

### บทที่ 3

#### วัฒนธรรมองค์การและสภาวะแวดล้อม (Organizational Culture and Environment)

วัฒนธรรมเป็นเรื่องของความเชื่อ ความคาดหวัง ค่านิยม เจตคติ ซึ่งสมาชิกในองค์การได้พร้อมใจกันตั้งขึ้นมา เพื่อยึดถือปฏิบัติ เรียกว่า Norms เพราะฉะนั้น วัฒนธรรมองค์การก็คือบุคลิกภาพขององค์การนั้น

การศึกษาในบทนี้ จะกล่าวถึงส่วนประกอบและความซับซ้อนของวัฒนธรรมองค์การรวมทั้งสภาวะแวดล้อมภายนอก ซึ่งเป็นข้อจำกัดของผู้บริหารในการดำเนินงาน ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องพิจารณาอย่างรอบครอบถึงอิทธิพลดังกล่าว

แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารกับวัฒนธรรม แบ่งเป็น 2 อย่างคือ

1. แนวคิดตามทัศนะแบบดั้งเดิม (The Omnipotent view of Management) กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของกิจการ และมีความเห็นว่าผู้บริหารเป็นผู้มีความสามารถทุกอย่าง เพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จได้ หรืออีกนัยหนึ่งคือ หากกิจการประสบความสำเร็จล้มเหลวก็คือว่า ผู้นำเป็นผู้ทำความผิดพลาด
2. แนวคิดแบบสัญลักษณ์ (The Symbolic View of Management) ให้ความเห็นว่าการบริหารงานเป็นเพียงผลกระทบบางอย่างที่มีต่อผลงานขององค์การ เนื่องจากมีปัจจัยภายนอกองค์การมากมายที่อยู่ภายนอกการควบคุมของผู้บริหาร ดังนั้น การกระทำของผู้บริหารจึงเป็นเพียงสัญลักษณ์ของผลงาน ผู้บริหารแทบจะไม่ได้มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานเลย

โดยความจริงแล้ว ผู้บริหารไม่ได้มีอิทธิพลหรือมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์การ แต่ผู้บริหารต้องบริหารงานภายใต้ข้อจำกัดที่มีอยู่มากมาย วัฒนธรรมเป็นการรับรู้ของสมาชิกในองค์การเป็นการอธิบายมากกว่าเป็นการประเมิน คือ ไม่ใช่สิ่งที่จะบอกว่าชอบหรือไม่

เมื่อเราพิจารณาถึงบุคคล เราจะมุ่งไปที่บุคลิกภาพของแต่ละบุคคล (Personality) เช่นเดียวกับองค์การ บุคลิกภาพขององค์การก็วัฒนธรรมองค์การนั่นเอง (Organizational Culture)

1. การรับรู้ (Perception)
2. การอธิบาย (Description)

วัฒนธรรม (Culture) คือกลุ่มของค่านิยมร่วม ความเข้าใจ ความเชื่อ และมาตรฐานที่สมาชิกในองค์การยอมรับและยึดถือปฏิบัติร่วมกัน

วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) คือระบบของการยึดถือในสิ่งที่มีความหมายร่วมกันของสมาชิกภายในองค์การ อันมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน การตัดสินใจและพฤติกรรมอื่นๆ

วัฒนธรรมองค์การแบ่งเป็น 8 ประเภทคือ

1. นวัตกรรมและชอบเสี่ยง (Innovation and Risk Taking) เป็นระดับที่พนักงานถูกส่งเสริมให้มีความคิดสร้างสรรค์และเสี่ยง
2. เน้นในรายละเอียด (Attention to Detail) เป็นระดับที่พนักงาน เช่น พนักงานบัญชี นักกฎหมาย ถูกคาดหวังให้แสดงความถูกต้องวิเคราะห์ และสนใจ ในรายละเอียด มีระเบียบแบบแผน เช่น นักบัญชี นักกฎหมาย
3. เน้นผลงาน (Outcome Orientation) เป็นระดับที่ผู้บริหารเน้นที่ผลลัพธ์หรือผลตอบแทนมากกว่าเทคนิค หรือกระบวนการที่ใช้ในการดำเนินงาน เน้นวิธีการทำงาน (Ends)
4. เน้นบุคลากร (People Orientation) เป็นระดับในการตัดสินใจทางการบริหาร มีความเห็นอกเห็นใจกัน
5. เน้นทีม (Team Orientation) เป็นการที่กิจกรรมในการทำงานได้จัดเป็นทีมมากกว่ารายบุคคล ให้พนักงานร่วมมือช่วยเหลือกัน
6. เน้นเชิงรุก การมุ่งมั่นไม่ยอมแพ้ง่ายๆ (Aggressiveness) เป็นระดับที่บุคคล ใช้วิธีการเชิงรุกและแข่งขันมากกว่าตามสบายและร่วมมือ เช่น บริษัท Coca cola กระจายสินค้าไม่มีการเมตตาคู่แข่ง
7. รักษาสถานภาพเดิม (Stability) เป็นระดับที่กิจกรรมขององค์การเน้นการรักษาสถานภาพขององค์การให้อยู่กับที่ ไม่ต้องการเจริญเติบโตหรือก้าวหน้า
8. เน้นการเติบโต (Non-Stability) ได้แก่การขยายกิจการไปเรื่อยๆ ไม่หยุดนิ่ง

วัฒนธรรมเป็นบุคลิกขององค์การ ซึ่งองค์การจะมีบุคลิกอย่างไรก็ตามประเภทของวัฒนธรรมข้างต้น เช่น ชอบเสี่ยง เน้นผลงาน เป็นต้น

**วัฒนธรรมที่เข้มแข็ง-อ่อนแอ**

- วัฒนธรรมที่มีความเข้มแข็งจะส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของพนักงาน และมีความเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการลดการหมุนเวียนเข้าออกของพนักงาน

**วัฒนธรรมองค์การและความมีระเบียบแบบแผน (Formalization)**

วัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งสามารถใช้แทนกันได้กับความเป็นระเบียบแบบแผน ตัวอย่าง เช่น สามารถทำให้เกิดการทำนายได้ล่วงหน้า (predictability) ความเป็นระเบียบ (orderliness และความสม่ำเสมอ)

**วัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมแห่งชาติ**

วัฒนธรรมใช้ทำอะไร? นอกเหนือจากช่วยลดการหมุนเวียนเข้าออกของพนักงานแล้ว วัฒนธรรมที่เข้มแข็งสามารถทำหน้าที่อื่นๆ อีกเช่นเดียวกับการที่กลายเป็นภาระหน้าที่ (liability)

**หน้าที่ของวัฒนธรรม**

- ช่วยถ่ายทอดสามัญสำนึกของการเป็นหนึ่งเดียว (identity)
- ทำให้เกิดการกระทำบางอย่างที่มีมากกว่าผลประโยชน์ของตนเอง
- ความมั่นคงของระบบสังคมดีขึ้นและ
- ใช้เป็นกลไกในการควบคุม และสามัญสำนึกที่ช่วยชี้แนะก่อรูปการรับรู้และพฤติกรรมของพนักงาน

### วัฒนธรรมที่เข้มแข็งและอ่อนแอ (Strong Culture V.S. Weak Culture)

วัฒนธรรมจะเข้มแข็งหรืออ่อนแอขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญต่อไปนี้คือ

1. ขนาดของกิจการ (Size of Organization)
2. อายุของกิจการ (Age of Organization)
3. การหมุนเวียนเข้าออกของพนักงาน (Employee Turnover)
4. ความสำคัญหรือความเข้มข้นของวัฒนธรรมเริ่มแรก (Intensity Original Culture)

### วัฒนธรรมเป็นเหมือนภาระผูกพัน (Liability) อย่างหนึ่ง

เกิดขึ้นเมื่อค่านิยมที่มีร่วมกันไม่สอดคล้องกันกับค่านิยมอื่นๆ เหล่านั้น ซึ่งช่วยให้องค์กรมีประสิทธิผลมากขึ้น

### อุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลง

- วัฒนธรรมที่เข้มแข็งเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะเมื่อธุรกิจที่ดำเนินอยู่ตามปกติไม่มีประสิทธิผลมากขึ้น

### อุปสรรคต่อความหลากหลาย (diversity)

- การที่คนจากหลายวัฒนธรรมมาทำงานร่วมกัน วัฒนธรรมที่แข็งแกร่งกว่าจะมีอิทธิพลต่อสมาชิกผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม

### อุปสรรคในการรวมกิจการ (merges) และการได้กิจการอื่นมา (acquisitions)

ในอดีต การรวมกิจการและการได้กิจการอื่นมาก็เพื่อต้องการผลประโยชน์ทางการเงิน แต่ในปัจจุบันถือว่าการผสมผสานของวัฒนธรรม (cultural compatibility)

### การก่อให้เกิดขึ้นและการค้ำจุนวัฒนธรรม

วัฒนธรรมเริ่มต้นมาอย่างไร

- จากผู้ก่อตั้งองค์กรซึ่งเป็นผู้ที่มีอิทธิพลอย่างมากในการกำหนดวัฒนธรรมในระยะเริ่มแรก ผู้ก่อตั้งจะต้องมีวิสัยทัศน์ (vision) หรือภารกิจ (mission) ที่องค์กรควรจะเป็นและไม่ถูกจำกัด โดยขนบธรรมที่แล้วมา

การทำให้วัฒนธรรมอยู่ได้ตลอดไป มีดังนี้

1. การปฏิบัติเกี่ยวกับการคัดเลือก
2. การกระทำของฝ่ายบริหารระดับสูง
3. วิธีการปรับให้เป็นไปตามสังคม

ข้อสรุป : วัฒนธรรมก่อรูปได้อย่างไร

- เริ่มแรกได้มาจากปรัชญาของผู้ก่อการ
- การกระทำของฝ่ายบริหารระดับสูงในปัจจุบัน โดยการจัดบรรยากาศให้มีพฤติกรรมที่ยอมรับได้ และที่ไม่ยอมรับ

ที่มาของวัฒนธรรม

พนักงานเรียนรู้วัฒนธรรมได้อย่างไร

1. เรื่องบอกเล่า (Stories) การบรรยายเรื่องราวต่างๆ เกี่ยวกับผู้ก่อการกระทำที่ไม่เป็นไปตามกฎเกณฑ์ ความสำเร็จในเรื่องเล็กๆน้อยๆ จนถึงเรื่องที่มีความสำคัญเป็นต้น เรื่องราวเหล่านี้จะเป็นอุทาหรณ์สำหรับในปัจจุบัน และช่วยให้มีแนวที่ถูกต้องสำหรับการปฏิบัติในปัจจุบัน
2. พิธีการ (rituals) กิจกรรมที่สืบเนื่องกันมาโดยแสดงถึง และช่วยส่งเสริมค่านิยมขององค์กรเป้าหมายอะไรที่มีความสำคัญมากที่สุด บุคคลพวกใดที่มีความสำคัญมากที่สุด บุคคลพวกใดที่มีความสำคัญ และพวกไหนที่ทำให้เกิดความเสียหาย
3. สัญลักษณ์ทางวัตถุ (material symbols) เป็นการให้วัตถุสิ่งของเพื่อบ่งยอระดับชั้นความสำคัญ เช่น การวางผังงานใหญ่ของกิจการ ประเภทของรถประจำตำแหน่งของผู้บริหารระดับสูง บริษัทมีเครื่องบินใช้ประจำหรือไม่ การตกแต่งที่มีความหรูหรา เป็นต้น สัญลักษณ์ เหล่านี้ทำให้พนักงานทราบว่าเป็นบุคคลที่มีความสำคัญ
4. ภาษา (language) องค์กรได้มีการพัฒนาคำเฉพาะที่ใช้ในการปฏิบัติงานของธุรกิจนั้นๆ อยู่ ตลอดเวลา

**สภาวะแวดล้อม (The environments)** คือสิ่งที่อยู่ภายนอกหรืออิทธิพล ซึ่งมีความเป็นไปได้ที่จะส่งผลกระทบต่อปฏิบัติงานขององค์กร

สภาวะแวดล้อมไม่ได้เหมือนกันหมดทีเดียว สามารถแตกต่างกันด้วยปริมาณของความไม่แน่นอน (Environmental uncertainty)

**สภาวะแวดล้อมภายใน (Internal Environment)**

1. โครงสร้างองค์กร (ภายใน)
2. ทรัพยากร (บุคคล , เงินทุน)

### 3. วัฒนธรรม

ผลกระทบของสภาพแวดล้อมภายนอก ที่มีต่อการบริหารและพฤติกรรมของผู้บริหาร มีมากกว่าจะกล่าวถึงได้ แต่จะขอกล่าวถึงเฉพาะสภาวะแวดล้อมบางอย่างที่มีบทบาทสำคัญต่อการปฏิบัติงานคือ

สภาพแวดล้อมโดยทั่วไป (General Environment) เป็นสภาพแวดล้อมทุกอย่างที่อยู่ภายนอกองค์กร ซึ่งส่งผลกระทบต่อองค์กรทางอ้อม เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมืองทั่วโลก และสภาวะทางเทคโนโลยี

สภาพแวดล้อมเฉพาะด้าน (Specific Environments) เป็นสภาพแวดล้อมส่วนใด ส่วนหนึ่งที่มีผลโดยตรงกับการบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยทั่วไปสภาพแวดล้อมนี้เป็นเอกลักษณ์และเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพการณ์ ได้แก่ ผู้ส่งวัตถุดิบ ลูกค้า คู่แข่งขัน ตัวแทนของรัฐ และกลุ่มที่มีความสนใจเรื่องใดเรื่องหนึ่งเป็นพิเศษ

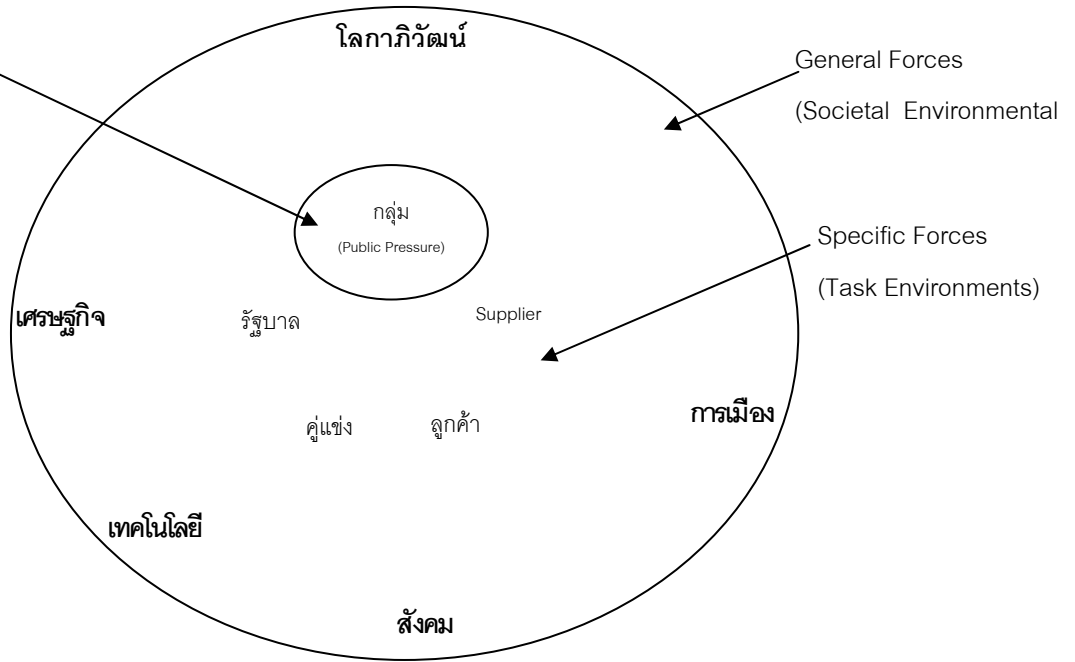
## รูปแบบขององค์การและสภาพแวดล้อม

Pressure Group

เป็นกลุ่มอิสระแต่เป็น

ผู้ให้ความสนใจ

เช่น กลุ่ม NGO



สิ่งแวดล้อมเหล่านี้ทำให้ธุรกิจของผู้บริหารรุ่งเรืองหรือหยุดชะงักได้ โดยเฉพาะในยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง ทุกสิ่งทุกอย่างสามารถเกิดขึ้นได้ในเวลาที่รวดเร็ว เนื่องจากสภาพการติดต่อที่ทันสมัยและเทคโนโลยีที่เอื้ออำนวยประโยชน์เกิดขึ้น ดังนั้น การปรับตัว การตั้งรับ และการเรียนรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมรอบตัวทางธุรกิจจึงเป็นสิ่งจำเป็นแก่ผู้บริหารที่ต้องคำนึงอยู่ตลอดเวลา การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจของประเทศไทยตั้งแต่วันที่ 2 กรกฎาคม 2540 เป็นต้นมา จัดว่าเป็นตัวอย่างที่ทำให้เกิดวิกฤติในด้านต่างๆ ไม่เพียงแต่ด้านเศรษฐกิจของประเทศไทยเท่านั้น แต่ยังทำให้สภาพสังคมและความเป็นอยู่ของประชาชนชาวไทยเปลี่ยนแปลงไปด้วย อาทิ การเลิกกิจการทำให้มีการว่างงานมากขึ้น เกิดปัญหาสังคมติดตามมาไม่ว่าจะเป็นการติดยาเสพติด การขาดรายได้ การจัดเก็บภาษีเข้ารัฐ ฯลฯ

## คำถามท้ายบท

### บทที่ 3

1. The Omnipotent View of Management และ The Symbolic View of Management มีความหมายเช่นใด? ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรในประเด็นนี้?
2. วัฒนธรรมองค์การ (The Organization's Culture) คืออะไร มีความสำคัญอย่างไรต่อการจัดการและต่อพนักงานโดยรวม
3. วัฒนธรรมองค์การที่ “เข้มแข็ง” (Strong) กับวัฒนธรรมองค์การที่ “อ่อนแอ” (Weak) อย่างไรดีกว่ากันและมีข้อดี-เสียต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างไร?
4. เราจะเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การได้ด้วยวิธีการใด? เมื่อไรที่วัฒนธรรมองค์การจะถึงจุดเปลี่ยนแปลง

\*\*\*\*\*

