป็นที่ปรึกษาหรือเป็นผู้สนองรับและนำการตัดสินใจ นโยบาย แนวทางและแผนงานไปปฏิบัติให้บรรลุผล หน่วยงานที่ตั้งหรือก่อเกิดขึ้นใหม่ต้องการวัฒนธรรมและผู้บริหารที่เป็นผู้นำเช่นนี้ ความสำเร็จของทีมบริหารเกิดจากความสามารถของผู้นำที่พัฒนาและสร้างระบบการติดต่อสัมพันธ์ที่ก่อให้เกิดความไว้วางใจ มีความสัมพันธ์แน่นแฟ้นและยอมรับภาวะผู้นำของผู้บริหารสูงสุดขององค์การ กำลังคนในวัฒนธรรมเช่นนี้จะมีการจัดสรรคนพอเหมาะพอดีกับงานและผลงานที่ต้องการ ไม่มีอัตรากำลังส่วนเกินเหลือใช้เป็นตัวหนุน การดำเนินงาน ทุกคนที่ถูกคัดเลือกเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถตามความต้องการด้านต่างๆ ขององค์การโครงสร้างขององค์การก็กะทัดรัดแต่ครอบคลุมมีความรวดเร็วในการตอบสนองต่อข่าวสารเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้รวดเร็ว รวมทั้งการตัดสินใจที่เฉียบขาดและฉับพลันของฝ่ายบริหาร การตัดสินใจบางอย่างอาจดูว่าโหดร้ายและไม่คิดถึงจิตใจของบุคคลหรือไม่ยุติธรรม แต่เหมาะสมและจำเป็นต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ วัฒนธรรมองค์การแบบนี้จะหมดไปเมื่อมีการเปลี่ยนผู้บริหารที่เป็นผู้นำสูงสุดหรือองค์การถูกขายไปหรือไปรวมกับองค์การอื่น ดังปรากฏให้เห็นอยู่ทั่วไปในธุรกิจยุคโลกาภิวัตน์

วัฒนธรรมองค์การทั้ง 4 รูปแบบ มีความแตกต่างกันอย่างชัดเจน การที่จะนำวิธีการหรือวัฒนธรรมองค์การแบบหนึ่งไปใช้ในอีกแบบหนึ่งเป็นไปได้เสมอและอาจเป็นการเสริมจุดอ่อนของแต่ละแบบก็ได้ แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผู้บริหารในแต่ละองค์การนั้นๆ ว่าสามารถและดำเนินการอะไรอย่างไร การผสมผสานระหว่างวัฒนธรรมองค์การ โดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ในรูปแบบต่างๆ น่าจะเป็นผลดีกว่าที่จะยึดมั่นในวัฒนธรรมองค์การแบบใดแบบหนึ่งโดยตลอด การบริการประชาชนโดยหน่วยงานรัฐ หากนำวัฒนธรรมองค์การแบบที่ผลงานหรืองานและแบบผู้นำมาช่วยเสริมจะเป็นการดีกว่า ใน

ทำนองเดียวกันวัฒนธรรมองค์การแบบอื่นและอาจนำวัฒนธรรมองค์การแบบอื่นไปช่วยเสริมในบางจุดบางงานก็ได้

วัฒนธรรมแบบเครื่องจักรและวัฒนธรรมแบบคล่องตัว

เราสามารถแบ่งประเภทวัฒนธรรมองค์การได้บนพื้นฐานของการควบคุมภายในมือของผู้บริการระดับสูง การมุ่งความเสี่ยงภัยขององค์การ และความโน้มเอียงของการเปลี่ยนแปลงดังนี้

วัฒนธรรมแบบเครื่องจักร (Mechanistic Culture)

ยูพีเอสจะเป็นตัวอย่างที่ดีขององค์การที่มีการควบคุมอย่างเข้มงวด องค์การที่ถูกควบคุมอย่างเข้มงวด อาจจะสามารถกล่าวได้ว่าเป็นองค์การที่มีวัฒนธรรมเครื่องจักร ค่านิยมและความเชื่อร่วมกันจะเป็นการทำตามกัน การอนุรักษ์นิยม การเชื่อฟังต่อกฎ ความเต็มใจเล่นเป็นทีม และความจงรักภักดี ประสิทธิภาพ (กระทำสิ่งที่เรากำลังกระทำอยู่ แต่จงกระทำมันให้ดีขึ้น) คือเป้าหมายโดยส่วนรวมภายในวัฒนธรรมแบบเครื่องจักร นี่จะสะท้อนให้เห็นจากความเชื่อว่าสินค้าและบริการพื้นฐานจำเป็นต้องปรับปรุงให้ดีขึ้น แต่ไม่ใช่เป็นหารเปลี่ยนแปลงทางพื้นฐาน

ข้อดีและข้อเสียโดยธรรมชาติของวัฒนธรรมแบบเครื่องจักร จะไม่มีผลกระทบของวัฒนธรรมแบบเครื่องจักรต่อผลการดำเนินงานของบริษัท จะขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมปลະความพอใจของพนักงาน โครงสร้างแบบเครื่องจักรที่มุ่งประสิทธิภาพ จะเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างจะไม่เปลี่ยนแปลง ภายในสภาพแวดล้อมที่ไม่เปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงความพอใจผลิตภัณฑ์/บริการ นโยบายของรัฐ แรงกดดันทางสังคม เทคโนโลยี และสภาวะเศรษฐกิจจะมีน้อย พนักงานที่พอใจเปิดกว้างการเปลี่ยนแปลง และความเป็นอิสระอาจจะไม่มีความสุขภายในวัฒนธรรมแบบเครื่องจักร นอกจากนี้วัฒนธรรมแบบเครื่องจักรอาจจะแสดงให้เห็นถึงระดับของความไว้วางใจที่ต่ำภายในองค์การด้วย บริษัทที่มีวัฒนธรรมแบบเครื่องจักรจะมีคุณลักษณะต่อไปนี้คือ

- ความอดทนน้อยต่อสมาชิกที่มีค่านิยม/ความเชื่อไม่ตรงกัน
- การตัดสินใจจะเกิดขึ้นจากความกลัวว่าจะเกิดอะไรขึ้น ถ้าเราไม่

กระทำมัน

- การทำตามกัน

- กฎ ข้อบังคับ และระเบียบปฏิบัติงาน
- ความจงรักภักดีต่อระบบ
- การขาดความเสี่งภัย

วัฒนธรรมแบบคล่องตัว (Organic Culture)

วัฒนธรรมแบบคล่องตัวจะเกี่ยวพันการเปิดโอกาสที่สูงให้กับความหลากหลาย กฎ และข้อบังคับจะมีน้อยและการเผชิญหน้าความขัดแย้งอย่างเปิดเผย

จุดมุ่งหมายที่สำคัญจะอยู่ที่การเปลี่ยนแปลงระบบวัฒนธรรม นี่จะเป็นการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมเชิงกลยุทธ์ ได้เปลี่ยนแปลงไปสู่การสนับสนุนการคิดค้นสิ่งใหม่ การแข่งขันได้ภายในตลาดและการทำกำไร หรือการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมที่สะท้อนให้เห็นค่านิยมใหม่เกี่ยวกับบุคคล ประสิทธิภาพ และคุณภาพของชีวิตการทำงาน นี่จะสะท้อนให้เห็นจากความพยายามเพิ่มประสิทธิภาพอีกด้วย บริษัทที่มีวัฒนธรรมแบบคล่องตัวจะมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้

- การอดทนต่อความหลากหลาย
- ความไว้วางใจ
- การเผชิญหน้าความขัดแย้งอย่างเปิดเผย
- การเคารพต่อความเป็นเอกบุคค
- ความคล่องตัวและการเปลี่ยนแปลง
- การป้องกันตัวเองน้อยที่สุดภายในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

การเปลี่ยนแปลงไปสู่วัฒนธรรมคล่องตัวนี้จะสะท้อนให้เห็นจากสภาพแวดล้อมของบริษัทหลายบริษัท การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ความพอใจของลูกค้า นโยบายของรัฐ แรงกดดันทางสังคม และสถานะทางเศรษฐกิจได้เรียกร่องวัฒนธรรมที่มุ่งความคล่องตัวมากขึ้น ข้อเสียที่สำคัญของวัฒนธรรมแบบคล่องตัวคือการสูญเสียการควบคุมพนักงานที่สามารถเผชิญกับความไม่แน่นอนและความเสี่ยงภัยกับพนักงานที่ต้องการความเป็นอิสระและความรับผิดชอบจะพอใจวัฒนธรรมแบบคล่องตัวอย่างแน่นอน

วัฒนธรรมย่อยขององค์การและวัฒนธรรมที่สวนทางกัน

วัฒนธรรมย่อยขององค์การ (Organizational subculture) วัฒนธรรมย่อยนั้นจุดมุ่งหมายของการวิเคราะห์ จะอยู่ที่หน่วยงานย่อย เช่น แผนกต่างๆ หน่วยงานต่างๆ และ

โครงการย่อยต่างๆ ซึ่งหน่วยงานย่อยนี้จะมีวัฒนธรรมย่อยที่แตกต่างกันตามที่บรรดาสมาชิกในหน่วยงานย่อยนั้นสืบทอดกันมา ฉะนั้นจำเป็นที่จะต้องมีความร่วมมือกันเพื่อรวมวัฒนธรรมย่อยต่างๆ ไว้ด้วยกัน ทั้งนี้เพื่อมิให้องค์การถูกนำไปในทิศทางที่แตกต่างกัน ความขัดแย้งต่างๆ ก็จะลดน้อยลง

วัฒนธรรมที่สวนทางกัน (Counter culture) ปัญหาสำคัญที่สุดของวัฒนธรรมย่อยในองค์การ ในกรณีที่ผู้บริหารมีค่านิยมความเชื่ออย่างหนึ่งและพนักงานในระดับล่างมีค่านิยมความเชื่ออีกอย่างหนึ่งสวนทางกัน ก่อให้เกิดความเสียหายแก่ธุรกิจนั้นได้ หากผู้บริหารที่มุ่งวัฒนธรรมความเป็นเลิศในการแข่งขันทางธุรกิจ ตัวอย่างเช่นผู้บริหารต้องการผลิตสินค้าให้ทันเวลาเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า มีการจ้างให้พนักงานทำงานล่วงเวลา แต่พนักงานเมื่อเลิกงานก็อยากหยุดพักผ่อน จึงเกิดการขัดแย้ง เพราะความต้องการสวนทางกัน จะเป็นสาเหตุให้เกิดวัฒนธรรมที่เกลียดชัง และเกิดความกลัวซึ่งกันและกันขึ้นภายในองค์การนั้น กรณีที่วัฒนธรรมองค์การสวนทางกันอย่างกะทันหัน ได้แก่ มีการรวมตัวกันทางธุรกิจและ/หรือมีการซื้อกิจการเกิดขึ้น ย่อมจะก่อให้เกิดขัดแย้งในการดำเนินงานขึ้นได้ เพราะในแต่ละองค์การก็มีวัฒนธรรมของตนเองเหมือนกัน ตัวอย่างเช่น การรวมกิจการระหว่างธนาคารศรีนครกับธนาคารนครหลวงไทย พนักงานทั้งสองธนาคารต่างไม่พอใจที่จะทำงานร่วมกันในเมื่อต่างก็มีวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกันจึงเกิดการประท้วงขึ้น

การบริหารในองค์การกับวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารภายในองค์การโดยตรงมีอยู่หลายประการ ดังต่อไปนี้

1. ภาษา (Language) ภาษาที่ใช้ในองค์การจะช่วยให้การบริหารงานง่ายขึ้น ถ้าบุคลากรใช้ภาษาเดียวกันและเข้าใจความหมายของภาษาในแนวเดียวกัน วัฒนธรรมด้านภาษาทั้งที่เป็นคำพูดและกิริยาท่าทางล้วนมีความสัมพันธ์กับการบริหารของกลุ่มทั้งสิ้น ถ้าสมาชิกของกลุ่มไม่สามารถติดต่อกันได้ด้วยความเข้าใจตรงกัน การทำงานเป็นกลุ่มก็ไม่าจะเกิดขึ้นได้ ซึ่งจะมีผลต่อการอยู่รอดขององค์การโดยตรง
2. วัฒนธรรมใช้เป็นเกณฑ์ในการแบ่งกลุ่มในหมู่สมาชิกองค์การ (Boundaries) เกณฑ์ในการแบ่งกลุ่มในหมู่สมาชิกจะต้องมีและเป็นเอกฉันท์ร่วมกันภายใน

กลุ่ม เพื่อกำหนดได้ชัดเจนว่าใครเป็นสมาชิกในกลุ่มใดและใครไม่ใช่สมาชิกในกลุ่ม หรือใครควรจะไปจากการเป็นสมาชิกของกลุ่มถ้าไม่ปฏิบัติตามเกณฑ์ที่กลุ่มตั้งขึ้นอย่างเห็นพ้องต้องกันเป็นเอกฉันท์ เกณฑ์ที่เห็นพ้องต้องกันและต้องปฏิบัติได้ต้องมีในองค์การ เพราะเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดในวัฒนธรรมองค์การซึ่งเป็นเรื่องของการจัดองค์การและการบริหารงานบุคคล

3. อำนาจและสถานภาพการบริหารงานภายในองค์การจะราบรื่นได้เมื่อสมาชิกของกลุ่มมีมติเป็นเอกฉันท์ร่วมกันในเรื่องการแบ่งสรรอำนาจ (Allocation of power) และสถานภาพของสมาชิก กล่าวคือ ทุกองค์การต้องจัดลำดับความสำคัญของสมาชิกในองค์การว่าใครเป็นผู้บังคับบัญชา ใครเป็นลูกน้อง บังคับบัญชาลดหลั่นกันไปอย่างชัดเจน ใครควรได้อำนาจเมื่อใด ใครควรออกไปจากอำนาจหน้าที่เมื่อใด และใครยังคงอยู่ในอำนาจต่อไปได้ วัฒนธรรมในเรื่องอำนาจและสถานภาพถ้าชัดเจนก็จะช่วยให้สมาชิกสามารถจัดการกับความรู้สึกที่ก้าวร้าวของเขาเองได้ในการทำงานร่วมกันกับผู้อื่น

3.1 ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน (Intimacy) องค์การจะดำเนินงานได้ราบรื่นเพียงใดขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่เป็นมติเอกฉันท์สำหรับความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ความเป็นเพื่อนสนิทและความรัก ทุกองค์การต้องมีแนวทางหรือมีกฎเกณฑ์หรือจัดการทำให้ความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์การมีขึ้นให้ได้ ทั้งที่เป็นความสัมพันธ์ระหว่างเพศตรงข้ามที่จะเป็นประโยชน์แก่อกุลต่อการดำเนินงานขององค์การและเพื่อนร่วมงาน

3.2 การให้รางวัลและการลงโทษ (Rewards and Punishment) องค์การต้องจูงใจสมาชิกให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้วยการมีมติเอกฉันท์ร่วมกันในหมู่สมาชิก เรื่องเกณฑ์การจัดสรรรางวัลและการลงโทษ ทุกกลุ่มจะต้องรู้ชัดเจนว่าพฤติกรรมแบบใดจะได้รับรางวัลที่เป็นทรัพย์สิน สถานภาพ และอำนาจ พฤติกรรมแบบใดถ้าปฏิบัติจะถูกลงโทษคือไม่ได้รับรางวัล และถ้ารุนแรงก็คือการไม่คบค้าด้วยเพราะมีการกำหนดกฎเกณฑ์ที่เป็นมติเอกฉันท์มาก่อนแล้ว ถ้าวัฒนธรรมองค์การในการจูงใจชัดเจน การดำเนินงานขององค์การก็จะมีอุปสรรคน้อยลง ผู้บริหารก็จะเหนื่อยต่อการควบคุมและการจูงใจน้อยลงไปด้วย

3.3 อุดมการณ์ (Ideology) องค์การจะดำเนินงานราบรื่นถ้าสมาชิกมีมติเอกฉันท์ในเรื่องอุดมการณ์และศาสนา ทุกองค์การก็เหมือนกับทุกสังคมที่ต้องประสบกับเหตุการณ์ที่ไม่สามารถอธิบายได้และควบคุมไม่ได้ องค์การต้องจัดหาความหมายของสิ่ง

เหล่านี้ให้กับสมาชิกโดยใช้อุดมการณ์และศาสนาเข้าช่วยอธิบายปรากฏการณ์ต่างๆ เพื่อสมาชิกจะไม่วิตกกังวลจนเกินเหตุต่อเหตุการณ์ที่ไม่สามารถอธิบายและควบคุมได้

องค์การทุกองค์การจะประสบกับปัญหาดังกล่าวแล้วและองค์การต่างก็พยายามแก้ไขปัญหาดังกล่าวเหล่านี้ กระทั่งสามารถสร้างเอกลักษณ์ในการรับรู้คิด และรู้สึกต่อปัญหาของแต่ละองค์การขึ้นมาได้เอง

อย่างไรก็ตามมีองค์การอีกเป็นจำนวนมากที่ไม่สามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าวแล้วได้ดั่งนี้ และมักส่งผลให้การบริหารไม่บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

ปัจจัยที่เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การ

ปัจจัยที่สำคัญ 2 ประการ ที่มีส่วนช่วยต่อการสร้างหลักฐานและความต่อเนื่องของวัฒนธรรมองค์การ คือ

1. บทบาทของผู้ก่อตั้ง วัฒนธรรมจำนวนมากโดยเฉพาะอย่างยิ่งวัฒนธรรมที่เข้มแข็งจะสะท้อนค่านิยมของผู้ก่อตั้งองค์การ วัฒนธรรมองค์การจะถูกกำหนดรูปร่างอย่างเข้มแข็งโดยผู้บริหาร โดยปกติวัฒนธรรมจะเริ่มต้นเลี่ยนแบบสิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงให้ความสนใจ บางครั้งวัฒนธรรมที่เริ่มต้นโดยผู้ก่อตั้งสามารถสร้างความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารระดับสูงที่ต้องการเห็นองค์การเปลี่ยนแปลงทิศทางได้

2. การขัดเกลาทางสังคม เป็นปัจจัยที่มีส่วนร่วมช่วยสร้างวัฒนธรรมที่ปรากฏขึ้นมาภายในองค์การอย่างหนึ่งเนื่องจากการขัดเกลาทางสังคมจะเป็นวิธีการที่ความเชื่อค่านิยมและสมมุติฐานทางวัฒนธรรมได้ถูกเรียนรู้

การรักษาวัฒนธรรมให้คงอยู่

1. ผู้บริหารระดับสูง (Top Management)

การประพฤติปฏิบัติของผู้บริหารระดับสูงที่สืบทอดกันมา ที่กระทำตนเป็นแบบอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อเน้นย้ำค่านิยมและวิถีปฏิบัติต่างๆ ที่ผู้ก่อตั้งได้สร้างไว้ ตัวอย่างเช่น เอ็ม เค สจ๊วต จะกำหนดให้ปีหนึ่งจะมี MK Day โดยผู้บริหารระดับสูงจะไปที่สาขาต่างๆ แล้วเข้าไปช่วยบริการลูกค้า เช่น ไปช่วยเสิร์ฟอาหาร เติมน้ำมัน และล้างจาน

2. การสรรหาและการคัดเลือก (Recruitment and selection)

คนประเภทใดที่เราจะรับเข้ามา และจะเจริญก้าวหน้าในองค์กรนั้น จะต้องผ่านกลไกการสรรหาและคัดเลือก โดยใช้แบบสอบถาม และการสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกคนที่มีความสามารถและมีทัศนคติที่สอดคล้องเข้ากันได้กับวัฒนธรรมองค์กรเป็นสำคัญ

3. กระบวนการเรียนรู้ทางสังคม (Socialization Process)

เป็นกระบวนการในการปรับพนักงานให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กร โดยอาศัยแนวทางต่างๆ เช่น การปฐมนิเทศแบบเข้ม โดยการฉายสไลด์และแนะนำบริษัท การให้ข้อมูลในเรื่องวิสัยทัศน์ ภารกิจ ปรัชญาและค่านิยมขององค์กร และอาจจัดโครงการให้พนักงานเข้าแคมป์ด้วยกัน 1-2 สัปดาห์หรือเข้ารับการฝึกอบรมอย่างเข้มข้นที่ศูนย์ฝึกอบรมหรือที่นิยมเรียกในปัจจุบันนี้ว่า โรงเรียนสอน เช่น โรงเรียนบ้านไร่กาแพของบ้านไร่กาแพ หรือ Hamburger University ของแมคโดนัลล์ เป็นต้น

4. การออกแบบโครงสร้าง

โครงสร้างจะเป็นตัวกำหนดลักษณะของความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายต่างๆ และบุคคลต่างๆ ในองค์กร เช่น การจัดตั้งทีมข้ามสายงาน หรือการกำหนดระดับการควบคุมบังคับบัญชาในองค์กรแห่งนั้น

5. ระบบต่างๆ ขององค์กร

ระบบต่างๆ ขององค์กร และขั้นตอนการปฏิบัติงานที่สำคัญในการทำงานขององค์กรนั้นๆ จะมีงานที่เกิดขึ้นประจำ เช่น รายวัน รายสัปดาห์ รายเดือน รายไตรมาส หรือรายปี ซึ่งงานจะเกิดขึ้นซ้ำๆ ดังนั้น ระบบงานหรือขั้นตอนการทำงานที่ถูกกำหนดซ้ำๆ เหล่านี้ จะถูกออกแบบเพื่อให้เน้นย้ำค่านิยมขององค์กร หรือสื่อสารค่านิยมที่สำคัญที่ผู้บริหารต้องการได้ เช่น ที่สายการบิน SAS ซึ่งมีนายเจน คาร์ลสัน เป็นผู้บริหารระดับสูงได้ขอจรรยาบรรณการเข้าออกของสายการบินทุกวัน จึงหล່หลอมให้พนักงานเขาสนใจในเรื่องการตรงต่อเวลาการทำงานจนทำให้การเข้าออกของเครื่องบินมีอัตราทางการตรงเวลาเพิ่มจาก 85% เป็น 97% ภายในระยะเวลา 2 ปี

6. แนวทางในการจัดสรรรางวัลและสถานภาพ

จะเป็นเครื่องมือในการจูงใจบุคลากรให้คงอยู่ และช่วยในการสื่อสารค่านิยม และการให้ความสำคัญในกิจกรรมหรือเรื่องราวบางอย่างโดยการเชื่อมโยงกับการให้รางวัลหรือสถานภาพบางอย่าง เช่น การให้ค่าชมเชย หรือรางวัลพิเศษกับยอดขายที่เกินกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ หรือยอดผลิตที่ได้เกินเป้า

วัฒนธรรมที่เป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์การ

เป็นที่ทราบแล้วว่าโครงสร้างและระบบการบริการหากสอดคล้องกันวัฒนธรรมองค์การนั้นย่อมนำพาองค์การนั้นไปสู่ความสำเร็จ ในทางตรงกันข้ามหากระบบการบริการไม่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การนั้นย่อมจะพาองค์การนั้นไปสู่ความหายนะได้

วัฒนธรรมองค์การที่สามารถนำพาไปสู่ความสำเร็จ

ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ ในพฤติกรรมของผู้บริหารและ/หรือผู้นำ ประกอบด้วยปัจจัยดังต่อไปนี้

1. รู้จักล้มมาคารวะต่อผู้อื่น
2. รู้จักอ่อนน้อมถ่อมตน
3. มีความอสุหะ วิริยะ
4. รู้จักทำงานเป็นระบบ
5. รู้จักทำงานเป็นทีม
6. มีความคิดสร้างสรรค์
7. ยึดมั่นในคุณธรรม
8. เน้นความเป็นเลิศ
9. มีความรักสามัคคี
10. เชื้อถือศรัทธาในธุรกิจของตน
11. มีความซื่อสัตย์สุจริต
12. ตรงต่อเวลา
13. รู้จักนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้
14. พยายามขยายตลาดให้กว้างขวาง
15. ขายสินค้าให้ได้มากขึ้น

16. เป็นผู้นำองค์การที่เป็นแบบอย่างแก่ผู้อื่น
17. ประหยัด ชยัน อดทน
18. ยึดมั่นในสิ่งที่ดี
19. พยายามให้เกิดความขัดแย้งที่รุนแรงให้น้อยที่สุด
20. ปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การที่สามารถนำพาธุรกิจไปสู่ความล้มเหลว

ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยในพฤติกรรมของผู้บริหารและ/หรือผู้นำ ดังต่อไปนี้

1. ผู้นำไม่ซื่อสัตย์ต่อตนเองและองค์การ
2. ทุจริต น้อโก่ง และคอร์รัปชัน
3. มีนิสัยฟุ่มเฟือย หูเบา ชอบประจบยกย่องโปอับัน
4. นิยมของต่างประเทศ
5. ทำลายขนบธรรมเนียมที่ดีงาม เช่น เล่นสาดน้ำในวันสงกรานต์ที่ไม่สุภาพ
6. วางเป้าหมายนโยบายไว้แต่ไม่ปฏิบัติตาม
7. ไม่รักษากฎ ระเบียบ ทำตามใจตนเอง
8. ผู้บริหารมีความคิดไม่รอบคอบเปลี่ยนวิธีการบ่อยๆ ทำงานไม่ต่อเนื่อง
9. ชอบความสนุกสนาน ไม่ตั้งใจทำงาน
10. ผู้บริหารกลัวศูนย์เสียอำนาจ ยึดติดในตำแหน่งมากกว่าการทำงาน
11. การรวมธุรกิจที่มีวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกันทำให้เกิดการขัดแย้งขึ้นได้
12. ผู้นำไม่เข้าใจในปรัชญาของงาน เป็นต้นว่าในองค์การมีนโยบายให้มีการประกันคุณภาพ แต่ผู้นำไม่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องดังกล่าว
13. การยึดมั่นในวัฒนธรรมเดิมไม่ได้สนใจต่อสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง
14. ไม่ยอมรับเทคโนโลยีใหม่ๆ และการเปลี่ยนแปลง
15. มีวิสัยทัศน์ที่ไม่ยาวไกล
16. ยึดหลักการบริหารที่ให้คนในองค์การแตกแยก ง่ายแก่การปกครอง
17. มีการบริหารที่สวนทางกับผู้อื่น
18. ไม่มีความจริงใจกับองค์การ
19. ไม่มีภาวะผู้นำ
20. ไม่มีควมริเริ่มสร้างสรรค์

ฉะนั้นจึงสรุปได้ว่าวัฒนธรรมองค์การจะเป็นจุดแข็งที่สำคัญของธุรกิจเมื่อวัฒนธรรมองค์การนั้นสอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้บริหาร และกลยุทธ์ขององค์การนั้นๆ

การจัดการและการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ

เนื่องจากวัฒนธรรมองค์การเป็นแบบแผนของฐานคติที่อยู่ลึกกลงไปในจิตใจของสมาชิกกลุ่ม โดยที่สมาชิกของกลุ่มมักจะไม่ตระหนักว่าตนเองมีแบบแผนของฐานคตินั้น แต่ก็ประพฤติปฏิบัติตนไปในแนวทางเสมือนได้แนวทางหรือแบบแผนนั้นมาตามธรรมเนียมปฏิบัติของกลุ่มหรือองค์การเมื่อต้องแก้ไขปัญหาทุกชนิดในการดำรงชีวิตและหน้าที่การทำงาน เช่น ในเรื่องของการทำงานเป็นทีมและการสื่อสารข้อความหรือการคบค้าสมาคมต่อกัน (teamwork and communication) สมาชิกในองค์การหนึ่งมีวัฒนธรรมส่งเสริมการทำงานของกลุ่มคือ สมาชิกของกลุ่มจะรับฟังและยอมรับความคิดเห็นและความเห็นของสมาชิกคนอื่น ๆ และไว้วางใจในกันและกัน แต่ในองค์การที่มีวัฒนธรรมไม่ส่งเสริมการทำงานแบบกลุ่มจะมีวัฒนธรรมหรือวิธีการทำงานที่ผิดไปจากแนวพฤติกรรมที่มีวัฒนธรรมแบบส่งเสริมการทำงานของกลุ่ม กล่าวคือ สมาชิกจะดิ้นรนหนีห่างหลังกันและกันโดยไม่กล้าเผชิญหน้าเข้าช่วยกันแก้ไขปัญหาอย่างเปิดเผยและสร้างสรรค์ ซึ่งกรณีพฤติกรรมทั้งสองที่แสดงออกแตกต่างกันคือเป็นวัฒนธรรมที่ส่งเสริมกับเป็นวัฒนธรรมที่มีแบบแผนไม่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและรวมตลอดถึงการติดต่อสื่อสารนั้น ก็ย่อมมีที่มาจากแบบแผนของฐานคติรากฐานภายในใจของสมาชิกของแต่ละกลุ่มที่กำหนดการรับรู้ การคิด และความรู้สึกหรือในกรณีที่กลุ่มทำงานเกี่ยวกับการให้บริการลูกค้า วัฒนธรรมที่ส่งเสริมการทำงานให้บริการก็จะแสดงออกถึงการเอาใจใส่ในการให้บริการลูกค้า ในขณะที่วัฒนธรรมที่ไม่ส่งเสริมการให้บริการก็จะแสดงออกถึงความไม่เอาใจใส่ต่อการให้บริการลูกค้าและบางครั้งอาจแสดงกิริยาวาจาไม่สุภาพกับลูกค้า หรือในกรณีที่เป็นเรื่องของการบังคับบัญชา สมาชิกที่มีพฤติกรรมไม่ส่งเสริมในเรื่องภาวะผู้นำและการปกครองบังคับบัญชาจะแสดงออกถึงการปกปิดไม่บอกเล่าถึงปัญหาที่ตนประสบอยู่ในชีวิตและการทำงาน และไม่อยากจะพบหรือพยายามหลบหน้าผู้บังคับบัญชา ในขณะที่พฤติกรรมของสมาชิกในองค์การที่ส่งเสริมในเรื่องนี้จะแสดงออกให้เห็นว่า เมื่อสมาชิกเดือดร้อนหรือมีปัญหาสมาชิกก็จะขอความช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชา หรือในกรณีที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและความเป็นเลิศ สมาชิกที่แสดงพฤติกรรมส่งเสริมจะแสดงออกให้เห็นถึงความพยายาม

ปรับปรุงการทำงานอยู่เสมอแม้ว่าทำได้คืออยู่แล้ว ผิดกับในองค์การที่สมาชิกมีวัฒนธรรมไม่ส่งเสริมการทำงานขององค์การก็จะแสดงพฤติกรรมแบบที่พอใจในมาตรฐานขั้นต่ำพอให้ผ่านเท่านั้น หรือในกรณีที่เป็นเรื่องของการสร้างนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงในองค์การ สมาชิกที่มีวัฒนธรรมทางส่งเสริมการทำงานขององค์การก็จะพยายามปรับปรุงและแสวงหาแนวทางในการทำงานของตนที่ดีกว่าอยู่เสมอ ในขณะที่สมาชิกที่มีวัฒนธรรมในทางไม่ส่งเสริมการทำงานขององค์การจะยึดติดอยู่กับการทำงานแบบเก่าซึ่งล้าสมัยไปแล้ว ได้เป็นที่ยอมรับกันว่าวัฒนธรรมขององค์การเป็นสิ่งที่อยู่ลึกในจิตใจของคนที่ทำงานหรือเป็นสมาชิกในองค์การ วัฒนธรรมแพร่กระจายไปทุกแห่งและครอบคลุมชีวิตทั้งหมดในองค์การ ผู้ที่ทำงานอยู่ในองค์การยิ่งนานเท่าใดวัฒนธรรมขององค์การก็จะครอบงำบุคคลผู้นั้นมากยิ่งขึ้นเท่านั้น จนยากที่จะเปลี่ยนแปลงบุคคลเหล่านี้ได้ในเวลาสั้นๆ

เมื่อฝ่ายบริหารจะทำการเปลี่ยนแปลงหรือจัดการเกี่ยวกับวัฒนธรรมในองค์การ ฝ่ายบริหารจำเป็นต้องคำนึงถึงช่วงอายุขององค์การด้วย กล่าวคือ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์การให้เป็นไปตามความประสงค์ของฝ่ายบริหารได้มากนักน้อยเพียงใด เมื่อใด ควรจะเปลี่ยนอย่างไร ช่วงอายุขององค์การมีความสำคัญในการจัดการนี้เป็นอย่างมาก เพราะวัฒนธรรมขององค์การจะทำหน้าที่หลายๆ อย่างในเวลาที่แตกต่างกันไป

องค์การที่เพิ่งเกิดขึ้นถ้ามีวัฒนธรรมแบบยึดเหนี่ยวกลุ่มคนเข้าด้วยกันมันเป็นเสมือนกาว มีเอกลักษณ์ และความแข็งแกร่ง กล่าวเจาะจงก็คือ องค์การรุ่นเยาว์ต้องการวัฒนธรรมขององค์การแบบยึดเหนี่ยวกลุ่มต่างๆ เข้าด้วยกันให้เป็นปึกแผ่น การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมจึงมักเกิดขึ้นได้ค่อนข้างน้อย ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมก็จะมี ความเข้มข้นเพื่อให้เกิดความเข้าใจชัดเจนโปร่งใสขึ้น เพื่อให้การทำงานร่วมกันราบรื่นและเข้าใจถูกต้องกัน เพราะถ้าองค์การรุ่นเยาว์นี้สามารถดำรงอยู่ต่อไปได้ก็แสดงว่าวัฒนธรรมแรกเริ่มต่างๆ ที่คิดประดิษฐ์นำมาใช้นั้นแก้ไขปัญหาการดำเนินงานได้ดี การแก้ไขจึงเป็นการปรับรากฐานเดิมเล็กน้อย

องค์การที่มีช่วงอายุระยะกลางจะมีวัฒนธรรมที่สามารถนำมาจัดการและเปลี่ยนแปลงได้ แต่การเปลี่ยนแปลงนี้จะต้องคำนึงถึงว่าวัฒนธรรมทำหน้าที่เป็นหลักของเสถียรภาพ (stability) ขององค์การด้วย

ยิ่งเป็นองค์การที่เติบโตมาก มีขนาดใหญ่ และทำหน้าที่หลายประการ รวมตลอดถึงตั้งอยู่ในสภาพภูมิศาสตร์ที่แตกต่างกันไปทั่วโลก และประกอบด้วยกลุ่มคนหลายเชื้อชาติเผ่าพันธุ์ ฯลฯ ซึ่งมีวัฒนธรรมเฉพาะของกลุ่มเอง โดยบางกลุ่มก็มีการขัดแย้ง

ในวัฒนธรรมตนเอง เช่น กลุ่มคนทำงานในตะวันตกที่ไปเปิดสาขาบริษัทในประเทศ ตะวันออกและมีผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นชาวตะวันออก การรับรู้ การคิดและความรู้สึกของคนสองกลุ่มนี้ย่อมแตกต่างกัน การจัดการด้านวัฒนธรรมว่าจะยังคงให้มีวัฒนธรรมทั้งสองกลุ่มอยู่ด้วยกันเพื่อให้มีความยืดหยุ่นเมื่อเกิดความขัดแย้งอย่างรุนแรงขึ้นมา (Environmental turbulence) หรือจะจัดการให้มีการสร้างวัฒนธรรมเฉพาะขึ้นมาใหม่เป็นแบบแข็งแกร่ง (more homogeneous strong) ดังที่มีผู้แนะนำมากมาย ก็ยังเป็นเรื่องยากที่จะลงความเห็นได้ทันทีโดยไม่พิจารณาข้อมูลให้ครบถ้วน

ในองค์การที่อยู่ในระยะเติบโตเต็มที่ ซึ่งองค์การมักจะเติบโตน้อยลง การตลาดและผลิตภัณฑ์ลดน้อยลง หรือความมั่นคงภายในสูงมาก มีแต่ความสุขสบาย กระทั่งไม่มีการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ อีกต่อไปแล้ว วัฒนธรรมองค์การควรได้รับการเปลี่ยนแปลงหลายๆ ส่วนที่ควรเปลี่ยน ซึ่งการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงมักจะรุนแรงมากจากผู้ที่เคยทำงานมาก่อน จึงอาจมีการให้คนเก่าๆ ออกไปจากตำแหน่งหลายคน

ยังไม่มีวิธีการสำเร็จรูปในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์การให้เป็นไปตามความประสงค์ของการบริหาร มีการใช้รูปแบบเทคนิคต่างๆ มากมายซึ่งก็ทำให้องค์การสามารถประสบความสำเร็จได้ มีทั้งการบังคับการเปลี่ยนแปลงทันทีแบบสุดโต่งด้านหนึ่ง กับการพาเขวอย่างมีเลศนัยหรือการเปลี่ยนแปลงแบบไม่ให้เห็นตัวโดยใช้เทคโนโลยีแบบใหม่เข้ามาช่วยอีกด้านหนึ่ง

การจะเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การได้นั้น ผู้เปลี่ยนจำเป็นต้องทำการหาข้อมูลที่จำเป็นหรือการตีความวัฒนธรรมองค์การให้ง่ายขึ้นให้ออกมาเป็นภาษาธรรมดา การหาข้อมูลทำได้โดยการสัมภาษณ์ การสังเกตการณ์ และการศึกษาร่วมกัน ซึ่งผู้ศึกษาร่วมกับผู้ถูกศึกษาที่เลือกสรรแล้วจากองค์กรนั้นๆ เพื่อเปิดเผยฐานคติที่สำคัญ ซึ่งเชื่อว่าเป็นแก่นของวัฒนธรรม แต่จะต้องทำการศึกษาองค์การจำนวนมาก และนำผลการศึกษานั้นมาสัมพันธ์กับยุทธวิธีขององค์การ โครงสร้างขององค์การ และประสิทธิผลขององค์การต่อไป

ทำไมจึงเกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ

ในเมื่อเรามีความเชื่อมั่นในวัฒนธรรมแล้วอะไรเป็นสาเหตุให้เกิดการเปลี่ยนแปลง คำตอบก็คือ สถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงไป ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยทางการตลาดที่เปลี่ยนแปลงการเปลี่ยนรัฐบาลเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ หรือการรวมตัวกันขององค์กรต่างๆ ทำให้บุคลากรในหน่วยงานไม่มั่นใจในสถานภาพของตนเอง รู้สึกขาดอิสรภาพ ถูกบีบบังคับให้อยู่ภายใต้กฎระเบียบ ข้อบังคับใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นจากการรวมตัวกันขององค์กร จึงก่อให้เกิดความต้องการการเปลี่ยนแปลง

แม้ว่าการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรจะเปลี่ยนแปลงได้ยาก เพราะวัฒนธรรมองค์กรมีการสั่งสมมานาน แต่หากผู้บริหารและสมาชิกขององค์กรตระหนักเห็นความจำเป็นและความร่วมมือกัน ซึ่งปัจจัยหรือสถานการณ์ที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมองค์กรมีหลายกรณี ดังนี้

1. เมื่อองค์กรเกิดวิกฤตการณ์หรือเจอปัญหาใหญ่ องค์กรจำเป็นต้องปรับตัวจากสถานการณ์เดิม
2. เมื่อมีการเปลี่ยนตัวผู้นำระดับสูง ก็มักจะมีการเปลี่ยนแปลงในปรัชญาและค่านิยมที่สำคัญขององค์กรด้วย
3. เมื่อมีการควบรวมกิจการเกิดขึ้น องค์กรแม่มักจะถ่ายเทวัฒนธรรมของตนเองไปยังองค์กรที่ควบรวมเข้ามา หรือมีการรวมวัฒนธรรมต่างๆ ขององค์กรเหล่านั้นเข้ามาไว้ด้วยกัน
4. ในกรณีที่องค์กรมีขนาดเล็กและก่อตั้งมาไม่ยาวนาน ผู้บริหารจะสามารถสื่อสารค่านิยมและปรัชญาใหม่ๆ ให้สมาชิกยอมรับได้ง่ายกว่า แต่ถ้าองค์กรก่อตั้งมายาวนาน การนำค่านิยมหรือปรัชญาใหม่ๆ ที่แตกต่างไปจากเดิมมาสู่องค์กรจำกระทำได้ยากต้องใช้เวลาานกว่า
5. เมื่อองค์กรมีวัฒนธรรมที่อ่อนแอ ซึ่งองค์กรจะเปิดรับการเปลี่ยนแปลงได้ง่ายกว่ากรณีที่องค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง

นอกจากนี้ Robbins และ Coulter (2002) ได้เสนอแนวทางเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรไว้ดังนี้

1. เริ่มจากการวิเคราะห์สภาพวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ เพื่อให้เข้าใจในองค์ประกอบต่างๆ ที่ควรจะต้องมีการเปลี่ยนแปลง
2. ทำความเข้าใจกับพนักงาน เพื่อให้เห็นความจำเป็นที่ว่าองค์กรจะอยู่รอดไม่ได้หากไม่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น

3. แต่งตั้งผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ใหม่ๆ เข้ามาทำหน้าที่ผลักดันการเปลี่ยนแปลง
 4. ทำการปรับโครงสร้างและปรับองค์การให้เหมาะสม
 5. สร้างเรื่องเล่าและพิธีกรรมใหม่ๆ ที่จะช่วยสื่อวิสัยทัศน์นั้นออกมาให้คนอื่นได้ทราบ

6. ปรับเปลี่ยนกระบวนการคัดเลือกและกระบวนการเรียนรู้ทางสังคม การประเมินผลและระบบรางวัลจูงใจที่จะช่วยสนับสนุนค่านิยม และปรัชญาใหม่ๆ เพื่อสร้างวัฒนธรรมใหม่ให้เกิดขึ้น

อุปสรรคที่สำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ

ประกอบด้วย 3 ปัจจัยหลัก ดังต่อไปนี้

1. การมองเฉพาะภายในธุรกิจของตน

เป็นวัฒนธรรมองค์การที่ไม่มีวิสัยทัศน์ มีสายตาที่สั้นไม่กว้างไกล ไม่รู้ความเคลื่อนไหวของธุรกิจ และคู่แข่ง ไม่ทันสมัยไม่นำเทคโนโลยี หรือเทคนิคใหม่ๆ มาใช้จะเห็นได้ในธุรกิจครอบครัวที่มีอยู่จำนวนมากในประเทศไทย ธุรกิจครอบครัวมุ่งวัฒนธรรมผู้ประกอบการ โดยยึดติดกับวัฒนธรรมผู้นำเพียงผู้เดียว ทำให้การดำเนินธุรกิจเจริญเติบโตเป็นไปอย่างเชื่องช้า จึงจำเป็นต้องเปลี่ยนเป็นธุรกิจมหาชนเพิ่มมากขึ้นเพื่อความอยู่รอดและสามารถเจริญเติบโตสู่ระดับสากล

2. มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงจนเกินไป

ผู้บริหารที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงบางครั้งทำให้วัฒนธรรมองค์การเสียหายได้ ผู้บริหารที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงจะมีความเชื่อในความรู้ความสามารถของตนเองรู้ว่าตนรู้ดีทุกอย่าง เหนือมากกว่าผู้อื่น จะเป็นผู้ที่ไม่ฟังเสียงผู้อื่น อาจทำการขัดขวางข้อมูลทุกอย่างที่ตนเห็นว่าไม่สอดคล้องกับข้อมูลของตน จะปฏิเสธคำแนะนำปรึกษาของผู้เชี่ยวชาญและที่ปรึกษา ในระยะยาวจะทำให้ผลการดำเนินงานของธุรกิจนั้นตกต่ำ หรือบางครั้งผู้บริหารประเมินคู่แข่งต่ำจนเกินไป อาจก่อให้เกิดความเสียหายแก่ธุรกิจได้

3. การหย่อนยานทางจริยธรรม

ในการที่ผู้บริหารขาดจรรยาบรรณในการดำเนินงาน ทำให้ไม่ได้รับความเชื่อถือแก่บุคคลทั่วไป ซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่มุ่งตนเอง เพียงแต่ต้องการรักษาภาพพจน์ของ

ความเป็นเลิศของธุรกิจของตนไว้โดยไม่ได้คำนึงถึงความหายนะที่จะเกิดแก่ธุรกิจของตนตามมา ดังข่าวในหน้าหนึ่งมรหนังสือพิมพ์ ได้ลงข่าวเกี่ยวกับผู้จัดการสหกรณ์ในมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงแห่งหนึ่งถูกจับข้อหาชอโกง ทั้งนี้ผู้จัดการผู้นี้มุ่งแต่ผลประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าส่วนรวมไม่มีจริยธรรมต่อลูกค้า ทำลายชื่อเสียงของสถาบันองค์การ

การรวมวัฒนธรรมองค์การ (Acculturation)

ในปัจจุบันองค์การทั้งหลายนิยมควบรวมกิจการกัน เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและการอยู่รอด ซึ่งประเด็นปัญหาที่จะทำให้การควบรวมกิจการล้มเหลว คือ การมีวัฒนธรรมองค์การที่ต่างกันอย่างมาก ดังเช่นกรณีของเซกาและบันได ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นจะต้องมีการตรวจสอบความเข้ากันได้ของวัฒนธรรมองค์การทั้ง 2 แห่ง (Bicultural Audit) ให้ชัดเจนก่อน จึงจะทำให้การควบรวมกิจการประสบความสำเร็จ ในการรวมวัฒนธรรมอาจทำได้โดยอาศัยกลยุทธ์เพื่อการรวมวัฒนธรรมองค์การ ดังนี้

1. การทำให้คล้ายกัน โดยการดูดซึม (Assimilation)

จะเป็นลักษณะของการที่องค์การที่ถูกครอบครองเต็มใจที่จะไปใช้วัฒนธรรมองค์การที่มากครอบครอง ซึ่งมักจะเป็นกรณีที่กิจการที่ครอบครองจะมีขนาดใหญ่กว่า มีวัฒนธรรมองค์การที่แข็งแกร่งกว่าและดีกว่า

2. การประสาน (Integration)

จะเป็นการรวมและเลือกเอาวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมของทั้งสองแห่งเข้ามาสร้างเป็นวัฒนธรรมใหม่ที่ดีขึ้น วัฒนธรรมที่รวมกันนี้จะเกิดขึ้นได้จากการที่ผู้บริหารทั้ง 2 ฝ่ายได้ทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด และมีกลยุทธ์ในการสื่อสารข้อมูลที่สำคัญในการประสานวัฒนธรรมองค์การทั้งสอง

3. การแยกออกจากกัน (Separation)

จะเกิดขึ้นเมื่อทั้ง 2 องค์การตกลงที่จะยังคงตั้งอยู่และมีวัฒนธรรมของตนเอง กรณีนี้จะเหมาะเมื่อทั้ง 2 องค์การนั้นไม่มีความสัมพันธ์กันในเชิงกลยุทธ์ หรือต้องการคงไว้ซึ่งวัฒนธรรมของตนเอง เพราะต่างฝ่ายต่างมีวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งและมีความเหมาะสม ตัวอย่างบริษัท เดมเลอร์ไครส์เลอร์ ที่ต่างฝ่ายก็ดำรงไว้ซึ่งสำนักงานใหญ่

ของตนไว้ โดยที่ไครส์เลอร์มีสำนักงานใหญ่อยู่ที่เมืองโอเบิร์ตฮิลล์ มิชิแกน ประเทศสหรัฐอเมริกา และเดมเลอร์มีสำนักงานใหญ่อยู่ที่เมืองสตุทการ์ต ประเทศเยอรมันตามข่าว

4. การลดความสำคัญของวัฒนธรรม (Deculturation)

จะเกิดขึ้นในกรณีที่องค์การที่ถูกครอบครองถูกบังคับให้เลิกใช้วัฒนธรรมองค์การของตนเอง เพราะผู้ครอบครองเห็นว่าวัฒนธรรมเดิมไม่เหมาะสม จึงบังคับให้ใช้วัฒนธรรมของผู้ครอบครอง หรือจะไม่ต้องใช้วัฒนธรรมองค์การที่มาครอบครองก็ได้ แต่องค์การที่ถูกครอบครองมักจะสูญเสียเอกลักษณ์ของตนเอง และพนักงานมักจะเกิดความเครียดด้วย

ดังนั้น การรวมวัฒนธรรมองค์การที่ประสานความแตกต่างให้ประสบความสำเร็จนั้น น่าจะใช้วิธีการดูดีซึม และ/หรือ การประสานวัฒนธรรมขององค์การทั้งสองให้เหมาะสม จึงจะได้ประโยชน์จากวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกัน (Cultural Diversity)

ผลจากการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์กร

วัฒนธรรมในองค์กรเกิดจากพฤติกรรมของคนในองค์กรที่ต้องการการเปลี่ยนแปลง อาจเนื่องจากความกดดัน ความคับข้องใจต่างๆ ภายในองค์กรที่สะสมมาช่วงเวลาหนึ่ง เช่น รูปแบบการบริหารจัดการ, การดำเนินงานขององค์กรที่บีบคั้นหรือไม่เป็นที่พึงพอใจของบุคลากร มักเริ่มจากคนกลุ่มเล็กๆ ในองค์กรและขยายขึ้นจนเป็นที่ยอมรับโดยทั่วกันในองค์กร บางครั้งก็เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วบางครั้งก็เกิดขึ้นอย่างช้าๆ และแบบยล

การรวมตัวขององค์กรอาจก่อให้เกิดวัฒนธรรมที่หลากหลาย เกิดนโยบาย, แนวคิดใหม่ๆ ในการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดความร่วมมือภายในระหว่างบุคลากรด้วยกันเอง และระหว่างองค์กรกับบุคลากร แต่ใช้จะมีเพียงด้านบวกเท่านั้น การรวมตัวขององค์กรย่อมส่งผลต่อสภาพจิตใจของบุคลากร รวมทั้งส่งผลต่อวัฒนธรรมในองค์กร ซึ่งผู้บริหารมักจะเลยในสิ่งต่างๆ เหล่านี้ จนเป็นผลให้เกิดปัญหาต่างๆ ตามมามากมาย เช่น ปัญหาสมองไหลจากองค์กรหนึ่งไปสู่อีกองค์กรหนึ่ง เมื่อใดก็ตามที่ความรู้สึกเดิมๆ ถูกทำลายลง แนวคิดใหม่แนวคิดใดแนวคิดหนึ่งจะได้รับการยอมรับอย่างง่ายดาย จากการสำรวจพบปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมในองค์กร ดังนี้

1. ข้อขัดแย้ง เมื่อแนวคิดเดิมๆ ไม่ได้รับการยอมรับ ย่อมมีแนวคิดใหม่ๆ ที่มีความสอดคล้องและกลมกลืนมาแทนที่เสมอ
 2. เกณฑ์ในการเปลี่ยนแปลง สัญญาณในการเปลี่ยนแปลงมักเกิดจากผู้อาวุโส, ผู้มีอิทธิพล หรืออาจเป็นคนกลุ่มใหม่ในองค์กร
 3. กฎระเบียบข้อบังคับใหม่ๆ ฝ่ายบริหารมักมีข้อกำหนดใหม่ๆ สำหรับบุคลากรเสมอๆ
 4. การยอมรับข้อตกลงใหม่ แน่ใจว่าข้อตกลงใหม่ย่อมเป็นไปได้ในแนวเดียวกันกับโครงสร้างที่เปลี่ยนแปลงไปขององค์กร
 5. การคงอยู่ของข้อตกลงใหม่ ถ้าบุคลากรทุกคนในองค์กรเลือกข้อตกลงที่ตรงกัน ก่อให้เกิดเป็นข้อตกลงร่วมกันในองค์กรที่เกิดจากวัฒนธรรมภายในองค์กรนั่นเอง
- หลังการรวมตัวกันขององค์กร ฝ่ายบริหารมักมองเพียงผลประโยชน์สูงสุดขององค์กร และมองข้ามปัจจัยสำคัญที่ทำให้การรวมตัวประสบความสำเร็จ นั่นก็คือ การรวมตัวกันทางจิตใจ ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน การไม่ให้ความใส่ใจในตัวบุคคล ไม่ว่าจะเป็นลูกค้า, ผู้ประสานงาน บุคลากรทุกฝ่าย นั้นจะทำให้ทุกอย่างล้มเหลว
- องค์กรไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้โดยบุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือกลุ่มบุคคลใดกลุ่มบุคคลหนึ่ง แต่จะเปลี่ยนแปลงอย่างเสียบๆ โดยวัฒนธรรมในองค์กรอย่างมีระเบียบแบบแผน อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างภายในองค์กรหรือการบริหารงานถือเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม ดังตัวอย่างเช่น องค์กรจะมีการเปลี่ยนแปลงแนวทางในการคัดเลือกบุคลากรหรือสวัสดิการสำหรับบุคลากร ก็จะทำให้กระทำได้เป็นอย่างดีไปเหมือนกับการเบนเป้าหมาย จนในที่สุดก็ได้รับการยอมรับในข้อตกลงต่างๆ ซึ่งเป็นธรรมชาติ จนเกิดเป็นวัฒนธรรมในองค์กร
- ท้ายที่สุด ทิศทางการเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมในองค์กรล้วนมาจากความคิดสร้างสรรค์, การต้องการความเปลี่ยนแปลง และปัญหาต่างๆ ภายในองค์กร รวมทั้งปัจจัยเสริมทางสิ่งแวดล้อมอื่นๆ ซึ่งไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้โดยบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มบุคคลใดกลุ่มบุคคลหนึ่ง แต่จะเปลี่ยนแปลงอย่างเสียบๆ แบบยลและมีระเบียบแบบแผน

ความเชื่อ

ความเชื่อ

วิกิพีเดียสารานุกรมเสรี (<https://th.wikipedia.org/wiki/>) ความเชื่อ (Belief) ได้แก่ การยอมรับว่าสิ่งใดสิ่งหนึ่งเป็นความจริง หรือมีการดำรงอยู่จริง โดยอาศัย ประสบการณ์ตรง การไตร่ตรอง หรือการอนุมาน ค่านิยมฐานรากวัฒนธรรมขององค์การ เสน่ห์ จุ้ยโต (2551, หน้า 195–196) กล่าวว่าความเชื่อ ได้แก่ ความคิดพื้นฐานของคนที่มีความเชื่อ ต่อสิ่งต่างๆ เป็นความคิดที่มีความมั่นใจว่าสิ่งนั้นเป็นจริงและถูกต้องเอาไว้ด้วย 1) เดิมเชื่อว่าความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาว่าเป็นแบบนายกับลูกน้อง ต้องเปลี่ยนความเชื่อใหม่เป็นเพื่อนร่วมงาน 2) เดิมเชื่อว่า การทำงานหนักประสบความสำเร็จ ต้องเปลี่ยนความเชื่อเป็นการทำงานเหนื่อยน้อยลง ได้ผลงานมากขึ้น 3) เดิมเชื่อว่าการเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเป็นสิ่งที่ดี ต้องปรับเปลี่ยนเป็นการทำงานหลายอย่างเป็นสิ่งที่ดีกว่า 4) เดิมเชื่อว่า พนักงานสำคัญที่สุด ต้องเปลี่ยนเป็นลูกค้าหรือผู้รับบริการสำคัญที่สุด 5) เดิมเชื่อว่า การเรียนรู้ในชั้นเรียนดีที่สุดในชั้นเรียนต้องเปลี่ยนเป็นการเรียนรู้สามารถเรียนได้ทั้งในชั้นเรียนและนอกชั้นเรียนและศึกษาตามอัธยาศัย 6) เดิมเชื่อว่า อำนาจหน้าที่ (authority) สำคัญที่สุดในการบริหารต้องเปลี่ยนเป็นอำนาจ (power) และอำนาจการยอมรับ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2552, หน้า 354) กล่าวว่า ความเชื่อ หมายถึง ข้อสรุปของสมาชิกองค์การจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ต่อพฤติกรรมหรือเหตุการณ์ต่างๆ ว่าเป็นความจริง หรือไม่เป็นความจริง นิติพล ภูตะโชติ (2557, หน้า 136) กล่าวว่า ความเชื่อ เป็นความคิด ความเข้าใจ การยอมรับในสิ่งต่างๆ ของบุคคล ความเชื่อจึงส่งผลต่อพฤติกรรมมนุษย์

นอกจากนี้แล้วศาสนาเป็นสถาบันหนึ่งในสังคม ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ คือ หลักธรรมคำสอนพิธีกรรมที่แสดงออกถึงความเชื่อนั้น และความเชื่อและวิธีการปฏิบัติในชีวิตประจำวัน ศาสนามีบุคลากรทางศาสนาเป็นผู้สั่งสอนหลักธรรมประกอบพิธีกรรม และเป็นผู้บริหารจัดการในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับศาสนา ศาสนาในสังคมไทยมีหลายศาสนา คือ พุทธศาสนา ศาสนาอิสลาม ศาสนาคริสต์ศาสนาพราหมณ์-ฮินดู ศาสนาของชาวจีนและศาสนาของชาวเขา บางครั้งเรียกว่าความเชื่อของชาวจีนและความเชื่อของชาวเขา เนื่องจากเห็นว่าไม่มีโครงสร้างสถาบันทางศาสนาอย่างเด่นชัด มีขนาดเล็กและกระจัดกระจายไปตามกลุ่มคนในที่ต่างๆ โดยไม่มีความเชื่อมโยงกันเป็นระบบเหมือน

ศาสนาอื่นๆ ศาสนาเป็นเรื่องความเชื่อศรัทธาในหลักธรรมคำสอน ซึ่งให้คำอธิบายเรื่องราวเกี่ยวกับชีวิต ความเป็นมา ความเป็นอยู่ และความเป็นไปอธิบายอดีต ปัจจุบันและอนาคต อธิบายสาเหตุของปัญหาต่างๆ ทำให้เกิดความสงบและความหวังในชีวิต

พิธีกรรมคือการแสดงออกถึงความเชื่อเหล่านี้ ตั้งแต่คนเกิดมาจนถึงตาย มีพิธีกรรมเกี่ยวกับชีวิต พิธีกรรมตามฤดูกาล ตามเทศกาลหรือวันสำคัญที่ศาสนาและประเพณีได้กำหนดและกระทำสืบต่อกันมา พิธีกรรมเหล่านี้ นอกจากจะให้ความหมายเกี่ยวกับชีวิตแล้ว ยังเป็นการกระชับความเชื่อ ความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับสิ่งศักดิ์สิทธิ์ระหว่างมนุษย์กับมนุษย์ด้วยกันและระหว่างมนุษย์กับสิ่งแวดล้อมทำให้หลักธรรมคำสอนและกฎเกณฑ์ต่างๆ ของศาสนาได้รับการเคารพนับถือและปฏิบัติตาม ความเชื่อในศาสนาแสดงออกในการดำเนินชีวิตประจำวันของผู้นับถือศาสนานั้นๆ ซึ่งมีกฎหรือบัญญัติที่เรียกชื่อต่างๆ กันเป็นแนวทาง อย่างเช่น พุทธศาสนามีศีล ๕ และหลักศีลธรรม จริยธรรมหลายประการตามในพระไตรปิฎก ศาสนาคริสต์มีบัญญัติ ๑๐ ประการและบทบัญญัติอื่นๆ ที่ปรากฏในพระคัมภีร์ไบเบิลศาสนาอิสลามมีหลักเกณฑ์อย่างละเอียดในการดำเนินชีวิตในทุกด้านเหล่านี้เป็นต้น (สารานุกรมไทยสำหรับเยาวชน เล่มที่ 25)

“ความเชื่อ” หรือ “ความศรัทธา” ที่ใช้ในสังคมต่างๆ โดยทั่วไปแล้ว อาจตั้งอยู่ในความจริงหรือไม่จริงก็ได้ อาจจะถูกหรืออาจจะมีผิดก็ได้ เพราะยังพิสูจน์ไม่ได้ จึงรับไว้เป็นความเชื่อเสียก่อน มีคำที่ใช้พูดอยู่เสมอว่า “Faith is a leap in the dark.” แปลว่า “ความเชื่อคือการกระโดดในที่มืด” จะลงที่ไหน ออกหัวออกก้อยก็ยังไม่แน่ใจนัก แต่ในศาสนาคริสต์ “ความเชื่อ” มีความหมายค่อนข้างจะชัดเจนและแตกต่างไปจากความเชื่อโดยทั่วไปที่เราได้ยินได้ใช้และคุ้นเคยในชีวิตประจำวัน รากศัพท์ของคำนี้ในภาษากรีกจะแปลว่า ความเชื่อฟัง ความวางใจ หรือ ความจงรักภักดี ก็ได้แล้วแต่เนื้อความของประโยค ว่าคำไหนจะเหมาะสมกว่ากัน

ดังนั้นสามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการองค์ประกอบย่อย “ความเชื่อ” ได้ว่า ความเชื่อ ได้แก่ ความคิดพื้นฐานของคนที่มีต่อสิ่งต่างๆ เป็นความคิดที่มีความมั่นใจว่าสิ่งนั้นเป็นจริงและถูกต้องเอาไว้ด้วย 1) เดิมเชื่อว่าความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาว่าเป็นแบบนายกับลูกน้อง ต้องเปลี่ยนความเชื่อใหม่เป็นเพื่อนร่วมงาน 2) เดิมเชื่อว่า การทำงานหนักประสบความสำเร็จ ต้องเปลี่ยนความเชื่อเป็นการทำงานเหนื่อยน้อยลง ได้ผลงานมากขึ้น 3) เดิมเชื่อว่าการเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเป็นสิ่งที่ดี ต้องปรับเปลี่ยนเป็นการทำงานหลายอย่างเป็นสิ่งที่ดีกว่า 4) เดิมเชื่อว่า พนักงานสำคัญที่สุด ต้อง

เปลี่ยนเป็นลูกค้าหรือผู้รับบริการสำคัญที่สุด 5) เดิมเชื่อว่า การเรียนรู้ในชั้นเรียนดีที่สุดที่สุด ต้องเปลี่ยนเป็นการเรียนรู้สามารถเรียนได้ทั้งในชั้นเรียนและนอกชั้นเรียนและศึกษา ตามอรรถศาสตร์ 6) เดิมเชื่อว่า อำนาจหน้าที่ (authority) สำคัญที่สุดในการบริหารต้อง เปลี่ยนเป็นอำนาจ (power) และอำนาจการยอมรับ นิยามดังกล่าวเชื่อมโยงกับตัวบ่งชี้ การเปรียบเทียบผลของการปฏิบัติงานกับเกณฑ์ของความเชื่อที่กำหนดไว้ ประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ 2) พันธกิจ

ค่านิยม

ค่านิยม

ความหมายและความสำคัญของค่านิยม

ค่านิยม หมายถึง สิ่งที่คุณพอใจหรือเห็นว่าเป็นสิ่งที่มีคุณค่า แล้วยอมรับไว้เป็นความเชื่อ หรือความรู้สึกนึกคิดของตนเอง ค่านิยมจะฝังอยู่ในตัวบุคคลในรูปแบบของความเชื่อตลอดไป จนกว่าจะพบกับค่านิยมใหม่ ซึ่งตนพอใจกว่าก็จะยอมรับไว้ เมื่อบุคคล ประสบกับ การเลือกหรือเผชิญกับเหตุการณ์ ละต้องตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งเข้าจะนำ ค่านิยมมาประกอบการตัดสินใจทุกครั้งไป ค่านิยมจึงเป็นเสมือนพื้นฐานแห่งการประพฤติ ปฏิบัติของบุคคลโดยตรง Multon Rokeach (1973) นักจิตวิทยาที่มีชื่อเสียงในด้านจิตวิทยา และสังคมศาสตร์ กล่าวถึงค่านิยม(Value) คือความเชื่อที่เป็นแนวทางของการแสดงออก (Action)และการใช้วิจารณญาณ (Judgment) ในสถานการณ์ที่หลากหลายของบุคคล ซึ่งแสดงให้เห็นว่ามีระบบค่านิยมที่ต่างๆ กัน โดยค่านิยมจะมีอิทธิพลต่อทัศนคติ การรับรู้ การสนใจทั้งในชีวิตและการงานของบุคคล Sergiovanni (1998.p. 106-108) กล่าวว่า ค่านิยมคือ สิ่งที่สถานศึกษาให้ความสำคัญ เกี่ยวกับการประพฤติปฏิบัติ Robbins Stephen (1998) ได้ให้ความหมายว่าเป็นความเชื่อมั่นพื้นฐานของบุคคลและใช้เป็นแบบอย่างในการ กระทำและปฏิบัติตนในสังคม มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2549 หน้า 113) กล่าวว่า ค่านิยม หมายถึงสิ่งที่คุณพอใจหรือเห็นว่าเป็นสิ่งมีคุณค่าแล้วยอมรับไว้เป็นความเชื่อ หรือความรู้สึกนึกคิด เป็นแนวปฏิบัติของตนเอง ค่านิยมนี้จะฝังอยู่ในตัวบุคคลอยู่ในรูป

ความเชื่อหรือความรู้สึก นี้ก็คิดตลอดไป Geert Hofstede และคณะ (1990) กล่าวว่าค่านิยมได้แก่สิ่งที่สมาชิกในองค์การยึดถือว่าเป็นสิ่งสำคัญ และใช้ในการประเมินค่าว่าพฤติกรรมใดดี ไม่ดี ควรปฏิบัติและไม่ควรปฏิบัติ แสดงออกในวิธีการทำงานของสมาชิก Robert Kreitner and Angelo Kinicki (2000) เห็นว่าค่านิยมในองค์การเป็นรากฐานของวัฒนธรรมองค์การ และเป็นปัจจัยในการกำหนดพฤติกรรมทางจริยธรรม ประกอบด้วย 1) ความคิดหรือความเชื่อ 2) เป้าหมาย หรือพฤติกรรมที่ปรารถนา 3) อยู่เหนือสถานการณ์ 4) ชี้นำการคัดเลือก 5) จัดลำดับได้ Cynthia D. Scott Dannis T. Jaffe and Glenn R. Toe (อ้างใน ญัฐพงษ์ เกศมาริช 2549, หน้า 32) กล่าวว่า คือ กฎเกณฑ์มาตรฐาน หรือคุณค่าที่องค์การนั้นคาดหวังหรือต้องการที่จะให้เป็น มีรากคำศัพท์มาจากคำว่า Valor หมายถึงแรงค่านิยมจึงเป็นเสมือนแหล่งกำเนิดของแรง ที่นำไปสู่การปฏิบัติ เป็นสิ่งที่หยั่งรากฝังลึก และเกี่ยวข้องกับอารมณ์เปลี่ยนแปลงได้ยาก ค่านิยมคือพื้นฐานแห่งวิสัยทัศน์ เป็นปณิธานขององค์การเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ ค่านิยมประกอบด้วยนี้ 1) การรับผิดชอบต่อสังคม 2) ความเชี่ยวชาญ 3) การพัฒนาตนเอง 4) สัมพันธภาพ 5) ความต่อเนื่อง 6) การใช้ชีวิต เสน่ห์ จุ้ยโต (2551, หน้า 195) กล่าวว่า ค่านิยม คือ การให้คุณค่าต่อสิ่งใด สิ่งหนึ่ง หรือเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ว่ามีมากน้อยเพียงใด ค่านิยมองค์การในอนาคตมีจุดเน้นดังนี้ 1) ให้ความสำคัญเอาใจใส่ต่อบุคลากร (Care and consideration of people) 2) เอาใจใส่ต่อลูกค้า (Care of customer) 3) การแข่งขัน (Competitiveness) 4) วิสาหกิจ (enterprise) 5) การปฏิบัติต่อพนักงานเท่าเทียมกัน 6) ความเป็นเลิศ (excellence) 7) การเจริญเติบโต (growth) 8) นวัตกรรม (innovation) 9) เน้นตลาดและลูกค้า (market customer orientation) 10) เป้าหมายขององค์การสำคัญกว่าบุคคล (priority give organizational rather than to people needs) 11) เน้นผลการปฏิบัติงาน (performance orientation) 12) การเพิ่มผลผลิต (productivity) 13) จัดกำหนดโอกาสให้เท่าเทียมกันแก่พนักงาน (provision of equal opportunity for employees) 14) คุณภาพ (quality) 15) ความรับผิดชอบต่อสังคม (social responsibility) 16) ทีมงาน (teamwork) สอดคล้องกับ ญัฐพันธ์ เจริญนันท (2551, หน้า 43) กล่าวว่า ค่านิยม เป็นรูปแบบของความรู้สึกและความประพฤติของบุคคลหรือกลุ่มคนที่เห็นว่าเหมาะสม มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2552 หน้า 354) กล่าวว่าค่านิยมหมายถึง ความคิดเห็นของสมาชิกองค์การจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ต่อพฤติกรรมหรือเหตุการณ์ต่างๆ ว่า ควร หรือไม่ควร ค่านิยมจึงเป็นดุลพินิจที่กลุ่มคนเหล่านั้นยึดถือไว้เป็นเครื่องชี้วัด ว่าสิ่งนั้นควร หรือไม่ควร นิติพล ภูตะโชติ (2557, หน้า 98) กล่าวว่า เป็น

รูปแบบทางด้านความคิดของบุคคลในสังคมที่ใช้ในการพิจารณาตัดสินและประเมินค่าว่า สิ่งใดมีคุณค่า มีประโยชน์ เป็นสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสมดีงาม เป็นที่พึงประสงค์ของสังคม บุคคลควรที่จะยึดถือและปฏิบัติ

ค่านิยม (Values) เป็นความคิดและพฤติกรรมของบุคคลในสังคมที่เห็นว่าเป็นสิ่งที่มีคุณค่า ยอมรับมาปฏิบัติตามและวางแผนไว้ระยะหนึ่ง ค่านิยมมักเปลี่ยนแปลงไป ตามกาลสมัยและความคิดเห็นของคนในสังคม ค่านิยมจึงเป็นมาตรฐานการเรียนรู้ การประเมิน การเลือกและการตัดสินใจของบุคคลว่าควรทำหรือไม่ควรทำ มีค่าหรือไม่มีค่า สำคัญหรือไม่สำคัญ นอกจากนี้ค่านิยมยังทำหน้าที่เป็นตัวกำหนดเป้าหมายและสร้างแรงจูงใจให้บุคคลมุ่งสู่เป้าหมายที่ต้องการ มีผู้ให้ความหมายของค่านิยมไว้ดังนี้พระมหาดิศร ธิรสิโล (2540) ได้ให้ความหมายว่า ค่านิยมหมายถึง แนวความประพฤติหรือสภาพของการกระทำใดๆ ที่บุคคล หรือสังคมนิยมชมชอบและเห็นว่า เป็นสิ่งที่มีคุณค่าควรแก่การประพฤติปฏิบัติจึงยอมรับยึดถือมาเป็น แนวทางประพฤติอย่างสม่ำเสมอหรืออย่างน้อยก็ชั่วระยะหนึ่ง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของตนเองหรือสังคม ฤกษ์ชัย คุณูปการ (2539) ให้ความหมายไว้ว่า ค่านิยมหมายถึง ความเชื่อของบุคคลส่วนใหญ่ซึ่งเชื่อว่าสิ่งหนึ่งมีค่า มีความสำคัญ และเป็นสิ่งที่ปรารถนา การประพฤติปฏิบัติที่คนส่วนใหญ่ในสังคมยอมรับนั้นย่อมมีค่านิยมของสังคมแฝงอยู่ภายในหรือการประพฤติปฏิบัติที่บุคคลใดมีความพึงพอใจย่อมมีค่านิยมของบุคคลนั้นแฝงอยู่ภายในด้วยจากความหมายดังกล่าวมาพอสรุปได้ว่า ค่านิยม หมายถึง ความเชื่อต่อสิ่งต่างๆ ของบุคคลในสังคมที่เห็นว่าเป็นสิ่งที่มีคุณค่าควรแก่การประพฤติปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของตัวเองและสังคม โดยค่านิยมของบุคคลจะแฝงอยู่ภายในความคิด อารมณ์ ความรู้สึกและเจตคติ

ที่มาของค่านิยม

ค่านิยมหากมีแหล่งที่มาแตกต่างกันก็จะมีค่านิยมที่แตกต่างกัน เราจึงใช้ค่านิยมประเมินพฤติกรรมของบุคคล ค่านิยมเป็นความเชื่อของบุคคล หรือความชอบทางสังคม ค่านิยมอาจมีความคิดที่ถูกต้องหรือผิด ดีหรือเลวได้ ค่านิยมเรียนรู้ได้จาก การเจริญเติบโตหรือการเปลี่ยนแปลงในช่วงชีวิตของ แต่ละบุคคล วัฒนธรรม สังคม ตลอดจนรูปแบบขององค์กรนั้นๆ ค่านิยมอาจจะมีที่เริ่มต้นมาจากความจำเป็น (Need) หรือความต้องการ (Desire) แล้วจึงเปลี่ยนเป็นความชอบ (Preference) หรือความสนใจติดตามมา ความชอบนี้อาจถูกกระตุ้นให้เกิดความนิยมหรือเชื่อในคุณค่า ของสิ่งนั้นๆ จนกลายเป็น

ค่านิยมขึ้นมาค่านิยมนั้นมาจากส่วนสำคัญ 2 ส่วนด้วยกันคือ ส่วนที่มาจากพันธุกรรม และ ส่วนที่มาจากปัจจัยแวดล้อมอย่างวัฒนธรรม

1. ปัจจัยที่มาจากพันธุกรรม เป็นส่วนที่สำคัญที่เรายึดถือในตอนที่เด็กได้รับอิทธิพลมาจากพ่อแม่ครู เพื่อน และบุคคลอื่นๆ ความคิดหลายๆ อย่างเกี่ยวกับสิ่งใดถูกและสิ่งใดผิดกำหนดมาจากทัศนะที่แสดงออกโดยพ่อแม่ เมื่อคนเราโตขึ้นมาและถูกเปิดเข้าสู่ค่านิยมของคนอื่น ก็จะเปลี่ยนแปลงบางส่วนของค่านิยมไป

2. ปัจจัยแวดล้อมอย่างวัฒนธรรม คือวัฒนธรรมที่มีการพัฒนา และเสริมแรงอย่างต่อเนื่อง เช่น ค่านิยมการรักสงบ สันติ การร่วมมือ และประชาธิปไตย เป็นค่านิยมที่ไม่ตายตัวและจะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างช้าๆ

ความสำคัญของค่านิยม

1. ค่านิยมเป็นพื้นฐานของความเข้าใจเกี่ยวกับทัศนคติและแรงจูงใจ

2. ค่านิยมมีอิทธิพลต่อการรับรู้โดยทั่วไปแล้วค่านิยมจะมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับองค์ประกอบด้วยทัศนคติ และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการแสดงออก ค่านิยมเป็นกระบวนการทางความคิดของบุคคล ที่เป็นตัวกำหนดตัวตัดสินและชี้แนะให้บุคคลปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งบทบาทของค่านิยมจะทำหน้าที่เป็น มาตรฐานที่จะนำทางหรือแนวทางให้บุคคลประพฤติปฏิบัติและทำหน้าที่กระตุ้นเพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติตลอดจนช่วยเสริมทัศนคติ ความสนใจและความตั้งใจ ซึ่งนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมบุคคลแต่ละคนจะมีค่านิยมของตนเอง ซึ่งอาจจะแตกต่างหรือคล้ายคลึงกับค่านิยมของผู้อื่นก็อาจมีความเป็นไปได้ ทั้งนี้ทั้งนั้นขึ้นอยู่กับ กระบวนการเรียนรู้ทางสังคม ที่ทำให้ประสบการณ์ของแต่ละคนผิดแผกแตกต่างกันหรือคล้ายคลึงกัน ค่านิยมจึงเป็นมาตรฐานซึ่งใช้เป็นกรอบกำหนด ทางเลือกของบุคคล จากทางเลือกต่างๆ และจะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมกระทำ หรือการแสดงออกของแต่ละคน

ประเภทของค่านิยม

ค่านิยมแบ่งออกเป็น 2 ประเภท

1. ค่านิยมที่เป็นจุดหมายปลายทาง (Terminal Values) อันหมายถึง สภาวะสุดท้ายที่มีอยู่ซึ่งเป็นที่ต้องการ ค่านิยมประเภทนี้เป็นเป้าประสงค์ที่บุคคลอยากจะทำบรรลุในชีวิตหรือเป็นจุดหมายปลายทางหรือเป้าหมายซึ่งแต่ละคนต้องการที่จะสำเร็จ

ในช่วงชีวิตของเขา

2. ค่านิยมที่เป็นเครื่องมือ (Instrumental Values) หมายถึง กลุ่มของพฤติกรรมที่ต้องการหรือวิธีการที่จะทำให้เขาบรรลุเป้าประสงค์หรือบรรลุผลสำเร็จได้ ค่านิยมที่เป็นเครื่องมือเป็นสิ่งที่ดีซึ่งจะเป็นตัวช่วยบ่งชี้พฤติกรรมได้

อิทธิพลของค่านิยมที่มีต่อพฤติกรรมของบุคคล

รองศาสตราจารย์ สุพัตรา สุภาพ ได้กล่าวถึงค่านิยมสังคมเมืองและค่านิยมสังคมชนบทของสังคมไทยไว้ค่อนข้างชัดเจน โดยแบ่งค่านิยมออกเป็น ค่านิยมของคนในสังคมเมืองและสังคมชนบทซึ่งลักษณะค่านิยมทั้งสองลักษณะ จัดได้ว่าเป็นลักษณะของค่านิยมที่ทำให้เกิดมีอิทธิพลต่อค่านิยม ที่มีต่อพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งสามารถแสดงให้เห็นชัดเจนในตาราง อิทธิพลของค่านิยมต่อตัวบุคคล

1. ค่านิยมสังคมเมือง

- 1.1 เชื่อในเรื่องเหตุและผล
- 1.2 ขึ้นอยู่กับเวลา
- 1.3 แข่งขันมาก
- 1.4 นิยมตะวันตก
- 1.5 ชอบจัดงานพิธี
- 1.6 พุ่มเพ็ญหรรษา
- 1.7 นิยมวัตถุ
- 1.8 ชอบทำอะไรเป็นทางการ
- 1.9 ยกย่องผู้มีอำนาจผู้มีตำแหน่ง
- 1.10 วินัย
- 1.11 ไม่รักของส่วนรวม
- 1.12 พุดมากกว่าทำ
- 1.13 ไม่ชอบเห็นใครเหนือกว่า
- 1.14 เห็นแก่ตัวไม่เชื่อใจใคร

2. ค่านิยมสังคมชนบท

- 2.1 ยอมรับบุญรับกรรมไม่ได้แย้ง
- 2.2 ขึ้นอยู่กับธรรมชาติ
- 2.3 เชื่อถือโชคกลาง
- 2.4 ชอบเสี่ยงโชค
- 2.5 นิยมเครื่องประดับ
- 2.6 นิยมคุณความดี
- 2.7 นิยมพิธีการและการทำบุญเกินกำลัง
- 2.8 ชอบเป็นฝ่ายรับมากกว่าฝ่ายรุก
- 2.9 ทำงานเป็นเล่น ทำเล่นเป็นงาน
- 2.10 ฟังพาทอาศัยกัน
- 2.11 มีความเป็นส่วนตัวมากเกินไป
- 2.12 รักญาติพี่น้อง
- 2.13 มีความสันโดษ
- 2.14 หวังความสุขชั่วหน้า

ค่านิยมไม่ว่าจะเป็นของบุคคลหรือค่านิยมของสังคม จะมีอิทธิพลต่อตัวบุคคล ดังนี้ คือ

1. ช่วยให้คุณตัดสินใจว่าสิ่งใดผิด สิ่งใดถูก ดีหรือไม่ดี มีคุณค่าหรือไม่มีคุณค่าควรทำหรือไม่ควรทำ
2. ช่วยให้คุณในการกำหนดท่าทีของตนต่อเหตุการณ์ที่ตนต้องเผชิญ
3. ช่วยสร้างมาตรฐาน และแบบฉบับจากการประพฤติปฏิบัติของบุคคล
4. มีอิทธิพลเหนือบุคคลในการเลือกคบหาสมาคมกับบุคคลอื่น และเลือกกิจกรรมทางสังคม ซึ่งตนจะต้องเข้าไปร่วมด้วย
5. ช่วยให้คุณกำหนดความคิดและแนวทางปฏิบัติ
6. ช่วยเสริมสร้างหลักศีลธรรม ซึ่งบุคคลจะใช้ในการพิจารณา การกระทำของตนอย่างมีเหตุผล

แง่คิดเกี่ยวกับค่านิยม

1. โดยปกติแล้วบุคคลมักจะมีค่านิยมในเรื่องเดียวกันหรือสิ่งเดียวกันแตกต่างกันไป ทั้งนี้เพราะแต่ละบุคคลมีความรู้ ประสบการณ์และสิ่งแวดล้อมไม่เหมือนกัน แต่บุคคลก็อาจจะมีค่านิยมในบางเรื่องตรงกันได้ เรียกว่า ค่านิยมร่วม (Shared values) ซึ่งส่วนมากมักได้มาจากอิทธิพลของศาสนา

2. มนุษย์เรามากจะชอบคบหาสมาคมกับบุคคลที่ยึดถือค่านิยมอย่างเดียวกัน

3. ค่านิยมบางอย่างได้กลายมาเป็นกฎหมายเช่น ค่านิยมในเรื่องเสรีภาพ ก่อให้เกิดกฎหมายเกี่ยวกับเสรีภาพส่วนบุคคล

4. ค่านิยมย่อมเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา กล่าวคือ ค่านิยมบางอย่างอาจเสื่อมความนิยมไป หรืออาจมีค่านิยมใหม่บางอย่างเกิดขึ้นมา เช่น ค่านิยมของกุลสตรีไทยแบบผ้าพับไว้ ปัจจุบันสังคมไทยเริ่มเปลี่ยนเป็นนิยมหญิงไทยที่มีลักษณะคล่องแคล่วว่องไว เหมาะสมกับสภาพของสังคมและเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป เป็นต้น

5. ค่านิยมของคนและค่านิยมของสังคมจะกำหนดการตัดสินใจในการเลือกของบุคคล

6. ค่านิยมบางอย่าง ช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลด้วยกัน แต่ค่านิยมบางอย่างเป็นไปในทางตรงกันข้าม ที่เป็นเช่นนี้ก็เพราะค่านิยมมีอิทธิพลต่อความประพฤติของบุคคลทั่วไป ถ้าเรายังมีความรู้สึกที่ค่านิยมใดมีความสำคัญต่อเรามาก เราก็มักจะรู้สึกลำเอียงว่าค่านิยมนั้นถูกต้องมากยิ่งขึ้นและคิดไปว่าค่านิยมที่ขัดแย้งกับของตนนั้นผิดและไม่ยอมรับ

7. ค่านิยมของสังคม ไม่จำเป็นว่าต้องมีอยู่ในตัวบุคคลในสังคมนั้นทุกคนไป แต่อาจจะอยู่ในสมาชิกของสังคมส่วนใหญ่เท่านั้น เช่น การยกย่องคนร่ำรวย หรือเงินเป็นปัจจัยสำคัญในการดำรงชีวิตในสังคมปัจจุบัน เป็นต้น

ค่านิยมในการทำงาน

ค่านิยมในการทำงานที่ได้รับจากการวิจัยในพฤติกรรมองค์การมีเอกลักษณ์อยู่ 2 ประการ คือ

1. ค่านิยมภายในงาน (Intrinsic work Values) ค่านิยมภายในงานคือ ค่านิยมที่มีความสำคัญกับธรรมชาติในการทำงาน พนักงานผู้ซึ่งต้องการความท้าทายในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ จึงให้ความสำคัญกับการช่วยเหลือและบรรลุผลอย่างเต็มที่ ในงานของ

เขาที่มีผลต่อค่านิยมภายในงาน พนักงานเหล่านี้ต้องการความท้าทายในงานที่ต้องใช้ทักษะและความสามารถกับมีความรับผิดชอบและความเป็นอิสระ (ความสามารถในการตัดสินใจ)

2. ค่านิยมภายนอกงาน (Extrinsic work Values) ค่านิยมภายนอกงานคือค่านิยมที่มากกว่าลักษณะของงาน เช่น ความสัมพันธ์อันแรกสำหรับการทำงานเพื่อต้องการได้เงินมา ค่านิยมแบบนี้ไม่ใช่แค่เพียงเพื่อประโยชน์ของตัวเองแต่มันมีผลลัพธ์ที่จะตามมาภายหลัง

ทำไมต้องมีค่านิยม

1. ในระยะที่ผ่านมาหลายองค์กรได้กำหนดและประกาศค่านิยมขององค์กรให้บุคลากรของในองค์กรยึดถือเป็นหลักปฏิบัติในการปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมการทำงาน ซึ่งจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพในองค์กร จึงยกเอาเรื่องค่านิยมมาหาความหมายเพื่อว่าจะเป็นประโยชน์กับคนที่ยังไม่ค่อยจะเข้าใจซักเท่าไรว่าค่านิยมนั้นคืออะไร มีที่มาอย่างไร และทำไมต้องมีค่านิยม

2. ก่อนอื่นมาทำความเข้าใจความหมายของค่านิยมกันก่อน มีความหมายที่ไม่ต่างกันแต่พูดต่างกัน อย่างน้อยก็สามความหมายที่เห็นข้างล่างนี้

ค่านิยม : เป็นสิ่งที่สังคมถือว่ามีความพึงปรารถนาต้องการให้เป็นเป้าหมายของสังคมและปลูกฝังให้สมาชิกของสังคมยึดถือเป็นเป้าหมายในการดำเนินชีวิตหรือ

ค่านิยม : เป็นรูปแบบความคิดของสมาชิกในสังคมที่จะพิจารณาตัดสินและประเมินค่าว่าสิ่งใดมีคุณค่า มีประโยชน์พึงปรารถนา ถูกต้องเหมาะสม ดีงาม ควรที่จะยึดถือและประพฤติปฏิบัติ

ค่านิยม : เป็นความเชื่ออย่างหนึ่งซึ่งมีลักษณะค่อนข้างถาวรและเชื่อเราวิธีปฏิบัติบางอย่างหรือเป้าหมายบางอย่างนั้นเป็นสิ่งที่ตัวเองหรือสังคมเห็นสมควรที่จะยึดถือหรือปฏิบัติมากกว่าวิธีปฏิบัติหรือเป้าหมายชีวิตอย่างอื่น

จากที่กล่าวมาค่านิยมมาจาก 5 ที่มา คือ

1. เกิดจากการเรียนรู้ ได้มาจากสภาวะแวดล้อมที่เจริญเติบโต
2. มาจากการเปลี่ยนแปลงในช่วงชีวิตของแต่ละคน
3. มาจากวัฒนธรรม สังคม รูปแบบขององค์กร
4. ครอบครั้ว เป็นค่านิยมพื้นฐานที่ปลูกฝังมา

5. เกิดจากตนเอง บนความเชื่อ ความรู้สึกนึกคิด

สรุปได้ว่าทำไมต้องมีค่านิยม ซึ่งมองจาก 2 ด้าน ด้านบุคลากร ก็เนื่องจากว่า ค่านิยมนั้นจะช่วยให้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมการทำงานที่นำไปสู่ ความก้าวหน้า และจะเป็นตัวการที่จะช่วยให้สามารถปรับตัวให้เข้ากับองค์กร รวมทั้งจะเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงาน และด้านองค์การหรือหน่วยงาน ก็เนื่องจากค่านิยมจะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน และช่วยเสริมสร้าง บรรยากาศการทำงานที่สอดคล้องประสานกัน

ค่านิยมขององค์การ กับผู้นำองค์การ

ประคัลภ์ ปัทมพลงกูร (กุมภาพันธ์ 6, 2014) กล่าวถึงค่านิยมขององค์การ นั้น ปัจจุบันมีหลายๆ องค์การให้ความสำคัญกับเรื่องนี้มากขึ้น ดังจะเห็นได้จากการที่ องค์การส่วนใหญ่มีการกำหนดคุณค่า หรือค่านิยมขององค์การปิดไว้ตามที่ต่างๆ เพื่อให้ พนักงานได้เห็น และนำไปปฏิบัติได้ประเด็นก็คือ พนักงานของเราให้ความสำคัญกับสิ่ง เหล่านี้มากเพียงใด หรือมองว่าเป็นแค่เพียงคำขวัญ เหมือนคำขวัญวันเด็ก ผ่านมาแล้วก็ ผ่านไป ไม่เคยคิดที่จะเอามาทำอะไรกับการทำงานเลย ผู้บริหารเองให้ความสำคัญแค่ไหน หรือมองว่าเป็นแค่เพียงคำพูดสวยหรู ที่คนอื่นเขามีกัน แล้วเราก็เลยต้องมีด้วย แต่มีแล้วก็ไม่ได้อเอามาใช้ทำอะไร แต่ใคร่คนอื่นได้ว่าเราก็มีเหมือนกันนะ ถ้าถามว่าเรื่องของค่านิยม องค์การนั้นสำคัญแค่ไหน ก็คงต้องตอบว่าสำคัญมาก เพราะเป็นตัวที่บอกถึงคุณลักษณะ เด่นขององค์การ ที่ทำให้องค์การของเรามีความโดดเด่น และแตกต่างจากที่อื่นแม้ว่าจะอยู่ใน ธุรกิจเดียวกันก็ตาม ความโดดเด่นนี้เองที่จะทำให้เราได้เปรียบคู่แข่งของเราได้ ทำให้ ลูกค้า และบุคคลภายนอกทั่วไปรับรู้ถึงจุดเด่น และจุดแข็งของเราเอง ทำให้ลูกค้ามั่นใจที่จะใช้สินค้าและบริการของเรามากขึ้น

นอกจากนี้ยังทำให้พนักงานในองค์การมีพฤติกรรมในการทำงานที่ สอดคล้องกับสิ่งที่องค์การอยากให้เป็น จนสุดท้ายก็จะกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์การที่ดีได้ ในที่สุด ที่มีผลต่อเนืองมากกว่านี้ก็คือ ทำให้บุคคลภายนอกที่อยากจะทำงานกับเรานั้น สามารถที่จะเห็นจุดเด่นขององค์การนี้ และดึงดูดให้คนต้องการมาทำงานกับบริษัทได้มากขึ้น อีกทั้งยังช่วยให้ผู้สมัครพิจารณาตนเองได้ว่า ตนเองมีอุปนิสัยที่สอดคล้องกับค่านิยม ขององค์การนี้หรือไม่ และควรจะมาสมัครงานหรือไม่ อย่างน้อยก็ช่วยกรองให้ได้คนที่ เหมาะกับองค์การแบบเราได้ เราเห็นความสำคัญของค่านิยมขององค์การแล้ว ลองมาดูในทาง

ปฏิบัติจริงว่า ทำไมองค์การหลายแห่งถึงไม่สามารถทำตามค่านิยมที่กำหนดไว้ได้

1. ผู้บริหารระดับสูงไม่ให้ความสำคัญ ปัญหาแรกที่ทำให้เกิดความยากในการนำไปใช้งานจริงก็คือ ผู้บริหารระดับสูงไม่ให้ความสำคัญอย่างจริงจัง มักจะมองแค่เพียงเป็นสโลแกน หรือเป็นประโยคสวยหรูที่อ่านจบแล้วรู้สึกดีมากแล้วก็ไม่ได้เอาไปทำอะไรต่อ

2. ผู้บริหารระดับสูงมองความสำเร็จขององค์กรในระยะสั้นๆ อีกประเด็นที่ทำให้ไม่ค่อยมีใครให้ความสำคัญกับเรื่องการสร้างค่านิยมร่วมในองค์กรก็คือ ผู้บริหารมักจะอ้างว่า เวลาดีค่ามาก แทนที่จะมาสร้างอะไรที่จับต้องไม่ได้ (บางคนมองว่าเป็นเรื่องไร้สาระกันเลยทีเดียว) สู้เอาเวลาที่จะใช้ในการสร้างค่านิยมเหล่านี้ ไปใช้ในการขายของเพิ่มยอดขาย เพิ่มกำไรไม่ดีกว่าหรือ ถ้าผู้บริหารมีเหตุผลแบบนี้ (ไม่ได้ผิดนะครับ) แสดงว่าผู้บริหารท่านนี้มีมุมมองต่อความสำเร็จในองค์กรแบบระยะสั้นๆ เท่านั้น มองกันปีต่อปี ปีนี้ขอให้ได้ยอดขาย ได้กำไรตามนี้ ปีหน้าค่อยคิดหาทางใหม่อีกที โดยไม่ได้วางรากฐานขององค์กรในระยะยาว ซึ่งถ้ามองแบบนี้จริงๆ ก็ไม่จำเป็นต้องไปวางรากฐานค่านิยมอะไรให้มันยุ่งยาก พนักงานคนไหนขายได้ ก็ให้เขาอยู่ต่อ คนไหนที่ทำงานไม่ได้ก็ให้ออกกันไป องค์กรก็จะประสบความสำเร็จในระยะสั้นๆ แต่ถ้าเราต้องการความสำเร็จในระยะยาวๆ เราก็คงต้องเปลี่ยนมุมมองต่อเรื่องนี้ว่าเป็นเรื่องที่สำคัญ และเป็นรากฐานที่จะทำให้คนของเราทำงานด้วยพฤติกรรม และจุดเน้นในแบบที่องค์กรต้องการให้เน้น ซึ่งก็จะสร้างจุดเด่นให้กับองค์กรได้อย่างยั่งยืน

3. ผู้บริหารไม่ยอมเปลี่ยนแปลงตัวเอง เรื่องของวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมนั้น ส่วนหนึ่งถ้ากำหนดแล้วและจะผลักดันให้เกิดจริงๆ จะต้องอาศัยกำลังภายในของผู้บริหารระดับสูงค่อนข้างมาก โดยผู้บริหารระดับสูงจะต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเองให้สอดคล้องกับสิ่งที่เราเขียนไว้เป็นค่านิยมองค์กร ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการทำงานเป็นทีม การให้บริการลูกค้า หรือวัฒนธรรมการทำงานแบบสนุกสนาน และเป็นกันเอง ฯลฯ สิ่งเหล่านี้ ถ้าผู้บริหารระดับสูงยังคงยึดมั่นถือมั่นในตำแหน่งที่สูง และยังคงมีพิธีรีตองในการเข้าพบเข้าหา วัฒนธรรมของความเป็นกันเองก็จะไม่เกิดขึ้นเลย ตัวอย่างที่ชัดเจนมากๆ ของบริษัทที่เน้นเรื่องของบรรยากาศในการทำงานที่เป็นกันเอง ตัวผู้บริหารสูงสุดขององค์กรก็มักทำตัวเหมือนเป็นพนักงานธรรมดาคนหนึ่ง ไม่มีห้องใหญ่โต ไม่มีพิธีก่อนเข้าพบ ไม่ต้องมีอะไรที่แตกต่างไปจากพนักงานคนอื่น ซึ่งพอเป็นแบบนี้ ก็จะทำให้ค่านิยมนั้นๆ เกิดขึ้นได้เร็วในองค์กร ผิดกับผู้บริหารไทยๆ (บางแห่ง) ที่เขียนค่านิยมองค์กร

ไว้อย่างสวยงาม แต่ตนเองกลับไม่เคยคิดที่จะทำ หรือเปลี่ยนแปลงตัวเองให้สอดคล้องกับสิ่งที่เขียนไว้เลย แล้วแบบนี้จะเกิดค่านิยมองค์กรในแบบที่เราต้องการได้อย่างไร

องค์การที่ประสบความสำเร็จในเรื่องนี้จริงๆ ก็มีเยอะ แต่ก็ยังเป็นองค์การที่ผู้บริหารระดับสูงลงมาให้ความสำคัญ และเปลี่ยนแปลงตนเอง เพื่อให้เป็นตัวอย่างที่ดีแก่พนักงาน ส่งเสริม ผลักดัน กระตุ้น จูงใจ ให้พนักงานเปลี่ยนแปลงตนเอง ถือว่าเป็นผู้นำที่แท้จริงมีความตั้งใจที่จะสร้างและปลูกฝังค่านิยมที่ดี ที่ได้เขียนไว้ ให้ออกมาสู่ความเป็นจริงได้

เรื่องแบบนี้มักจะต้องเริ่มต้นที่ผู้นำก่อนเสมอ ถ้าผู้นำไม่เริ่ม หรือไม่ทำ ก็อย่าหวังว่าผู้ตามจะเริ่มหรือทำเลย “ค่านิยม” เป็นความเชื่อหรือความรู้สึกนึกคิดของบุคคล มีช่วงระยะเวลาใน การสร้างและดำเนินจนกลายเป็นแนวทางในการดำเนินชีวิต ค่านิยมจะเป็นตัวกำหนด พฤติกรรมของบุคคลให้แสดงออก โดยบุคคลที่มีค่านิยมที่เหมือนหรือคล้ายกัน ก็จะรวมตัวกันเป็นกลุ่ม ค่านิยมจึงเป็นความเชื่ออย่างหนึ่งซึ่งในบางครั้งก็ต้องใช้ดุลยพินิจเข้าไป เกี่ยวข้องด้วย ค่านิยมมีทั้งลักษณะของเนื้อหา (Content) และลักษณะของความรู้สึกที่เข้มข้น (Intensity) โดยลักษณะของเนื้อหาก็คือการตัดสินใจว่าอะไรควรทำ ไม่ควรทำ อะไรถูกต้อง อะไรดี อะไรเป็นที่ต้องการ ส่วนลักษณะของความรู้สึกที่เข้มข้นก็คือ ระดับความรู้สึกความมั่นใจในการแสดงออก ต่อสิ่งเร้าที่เข้ามาเกี่ยวข้องว่า สำคัญอย่างไร คนเรานั้นมีระดับขั้นของค่านิยมที่ก่อรูปขึ้นมาเป็น ระบบค่านิยมของตนเอง (Value System) ระบบค่านิยมของตนเองจะมีความเกี่ยวเนื่องกับ ค่านิยมเรื่องอภิสภาพ ความสบายใจ ความเคารพตนเอง ความเสียสละ ความเชื่อฟัง และความเสมอภาค ซึ่งจะแสดงออกของพฤติกรรมบุคคล และมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นที่อยู่ในสังคมนั้นได้ด้วย

สรุปได้ว่า นิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบย่อย “ค่านิยม” ได้ว่าหมายถึง รูปแบบทางความคิดที่ใช้ ตัดสิน ประเมินค่า พฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรๆ ว่าเหมาะสมหรือไม่เหมาะสม หรือเป็นกระบวนการกำหนดกฎ เกณฑ์ที่ใช้ในการปฏิบัติเพื่อให้แน่ใจว่าการปฏิบัติบรรลุเป้าหมายขององค์การ นิยามดังกล่าวเชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้ การเปรียบเทียบ ผลการปฏิบัติกับค่านิยมที่กำหนด ประกอบด้วย 1) วัตถุประสงค์ 2) ตัวชี้วัดวัตถุประสงค์

บรรทัดฐาน

บรรทัดฐาน

บรรทัดฐาน (น.) ปทัสถาน หรือ ปทัฏฐาน ตามพจนานุกรม หมายถึง แบบแผน ที่ควรยึดถือเอาเป็นหลัก

Sergiovanni (1998.p. 106–108) กล่าวว่าบรรทัดฐาน (Norms) คือสิ่งที่ควร ประพฤติปฏิบัติและข้อห้ามของบุคลากรซึ่งจะก่อให้เกิดพฤติกรรมที่ควรให้การยกย่อง ชมเชยและควรได้รับการลงโทษ เสน่ห์ จุ้ยโต (2551, หน้า 13) กล่าวว่า บรรทัดฐาน (Norms) เป็นความทฤษฎีที่อาศัยคุณค่า (Value) ความเชื่อ (belief) ประสบการณ์ (experience) และบรรทัดฐานของสังคมเป็นตัวกำหนด ความถูกต้องหรือผิด มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2552 หน้า 354) กล่าวว่าบรรทัดฐาน (Norm) เป็น มาตรฐานของพฤติกรรม ที่คนจำนวนหนึ่งหรือคนส่วนใหญ่ในองค์การคาดหวัง หรือ สนับสนุนให้สมาชิกของกลุ่มปฏิบัติตาม นิติพล ภูตะโชติ (2557, หน้า 136) กล่าวว่า บรรทัดฐาน (Norms) เป็นแบบแผนที่บุคคลยึดถือและเป็นแนวทางที่ใช้ประพฤติปฏิบัติใน องค์การ สารานุกรมเสรี



การจับมือกันหลังเสร็จสิ้นการแข่งขันเป็นตัวอย่างหนึ่งของบรรทัดฐานในสังคมตะวันตก

บรรทัดฐาน ปทัสถาน หรือ ปทัฏฐาน (อังกฤษ: Norm) ในทางสังคมวิทยา หมายถึง พฤติกรรมและบทบาทภายในสังคมหรือกลุ่ม คำนี้มีการจำกัดความว่าเป็น กฎซึ่ง กลุ่มใช้สำหรับแยกแยะค่านิยม ทศนคติและพฤติกรรมที่เหมาะสมและไม่เหมาะสม กฎ ดังกล่าวอาจบอกอย่างชัดเจนหรือเป็นนัยก็ได้ ผู้ที่ไม่ปฏิบัติตามบรรทัดฐานของสังคมอาจ

ได้รับการลงโทษอย่างรุนแรง ซึ่งอาจนำไปสู่การกีดกันออกไปจากกลุ่ม นอกจากนี้ยังมีการอธิบายว่าเป็น “กฎธรรมเนียมนิยมของพฤติกรรมที่ประสานปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น”

บรรทัดฐานทางสังคมบังคับถึงแนวทางสังคมยอมรับในการกระทำ การแต่งกาย การพูดจาหรือรูปลักษณ์ภายนอก บรรทัดฐานนี้มีความแตกต่างกันมากและมีวิวัฒนาการไม่เฉพาะแต่ในช่วงเวลาที่แตกต่างกันเท่านั้น แต่ยังรวมถึงความแตกต่างของวัย ชนชั้นทางสังคมและกลุ่มทางสังคมด้วย บรรทัดฐานของกลุ่มหนึ่งอาจไม่ได้รับการยอมรับในอีกกลุ่มหนึ่งก็ได้ การปฏิบัติตามบรรทัดฐานของสังคมนำมาซึ่งการได้รับความยอมรับและความเป็นที่นิยมภายในกลุ่ม การเพิกเฉยต่อบรรทัดฐานของสังคมอาจทำให้ผู้หนึ่งไม่ได้รับการยอมรับจากกลุ่ม ไม่ได้รับความยอมรับ หรืออาจถึงขั้นขับออกจากกลุ่มเลยก็เป็นได้ บรรทัดฐานทางสังคมมักเป็นตัวภาษาหรือการสื่อสารโดยไม่ใช้คำพูดระหว่างบุคคลในสังคมทั่วไป การทราบว่าเป็นสิ่งใดควรพูด หรือควรใช้คำใดโดยเฉพาะเป็นพิเศษ ควรพูดคุยถึงหัวข้อใด หัวข้อหนึ่ง ควรใส่เสื้อผ้าแบบใด และเมื่อใดที่ไม่ควร ความรู้ดังกล่าวเป็นบรรทัดฐานทางวัฒนธรรมซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการจัดการการแสดงออกซึ่งเป็นระเบียบสำหรับปัจเจกชนในการแสดงพฤติกรรมโดยไม่ใช้คำพูด

บรรทัดฐานทางสังคมสามารถถูกมองว่าเป็นข้อความที่กำหนดพฤติกรรมและการกระทำเป็นการควบคุมทางสังคมอย่างไม่เป็นทางการ บรรทัดฐานนี้มักขึ้นอยู่กับบางระดับของการได้รับความยินยอมและดำรงอยู่โดยการบังคับทางสังคม ระเบียบของบรรทัดฐานมีอยู่ 3 รูปแบบดังนี้

1. มุ่งให้ความสนใจการกระทำของผู้อื่นส่วนบุคคลของผู้ใดผู้หนึ่ง
2. มุ่งให้ความสนใจปฏิกริยาของผู้อื่นต่อการกระทำอีกวิธีการหนึ่ง
3. การเจรจาระหว่างผู้อื่นและอีกการกระทำหนึ่ง

บรรทัดฐานเป็นกฎควบคุมพฤติกรรม มีทั้งแบบเป็นทางการและแบบไม่เป็นทางการ แต่บรรทัดฐานแบบไม่เป็นทางการจะพบว่ามีความเข้มแข็งกว่าแบบแรก บรรทัดฐานแบบไม่เป็นทางการสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 แบบ ดังนี้

1. วิธีประชา กฎและบรรทัดฐานอย่างไม่เป็นทางการ การละเมิดวิธีประชาไม่ค่อยมีผลเท่าใดนัก แต่ทุกคนในกลุ่มถูกคาดหวังให้ปฏิบัติตาม วิธีประชาเป็นประเภทหนึ่งของนิสัยการปรับตัวและการยินยอม ผู้ที่ไม่ปฏิบัติตามจะถูกตำหนิหรือได้รับการเตือน
2. จารีต กฎอย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งผู้ที่ไม่ปฏิบัติตามจะถูกลงโทษอย่างรุนแรงและถูกกีดกันจากสังคมหรือศาสนานั้นๆ

นอกจากนี้ยังมี กฎหมาย ซึ่งเป็นบรรทัดฐานทางสังคมแบบเป็นทางการ

บรรทัดฐาน คือ ตัวกำหนดตามพฤติกรรมในชีวิตประจำวันของบุคคลในสังคม ซึ่งจะเป็นตัวบ่งชี้ว่าในสถานการณ์นั้นๆ บุคคลควรปฏิบัติเช่นใดบ้าง ซึ่งพฤติกรรมจะอยู่ในแนวเดียวกันคือไม่ทำความเดือดร้อนแก่ตนเองและผู้อื่น ประกอบด้วย

1. วิถีประชา เป็นข้อตกลงของคนหมู่มากแล้วนำมาเป็นแนวปฏิบัติเปลี่ยนแปลงได้ง่ายถ้าทำผิดสังคมลงโทษไม่รุนแรง เช่น การไปงานศพใส่ชุดดำแต่ถ้าไม่ใส่ชุดดำผลที่ได้คือการถูกนิทา ถูกตำหนิทำให้รู้สึกอับอาย

2. จารีตประเพณี เป็นสิ่งที่ควรปฏิบัติเพราะจะทำให้สังคมเกิดความสงบสุข ถ้าไม่ประพฤติปฏิบัติมีบทลงโทษจากสังคมค่อนข้างรุนแรงและชัดเจน เช่น ลูกควรกตัญญูต่อพ่อแม่ การชิงสุกก่อนห่าม ห้ามผิดประเพณีลูกเมียคนอื่น

3. กฎหมาย เป็นสิ่งที่รัฐได้กำหนดให้บุคคลต้องปฏิบัติหรือไม่ให้ปฏิบัติ ทั้งนี้เพื่อความสงบสุขของประชาชน ถ้าทำผิดมีบทลงโทษที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน

บทบาท เป็นพฤติกรรมที่ปฏิบัติไปตามสภาพทางสังคมที่กำหนดขึ้น เช่น บิดา มารดา มีหน้าที่ในการเลี้ยงดูบุตรอบรมสั่งสอนให้คำปรึกษาแนะนำในการดำเนินชีวิต

ครู มีหน้าที่ในการอบรมสอนลูกศิษย์ด้วยจิตใจเมตตา ไม่มีความลำเอียง เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ลูกศิษย์และเป็นผู้ที่หมั่นศึกษาหาความรู้อยู่เสมอ

นักเรียน รับผิดชอบในการศึกษาหาความรู้ มีความขยันหมั่นเพียร การแสวงหาความรู้ อยู่เสมอรับฟังและปฏิบัติตามคำสั่งสอนอย่างมีเหตุผล

กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน เป็นผู้นำในการพัฒนาชุมชน ดูแลความสงบสุขของชุมชน

สรุปได้ว่า นิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบย่อย “บรรทัดฐาน (Norms)” ได้ว่า เป็นกฎหรือเกณฑ์หรือมาตรฐานพฤติกรรม ทางสังคมในองค์การ ที่ใช้ในการปฏิบัติ และตัดสินความผิดถูกของพฤติกรรมของคนในสังคม หรือองค์การ ว่าเป็นไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย ขององค์การ ซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้ การวัดผล บรรทัดฐาน ที่เกิดขึ้นจริงประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งขององค์การหรือ วิถีประชา คือ 1) วิสัยทัศน์ 2) วัตถุประสงค์ 3) ตัวชี้วัด 4) เป้าหมายตัวชี้วัด 5) แผนกลยุทธ์ 6) แผนปฏิบัติการ 7) โครงการ 8) จัดทำงบประมาณ 9) ดำเนินการตามแผน

ใบกิจกรรมที่ 1

คำชี้แจง ให้ผู้เข้ารับการพัฒนาแต่ละกลุ่ม ร่วมสนทนา และระดมความคิด เรื่อง สร้างความเข้าใจ เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ แล้วช่วยกันตอบคำถาม พร้อมกับแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสรุปเป็นองค์ความรู้ร่วมกัน

1. ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

.....
.....
.....

2. องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ

.....
.....
.....
.....

3. การนำวัฒนธรรมองค์การกับการบริหารสถานศึกษามาใช้อย่างไร

.....
.....
.....
.....
.....
.....

ใบกิจกรรมที่ 2

คำชี้แจง ให้ผู้เข้ารับการพัฒนาแต่ละกลุ่ม ร่วมสนทนา และระดมความคิด เรื่อง สร้างความเข้าใจ เกี่ยวกับความเชื่อ แล้วช่วยกันตอบคำถาม พร้อมกับแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสรุปเป็นองค์ความรู้ร่วมกัน

1. ความหมายของความเชื่อ

.....

.....

.....

.....

2. องค์ประกอบของความเชื่อ

.....

.....

.....

.....

3. ตัวอย่างของความเชื่อมีอะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ใบกิจกรรมที่ 3

คำชี้แจง ให้ผู้เข้ารับการพัฒนาแต่ละกลุ่ม ร่วมสนทนา และระดมความคิด เรื่อง สร้าง
ความเข้าใจ เกี่ยวกับค่านิยม แล้วช่วยกันตอบคำถาม พร้อมกับแลกเปลี่ยนเรียนรู้
และสรุปเป็นองค์ความรู้ร่วมกัน

1. ความหมายของค่านิยม

.....
.....
.....
.....

2. องค์ประกอบของค่านิยม

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

3. ตัวอย่างของค่านิยม มีอะไรบ้าง

.....
.....
.....

ใบกิจกรรมที่ 4

คำชี้แจง ให้ผู้เข้ารับการพัฒนาแต่ละกลุ่ม ร่วมสนทนา และระดมความคิด เรื่อง สร้างความเข้าใจ เกี่ยวกับบรรทัดฐาน แล้วช่วยกันตอบคำถาม พร้อมกับแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสรุปเป็นองค์ความรู้ร่วมกัน

1. ความหมายของบรรทัดฐาน

.....

.....

.....

.....

2. องค์ประกอบของบรรทัดฐาน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. ตัวบ่งชี้บรรทัดฐานมีอะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

เอกสารอ้างอิง

- เกศตรา รักชาติ. (2549). *องค์กรแห่งการตื่นรู้*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท เนชั่นมัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด.
- จารุวรรณ ประดา. (2545). *ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล วัฒนธรรมองค์การ ลักษณะ สร้างสรรค์ ความพร้อมขององค์การกับความยืดหยุ่นขององค์การ ตามการรับรู้ของ พยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลจิตเวช. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขา การบริหารการพยาบาล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ. (2539) พฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ. นนทบุรี : มหาวิทยาลัย,*
- [ประกาศณ์ บัณฑิตวิทยาลัย. Think People Consulting / กุมภาพันธ์ 6, 2014.](#)
- พัชสิริ ชมพุดำ. (2552). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: แมคกรอ-ฮิล.
- พิชานพ พันธุ์แพ. (2554). *ผู้นำกับการจัดการการเปลี่ยนแปลง*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิเชษฐ วรงค์เกียรติขจร. (2553). *ผู้นำการบริหารยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- สมยศ นาวิการ. (2540) *การบริหารและพฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ : ผู้จัดการ,
- สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์. (2550). *ภาวะความเป็นผู้นำ*. กรุงเทพฯ: ส. เอเชียเพรส. (1989) จำกัด.
- สุพานี สฤษฏ์วานิช. (2553). *การบริหารเชิงกลยุทธ์ แนวคิด และทฤษฎี*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- PJ.R. Jr, Hunt J.G. & Osborn, R.n.(2001). *Organizational behavior* (7th ed.)New York: John Wiley & son.

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

ตรวจรูปแบบและเอกสารประกอบการพัฒนา

1. ผศ.ดร.ไชยา ภาวะบุตร ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร
ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
2. รศ.ดร.สายันต์ บุญใบ กรรมการบริหารหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
3. ผศ.ดร.ทัศนีย์ ประสานตรี รักษาการอธิการมหาวิทยาลัยนครพนม
4. ดร.พิธาน พื้นทอง ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคล
และนิติกร สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน
5. นายมารุต อุปนสากร ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษานครพนม เขต 1
6. นายเพิ่มพูน พงษ์พวงเพชร ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษามุกดาหาร
7. ดร.ทรงศักดิ์ กวานปรัชชา ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองสะโน สำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 1
8. ดร.ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนาแกน้อย สำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1
9. ดร.สมเกียรติ พลະจิตต์ ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนข้าวสูงสวรรค์
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
สกลนคร เขต 3

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

รองศาสตราจารย์ ดร.ปรีชา คัมภีรปกรณ	ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพใหญ่	กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
ดร.วรกัญญาพิไล แกระหัน	กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี