

วัฒนธรรมองค์กรของสถาบันวิจัยภาษา และวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาชนบท มหาวิทยาลัยมหิดล *

ประภาศรี ต่ำสะอาด **

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของสถาบันวิจัยภาษาและวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาชนบท และเปรียบเทียบรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของสถาบันวิจัยภาษาและวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาชนบท ตามปัจจัยส่วนบุคคล ประชากรที่ใช้เป็นบุคลากรสถาบันวิจัยภาษาและวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาชนบท ในปีงบประมาณ 2550 จำนวน 86 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ, ค่าเฉลี่ย, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน, t-test, F-test และการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีการของ Scheffé โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิจัยพบว่าสถาบันวิจัยภาษาและวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาชนบทมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ แบบตั้งรับ-เฉื่อยชา และแบบตั้งรับ-ก้าวร้าว อยู่ในระดับปานกลางทั้ง 3 รูปแบบ โดยค่าเฉลี่ยของวัฒนธรรมองค์กรแบบตั้งรับ-เฉื่อยชาสูงกว่าแบบสร้างสรรค์และแบบตั้งรับ-ก้าวร้าว และปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน คือ ประเภทของบุคลากรมีผลต่อการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร

Abstract

The objectives of this research were to study the organizational culture of the Institute of Language and Culture for Rural Development (ILCRD) and to explore the factors that influence it. The population (Fiscal Year 2007) consisted of 86 staff members. Data was collected by means of questionnaire. Statistics used for data analysis included percentage, mean calculation, standard deviation, t-test, F-test and Scheffé's method, with a significance level of .05.

According to the research findings, all three styles of organizational culture in ILCRD, namely constructive, passive-defensive, and aggressive-defensive, were at a moderate level, with the highest average being passive-defensive style; the factor influencing organizational culture awareness being staff category.

*บทความนี้เรียบเรียงจากการศึกษาค้นคว้าอิสระ (Independent Study) เรื่องวัฒนธรรมองค์กรของสถาบันวิจัยภาษาและวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาชนบท มหาวิทยาลัยมหิดล. ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐศาสตร์) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2551

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.วีชรินทร์ ชาติศิลป์ ประธานกรรมการที่ปรึกษา และรองศาสตราจารย์เชียวชาญ อาศุวัฒน์กุล กรรมการที่ปรึกษา ที่ได้กรุณาสละเวลาให้คำแนะนำ ตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่อง ตลอดจนได้ชี้แนะประเด็นอันเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง

**เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป สถาบันวิจัยภาษาและวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาชนบท มหาวิทยาลัยมหิดล

บทนำ

ประเทศต่างๆ จะมีขนบธรรมเนียมและวัฒนธรรมประเพณีที่เป็นเอกลักษณ์ของตนเอง องค์กรก็เช่นเดียวกัน จะมีวัฒนธรรมขององค์กรที่แตกต่างกันไปในแต่ละองค์กรได้ วัฒนธรรมองค์กรจะสร้างประโยชน์หรือคุณค่าให้แก่องค์กรนั้นๆ เช่น วัฒนธรรมในการมุ่งสร้างคุณภาพ วัฒนธรรมในการสร้างนวัตกรรม เป็นต้น แต่ขณะเดียวกัน วัฒนธรรมองค์กรบางอย่างก็ทำให้เกิดจุดอ่อนแก่องค์กรนั้นๆ ได้ เช่น วัฒนธรรมแบบอนุรักษ์นิยม วัฒนธรรมการทำงานแบบมุ่งให้บุคลากรมีการแข่งขันมากจนเกินไป จนองค์กรเกิดความระส่ำระสาย

จากการศึกษาของ Daniel R. Denison (1990) ในปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรและประสิทธิผลขององค์กร พบว่า วัฒนธรรมองค์กรจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิผล (Effectiveness) ขององค์กรเป็นอย่างมาก โดยในส่วนแรก คือ มิติของการก่อให้เกิดการผูกพัน (Involvement) และการมีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อองค์กร ส่วนที่ 2 คือ มิติการปรับตัว (Adaptability) ที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร ส่วนที่ 3 คือ การประพฤติปฏิบัติที่สม่ำเสมอ (Consistency) จึงทำให้เกิดการทำงานที่ประสานกันและสามารถคาดหมายพฤติกรรมต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นได้ อย่างไรก็ตาม องค์กรจะต้องมีส่วนที่ 4 คือ พันธกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์กร เพื่อทำให้องค์กรมีกรอบและทิศทางการดำเนินงานที่พึงประสงค์ ปัจจัยทั้ง 4 ส่วนนี้ จะทำให้องค์กรสามารถบรรลุประสิทธิผล (Effectiveness) ได้

ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมขององค์กร โดยการประเมินสภาพของวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ และประเมินความเหมาะสมหรือคุณค่าที่มีต่อองค์กร เพื่อจะได้สร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นไปในแนวทางที่เหมาะสม สอดคล้องกับพันธกิจ (Mission) และ วิสัยทัศน์ (Vision) เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร ดังที่ นายเอิร์บ เคลลีเฮอร์ ประธานบริหารสายการบินเซาท์เวสต์แอร์ไลน์ ซึ่งเป็นผู้บริหารสูงสุด ได้สร้างวัฒนธรรมองค์กรให้พนักงานทำงานอย่างมีความสุข ความสนุก จนกระทั่งคนในเซาท์เวสต์กล้าที่จะท้าทายว่า แม้บริษัทอื่นจะลอกเลียนสูตรการทำธุรกิจของเซาท์เวสต์ได้ แต่อาจไม่ประสบความสำเร็จเท่า เพราะวัฒนธรรมองค์กรนั้นแตกต่างกันและไม่สามารถลอกเลียนแบบวัฒนธรรมการทำงานของเซาท์เวสต์ได้ (สุพานี สฤกษ์ภูวานิช, 2545: 55)

การสร้างความสำเร็จในวัฒนธรรมองค์กรนั้น เราอาจศึกษาและวินิจฉัยได้จากการประเมินรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ตามการรับรู้ของบุคลากรว่ามีอยู่ในรูปแบบใด ตามแนวคิดที่พัฒนาโดย Cooke และ Lafferty (1989) ซึ่งเป็นแนวคิดที่สามารถนำไปใช้ได้กับองค์กรทุกประเภท ผลการศึกษาจะช่วยให้ผู้บริหารรับรู้รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรปัจจุบันว่ามีรูปแบบใด สามารถค้นหารูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมสอดคล้องกับพันธกิจ (Mission) และ วิสัยทัศน์ (Vision) เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง และเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก อันจะส่งผลให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ตามที่กำหนด

ที่ผ่านมา มีความพยายามเป็นอย่างมากที่จะจัดประเภทของวัฒนธรรมองค์กร เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการวิเคราะห์และเพื่อส่งเสริมหรือเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม การแบ่งประเภทวัฒนธรรมที่เป็นที่รู้จักกันดี คือ แนวคิดของ Cooke และ Lafferty ซึ่งแบ่งลักษณะวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 3 รูปแบบ คือ (Cooke & Lafferty, 1989)

1. **วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ (Constructive Style)** หมายถึง องค์กรที่ให้ความสำคัญของค่านิยมในการทำงานโดยมุ่งที่ความพึงพอใจของบุคลากรในองค์กร แบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ

1.1 มิติเน้นความสำเร็จ (Achievement) หมายถึง องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมกรรมการแสดงออกในการทำงานของบุคลากรที่ต้องการให้บุคลากรประสบความสำเร็จตามความมุ่งหมาย มีการตั้งเป้าหมายการทำงานของตนเองอย่างท้าทาย พฤติกรรมการทำงานของคนมีการวางแผนเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย มีความกระตือรือร้น โดยการแสวงหามาตรฐานความดีงามและเปิดเผย

1.2 มิติเน้นสัจการแห่งตน (Self Actualization) หมายถึง องค์กรที่มีค่านิยมพฤติกรรมกรรมการแสดงออกอย่างสร้างสรรค์ เน้นคุณภาพมากกว่าปริมาณงานที่ได้รับ รวมทั้งความสำเร็จของงานมาพร้อมกับความก้าวหน้าของบุคลากร บุคลากรได้รับการสนับสนุนจากการทำงาน มีความสุขกับการทำงาน มีการพัฒนาตนเองและมีความคิดริเริ่มทำสิ่งใหม่ๆ

1.3 มิติเน้นบุคคลและการกระตุ้น (Humanistic Encouraging) หมายถึง องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมกรรมการทำงานการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม และมุ่งเน้นบุคคลเป็นศูนย์กลาง ให้ความสำคัญกับบุคลากร บุคลากรมีการสนับสนุน สอนงาน และช่วยเหลือซึ่งกันและกันให้มีความก้าวหน้าและมีการพัฒนา อีกทั้งให้เวลากับเพื่อนร่วมงาน

1.4 มิติเน้นมิตรสัมพันธ์ (Affiliation) หมายถึง องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมกรรมการแสดงออกมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ทุกคนในองค์กรมีความเป็นกันเองเปิดเผย เป็นมิตรและมีความรู้สึกไวต่อความรู้สึกของเพื่อนร่วมงาน มีการแบ่งปันและเข้าใจความรู้สึกซึ่งกันและกัน

2. วัฒนธรรมองค์กรแบบตั้งรับ-เฉื่อยชา (Passive/Defensive Style) หมายถึง องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมกรรมการแสดงออกมุ่งเน้นความมั่นคงของบุคลากร และผู้นำที่มุ่งเน้นบุคคล เน้นการคล้อยตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ยึดถือกฎระเบียบแบบแผน ฟังพาดูผู้บริหาร และพยายามหลีกเลี่ยงการกระทำที่ต้องรับผิดชอบ นิยมการรอคำสั่งจากผู้บริหาร บุคลากรเน้นถึงสัมพันธภาพกับบุคคลในลักษณะปกป้องตนเองและตั้งรับ เป็นแนวทางที่ทำให้มั่นคง ปลอดภัยและก้าวหน้าในการทำงาน แบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ

2.1 มิติเน้นการเห็นพ้องด้วย (Approval) หมายถึง องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมกรรมการแสดงออกที่บุคลากรหลีกเลี่ยงการขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้นเพื่อความสบายใจสัมพันธภาพระหว่างบุคลากรเป็นแบบผิวเผินพยายามเห็นด้วยและคล้อยตามความคิดของคนอื่น เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าจะได้รับการยอมรับ การปฏิบัติตัวเหมือนกับบุคคลส่วนใหญ่ในองค์กร

2.2 มิติเน้นกฎระเบียบ (Conventional) หมายถึง องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมกรรมการแสดงออกมีลักษณะแบบอนุรักษนิยม ยึดประเพณีแบบแผนการปฏิบัติงาน มีการควบคุมด้วยระบบราชการ ทุกคนในองค์กรต้องทำตามกฎระเบียบที่วางไว้อย่างเคร่งครัด

2.3 มิติเน้นการพึ่งพา (Dependent) หมายถึง องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมกรรมการแสดงออกที่มีการควบคุมตามสายงานการบังคับบัญชาและไม่มีส่วนร่วม ศูนย์รวมการบริหารจัดการและการตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหารหรือผู้นำกลุ่ม ซึ่งทุกคนต้องปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเคร่งครัด

2.4 มิติเน้นการหลีกเลี่ยง (Avoidance) หมายถึง องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมกรรมการแสดงออกที่เน้นการลงโทษเมื่อทำงานผิดพลาด แต่เมื่อทำงานประสบผลสำเร็จ ไม่ได้รับรางวัลอะไร ทำให้บุคลากรพยายามหลีกเลี่ยง

เสี่ยงความรับผิดชอบไปให้บุคคลอื่น และหลีกเลี่ยงการกระทำต่างๆ ที่อาจก่อให้เกิดความผิดพลาดในการทำงาน และการถูกตำหนิ คอยให้คนอื่นทำก่อนและคอยฉวยโอกาสเพื่อประโยชน์ส่วนตัว

3. วัฒนธรรมองค์กรแบบตั้งรับ-ก้าวร้าว (Aggressive/Defensive Style) หมายถึง องค์กรที่มีค่านิยม และพฤติกรรมการแสดงออกลักษณะผู้นำมุ่งงานและเน้นความต้องการด้านความมั่นคงของการทำงาน ลักษณะการทำงานมุ่งเน้นอำนาจ เน้นตรงกันข้าม แข่งขันชิงดีชิงเด่น ต่อด้าน และมุ่งเจ้าระเบียบ แบ่งเป็น 4 มิติ คือ

3.1 มิติการเห็นตรงกันข้าม (Oppositional) หมายถึง องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกที่มีลักษณะเด่น คือ การเผชิญหน้ากันระหว่างบุคคลและถือว่าพฤติกรรมเชิงลบนั้นเป็นรางวัล บุคลากรชอบจับผิดซึ่งกันและกัน และแสดงอาการตำหนิและต่อด้านความคิดเห็นของผู้อื่นเสมอๆ พอใจกับการได้คัดค้าน ตำหนิติเตียน และทำตัวเองให้ปลอดภัยโดยไม่แสดงออกถึงการตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งอันเป็นการปกป้องข้อบกพร่องของตัวเอง จึงเป็นการยากที่จะทำให้เพื่อนร่วมงานเกิดความประทับใจ

3.2 มิติเน้นอำนาจ (Power) หมายถึง องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกที่มีโครงสร้างอำนาจหน้าที่กำหนดบทบาทของแต่ละคน บุคลากรพยายามสร้างฐานอำนาจของตนเองเพื่อดูแลและควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา และต้องการอำนาจเพื่อรักษาความรู้สึกที่มั่นคงของตนเอง โดยการมุ่งเน้นที่ผลงานโดยการใช้อำนาจหน้าที่ เพื่อตอบสนองความต้องการด้านสถานะที่อยู่เหนือกว่าสร้างอำนาจหลัก โดยการจูงใจคนอื่น ๆ ในกรณีนี้จำเป็น

3.3 มิติเน้นการแข่งขัน (Competitive) หมายถึง องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกที่สนับสนุนการแข่งขันที่ต้องการให้มีการแพ้ชนะ บุคลากรต้องการชัยชนะและดีกว่าคนอื่น ทุกคนมุ่งการแข่งขันเพื่อรักษาความรู้สึกการมีคุณค่าของตนเองตามระดับหน้าที่การทำงาน ทำงานแข่งกันมากกว่าทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน และจะไม่ยอมให้ตัวเองแพ้

3.4 มิติเน้นความสมบูรณ์แบบ (Perfectionist) หมายถึง องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกที่เน้นความสมบูรณ์แบบเจ้าระเบียบ เน้นการทำงานอย่างหนัก บุคลากรต้องพยายามหลีกเลี่ยงความผิดพลาดทั้งหลาย และยึดมั่นในระบบการทำงานอย่างถึถ้วน ทำให้การทำงานอาจใช้เวลานาน

ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยในฐานะที่เป็นบุคลากรคนหนึ่งของสถาบันฯ จึงมีความสนใจที่จะศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์กรของสถาบันวิจัยภาษาและวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาชนบท โดยกำหนดประเด็นในการวิจัยออกเป็น 2 ด้าน คือ รูปแบบวัฒนธรรมองค์กร และปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร เพื่อประโยชน์สำหรับผู้บริหาร และผู้ที่เกี่ยวข้องในการบริหารและการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรต่อไป

วัตถุประสงค์

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเพื่อประเมินสภาพของวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ มีลักษณะเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยมีจุดมุ่งหมายในการประเมินภาพรวมของรูปแบบวัฒนธรรมองค์กร ตามแนวคิดของ Cooke และ Lafferty (1989) และเปรียบเทียบรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรตามปัจจัยส่วนบุคคล คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส และระยะเวลาการปฏิบัติงาน

ระเบียบวิธีวิจัย

ประชากรที่ใช้เป็นบุคลากรสถาบันวิจัยภาษาและวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาชนบท ในปีงบประมาณ 2550 จำนวน 86 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ, ค่าเฉลี่ย, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน, t-test, F-test และทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีการของ Scheffé โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิจัย

1. **ปัจจัยส่วนบุคคล** พบว่า ประชากรส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงร้อยละ 60.5 บุคลากรที่มีอายุต่ำกว่า 35 ปี และอายุระหว่าง 36-45 ปี มีจำนวนเท่ากัน คือ ร้อยละ 33.7 ส่วนอายุเฉลี่ยเท่ากับ 40.8 ปี ระดับการศึกษา พบว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีมีมากที่สุด ร้อยละ 32.6 รองลงไป ปริญญาโท ร้อยละ 27.9 ปริญญาตรี ร้อยละ 22.1 และ ปริญญาเอก ร้อยละ 17.4 สถานภาพสมรส พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่แต่งงานแล้ว ร้อยละ 58 ระยะเวลาการปฏิบัติงาน พบว่า บุคลากรที่มีอายุงานต่ำกว่า 8 ปีมีมากที่สุด ร้อยละ 45.3 รองลงไป อายุงาน 16 ปี ขึ้นไป ร้อยละ 36.0 อายุงานเฉลี่ยของบุคลากรเท่ากับ 12.26 ปี ประเภทของบุคลากร พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่เป็นบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ร้อยละ 58.1 ส่วนบุคลากรสายวิชาการ ร้อยละ 41.9

2. **การวิเคราะห์รูปแบบวัฒนธรรมองค์กร** เป็นการวิเคราะห์ระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร โดยจำแนกเป็นการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรในภาพรวมและจำแนกเป็นรูปแบบ ดังนี้

2.1 **การวิเคราะห์รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรในภาพรวม** พบว่า สถาบันวิจัยภาษาและวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาชนบทมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ วัฒนธรรมองค์กรแบบตั้งรับ-เฉื่อยชา และวัฒนธรรมองค์กรแบบตั้งรับ-ก้าวร้าว อยู่ในระดับปานกลางทั้ง 3 รูปแบบ โดยการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรแบบตั้งรับ-เฉื่อยชา สูงกว่าวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ และวัฒนธรรมองค์กรแบบตั้งรับ-ก้าวร้าว (ค่าเฉลี่ย 3.46, 3.32, และ 2.86 ตามลำดับ) แสดงให้เห็นว่า

① ในรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรแบบตั้งรับ-เฉื่อยชา องค์กรมีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกมุ่งเน้นความมั่นคงของบุคลากร ศูนย์กลางการบริหารจัดการและการตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหารหรือผู้นำกลุ่ม บุคลากรพยายามหลีกเลี่ยงการขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นเพื่อความสบายใจ พยายามเห็นด้วยหรือคล้อยตามความคิดของคนอื่น เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าจะได้รับการยอมรับ

② ในรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่เชื่อว่างานที่ตนทำอยู่มีคุณค่า เป็นที่ยอมรับของสังคม และบุคลากรมีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานกับสถาบันฯ องค์กรมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับสัมพันธภาพระหว่างบุคคล คนในองค์กรมีความเป็นกันเอง มีความไวต่อความรู้สึกของเพื่อนร่วมงาน มีการแบ่งปันและเข้าใจความรู้สึกซึ่งกันและกัน

③ ในรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรแบบตั้งรับ-ก้าวร้าว พบว่า องค์กรมีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกที่เน้นความสมบูรณ์แบบ (Perfectionist) ขณะเดียวกันบุคลากรต้องการอำนาจเพื่อดูแลและควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ที่อยู่ในระดับต่ำกว่าตนเอง เพื่อรักษาความรู้สึกที่มั่นคงหรือจิตใจคนอื่น ๆ ในกรณีจำเป็น

ตารางที่ 1 แสดงระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรในภาพรวม

(N = 86)

วัฒนธรรมองค์กร	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร
1. แบบตั้งรับ-เฉื่อยชา	3.46	.37	ปานกลาง
2. แบบสร้างสรรค์	3.32	.50	ปานกลาง
3. แบบตั้งรับ-ก้าวร้าว	2.86	.53	ปานกลาง

2.2 การวิเคราะห์จำแนกเป็นรูปแบบ เป็นการวิเคราะห์ระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรโดยจำแนกเป็นรูปแบบ คือ วัฒนธรรมองค์กรแบบตั้งรับ-เฉื่อยชา วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ และวัฒนธรรมองค์กรแบบตั้งรับ-ก้าวร้าว ดังนี้

2.2.1 การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรแบบตั้งรับ-เฉื่อยชา พบว่า บุคลากรมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรแบบตั้งรับ-เฉื่อยชาในมิติเห็นการพึ่งพาสูงสุด (ค่าเฉลี่ย 3.58) ข้อคำถาม บุคลากรคิดว่างานที่ทำงานจะไม่สำเร็จถ้าไม่ได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน และบุคลากรส่วนใหญ่จะปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (3.84 และ 3.73 ตามลำดับ) รองลงไป คือ มิติการเห็นพ้องด้วย (ค่าเฉลี่ย 3.48) ข้อคำถาม บุคลากรส่วนใหญ่พยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงาน และ บุคลากรจะปฏิบัติตนให้เป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (3.86 และ 3.52 ตามลำดับ) ส่วนมิติเห็นกฎระเบียบมีการรับรู้ต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย 3.34)

ตารางที่ 2 แสดงระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรแบบตั้งรับ-เฉื่อยชาเป็นรายมิติ

(N = 86)

วัฒนธรรมองค์กรแบบตั้งรับ-เฉื่อยชา	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับการรับรู้ วัฒนธรรมองค์กร
1. มิติเห็นการเห็นพ้องด้วย	3.48	.48	ปานกลาง
2. มิติเห็นกฎระเบียบ	3.34	.55	ปานกลาง
3. มิติเห็นการพึ่งพา	3.58	.54	สูง
4. มิติเห็นการหลีกเลี่ยง	3.44	.84	ปานกลาง
รวม	3.46	.37	ปานกลาง

2.2.2 การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ พบว่า บุคลากรมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ในมิติเห็นหลักการแห่งตนสูงสุด (ค่าเฉลี่ย 3.56) ข้อคำถาม บุคลากรส่วนใหญ่เชื่อว่างานที่ตนเองทำอยู่มีคุณค่าเป็นที่ยอมรับของสังคม และบุคลากรส่วนใหญ่มีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานกับสถาบัน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (3.84

และ 3.77 ตามลำดับ) รองลงไป คือ มิติเน้นไมตรีสัมพันธ์ (ค่าเฉลี่ย 3.41) ข้อคำถาม บุคลากรส่วนใหญ่ แสดงออกถึงความเป็นมิตร มีความเป็นกันเอง และบุคลากรส่วนใหญ่รับรู้ถึงความรู้สึกของเพื่อนร่วมงานได้อย่างรวดเร็ว มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (3.88 และ 3.50 ตามลำดับ) ส่วนมิติเน้นบุคคลและการกระตุ้น มีการรับรู้ต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย 3.02)

ตารางที่ 3 แสดงระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์เป็นรายมิติ

(N = 86)

วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร
1. มิติเน้นความสำเร็จ	3.31	.57	ปานกลาง
2. มิติเน้นสัจการแห่งตน	3.56	.56	สูง
3. มิติเน้นบุคคลและการกระตุ้น	3.02	.75	ปานกลาง
4. มิติเน้นไมตรีสัมพันธ์	3.41	.64	ปานกลาง
รวม	3.32	.50	ปานกลาง

2.2.3 การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรแบบตั้งรับ-ก้าวร้าว พบว่าบุคลากรมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรแบบตั้งรับ-ก้าวร้าวในมิติเน้นความสมบูรณ์แบบสูงสุด (ค่าเฉลี่ย 3.08) ข้อคำถาม เมื่อเกิดความผิดพลาดในการทำงาน บุคลากรมักได้รับโอกาสแก้ตัวใหม่เสมอ และบุคลากรมีผลงานน้อยและใช้เวลามากในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (3.44 และ 2.93 ตามลำดับ) รองลงไป คือ มิติเน้นอำนาจ (ค่าเฉลี่ย 2.93) ข้อคำถาม บุคลากรชอบควบคุมผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในระดับต่ำกว่าตนเอง และบุคลากรชอบใช้อำนาจในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (3.00 และ 2.86 ตามลำดับ) ส่วนมิติเน้นการเห็นตรงกันข้ามมีการรับรู้ต่ำสุด (ค่าเฉลี่ย 2.71)

ตารางที่ 4 แสดงระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรแบบตั้งรับ-ก้าวร้าวเป็นรายมิติ

(N = 86)

วัฒนธรรมองค์กรแบบตั้งรับ-ก้าวร้าว	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร
1. มิติเน้นการเห็นตรงกันข้าม	2.71	.83	ปานกลาง
2. มิติเน้นอำนาจ	2.93	1.00	ปานกลาง
3. มิติเน้นการแข่งขัน	2.81	.71	ปานกลาง
4. มิติเน้นความสมบูรณ์แบบ	3.08	.48	ปานกลาง
รวม	2.86	.53	ปานกลาง

3. ผลการทดสอบสมมติฐานของการวิจัย มี 2 ส่วน ดังนี้

3.1 ผลการทดสอบที่ปฏิเสธสมมติฐาน พบว่า บุคลากรที่มีเพศต่างกันมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรทั้ง 3 รูปแบบ ไม่แตกต่างกัน เช่นเดียวกับที่พบว่าบุคลากรที่มีอายุ การศึกษา สถานภาพสมรส และระยะเวลาการปฏิบัติงานต่างกัน มีการรับรู้รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรทั้ง 3 รูปแบบ ไม่แตกต่างกัน

3.2 ผลการทดสอบที่ยอมรับสมมติฐาน พบว่า ประเภทของบุคลากรต่างกัน มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรทั้ง 3 รูปแบบแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P < 0.05$) ดังแสดงในตารางที่ 5

ตารางที่ 5 แสดงการเปรียบเทียบการรับรู้รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรทั้ง 3 รูปแบบ จำแนกตามประเภทของบุคลากร (N = 86)

ประเภทของบุคลากร	จำนวน	ค่าเฉลี่ย	S.D.	t	P
สายวิชาการ	36	3.13	.20	-2.75	.007*
สายสนับสนุน	50	3.29	.31		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างการรับรู้รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรทั้ง 3 รูปแบบ แยกตามประเภทของบุคลากรพบว่า ประเภทของบุคลากรต่างกัน มีการรับรู้รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรแบบตั้งรับ-ก้าวร้าว แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($P < 0.05$) ดังแสดงในตารางที่ 6

ตารางที่ 6 แสดงการเปรียบเทียบการรับรู้รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรทั้ง 3 รูปแบบ โดยจำแนกตามประเภทของบุคลากร (N = 86)

ประเภทของบุคลากร	จำนวน	ค่าเฉลี่ย	S.D.	t	P
วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์					
สายวิชาการ	36	3.29	.51	-50	.617
สายสนับสนุน	50	3.35	.50		
วัฒนธรรมองค์กรแบบตั้งรับ-เฉื่อยชา					
สายวิชาการ	36	3.42	.33	-.94	.349
สายสนับสนุน	50	3.49	.40		
วัฒนธรรมองค์กรแบบตั้งรับ-ก้าวร้าว					
สายวิชาการ	36	2.66	.49	-3.15	.002*
สายสนับสนุน	50	3.01	.52		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างการรับรู้รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรแบบตั้งรับ-ก้าวร้าว ในแต่ละมิติ โดยจำแนกตามประเภทของบุคลากร พบว่า

1. ประเภทของบุคลากรต่างกัน มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรแบบตั้งรับ-ก้าวร้าว ในมิติการเห็นตรงกันข้ามแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($P < 0.05$) โดยบุคลากรสายสนับสนุนมีการรับรู้รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรแบบตั้งรับ-ก้าวร้าว ในมิติการเห็นตรงกันข้ามสูงกว่าบุคลากรสายวิชาการ (ค่าเฉลี่ย 3.00 และ 2.31 ตามลำดับ)

2. ประเภทของบุคลากรต่างกัน มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรแบบตั้งรับ-ก้าวร้าว ในมิติเน้นอำนาจ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($P < 0.05$) โดยบุคลากรสายสนับสนุนมีการรับรู้รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรแบบตั้งรับ-ก้าวร้าว ในมิติการเน้นอำนาจสูงกว่าบุคลากรสายวิชาการ (ค่าเฉลี่ย 3.21 และ 2.54 ตามลำดับ)

นั่นอาจเป็นเพราะว่าหน่วยงานในสายสนับสนุนวิชาการให้คุณค่ากับระบบราชการและควมมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นความคิดที่แพร่หลายอย่างยิ่งในการจัดการยุคแรก ซึ่งนักทฤษฎีพากันแสวงหาวิธีการที่ดีที่สุด (One Best Way) ในการควบคุมผู้ปฏิบัติงานและในการบรรลุประสิทธิภาพ โดยมุ่งเน้นความมั่นคงของบุคลากร เน้นการคล้อยตามความคิดของผู้บริหารหรือผู้นำกลุ่ม ฟังพาดูผู้บริหาร นิยมการรอคำสั่งจากผู้บริหารเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรเกิดความขัดแย้งในเรื่องคุณค่าของตนเอง เนื่องจากความรู้สึกที่บุคลากรมองตนเองว่าเป็นเหมือนเพียงตัวหนึ่งที่ไม่สำคัญในระบบราชการ มีหน้าที่ทำตามกฎระเบียบที่วางไว้ ตัวบุคลากรไม่ได้เป็นเจ้าของสิ่งใด เป็นแต่เพียงผู้ปฏิบัติหน้าที่ บุคลากรจึงมุ่งปฏิบัติตามระเบียบจนเกิดการเบี่ยงเบนจากเป้าหมายต้องระวังตัว ไม่กล้าตัดสินใจ หรือคิดสร้างสรรค์อะไร เพราะกลัวจะผิดกฎระเบียบและเกินคำสั่งของผู้บังคับบัญชา การที่บุคคลต้องเชื่อฟังคำสั่งอยู่ตลอดเวลาได้สร้างพฤติกรรมที่ซ้ำกันในชุดหนึ่ง ทำให้เกิดความถดถอยในประสิทธิภาพงานและการไม่เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ

นอกจากนี้ การที่บุคลากรในสายสนับสนุนวิชาการมีโครงสร้างอำนาจหน้าที่กำหนดบทบาทของแต่ละคนอย่างชัดเจน ทำให้บุคลากรพยายามสร้างฐานอำนาจของตนเองเพื่อดูแลและควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา และต้องการอำนาจเพื่อรักษาความรู้สึกที่มั่นคงของตนเอง หรือใช้เพื่อการจูงใจคนอื่นๆ เนื่องจากการได้มาซึ่งอำนาจหน้าที่จะเป็นตัวบ่งชี้ถึงความมั่นคงในการทำงาน

จากเหตุผลดังกล่าว ทำให้บุคลากรสายสนับสนุนมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรแบบตั้งรับ-ก้าวร้าว ในมิติการเห็นตรงกันข้ามและมิติการเน้นอำนาจสูงกว่าบุคลากรสายวิชาการ ดังแสดงในตารางที่ 7

ตารางที่ 7 แสดงเปรียบเทียบการรับรู้รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรแบบตั้งรับ-ก้าวร้าว ในแต่ละมิติ จำแนกตามประเภทของบุคลากร

(N = 86)

ประเภทของบุคลากร	จำนวน	ค่าเฉลี่ย	S.D.	t	P
มิติเน้นการเห็นตรงกันข้าม					
สายวิชาการ	36	2.31	.65	-4.12	.000*
สายสนับสนุน	50	3.00	.83		
มิติเน้นอำนาจ					
สายวิชาการ	36	2.54	1.00	-3.18	.002*
สายสนับสนุน	50	3.21	.92		
มิติเน้นการแข่งขัน					
สายวิชาการ	36	2.75	.68	-.68	.493
สายสนับสนุน	50	2.86	.74		
มิติเน้นการหลีกเลี่ยง					
สายวิชาการ	36	3.07	.42	-.18	.857
สายสนับสนุน	50	3.09	.53		

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ข้อเสนอแนะ

เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่สะสมในองค์กรมาเป็นเวลานาน เมื่อมีความคิดหรือการปฏิบัติใดที่ถือเป็นวัฒนธรรมขององค์กรแล้วก็มักจะอยู่ค่อนข้างถาวร ยิ่งวัฒนธรรมองค์กรเข้มแข็ง (Strong) มากเท่าใดก็จะยิ่งยากที่จะเปลี่ยนแปลงได้ เพราะบุคลากรนั้นจะมีความคุ้นเคยกับความคิดหรือการปฏิบัติจนกลายเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตในการทำงาน เมื่อเวลาและสถานการณ์ต่างๆ เปลี่ยนไป วัฒนธรรมองค์กรอาจจะล้าสมัยไม่สอดคล้องกับสภาพการณ์ใหม่ๆ ดังนั้น ผู้บริหารจึงมีหน้าที่ต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเป็นเรื่องที่ยาก และจำเป็นต้องใช้เวลานานนับปีหรือหลายปี กว่าจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรได้

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าจะเป็นไปไม่ได้ที่จะกำหนดวัฒนธรรมองค์กรในอุดมคติ หรือกำหนดว่าควรจะพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรนั้นขึ้นมาอย่างไร แต่อย่างน้อยที่สุด เราก็สามารถกล่าวได้อย่างมั่นใจว่า วัฒนธรรมที่มีอยู่ในองค์กรมีอิทธิพลมากพอสมควรต่อพฤติกรรมองค์กรและผลการปฏิบัติงาน ถ้าองค์กรมีวัฒนธรรมที่เหมาะสมหรือมีประสิทธิผลแล้ว ก็เป็นเรื่องที่ดีในการพัฒนากลยุทธ์ขึ้นมาเพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมนั้น แต่ถ้าวัฒนธรรมที่

มีอยู่ไม่เหมาะสม ก็ควรพยายามกำหนดว่ามีอะไรบ้างที่ควรจะต้องเปลี่ยนแปลง แล้วจึงพัฒนาแผนสำหรับการเปลี่ยนแปลง ก่อนที่จะนำไปปฏิบัติจริง ซึ่งจะนำไปสู่การระบุ "ช่องว่างของวัฒนธรรม" (Gap) ที่ต้องเติมเต็มต่อไป

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยขอเสนอแนวทางในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของสถาบันวิจัยภาษาและวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาชนบท จากสภาพของวัฒนธรรมที่เป็นอยู่ ไปสู่รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยที่ต้องการเป็นสถาบันการศึกษาชั้นนำ มีมาตรฐานสากล เน้นการวิจัย การศึกษา บริการวิชาการ และเป็นศูนย์เครือข่ายการเรียนรู้ เพื่อคุณภาพแห่งชีวิตและสังคม ดังนี้

1. ด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร

1.1 ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์กรโดยวิธีการต่างๆ เช่น การให้อำนาจในขอบข่ายที่เหมาะสม (Empowerment) การเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น ได้มีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาและการแก้ปัญหาให้มากขึ้น เป็นต้น

1.2 มุ่งเป้าหมายในงานของคน หลีกเลี่ยงการควบคุมวิธีการทำงานของคน แต่เปิดโอกาสให้คนได้แสดงความสามารถและเรียนรู้จากข้อผิดพลาด และส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ซึ่งจะเกิดประโยชน์ต่อองค์กรได้มากกว่าต่างคนต่างทำ

1.3 หมั่นสำรวจความคิดเห็นด้านต่างๆ ของบุคลากร เช่น ระบบการทำงาน ภาระงาน สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน สวัสดิการ สัมพันธภาพระหว่างคนในองค์กร และตอบสนองกับความคิดดังกล่าวตามความเหมาะสม

2. ด้านระบบและกลไกในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

2.1 มีระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ที่เป็นระบบ ตั้งแต่การวางแผน การกำหนดเป้าหมายของงาน มีการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง มีการวัดผลการทำงาน และการให้รางวัล นั่นคือ ไม่ควรให้ความสำคัญเฉพาะการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) เนื่องจากเป็นการวัดผลงานเมื่อครบรอบการประเมินเท่านั้น จึงไม่สามารถแก้ไขปรับปรุงเพื่อให้งานประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมาย

2.2 กำหนดให้คนในองค์กรทราบบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน มีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจนและยอมรับร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงาน และให้คนมีอำนาจเพียงพอควบคู่ไปกับหลักความพร้อมรับผิดชอบ (Accountability) นั่นคือ หากงานใดที่ต้องทำแต่ติดขัดเรื่องอำนาจดำเนินการ งานย่อมไม่สำเร็จ ขณะเดียวกันเมื่อได้รับอำนาจนั้นแล้ว ต้องรับผิดชอบกับการใช้อำนาจนั้นเช่นกัน

2.3 ให้ความสำคัญกับการคัดเลือกคนที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรและงาน มีคู่มือบุคลากร (Employee Handbook) เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติตนที่ชัดเจนและเข้าใจตรงกันทุกคน

2.4 พัฒนาระบบพัฒนาความสามารถ (Competency) ของบุคลากรอย่างต่อเนื่องทั้งเรื่องความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมให้สอดคล้องกับงานและเป้าหมายขององค์กร

2.5 ควรปรับโครงสร้างให้เป็นแบบแนวราบ ให้มีสายการบังคับบัญชาสั้นลง เพื่อลดความซ้ำซ้อนของงานแต่ละแผนก และจัดระบบโครงสร้างตำแหน่งงานที่จูงใจสำหรับบุคลากรสายสนับสนุน มีเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ที่ชัดเจน

3. ด้านภาวะผู้นำ

3.1 ผู้บริหารทุกระดับแสดงภาวะผู้นำ และให้ความสำคัญกับคนเป็นอันดับแรก เข้าใจว่าคนเป็นทุนหรือสินทรัพย์ (Asset) ที่มีค่าที่สุดในองค์กร ไม่ใช่ต้นทุนหรือค่าใช้จ่าย เป็นผู้นำในการสื่อสารให้คนทราบ และตระหนักถึงค่านิยมร่วม นโยบาย และเป้าหมายต่างๆ ขององค์กร

3.2 เปิดช่องทางการสื่อสารระหว่างบุคลากรกับผู้บริหารทุกระดับ สร้างวัฒนธรรมการสื่อสารแบบเปิด และมีระบบการสื่อสารที่มั่นใจได้ว่าสารจากผู้บริหารระดับสูงไปถึงบุคลากรทุกระดับทุกคน และบุคลากรสามารถสื่อสารถึงผู้บริหารระดับสูงได้ เพื่อการสร้างควมไว้วางใจระหว่างผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ

3.3 ผู้บริหารทุกระดับต้องทำหน้าที่เป็นผู้ฝึกสอน (Coach) มีใช้สั่งการเพียงอย่างเดียว แต่ต้องสนับสนุนช่วยให้คำปรึกษา และแก้ไขปัญหาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาตามความเหมาะสม และบริหารโดยยึดหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) เป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร มีคุณธรรมและจริยธรรม

บทสรุป

วัฒนธรรมองค์กรเปรียบเสมือนก้อนภูเขาน้ำแข็งใต้น้ำที่มีอิทธิพลต่อโครงสร้างการบริหาร และกระบวนการบริหารอย่างมาก โครงสร้างและกระบวนการบริหารพฤติกรรมกรรมการจัดการส่วนหนึ่งถูกกำหนดโดยวัฒนธรรมองค์กร วัฒนธรรมองค์กรจึงมีอิทธิพลต่อความสำเร็จ และความล้มเหลวของเป้าหมายองค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การช่วยสร้างและการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมให้เป็นไปตามหลักการบริหารจัดการที่ดี และผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ย่อมช่วยให้องค์กรอยู่รอด และก้าวหน้าเหนือองค์กรที่มีวัฒนธรรมที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาองค์กร

อย่างไรก็ตาม การสร้างและการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร เป็นข้อเสนอแนะทางวิชาการ ไม่ใช่สูตรสำเร็จที่นำมาใช้แล้วจะบังเกิดผลทันตาเห็น ความสำเร็จของการสร้างและปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรยังเปรียบเหมือนการปลูกพืช การเจริญเติบโตของสรรพสิ่งทั้งหลายที่จะต้องอาศัย “มิติของเวลา” ที่จะช่วยในการกำหนดผลลัพธ์ ดังนั้น การพัฒนาและการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรจึงมิใช่ “การโคลนนิ่ง” แต่เป็นสิ่งที่ต้องรอคอยถึงความสำเร็จนั่นเอง

บรรณานุกรม

- นิธิ สุทธิบุหงา. 2541. การวิเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การในระบบราชการพลเรือนไทย. วิทยานิพนธ์
ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- นิภาวรรณ ศรีโลฟุง. 2543. วัฒนธรรมองค์การของสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สิทธิโชค วรานุสันติกุล. 2540. จิตวิทยาการจัดการองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: บั๊คแบงก์.
- สุนทร วงศ์ไวยวรรณ. 2540. วัฒนธรรมองค์การ: แนวคิด งานวิจัย และประสบการณ์. กรุงเทพฯ: โฟร์เพช.
- อัมพร วังขจรวุฒิกัตต์. 2532. บทสำรวจเกี่ยวกับวัฒนธรรมในองค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ: คณะรัฐศาสตร์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุพานี สฤกษ์วานิช. 2545. "วัฒนธรรมองค์การ: ควรเลือกให้เหมาะสม." วารสารบริหารธุรกิจ ปีที่ 25 ฉบับที่ 95
(กรกฎาคม - กันยายน) กรุงเทพฯ. โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- Cooke, R. and Lafferty, J. 1989. **Level V: Organizational culture inventory--form I.** Plymouth
MI: Human Synergistics.
- Cooke, Robert A. and Rousseau, Denise M. 1988. "Behavior Norms and Expectations:
A Quantitative Approach to the Assessment of Organizational Culture." **Group &
Organization Studies** 13(3): 245-273.
- Denison, Daniel R. 1990. **Corporate Culture and Organization Effectiveness.** John Wiley & Sons.
- Robbins, S.P. 1993. **Organizational Behavior: Concept, Controversies and Application.** 7thed.
New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Robbins, S.P. and Mary Coulter. 2003. **Management.** Pearson Education Indochina Ltd.
- Schein, E.H. 1992. **Organizational Culture and Leadership.** 2nded. California: Jossey-Bass, Inc.