บทที่ 7
วัฒนธรรมองค์กร

วัตถุประสงค์ในการศึกษา

1. เพื่อให้ทราบความหมายของวัฒนธรรมองค์กร
2. เพื่อให้สามารถอธิบายถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อองค์การธุรกิจ
3. เพื่อให้เข้าใจถึงกระบวนการสร้างวัฒนธรรมองค์กร
4. เพื่อให้สามารถอภิปรายถึงเหตุผลที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนวิธีการต่างๆ ที่ใช้ในการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กร
5. เพื่อให้เข้าใจถึงเหตุผลและวิธีการที่ใช้ในการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทแม่ไปยังบริษัทสาขาในต่างประเทศ ตลอดจนการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมท้องถิ่น

องค์การแต่ละแห่งจะมีค่านิยมที่พนักงานยอมรับร่วมกัน แต่ไม่ได้หมายความว่า ทุกคนในองค์การจะมีความคิดเห็นเช่นเดียวกันหมดเพราะความแตกต่างในเรื่องวัย ฐานะทางเศรษฐกิจ ชนชั้น สติปัญญา การศึกษา ความรับผิดชอบ และอื่นๆ องค์การที่มีค่านิยมไม่เด่นชัด คนในองค์การก็จะมีความคิดเห็นหรือการกระทำที่แตกต่างกันไป เช่น บางคนอาจจงรักภักดีต่อเจ้านาย บางคนอาจซื่อสัตย์ต่อองค์การ ขณะที่บางคนสนใจเฉพาะเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น ส่วนองค์การที่มีค่านิยมเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวาง พนักงานก็จะทำงานในทิศทางเดียวกันเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายหลักขององค์การ กล่าวได้ว่าองค์การนั้นก็จะมีวัฒนธรรมที่ชัดเจนและแข็งแกร่ง ในภาวะปัจจุบันที่การแข่งขันในตลาดโลกมีความรุนแรงมากขึ้นนี้ ผู้บริหารระดับสูงต่างตระหนักว่า วัฒนธรรมองค์กร(Corporate Culture) สามารถก่อให้เกิดข้อได้เปรียบในการแข่งขันได้ เนื่องจากเป็นปัจจัยที่สำคัญในการที่จะปรับปรุงความสามารถในการแข่งขันขององค์การในตลาดโลกให้ดีขึ้น อย่างไรก็ตามวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขันก็ไม่ได้คงอยู่ตลอดไป ดังนั้นองค์การจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร

การแข่งขันขององค์การในตลาดโลกให้ดีขึ้น อย่างไรก็ตามวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขันก็ไม่ได้คงอยู่ตลอดไป ดังนั้นองค์การจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร

อย่างต่อเนื่องเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์แวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว เพื่อให้สามารถที่จะแข่งขันในตลาดโลกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความหมาย

นักวิชาการได้กำหนดความหมายของวัฒนธรรมองค์กรไว้ต่างๆ กัน อาทิ

วัฒนธรรมองค์กรเป็นอุดมการณ์ สัญลักษณ์ และค่านิยมหลักที่ยอมรับทั่วไปในองค์การ[1]

วัฒนธรรมองค์กรหมายถึงแบบแผนการปฏิบัติ(Norms) มาตรฐาน และค่านิยมที่บุคลากรในองค์การยอมรับร่วมกันและเป็นสิ่งที่มีผลต่อวิธีการดำเนินธุรกิจขององค์การนั้น[2]

วัฒนธรรมองค์กรเป็นพฤติกรรม สิ่งที่มนุษย์กำหนดขึ้น(Artifacts) ค่านิยม ความเชื่อ และสมมติฐานต่างๆ ที่องค์การพัฒนากำหนดขึ้นเมื่อได้เรียนรู้ที่จะเผชิญกับสภาพการณ์ต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การเพื่อความสำเร็จและการอยู่รอด[3]

วัฒนธรรมองค์กรเป็นค่านิยมที่ยอมรับร่วมกันที่องค์การกำหนดขึ้นเพื่อให้พนักงานในองค์การรู้ถึง วัตถุประสงค์ในการจัดตั้งขึ้น วิธีการทำงาน รวมถึงสิ่งที่องค์การให้ความสำคัญ[4]

จากนิยามต่างๆ ข้างต้น จะเห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่องค์การสร้างและสั่งสมในองค์การมาตลอดระยะเวลาที่ดำเนินงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงสิ่งที่องค์การเรียนรู้ตลอดเวลาจากการตอบสนองต่อสิ่งท้าทายต่อการอยู่รอดและการเติบโตที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง การเกิดขึ้นของวัฒนธรรมองค์กรที่ยอมรับทั่วไปจึงมีความซับซ้อนมาก และในบางครั้งมากเกินกว่าที่จะระบุถึงวัฒนธรรมองค์กรที่มีในองค์การหนึ่งได้อย่างชัดเจนว่าองค์การใดมีวัฒนธรรมอะไรบ้าง ตัวอย่างของวัฒนธรรมองค์กร ก็มี การมีความหลากหลาย(Diversity) การยอมรับในศักดิ์ศรีของการเป็นมนุษย์ (Human Dignity) การมุ่งเน้นถึงคุณภาพ (Quality) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) การให้พนักงานเข้ามีส่วนร่วม (Participation) ความยุติธรรม (Fairness) การให้ความสำคัญต่อนวัตกรรม (Innovation) การดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม (Ethical Business Practices) ฯลฯ

ด้วยเหตุที่องค์การเป็นแหล่งรวมของมนุษย์ องค์การทุกแห่งจึงมีวัฒนธรรมบางรูปแบบแฝงอยู่[5] วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่มีอยู่ในองค์การทุกขนาดไม่ว่าขนาดเล็กหรือใหญ่ ไม่ว่าจะมีการกำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษรหรือไม่ก็ตาม บางคนเปรียบวัฒนธรรมองค์กรเหมือนภูเขาน้ำแข็งที่แยกเป็น 2 ส่วน โดยส่วนที่ลอยน้ำซึ่งหมายถึงส่วนที่สามารถ

มองเห็นได้คิดเป็น 1 ใน 3 ส่วนเท่านั้น ดังรูปที่ 7.1 วัฒนธรรมองค์กรส่วนที่คนทั่วไปสามารถเห็น ได้ยิน หรือสังเกตได้จากพนักงานขององค์การนั้น เช่น การแต่งกาย ลักษณะการติดต่อระหว่างพนักงาน การจัดองค์การ สัญลักษณ์(Symbol) คำขวัญ(Slogan) พิธีการต่างๆ ขององค์การนั้น ฯลฯ และวัฒนธรรมองค์กรส่วนที่ไม่อาจมองเห็นได้ แต่สามารถรู้ได้จากการที่พนักงานอธิบายถึงเหตุผลในการกระทำสิ่งต่างๆ ที่รวมถึง ค่านิยมหรือความเชื่อต่างๆ ที่สมาชิกในองค์การนั้นยึดถือ เช่น พนักงานให้ความสำคัญต่อการคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ เป็นต้น

รูปที่ 7.1 แสดงองค์ประกอบของวัฒนธรรม

วัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่ในองค์การนั้น บุคคลจะสัมผัสหรือรู้ได้ถึงสิ่งเหล่านี้เมื่อเข้าไปทำงานในองค์การนั้นโดยเฉพาะคนที่เคยมีประสบการณ์การทำงานมาก่อน จะรู้ถึงสิ่งใหม่ๆ ที่แตกต่างไปจากเดิม คนที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้ก็จะสามารถทำงานในองค์การนั้นได้อย่างมีความสุข ปราศจากปัญหาใดๆ ส่วนคนที่ไม่สามารถปรับตัวได้ก็จะไม่มีความก้าวหน้า ไม่มีความสุขในการทำงาน และอาจต้องลาออกจากงานไปในที่สุด นอกจากนี้วัฒนธรรมองค์กรยังเป็นสิ่งที่กำหนดลักษณะพื้นฐานขององค์การ ที่เป็นผลให้องค์การแต่ละแห่งมีเอกลักษณ์ของตนเอง ตัวอย่าง พนักงานบริษัท แอปเปิลคอมพิวเตอร์ จำกัด และบริษัท ไมโครซอฟท์ จำกัด[6] มีการติดต่อกันในลักษณะที่ไม่เป็นทางการ และนิยมการแต่งกายแบบลำลองในการทำงาน ขณะที่บริษัทอื่น พนักงานต้องแต่งเครื่องแบบมาทำงาน และการพูดคุยระหว่างหัวหน้างานและผู้ใต้บังคับบัญชามีรูปแบบที่เป็นทางการมากกว่า

ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร

ผู้บริหารขององค์การธุรกิจในสหรัฐอเมริกาได้หันมาให้ความสนใจต่อวัฒนธรรมองค์กรมาตั้งแต่ปลายทศวรรษ 1970[7] การศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรในต้นทศวรรษ 1980 พบว่า องค์การที่ประสบความสำเร็จแตกต่างจากองค์การอื่นไม่เฉพาะในเรื่องกลยุทธ์ที่ใช้หรือประสิทธิภาพของระบบและโครงสร้างในการดำเนินงานเท่านั้น แต่ยังแตกต่างเนื่องจากลักษณะเฉพาะและความแข็งแกร่งของวัฒนธรรมองค์กรด้วย[8] บริษัทที่ประสบความสำเร็จในหลายๆ อุตสาหกรรมในหลายทศวรรษที่ผ่านมาได้แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับความสามารถในการแข่งขันมาโดยตลอด ผู้บริหารของบริษัทต่างๆ ที่มีชื่อเสียง เช่น บริษัท จอห์นสัน แอนด์ จอห์นสัน จำกัด บริษัท คอร์นนิ่ง จำกัด ฯลฯ ต่างเชื่อว่า[9] สิ่งที่ท้าทายต่อความสำเร็จขององค์การธุรกิจในศตวรรษที่ 21 นั้นก็คือความรู้(Knowledge) ที่รวมถึงความสามารถในการได้มาซึ่งความรู้ใหม่ๆ จากและการใช้ความรู้ที่มีอยู่มากกว่าทรัพย์สินอื่นๆ เพราะองค์การทุกแห่งสามารถใช้เทคโนโลยี ทุน ความสามารถเชิงกลยุทธ์ในระดับเดียวกันได้ แต่สิ่งที่สำคัญที่จะทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จในโลกยุคปัจจุบันคือการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสม เช่น วิธีการที่จะสร้างและรักษาความรู้ในองค์การ ฯ ดังนั้นความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจจะมาจากพนักงานและความสามารถของพนักงานในการทำงานร่วมกันเพื่อใช้ความรู้ที่มีอยู่และร่วมกันพัฒนาความรู้ใหม่ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์การนั้น ซึ่งการที่จะทำเช่นนั้นได้องค์การต้องมีบุคคลที่มีคุณภาพด้วย[10] นอกจากนี้เงื่อนไขการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันยังส่งผลให้วัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญต่อธุรกิจมากขึ้นกว่าในอดีต เพราะผู้บริโภคมีการคาดหวังจากธุรกิจมากขึ้นว่า จะผลิตสินค้าที่มีคุณภาพสูงขึ้น มีการให้บริการที่ดีไม่มีข้อบกพร่อง ฯ ดังนั้นผู้นำขององค์การในปัจจุบันจึงต้องเรียนรู้ถึงวิธีการกำหนดวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การเพื่อสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันให้เกิดขึ้น ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรที่จำเป็นสำหรับแต่ละธุรกิจก็แตกต่างกันไป เช่น บางแห่งอาจขึ้นกับการวิจัยและพัฒนา ขณะที่บางแห่งขึ้นกับบริการที่พนักงานเสนอให้กับผู้บริโภค เป็นต้น

วัฒนธรรมองค์กรจัดเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อวิธีการดำเนินธุรกิจ รูปแบบ และวิธีการติดต่อเกี่ยวข้องระหว่างพนักงานในองค์การนั้นด้วยกัน[11] เท่าๆ กับ วิธีการที่ใช้ในการกำหนดและควบคุมพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การ เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ การกระทำ รูปแบบและเครือข่ายการสื่อสารของบุคลากรในองค์การ

ค่านิยมขององค์การถือเป็นแกนหลักของวัฒนธรรมองค์กรเพราะค่านิยมมักกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานหรือเป็นสิ่งชี้นำแนวทางการทำงานให้กับพนักงานทุกคน[12]

คือทำให้พนักงานรู้ว่าควรจะทำอะไรอย่างไร เช่น มุ่งพัฒนาคุณภาพสินค้าและบริการ สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ เป็นต้น จึงจะเป็นที่ยอมรับหรือประสบความสำเร็จในองค์การนั้นได้ ค่านิยมขององค์การไม่ว่าจะปรากฏชัดเจนหรือไม่ก็ตาม จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน จึงอาจกล่าวได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ช่วยก่อให้เกิดพฤติกรรมบางประการในกลุ่มพนักงานขององค์การนั้น[13] ดังนั้นการทำให้พนักงานซึมซับค่านิยมที่ต้องการแล้วนำไปปฏิบัติในการดำเนินงาน จะทำให้ผู้บริหารสามารถคาดคะเนการกระทำของพนักงานและมีผลให้การดำเนินงานของพนักงานมีความสอดคล้องกันในอันที่จะทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน(Unity)ที่นำไปสู่เป้าหมายหลักขององค์การได้ นอกจากนี้วัฒนธรรมองค์กรยังเป็นสิ่งที่สามารถผสมผสานเหตุผลด้านบริหารเข้ากับอารมณ์ของพนักงานได้[14] ผู้บริหารจึงสามารถใช้วัฒนธรรมองค์กรในการควบคุมการทำงานของพนักงาน ซึ่งการใช้วัฒนธรรมองค์กรในการควบคุมการดำเนินงานของพนักงานนี้จะช่วยให้พนักงานรู้สึกถึงความมีอิสระ และยังให้ภาพลักษณ์ของการเป็นพนักงานที่ปกครองตนเองได้ อย่างไรก็ตามผู้บริหารต่างยอมรับว่าการทำให้วัฒนธรรมที่เกิดขึ้นจริงในองค์กรเป็นไปตามที่ต้องการได้นั้นเป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถมากอย่างหนึ่ง

ดังที่กล่าวแล้วว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่พนักงานและผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจและดำเนินการต่างๆ ในองค์การ หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็นและพฤติกรรมของพนักงานในองค์การในเรื่องต่างๆ เช่น การเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ การสร้างนวัตกรรมใหม่ตลอดเวลา เป็นต้น วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ฝ่ายบริหารกำหนดขึ้นเพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานทุกคนดำเนินงานสอดคล้องกันไปสู่เป้าหมายเดียวกันและในทิศทางที่ผู้บริหารต้องการได้ ไม่ว่าจะทำงานอะไรหรืออยู่ในตำแหน่งใดก็ตาม ดังที่ Peter Pribilla รองประธานบริหารของบริษัท ซีเมนส์ จำกัด ประเทศเยอรมันกล่าวว่า[15] วัฒนธรรมองค์กรของบริษัทแสดงถึงเอกลักษณ์ของบริษัททั่วทุกมุมโลก ซึ่งช่วยให้พนักงานผูกพันและร่วมกันขยายการดำเนินงานของบริษัทออกไปเพื่อประกันว่าได้มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน วัฒนธรรมองค์กรไม่เพียงแต่จะช่วยผู้บริหารในการจัดการและเข้าใจถึงความสำคัญของงานในหน้าที่เท่านั้น แต่ยังช่วยให้พนักงานรู้ว่างานของเขาจะส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์การโดยรวมด้วย ปัจจุบันบริษัท ซีเมนส์มีพนักงานทั้งหมด 450,000 คนกระจายกันอยู่ในประเทศต่างๆ 190 ประเทศ[16]

วัฒนธรรมองค์กรอาจแข็งแกร่งหรือไม่แข็งแกร่งก็ได้ วัฒนธรรมที่แข็งแกร่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการคือ การยอมรับในระดับสูง (Intensity) และการเห็นพ้องต้องกัน (Consensus)[17] สิ่งที่แสดงถึงการมีวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งขององค์การใดๆ คือเมื่อเอ่ย

ถึงลักษณะนั้นแล้วผู้ฟังสามารถบอกได้ว่าเป็นลักษณะของบริษัทใด อาทิ เมื่อกล่าวถึง บริษัทที่มีชื่อเสียงด้านนวัตกรรม คนอเมริกันก็รู้ว่าหมายถึงบริษัท 3เอ็ม จำกัด เนื่องจากบริษัทให้ความสำคัญกับการดำเนินงานด้านนี้มานานจนเป็นที่ยอมรับกันทั่วไป เป็นต้น การมีวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งจะช่วยให้พนักงานทำงานได้ดีขึ้นใน 2 ทางที่สำคัญคือ

1. วัฒนธรรมที่แข็งแกร่งเป็นระบบของกฎเกณฑ์ที่ไม่เป็นทางการที่จะชี้นำพนักงานถึงสิ่งที่ควรปฏิบัติและไม่ควรปฏิบัติ นั่นคือหากพนักงานรู้แน่นอนว่าองค์การคาดหวังสิ่งใดจากเขา ก็มักไม่รอช้าที่จะตัดสินใจทำในสิ่งที่ควรทำในสถานการณ์แบบหนึ่ง วัฒนธรรมที่แข็งแกร่งจึงมีอิทธิพลต่อผลิตภาพ (Productivity) ของพนักงานมากอย่างน่าประหลาดใจ ตัวอย่าง สายการบินเซาท์เวสท์[18] พนักงานทุกคนตั้งแต่ซีอีโอของบริษัทลงไปจนถึงพนักงานต้อนรับต่างต้องการให้ผู้บริโภครู้สึกดีเมื่อมาใช้บริการของบริษัท พนักงานจึงร่วมมือกันทำงานจนมีผลให้พนักงานของบริษัทใช้เวลาในการหมุนเครื่องบินกลับลำเพียง 1 ใน 3 ของเวลาที่สายการบินอื่นใช้เท่านั้น แต่ในทางตรงกันข้าม หากองค์การมีวัฒนธรรมที่ไม่ชัดเจน พนักงานต้องใช้เวลาไตร่ตรองว่าควรจะทำอะไรและอย่างไร หรือทำในสิ่งที่ตนเองอยากทำและในแบบฉบับของตนเอง อันเป็นลักษณะของต่างคนต่างทำคนละแนวทาง ไม่มุ่งไปในทิศทางเดียวกัน
2. วัฒนธรรมที่แข็งแกร่งสร้างความรู้สึกที่ดีขึ้นในการทำงานและผลงานที่ทำมากขึ้น ทั้งนี้เพราะการที่บุคคลอื่นพูดถึงองค์การในทางที่ดี จะทำให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจในการทำงานในบริษัทนั้น ซึ่งจะมีผลให้ทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย

แม้ว่าองค์การทุกแห่งต้องการมีวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง แต่การมีวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งก็ไม่ก่อให้เกิดข้อได้เปรียบในการแข่งขันเสมอไป โดยเฉพาะเมื่อวัฒนธรรมองค์กรนั้นไม่เหมาะกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในขณะนั้น ตัวอย่าง ในระหว่างทศวรรษ 1980 บริษัท ไอบีเอ็ม จำกัดมีวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นให้พนักงานปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้หรืออยู่ในกรอบกติกา เช่น แต่งสุภาพโดยใส่เสื้อเชิร์ทสีขาว ผูกเนกไท และสวมถุงเท้ามาทำงาน ฯ เห็นได้ว่า พฤติกรรมเหล่านี้เป็นอุปสรรคต่อการส่งเสริมให้พนักงานคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ซึ่งขัดกับลักษณะของธุรกิจที่ต้องมีการพัฒนาสิ่งใหม่อย่างรวดเร็ว ส่งผลให้ผู้บริหารไม่ตระหนักถึงความจำเป็นในการพัฒนาคอมพิวเตอร์บุคคล (Personal Computers) และการ

พัฒนาซอฟท์แวร์สำหรับระบบเครือข่าย เป็นผลให้บริษัทประสบปัญหาในการดำเนินงานอยู่ระยะเวลาหนึ่ง ปัจจุบันบริษัทได้หันมากำหนดวัฒนธรรมที่มุ่งถึงผลการทำงาน (Performance-driven Culture)โดยที่แต่ละฝ่ายแต่ละแผนกสามารถเลือกที่จะแต่งกายได้ตามความเหมาะสม[19]

บริษัทส่วนใหญ่สร้างวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งจากกิจกรรมต่างๆ ในกระบวนการสร้างมูลค่า (The Value Creation Process) ให้กับผู้บริโภค อาทิ บริษัท BMW และ โรเล็กซ์ เน้นที่การออกแบบสินค้าหรือภาพลักษณ์ของสินค้า อินเทลเน้นที่เทคโนโลยีที่ล้ำสมัย ซีรอกซ์มุ่งเน้นที่การให้บริการลูกค้า หรือบริษัท Caterpillar เน้นที่เครือข่ายการกระจายสินค้า เป็นต้น มีผลให้วัฒนธรรมของบริษัทหนึ่งอาจแตกต่างจากบริษัทอื่นได้ ความแตกต่างเหล่านี้ไม่จำกัดเฉพาะด้านกิจกรรมเท่านั้น แต่อาจแตกต่างในลักษณะขององค์การด้วย[20] เช่น บริษัทบอดี้ช้อบ(The Body Shop) จำกัดแม้ว่าจะอยู่ในอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง แต่ผู้บริหารได้กำหนดลักษณะขององค์การให้แตกต่างจากบริษัทอื่นๆ กล่าวคือ ได้ให้ความสำคัญกับผู้หญิงที่ต้องการทำธุรกิจเกี่ยวกับเครื่องสำอาง โดยยินดีที่จะให้ผู้หญิงเป็นผู้ซื้อแฟรนไชส์ (Franchisees) และองค์การก็ภาคภูมิใจกับการมีภาพลักษณ์ของการส่งเสริมเพศหญิงให้เป็นผู้ประกอบการ ที่ทำให้บริษัทแตกต่างจากคู่แข่งที่มีเพศชายเป็นผู้ดำเนินธุรกิจเป็นส่วนใหญ่

โดยทั่วไปองค์การทุกแห่งต่างต้องการที่จะมีวัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจน เหมาะสมและแข็งแกร่งเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานของพนักงาน วัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจน เหมาะสมและแข็งแกร่งที่มีการเผยแพร่ไปอย่างเหมาะสมจนเป็นที่ยอมรับปฏิบัติจะกลายมาเป็นแหล่งที่มาของข้อได้เปรียบในการแข่งขันขององค์การได้ เมื่อพนักงานเข้าใจถึงปรัชญาที่อยู่เบื้องหลังแล้วพยายามที่จะปฏิบัติสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสมเพื่อประโยชน์ขององค์การ และที่สำคัญคือวัฒนธรรมองค์กรเป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขันที่แม้จะไม่มีการจดลิขสิทธิ์ แต่ก็เป็นสิ่งที่องค์การอื่นไม่สามารถหยิบฉวยนำไปใช้ได้ในทันทีเหมือนข้อได้เปรียบด้านอื่นๆ [21]

การกำหนดวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรไม่ได้เกิดขึ้นเองโดยอัตโนมัติ[22] โดยทั่วไปผู้ก่อตั้งหรือประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (Chief Executive Officers หรือ CEO) มักมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กร[23] ตัวอย่าง ผู้ก่อตั้งบริษัท ฮิวเลตต์ แพคการ์ด(Hewlette-Packard) จำกัดได้กำหนดแนวปฏิบัติที่พนักงานต้องสร้างนวัตกรรมและพึ่งพาความสามารถของตนเองได้ กล่าวคือ พนักงานสามารถทำการทดลองและใช้ทรัพยากรของบริษัทในการทำโครงการส่วนตัวได้ตราบเท่าที่โครงการนั้นเป็นประโยชน์ต่อบริษัท หรือ บิลล์ เกตต์ ประธานเจ้าหน้าที่บริหารของ

บริษัท ไมโครซอฟท์ จำกัดมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการทำงานแบบผู้ประกอบการที่บ้างาน เป็นต้น

ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทที่มีการดำเนินงานทั่วโลกนั้น ผู้บริหารระดับสูงควรมีประสบการณ์เกี่ยวกับการทำงานในต่างประเทศด้วย เพราะจะทำให้มีมุมมองที่กว้างมากขึ้นและช่วยให้เข้าใจถึงวัฒนธรรมท้องถิ่นของประเทศที่ไปดำเนินงานได้ สำหรับค่านิยมต่างๆ ที่ต้องการกำหนดไว้เป็นส่วนหนึ่งของภารกิจนั้นอาจได้มาจาก 2 แนวทางดังนี้

1. การที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์การเป็นผู้กำหนดขึ้น
2. การสำรวจจากความคิดเห็นของเหล่าพนักงาน

การกำหนดโดยผู้บริหาร

ด้วยเหตุที่ประธานเจ้าหน้าที่บริหารของบริษัทเปรียบเหมือนผู้นำสูงสุดขององค์การ จึงมีบทบาทสำคัญต่อวัฒนธรรมองค์กร ประธานบริษัทจึงมีความรับผิดชอบในการกำหนด สร้างและเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ในกระบวนการกำหนดวัฒนธรรมองค์กรนั้น ผู้บริหารต้องเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์ที่ระบุถึงแนวทางในการดำเนินงานที่มีโอกาสที่จะเติบโตได้มากที่สุด และเมื่อกำหนดวิสัยทัศน์แล้วก็ต้องกำหนดภารกิจ (Mission Statement) ที่บอกถึงเป้าหมายการดำเนินงานและปรัชญาการดำเนินงาน (Philosophy) ขององค์การ ตลอดจนค่านิยมที่มีความหมายบางประการที่จะชี้นำให้พนักงานรับรู้ถึงพฤติกรรมที่จะเป็นที่ยอมรับในองค์การนั้น[24] และจะช่วยให้องค์การบรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการได้ หากพนักงานคนใดไม่ยอมรับหรือปฏิบัติตามค่านิยมนั้นอาจนำมาซึ่งความยุ่งยากทั้งต่อตนเองและองค์การได้ ตัวอย่าง องค์การที่ผู้บริหารมีส่วนสำคัญในการกำหนดวัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจนและแตกต่างจากองค์การอื่นๆ คือ ร้านบอดี้ช้อปเน้นถึงการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและการไม่ใช้สัตว์ในการทดลองผลิตภัณฑ์ใหม่ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม วัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมไม่ใช่สิ่งที่ผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูงต้องการให้บริษัทเป็นเท่านั้น แต่ยังเป็นสิ่งที่ช่วยองค์การให้อยู่รอดหรือผ่านพ้นวิกฤติด้านการแข่งขันมาได้ด้วย

องค์การจึงมีการกำหนดความเชื่อที่ใช้เป็นแนวทางสำคัญในการปฏิบัติงานประจำวัน และองค์การมีวิธีการต่างๆ มากมายในการที่จะทำให้ความเชื่อเหล่านี้มีความมั่นคงยิ่งขึ้นหรือมีผลให้พนักงานต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด

กรณีศึกษา การกำหนดวัฒนธรรมของบริษัท ซาราลี (Sara Lee) จำกัด[25]

John Bryan ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ของบริษัท ซาราลี จำกัดซึ่งเป็นที่รู้จักกันดีในสินค้าประเภทเค้กและอาหารแช่แข็งอื่นๆ แต่บริษัทก็ประกอบธุรกิจอื่นๆ อีกมาก อาทิ สินค้าเครื่องใช้ส่วนตัว เครื่องใช้ในครัวเรือน และการขายตรงสินค้าประเภทเครื่องประดับ และของใช้ส่วนตัวอื่นๆ ได้เล็งเห็นว่า ความหลากหลาย(Diversity) เป็นสิ่งที่จำเป็นเชิงยุทธ์สำหรับธุรกิจที่จะประสบผลสำเร็จในอนาคต เขาให้ความสำคัญกับความหลากหลายด้วยเหตุผล 2 ประการ ปัจจัยแรกคือลักษณะด้านประชากรศาสตร์ของโลกปัจจุบันเปลี่ยนแปลงไปจากอดีต จากการศึกษาเขาพบว่า ประชากรของประเทศสหรัฐอเมริกาจะมีความหลากหลายมากขึ้นในอนาคต กล่าวคือ ในปี 1998 มีคนผิวขาว 73 เปอร์เซ็นต์ แต่ในปี 2050 จะเหลือคนผิวขาวเพียง 53 เปอร์เซ็นต์ คนผิวดำจะเพิ่มจาก 13 เป็น 15 เปอร์เซ็นต์ คนเชื้อสายเอเชียจะเพิ่มจากเกือบ 4 เปอร์เซ็นต์ เป็น 9 เปอร์เซ็นต์ และคนเชื้อสายเสปนจะเพิ่มมากกว่า 2 เท่า คือ จาก 11 เป็น 24 เปอร์เซ็นต์ ในระยะเวลาเดียวกัน ส่วนอีกปัจจัยหนึ่งที่เขาให้ความสำคัญคือ การแข่งขันในตลาดโลกที่จะมีความรุนแรงมากขึ้นและมีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วมากกว่าในอดีตมาก ทำให้บริษัทต้องให้ความสำคัญต่อความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ที่เขาเชื่อว่าจะนำมาซึ่งความคิดใหม่ๆ และเขาเชื่อว่าบริษัทจะได้ความคิดใหม่ๆ จากคนที่มีความแตกต่างกันมากกว่าคนที่มีพื้นฐาน การศึกษาและประสบการณ์เหมือนๆ กัน เขาจึงกำหนดและดำเนินการต่างๆ เพื่อให้บริษัทมีความหลากหลายที่หมายความว่า บริษัทต้องมีวัฒนธรรมองค์กรที่พนักงานทุกคนสามารถที่ไปสู่เป้าหมายทางอาชีพได้โดยปราศจากข้อจำกัดด้านเพศ เชื้อชาติ สัญชาติ ศาสนา หรือปัจจัยอื่นๆ

การกำหนดวัฒนธรรมจากความคิดเห็นของพนักงาน

องค์การบางแห่งนำค่านิยมที่พนักงานส่วนใหญ่เห็นว่า มีความจำเป็นในการทำงานร่วมกันหรือที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จได้มากำหนดเป็นวัฒนธรรมองค์กร วิธีการหนึ่งที่องค์การจะทราบถึงความคิดเห็นของพนักงานก็คือการสำรวจความคิดเห็น

กรณีศึกษา: การกำหนดวัฒนธรรมของบริษัท ยูไนเต็ด สเตชั่นเนอร์(United Stationers) จำกัด[26]

บริษัท ยูไนเต็ด สเตชั่นเนอร์ จำกัด ได้กำหนดวัฒนธรรมองค์กรจากพนักงานโดยการสอบถามถึงความคิดเห็นว่า วัฒนธรรมขององค์กรเป็นหรือควรเป็นอย่างไร ในกระบวนการดำเนินการนั้น รองประธานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ได้ทำการสุ่มสำรวจความคิดเห็น

ของผู้บริหารและพนักงานจำนวน 400 คนที่ทำงานกระจายกันอยู่ทั่วโลกโดยศึกษาถึงวิธีการที่ผู้บริหารทำงานร่วมกับพนักงาน แล้วสรุปแนวปฏิบัติด้านการเป็นผู้นำที่ควรจะเป็นประมาณ 18 ประเด็น จากนั้นก็ส่งให้พนักงาน 6,000 คนแสดงความคิดเห็นต่อแนวปฏิบัติดังกล่าว ในที่สุดหลังจากที่บริษัทได้รับความคิดเห็นจากพนักงาน 4,000 คนก็สามารถสรุปเหลือค่านิยมที่สำคัญเพียง 6 ประการ ต่อมาบริษัทได้นำค่านิยมดังกล่าวมาจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษรแล้วเผยแพร่ในรูปแบบต่างๆ เพื่อที่พนักงานที่อยู่ไกลจากสำนักงานใหญ่จะสามารถทราบและคุ้นเคยกับค่านิยมเหล่านี้ อันได้แก่

- การปฏิบัติต่อพนักงาน ผู้จัดส่งวัสดุ(Suppliers) และลูกค้าอย่างซื่อสัตย์และมีคุณธรรม(Integrity)
- การให้การยอมรับและให้เกียรติต่อทุกคนที่ทำงานร่วมกันที่รวมถึงผู้บริโภค และผู้จัดส่งวัสดุ
- การมุ่งให้ความสำคัญต่อผู้บริโภค
- การมุ่งเน้นถึงคุณภาพของสินค้าและบริการ
- การปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง
- การให้ความสำคัญต่อคนหรือทรัพยากรมนุษย์

การปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กร

เมื่อกำหนดวัฒนธรรมองค์กรหรือค่านิยมที่ต้องการให้พนักงานปฏิบัติหรือที่เป็นที่ยอมรับของพนักงานได้แล้ว องค์การต้องมีการปลูกฝังวัฒนธรรมพร้อมทั้งเหตุผลที่ต้องมีวัฒนธรรมนั้นให้กับพนักงานทั้งเก่าและใหม่ในทุกโอกาสและอย่างต่อเนื่องเพื่อให้คุ้นเคย จำและนำไปปฏิบัติ นับตั้งแต่องค์การรับบุคลากรเหล่านั้นเข้ามาโดยเฉพาะบุคลากรใหม่ที่มีประสบการณ์การทำงานในองค์การอื่นมาก่อนเพื่อให้พนักงานใหม่ทราบถึงวัฒนธรรมองค์กร ส่วนพนักงานเก่าก็ต้องมีการย้ำเตือนอย่างสม่ำเสมอเช่นเดียวกัน ตัวอย่างบริษัท Minnesota Mining and Manufacturing จำกัดหรือที่รู้จักทั่วไป 3M[27] ของอเมริกาได้ปลูกฝังวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมและความกล้าเสี่ยงในกลุ่มพนักงานมาเป็นเวลานาน ในด้านการสร้างนวัตกรรมใหม่นั้นบริษัทได้กระตุ้นให้พนักงานใช้ความคิดและวิธีการต่างๆ ในการทำงานร่วมกัน นอกจากนี้บริษัทยังสนับสนุนให้พนักงานสร้างสรรค์ความคิดใหม่ในหลายๆ วิธี อาทิ กำหนด "กฎ 15 เปอร์เซ็นต์" ที่อนุญาตให้พนักงานใช้เวลาถึง 15 เปอร์เซ็นต์ของเวลาทำงานปกติในการศึกษาโครงงานต่างๆ ที่คิดว่าจะเป็นประโยชน์ต่อบริษัท การจัดสภาพแวดล้อมใน

การทำงานที่ช่วยส่งเสริมจินตนาการของพนักงาน และยังจัดให้มีรางวัลต่างๆ มากมายเพื่อแสดงถึงการยอมรับความสามารถของเหล่าพนักงานในการทำงานด้านต่างๆ นอกจากการสร้างนวัตกรรมใหม่แล้วบริษัทยังส่งเสริมให้พนักงานมีความกล้าเสี่ยงโดยยอมรับความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในการดำเนินงานว่า เป็นวิถีทางแห่งการเรียนรู้และความสำเร็จในอนาคต

สำหรับวิธีการที่สามารถนำมาใช้ในการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรมีดังต่อไปนี้

1. **การสื่อสาร**(Communications) องค์การต้องมีการสื่อสารวัฒนธรรมองค์กรไปยังพนักงานทุกระดับทั้งเก่าและใหม่เพื่อให้พนักงานได้รู้ถึงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และค่านิยมขององค์การ และหากมีการเปลี่ยนแปลงใดๆ ก็ต้องแจ้งให้พนักงานทราบด้วย การสื่อสารวัฒนธรรมองค์กรหรือค่านิยมขององค์การนั้น ผู้บริหารต้องดำเนินการในทุกโอกาสที่จะติดต่อสื่อสารกับพนักงานทุกระดับโดยใช้การสื่อสารทุกรูปแบบอย่างสม่ำเสมอ ตัวอย่าง บริษัท ซีเมนส์ จำกัด[28]ได้ใช้ทุกวิธีที่สามารถทำได้ที่จะถ่ายทอดวัฒนธรรมไปยังหมู่พนักงาน ไม่ว่าจะเป็น นิตยสารของบริษัท อินทราเน็ต วิดีโอ และซีดีรอม รวมถึงการสื่อสารแบบเผชิญหน้าวิธีต่างๆ (Face-to-face Communications) โดยองค์การอาจจัดให้มีการประชุมชี้แจงเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรในโอกาสต่างๆ การจัดทำโปสเตอร์ ป้าย คำขวัญติดไว้ตามสถานที่ต่างๆ ในองค์การ เช่น ห้องอาหาร ห้องพักผ่อน ทางเดิน ฯลฯ เพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานรู้และมีการนำไปใช้ปฏิบัติในการทำงานตลอดเวลา
2. **กระบวนการทางสังคม** (Socialization) เป็นการพบปะพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้สึกหรือความคิดเห็น ตลอดจนการสังสรรค์รูปแบบต่างๆ ในระหว่างพนักงานด้วยกันเอง ฝ่ายบริหารก็สามารถใช้กระบวนการนี้ในการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรโดยดำเนินการให้พนักงานเห็นว่าเป้าหมายของบุคคลมีส่วนสัมพันธ์กับเป้าหมายขององค์การ นั่นคือหากองค์การบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ ก็มีส่วนช่วยให้พนักงานบรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการได้เช่นกัน เช่น หากบริษัทประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน พนักงานก็มีรายได้เพิ่มขึ้น เป็นต้น ตัวอย่าง บริษัท ออราเคิล จำกัด[29] จัดให้ผู้บริหารจากทุกระดับในทุกมุมโลกมาประพบปะสังสรรค์กันเป็นเวลา 4 วันครึ่งโดย 2 วันครึ่งจะเน้นที่ค่านิยมในการทำงาน

3. **การฝึกอบรม** (Training) เป็นวิธีการที่จะช่วยให้พนักงานทราบถึงวัฒนธรรมองค์กร เหตุผลหรือความจำเป็นที่ต้องมีค่านิยมเหล่านั้น รวมถึงเทคนิค วิธีการและทักษะที่จำเป็นในการทำงานให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร สำหรับวิธีการฝึกอบรมนั้นอาจใช้ได้ทั้งการฝึกอบรมขณะทำงานหรือนอกเวลาทำงาน ไม่ว่าจะเป็นการจัดให้มีชั้นเรียน การให้คำแนะนำในระหว่างเวลาทำงาน การสังเกตพฤติกรรมของพนักงาน การใช้โสตทัศนูปกรณ์ประเภทต่างๆ ในการให้ความรู้ ฯลฯ แต่ละองค์การอาจเลือกใช้วิธีการต่างๆ ได้ตามความเหมาะสม ตัวอย่าง บริษัท เท็กซัส อินสตรูเม้นท์ จำกัด[30] จัดให้พนักงานทุกคนเข้ารับการอบรมเพื่อให้ทราบถึงวัฒนธรรมองค์กร ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรเมื่อจำเป็นเป็นประจำ

4. **กระบวนการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์** กระบวนการดำเนินงานด้านนี้สามารถช่วยให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรได้อย่างดี หากมีการใช้อย่างเหมาะสม สำหรับขั้นตอนที่สำคัญมีดังต่อไปนี้

   4.1 การคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน ในการจ้างบุคคลเข้าทำงานนั้น บริษัทควรพิจารณา นิสัยการทำงาน และค่านิยมต่างๆ ของผู้สมัครด้วยเพราะค่านิยมบางประการของบริษัทอาจเหมาะกับคนบางคน แต่ไม่เหมาะกับคนอื่นๆ ดังนั้นหลายบริษัทใช้เวลาในการคัดเลือกบุคลากรค่อนข้างมาก ตัวอย่าง บริษัท ซิสโก้ จำกัด[31] ผู้สมัครแต่ละคนต้องผ่านการสัมภาษณ์ 11 ครั้ง ซึ่งในแต่ละครั้งจะมุ่งถึง ทักษะ ความสนใจ ค่านิยม และนิสัยการทำงานที่แตกต่างกัน เพื่อให้ได้คนที่มีความสามารถ มีการศึกษาและเชาว์ปัญญาสูง อีกทั้งมีค่านิยมที่สอดคล้องหรือสามารถยอมรับหรือปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้ การทำเช่นนี้จะเป็นประโยชน์แก่องค์การมากกว่าการพยายามที่จะเปลี่ยนค่านิยมของคนที่รับเข้ามาทำงานแล้ว เพราะสามารถที่จะลดอัตราการออกจากงาน(Turnover Rate)[32]ลงได้ ซึ่งจะทำให้องค์การสามารถลดค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องได้

   4.2 การปฐมนิเทศพนักงานใหม่ (Employee Orientation) เมื่อองค์การคัดเลือกบุคลากรได้แล้วก็จัดให้มีการปฐมนิเทศให้พนักงาน

ใหม่เพื่อให้รู้ถึงค่านิยมสำคัญๆ ขององค์การเพื่อเป็นแนวทางในการทำงาน เช่น องค์การที่เน้นถึงคุณภาพของสินค้า ก็ควรจัดให้มีการฝึกอบรมที่มุ่งให้พนักงานเรียนรู้เกี่ยวกับแนวคิดด้านคุณภาพ เทคนิคการดำเนินงานเพื่อให้มีคุณภาพ การวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ เป็นต้น บางแห่งอาจมีการจัดทำ ซีดีรอม ที่มีสาระเกี่ยวกับเรื่องราวขององค์การ วัฒนธรรมองค์กร และเรื่องอื่นๆ ที่องค์การเห็นว่าพนักงานควรต้องรับรู้เพื่อให้พนักงานใหม่ทุกคนต้องศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเองภายใน 3 เดือนหลังจากการเข้าทำงาน หรือบางบริษัทอาจจัดให้ผู้บริหารระดับต่างๆ เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ ที่จัดให้เป็นประจำ เป็นต้น

4.3 การจ่ายค่าตอบแทน(Compensation) บางบริษัทใช้ค่าตอบแทนการทำงานเป็นสิ่งจูงใจให้พนักงานยอมรับวัฒนธรรมองค์กรใหม่ได้ ตัวอย่าง ผู้บริหารของบริษัท คอส์ทโค(Costco) จำกัด[33] เป็นธุรกิจที่ดำเนินงานด้านการค้าปลีกแห่งหนึ่งของอเมริกาที่มีการจ่ายค่าจ้างและสวัสดิการที่ดีที่สุดในอุตสาหกรรมทั้งในสหรัฐและทั่วโลก ผู้บริหารของบริษัทเชื่อว่า การจ่ายค่าตอบแทนในอัตราที่สูงจะช่วยจูงใจให้พนักงานที่มีความสามารถ มีการศึกษาสูงและต้องการที่จะทำงานในบริษัทนานๆ ยินดีที่จะปรับตัวและยอมรับวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทได้ง่ายขึ้น

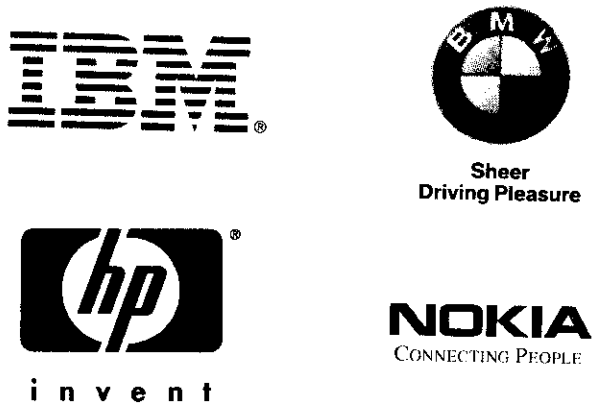
4.4 การเลื่อนตำแหน่งและการให้ออก(Promotion and Termination) ฝ่ายบริหารอาจนำระดับการปฏิบัติตามค่านิยมหลักขององค์การมาเป็นเกณฑ์อย่างหนึ่ง ในการที่จะตัดสินใจเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ หรือหากพนักงานไม่ปฏิบัติตามค่านิยมหลักก็อาจให้ออกจากการทำงานเพื่อเป็นสิ่งจูงใจหรือเป็นสิ่งกดดันให้พนักงานมีพฤติกรรมที่ต้องการได้

5. **การดำเนินงานเพื่อให้ปฏิบัติตามค่านิยมที่ต้องการอย่างต่อเนื่อง** ฝ่ายบริหารอาจดำเนินงานโดยการยกย่องชมเชยต่อสาธารณชน การมอบหมายงานพิเศษให้ การให้เป็นผู้แทนขององค์การในการติดต่อกับกลุ่มภายนอกต่างๆ การให้โอกาสที่จะได้รับความรู้ใหม่ๆ ก่อนผู้อื่น นอกจากนี้การเผยแพร่ให้ข่าวในทางที่ดีเกี่ยวกับองค์การในด้านต่างๆ

ผ่านสื่อมวลชน ก็เป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้ องค์การอาจนำเรื่องราวในแง่มุมต่างๆ ของพนักงานที่ได้รับรางวัลเผยแพร่ในสื่อต่างๆ ทั้งภายในและนอกองค์การ การเผยแพร่ภายในองค์การนั้นอาจทำได้โดย การจัดทำป้ายประกาศ หรือเผยแพร่ในวารสาร หรือเครือข่ายคอมพิวเตอร์ภายในองค์การ(Intranets) ส่วนภายนอกองค์การนั้นอาจเผยแพร่ในเว็บไซต์ขององค์การหรือส่งเรื่องราวเหล่านั้นไปให้สื่อมวลชนพิจารณาเผยแพร่ให้ ในทางตรงกันข้าม องค์การบางแห่งอาจจัดให้มีการลงโทษแก่พนักงานที่มีพฤติกรรมที่ไม่เป็นที่ต้องการก็ได้ แต่วิธีการนี้ไม่ควรใช้ในระยะเวลา 2-3 ปีแรกที่มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม เพราะการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้พนักงานมีพฤติกรรมที่ต้องการนั้นต้องใช้เวลานานหลายปี[34]

สิ่งที่ช่วยในการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กร มีดังต่อไปนี้

1. **คำขวัญ** (Slogans) เป็นวลีหรือประโยคที่สรุปสาระสำคัญของค่านิยมหลักขององค์การที่ต้องการให้พนักงานปฏิบัติ อาจเป็นในรูปคำขวัญเพื่อให้พนักงานจดจำได้ง่าย สาระในคำขวัญควรเข้าใจง่ายและบอกถึงความหมายเฉพาะแก่บุคลากร ตัวอย่าง คำขวัญของธนาคารกรุงเทพคือเพื่อนคู่คิด มิตรคู่บ้าน หรือ NOKIA – Connecting People หรือ Nissan – Shift the Future เป็นต้น
2. **สัญลักษณ์** (Symbols) เป็นวัตถุ การกระทำ หรือเหตุการณ์ที่บอกความหมายบางประการแก่สมาชิกขององค์การ เช่น ตรา (Logo)ขององค์การ ฯลฯ ดังแสดงรูปที่ 7.2
3. **วีรบุรุษหรือวีรสตรี** (Heroes) หมายถึงผู้ก่อตั้ง ผู้บริหารหรือพนักงานขององค์การที่ลักษณะหรือการกระทำของเขาสะท้อนให้เห็นถึงค่านิยมในองค์การนั้น วีรบุรุษเป็นบุคคลที่พนักงานมองเป็นบุคคลต้นแบบ(Role Model)ในการปฏิบัติตาม วีรบุรุษนี้อาจเป็นคนที่มีตัวตนจริง หรือบางแห่งอาจเป็นเพียงสัญลักษณ์ก็ได้ ผู้ที่เป็นวีรบุรุษอาจเป็นโดยกำเนิด เช่น ผู้ก่อตั้งองค์การ ฯ โดยทั่วไปวีรบุรุษประเภทนี้มีไม่มากนัก หรืออีกประเภทหนึ่งเป็นวีรบุรุษจากสถานการณ์หรือที่ได้ยินเสมอว่า สถานการณ์สร้างวีรบุรุษ บุคคลเหล่านี้เป็นพนักงานในบริษัทที่เพื่อนร่วมงานให้การยอมรับในพฤติกรรมบางอย่าง



รูปที่ 7.2 แสดงคำขวัญและสัญลักษณ์ขององค์การ

องค์การหนึ่งๆ อาจมีบุคคลที่เป็นวีรชนลักษณะนี้หลายๆ คนก็ได้ องค์การจึงควรสร้างวีรบุรุษเพื่อเป็นต้นแบบให้พนักงานอื่นทำตาม

4. **ตำนาน** (Legends) เป็นเรื่องราวในอดีตของบริษัททั้งที่ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวที่เล่าต่อๆ กันมาโดยบุคลากรของบริษัทนั้น อาจเป็นการเล่าให้พนักงานใหม่ฟังเพื่อสร้างค่านิยมหลักขององค์การให้ยังคงอยู่ตลอดไป ตัวอย่าง ที่บริษัท 3M จำกัด[35] พนักงานใหม่ที่เข้ามาทุกคนจะได้รับฟังเรื่องราวเกี่ยวกับอดีตประธานเจ้าหน้าที่บริหารบริษัท วิลเลียม แมคไนท์ ที่ได้สร้างค่านิยมความกล้าแสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชาในองค์การ การ เ ล่าเรื่องใดเรื่องหนึ่งซ้ำแล้วซ้ำอีก จะมีผลให้พนักงานให้ความสำคัญต่อความกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชาได้ เป็นต้น
5. **พิธีการ** (Ceremonies หรือ Rituals) เป็นงานที่จัดขึ้นในโอกาสพิเศษเพื่อทำให้พนักงานเห็นคุณค่าของการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย สร้างความผูกพันระหว่างพนักงานเพื่อให้มีส่วนร่วมในงานนั้น หรือเพื่อประกาศหรือแสดงความยินดีต่อผู้ที่ทำงานสำเร็จตามเป้าหมาย เช่น งานประกาศเกียรติคุณและแจกรางวัลดีเด่นแก่พนักงาน ไม่ว่าจะเป็นพนักงานขายยอดเยี่ยมประจำเดือน นักวิจัยดีเด่นประจำปี เป็นต้น[36]

การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม

โดยทั่วไป วัฒนธรรมองค์กรเมื่อเกิดขึ้นแล้วยากที่จะเปลี่ยนแปลงได้ เนื่องจากจะมีการส่งผ่านไปยังคนรุ่นใหม่ที่เข้ามาอยู่เสมอ อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องกระทำโดยเฉพาะในสภาพการแข่งขันที่รุนแรงในปัจจุบัน ที่การแนะนำสินค้าใหม่เข้าสู่ตลาดมีอย่างต่อเนื่อง การเข้าตลาดใหม่หรือการที่มีคู่แข่งรายใหม่เข้ามาในตลาด การพัฒนาทางเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นตลอดเวลา เป็นต้น ส่งผลให้วัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่นั้นทำให้องค์การไม่สามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์การจึงต้องมีการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ผู้บริหารก็ควรดำเนินงานในทุกวิธีเพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้สามารถที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ แม้ว่าการเปลี่ยนแปลงนี้ต้องใช้ระยะเวลานานพอสมควรและต้องเสียค่าใช้จ่ายสูงในการดำเนินการก็ตาม หากผู้บริหารสามารถดำเนินการให้พนักงานในองค์การเข้าใจและยอมรับว่าข้อได้เปรียบในการแข่งขันที่มีอยู่ในปัจจุบันไม่ได้คงอยู่ตลอดกาล และองค์การต้องก้าวไปข้างหน้าตลอดเวลา เมื่อใดก็ตามที่พนักงานในองค์การยอมรับการเปลี่ยนแปลงและรู้สึกถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการสร้างสรรค์นวัตกรรม รูปแบบ และแนวปฏิบัติใหม่ๆ เพื่อทำให้องค์การสามารถแข่งขันในตลาดโลกได้ตลอดเวลาแล้วก็ถือได้ว่า ได้สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพในองค์การนั้น[37]

วิธีการต่างๆ ที่ใช้ในการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรก็สามารถนำมาใช้ในการดำเนินการเพื่อเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรได้เช่นเดียวกัน นอกจากนี้บางองค์การยังพัฒนาวิธีการอื่นๆ ที่จะช่วยส่งเสริมให้พนักงานยอมรับวัฒนธรรมองค์กรใหม่ได้

กรณีศึกษา: วิธีการที่ใช้เพื่อให้พนักงานยอมรับวัฒนธรรมองค์กรใหม่ของบริษัท ซาราลี จำกัด[38]

เมื่อฝ่ายบริหารของบริษัทเชื่อว่า ความหลากหลายของการมีพนักงานที่มีพื้นฐาน การศึกษาและประสบการณ์ที่แตกต่างกันเป็นสิ่งที่จำเป็นในการดำเนินงานของบริษัทในสภาพการแข่งขันปัจจุบันเพราะเป็นแหล่งสำคัญของการได้มาซึ่งความคิดสร้างสรรค์ที่จำเป็นต่อการพัฒนาสินค้า วิธีการทำงานใหม่ๆ แล้ว ผู้บริหารต้องดำเนินการเพื่อจูงใจให้พนักงานยอมรับค่านิยมใหม่นี้ ซึ่งผู้บริหารของบริษัท ซาราลี ได้ดำเนินการดังต่อไปนี้

1. **การจัดให้มีการฝึกอบรม** บริษัท ชาราลี จัดให้มีการฝึกอบรมเกี่ยวกับความหลากหลายทั้งในระดับองค์การและระดับแผนก โดยมีพนักงานประมาณ 12,000 -15,000 คนเข้ารับการฝึกอบรมเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร
2. **การประชุมเชิงวิชาการ(Conference)** เพื่อให้พนักงานในระดับแนวหน้าทุกคนทราบถึงนโยบายด้านความหลากหลาย บริษัทได้จัดให้มีการประชุมเชิงวิชาการเป็นระยะเวลา 2 วันโดยให้ผู้บริหารชาวอเมริกันของบริษัทจากทั่วโลกเข้าร่วมประชุมครั้งนี้ โดยมีประธานบริษัทและกรรมการบริหารบางคนนำเสนอ (Presentation) วิธีการดำเนินงานต่างๆ เพื่อให้มีความหลากหลายในแผนกหรือในกระบวนการทำงานต่างๆ ในแง่มุมต่างๆ นอกจากนี้ยังมีการเชิญบุคคลภายนอกมาร่วมบรรยายด้วย
3. **กระบวนการบริหาร** บริษัทได้ใช้กระบวนการบริหารโดยเฉพาะการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ช่วยในการส่งเสริมการปฏิบัติตามค่านิยมที่ต้องการ เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของพนักงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น กระบวนการที่สามารถใช้เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมของพนักงานได้มีดังนี้
   - 3.1 การรับบุคลากรเข้าทำงาน นอกจากพิจารณาถึงความสามารถและทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานแล้ว บริษัทควรพิจารณานิสัยการทำงานและค่านิยมต่างๆ ของผู้สมัครให้สอดคล้องกับค่านิยมขององค์การด้วย โดยการรับบุคคลจากภายนอก เพื่อให้เป็นไปตามค่านิยมที่ต้องการ บริษัทจึงได้กำหนดว่า 40 เปอร์เซนต์ของผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทที่รับเข้ามาทำงานต้องเป็นผู้หญิง และ 40 เปอร์เซนต์เป็นชนกลุ่มน้อยในสหรัฐอเมริกาซึ่งได้แก่ผู้มีเชื้อชาติอัฟริกัน เอเชียและสเปน
   - 3.2 การส่งเสริมบุคลากรภายใน บริษัทได้กำหนดว่า ในทุกๆ ปีจำนวนพนักงานที่ได้รับการส่งเสริมให้เลื่อนตำแหน่งนั้นอย่างน้อย 30 เปอร์เซ็นต์ ต้องเป็นผู้หญิงและชนกลุ่มน้อย
   - 3.3 การประเมินผลการทำงานของผู้บริหารประจำปี บริษัทได้กำหนดให้ความหลากหลายเป็นเกณฑ์หนึ่งที่ใช้ในการประเมินความสามารถด้วย
   - 3.4 การให้โบนัสประจำปีแก่ผู้บริหารนั้น บริษัทจะพิจารณาผลการ

ดำเนินงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายด้านความหลากหลายด้วย

4. **การยอมรับความสามารถ**(Recognition) บริษัทเห็นว่าการยอมรับความสามารถเป็นสิ่งจำเป็นจึงได้จัดให้มีรางวัลด้านความหลากหลายขึ้น ซึ่งเป็นรางวัลที่ประธานบริษัทมอบให้กับพนักงานที่มีผลงานดีที่สุดในรอบปีที่ผ่านมาด้านความหลากหลาย รางวัลที่มอบให้นี้อาจเป็นโล่รางวัล เงินสด และการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงาน รวมถึงการจัดงานเพื่อการประกาศยกย่องต่อหน้าพนักงานทั้งหมดของบริษัท
5. **การทบทวนการดำเนินงานของบุคคลหรือแผนกที่มีผลงานตามเป้าหมายด้านวัฒนธรรมที่ต้องการเป็นเลิศมากและน้อยที่สุดประจำปี** (The Best/Worst Review) บริษัทจัดให้บุคคลหรือแผนกที่มีผลงานด้านความหลากหลายที่ดีและแย่ที่สุดประจำปีอย่างละ 3 อันดับ แล้วให้บุคคลหรือแผนกเหล่านี้นำเสนอถึงเหตุผลหรือปัจจัยที่ทำให้ทำงานได้ผลดีหรือแย่ที่สุดให้ประธานบริษัทและเจ้าหน้าที่ด้านทรัพยากรมนุษย์ทราบ บริษัทเห็นว่า วิธีการดังกล่าวนี้จะช่วยให้พนักงานโดยเฉพาะแผนกที่ทำงานไม่ได้ผลตามที่กำหนดรู้ถึงวิธีการทำงานของแผนกที่ประสบความสำเร็จที่สามารถนำไปใช้ในการทำงานในแผนกของตนให้ดีขึ้นได้

การถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรไปยังต่างประเทศ

เมื่อองค์การขยายการดำเนินงานออกไปยังประเทศต่างๆ มากขึ้นก็ต้องการที่จะให้พนักงานขององค์การที่อยู่ในต่างประเทศมีพฤติกรรมเช่นเดียวกับพนักงานของบริษัทในประเทศแม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาพการแข่งขันปัจจุบัน องค์การต้องมีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรออกไปยังบริษัทสาขาต่างๆ ที่กระจายกันอยู่ทั่วโลกด้วย ไม่ว่าองค์การจะมีการกำหนดภารกิจหรือค่านิยมที่ต้องการเป็นลายลักษณ์อักษรหรือไม่ก็ตาม ปัญหาที่เกิดขึ้นในการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรไปยังต่างประเทศที่สำคัญมี 2 ประการคือ

1. ระยะทางหรือความห่างไกลระหว่างบริษัทแม่และบริษัทสาขา ทำให้เกิดความยุ่งยากในการรักษาและถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรไปยังบริษัทสาขามากขึ้น
2. ระดับความแตกต่างด้านวัฒนธรรมของประเทศต่างๆ โดยเฉพาะบริษัทที่ไปดำเนินการในประเทศที่มีวัฒนธรรมแตกต่างจากประเทศแม่มากๆ

จะเห็นได้ว่า ในบริษัทที่พนักงานส่วนใหญ่ทำงานอยู่นอกประเทศแม่ ความห่างไกลอาจมีผลให้ความพยายามที่จะแสดงและรักษาวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกันระหว่างบริษัทแม่และบริษัทสาขา มีความซับซ้อนมากขึ้นได้เนื่องจากความแตกต่างในวัฒนธรรมของประเทศต่างๆ โดยเฉพาะถ้าพนักงานไม่เห็นถึงความสำคัญของค่านิยมหลักขององค์การด้วยแล้ว การปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรก็จะทำได้ยากขึ้น ตัวอย่าง พนักงานในประเทศสาธารณประชาชนจีนไม่เห็นความสำคัญของการที่จะต้องสร้างความพอใจให้เกิดขึ้นกับผู้บริโภค หรือพนักงานในประเทศต่างในยุโรปตะวันออกรู้สึกอึดอัดกับค่านิยมในเรื่องการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน อันเนื่องมาจากค่านิยมนั้นไม่ได้ถือเป็นสิ่งสำคัญหรือเป็นแรงจูงใจในการทำงานในประเทศนั้นมาก่อน วัฒนธรรมองค์กรจึงขัดแย้งกับค่านิยมของคนในประเทศเหล่านั้น

ด้วยเหตุนี้องค์การจึงต้องมีการให้การศึกษาแก่เหล่าพนักงานโดยเฉพาะพนักงานท้องถิ่นที่กระจายอยู่ในประเทศต่างๆ เกี่ยวกับค่านิยมขององค์การและเหตุผลที่พนักงานต้องปฏิบัติตามค่านิยมเหล่านี้ สำหรับวิธีการที่สามารถนำมาใช้ในถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรออกไปยังบริษัทสาขาต่างๆ ที่กระจายกันอยู่ทั่วโลกได้มีดังต่อไปนี้

1. **การสื่อสารอย่างใกล้ชิดระหว่างผู้บริหารในสำนักงานใหญ่และผู้บริหารในประเทศต่าง ๆ** วิธีการนี้นอกจากจะทำเพื่อให้พนักงานในต่างประเทศทราบและเข้าใจถึงวัฒนธรรมองค์กรและเป้าหมายการดำเนินงานของบริษัทแล้ว ยังทำเพื่อถ่ายทอดแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด(Best Practices) จากประเทศหนึ่งไปยังประเทศอื่นๆ ด้วย
2. **การฝึกอบรม** เป็นวิธีการที่จะทำให้พนักงานรู้ถึงค่านิยมต่างๆ ขององค์การและจะช่วยให้พนักงานใช้ค่านิยมเหล่านั้นเป็นแนวทางในการดำเนินงาน ตัวอย่าง บริษัท เท็กซัส อินสตรูเม้นท์ (Texas Instruments หรือ TI) จำกัด[39] มีโครงการฝึกอบรมสำหรับผู้จัดการบริษัททุกคน โครงการนี้เป็นโครงการที่ดำเนินการกว้างขวางทั่วโลกที่ใช้ชื่อว่า "Decision Making in the New TI" มีวัตถุประสงค์ที่จะเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมด้านการตัดสินใจของพนักงานในบริษัทให้หันมาใช้ตัวแบบ(Model)ในการประเมินและการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่จะนำไปปฏิบัติ หรือบริษัท คอสโค(Costco) จำกัด[40] ร้านค้าปลีกแห่งหนึ่งของสหรัฐ มีนโยบายให้ผู้บริหารระดับกลางและสูงที่ทำงานในต่างประเทศเข้ารับการอบรมที่สำนักงานใหญ่เป็นประจำ ส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมนี้จะเป็นการให้ความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร การอบรมนี้มีระยะเวลาแตกต่างกันขึ้นกับตำแหน่งของผู้เข้ารับการอบรม หัวข้อของการ

อบรมนี้เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ที่ครอบคลุมถึงค่านิยมของบริษัท ตลอดจนวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับค่านิยมต่างๆ เหล่านั้น ส่วนบริษัทสาขาในสหรัฐอเมริกาของบริษัท โนเกีย จำกัด[41] ผู้จำหน่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่ของประเทศฟินแลนด์ พนักงานใหม่ทุกคนต้องเข้าชั้นเรียนเกี่ยวกับวัฒนธรรม (Cultural Awareness Class) อันเป็นชั้นเรียนสำหรับพนักงานชาวอเมริกันเพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจถึงวัฒนธรรมและรูปแบบการบริหารของชาวฟินแลนด์ และรู้ถึงความแตกต่างกับวัฒนธรรมและรูปแบบการบริหารของคนอเมริกัน บริษัทข้ามชาติหลายแห่งมีการจัดตั้งมหาวิทยาลัยภายในองค์การ เช่น บริษัท ซิสโค(Cisco) บริษัทยูนิซิส(Unisys) เป็นต้น เพื่อให้การฝึกอบรมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น[42]

3. **การมอบหมายให้พนักงานไปทำงานในต่างประเทศ** (International Transfers) การโยกย้ายพนักงานที่ทำงานสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรไปยังต่างประเทศจะมีส่วนช่วยในการเผยแพร่วัฒนธรรมองค์กรไปยังบริษัทสาขา และยังมีผลให้พนักงานชาวต่างประเทศซึมซับและยอมรับพฤติกรรมในลักษณะที่ต้องการได้ดีขึ้น นอกจากนี้การโยกย้ายพนักงานจากทั่วโลกมาทำงานที่สำนักงานใหญ่ยังช่วยพนักงานต่างประเทศเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรและนำความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมของประเทศตนมายังสำนักงานใหญ่ด้วย ตัวอย่าง ที่บริษัท โนเกีย จำกัด[43] พนักงานของบริษัทสามารถขอย้ายไปทำงานนอกประเทศของตนได้ โดยเฉพาะพนักงานที่สำนักงานใหญ่ ทั้งนี้เพราะประสบการณ์จากการทำงานในสหรัฐจะเป็นสิ่งที่มีค่าสำหรับพนักงานและยังเป็นประโยชน์ต่อบริษัทด้วยเนื่องจากทำให้บริษัทสามารถปรับวัฒนธรรมองค์กรและวิธีการที่บริษัทดำเนินการในสหรัฐให้เหมาะสมได้ นอกจากนี้ยังมีโอกาสถ่ายทอดวัฒนธรรมของประเทศฟินแลนด์ให้เพื่อนร่วมงานในสหรัฐทราบด้วย หรือเมื่อมีการจัดตั้งร้านค้าในต่างประเทศ บริษัท คอสท์โค จำกัด[44] จะส่งพนักงานจากประเทศแม่ 3 คนไปจัดระบบการทำงาน รวมถึงถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรให้กับพนักงานในท้องถิ่นด้วย สำหรับระยะเวลาที่พนักงานจากสำนักงานใหญ่ทำงานในต่างประเทศนั้นจะแตกต่างกันไปขึ้นกับว่าตลาด และการที่พนักงานท้องถิ่นจะสามารถรับวัฒนธรรมของบริษัทแม่ได้เร็วมากน้อยเพียงใด หรือ บริษัท เนสท์เล่ จำกัด[45] มีการย้ายผู้บริหารฝึกหัดไปทำงานในประเทศต่าง ๆ ในยุโรปเพื่อจะได้เรียนรู้ถึง

วัฒนธรรมของประเทศต่างๆ เพื่อจะได้เข้าใจคนยุโรปโดยรวมแทนที่จะคิดเหมือนคนในประเทศใดประเทศหนึ่งเท่านั้น

4. **การจ้างบุคลากรหรือผู้จัดการท้องถิ่น** แล้วดำเนินการให้บุคลากรท้องถิ่นเหล่านี้เรียนรู้และมีประสบการณ์เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทแม่มากจนสามารถนำไปถ่ายทอดในรูปแบบของท้องถิ่นได้ ตัวอย่าง บริษัท ยิลเล็ทท์ จำกัด[46] มีการรับนักศึกษาที่มีความสามารถจากมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงในประเทศที่ไปดำเนินงาน หลังจากที่ได้รับการฝึกอบรมเป็นเวลา 6 เดือนที่บริษัทสาขาแล้ว จะถูกส่งมาที่สำนักงานใหญ่ของบริษัทเพื่อให้เรียนรู้ทุกแง่มุมการดำเนินธุรกิจของบริษัทเป็นเวลาอีก 18 เดือน จากนั้นบริษัทจะจ้างผู้ที่ประสบความสำเร็จในการฝึกอบรมเข้าทำงานในตำแหน่งบริหารระดับต้นแล้วส่งกลับไปทำงานที่บริษัทสาขาในประเทศบ้านเกิด หรือบริษัท ซิสโก้ จำกัด[47] มีการจ้างผู้จัดการท้องถิ่นแล้วดำเนินกระบวนการทางสังคมจนกระทั่งสมารถนำวัฒนธรรมองค์กรไปถ่ายทอดกับพนักงานท้องถิ่นได้
5. **การให้ความรู้สัญจร** (Road Show) เป็นอีกวิธีการหนึ่งที่บริษัทข้ามชาติใช้ในการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กร ตัวอย่าง ฝ่ายให้บริการลูกค้าของบริษัทคอมแพค จำกัด[48] มีการพัฒนาสื่อผสม(Multimedia) ในรูปแบบปฏิสัมพันธ์ที่น่าสนใจเพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงจากสำนักงานใหญ่ใช้ในการนำเสนอในการตระเวนให้ความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรแก่บริษัทสาขาสำคัญที่กระจายอยู่ทั่วโลกได้

แม้ว่าองค์กรหนึ่งควรจะมีวัฒนธรรมองค์กรเช่นเดียวกัน แต่โดยทั่วไปแล้ววัฒนธรรมองค์กรของบริษัทข้ามชาติมักจะเป็นการผสมผสานระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับวัฒนธรรมของประเทศที่ไปดำเนินการ เนื่องจากในแต่ละประเทศจะมีวัฒนธรรมของตนเองและสมาชิกขององค์การในต่างประเทศอาจปฏิเสธการกระทำใดๆ ที่ไม่สอดคล้องกับวัฒนธรรมหรือกฎหมายของประเทศนั้นได้ ตัวอย่าง บริษัท ซีเมนส์ จำกัด[49] ใช้การให้พนักงานแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาโดยตรงของตนเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งในการประเมินความสามารถในการบริหารงาน อย่างไรก็ตามวิธีการนี้ไม่อาจใช้ได้ในประเทศจีน เนื่องจากคนจีนให้ความเคารพอย่างสูงต่อผู้บังคับบัญชาของตนจึงไม่นิยมที่จะแสดงความคิดเห็นใดๆ ต่อเจ้านาย หรือ ที่บริษัท วอลมาร์ท จำกัด[50] ร้านค้าปลีกที่ใหญ่ที่สุดในอเมริกามีนโยบายที่ให้พนักงานในอเมริกาซื้อหุ้นของบริษัทได้เพื่อสร้างความจงรักภักดีในองค์การ แต่นโยบายนี้ไม่

สามารถใช้ได้ในประเทศเยอรมัน เนื่องจากขัดกับกฎหมายของประเทศนั้น เป็นต้น ผู้บริหารระดับสูงจึงต้องพิจารณาว่า วัฒนธรรมองค์กรใดที่สามารถนำไปปฏิบัติได้โดยไม่ขัดต่อความรู้สึก ขนบธรรมเนียมประเพณีของคนในท้องถิ่น แล้วพยายามปลูกฝังให้พนักงานในท้องถิ่นยอมรับวัฒนธรรมองค์กร แต่หากวัฒนธรรมของประเทศแม่นั้นไม่สอดคล้องกับวัฒนธรรมในท้องถิ่นแล้ว องค์การก็ต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมในท้องถิ่น โดยทั่วไป ผู้บริหารของบริษัทข้ามชาติบางแห่งนิยมที่จะปรับวัฒนธรรมองค์กร ให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมของประเทศที่ไปดำเนินกิจการมากกว่าที่จะปรับวัฒนธรรมของประเทศนั้นให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กร ตัวอย่าง บริษัทอเมริกันที่ดำเนินงานในประเทศอินโดนีเซีย[51] ในตอนแรกในห้องอาหารของบริษัทมีผนังกั้นแยกส่วนของผู้บริหารและพนักงานออกจากกัน แต่เมื่อที่ปรึกษามาเห็นเข้าจึงให้คำแนะนำว่า หากบริษัทต้องการเพิ่มผลิตภาพการทำงานของพนักงาน ควรรื้อผนังกั้นในห้องอาหารออกเสีย รวมถึงลดอุปสรรคทั้งทางกายภาพและด้านบริหารในการติดต่อระหว่างฝ่ายบริหารและพนักงานลง เมื่อบริษัทดำเนินการตามวัฒนธรรมท้องถิ่นก็มีผลให้ผลิตภาพการทำงานของพนักงานสูงขึ้น ด้วยเหตุผลนี้ บริษัทที่ดำเนินการทั่วโลกจึงควรมอบหมายให้บริษัทในแต่ละประเทศในแต่ละภูมิภาครับผิดชอบในการให้การศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรแก่พนักงานในประเทศนั้นๆ เอง อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรไปในลักษณะที่ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมท้องถิ่นมากเกินไปอาจไม่ส่งผลดีแก่บริษัทเช่นเดียวกันเพราะอาจมีผลให้บริษัทขาดเอกลักษณ์ของการเป็นบริษัทเดียวกันไปได้

คำถามท้ายบท

1. จงอธิบายความหมายของวัฒนธรรมองค์กรมาให้เป็นที่เข้าใจและอธิบายต่อไปด้วยว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันอย่างไร
2. การมีวัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจนจะช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจในปัจจุบันได้อย่างไร
3. องค์การสามารถสร้างหรือกำหนดวัฒนธรรมองค์กรได้โดยวิธีการใดบ้าง จงอธิบายพร้อมยกตัวอย่างประกอบให้ชัดเจน
4. การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งจำเป็นในโลกยุคปัจจุบัน หากต้องการที่จะให้องค์การสามารถแข่งขันในตลาดโลกต่อไปได้ ให้ท่านอธิบายว่าองค์การจะมีวิธีการที่จะใช้ในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรได้อย่างไรบ้าง
5. จงอธิบายสาเหตุที่ทำให้บริษัทข้ามชาติประสบปัญหาในการนำวัฒนธรรมองค์กรไปใช้ในบริษัทสาขา และวัฒนธรรมองค์กรที่จะใช้ในบริษัทสาขาในต่างประเทศนั้นควรต้องมีการปรับเปลี่ยนจากวัฒนธรรมองค์กรในประเทศแม่หรือไม่ อย่างไร

หัวข้ออภิปราย

1. ท่านคิดว่า บริษัทข้ามชาติที่ต้องการเป็นบริษัทชั้นนำของโลกควรต้องมีวัฒนธรรมองค์กรแบบเดียวกันหรือไม่ อย่างไร

กิจกรรม

1. ให้ท่านท่องไปยังเว็บไซต์ของบริษัทข้ามชาติที่มีชื่อเสียงสัก 10 แห่ง แล้วหาข้อมูลเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้
   1.1 ให้ระบุ วัฒนธรรมองค์กรของแต่ละบริษัท แล้วอธิบายว่า วัฒนธรรมนั้นๆ มีผลต่อการประสบความสำเร็จหรือก่อให้เกิดปัญหาในการทำงานของบริษัทอย่างไรบ้าง
   1.2 ให้เปรียบเทียบ วัฒนธรรมองค์กรของบริษัทเหล่านั้นว่าเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร