สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พิมพ์ครั้งที่ 3
ฉบับปรับปรุง

วัฒนธรรมองค์การ
Organizational Culture
ปัจจัยสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืน

ชนิดา จิตตรุทธะ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
ห้องสมุดพระนครเหนือ
501031743

คำนำในการพิมพ์ครั้งที่ 3

หนังสือ “วัฒนธรรมองค์การ : ปัจจัยสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืน” ฉบับพิมพ์ครั้งที่ 3 นี้ ได้ดำเนินการจัดพิมพ์โดยสำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และได้รับความสนใจจากผู้อ่านที่เป็นทั้งนักวิชาการ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในองค์การต่าง ๆ รวมทั้งนิสิตนักศึกษาที่ใช้ในการค้นคว้าเพื่อการศึกษาด้านการบริหารจัดการวัฒนธรรมองค์การและการบริหารทรัพยากรมนุษย์

กระบวนทัศน์เดิมในการบริหารจัดการนั้นไม่พอเพียงในการอธิบายความสำเร็จขององค์การในยุคหลังสมัยใหม่ นับวันมนุษย์มีแนวโน้มแสวงหาความเป็น “ปัจเจกบุคคล” ยิ่งขึ้น ขณะเดียวกับที่สังคมองค์การกลับต้องอาศัยการพึ่งพิงกันในลักษณะของ “พหุสังคม” ที่ต้องการความมีส่วนร่วมจากสมาชิกองค์การมากขึ้น พื้นที่ร่วมสำหรับชีวิตองค์การทั้งสองฝั่ง ได้แก่ ชีวิตในฝั่งขององค์การ และชีวิตในฝั่งของสมาชิกองค์การ หมายถึง “วัฒนธรรมองค์การ” จึงกลายเป็นปัจจัยสำคัญมากยิ่งขึ้นทุกขณะในการบริหารจัดการ คุณค่าเชิงปทัสถานและพฤติกรรมที่ประกอบขึ้นเป็นวัฒนธรรมขององค์การแต่ละแห่งได้รับการยอมรับจากนักทฤษฎีการจัดการ นักทฤษฎีวัฒนธรรมองค์การ รวมทั้งนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ประสบความสำเร็จทั่วโลกว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์การแห่งหนึ่งมีอัตลักษณ์ต่างจากอีกแห่งหนึ่งอย่างสิ้นเชิง รวมทั้งมีอิทธิพลถึงความสำเร็จที่แตกต่างกันขององค์การแต่ละแห่งด้วย

ความเข้าใจง่าย ๆ ที่ว่า หากวัฒนธรรมองค์การ วัฒนธรรมปัจเจกบุคคล และวัฒนธรรมของงานอยู่ผิดกาละเทศะ ย่อมนำไปสู่ความล้มเหลวทั้งขององค์การและปัจเจกบุคคล ทำให้ผู้เขียนเห็นว่ากระบวนทัศน์สำคัญในการจัดการจะต้องเปลี่ยนเสียใหม่ จาก “การบรรจุคนที่เหมาะสมลงในงาน” กลายเป็น “การบรรจุบุคคลที่เหมาะสมลงในสถานที่ทำงานที่เหมาะสม แล้วจึงบรรจุงานที่เหมาะสมให้กับบุคคล” โดยเหตุนี้ ผู้บริหารองค์การสามารถนำการจัดการวัฒนธรรมที่เหมาะสมนี้ไปปรับใช้ให้เกิดความสมดุลและราบรื่นในการบริหาร เพื่อตอบสนองต่อการแสวงหาความสำเร็จที่ยั่งยืนขององค์การ ขณะเดียวกันก็ตอบสนองต่อการแสวงหาความหมายในสถานที่ทำงาน และความพึงพอใจของชีวิตผู้ปฏิบัติงานในองค์การได้

รองศาสตราจารย์ ดร.ชนิดา จิตตรุทธะ

9 เมษายน 2559

สารบัญ

หน้า

คำนิยม
คำนำในการพิมพ์ครั้งที่ 3
สารบัญ
สารบัญกรอบ
สารบัญรูปภาพ
สารบัญตาราง
สารบัญแผนภาพ
บทนำ 1
ภาคทฤษฎี
บทที่ 1 การจัดการวัฒนธรรมที่เหมาะสม : ปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์การ 13
1. การจัดการวัฒนธรรมที่เหมาะสม 13
1.1 ความเป็นมาของการจัดการวัฒนธรรมที่เหมาะสม 13
1.2 ความสำคัญของการจัดการวัฒนธรรมที่เหมาะสม 14
1.3 ความสอดคล้องกันของวัฒนธรรม 17
1.3.1 ความต้องการของปัจเจกบุคคล 20
1.3.2 ความต้องการขององค์การ 22
1.4 ทฤษฎีแบบแผนวัฒนธรรมที่เหมาะสม 24
2. กรณีศึกษาความสอดคล้องทางวัฒนธรรมในบริบทของไทย 28
2.1 กรณีตัวอย่าง 28
2.2 ระเบียบวิธีและเครื่องมือ 29
2.3 ผลลัพธ์จากกรณีศึกษา 29
สรุป 31
บทที่ 2 ปัจเจกบุคคลกับองค์การ : ความขัดแย้งและความแตกต่าง 33
1. การรับมือกับความขัดแย้ง 33
2. กับดักความคิดที่องค์การมักตกหลุมพราง 34
3. สาเหตุของความขัดแย้งระหว่างปัจเจกบุคคลกับองค์การ 38
3.1 สถานการณ์ระบบราชการ (bureaucratic situations) 41

สำหรับนักศึกษาเท่านั้น ห้ามนำไปอ้างอิง

หน้า

3.2 การครอบงำของจริยธรรมองค์การ (ethics of organization) 46
3.3 สภาพอัญภาวะของบุคคล (individual alienation) 51
3.4 เป้าหมายที่ขัดกัน (paradox of goal) 53
3.5 บริบทการจัดการที่เปลี่ยนไป (managerial context) 55
4. ความแตกต่างระหว่างปัจเจกบุคคล (individual differences) 57
4.1 สมอง 61
4.2 สมรรถนะ 62
4.3 แรงจูงใจ 62
4.4 อารมณ์ 63
4.5 ลักษณะนิสัย 65
4.6 แบบแผนในการทำงาน 65
4.7 บริบททางอาชีพ 66
5. วัฒนธรรมที่เหมาะสมช่วยลดความขัดแย้งลง 67
สรุป 68
บทที่ 3 วัฒนธรรมองค์การกับการบริหารงานบุคคล : ความสอดคล้องหรือความขัดแย้ง 71
1. กระแสการจัดการองค์การ 71
1.1 อิทธิพลของสำนักเหตุผลนิยม (Rationalism) 72
1.2 การโต้แย้งของสำนักมนุษยนิยม (Humanism) 76
1.3 การเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ทฤษฎีองค์การ 80
1.3.1 แนวคิดมนุษยสัมพันธ์ 80
1.3.2 แนวคิดการพัฒนาองค์การ 83
1.3.3 กระแสการจัดการวัฒนธรรมองค์การ 87
2. วัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมกับปัจเจกบุคคล 88
2.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ 91
2.1.1 วัฒนธรรมองค์การในฐานะภาพอุปมาอุปไมย 92
2.1.2 วัฒนธรรมองค์การในฐานะตัวแปร 94

" สำหรับประโยชน์ทางการศึกษาและการอ้างอิงเท่านั้น "

หน้า

2.1.3 วัฒนธรรมองค์การในฐานะวงจรปฏิบัติของกิจกรรม 95
2.2 วัฒนธรรมองค์การกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคล 98
2.2.1 มิติของวัฒนธรรมองค์การ 99
2.2.2 มิติของวัฒนธรรมปัจเจกบุคคล 100
2.3 บทบาทและมิติใหม่ของวัฒนธรรมองค์การในการจัดการองค์การ 102
2.4 วัฒนธรรมองค์การกับการบริหารงานบุคคล 104
สรุป **108**

บทที่ 4 แบบแผนวัฒนธรรมที่เหมาะสม : ทฤษฎีและข้อเท็จจริง **109**

1. แนวคิดหลักและข้อเสนอของทฤษฎี **109**
1.1 แนวคิดหลักของทฤษฎี 110
1.2 ข้อเสนอของทฤษฎี 111
2. จุดแข็งของทฤษฎี **112**
3. สรุปลักษณะสำคัญของวัฒนธรรม 4 ประเภท **113**
4. ตัวแปรสำคัญที่เกี่ยวข้อง **119**
4.1 ภาวะผู้นำ 119
4.2 ปัจจัยจูงใจ 120
4.3 โครงสร้างองค์การ 122
4.4 ลักษณะของงาน 122
4.5 อำนาจและความเป็นทางการ 123
4.6 แรงบังคับที่มีอิทธิพลต่อบุคคล 124
4.7 บริบททางวัฒนธรรม 126
5. การปะทะทางวัฒนธรรม **135**
6. ทฤษฎีของแฮนดีเปรียบเทียบกับแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง **137**
7. ข้อเท็จจริงจากการจัดการวัฒนธรรมองค์การทั้ง 4 ประเภท **139**
7.1 การจัดการแบบซุส : ความไว้วางใจดีกว่าสัญญาใด ๆ 140
7.2 การจัดการแบบอพอลโล : องค์การแบบญี่ปุ่น 141
7.3 การจัดการแบบอเธนา : การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ 144

"สำหรับใช้ในการศึกษาเล่าเรียนเท่านั้น"

หน้า

7.4 การจัดการแบบดิออนีซุส : องค์การแบบวิชาชีพ 144

สรุป 147

ภาคปฏิบัติ

บทที่ 5 วัฒนธรรมแบบสโมสร : ปัจจัยจูงใจและความสอดคล้องระหว่างองค์การกับบุคคล 149

1. วัฒนธรรมสโมสรหรือวัฒนธรรมแบบซุส 149

2. ปัจจัยจูงใจบุคคลแบบซุส 152

2.1 การคิดและการเรียนรู้แบบซุส 153

2.2 อิทธิพลและการเปลี่ยนแปลงแบบซุส 154

2.3 การจูงใจและการให้รางวัลแบบซุส 155

3. ความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลแบบซุส 156

4. ศึกษาเปรียบเทียบวัฒนธรรมสโมสรกับทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง 159

5. กรณีศึกษาองค์การแบบซุส 163

5.1 กรณีสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงศึกษาธิการ : องค์การแบบซุสภาครัฐ 164

5.1.1 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องทางวัฒนธรรม 165

5.1.2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยจูงใจ 167

5.2 กรณีบริษัทอาคเนย์ประกันภัย จำกัด : องค์การแบบซุสภาคเอกชน 168

5.2.1 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องทางวัฒนธรรม 169

5.2.2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยจูงใจ 171

5.3 กรณีมูลนิธิห่วงใยเยาวชน : องค์การแบบซุสภาคประชาสังคม 172

5.3.1 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องทางวัฒนธรรม 172

5.3.2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยจูงใจ 175

สรุป 176

หน้า

บทที่ 6 วัฒนธรรมแบบเน้นบทบาท : ปัจจัยจูงใจและความสอดคล้องระหว่างองค์การกับบุคคล 177

1. วัฒนธรรมเน้นบทบาทหรือวัฒนธรรมแบบอพอลโล 177

2. ปัจจัยจูงใจบุคคลแบบอพอลโล 181

2.1 การคิดและการเรียนรู้แบบอพอลโล 181

2.2 อิทธิพลและการเปลี่ยนแปลงแบบอพอลโล 182

2.3 การจูงใจและการให้รางวัลแบบอพอลโล 183

3. ความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลแบบอพอลโล 185

4. ศึกษาเปรียบเทียบวัฒนธรรมแบบเน้นบทบาทกับทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง 188

5. กรณีศึกษาองค์การแบบอพอลโล 192

5.1 กรณีกระทรวงกลาโหม กองทัพบก : องค์การแบบอพอลโลภาครัฐ 192

5.1.1 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องทางวัฒนธรรม 193

5.1.2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยจูงใจ 196

5.2 กรณีบริษัทโตชิบา คอนซูมเมอร์ โปรดัคส์ (ประเทศไทย) จำกัด : องค์การแบบอพอลโลภาคเอกชน 197

5.2.1 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องทางวัฒนธรรม 198

5.2.2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยจูงใจ 200

5.3 กรณีมูลนิธิศุภนิมิตแห่งประเทศไทย : องค์การแบบอพอลโลภาคประชาสังคม 201

5.3.1 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องทางวัฒนธรรม 202

5.3.2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยจูงใจ 204

สรุป 205

บทที่ 7 วัฒนธรรมแบบเน้นงาน : ปัจจัยจูงใจและความสอดคล้องระหว่างองค์การกับบุคคล 207

1. วัฒนธรรมแบบเน้นงานหรือวัฒนธรรมแบบอเธนา 207

หน้า

2. ปัจจัยจูงใจบุคคลแบบอเธนา 211

2.1 การคิดและการเรียนรู้แบบอเธนา 211

2.2 อิทธิพลและการเปลี่ยนแปลงแบบอเธนา 213

2.3 การจูงใจและการให้รางวัลแบบอเธนา 215

3. ความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลแบบอเธนา 216

4. ศึกษาเปรียบเทียบวัฒนธรรมแบบเน้นงานกับทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง 219

5. กรณีศึกษาองค์การแบบอเธนา 223

5.1 กรณีบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด : องค์การแบบอเธนาภาครัฐ 223

5.1.1 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องทางวัฒนธรรม 224

5.1.2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยจูงใจ 227

5.2 กรณีบริษัทสีโอ เบอร์เนทท์ จำกัด : องค์การแบบอเธนาภาคเอกชน 228

5.2.1 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องทางวัฒนธรรม 228

5.2.2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยจูงใจ 232

5.3 กรณีองค์การ CCS (Cross Cultural Solutions) ประเทศไทย : องค์การแบบอเธนาภาคประชาสังคม 233

5.3.1 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องทางวัฒนธรรม 234

5.3.2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยจูงใจ 237

สรุป 238

บทที่ 8 วัฒนธรรมแบบเน้นตัวตน : ปัจจัยจูงใจและความสอดคล้องระหว่างองค์การกับบุคคล 241

1. วัฒนธรรมแบบเน้นความเป็นตัวตนหรือวัฒนธรรมแบบดิออนีซุส 241

2. ปัจจัยจูงใจบุคคลแบบดิออนีซุส 243

2.1 การคิดและการเรียนรู้แบบดิออนีซุส 243

2.2 อิทธิพลและการเปลี่ยนแปลงแบบดิออนีซุส 245

สำหรับนักศึกษาและอาจารย์ในประเทศไทย

หน้า

2.3 การจูงใจและการให้รางวัลแบบดิออนีซุส 246

3. ความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลแบบดิออนีซุส 247

4. ศึกษาเปรียบเทียบวัฒนธรรมแบบเน้นตัวตนกับทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง 251

5. กรณีศึกษาองค์การแบบดิออนีซุส 255

5.1 กรณีคณะจิตรกรรมประติมากรรมและภาพพิมพ์ มหาวิทยาลัยศิลปากร : องค์การแบบดิออนีซุสภาครัฐ 256

5.1.1 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องทางวัฒนธรรม 257

5.1.2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยจูงใจ 259

5.2 กรณีบริษัทอินทีเรียร์ วิชั่น จำกัด : องค์การแบบดิออนีซุสภาคเอกชน 260

5.2.1 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องทางวัฒนธรรม 261

5.2.2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยจูงใจ 264

5.3 กรณีสภาทนายความแห่งประเทศไทย : องค์การแบบดิออนีซุสภาคประชาสังคม 265

5.3.1 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องทางวัฒนธรรม 266

5.3.2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยจูงใจ 268

สรุป 269

บทที่ 9 วัฒนธรรมที่เหมาะสม : ข้อเสนอสำหรับวงวิชาการ 273

1. กระบวนทัศน์ใหม่ในเรื่ององค์การและการบริหารงานบุคคล 273

1.1 ข้อเสนอเกี่ยวกับองค์การในอนาคต 275

1.2 ข้อเสนอเกี่ยวกับผู้ปฏิบัติงานในอนาคต 281

2. หลักการในการศึกษาองค์การ ข้อเสนอ และทฤษฎี 287

2.1 ประเด็นความสอดคล้องทางวัฒนธรรม 290

2.2 ประเด็นการจูงใจปัจเจกบุคคล 295

3. ข้อเสนอสำหรับวงวิชาการ 299

สรุป 301

หน้า

บทที่ 10 วัฒนธรรมที่เหมาะสม : แนวทางปฏิบัติ 303
1. ข้อเสนอสำหรับผู้บริหาร 304
2. แนวทางปฏิบัติสำหรับผู้บริหาร 307
3. ข้อเสนอสำหรับผู้ปฏิบัติงาน 309
4. แนวทางปฏิบัติสำหรับผู้ปฏิบัติงาน 310
สรุป 312

บทส่งท้าย 315
1. การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม 315
2. การผสมผสานทางวัฒนธรรม 317
3. องค์การที่มีประสิทธิภาพ 318
4. อัตลักษณ์ทางวัฒนธรรม 320
สรุป 322

ภาคผนวก 323
แบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมขององค์การ 323

บรรณานุกรม 331
ภาษาไทย 331
ภาษาอังกฤษ 332

ประวัติผู้เขียน 343

สำหรับเพื่อการศึกษาและการอ้างอิงเท่านั้น

1 การจัดการวัฒนธรรมที่เหมาะสม : ปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์การ

1. การจัดการวัฒนธรรมที่เหมาะสม

1.1 ความเป็นมาของการจัดการวัฒนธรรมที่เหมาะสม

ในกระบวนการสรรหาและเลือกสรรบุคคลนั้น องค์การส่วนใหญ่มักเลือกสรรสมาชิกองค์การโดยอาศัยการพิจารณาจากความสามารถ ทักษะ หรือความรู้ที่เหมาะสมกับงาน แต่มักจะไม่ได้คำนึงถึงมิติที่ละเอียดซับซ้อนของความเป็น "ปัจเจกบุคคล" ซึ่งทำให้องค์การส่วนใหญ่ละเลยปัจจัยที่สำคัญยิ่งกว่าปัจจัยเรื่องความสามารถของบุคคลไป นั่นคือ ปัจจัย "ความเหมาะสมที่สุด" (best fit) ระหว่างองค์การกับปัจเจกบุคคล เป็นเหตุให้ทั้งองค์การและคนต่างก็มีความขัดแย้งกันอยู่เสมอและนับวันจะทวีเพิ่มขึ้น ในยุคที่ผ่านมา ความคิดที่ปรากฏและเป็นที่เข้าใจกันโดยทั่วไปเกี่ยวกับองค์การและการจัดการคือ องค์การและสมาชิกองค์การส่วนใหญ่นั้นมีความเหมือนกันโดยพื้นฐาน เนื่องจากองค์การส่วนใหญ่มีความมั่นคงและอยู่ในโครงสร้างขนาดใหญ่ของระบบราชการ การจัดการองค์การจึงมุ่งไปที่ความมีประสิทธิภาพขององค์การเป็นหลัก โดยอาศัยการควบคุมและบังคับบัญชาภายใต้อิทธิพลของการจัดการตามลำดับชั้นและการจัดการอย่างวิทยาศาสตร์ ขณะที่สมาชิกองค์การโดยทั่วไปมีความพึงพอใจกับความมั่นคงในงาน เนื่องจากแนวคิดกระแสหลักในการจัดการอยู่ในบริบทวัฒนธรรมของ

สมัยใหม่นิยมซึ่งถูกขับเคลื่อนด้วยความจำเป็นของยุคอุตสาหกรรม คนส่วนใหญ่จึงปรารถนาที่จะบรรลุความต้องการในเรื่องความปลอดภัย ชีวิตที่มั่นคง และการทำนายล่วงหน้าได้ แต่ราวปลายทศวรรษ 1970 ผลกระทบของเทคโนโลยีข่าวสารและคอมพิวเตอร์ได้สร้างเงื่อนไขของการจัดการแบบใหม่ขึ้น ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีได้เข้ามาแทนที่การทำงานในแบบแผนเดิมของระบบราชการและระบบอุตสาหกรรม และส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อมการทำงาน มนุษย์หันเหออกจากชุมชนและวิถีชีวิตในแบบแผนเดิมเข้าสู่บริบทวัฒนธรรมร่วมสมัยซึ่งถูกขับเคลื่อนด้วยความจำเป็นในยุคอิเล็กทรอนิกส์

ต้นศตวรรษที่ 21 เป็นต้นมา ความมีเอกภาพของสังคมในแบบแผนเดิมถูกแทนที่ด้วยคำว่า พหุนิยม ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องจากกระแสโลกาภิวัตน์ การจัดการของบรรษัทข้ามชาติในปัจจุบันอาศัยการควบคุมด้วยระบบเทคโนโลยีข่าวสารและสื่อมวลชนที่แพร่หลายไปทั่ว ทำให้ไม่สามารถแบ่งแยกวัฒนธรรมหลักและวัฒนธรรมรองออกจากกันได้อย่างชัดเจน ลักษณะขององค์การทั้งหลายมีความแตกต่างกันในพิสัยที่กว้างมากขึ้น รวมทั้งระยะห่างที่เพิ่มขึ้นระหว่างคุณลักษณะต่าง ๆ ของผู้ปฏิบัติงาน ปัจเจกบุคคลมีลักษณะแตกต่างจากกันมากขึ้นและมีความเป็นเอกเทศมากขึ้นกว่าในยุคใด เนื่องจากมนุษย์ในยุคปัจจุบันมีทางเลือกที่ไม่จำกัดอีกต่อไปในการบรรลุความต้องการส่วนตัวซึ่งมีอยู่มากมายและแตกต่างกันออกไป ซึ่งขึ้นอยู่กับการจัดลำดับความสำคัญในเรื่องต่าง ๆ ของแต่ละบุคคล การจัดการองค์การสมัยใหม่จึงต้องตอบสนองข้อเรียกร้องที่มีความหลากหลาย และเป็นเรื่องส่วนตัวมากขึ้นภายใต้วิถีชีวิตซึ่งแตกต่างกันของปัจเจกบุคคล ทำให้ความปรารถนาและเป้าหมายระหว่างองค์การกับผู้ปฏิบัติงานยิ่งแตกต่างกันออกไป ผลลัพธ์ที่ตามมาคือ งานของการจัดการในปัจจุบันจึงมีความซับซ้อนยิ่งขึ้น ผู้บริหารองค์การต้องหาทางออกและจัดการกับความขัดแย้งที่มีรูปแบบหลากหลายขึ้น และแนวคิดในการจัดการถูกปรับเปลี่ยนให้มีความเหมาะสมกับความต้องการขององค์การและความต้องการของปัจเจกบุคคลมากยิ่งขึ้นกว่าในยุคที่ผ่านมา

1.2. ความสำคัญของการจัดการวัฒนธรรมที่เหมาะสม (best fit management)

ถ้าเช่นนั้น องค์การแต่ละแห่งจะประสบความสำเร็จในการดึงดูด สรรหา เลือกสรร จูงใจ และรักษาผู้ปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับองค์การได้อย่างไร กระบวนทัศน์ในเรื่องของการบรรจุคนที่เหมาะสมลงในงาน (Put the right man to the right job) ยังคงใช้ได้ผลเพียงไรในบริบทการจัดการที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สังคมมีความหลากหลายยิ่งขึ้น วัฒนธรรมของการทำงานและวัฒนธรรมขององค์การที่กำลังเปลี่ยนแปลง รวมทั้งความต้องการที่เปลี่ยนไปของผู้ปฏิบัติงานในศตวรรษนี้เป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้อง

เผชิญ ข้อเท็จจริงต่าง ๆ ล้วนชี้ให้เห็นว่า งานเกี่ยวกับการจัดการมีความยากและท้าทายผู้บริหารมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการปรับเปลี่ยนความรับผิดชอบให้เหมาะสมกับปัจเจกบุคคล การปรับเงื่อนไขต่าง ๆ ของงาน และการปรับเปลี่ยนการจูงใจและให้รางวัล การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนับเป็นการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเมื่อลองพิจารณาจากแนวคิดเรื่องความยุติธรรมขององค์การ ในยุคที่ผ่านมา ความยุติธรรมถูกนิยามว่าหมายถึงการที่ทุกคนได้รับการปฏิบัติเหมือนกัน แต่เมื่อสมาชิกองค์การได้รับการตอบสนองในฐานะที่เป็นปัจเจกบุคคลยิ่งขึ้นกว่าเดิมในศตวรรษนี้ ความยุติธรรมในองค์การจึงเกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ที่แตกต่างกันสำหรับปัจเจกบุคคลแต่ละคนซึ่งต้องอาศัยการจัดการความเหมาะสมสำหรับแต่ละบุคคล ผู้บริหารองค์การในยุคปัจจุบันจึงมีภาระหน้าที่หนักกว่าเดิมในการจัดสรรความยุติธรรมในองค์การเพื่อให้เกิดความยอมรับนับถือและความพอใจจากสมาชิกทุกคน การจัดการในปัจจุบันกลายเป็นเรื่องที่ต้องเกี่ยวข้องกับปัจเจกบุคคลจำนวนมากซึ่งมีความต้องการที่แตกต่างกันและให้ความสำคัญต่อเรื่องต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน ผู้บริหารองค์การจำเป็นต้องอาศัยความเข้าใจในความแตกต่างที่หลากหลายขึ้น

องค์การแต่ละแห่งต้องการเลือกสรรบุคคลที่มีความสามารถ ซึ่งมีบุคลิกในแบบที่น่าจะประสบความสำเร็จในองค์การหรือน่าจะสร้างความสำเร็จให้องค์การได้ และบุคคลแต่ละคนก็ต้องการปฏิบัติงานกับองค์การที่มีการจัดการและสภาพแวดล้อมของงานที่น่าพึงพอใจ สามารถตอบสนองความต้องการของตนเอง รวมทั้งแสวงหาความหมายของการทำงานได้ ดังนั้น ขณะที่องค์การต้องการบุคคลที่เหมาะสมกับองค์การที่สุด บุคคลก็ต้องการองค์การที่เหมาะสมที่สุดสำหรับตน เพราะแท้จริงแล้วไม่มีผู้ปฏิบัติงานที่ดีที่สุดหรือองค์การที่ดีที่สุด เช่นเดียวกับที่ไม่มีวิธีปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (best practice) หรือวิธีบริหารจัดการที่ดีที่สุด (best management) คงมีแต่เพียงจุดสมดุลที่สุดในความสัมพันธ์ระหว่างทั้งสองฝ่าย นั่นคือ “ความเหมาะสมที่สุด (best fit)” ซึ่งเป็นความสอดคล้องกันของค่านิยมทั้งในเชิงปทัสถานและในเชิงพฤติกรรมระหว่างปัจเจกบุคคลและองค์การ

“ความเหมาะสมที่สุด” คือ ความสอดคล้องกันระหว่างข้อเรียกร้องต่าง ๆ ขององค์การกับความปรารถนาต่าง ๆ ของปัจเจกบุคคล ซึ่งจะนำไปสู่การที่บุคคลมีแรงจูงใจระดับสูง ความพึงพอใจและความสำเร็จของทั้งสองฝ่าย ในทางตรงกันข้าม ความไม่เหมาะสมหรือความไม่ลงรอยกันระหว่างองค์การกับปัจเจกบุคคลจะนำไปสู่ความอึดอัด ความกดดัน และความล้มเหลวของทั้งสองฝ่าย (Judith Bardwick, 2001) เมื่อปัจเจกบุคคลต้องทำงานในองค์การที่มีค่านิยมไม่สอดคล้องกับตัวเองย่อมก่อให้เกิดความเครียด ขาดแรงจูงใจเพราะไม่มีรางวัลที่ปรารถนารอคอยอยู่ และทำให้บุคคลรู้สึกกดดันไม่ว่างานนั้นจะมีตำแหน่งและค่าตอบแทนสูงเพียงใด หรือหากปัจเจกบุคคลต้องทำงานในสถานที่ที่

กัดกร่อนความตั้งใจหรือต้องทำงานในวัฒนธรรมองค์การที่ขาดจริยธรรม บุคคลนั้นย่อมไม่รู้สึกเติมเต็ม หากปราศจาก"ความเหมาะสมที่สุด" ระหว่างองค์การและสมาชิกองค์การ โอกาสแห่งความสำเร็จของทั้งสองฝ่ายก็ลดต่ำลง แต่หากมีปัจจัยดังกล่าว โอกาสแห่งความสำเร็จก็จะทะยานสูงขึ้น การเลือกสรรบุคคลที่เหมาะสมกับองค์การจะทำให้เกิดผลลัพธ์ของงานที่มีประสิทธิภาพขึ้นและตรงกับความต้องการขององค์การ ปัจเจกบุคคลจะมีความสุขในการทำงานมากขึ้นและต้องการจะอยู่กับองค์การไปอีกนาน เนื่องจากบุคคลมีความพึงพอใจในงาน บุคคลจึงยอมผูกพันตนเองกับองค์การมากขึ้น (Alan M. Saks, 2004)

เมื่อผู้สัมภาษณ์หรือผู้บริหารซึ่งทำหน้าที่เลือกสรรบุคลากรกล่าวว่า ผู้สมัครคนหนึ่งมีความเหมาะสมหรือไม่เหมาะสมกับองค์การของตน เพื่ออธิบายว่าทำไมผู้สมัครจึงสมควรได้รับการเลือกสรรหรือไม่สมควรได้รับการเลือกสรรให้เข้าร่วมปฏิบัติงานกับองค์การ แท้จริงแล้วความหมายที่ผู้สัมภาษณ์หรือผู้บริหารกำลังกล่าวถึงคือ ผู้สมัครคนนั้นมีความเหมาะสมหรือไม่เหมาะสมกับวัฒนธรรมขององค์การ (Michael Neece อ้างถึงใน Jeff Hardy and Doug Taylor, 2005) ผู้สัมภาษณ์กำลังสำรวจ "วัฒนธรรมที่เหมาะสม (cultural fit)" ของผู้สมัครว่าสอดคล้องกับองค์การหรือไม่ แม้วัฒนธรรมของปัจเจกบุคคลจะเป็นปัจจัยที่ชี้ให้ชัดเจนหรือมองเห็นได้ยาก เนื่องจากเป็นเสมือนบุคลิกภาพ แต่ผู้สัมภาษณ์จะอาศัยการสังเกตประเมินจากบุคลิกลักษณะ ค่านิยม ความเชื่อ และความปรารถนาของผู้สมัคร ปัจจุบันนักทฤษฎีการจัดการทรัพยากรบุคคลเห็นว่า วัฒนธรรมที่เหมาะสมเป็นปัจจัยสำคัญในการตัดสินใจเลือกสรร การจ้างงาน ตลอดจนการเลิกจ้างงานบุคคล (Jeffery Cornwall and Baron Perlman, 1990) แม้ว่าวัฒนธรรมอาจเป็นเกณฑ์ที่ไม่ชัดเจน (soft criteria) และดูเหมือนว่ามีความเป็นอัตวิสัยสูง หากมองจากสายตาของบุคคลภายนอกองค์การ แต่ผู้บริหารองค์การที่ประสบความสำเร็จทราบดีว่าองค์การของตนมีวิถีชีวิตและแบบแผนในการดำเนินงานแบบใด ภาระหน้าที่ของผู้บริหารคือ การพยายามรักษาและพัฒนาวัฒนธรรมองค์การให้สืบทอดไปในแนวทางที่สอดคล้องกับค่านิยมหลักและแบบแผนที่สมาชิกองค์การยึดถือร่วมกัน โดยให้ความสำคัญกับขั้นตอนการสรรหาและเลือกสรรบุคคลที่องค์การเห็นว่าเหมาะสมกับวัฒนธรรมขององค์การ

วัฒนธรรมองค์การและชีวิตของปัจเจกบุคคลในองค์การจึงมีความเกี่ยวข้องกันอย่างสำคัญยิ่งและไม่อาจแยกออกจากกันได้อย่างสิ้นเชิง เนื่องจากกลุ่มคนที่แตกต่างกันย่อมมีวิถีชีวิตที่แตกต่างกัน มีกระบวนการให้คุณค่าความหมายของสิ่งต่าง ๆ ในวิธีการที่แตกต่างกันไปและมีความรู้สึกในกลุ่มร่วมกัน วัฒนธรรมองค์การจึงกำหนดขึ้นจากค่านิยม พฤติกรรม ความเชื่อ และบรรทัดฐานที่แทรกซึมอยู่

ในกลุ่มคนหรือสมาชิกองค์การ และแสดงออกผ่านทางคำพูดและพฤติกรรมของสมาชิกองค์การแต่ละคน วัฒนธรรมองค์การเผยให้เห็นถึงชีวิตขององค์การ (organizational life) ที่ประกอบขึ้นจากด้านขององค์การและด้านของปัจเจกบุคคลซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงาน และก่อให้เกิดแบบแผนและวิถีชีวิตเฉพาะตัวขององค์การขึ้น แสดงให้เห็นถึงความคิดและคุณค่าทั้งหมดที่นิยามถึงองค์การหนึ่ง เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญและมีอิทธิพลอย่างถาวรต่อสมาชิกองค์การ (Denhardt and Denhardt, 2003) โดยเหตุนี้ ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและการจัดการที่เหมาะสมจึงเป็นเรื่องจำเป็นที่ต้องตระหนักให้มากขึ้นในการจัดการองค์การ

1.3 ความสอดคล้องกันของวัฒนธรรม (cultural fit)

องค์การที่ประสบความสำเร็จในปัจจุบันไม่ได้ทำการเลือกสรรบุคคลโดยพิจารณาจากปัจจัยความสามารถเป็นหลักอีกต่อไป แต่ยังได้คำนึงถึงมิติที่ซับซ้อนและสำคัญกว่านั้น เนื่องจากหัวใจแห่งความสำเร็จขององค์การคือการบรรลุถึง “ความเหมาะสมที่สุด” ระหว่างคุณลักษณะและข้อเรียกร้องทั้งหลายขององค์การ กับลักษณะนิสัยและความปรารถนาของปัจเจกบุคคลที่เป็นสมาชิกองค์การ วัฒนธรรมองค์การในมิติที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรบุคคลคือ วัฒนธรรมที่พยายามก่อให้เกิดความเหมาะสมที่สุดระหว่างองค์การกับสมาชิกองค์การ (Lee G. Bolman and Terrence E. Deal, 2003) องค์การใดก็ตามที่มีความเหมาะสมดังกล่าว สมาชิกองค์การต้องมีคุณสมบัติที่จะสามารถประสบความสำเร็จภายในวัฒนธรรมองค์การนั้น องค์การจำเป็นต้องให้น้ำหนักในการพิจารณาเรื่องของบุคลิกส่วนตัว (personality) ความทะเยอทะยานปรารถนา (ambition) และลักษณะ (characteristic) ของปัจเจกบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอขององค์การ ดังนั้น ผู้บริหารองค์การต้องมีความเข้าใจที่ลึกซึ้งพอที่จะมองเห็นคุณลักษณะพิเศษบางอย่างขององค์การ ขณะเดียวกันก็ต้องมองเห็นคุณลักษณะดังกล่าวในตัวของบุคคลที่ต้องการเลือกสรร เพราะหากงานขององค์การต้องการวัฒนธรรมแบบหนึ่ง แต่ผู้ปฏิบัติงานมีวัฒนธรรมอีกแบบหนึ่งย่อมก่อให้เกิดผลเสียหายกับองค์การ ในขั้นต้น ผู้บริหารองค์การจำเป็นต้องทราบว่า วัฒนธรรมที่เหมาะสมสำหรับองค์การของตนเป็นแบบใด เป็นวัฒนธรรมที่มีเหตุผลสอดคล้องกับข้อเรียกร้องของงานที่ปฏิบัติหรือไม่ หรือว่าเป็นวัฒนธรรมที่ดำรงอยู่ท่ามกลางความมีวิชาชีพของปัจเจกบุคคลในองค์การ วิธีที่ดีที่สุดในการจัดการโรงงานผลิตช็อกโกแลตย่อมไม่ใช่วิธีที่ดีที่สุดในการจัดการบริษัทออกแบบทางด้านสถาปัตยกรรม หรือวิธีที่เหมาะสมสำหรับโรงเรียนอนุบาลย่อมแตกต่างจากวิธีที่เหมาะสมในการจัดการสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ลักษณะงานที่แตกต่างกันเรียกร้องวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกัน และองค์การที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกันต้องการบุคคลที่มีความเหมาะสม

กับแบบแผนของตนแตกต่างกัน องค์การย่อมปรารถนาปัจเจกบุคคลซึ่งมีความสามารถ รวมทั้งทัศนคติ ค่านิยมและแบบแผนพฤติกรรมที่เข้ากันได้กับวัฒนธรรมขององค์การ (Handy, 1991) เพราะปัจเจกบุคคลที่มีแบบรูปไม่เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์การย่อมไม่มีความสุข ไม่มีความพึงพอใจในงาน ขาดแรงจูงใจ และส่งผลให้การปฏิบัติงานขาดประสิทธิภาพ แม้ว่าบุคคลนั้นจะมีความสามารถหรือทักษะสูงเพียงใด หลายครั้งที่ความผิดพลาดในการสื่อสารซึ่งก่อให้เกิดความเสียหายร้ายแรงในองค์การเป็นเพียงผลของการปะทะทางวัฒนธรรมในองค์การเท่านั้น

ขณะเดียวกันบุคคลที่จะเข้าร่วมปฏิบัติงานในองค์การหนึ่งต้องมีความเข้าใจในเรื่องวัฒนธรรมของการทำงานจากจุดยืนของตนเองเช่นกัน เป็นเรื่องสำคัญมากที่ปัจเจกบุคคลต้องรู้ว่าตนเองมีวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลแบบใด เพื่อที่จะสามารถทำการพิจารณาและเลือกสรรองค์การที่มีวัฒนธรรมและค่านิยมร่วมกันกับวัฒนธรรมและค่านิยมของตนเองได้ ความขัดแย้งระหว่างปัจเจกบุคคลกับองค์การจะลดลงเมื่อมีความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคล เพราะเหตุว่าความสอดคล้องกันของวัฒนธรรมคือสุขภาพที่ดีขององค์การเท่า ๆ กับความสุขของปัจเจกบุคคลในองค์การ วัฒนธรรมองค์การที่สอดคล้องกับค่านิยมและทัศนคติของบุคคลย่อมจูงใจให้บุคคลมีทัศนคติในการทำงานที่ดี มีความสุขความพึงพอใจในงาน รวมทั้งสามารถแสวงหาความหมายในสถานที่ทำงานได้ ขณะเดียวกันวัฒนธรรมที่เหมาะสมสามารถสืบต่อชุดของความคิด ความเชื่อ ความเข้าใจ และแบบแผนในการปฏิบัติเพื่อให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายในทิศทางที่ต้องการได้ วัฒนธรรมองค์การจึงเป็นปัจจัยพื้นฐานที่มีความสำคัญยิ่งในการจัดการศตวรรษนี้ และได้รับการยอมรับมากยิ่งขึ้นในฐานะที่เป็นพื้นที่ร่วมระหว่างชีวิตองค์การทั้งสองฝั่ง วัฒนธรรมองค์การที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมของปัจเจกบุคคลนอกจากจะช่วยลดความขัดแย้งลง ยังเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างโอกาสแห่งความสำเร็จให้ทั้งองค์การและปัจเจกบุคคลอีกด้วย

สามารถยืมและติดตามหนังสือใหม่ได้ที่ ระบบห้องสมุดอัตโนมัติ WALAI AutoLib

http://lib.rmutp.ac.th/catalog/BibItem.aspx?BibID=b00103402

Multi view View map

วัฒนธรรมองค์การ ปัจจัยสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืน / ชนิดา จิตตรุทธะ.

Author	ชนิดา จิตตรุทธะ
Published	กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2560
Edition	พิมพ์ครั้งที่ 3. ฉบับปรับปรุง
Detail	342 หน้า : ภาพประกอบ ; 26 ซม
Subject	วัฒนธรรมองค์การ(+) พฤติกรรมองค์การ(+) การจัดการองค์การ(+) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์(+)
ISBN	9789740335962
ประเภทแหล่งที่มา	Book

" สำหรับเพื่อการศึกษาและการอ้างอิงเท่านั้น "