

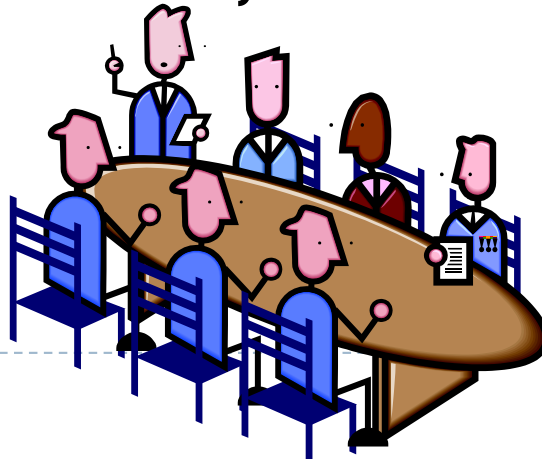


บทที่ 8

วัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์การ

- ▶ **ความเชื่อ หรือค่านิยม หรือ ฐานคติ**ที่มีอยู่ร่วมกันในองค์การ ซึ่งเกิดจากปฏิสัมพันธ์ของคนในสังคมหรือองค์การ เป็นสิ่งที่มีอยู่ร่วมกันระหว่างสมาชิกของกลุ่มสังคม ซึ่งสามารถเรียนรู้ สร้างขึ้น และถ่ายทอดไปยังบุคคลอื่น ๆ ได้ทั้งที่เป็นวัตถุและสัญลักษณ์



ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ

- ▶ พฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้อย่างสม่ำเสมอ
- ▶ บรรทัดฐาน (มาตรฐานที่คนส่วนใหญ่ในกลุ่มยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติ)
- ▶ ค่านิยม (ความคิดและพฤติกรรมของบุคคลในสังคมที่เห็นว่าเป็นสิ่งที่มีคุณค่า ยอมรับมา ปฏิบัติตามค่านิยมมักเปลี่ยนแปลงไป ตามกาลสมัยและความคิดเห็นของคนในสังคม)
- ▶ ประชญาขององค์การ (หลักคิด หลักการ)
- ▶ กฎระเบียบ ข้อบังคับ
- ▶ บรรยากาศองค์การ



ระดับของวัฒนธรรมองค์การ

▶ วัฒนธรรมทางกายภาพ

- ▶ วัตถุ
- ▶ พฤติกรรม
- ▶ ภาษา คำอุปมาอุปมัย

▶ ค่านิยม

- ▶ ความเชื่อในสิ่งที่ควรจะเป็นในองค์การ

▶ ฐานคติ

- ▶ การคิดหรือการกระทำเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมาย ซึ่งยอมรับปฏิบัติโดยไม่มีคำถามหรือข้อสงสัย



ค่านิยม

- ▶ เป็นสิ่งที่ตกลงร่วมกันในองค์การว่าอะไรดีอะไรไม่ดี อะไรควรทำหรืออะไรไม่ควรทำ เป็นการตีความ เป็นหลักการ เป้าหมายและมาตรฐานทางสังคม เป็นสิ่งที่บอกกว่าสมาชิกสนใจใส่ใจเรื่องใด
- ▶ การมีวินัย การตรงต่อเวลา ความซื่อสัตย์ ความดี ความโปร่งใส ความมีน้ำใจ
- ▶ ค่านิยมหลักจะต้องสอดคล้องกับธุรกิจหลักขององค์กร เช่น ธนาคารค่านิยมหลักคือความซื่อสัตย์ โรงพยาบาลค่านิยมหลักคือคุณภาพ
- ▶ การปิดมือถือในห้องเรียนเป็นบรรทัดฐานที่มาจากค่านิยมของการรู้จักเกรงใจคนอื่น การใส่เครื่องแบบมาจากค่านิยมความเป็นระเบียบ

UNICEF's Core Commitments for Children



CORE VALUES

G UESTS AND EMPLOYEES FIRST	H OSPITALITY
R ESPECT	O WNERSHIP
E XCELLENCE	T RUST
A CCOUNTABILITY & STEWARDSHIP	E XCEED EXPECTATIONS
T EAMWORK	L OYALTY

DRAGON HILL LODGE

ฐานคติ

- ▶ สมาชิกในองค์กรแสดงออกโดยอัตโนมัติ แสดงออกโดยไม่รู้สึกรู้ส เป็นสิ่งที่คนในองค์กรคิดว่าถูกต้อง และต้องทำ
- ▶ **EX: บริษัท chevron** ที่มีค่านิยมเรื่องความปลอดภัยเป็นค่านิยมหลักขององค์กรและคนในองค์กรจะมีวัฒนธรรมเรื่องความปลอดภัย เช่น เมื่อพูดถึง **chevron** มักจะพูดเรื่องมาตรฐานความปลอดภัย มาเป็นหัวข้อแรกๆ



Creating a Culture of Safety
A LinkedIn Group Discussion Analysis

April 2013

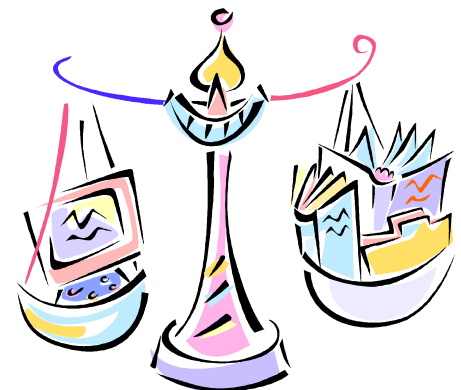


ระดับวัฒนธรรมองค์การ

ระดับ	ความหมาย	ตัวอย่าง
กายภาพ	วัฒนธรรมที่สามารถมองเห็นและจับต้องได้	เอกสารที่เขียนไว้ การออกแบบสำนักงาน การแต่งกาย พิธีกรรม
ค่านิยม	ความเชื่อเกี่ยวกับสิ่งที่ควรจะเป็นในองค์การ	ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจของหน่วยงาน
ฐานคติ	การคิด หรือการกระทำเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายซึ่งยอมรับปฏิบัติโดยไม่มี การตั้งคำถามหรือข้อสงสัย	มาตรฐานการทำงาน วิธีการทำงานที่คิดว่ามีประสิทธิภาพ

การจัดการความแตกต่างทางวัฒนธรรม

- ▶ แนวทางการไม่ใส่ใจต่อวัฒนธรรม (Parochial)
- ▶ แนวทางที่คิดว่ากลุ่มของตนเองดีเลิศกว่ากลุ่มอื่น (Ethnocentric)
- ▶ แนวทางการหาทางเลือกที่ดีกว่า (Synergistic)
 - ▶ การบรรยายสถานการณ์ (Situation description)
 - ▶ ทำความเข้าใจปัญหาจากมุมมองของแต่ละวัฒนธรรม (Interpretation)
 - ▶ การเลือกกลยุทธ์ในการแก้ปัญหา (Strategic options)
 - ▶ การใช้วัฒนธรรมตนเองเป็นหลัก (Cultural dominance)
 - ▶ การทำตามวัฒนธรรมผู้อื่น (Cultural accommodation)
 - ▶ การประนีประนอมทางวัฒนธรรม (Cultural compromise)
 - ▶ การหลีกเลี่ยงวัฒนธรรม (Cultural avoidance)
 - ▶ การหาทางออกใหม่ทางวัฒนธรรม (Cultural synergy)



องค์การที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรมย่อมไม่สามารถหลีกเลี่ยงปัญหาหรือข้อขัดแย้งอันเนื่องมาจากความไม่เข้าใจกันได้

▶ แนวทางการไม่ใส่ใจต่อวัฒนธรรม (Parochial)

แนวทางนี้จะไม่เห็นความแตกต่างและไม่สนใจว่าความแตกต่างของวัฒนธรรมว่าจะมีผลกระทบต่อองค์การอย่างไร

ผู้บริหารที่มีแนวคิดแบบนี้จึงคิดว่าสิ่งที่ตนเองคิดและการจัดการเป็นวิธีทางเดียวที่มีเท่านั้น (Our way is the only way)

▶ แนวทางที่คิดว่ากลุ่มของตนเองดีเลิศกว่ากลุ่มอื่น (Ethnocentric)

มองว่าความแตกต่างของวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดปัญหาจึงต้องมีการกำจัดหรือลดความแตกต่างนี้ให้มากที่สุด โดยใช้แนวคิดของตนเองเป็นบรรทัดฐาน ดังนั้นแนวทางปฏิบัติอาจจะมีบังคับให้กลุ่มอื่นปฏิบัติตามแนวคิดของตนเอง



▶ **แนวทางการหาทางเลือกที่ดีกว่า (Synergistic)**

ความแตกต่างของวัฒนธรรมมีทั้งข้อดี และข้อจำกัด แนวทางนี้จึงเชื่อว่า ความแตกต่างที่เกิดขึ้นนี้ไม่มีกลุ่มใดที่ดีกว่ากลุ่มอื่น จึง**อาจต้องมีการผสมผสาน วัฒนธรรม หรือสร้างวัฒนธรรมใหม่ที่เหมาะสมกับการทำงานในองค์กรนั้น ๆ ขึ้น**

- ▶ **การบรรยายสถานการณ์ (Situation description)** จุดเริ่มต้นของการรับรู้ว่ามี ปัญหาทางวัฒนธรรมเกิดขึ้น
- ▶ **ทำความเข้าใจปัญหาจากมุมมองของแต่ละวัฒนธรรม (Interpretation)** การหา คำตอบว่าทำไมคนต่างวัฒนธรรมจึงคิด รู้สึก และมีพฤติกรรมของคนใน วัฒนธรรมนั้น ๆ



➤ การเลือกกลยุทธ์ในการแก้ปัญหา (Strategic options)

การใช้วัฒนธรรมตนเองเป็นหลัก (Cultural dominance)	<ul style="list-style-type: none">- การปฏิบัติเหมือนกับวัฒนธรรมเดิมของตนเอง- ใช้กรณีศึกษาขององค์กรที่มีอำนาจมากกว่าพันธมิตรที่ทำงานร่วมกันในองค์กร เช่น มีแหล่งเงินทุนมากกว่า
การทำตามวัฒนธรรมผู้อื่น (Cultural accommodation)	<ul style="list-style-type: none">- การปฏิบัติตามวัฒนธรรมขององค์กรที่ตนอาศัยอยู่- เช่น คนไทยไปทำงานที่ต่างประเทศ
การประนีประนอมทางวัฒนธรรม (Cultural compromise)	<ul style="list-style-type: none">- ทั้งสองฝ่ายต้องมีการปรับตัวเข้าหากันจึงจะทำให้งานประสบความสำเร็จได้- เช่น ข้อตกลงความร่วมมือระหว่างประเทศ
การหลีกเลี่ยงวัฒนธรรม (Cultural avoidance)	<ul style="list-style-type: none">- การปฏิบัติโดยไม่สนใจกับความแตกต่างทางวัฒนธรรมนั้น- ใช้ในกรณีที่ไม่มี ความแตกต่างทางวัฒนธรรม
การหาทางออกใหม่ทางวัฒนธรรม (Cultural synergy)	<ul style="list-style-type: none">- การพัฒนาหรือสร้างวัฒนธรรมใหม่ เพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้ง



การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กร

- ▶ พิธีการและงานฉลองต่าง ๆ ในหน่วยงาน
- ▶ การปฐมนิเทศ
- ▶ การฝึกอบรม
- ▶ การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- ▶ แบบอย่างจากพนักงานดีเด่น หรือผู้บริหาร
- ▶ เรื่องเล่าในองค์กร
- ▶ เพลงประจำหน่วยงาน
- ▶ การประกวดหรือการแข่งขันในองค์กร

