

วัฒนธรรมองค์การของราชการไทย

ความนำ

ระบบราชการไทยที่มีการจัดโครงสร้างตามแบบตะวันตกได้เริ่มมาในสมัยรัชกาลที่ 5 จวบจนปัจจุบันนับเวลาได้ประมาณ 100 ปี ช่วงเวลาที่ผ่านมาระบบราชการไทยได้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงมาเป็นระยะๆ ก็จริง แต่ก็นับว่ายังไม่มากพอ โดยเฉพาะพฤติกรรมของข้าราชการไทย ทศวรรษสุดท้ายของศตวรรษที่ 21 โลกก้าวเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ สังคมต่างๆ มีการเปลี่ยนแปลงในด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคมและวัฒนธรรม ตลอดจนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีอย่างมาก และส่งผลกระทบต่อแนวคิด ความเชื่อ การประกอบอาชีพ และวิถีชีวิตของมนุษย์ทั้งหลาย และแน่นอนมีผลต่อการทำงานขององค์กรต่างๆ ด้วย ระบบราชการไทยถูกเรียกร้องให้จัดทำบริการสาธารณะเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ พร้อมกับต้องเผชิญกับปัญหาใหม่ๆ มากมาย เช่น ปัญหาการรุกคืบของการค้าสมัยใหม่ (Modern trade) ที่เป็นทุนข้ามชาติ ทำให้กิจการของคนไทยได้รับการกระทบจนต้องปิดกิจการ ปัญหาสิทธิบัตร แรงงานข้ามชาติ ตลอดจนอาชญากรรมใหม่ๆ เป็นต้น ระบบราชการถูกกล่าวหาว่า ทำงานไม่มีประสิทธิภาพ ข้าราชการยังคงทำตัวเป็นเจ้าขุนมูลนาย ทำงานแบบเช้าชามเย็นชาม เต็มไปด้วยกฎระเบียบ ขาดความคิดริเริ่ม ไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกภายนอกที่ต้องการความรวดเร็ว และไม่สามารถแก้ปัญหาใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นได้ วัฒนธรรมการทำงานของข้าราชการที่มีอยู่เดิมไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมในยุคโลกาภิวัตน์นี้

ในการตอบโต้ต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่ คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการไทยได้จัดทำแผนปฏิรูประบบบริหาร

ภาครัฐขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2540 โดยมีแผนแม่บทการปฏิรูประบบราชการ พ.ศ. 2540-2544 และต่อมากลุ่มกรรมการพัฒนาระบบราชการได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546-2550) และใช้เป็นแผนหลักในการกำหนดทิศทาง การปฏิรูป มีการออกพระราชกฤษฎีกา การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2545 ตลอดจนออกมาตรการต่างๆอีกมากมายในการพัฒนาระบบราชการเพื่อให้มีขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานในระดับสูงเทียบเกณฑ์สากล และสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกได้ดียิ่งขึ้น แผนแม่บทการปฏิรูประบบราชการฉบับเก่า และแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยทั้ง 2 ฉบับต่างก็ได้กำหนดแนวทางการปฏิรูปในทิศทางเดียวกัน นั่นคือ การให้มีการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานของภาคราชการ การปรับเปลี่ยนบทบาทภารกิจและโครงสร้าง การปรับขนาดบริหารงานบุคคลและค่าตอบแทน และการปรับเปลี่ยน วัฒนธรรมและค่านิยมของข้าราชการ จากที่กล่าวมาจะเห็นว่า คณะกรรมการการปฏิรูประบบราชการต่างก็มีความเห็นตรงกันว่า วัฒนธรรมของระบบราชการไทยที่เป็นอยู่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานใน ยุคที่มีการเปลี่ยนแปลง เช่นเดียวกับปัญหาด้าน โครงสร้าง กระบวนการ บริหารงานและด้านอื่นๆ

วัฒนธรรมของระบบราชการไทย ก็คือ พฤติกรรมของข้าราชการ ในระบบที่แสดงออกในการปฏิบัติงานที่คนทั่วไปรับรู้ (perceive) ในอดีต ข้าราชการคือ บุคคลที่มีเกียรติ ศักดิ์ศรี มีความรู้มากกว่าคนทั่วไป เข้ามาทำหน้าที่ในการปกครองบริหารบ้านเมืองให้มีความสุขและเจริญรุ่งเรือง ข้าราชการจึงเป็นชนชั้นพิเศษ เป็นเจ้าคนนายคน ที่ทำงานเพื่อประเทศ ข้าราชการจึงได้รับความเคารพนับถือ ชาวบ้านทั่วไปต่างประสงค์ให้ ลูกหลานให้มีการศึกษา เพื่อจะได้รับราชการเป็นเจ้าคนนายคน ความคิด และค่านิยมเหล่านี้ได้ค่อยๆ เปลี่ยนแปลงไปตามกาล เมื่อเศรษฐกิจมี

ความเจริญเติบโตมากขึ้น ภาคธุรกิจและอุตสาหกรรมมีการขยายตัวใหญ่ขึ้น มีการติดต่อกับต่างประเทศ ทำให้มีการนำสิ่งประดิษฐ์และแนวคิดใหม่ๆ จากต่างประเทศเข้าสู่ประเทศไทยมากขึ้น มีการนำรูปแบบและวิธีการบริหารสมัยใหม่เข้ามาใช้ ระบบราชการถูกเรียกร้องให้ทำหน้าที่ในการให้การสนับสนุนและช่วยเหลือภาคเอกชนมากขึ้น ในขณะที่ภาคธุรกิจเอกชนมีการพัฒนาไปอย่างมาก ระบบราชการกลับตอบสนองต่อข้อเรียกร้องต่างๆ เป็นไปอย่างเชื่องช้า ระบบราชการยังคงทำงานล่าช้า ขึ้นตอนมาก ระเบียบล้าสมัย ปกปิดข้อมูล มีการฉ้อราษฎร์บังหลวง ในด้านประชาชนทั่วไปก็มิได้มีทัศนคติที่ดีต่อระบบราชการเช่นกัน ข้าราชการถูกกล่าวหาว่าทำตัวอยู่เหนือประชาชน ไม่สนใจแก้ปัญหา ไม่ตอบสนองความต้องการ ข้าราชการรับใช้นายทุนมากกว่าประชาชนธรรมดาๆ ภาพลักษณ์ของระบบราชการดังที่กล่าวมานี้ ทำให้มีความจำเป็นต้องปฏิรูประบบราชการในทุกๆ ด้านอย่างรีบด่วนเพื่อให้ทันสมัยและตอบสนองประชาชนได้มากขึ้น และหนึ่งในยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศก็คือ ยุทธศาสตร์การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การและค่านิยมของข้าราชการ

วัฒนธรรมองค์การคืออะไร เกี่ยวข้องกับค่านิยมอย่างไร มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของข้าราชการอย่างไร เป็นอุปสรรคหรือเป็นปัจจัยส่งเสริมให้ระบบราชการไทยทันสมัยและตอบสนองประชาชนได้อย่างไร ในบทความนี้จะได้ศึกษาถึงวัฒนธรรมและค่านิยมของระบบราชการไทยว่ามีสิ่งใดที่ควรปรับเปลี่ยน วัฒนธรรมและค่านิยมใดที่เป็นสิ่งที่พึงปรารถนา และจะมีแนวทางใดที่จะทำให้เกิดขึ้นได้ โดยผู้เขียนจะได้ทำการทบทวนความรู้ทางวิชาการในเรื่องวัฒนธรรมองค์การที่เป็นสากลเป็นเบื้องต้น เพื่อให้ผู้อ่านได้เข้าใจความหมายและความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การร่วมกัน ก่อนที่จะเข้าถึงวัฒนธรรมองค์การของระบบราชการไทยในตอนท้าย

ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรเป็นคำที่มีผู้ใช้กันอย่างกว้างขวางในปัจจุบัน แสดงให้เห็นถึงว่าเป็นสิ่งที่อยู่ในความสนใจของคนทั่วไป แต่ความเข้าใจความหมายอย่างแท้จริงของคำนี้ยังไม่ชัดเจนมากนัก นักวิชาการบางท่านให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร โดยการเปรียบเทียบกับวัฒนธรรมของสังคม โดยเห็นว่าวัฒนธรรมคือสิ่งที่ เป็นเอกลักษณ์ของสังคม ดังเช่น วัฒนธรรมไทยพิจารณาจากการแต่งกายประจำชาติ บ้านเรือนไทย คนตรีไทย อาหารไทย ดังนั้น เมื่ออยากทราบว่าวัฒนธรรมขององค์กรว่าเป็นอย่างไรก็พิจารณาจากการแต่งกายของพนักงาน การจัดการสถานที่ เครื่องมือเครื่องใช้ การใช้สีสັນและการประดับตกแต่งสำนักงาน เป็นต้น บางท่านก็อธิบายว่า วัฒนธรรมองค์กรคือ สิ่งที่คนในองค์กรนั้นประพฤติปฏิบัติ เช่น การทักทายกันระกว้างสมาชิกในองค์กร การแสดงการเคารพต่อผู้บังคับบัญชา ผู้อาวุโสหรือผู้มีสถานภาพสูงกว่า การจัดงานฉลองประจำปี หรือแม้แต่การจัดทำตราสัญลักษณ์ขององค์กร เป็นต้น คำอธิบายที่กล่าวไว้ข้างต้นนั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้องแต่ยังมีได้มีความครอบคลุมเพียงพอในทัศนะของนักวิชาการด้านองค์กร

เพื่อให้เกิดความเข้าใจได้ถ่องแท้ยิ่งขึ้น จะขอเสนอความหมายของวัฒนธรรมองค์กรตามที่ได้มีผู้ศึกษาไว้ นักวิชาการสำคัญที่ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรมีหลายท่าน ในที่นี้จะขอกล่าวถึงคำนิยามของนักวิชาการและผู้ศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์กรสำคัญบางท่าน ดังนี้

เอ็ดการ์ ชายน์ (Edgar Schein, 1992) นักจิตวิทยาองค์กรและผู้เชี่ยวชาญชั้นนำสาขาการพัฒนาองค์กรแห่งสถาบัน MIT ที่ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรได้อธิบายความหมายว่า “วัฒนธรรมองค์กร คือ แบบแผน ฐานคติพื้นฐาน ค่านิยม และความเชื่อที่เกิดขึ้นและพัฒนาขึ้นภายในองค์กร ซึ่งนำพฤติกรรมของสมาชิก ช่วยสมาชิกในการแก้ปัญหาที่องค์กร

เผชิญได้ สำเร็จมาก่อน จึงถูกถ่ายทอดไปยังสมาชิกใหม่ๆ โดยที่สมาชิกอาจไม่รู้ตัวแต่ปฏิบัติตามโดยดี”

กีร์ท ฮอฟสเต็ด (Geert Hofstede, 1983) นักมานุษยวิทยาและนักวิชาการชาวดัตช์ กล่าวว่า “วัฒนธรรมองค์กร คือ แนวทางที่คนส่วนใหญ่ในองค์กรมีส่วนร่วมในการมองคูปราภการณ์ต่างๆ (และให้ความหมาย) แนวทางดังกล่าวเกิดจากค่านิยมและความเชื่อที่เหมือนกัน เปรียบเหมือนสมองที่ได้ถูกสร้างโปรแกรมไว้ (mental programming)

เอ็ช. เอ็ม. ไทริช และ เจ. เอ็ม. เบเยอร์ (H.M. Trice & J.M. Beyer, 1987) กล่าวว่า “วัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบแผนของความเชื่อ ความคาดหวัง ความคิด ค่านิยม ทักษะคติ และพฤติกรรมที่สลับซับซ้อนที่สมาชิกภายในองค์กรมีส่วนร่วม ตัวอย่างเช่น การปฏิบัติตนต่อกันระหว่างสมาชิก พิธีกรรมในวาระสำคัญขององค์กร ปรัชญาขององค์กร ค่านิยมที่ใช้ในการทำงาน เป็นต้น”

สตีเฟน พี. โรบบินส์ และ แมรี คูลเตอร์ (Stephen P. Robbins & Mary Coulter, 2002) อธิบายไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ ระบบของความหมายที่มีร่วมกันของสมาชิกภายในองค์กรที่เป็นตัวกำหนดว่าสมาชิกควรจะประพฤติปฏิบัติตนอย่างไรในองค์กร ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรแต่ละแห่งจะมีเอกลักษณ์ของตนเองทำให้องค์การนั้นๆ แตกต่างจากองค์กรอื่น

ริตติ และ ฟังก์เฮเซอร์ (Ritti & Funkhouser) อธิบายว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึงกฎเกณฑ์ที่ไม่เป็นทางการในหน่วยงาน กฎเกณฑ์ดังกล่าวเป็นสิ่งที่พนักงานใหม่ต้องเรียนรู้เพื่อที่จะสามารถทำงานในหน่วยงานได้

ดิล และ เคเนดี (Deal & Kennedy, 1982) กล่าวว่า “วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมที่สมาชิกขององค์กรมีส่วนร่วมกัน”

ไมเคิล สเวลล์ (Michael Zwell) กล่าวโดยสรุปสั้นๆว่า “วัฒนธรรมองค์กรคือ สิ่งที่เราทำ สิ่งที่เราเชื่อ และสิ่งที่เราปฏิบัติต่อกันและกัน สิ่งเหล่านั้นเป็นทัศนคติที่เรามีต่อองค์กร”

แฮทช์ (Hatch, 1971) และ ชูลท์ (Schult, 1991) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรว่าเป็น สิ่งประดิษฐ์ (Artifacts) ภายในองค์กร รูปทรงอาคาร ลักษณะเฟอร์นิเจอร์ การจัดวางโต๊ะเก้าอี้ ตราเครื่องหมายหน่วยงาน อันเป็นสิ่งที่สะท้อนภาพลักษณ์ของหน่วยงานต่อสาธารณชน

เมื่อพิจารณาจากความหมายที่นักวิชาการให้ไว้ข้างต้นอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรคือ แบบแผนการประพฤติปฏิบัติ รวมทั้ง สิ่งประดิษฐ์และพิธีกรรมต่างๆ ที่สมาชิกภายในองค์กรกระทำหรือจัดให้มีขึ้น ซึ่งมีรากฐานมาจากค่านิยม ความคิด ความเชื่อ และอุดมการณ์ ที่สมาชิกมีส่วนร่วมกันอันเนื่องมาจากการได้เห็น ได้เรียนรู้จากสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์กรและผลที่ตามมาด้วยกัน การเรียนรู้ถึงสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์กรนี้มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจว่าบุคคลควรจะแสดงพฤติกรรมตอบโต้ต่อสภาพแวดล้อมในแต่ละสถานการณ์ที่เผชิญอย่างไร

ค่านิยม : ฐานรากของวัฒนธรรมองค์กร

จากความหมายที่ได้กล่าวมา จะเห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรมีบางลักษณะที่เป็นนามธรรม และบางลักษณะที่เป็นรูปธรรม นักวิชาการจึงได้จัดระดับของวัฒนธรรมออกเป็นชั้นๆ ตั้งแต่ชั้นที่อยู่ผิววนอกสุด คือส่วนที่มองเห็นได้จากภายนอกไปจนถึงส่วนที่อยู่ลึกสุดที่เราไม่สามารถเห็นได้

แต่มีอิทธิพลต่อการแสดงออกภายนอกของบุคคลและองค์กร การแบ่งลำดับชั้นอาจไม่ตรงกันนักในแต่ละท่าน เช่น

Geert Hofstede และคณะ (1990) ได้แบ่งวัฒนธรรมออกเป็น 4 ชั้น ดังนี้ ชั้นเปลือกนอก ได้แก่ การกระทำ และสิ่งของเครื่องใช้ต่างๆ ตลอดจนสัญลักษณ์หรือคำพูดที่ใช้ ซึ่งเป็นที่เข้าใจกันเองในหมู่สมาชิกองค์กร ชั้นที่ 2 ได้แก่ วีรบุรุษ (Heroes) หรือบุคคลที่สมาชิกในองค์กรให้การเคารพยกย่อง และยึดถือเป็นแบบอย่างในการประพฤติปฏิบัติ เช่น การตรงต่อเวลา การแต่งกาย ความขยันอดทน ชั้นที่ 3 ธรรมเนียมการปฏิบัติ (Rituals) ได้แก่ กิจกรรมต่างๆ ที่สมาชิกในองค์กรแสดงออกร่วมกัน เป็นส่วนของการควบคุมพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในองค์กร เช่น การแสดงความเคารพผู้อาวุโส การประกอบพิธีกรรมทางศาสนา การจัดพิธีการฉลองในวาระต่างๆ เป็นต้น และชั้นที่ 4 คือ ค่านิยม ได้แก่ สิ่งที่สมาชิกในองค์กรยึดถือเป็นสิ่งสำคัญ และใช้ในการประเมินค่าว่าพฤติกรรมใดเป็นสิ่งดีและไม่ดี ควรปฏิบัติและไม่ควรปฏิบัติ ค่านิยมจึงเป็นสิ่งที่อยู่ลึกที่สุด เป็นเรื่องของความคิดและจิตใจ และทั้งหมดนี้แสดงออกในวิถีการทำงานของสมาชิกองค์กร

Denise M. Rousseau (1990) แบ่งวัฒนธรรมออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ ชั้นภายนอกที่เป็นสิ่งประดิษฐ์ที่มนุษย์สร้างขึ้น ชั้นที่ 2 เป็นแบบแผนพฤติกรรม ชั้นที่ 3 เป็นบรรทัดฐาน ชั้นที่ 4 ได้แก่ ค่านิยม และชั้นที่ลึกที่สุด ชั้นที่ 5 คือ ฐานคติพื้นฐาน (Basic assumption)

Edgar H. Schein (1992) แบ่งลำดับชั้นของวัฒนธรรมองค์กรเป็น 3 ระดับ ดังนี้ ชั้นที่ 1 ได้แก่ สิ่งประดิษฐ์ (Artifacts) ชั้นที่ 2 คือ ค่านิยมที่แสดงออก และชั้นที่ 3 คือ ฐานคติพื้นฐาน

จากความหมายที่ได้กล่าวมาแล้ว จะเห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรมีทั้งส่วนที่เป็นนามธรรมและส่วนที่เป็นรูปธรรม ส่วนที่เป็นนามธรรมนั้นคือ

สิ่งที่อยู่ในใจ สมาชิกจึงยากที่จะรู้ได้ ส่วนที่เป็นรูปธรรมนั้นคือสิ่งที่ปรากฏให้เห็นภายนอกได้ วัฒนธรรมองค์การจึงแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

1. ลักษณะที่เป็นแก่นวัฒนธรรม (Substance of Culture) ได้แก่ อุดมการณ์ (Ideology) ความเชื่อ (Beliefs) และค่านิยม (Values) ที่สมาชิกในองค์การมีส่วนร่วมกัน เป็นสิ่งที่ฝังอยู่ในจิตใจ เป็นความคิด ความรู้สึกที่สมาชิกมีต่อสภาพแวดล้อมภายนอก เป็นวัฒนธรรมที่ไม่ใช่วัตถุ (Non-Material Culture) สิ่งที่อยู่ภายในจิตใจนี้ อุดมการณ์ คือ สิ่งสูงสุดที่เป็นฐานคิดของความเชื่อ และค่านิยม แต่ทั้ง 3 สิ่งนี้ จะมีความสอดคล้องกัน ตัวอย่างของแก่นวัฒนธรรม ได้แก่ อุดมการณ์ และค่านิยม เรื่องความเสมอภาคในองค์การ ความสามัคคีของหมู่คณะ การทุ่มเทเพื่อองค์การ การเสียสละผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อผลประโยชน์ขององค์การ เป็นต้น

2. ลักษณะที่เป็นรูปแบบของวัฒนธรรม (Cultural Forms) ได้แก่ การแสดงออกที่สามารถเห็นได้ในรูปแบบการกระทำต่างๆ เช่น การแต่งเครื่องแบบ การใช้ภาษาพูดตามสถานภาพทางสังคม การจัดห้องทำงาน การทำตราสัญลักษณ์ เพลงประจำบริษัท การจัดงานประกาศเกียรติคุณผู้มีผลงานดีเด่น เป็นต้น รูปแบบวัฒนธรรมเหล่านี้จัดว่าเป็นวัฒนธรรมด้านวัตถุ (Material Culture) ซึ่งเป็นเปลือกภายนอก

วัฒนธรรมองค์การทั้งสองลักษณะมีความสัมพันธ์ต่อกัน ส่วนที่เป็นแก่นของวัฒนธรรมนั้นอยู่ในส่วนลึกของจิตใจ มีลักษณะเป็นนามธรรม แต่ก็มีผลต่อการแสดงออกของวัฒนธรรมที่เป็นรูปธรรม ตัวอย่างเช่น อุดมการณ์ เรื่องความเท่าเทียมกันของมนุษย์ รูปแบบการแสดงออกคือ การปฏิบัติต่อกันอื่น ๆ ทุกคนเหมือน ๆ กัน ไม่ว่าจะบุคคลนั้นจะมีสถานะตำแหน่งสูงต่ำแตกต่างกันเพียงไร องค์การที่มีค่านิยมเรื่องความสามัคคีของหมู่คณะ รูปธรรมที่แสดงออกที่เห็นได้ คือการปฏิบัติต่อกันอย่างถ้อยทีถ้อยอาศัย ช่วยเหลือกันและกัน หลีกเลี่ยงความขัดแย้ง เมื่อเห็นเพื่อน

ร่วมงานทำผิดก็ไม่อยากว่า และแม้เมื่อเห็นว่า ทำให้องค์การเสียหายก็ไม่
อยากลงโทษ เพราะเกรงว่าจะทำให้แตกความสามัคคีกัน

ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบวัฒนธรรมทั้ง 2 ลักษณะข้างต้น
นั้น ได้สร้างแบบแผนพฤติกรรม (Behavioral Pattern) ขึ้นภายในองค์การ
อันทำให้องค์การแต่ละแห่งมีแบบแผน พฤติกรรมและบรรยากาศการทำงาน
ความแตกต่างกัน

Robert Kreitner และ Angelo Kinicki (2000) เห็นว่า ค่านิยมใน
องค์การเป็นรากฐานของวัฒนธรรมองค์การ และเป็นปัจจัยในการกำหนด
พฤติกรรมทางจริยธรรม สิ่งที่เราเรียกว่าค่านิยมมีลักษณะดังนี้

1. เป็นแนวความคิดหรือความเชื่อ
2. เกี่ยวกับเป้าหมายหรือพฤติกรรมที่พึงปรารถนา
3. อยู่เหนือสถานการณ์ (ค่านิยมไม่เปลี่ยน แม้ว่าสถานการณ์
เปลี่ยน)
4. ชี้นำการคัดเลือกหรือการประเมินพฤติกรรม (ว่าสิ่งใดควร
ไม่ควร) และเหตุการณ์ต่างๆ (เป็นประโยชน์หรือไม่เป็น
ประโยชน์)
5. สามารถจัดลำดับได้ว่าสิ่งใดมีความสำคัญมากกว่าสิ่งใด (เช่น
ความซื่อสัตย์สำคัญกว่าเงินทอง)

ค่านิยมนี้สามารถแบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) ค่านิยมที่องค์การ
ต้องการให้เกิดขึ้น (Espoused values) ซึ่งองค์การเป็นผู้กำหนดและถ่ายทอด
ให้สมาชิกถือปฏิบัติ 2) ค่านิยมที่สมาชิกบุคคลยึดถือ (Enacted values) และ
ปฏิบัติจริงซึ่งอาจสอดคล้องหรือไม่สอดคล้องกับองค์การก็ได้ เช่น องค์การ
กำหนดค่านิยมเรื่องความซื่อสัตย์ โปร่งใส ถ้าสมาชิกในองค์การเห็นดีด้วย
และปฏิบัติตามเท่ากับว่า ค่านิยมขององค์การและบุคคลมีความสอดคล้อง

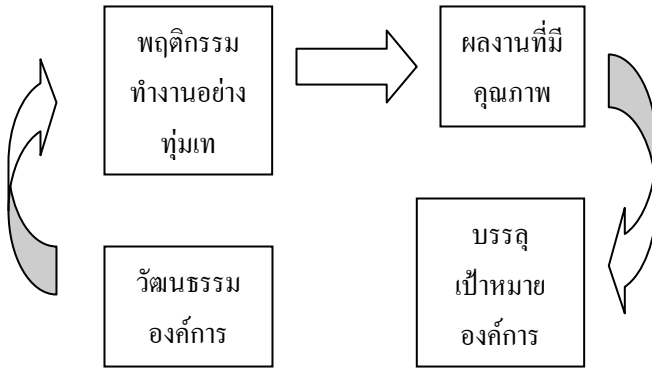
กัน แสดงให้เห็นจากพฤติกรรมของสมาชิกที่จะไม่พูดปด หลอกลวงลูกค้ำ และเปิดเผยข้อมูลต่างๆ ต่อผู้อื่น เป็นต้น แต่ถ้าค่านิยมองค์กรนั้นไม่ได้รับการปฏิบัติ พนักงานยังคงทำงานแบบลับๆ ล่อๆ ไม่ตรงไปตรงมา ค่านิยมที่กำหนดไว้ นั่นจึงเป็นเพียงข้อความที่เป็นความปรารถนาขององค์กรเท่านั้น แต่มิได้มีผลต่อพฤติกรรมของสมาชิก ตรงนี้คือช่องว่างที่ต้องมีการจัดการต่อไป การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่พึงปรารถนาจึงหลีกเลี่ยงไม่พ้นที่จะต้องเสริมสร้างค่านิยมของสมาชิกในองค์กรให้สอดคล้องกับค่านิยมขององค์กร

ในองค์กรหนึ่งๆ จะมีค่านิยมหลายอย่างซ้อนๆ กัน เราเรียกว่าระบบค่านิยม (Value System) ค่านิยมเหล่านี้บางอย่างจะสอดคล้องกันและบางอย่างก็ขัดแย้งกัน ตัวอย่างเช่น ค่านิยมที่เกี่ยวกับการทำให้งานบรรลุเป้าหมาย และค่านิยมที่เกี่ยวกับความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ค่านิยมทั้ง 2 นี้มีความขัดแย้งกัน เพราะค่านิยมแรกองค์กรจะต้องใช้การตั้งเป้าหมายและมาตรฐานที่สูง ติดตามงานอย่างเข้มงวด ใช้การแข่งขันเพื่อให้ได้ผลที่ดีที่สุด ลักษณะเช่นนี้ทำให้เกิดวัฒนธรรมการแข่งขันและความขัดแย้งได้ง่าย ซึ่งขัดกับวัฒนธรรมองค์กรแบบร่วมมือร่วมใจที่เน้นความสามัคคี สมานฉันท์ ไม่ชอบความขัดแย้ง เป็นต้น ในยุคปัจจุบันค่านิยมองค์กรทั่วไปให้ความสำคัญแก่ค่านิยม แก่หลักความมีประสิทธิภาพ และหลักการมีส่วนร่วม ซึ่งทั้ง 2 หลักนี้เป็นสิ่งที่ขัดแย้งกัน โดยธรรมชาติ ดังนั้น สิ่งที่องค์กรต้องพิจารณา คือ จะจัดอันดับความสำคัญของค่านิยมใดเป็นอันดับต้นกว่ากัน

ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับผลการปฏิบัติงาน

เป็นที่เชื่อกันว่า วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน (Job performance) ไม่น่าสงสัยเลย ถ้าพนักงานทุกคนทำงานในองค์กรอย่างทุ่มเททั้งเวลาและศักยภาพในสิ่งที่องค์กรกำหนด ผลการปฏิบัติงานที่

ออกมาพร้อมประสบความสำเร็จและมีคุณภาพสูง อันนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่องค์กรต้องการ



ภาพที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับผลการปฏิบัติงาน

J.E.Sheridan (1992) C.Orpeu (1993) ได้ศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับความรู้สึกผูกพัน องค์กรที่พนักงานมีความจงรักภักดี (Loyalty) ต่อองค์กร จะทำให้เกิดความรู้สึกผูกพัน (Commitment) เขาก็จะทุ่มเทให้กับการปฏิบัติงาน เพราะอยากให้องค์กรประสบความสำเร็จ

งานวิจัยชิ้นหนึ่งที่ได้รับการกล่าวขวัญถึงมาก ได้แก่ การศึกษาของ William Ouchi (1981) ที่ศึกษาพบว่าวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นเป็นปัจจัยหลักที่ทำให้ธุรกิจญี่ปุ่นสามารถเอาชนะอเมริกาได้ในทศวรรษที่ 80 นอกจากนี้ยังมีการศึกษาของ Peters and Waterman ที่ได้ทำการสัมภาษณ์บริษัทชั้นนำทั้งในและต่างประเทศ สิ่งที่น่าสนใจคือ บริษัทเหล่านี้มีวัฒนธรรมบางประการที่เข้มแข็ง ได้แก่ การทำงานที่มุ่งความเป็นเลิศ ผลิตสินค้าและบริการที่ดีที่สุดที่ลูกค้าพึงพอใจ การลดความสำคัญของระเบียบ

กฎเกณฑ์แต่มีที่ผลงาน องค์การเหล่านี้กำหนดค่านิยมหลักขององค์การทำให้สมาชิกทุกคนรับรู้อย่างชัดเจนและใช้เป็นบรรทัดฐานในการปฏิบัติงาน

ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ

องค์การเป็นหน่วยงานทางสังคมที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ สมาชิกทุกคนจะต้องร่วมแรงร่วมใจดำเนินกิจกรรมต่างๆตามภาระหน้าที่และบทบาทของตน ในระหว่างการปฏิบัติงานสมาชิกก็จะเรียนรู้ว่าควรจะทำปฏิบัติตนอย่างไรจึงจะทำงานให้ลุล่วงด้วยดี และเมื่อองค์การเผชิญปัญหา สมาชิกก็จะหาแนวทางแก้ปัญหาหารือกัน แนวทางใดที่ปฏิบัติแล้วสามารถแก้ปัญหาได้ เป็นที่ยอมรับ ก็จะกลายเป็นบรรทัดฐาน (Norms) การปฏิบัติ สมาชิกที่ใหม่ก็จะเรียนรู้ว่า เมื่อมาเป็นสมาชิกขององค์การแห่งนี้ เขาควรจะทำอะไร จะรู้สึกและแสดงออกอย่างไรเมื่อพบกับเหตุการณ์ทั้งดีและร้ายภายใต้สถานการณ์ที่องค์การเผชิญในแต่ละวัน ดังนั้นความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การจึงอยู่ที่การมีทำหน้าที่ต่างๆ ช่างบน

ไกร์ทเนอร์ และ คินิคกี (Kreitner & Kinicki, 2000) สมิริช (Smircich, 1983) สิทธิโชค วรรณสันติกุล (2004) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การช่วยสมาชิกโดยการทำหน้าที่ 4 ประการ ดังนี้

1. หน้าที่ในการเป็นเอกลักษณ์องค์การ (Organization Identity) วัฒนธรรมองค์การเปรียบได้เหมือนกับบุคคลที่มีเอกลักษณ์ของตนเอง อันแสดงว่าตนเองมีความแตกต่างจากองค์การอื่น เช่น บริษัท 3M ผู้ผลิตกระดาษบันทึกวาดที่ใช้กันทั่วโลก สร้างวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการคิดริเริ่ม สร้างสรรค์สิ่งแปลกใหม่ ส่งเสริมให้พนักงานประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา โดยบริษัทจะตั้งรางวัลใจให้กับพนักงานที่คิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ และสามารถเพิ่มยอดขายผลิตภัณฑ์ใหม่ได้สูงเกินเป้าหมาย

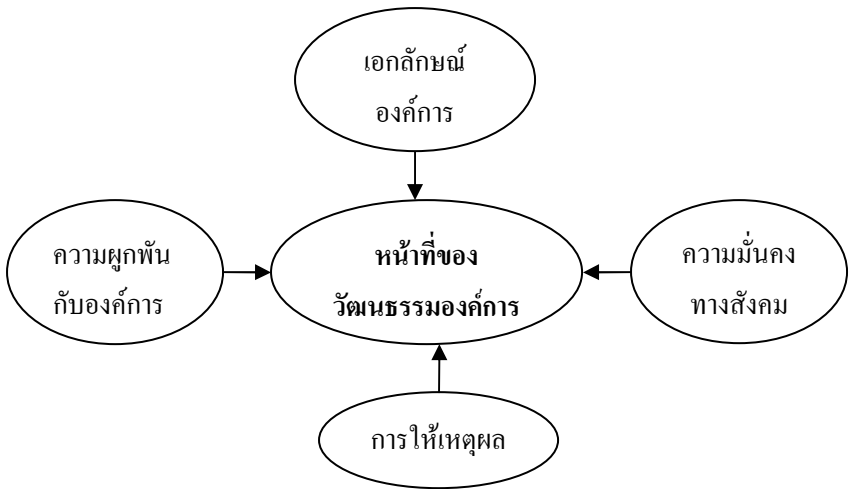
อีกตัวอย่างหนึ่งที่เห็นได้ชัดในประเทศไทย ได้แก่ วัฒนธรรมขององค์การ วิชาชีพต่างๆ เช่น องค์การตำรวจ ทหาร จะมีวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับ คำสั่งของผู้บังคับบัญชา การมีวินัย การแต่งเครื่องแบบ วัฒนธรรมของ อาจารย์มหาวิทยาลัย ให้ความสำคัญกับเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็น และการหาความรู้ใหม่ๆ จะเห็นได้ว่าองค์การเหล่านี้จะมีเอกลักษณ์เป็นของตนเอง และหล่อหลอมสมาชิกที่เข้ามาอยู่ใหม่ แม้ว่าก่อนเข้ามาสมาชิกใหม่ อาจมีความคิด ความเชื่อที่ไม่เหมือนกับคนในองค์การนั้น แต่เมื่อได้มา ทำงานในองค์การใดองค์การหนึ่งนานๆเข้า วัฒนธรรมขององค์การนั้นๆก็จะ แทรกซึมเข้าไปอยู่ในความคิด ค่านิยม และการแสดงพฤติกรรมของบุคคล นั้นให้เป็นแบบอย่างเดียวกันกับสมาชิกอื่นๆในองค์การ

2. หน้าที่ในการช่วยให้เกิดความผูกพันกับองค์การ (Facilitate Collective Commitment) ในการหล่อหลอมสมาชิกใหม่ องค์การจะปลูกฝัง ค่านิยมร่วม (Shared Values) ให้กับสมาชิก จะทำให้สมาชิกเกิดความรู้สึก ผูกพันต่อค่านิยมนั้น เช่น บริษัท 3M กำหนดค่านิยมขององค์การว่า เป็นบริษัทที่ พนักงาน ภูมิใจ ที่เป็น ส่วน หนึ่ง ของ บริษัท ที่มี ชื่อ เสียง ใน การสร้างนวัตกรรมให้แก่วงการธุรกิจโลก พนักงานก็จะผูกพันกับพันธกิจ ในการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ โดยถือเป็นหน้าที่หลัก และเมื่อทำแล้วประสบ ความสำเร็จก็ได้รับการชื่นชมและรางวัลตอบแทนในรูปแบบต่างๆ จาก บริษัท การให้รางวัลเป็นการต่อยอดสิ่งที่บริษัทต้องการให้เป็น อีกตัวอย่าง หนึ่ง คือ บริษัทอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งกำหนดค่านิยมว่า พนักงานของบริษัท จะต้องยึดมั่นใน ‘การอุทิศตนต่องาน พัฒนาคณะ อยู่กันอย่างพี่น้อง และ ‘ไว้ใจได้’ ค่านิยมเช่นนี้แสดงถึงสิ่งที่บริษัทเห็นว่าสำคัญทำให้สมาชิกทุกคน จะต้องทำงานอย่างทุ่มเทให้องค์การ มีความผูกพันกับคนอื่นๆในองค์การ ดังคนในครอบครัว และจะต้องซื่อสัตย์ต่อหน้าที่และต่อเพื่อนร่วมงาน

3. หน้าที่ในการช่วยสร้างความมั่นคงทางสังคม (Social System

Stability)

ความมั่นคงทางสังคม เกิดจากการที่สมาชิกของหน่วยงานมีความคิดความเชื่อคล้ายกัน เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เมื่อพบกับปัญหาความขัดแย้งใดๆก็สามารถแก้ไขได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในองค์กรที่สมาชิกมีความคิดความเชื่อและมีค่านิยมแตกต่างกัน การแก้ปัญหาจะทำได้ยากกว่า เพราะสมาชิกแต่ละคน แต่ละกลุ่ม ไม่สามารถมีความเห็นร่วมกันได้ มีความแตกแยกทางความคิดสูง สมาชิกขาดความสามัคคีจึงเป็นอุปสรรคต่อการร่วมมือกัน ดังนั้นการมีวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นเรื่องผลประโยชน์ขององค์กรจึงเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งในการช่วยให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่สร้างสรรค์เมื่อองค์กรเผชิญกับปัญหาที่มากระทบ



ภาพที่ 2 หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์กร

4. หน้าที่ในการเป็นเครื่องมือในการให้เหตุผล (Sense-Making

Device) หน้าที่ประการสุดท้าย คือการให้สมาชิกขององค์กรใช้เป็นเครื่องมือใน

การอธิบายเหตุผลถึงสิ่งต่างๆ ที่กระทำกันในองค์กร สมาชิกใช้วัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่ในการให้เหตุผลว่า ทำไมองค์กรจึงทำสิ่งนั้นสิ่งนี้ ด้วยวิธีการนั้นวิธีการนี้ ทำแล้วจะช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายในระยะสั้นและระยะยาวได้อย่างไร การอธิบายการกระทำดังกล่าวนี้ทำให้สมาชิกเกิดการยอมรับในสิ่งที่ทำ จึงเท่ากับเป็นการย้ำและปั้นแต่ง (shaping) พฤติกรรมของสมาชิกทุกคนให้อยู่ในบรรทัดฐานเดียวกัน ตัวอย่างเช่น การแต่งเครื่องแบบมาทำงาน การจัดพิธีต้อนรับสมาชิกใหม่และพิธีอำลาผู้เกษียณอายุ การให้สมาชิกใหม่ทุกคนต้องหมั่นเวียนทำงานทุกแผนกของบริษัทก่อนแต่งตั้งให้อยู่ในตำแหน่งประจำ การลงโทษสมาชิกที่ไม่ทำตามระเบียบของหน่วยงาน เป็นต้น จะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรเหล่านี้ตอกย้ำให้รู้ว่าอะไรคือสิ่งที่ควรทำและไม่ควรทำในองค์กร

จากหน้าที่ทั้ง 4 ประการจะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างมาก และเป็นปัจจัยที่ผูกโยงพฤติกรรม การปฏิบัติตนและปฏิบัติงานของสมาชิกเข้าด้วยกัน ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

ประเภทของวัฒนธรรมองค์กรและลักษณะของพฤติกรรม

นักวิชาการได้พยายามจัดแบ่งประเภทของวัฒนธรรมองค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาว่า วัฒนธรรมองค์กรแต่ละประเภทส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลองค์กรอย่างไร โดยมีสมมติฐานว่า วัฒนธรรมบางอย่างส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานในทิศทางที่องค์กรต้องการ และวัฒนธรรมบางอย่างเป็นอุปสรรคต่อการทำงาน

วัฒนธรรมองค์กรถูกจัดแบ่งมากมายหลายแบบ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับนักวิชาการแต่ละท่านว่าใช้อะไรเป็นหลักในการแบ่ง เช่น การแบ่งวัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งงานและแบบมุ่งความสัมพันธ์ วัฒนธรรมแบบ

อำนาจนิยมและวัฒนธรรมแบบประชาธิปไตย วัฒนธรรมการแข่งขันและวัฒนธรรมแบบร่วมมือร่วมใจ เป็นต้น ภายใต้วัฒนธรรมแต่ละแบบ สมาชิกในองค์กรจะมีบรรทัดฐานของพฤติกรรมร่วมกัน ตลอดจนการสะท้อนให้เห็นถึงค่านิยมและทัศนคติ ความเชื่อ ที่เป็นพื้นฐานแห่งพฤติกรรมดังกล่าว ทั้งนี้เพื่อช่วยให้การศึกษาวัฒนธรรมองค์กรสามารถเข้าใจได้ง่ายขึ้น

มีการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรหลายชิ้นที่ได้ศึกษาประเภทและแบบแผนพฤติกรรม ดังจะได้นำเสนอต่อไป

Hellriegel, Slocum, Jr และ Woodman ได้แบ่งวัฒนธรรมองค์กรโดยพิจารณาตัวแปรด้านการควบคุมที่มีการเข้มงวดหรือยืดหยุ่นกับตัวแปรด้านความสนใจต่อภายนอกหรือภายในองค์กร ปรากฏเป็นวัฒนธรรมองค์กร 4 ประเภท ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์กรแบบราชการ (Bureaucratic Culture) ระบบราชการ หมายถึง องค์กรประเภทหนึ่งที่ทำให้ความสำคัญกับรูปแบบ พิธีการ และความเป็นทางการ มีการกำหนดโครงสร้าง ระเบียบ กฎเกณฑ์ และแนวปฏิบัติงานที่ชัดเจน ในองค์กรแบบนี้จะมีแบบแผนพฤติกรรมที่เน้นอำนาจของผู้บังคับบัญชา การปฏิบัติงานที่ต้องยึดระเบียบกฎเกณฑ์ สมาชิกสามารถคาดการณ์และทำนายสิ่งที่จะเกิดขึ้นได้ว่าหากไม่ทำตามระเบียบและบรรทัดฐานขององค์กรจะเกิดอะไรขึ้น การมีระเบียบกฎเกณฑ์ให้ยึดถือ ทำให้สมาชิกรู้สึกมั่นใจว่าอะไรคือสิ่งถูกต้องในองค์กร ความมั่นคง ความมีเสถียรภาพจึงเป็นสิ่งที่พึงประสงค์ เมื่อเกิดความขัดแย้งในองค์กรก็ใช้การแก้ปัญหาด้วยการตั้งคณะกรรมการขึ้นมาพิจารณาหรือมอบหมายบุคคลผู้หนึ่งทำหน้าที่ประสานความเข้าใจ และมักใช้คำสั่งระเบียบเป็นเครื่องมือในการควบคุม

2. วัฒนธรรมองค์กรเครือญาติ (Clan Culture) เป็นวัฒนธรรมที่เน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล วัฒนธรรมองค์กรแบบนี้ได้แก่ องค์กรที่

ให้ความสำคัญกับสมาชิกในองค์กรเปรียบเสมือนเครือญาติ เน้นความสามัคคี เป็นพี่น้อง สร้างความจงรักภักดีต่อองค์กร ผู้บริหารเปรียบเสมือนพ่อแม่และพี่ที่ที่ต้องสอนงาน แนะนำน้องหรือผู้ที่มาใหม่ และคอยดูแลช่วยเหลือน้องๆ ผู้ที่อ่อนอาวุโสกว่าก็จะให้ความเคารพนับถือและเกรงใจ ผู้ใหญ่ วัฒนธรรมแบบนี้ยอมรับการมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์กร และมุ่งสร้างความรู้สึกดีๆ ให้ทุกคนภูมิใจในองค์กร มีประเพณี พิธีการประจำปี ตลอดจนให้เห็นคุณค่าของความเป็นสมาชิกในองค์กร

3. วัฒนธรรมองค์กรแบบผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Culture) ผู้ประกอบการ หมายถึง เจ้าแก่หรือเจ้าของกิจการ ในองค์กรประเภทนี้ เจ้าขององค์กรเป็นผู้รับผิดชอบต่อกำไร และขาดทุนขององค์กร ผู้เป็นเจ้าของจึงใช้อำนาจและควบคุมทุกสิ่งทุกอย่างในองค์กร เพื่อสร้างกำไรสูงสุดจากการลงทุน การดำเนินงานต่างๆ ในการประกอบการจะคิดถึงผลที่เกิดขึ้นเพื่อให้ได้กำไรมากที่สุด และพร้อมที่จะโยกย้ายทรัพยากรต่างๆ ไปแหล่งใหม่ที่ตั้งให้ประโยชน์มากกว่า องค์กรจึงต้องคิดหาช่องทางและวิธีการใหม่ๆ ในการทำธุรกิจอยู่เสมอ วัฒนธรรมแบบผู้ประกอบการนี้จะมี ความกล้าเสี่ยง (Risk taking) ริเริ่มสร้างสิ่งใหม่ๆ (Creative) ไม่กลัวการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมให้บุคลากรคิดค้นและสร้างนวัตกรรมที่ทำให้ องค์กรเป็นผู้นำในธุรกิจ หรือนำกำไรมาสู่องค์กร บุคลากรในองค์กรที่เป็นผู้มีความคิดริเริ่มจะได้รับการส่งเสริมจากฝ่ายบริหาร องค์กรแบบนี้จะมีความยืดหยุ่นและมีความสามารถในการปรับตัว ฝ่ายบริหารจะยอมให้พนักงานมีอิสระในการทำงานตามสมควร โดยไม่ต้องติดขัดกับระเบียบกฎเกณฑ์อย่างเข้มงวด

4. วัฒนธรรมองค์กรแบบการตลาด (Market Culture) องค์กรแบบนี้เน้นการแข่งขัน ต้องการเป็นผู้นำในตลาด ต้องการเป็นผู้ชนะในเกมการแข่งขันทางธุรกิจ มีการวางแผนกลยุทธ์เพื่อชิงความได้เปรียบ และ

ปรับเปลี่ยนตลอดเวลา เพื่อให้ยืดหยุ่น แข็งแรง ให้ความสำคัญกับตัวเลขที่วัดได้ เช่น จำนวนลูกค้า ยอดขาย ส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้น การบริหารงานจึงต้องกำหนดตัวชี้วัดผลงาน การบริหารคนก็ใช้การตกลงทำสัญญาว่าจ้าง และใช้รางวัลเป็นตัวจูงใจ ค่าตอบแทนในการทำงานให้ตามผลงานที่ทำได้ ลักษณะเช่นนี้ทำให้พนักงานต้องทำงานแข่งกันเอง วาระการจ้างงานเป็นไปตามสัญญาจ้าง พนักงานไม่มีความมั่นคงจึงขาดความผูกพันหรือจงรักภักดี ต่อองค์การ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับพนักงานเป็นความสัมพันธ์แบบแลกเปลี่ยนต่อรองผลประโยชน์ ผู้ที่มีคุณค่ากับองค์การคือผู้ที่สามารถทำผลงานได้ตามที่องค์การต้องการ

Richard L. Daft (2000) มีความเห็นว่า ปัจจัยแวดล้อมภายนอกมีผลต่อวัฒนธรรมองค์การ ภายในองค์การหนึ่งๆ อาจมีวัฒนธรรมย่อยที่แตกต่างกันได้ แต่วัฒนธรรมที่เป็นแก่นหลักจะเหมือนกัน เพราะอยู่ภายใต้อองค์การเดียวกัน วัฒนธรรมแก่นนี้คือสิ่งที่ช่วยยึดเหนี่ยวและส่งเสริมให้อองค์การไปสู่ความสำเร็จ เช่น ธุรกิจเกี่ยวกับบริการ ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญที่สุด องค์การจะต้องสร้างวัฒนธรรมให้บริการอย่างเป็นเลิศ ถ้าองค์การมีชื่อเสียงเพราะผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพเยี่ยมขอดกว่าคู่แข่ง ความถูกต้องเที่ยงตรงจะต้องเป็นค่านิยมหลักของหน่วยงาน เป็นต้น Daft ได้จัดประเภทของวัฒนธรรมองค์การ โดยพิจารณาความเชื่อมโยงกับสิ่งแวดล้อมภายนอกและยุทธศาสตร์ขององค์การ เป็น 4 แบบดังนี้

1. **วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptive Culture)** ได้แก่ องค์การที่ให้ความสำคัญกับลูกค้า ผู้รับบริการ พนักงานภายใน ผู้ถือหุ้น ตลอดจนผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ มีความพร้อมที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โครงสร้างองค์การจะมีความยืดหยุ่น วัฒนธรรมแบบนี้เหมาะกับองค์การที่สิ่งแวดล้อมภายนอกมีการเปลี่ยนแปลงเร็ว ระบบบริหารจัดการต้องใช้องค์การมีส่วนร่วมและใช้การกระจายอำนาจ

2. วัฒนธรรมแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement Culture) เหมาะกับองค์กรที่มีลูกค้านเฉพาะกลุ่ม ความรวดเร็วไม่ใช่ปัจจัยหลักของความสำเร็จ แต่อยู่ที่ผลงานที่ดีมีคุณภาพ สิ่งแวดล้อมขององค์กรแบบนี้ค่อนข้างคงที่ แต่ก็ยังต้องแข่งขัน ต้องทำงานเชิงรุก มีนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า บุคลากรต้องทำงานหนักเพื่อให้ผลงานสำเร็จตามเป้าหมาย องค์กรแบบนี้ให้รางวัลแก่ผู้ชนะอย่างเป็นทางการเป็นกอบเป็นกำ ถ้าไม่ได้ก็ต้องถูกไล่ออกไป

3. วัฒนธรรมแบบมีส่วนร่วม (Involvement Culture) ให้ความสำคัญกับปัจจัยภายในคือ การให้บุคลากรมีส่วนร่วมอย่างมากในการตัดสินใจเพื่อให้ทันกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงภายนอก องค์กรแบบนี้ให้ความสำคัญกับพนักงาน เน้นความร่วมมือ การเอาใจใส่พนักงาน และลูกค้า พนักงานและผู้บริหารมีความสัมพันธ์อันดีแบบผู้ร่วมงาน พนักงานจะมีความพึงพอใจมากกว่าแบบอื่น

4. วัฒนธรรมแบบมุ่งความสอดคล้อง (Consistency Culture) องค์กรให้ความสำคัญกับปัจจัยภายใน เหมาะกับองค์กรที่สิ่งแวดล้อมภายนอกค่อนข้างคงที่ ไม่เปลี่ยนแปลงเร็ว องค์กรมีการวางกฎระเบียบคู่มือแนวปฏิบัติงานให้แก่สมาชิก ให้ความสำคัญกับความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ความเห็นพ้องต้องกัน บุคลากรที่ดีคือ ผู้ทำตามกฎเกณฑ์

ภายนอก	วัฒนธรรมแบบปรับตัว	วัฒนธรรมแบบมุ่งสำเร็จ
ภายใน	วัฒนธรรมแบบมีส่วนร่วม	วัฒนธรรมแบบ สอดคล้อง

ภาพที่ 3 ปัจจัยแวดล้อมกับวัฒนธรรมองค์กร

เป็นการยากที่จะพูดได้ชัดเจนว่าวัฒนธรรมองค์กรแบบไหนดีกว่ากัน เพราะวัฒนธรรมองค์กรแต่ละแบบก็จะมีลักษณะเด่นที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรแห่งหนึ่ง แต่ก็อาจกลายเป็นลักษณะด้อยเมื่อนำไปใช้ในอีกองค์กรหนึ่ง และในบางองค์กรก็มีลักษณะที่เป็นส่วนผสมของวัฒนธรรมองค์กรมากกว่าหนึ่งแบบข้างต้นได้ ดังนั้นผู้ศึกษาจึงควรให้ความสนใจกับลักษณะและพฤติกรรมในมิติย่อย เพื่อวิเคราะห์ดูว่าอะไรบ้างที่เป็นประโยชน์ และอะไรที่ไม่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร อย่างไรก็ตาม การกำหนดวัฒนธรรมองค์กรต้องให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรด้วยการแบ่งประเภทวัฒนธรรมที่น่าสนใจและเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของราชการไทย น่าจะได้แก่งานของ **R.A.Cooke and J.L.Szumal** เขาได้แบ่งวัฒนธรรมองค์กรอย่างกว้างๆ ออกเป็น 3 ประเภท โดยใช้บรรทัดฐานความเชื่อหลักของสมาชิกในกลุ่มเป็นเกณฑ์การแบ่ง วัฒนธรรมแต่ละแบบสมาชิกในกลุ่มหรือองค์กรจะมี