

การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การ

๑. การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การ (ที่มา:<http://www.bloggang.com/viewdiary.php?id=sal&group=๑๖>)

กระแสแห่งการบริหารจัดการองค์การแบบยั่งยืน (Sustainable Organization) ค่อนข้างมาแรงในยุคปัจจุบันนี้ เนื่องจากการแข่งขันทางธุรกิจรุนแรงขึ้นองค์การที่ปรับตัวได้ไม่ดีก็อาจหายไปจากวงโคจรทางธุรกิจดังนั้น ฝ่ายบริหารระดับสูงในทุกองค์การจึงต้องค้นหาเครื่องมือที่จะนำพาองค์การหรือขับเคลื่อนองค์การได้อย่างเหนือชั้นกว่าองค์การ การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การก็ถือว่าเป็นเครื่องมืออันดับต้นๆที่หลายองค์การนำมากำหนดเป็นแผน กลยุทธ์หรือแผนธุรกิจ (Business Plan) เพราะจากการวิจัยถึงความสำเร็จและความยั่งยืนขององค์การในระดับ พบว่าองค์การที่มีวัฒนธรรมที่ชัดเจน พนักงานในองค์การทุกคนรับรู้รับทราบและแสดงพฤติกรรมที่บ่งบอกเข้าใจเข้าถึง ความเป็นตัวตนขององค์การนั้นๆ จะทำให้องค์การดังกล่าวยืนหยัดอยู่ในกระแสความนิยมและรักษาความมีเสถียรภาพขององค์การได้อย่างยั่งยืน

๒. เครื่องมือที่นำมาใช้ในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การเพื่อความยั่งยืน

(ที่มา:<http://www.bloggang.com/viewdiary.php?id=sal&group=๑๖>)

๒.๑ การมีส่วนร่วม (Participation) : การที่จะนำพาองค์การไปสู่ความยั่งยืนหรือมีวัฒนธรรมองค์การที่เด่นชัดหรือชัดเจนได้นั้นการมีส่วนร่วมในองค์การของพนักงานทุกคนตั้งแต่เบอร์ ๑ ขององค์การจนถึงพนักงานรายวัน หรือพนักงานชั่วคราวหรือพนักงานรายเหมาล้วนแล้วแต่มีความสำคัญและความจำเป็นอย่างยิ่งเพราะหากขาดซึ่งความร่วมมือจากทุกฝ่ายในองค์การแล้ว ก็ยากที่จะพบเจอกับองค์การแห่งความยั่งยืนว่า

๒.๒ การเปิดใจกว้าง (Openness / Candor) : สิ่งจำเป็นอีกประการหนึ่งในการเสริมสร้างวัฒนธรรม องค์การให้แข็งแกร่งนั้นคือการมีพนักงานที่มีทัศนคติในการเปิดใจกว้าง ยอมรับความเปลี่ยนแปลงและพร้อมจะยอมรับสิ่งใหม่ๆ หรือสิ่งที่เป็นนโยบายขององค์การ นำไปปฏิบัติอย่างจริงจังและหากมองในมุมกลับกัน หากองค์การมีพนักงานที่ ปิดกั้นหรือไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงใดๆเป็นประชากรส่วนใหญ่ในองค์การ ก็สามารถทำนายได้ว่าองค์การนั้นยากที่จะ เป็นองค์การแห่งความยั่งยืน เพราะต่างคนต่างก็จะมีความเป็นของตัวเองไม่สามารถบ่งชี้ได้ว่าวัฒนธรรมองค์การ แท้จริงคืออะไรซึ่งจะส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของลูกค้าหรือบุคคลภายนอกที่มองเข้ามายังองค์การนั้นๆ

๒.๓ ความไว้วางใจ และการยอมรับ (Trust and Respect) : ปัจจัยที่สำคัญมากอีกสิ่งหนึ่งในการขับเคลื่อนองค์การสู่ความยั่งยืนหรือมีวัฒนธรรมองค์การที่เด่นชัดที่ขาดเสียมิได้ นั่นก็คือ ความไว้วางใจ ยอมรับในตัวบุคลากรในองค์การหลายๆครั้งที่พนักงานในองค์การมักจะมีคำถามในใจว่าทำไมองค์การจะต้องว่าจ้างที่ปรึกษาประจำเข้ามาบริหารงานเกือบทุกหน่วยงาน / แผนกในองค์การซึ่งทำให้พนักงานในองค์การอาจคิดไปได้ผู้บริหารไม่ได้ไว้วางใจและยอมรับในความสามารถของพนักงานที่ตนเองได้สัมภาษณ์เขาหรือเธอเข้ามาร่วมงานกับองค์การด้วยตนเอง หากเป็นเช่นนี้พนักงานก็จะไม่ทุ่มเทให้การทรมองทั้งอาจส่งผลเสียในระยะยาวต่องาน ผลประกอบการของธุรกิจอย่างใหญ่หลวงได้ด้วยนอกจากนี้หากผู้บริหารต้องการความคิดเห็นใดๆจากก็อาจจะมีพนักงาน ไม่มีพนักงานคนใดประสงค์ที่จะแสดงความคิดเห็นที่สร้างสรรค์หรือนวัตกรรมใดๆที่จะทำให้องค์การยั่งยืนได้

๒.๔ ข้อผูกพันหรือพันธะสัญญา (Commitment) : การจะเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การอย่างยั่งยืน พนักงานทุกคนทุกระดับในองค์การจะต้องมีข้อผูกพันหรือพันธะสัญญาร่วมกันว่าทุกคนจะมุ่งมั่นไปสู่เป้าหมาย วัตถุประสงค์ที่องค์การได้จัดตั้งไว้อย่างต่อเนื่องและไม่ล้มเลิกข้อผูกพันหรือพันธะสัญญาดังกล่าวซึ่งอาจเขียนออกมาในรูป ของนโยบายขององค์การแต่สิ่งหนึ่งซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในยุคปัจจุบันในการบริหารองค์การอย่างยั่งยืนนั้นสัญญาใจหรือพันธะ สัญญาทางใจ ก็เป็นอีกเครื่องมือหนึ่ง ที่ผู้บริหารหรือนักบริหารงานบุคคลไม่ควรข้ามพรมองจะหากผู้บริหารองค์การ สามารถสร้างความรู้สึกที่สัมผัสได้ถึงพันธะสัญญาดังกล่าวให้เกิดขึ้นในใจของพนักงานทุกคนโอกาสในความสำเร็จของ

การเป็นองค์กรแห่งความยั่งยืนหรือมีวัฒนธรรมที่หล่อหลอมกันเป็นหนึ่งเดียวความสำเร็จย่อมอยู่ไม่ไกลเกินเอื้อม อย่างแน่นอน

๒.๕ ภาระในการจัดข้อขัดแย้ง (Conflict Resolution) : ไม่ว่าจะเป็ดยุคอดีตยุคปัจจุบันหรือยุคอนาคต ก็ตาม ความขัดแย้งในองค์กรหรือในสังคมก็ยังคงเป็นอุปสรรคประการสำคัญประการหนึ่ง ในการนำพาองคคพพพ องค์กรให้ฝ่าฟันมรสุมลูกนี้ให้ผ่านพ้นเพื่อไปพบกับความสำเร็จเป็นองค์กรที่มีวัฒนธรรมแห่งความยั่งยืนได้เรื่งในดงนั้น ผู้บริหารและพนักงานทุกคน จะต้องร่วมแรงร่วมใจและร่วมด้วยช่วยกันที่จะขจัดปัดเป่าความขัดแย้งที่มีอยู่ ทุกแห่ง ในองค์กร ให้กลับกลายมาเป็นพลังแห่งความคิดสร้างสรรค์หรือความคิดเห็นต่างแต่ไม่แตกแยก ความสามัคคีเพราะไม่มีความส ความสำเร็จที่ขาดองค์ประกอบของความรักความปรารถนาดีหรือความสามัคคีของคนใน องค์กรหรือในสังคมไปได้

๒.๖ ความเป็นเอกฉันท์หรือฉันทามติ (Consensus) : ปัจจัยข้อนี้เกี่ยวเนื่องกับปัจจัยแห่งควา กล่าวคือ เมื่อผู้บริหารหรือนักบริหารงานบุคคลสามารถจัดความขัดแย้งหรือเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นคว ที่สร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นภายในองค์กรได้ แล้วนั้นความเป็นเอกฉันท์หรือฉันทามติต่างๆ ก็จะเกิดขึ้นติดตามมาที่ ท าให้การบริหารจัดการภายในองค์กรที่เกี่ยวกับการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรเป็นไปอย่างง่ายตายหรือมีข้อโต้แย้ง น้อยมากเพราะพนักงานส่วนใหญ่ในองค์กรเห็นชอบและพูดเป็นเสียงเดียวกันหรือปฏิบัติในแบบอย่างเดียวกันหากใครที่ ไม่ปฏิบัติตามก็ย่อมกลายเป็นแะด ำในองค์กรได้

๒.๗ การตัดสินใจ (Decision Making) : ค ำว่าการตัดสินใจในความหมายของการเสริมสร้างวัฒนธรรม องค์กรนั้น หมายถึงการที่ผู้บริหารล่ำที่จะบอกกับพนักงานทุกๆ คน หรือล่ำที่จะแสดงพฤติกรรมด้(Role Model) ให้กับพนักงานได้เห็น เป็นตัวอย่างได้ มิใช่เพียงติดประกาศหรือแถลงเป็นนโยบายเท่านั้น รวมไปถึง การล่ำที่ ตัดสินใจพิจารณาบริหารจัดการกับพนักงานซึ่งไม่ปฏิบัติตนให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรที่ทุกคนได้มู การแสดงพฤติกรรมให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมของ องค์กร

๒.๘ การรวมพลัง (Synergy) : ไม่ว่าจะเป็นการสร้างหอไอเฟลหรือค ำแพงเมืองจีนหรือการเสริมสร้าง เป็น ประชาธิปไตยต่างก็มีสิ่งหนึ่งที่เหมือนกัน นั่นก็คือ การรวมพลังของทุกคนเพราะแม้กระทั่งมดตัวเล็กๆ หากรวมพลัง กันหรือผนึกพลังกันหลายๆก็สามารถที่จะยกอาหารชิ้นใหญ่ๆตัว กลับไปยังรังของมันได้

๒.๙ จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ (Goal and Objective) : องค์กรใดที่มีจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ ชัดเจน ใน การกำหนดแนวทางหรือทิศทางในการบริหารองค์กร ก็ย่อมจะท ำความฝันหรือวิสัยทัศน์(Vision)ของตน ประสบความสำเร็จ ได้ตั้งใจมุ่งมั่นทุกประการการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรก็เช่นกันต้องมีการกำหนดจุดมุ่งหมายและ วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนซึ่ง รวมไปถึงการสื่อสารและกิจกรรมที่ต่อเนื่องภายในองค์กร เพราะมีฉนั้นแล้วก็จะเสมือนกับ การเดินป่าที่ไม่มีเข็มหมทาทาง ออกหรือหลุดพ้นจากพัยอันตรายหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นในป่าไปได้ทิศ

๒.๑๐ การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนา (Change and Development) : หากเปรียบเทียบกับค ำพระที่ว่า “อนิจจัง ทุกขัง อนัตตา” แล้วมีความคล้ายคลึงกันตรงที่ว่า ชีวิตทุกชีวิตย่อมจะต้องมีการเกิดขึ้นไฉฉนั้นแก่เจ็บแล นั้นองค์กรก็ ย่อมที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาต่อไปตามกาลเวลาที่เปลี่ยนแปลงไปตามยุคเศรษฐกิจที่ เปลี่ยนแปลงไป เพราะฉนั้น ผู้บริหารที่ต้องการจะเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรก็จะต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบและ พัฒนาการบริหารงานภายในองค์กรและ การบริหารคนองค์กรให้มีองค์ประกอบครบทั้ง๙ประการดังที่ได้กล่าวมา ข้างต้นนี้จึงจะถือได้ว่าได้ด ำเนินธุรกิจมาในแนวทางที่ ถูกต้องและเหมาะสมองค์กับค ำแห่งความยั่งยืนว่า (Sustainable Organization)

๓. กระบวนการสร้างสรรควัฒนธรรมองค์การ(Creating the Organization Culture)

ขั้นตอนที่หนึ่งการกำหนดค่านิยมเชิงกลยุทธ์(Formulate Strategic Values) ค่านิยมเชิงกลยุทธ์คือ ความเชื่อ พื้นฐานเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมขององค์การ ซึ่งเป็นตัวก บการพัฒนาตามกระบวนการกลั่นกรองของกำหนดกลยุทธ์ที่ได้รับ สิ่งแวดล้อม และการวิเคราะห์กลยุทธ์เพื่อประเมินทางด้านเศรษฐกิจประชากร นโยบายสาธารณะ เทคโนโลยีฯ ซึ่งมีแนวโน้มที่จะเป็นตัว กำหนดความต้องการของตลาดที่องค์การสามารถที่จะเผชิญได้

ขั้นตอนที่สองพัฒนาค่านิยมทางวัฒนธรรม(Develop Culture Values) คือค่านิยมที่พนักงานต้องการที่ปฏิบัติเพื่อให้องค์การสามารถ ำเนินตามค่านิยมเชิงกลยุทธ์ได้ ซึ่งอยู่บนพื้นฐานความเชื่อของ สามารถประสบความสำเร็จ และเมื่อใดถ้าองค์การไม่พยายามที่จะพัฒนาค่านิยมทางวัฒนธรรมให้เชื่อมโยงกับการ กำหนดค่านิยมเชิงกลยุทธ์ ก็จะเป็นการจบไปกับความว่างเปล่าของกลุ่มค่านิยม ดังนั้นพนักงานใน จะต้องมีค่านิยมเกี่ยวกับพฤติกรรมในการท างานที่มีความมั่นคง เพื่อเป็นการเชื่อมโยงหรือสนับสนุน องค์การ เช่นการผลิตที่ระดับต้นทุนที่ต่ำ ำ การบริหารลูกค้า หรือวัฒนธรรมทางเทคโนโลยี

ขั้นตอนที่สามการสร้างวิสัยทัศน์(Create Vision) วิสัยทัศน์คือ ภาพขององค์การ ที่จะเหมือนหรืออยู่ ณ ในอนาคตขององค์การหลังจากที่มีการพัฒนาค่านิยมเชิงกลยุทธ์และค่านิยมทางวัฒนธรรมแล้วองค์การ วิสัยทัศน์ขององค์การ ใช้เป็น แนวทางร่วมกันระหว่างค่านิยมเชิงกลยุทธ์กับค่านิยมทางวัฒนธรรม ซึ่งถูกกำหนดอันดับแรกก่อนที่จะมีการเขียนวิสัยทัศน์ เพื่อ การสร้างภาพในอนาคตขององค์การและสื่อสารผ่านพนักงาน ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้เป็นตามเป้าหมายขององค์การ

ขั้นตอนที่สี่การเริ่มต้น ำเนินกลยุทธ์(Initiate Implementation Strategies) เป็นการสร้างค่านิยมและเริ่ม ปฏิบัติเพื่อ บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่ได้ กำหนดไว้ การเริ่มต้น ำเนินกลยุทธ์มักจะครอบคลุมหลายปี ออกแบบองค์การไปจนถึงการสรรหาและ การฝึกอบรมพนักงานที่มีค่านิยมร่วม และด ำเนินการตามค่านิยมร่วมน ค่านิยมเชิงกลยุทธ์และค่านิยมทางวัฒนธรรมเป็น ตัวกระตุ้นหรือสิ่งเร้าเพื่อให้เกิดการปฏิบัติ

ขั้นตอนที่ห้าการเสริมแรงพฤติกรรมทางวัฒนธรรม(Reinforce Culture Behavior) การเสริมแรงพฤติกรรม ทาง วัฒนธรรมสามารถจะกระทำ ได้หลายรูปแบบ รูปแบบแรก การจัดการระบบการให้รางวัลอย่างเป็นทางการในองค ซึ่งจะต้อง ตอบสนองต่อความต้องการของพฤติกรรมในหลายๆด้านเพื่อให้เกิดค่านิยมแก่พนักงาน รูปแบบท จะต้องบอกเรื่องราวต่างๆไปยังพนักงานทุกคนเพื่อเสริมสร้างค่าทางวัฒนธรรมแบบที่สามารถ ้องค์การจะต้องเน้ พนักงานใน สิ่งต่างๆที่ส ำคัญๆเพื่อให้การด ำเนินงานเป็นไปตามวิสัยทัศน์ขององค์การ และให้เกิดผลปฏ ดังนั้นองค์การก็จะต้องใช้ความ พยายามอย่างยิ่งเพื่อให้พนักงานท ำในสิ่งที่เหมาะสม

๔. การปรับ/สร้างวัฒนธรรมองค์การ(Culture Development)

การปรับ/สร้างวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง การป/สร้บบ้างรูปแบบ ความเชื่อ ค่านิยม วิธีการเรียนรู้ซึ่งแสดง ออกมาใน รูปของพฤติกรรมของบุคลากร เทคโนโลยีที่ใช้ ศัพท์หรือภาษาเฉพาะทาง รูปแบบของงาน ตลอดจนเงื่อ คุณภาพชีวิตในการท ในองค์การเพื่อให้สอดคล้องและสนับสนุนการดางาน ำเนินงานตามเป้าหมายและกลยุทธ์ขององ

๔.๑ หลักการแนวคิด

การปรับ/สร้างวัฒนธรรมองค์การ มีหลักการส ำคัญที่ต้องการปรับ/สร้างให้บุคลากรมีแนวคิดวิธีการท างาน ว การด เน้นชีวิตที่ส่งผลต่อคุณภาพของงานที่สอดคล้องและสนับสนุนการด ำเนินงานตามเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์การ ก กำหนดไว้สี่ส ำคัญเบื้องต้นที่องค์การจะต้องมีในการด ำเนินการในเรื่องนี้ คือ

- ๑) มีวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์การที่ชัดเจน
- ๒) มีผู้นำ ที่มีศักยภาพพร้อมผลักดันการเปลี่ยนแปลง

๔.๒ ขั้นตอน/วิธีการ



ขั้นตอนที่๑ศึกษาวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์การ

- ๑) ทาความเข้าใจเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์การ ล าดับความสต่างๆที่าคัญของกลยุทธ์ สนับสนุนเป้าหมายขององค์การโดยรวม
- ๒) พิจารณากำหนดวัฒนธรรมองค์การที่คาดว่าจะเอื้อต่อการสนับสนุนการด าเนินงานตามเป้าหมายให้ชัดเจน รวมทั้งการสร้างวัฒนธรรมให้เอื้อต่อการกระจายอำนาจการตัดสินใจนวัตกรรม ความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน การเรียนรู้ ทั้งในระดับองค์การและผูปฏิบัติงาน การส่งเสริมให้ บุคลากรทำงานอย่างถูกต้องตามกฎระเบียบและหลักจริยธรรม
- ๓) ผูนำในระดับบริหารควรร่วมดำเนินการในขั้นตอนนี้เพื่อให้เกิดความรู้สึกมีส่วนร่วม/เห็นถึง ความจำเป็นในการปรับเปลี่ยน/สนับสนุนในกิจกรรมขั้นอื่นๆต่อไป

ขั้นตอนที่๒ประเมินวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่

- ๑) เก็บข้อมูลด้านวัฒนธรรมในการด าเนินงานขององค์การปัจจุบันซึ่งสามารถ ดำเนินการได้ การสัมภาษณ์, การจัด Focus Group, การท าแบบสอบถาม โดยค าจถามที่ก ำหนดในการเก็บข้อมูล ต้องอยู่บนพื้นฐานของวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับกลยุทธ์หรือทิศทางใหม่ที่ต้องการเปลี่

ขั้นตอนที่๓วิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การที่ต้องการปรับเปลี่ยน

- ๑) น าข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาช่องว่างและระดับของวัฒนธรรมที่แตกต่าง
- ๒) ระบุและทบทวนวัฒนธรรมองค์การที่คาดหวังเพื่อให้สามารถ ดำเนินงานสนับสนุนกลยุทธ์
- ๓) ผูนำในระดับบริหารควรร่วมด ำเนินงานในขั้นตอนนี้เพื่อให้เกิดความรู้สึกมี/เห็นถึง ความจำเป็นในการปรับเปลี่ยน/สนับสนุนในกิจกรรมขั้นอื่นๆต่อไป

ขั้นตอนที่๔กำหนดแนวทางสนับสนุนและผลักดันวัฒนธรรมที่ต้องการ

- ๑) การพัฒนาผูนำอย่างต่อเนื่องเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อเป็นต้นแบบ (Role Model) ของวัฒนธรรมที่ต้องการ
- ๒) การกำหนดแนวทางสนับสนุนอื่นๆอาจพิจารณาได้ดังนี้

- การกำหนดCompetency ที่จำเป็นและพัฒนาตามลำดับ
- การศึกษาโครงสร้างขององค์การและปรับเปลี่ยนบางส่วนเพื่อสนับสนุนการสร้างวัฒนธรรม
- การศึกษากระบวนการและปรับเปลี่ยนบางส่วนเพื่อสนับสนุนการสร้างวัฒนธรรม
- การกำหนดระบบค่าตอบแทนและระบบการบริหารทรัพยากรอื่นๆเพื่อเป็นการจูงใจการปรับเปลี่ยน
- อาจพิจารณาปรับสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ขั้นตอนที่๕การวัดผล/การประเมินอย่างต่อเนื่อง

- ๑) เมื่อดำเนินการไประยะหนึ่งองค์การต้องดำเนินการประเมินว่าระดับของวัฒนธรรมที่ปรับเปลี่ยนไปมากน้อยอย่างไร ซึ่งอาจทำโดยวิธีเดียวกันกับขั้นตอนที่๒ในการเก็บข้อมูล
- ๒) ปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงาน/แนวทางสนับสนุนหรือผลักดันในสอดคล้องกับระดับของวัฒนธรรมองค์การที่ต้องการปรับเปลี่ยน ณ เวลานั้นๆ

๔.๓ ประโยชน์

- ๑) บุคลากรสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมขององค์การที่เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมภายนอกอย่างเหมาะสมได้(Adaptability)
- ๒) บุคลากรมีพฤติกรรมแนวคิดที่นำไปสู่การปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การและส่งผลให้ผลงานโดยรวมขององค์การเพิ่มขึ้น

๔.๔ ข้อควรคำนึงในการนำไปใช้

- ๑) การมีส่วนร่วมของผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญ ดังนั้นการสร้างการยอมรับวัฒนธรรมที่ต้องการผู้นำจึงอาจต้องดำเนินการในระดับแรกๆและให้ความสาคัญอย่างต่อเนื่อง
- ๒) การสร้างวัฒนธรรมใหม่เป็นเรื่องที่อาจต้องดำเนินการไปพร้อมกับแนวทางการพัฒนาอื่ กิจกรรมสนับสนุนทางด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อสร้างแรงจูงใจ และผลักดันให้เกิดวัฒนธรรม ประสงค์ขึ้นได้เร็วยิ่งขึ้น
- ๓) การสร้างวัฒนธรรมในองค์การมักจะใช้เวลานานเพื่อให้วัฒนธรรมที่พึงประสงค์มีอยู่อย่างต่อเนื่อง
- ๔) การใช้ทรัพยากรด้านอื่นๆอาจสูงขึ้นตามไปด้วย เช่น งบประมาณ และบุคลากรในการดำเนินการ สนับสนุนอย่างต่อเนื่อง
- ๕) การปรับ/สร้างวัฒนธรรมใหม่ต้องอาศัยเวลานานโดยต้องคำนึงถึงสิ่งที่ต้องการเปลี่ยนแปลงลำดับของสิ่งที่ต้องการเปลี่ยนด้านข้างเรียงตามระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการจากน้อยไปหามาก คือ ความรู้/วิธีการเรียนรู้, พฤติกรรม, ความเชื่อ/ความรู้สึก
- ๖) ต้องคำนึงถึงความพร้อมขององค์การในปัจจุบันก่อนที่จะปรับเปลี่ยน ซึ่งมีปัจจัยในก
 - ความรู้ความเชี่ยวชาญของบุคลากรที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการ
 - ความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมที่เป็นอยู่กับวัฒนธรรมใหม่ที่ต้องการให้เกิดขึ้น
 - ระยะเวลาความเร่งด่วนเพื่อรองรับเป้าหมายขององค์การ

๕. การสืบสานวัฒนธรรมองค์การ(ที่มา:<http://๒๐๒.๒๙.๒๒.๑๖๔/e-learning/cd-๑๕๙๕/soc๓/topic๔/.../print๕.htm>)

เป็นหน่วยงานโดยทั่วไปพยายามสืบสานหรือธำรงรักษาวัฒนธรรมในองค์การให้คงอยู่ต่อไปด้วย เหตุผลคือเพื่อให้สมาชิกใหม่ของหน่วยงานไม่ต้องประสบกับการลองผิดลองถูกด้วยตนเอง เพราะจะเป็นการสิ้นเปลืองเวลาแล การสูญเสียทรัพยากรทางการบริหารโดยใช้เหตุ หน่วยงานโดยทั่วไปจึงพยายามคิดค้นหาวิธีการต่างๆ ในการสืบสาน วัฒนธรรมองค์การ วิธีการสาคัญที่หน่วยงานนิยมใช้เพื่อการนี้ได้แก่

- ๕.๑ คัดเลือกบุคลากรที่มีแนวโน้มว่าจะยอมรับวัฒนธรรมองค์การ
- ๕.๒ การหล่อหลอมขัดเกลาขององค์การ(Organizational Socialization)
- ๕.๓ รมณ์รางวัลการกระทำ ที่มีความหมายไปในทางขัดแย้งกับวัฒนธรรมองค์การ
- ๕.๔ หมั่นเน้นย้ำ วัฒนธรรมองค์การที่ถูกกล่ลยหรือฝู่ฝืน

๕.๑ การคัดเลือกและวิธีการคัดเลือกบุคลากรที่มีแนวโน้มยอมรับวัฒนธรรมองค์การ

๑) การคัดเลือกบุคลากรที่มีแนวโน้มยอมรับวัฒนธรรมองค์การ

การธ ารงรักษาวัฒนธรรมองค์การกระท ่าได้ในขั้นตอนการคัดเลือกบุคลากรใหม่เข้ามาท างาน ด้วยวิธีการคัดเลือกบุคคลที่คาดว่าจะมีค่านิยมความเชื่อ วิธีคิดวิธีท างานตลอดจนประสบการณ์ที่ตรงหรือใกล้เคียง ต้องการ ผลจากการคัดเลือกจะท ่าให้ได้บุคลากรที่มีแนวโน้มว่าจะยอมรับวัฒนธรรมองค์การเป็นแนวทางใ และในการประพฤติปฏิบัติซึ่งนอกจากจะส่งผลให้วัฒนธรรมองค์การได้รับการสืบสานต่อไปยังสมาชิกรุ่นใ จะท ่าให้สมาชิกใหม่สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมและเพื่อนร่วมงานในองค์การได้ง่าย เพราะมีค่า และแนวทางการท างานที่ใกล้เคียงกัน ผลที่ตามมาในระยะยาวคือ สมานันันมีแนวโน้มที่จะทชึกใหม่เหล่า งานอยู่ หน่วยงานได้ยาวนาน

แต่ถ้าหากหน่วยงานคัดเลือกบุคลากรใหม่ที่มีค่านิยมความเชื่อที่แตกต่าง หรือไปด้วยกัน ความเชื่อของคนส่วนใหญ่ในองค์การแล้ว สมาชิกใหม่เหล่านั้นอาจประพฤติปฏิบัติไปในทางที่ไม่สอดคล้อง องค์กรจนก่อให้เกิดปัญหาขึ้นหรืออาจท างานอยู่ในองค์การนั้นได้ไม่นาน ตัวอย่างเช่น การคัดเลือกอาจ ใมหาวิทยาลัยที่มีการเรียนการสอนในระบบเปิด อาจต้องคัดเลือกอาจารย์ที่มีค่านิยมความเชื่อไปในทาง ใการเรียนการสอนในระบบเปิด เพราะถ้าคัดเลือกอาจารย์ที่เชื่อมั่นศรัทธาเฉพาะการเรียนการสอนในระบบปิด อาจารย์ใหม่บางคนอาจท างานอยู่ได้ไม่นานก็ขอโอนย้ายไปสอนในมหาวิทยาลัยระบบปิดหรือขอลาออกไปเลย

จากการศึกษาของโลดาลและมิทเชล(Lodahl & Mitchell ๑๙๘๐ Cited by trice beyer, ๑๙๙๓ : ๔๑๖-๔๑๗) เกี่ยวกับการธ ารงรักษาวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยใแห่งในประเทศอังกฤษพบว่า วัฒนธรรม องค์การของมหาวิทยาลัยสองแห่งนี้มีการเปลี่ยนแปลงไปจากอุดมการณ์ความเชื่อในช่วงก่อตั้งในระด ี่ กล่าวขยายความคือในช่วงก่อตั้งมหาวิทยาลัยทั้งสองแห่งยึดมั่นใอุดมการณ์การเรียนการสอนแบบสหวิทยาการ (interdisciplinary ideology) แต่หลังจากนั้นไม่นานมหาวิทยาลัยแห่งแรกเกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านอด การเรียนการสอนไปมาก ในขณะที่มหาวิทยาลัยแห่งที่สองมีการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อยโลดาลและมิทเชล พบว่า สาเหตุที่มหาวิทยาลัยสองแห่งนี้มีการเปลี่ยนแปลงอุดมการณ์การเรียนการสอนในระดับที่แตกต่างกัน เนื่องจาก การคัดเลือกคนบดที่แตกต่างกันกล่าวคือ ใมหาวิทยาลัยที่มีการเปลี่ยนแปลงอุดมการณ์การเรียนท ่า อธิการบดีได้ท ่าการคัดเลือกคนบดคณดต่างๆ โดยใช้เกณฑ์ในด้านความมีชื่อเสียงทวทเขาเป็นหลักงวิชาการของใโดยใ

ค ่า ในึ่งว่าคนบดใเหล่านี้จะเชื่อมั่นศรัทธาใอุดมการณ์การเรียนการสอนแบบสหวิทยาการหรือไม่ ในขณะ อิกมหาวิทยาลัยหนึ่ง นอกจากจะคัดเลือกคนบดใโดยพิจารณาเกณฑ์ใด้านชื่อเสียงทวทวิชาการแล้ว ยังท ่า เฉพาะผู้ใที่เชื่อมั่นศรัทธาหรืออย่างน้อยมีค่านิยมความเชื่อใไปด้วยกันใกับวัฒนธรรมขององค์กรแล้ว ทวท ธ ารงรักษาวัฒนธรรมใองค์การใให้ ท ่าอยู่ใต่อไป

๒) วิธีการคัดเลือกบุคลากรที่มีแนวโน้มว่าจะยอมรับวัฒนธรรมองค์การ วิธีการคัดเลือกใที่จะส่งผลใให้ได้

บุคลากรใที่มีค่านิยมความเชื่อตลอดจนความรู้ความสามารถตรงตามใ

หน่วยงานต้องการในั้นคงต้องท ่าด้วยความรอบคอบ อาจต้องมีการสัมภาษณ์หลายครั้ง(แล้วแต่ระดับต ่าแห่งของ บุคลากร) เพื่อเพิ่มโอกาสใที่จะใได้บุคคลใที่มีคุณสมบัติดังกล่าว อิกวิธีการหนึ่งใที่อาจท ่าได้ ค ่า ข้อมูลบางประการบ่งชี้ว่ามีแนวโน้มใที่จะใไปด้วยกันใกับวัฒนธรรมขององค์กร ข้อมูลบ่งชี้ดังกล่าวม ข้อมูลใที่ผู้สมัครเคยฝึกงานใกับหน่วยงานใที่ใสมัครงานในั้นมาก่อน โดยใมีผลการฝึกงานใเป็นที่พอใจ ผู้สมัคร หรือผู้สมัครอาจเคยเป็นพนักงานหรือผู้บริหารใที่ใของหน่วยงานใที่ใสมัครงานใมาก่อน แต่ใได้ขอลาออกไป

เหตุผลอันสมควรหรืออาจเป็น เช่น ศึกษาต่อต่างประเทศ ในกรณีที่เป็นการศึกษาเลือกอาจารย์มหาวิทยาลัย ผ ความสนใจแก่ผู้ที่เคยสอนพิเศษให้กับทางสถาบันหรือเคยเป็นศิษย์เก่าของสถาบัน

ผู้สมัครประเภทต่างๆ เหล่านี้อย่างน้อยเคยสัมผัสหรือเคยรับรู้สภาพแวดล้อมในหน่วยงานเหล่า จึงอาจทำให้พวกเขายอมรับค่านิยมความเชื่อของหน่วยงานที่ไปสมัครงานได้ง่าย และรวดเร็วกว่าบุคคลที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในหน่วยงานนั้น ดังนั้น นอกเหนือจากเกณฑ์ในการคัดเลือกอื่นๆ ที่มีอยู่แล้ว(เช่นพิจารณาความรู้ และประสบการณ์ข้อมูลบ่งชี้เหล่านี้อาจใช้เป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกเพิ่มเติม เพื่อให้ได้สมาชิกใหม่ ช่วยสืบสานวัฒนธรรมขององค์การให้คงอยู่ต่อไป

แต่ถ้าไม่มีข้อมูลของผู้สมัครมาบ่งชี้ถึงแนวโน้มที่จะยอมรับวัฒนธรรมขององค์การที่สมัครโพโพวิชและแวนนัส (Popovich & Wanous, ๑๙๘๒ cited by Ott, ๑๙๘๙ : ๘๙) เสนอว่า อีกวิธีหนึ่งที่จะช่วยให้หน่วยงานคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติดังกล่าวได้theRealisticคือการใช้Job Preview (RJP) ประกอบการคัดเลือกRJP เป็น การสื่อสารให้ผู้สมัครมีภาพพจน์และการคาดหวังเกี่ยวกับงานและองค์การที่ถูกต้องมากขึ้น เช่น ในการคัดเลือกบุคคลที่จะมาทำงานที่มั่นคงและปลอดภัย ผู้คัดเลือกอาจบอกให้ผู้สมัครทราบล่วงหน้าถึงสภาพ ด้านดีและไม่ดีเกี่ยวกับงาน รวมถึงวัฒนธรรมของการทำงาน และอยู่ร่วมกันในแทนชุดเจาะกลางทะเล จากนั้นจึง โอกาสให้ผู้สมัครซักถามและตัดสินใจว่า สามารถยอมรับสภาพการทำงาน และวัฒนธรรมของการอยู่รู้ สภาพแวดล้อมดังกล่าวได้หรือไม่

ดังนั้นRJP จึงมีลักษณะเป็นการสื่อสารสองทาง คือหน่วยงานให้ข้อมูลเกี่ยวกับตัวงานและองค์การตาม สภาพที่เป็นจริง แล้วเปิดโอกาสให้ผู้สมัครสอบถามข้อมูลเพิ่มเติมก่อนตัดสินใจว่าลักษณะงานและวัฒนธรรมตรงกับความต้องการ ความถนัด และค่านิยมความเชื่อของผู้สมัครหรือไม่ ผู้สมัครบางคนอาจสงสัยหรือว่าลักษณะงานและวัฒนธรรมองค์การไม่ตรงกับความถนัดและค่านิยมส่วนตัว วิธีการดังกล่าวสามารถเพิ่มโอกาสให้หน่วยงานที่จะได้บุคลากรที่มีแนวโน้มว่าจะยอมรับวัฒนธรรมองค์การได้ง่ายขึ้น อันจะเป็นการลด าร องค์การให้ลด าร คงอยู่และถ่ายทอดแก่สมาชิกใหม่ของหน่วยงาน

แม้ว่าRJP อาจช่วยเพิ่มโอกาสแก่หน่วยงานที่จะได้บุคลากรที่มีค่านิยมความเชื่อใกล้เคียงกับห การน าร RJP ไปใช้ก็มีข้อจำกัดหลายประการ เช่น ในขณะที่ตลาดแรงงานมีอัตราการว่างงานสูง ผู้สมัครอาจย่อ ในองค์การที่สมัครแม้จะรู้ล่วงหน้าว่าตนเองไปด้วยกันไม่ได้กับวัฒนธรรมขององค์การทั้งนี้เพราะผู้สมัครอาจมีทางเลือกไม่มากนักจึงยอมทำงานนั้นไปก่อน เพื่อน าร ประสบการณ์ไปสมัครงานที่อื่นต่อไปในอนาคต นอกจากนั้น ผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับงานและองค์การแก่ผู้สมัคร อาจให้ข้อมูลที่จริงเพียงบางส่วนยวช้หรือให้ข้อมูล กึ่งงานและ/หรือตัวองค์การเท่านั้น ท าร ให้ผู้สมัครได้รับข้อมูลไม่ครบถ้วนพอที่จะพิจารณาได้อย่าง เหมาะสมกับงานและองค์การนั้นหรือไม่

๕.๒ การหล่อหลอมขัดเกลาขององค์การ(Organization Socialization) นักวิชาการให้ความหมายของ“การหล่อหลอมขัดเกลาขององค์การ” ไว้ตามมุมมองของแต่ละท่าน โดยสังเขป

ดังนี้

เฮลริเกิล, สโลคัมและวูดแมน(Hellriegel, Slocum and Woodman, ๑๙๘๖ อ้างถึงในดินปรัชญาพฤทธิ,

๒๕๓๕ : ๒๘๗) ให้นิยามความหมายของการหล่อหลอมขัดเกลาขององค์การไว้ว่า เป็นกระบวนการที่องค์การพยายามปลูกฝังให้พนักงานยอมรับวัฒนธรรมขององค์การ

ทริซซ์และเบเยอร์(Tirce & Beyer, ๑๙๘๓ : ๑๒๙) ให้ความหมายของการหล่อหลอมขัดเกลาขององค์การไว้ว่าเป็นกระบวนการซึ่งสมาชิกถูกพร าสอนในเรื่องเนื้อหาและรูปแบบของวัฒนธรรม

แวน แมนเนน (Van Maanen, ๑๙๗๖ Cited by Ott, ๑๙๘๙ : ๘๙) เห็นว่ากรรหลอหลอมซัดเกลาของ องค์กร หมายถึง กระบวนการที่พนักงานเรียนรู้ค่านิยม บรรทัดฐานความเชื่อ ข้อสมมุติพื้นฐาน และ ประรณน ซึ่งจะทำ ให้พวกเขา กลายเป็นสมาชิกที่มีประสิทธิผลขององค์กร

แวนนัส(Wanoua, ๑๙๙๒ : ๑๘๗) กล่าวถึงกรรหลอหลอมซัดเกลาขององค์กรว่าเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องก หนทางที่ พนักงานใหม่เปลี่ยนแปลงและปรับตัวเข้ากับองค์กร การเปลี่ยนแปลงชนิดนี้เป็นเรื่องราวของก บรรทัดฐาน และค่านิยมใหม่ ขององค์กร

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น พอจะสรุปความคิดเห็นของนักวิชาการในเรื่องกรรหลอหลอมซัดเกลาของ องค์กรออกได้เป็น ๒แนวทาง **แนวทางแรก** เป็นการมองกรรหลอหลอมซัดเกลาจากแง่มุมขององค์กรหรือผู้บริหาร องค์กร กล่าวคือองค์กรหรือ ผู้บริหารพยายามปลูกฝังหรือถ่ายทอดค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐานต่างๆ กล่าวอีกนัยหนึ่งแนวทางแรกนี้มองกรรหลอหลอมซัด เกลาในลักษณะที่ผู้บริหารพยายามซัด กหรือซักจูงให้พ

เปลี่ยนแปลงนักวิชาการที่มีมุมมองในลักษณะนี้ ได้แก่อโลคัมและวูดแมนเฮลริเกล ธริย์ช้และเบเยอร์**แนวทางที่สอง** มองกรร หลอหลอมซัดเกลาจากมุมมองของพนักงาน กล่าวคือกระบวนการดังกล่าวเป็นเรื่องราวที่พัฒน์พนักงานเรียนรธรรม องค์กรและ ปรับเปลี่ยนให้เข้ากับวิถีทางนั้นๆ ด้วยตนเอง นักวิชาการที่มีมุมมองในลักษณะนี้ ได้แก่ แวนนัส แนวทางทั้งสองต่างเป็นมุมมอง ที่ถูกต้อง เพียงแต่สะท้อนความรู้สึกนึกคิดของสมาชิกองค์กรต

เนื่องจากการหลอหลอมซัดเกลาขององค์กรเป็นวิธีการธ รงรักษาวฒนธรรมในองค์กรที่ส าคัญมากวิธ ซอกกล่าวถึง เนื้อหาในส่วนนี้ให้ละเอียดขึ้น ดังนี้

๑) ลักษณะของการหลอหลอมซัดเกลาขององค์กร

กรรหลอหลอมซัดเกลาขององค์กรมีลักษณะส าคัญส๕สรุปได้๕การคือ

๑.๑) เป็นความพยายามซักจูงให้พนักงานปรับเปลี่ยน

กรรหลอหลอมซัดเกลาเป็นเรื่องราวที่หน่วยงานพยายามซัก จูงหรือซ้แนะให้พนักงานปรับเปลี่ยน

ปฏิบัติบางประการ เพื่อให้พวกเขาเป็นที่ยอมรับของหัวหน้าและผู้ร่วมงาน ผลที่ตามมาคือจะทำ ใ ท างานในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและทนธรรมองค์กรได้รับการสืบสานให้คงอยู่ต่อไปด้วยใจให้วฒ จากการศึกษา เฟลแมน (Feldman, ๑๙๘๑ : ๓๐๙ – ๒๑๘) พบว่าถ้ากรรหลอหลอมซัดเกลาพนักงานประสบความส าเร็จ มักจะ การเปลี่ยนแปลงในตัวพนักงาน๓ประการ คือ(๑) ทักษะและความสามารถในการท างานจะพัฒนามากขึ้น(๒)ยอมรับ บทบาทของการเป็นสมาชิกของหน่วยงานนั้นและ(๓)สามารถปรับตัวให้เข้ากับบรรทัดฐานและค่านิยมของหน่วยงานได้

๑.๒) เป็นกระบวนการเรียนรู้ทางสังคม(Social Learning) ของพนักงาน

ลักษณะส าคัญในข้อแรกเป็นการมองจากแง่มุมขององค์กรหรือผู้บริหารแต่ถ้ามองจากแง่ม แล้ว กรรหลอ หลอมซัดเกลาเป็นกระบวนการเรียนรู้ทางสังคมของพนักงาน ซึ่งหมายความว่าพนักงานเรียนรู ความเชื่อ และบรรทัดฐานใน การท างานและปฏิบัติตัวจากการท างานร่วมกับหัวหน้างานและผู้ร่วมงาน(Trice&Beyer, ๑๙๙๓ : ๑๓๐; Wanoua, ๑๙๙๒ : ๑๘๘) วิธีการเรียนรู้จากผู้อื่นนี้ปรากฏในรูปแบบต่างๆ เช่น ฟังค าแนะน จากหัวหน้า งาน สังเกตวิธีการท างานของเพื่อนร่วมงาน หรือพยายามแปลความหมายหรือเจตนาธรรมณ์ของพิธีการและธรรมเนียม ต่างๆ ในหน่วยงาน ด้วยตนเองดังนั้น กระบวนการเรียนรู้ทางสังคมของพนักงานมักจะเกิดขึ้นจากการที่พวกเขา สัมพันธ์กับคนอื่น เพราะถ้าพนักงานท างานโดดเดี่ยวตามล ำพัง แล้วก็สามารถเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรจากไค

ธรรมชาติของการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรที่ต้องมีการติดต่อสัมพันธ์กับคนอื่นเป็นเหตุผลให้พวกเขาที่ สนับสนุน แนวทางculture as a root metaphor เชื่อว่าสมาชิกองค์กรทุกคนเป็นผู้สร้างหรือก าหนดวัฒนธรรมองค์กร แทนที่จะเชื่อ ว่าผู้้น เป็นผู้สร้างหรือก าหนดวัฒนธรรมองค์กรตามความคิดของพวกเขาcultureasavariable

๑.๓) เป็นกระบวนการที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

แม้ว่าหน่วยงานต่างๆ จะตั้งใจและพยายามปลูกฝังให้พนักงานยอมรับวัฒนธรรมองค์การโดยใช้ทฤษฎีที่เป็นทางการต่างๆ เช่น จัดโครงการฝึกอบรม ใช้พิธีการและงานฉลองของหน่วยงาน สร้างความประทับใจและจูงใจพนักงาน ประพฤติปฏิบัติตามแนวทางที่หน่วยงานคาดหวัง แต่การล่อหลอมขัดเกลาพนักงานอาจเกิดขึ้น ทางเราก็ได้ดังกล่าวมาแล้วในข้อ๒เช่น พนักงานเรียนรู้บรรทัดฐานการท างานขององค์การจากเพื่อนร่วมงานด้วยก็ จากการสังเกตพฤติกรรมการท างานของพนักงานดีเด่นหรือแม้แต่จากการพูดคุยกับหัวหน้างานในระหว่างพั ออาหาร

จากการศึกษาทัศนคติของพนักงานในเรื่องการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การช,พอสเนองลูอิส์และเพาเวล (Louis, Posner & Powell, ๑๙๘๓ : ๘๕๗ – ๘๖๖) พบว่า พนักงานเห็นคุณค่าของการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การอย่างเป็นทางการว่า มีส่วนช่วยให้พวกเขาปรับตัวเข้ากับค่านิยมขององค์การได้ดีกว่าโครงการฝึกอบรมแล หน่วยงานจัดอย่างเป็นทางการ ดังนั้นการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การอย่างไม่เป็นทางการจึงมีความส าคัญไม่ยิ่งหย่อน กระบวนการเรียนรู้ที่เป็นทางการ

๑.๔) การล่อหลอมขัดเกลาพนักงานอาจประสบความสำเร็จหรือไม่ก็ได้ แม้ว่าองค์การจะพยายามขัดเกลา

พนักงานให้เรียนรู้วัฒนธรรมองค์การด้วยวิธีการต่างๆ แต่ เรียนรู้แล้วพวกเขาอาจยอมรับทั้งหมด ไม่ยอมรับเลย หรือยอมรับเพียงบางส่วนก็ได้จากการศึกษาถึงอิ ทการล่อหลอมขัดเกลาขององค์การที่มีต่อความคิดริเริ่มของพนักงาน(Schein,๑๙๖๘:๑ – ๑๖) พบว่าหน่วยงานมี ค่านิยมพื้นฐาน๒ชนิด คือ ค่านิยมที่ส(Pivotalค่านิยม) และค่านิยมที่เกี่ยวข้อง(relevant values)

ค่านิยมที่ส าคัญ คือ ค่านิยมที่มีความจ ว่าเป็นอย่างมากต่อความอยู่รอดของพนักงานแล ค่านิยมที่ส าคัญของสถาบันการศึกษาอาจเป็นเรื่องการแสวงหาความรู้และการถ่ายทอดความรู้ ค่านิยมที่ อาจเป็นเรื่องการให้บริการที่มีความ สะดวกและปลอดภัย กล่าวอีกนัยหนึ่งค่านิยมที่ส าคัญ ได้แก่ ค่านิ ยึดถือจึงสามารถ ารงความเป็นสมาชิกของหน่วยงานได้ ในกรณีค่านิยมส าคัญของโรงแรม ถ้าพนักงานส่วนใ ค่านิยมในเรื่องการให้บริการที่สะดวกสบายและปลอดภัยแล้วทั้งตัวโรงแรม และพนักงานคงไม่สามารถอยู่รอดได้ ส่วนค่านิยมที่เกี่ยวข้อง หมายถึง ค่านิยมที่พนักงานควรยึดถือ แต่ก็ไม่มีความส าคัญมาก ถึงขนาดก ของพนักงานและหน่วยงานถ้าพนักงานละเลย เช่น การแต่งการสุภาพเรียบร้อย มารยาทสังคมประเภของงานอดิ วรรท ่า

ไซน์เห็นว่าสัญญาณชนิดหนึ่งที่บ่งชี้ว่าการล่อหลอมขัดเกลาพนักงานไม่ประสบความสำเร็จ ใหมไม่ยอมรับ ค่านิยมพื้นฐานของหน่วยงาน๒ชนิดทั้งพนักงานประเภทนี้ก็มีพฤติกรรมไปในทางฝูฝืนบรรทัด การท างานขององค์การ และในท้ายที่สุดพวกเขามักจะท างานอยู่ในหน่วยงานไม่นานก็ขอลาออก ไซน์เรียกพนักงานพวกนี้ ว่า“พวกกบฏ” (rebellion) ส่วนสัญญาณที่ชี้ให้เห็นว่าการล่อหลอมขัดเกลาประสบความสำเร็จมากเก พนักงานใหม่ยอมรับค่านิยมพื้นฐานของหน่วยงานทั้ง๒ ชนิดและมักยึดติดหรือเดินตามค่านิยมของหน่วยงานมากเก จนขาดความคิดริเริ่มที่ จะเปลี่ยนแปลงบางสิ่งบางอย่างที่ควรจะท ภายหลังจากที่พวกเขาได้เต้าขึ้นมาจนมี ในหน่วยงาน ไซน์เรียกพนักงานประเภทนี้ว่า“พวกโอนอ่อน” (conformist)

ในประเภทสุดท้ายเป็นกรณีล่อหลอมขัดเกลาพนักงานส าร็จเพียงบางส่วนพนักงานใหม่ ประ ยอมรับ ค่านิยมที่ส าคัญของหน่วยงาน แต่อาจไม่ยอมรับค่านิยมที่เกี่ยวข้อง ไซน์เรียกพวกนี้ว่า“พวกมีงานใหม่บ ความคิดริเริ่ม” (creative individualism) เพราะพวกเขายังคงด ารงค่านิยม ความเชื่อ และเอกลักษณ์ส่วนตัวบางอย่าง ไม่เติมตามค่านิยมของหน่วยงานไป เสียทุกอย่างไซน์เห็นว่าบุคคลประเภทสุดท้ายนี้เป็นผลลัพธ์ที่พึงปรารถนา

กระบวนการหล่อหลอมขัดเกลาพนักงาน เพราะพนักงานใหม่ประเภทนี้มีความคิดริเริ่มส่วนตัวและมีศึ เปลี่ยนแปลงบางสิ่งบางอย่างภายในหน่วยงานที่ควรเปลี่ยนในอนาคต

จะเห็นได้ว่าพนักงานใหม่ที่ยอมรับค่านิยมทั้งสองประเภทจะเป็นพวกที่มีความคิดริเริ่มไม่ ในขณะที่พนักงานใหม่ประเภทยอมรับค่านิยมที่สาคัญแต่ไม่ยอมรับค่านิยมที่เกี่ยวข้องกลับมีระดับให้เห็นว่าการที่หน่วยงานประสบความสำเร็จอย่างสูงในการหล่อหลอมขัดเกลาพนักงานโอนอ่อนเข้ามาเสริมใหม่จนได้พวก ที่มงานมากมาย อาจเป็นผลดีแก่หน่วยงานในระยะสั้น แต่ไม่เป็นที่พึงปรารถนาของหน่วยงานในระยะยาว เพราะพวก กับค่านิยมและบรรทัดฐานการท างานของหน่วยงานมาก จนไม่ค่อยมีความคิดริเริ่มของตนเองในการเปลี่ยน เสนอวิธีคิดวิธีท างานใหม่ๆที่น่าสนใจ

แต่ถ้าหน่วยงานประสบความสำเร็จในการหล่อหลอมขัดเกลาพนักงานใหม่เพียงบางส่วนจนได้พ ุประเภทที่มีความคิดริเริ่มมาเสริมที่มงานมากมาย กลับเป็นผลดีแก่หน่วยงานในระยะยาว เพราะพวกนี้ม การเสนอให้หน่วยงานปรับปรุงแก้ไขสิ่งที่บกพร่องหรือไม่มีประสิทธิภาพทั้งอาจเสนอแนวทางใหม่ให้แก่หน่วยงานพร้อม ด้วย ุกรณีสุดท้าย ถ้าหน่วยงานไม่ประสบความสำเร็จในการหล่อหลอมพนักงานจนท าให้มีพนักงานประเภทก มาก จะไม่เป็นผลดีแก่หน่วยงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาวเพราะพวกนี้อาจฝุ่ฝืนกฎระเบียบและมีความพิ ท ายู่น้อย จึงมักไม่เสนอความคิดริเริ่มที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน

อย่างไรก็ตามผลของการหล่อหลอมขัดเกลาพนักงานใหม่ของหน่วยงานโดยทั่วไปมักจะได้บุคคล ๓ ประเภทปะปนกัน มิใช่ได้เพียงพวกใดพวกหนึ่งเท่านั้น

บางครั้งหน่วยงานอาจไม่ประสบความสำเร็จในการหล่อหลอมขัดเกลาพนักงาน(ได้ผลลัพธ์เป็นพวกกบฏมากกว่าพวกอื่น) นั้น เป็นผลมาจากอุปสรรคบางประการ เช่นพนักงานใหม่แต่ละคนมีค่านิยม ความเชื่อ ประสบการณ์ดั้งเดิมที่สั่งสมมาจากการหล่อหลอมขัดเกลาของครอบครัว สภาพแวดล้อม และหน่วยงานเดิม เข้ามาท างานในหน่วยงานใหม่ บางคนอาจยึดติดกับค่านิยมความเชื่อและประสบการณ์ในอดีตจนไม่อาจยอมรับวิธีท าง ของหน่วยงานใหม่นอกจากนั้นในปัจจุบันนี้พนักงานมิได้ถูกหล่อหลอมขัดเกลาจากผู้บริหารและหัวหน้า ได้รับอิทธิพลของการหล่อหลอมขัดเกลาจากแหล่งอื่นด้วย เช่น จากกลุ่มเพื่อนทั้งในและนอกหน่วยงานสือพิมพ์ จ และนิตยสาร จากสื่อมวลชนประเภทต่างๆ(Trice & Beyer, ๑๙๙๓ : ๑๓๑) ท ำให้บางครั้งค่านิยม ความเชื่อ รวมถ บรรทัดฐานในการท างานประพฤติปฏิบัติที่เรียนรู้จากแหล่งขัดเกลาต่างๆ อาจขัดแย้งกัน ผลก็คือพนักงาน วัฒนธรมขององค์การเพียงเล็กน้อย หรือปฏิเสธไม่ยอมรับค่านิยม ความเชื่อและแนวทางการท างานที่องค์การพยายาม ปลุกฝังให้ก็ได้ และการไม่ประสบความสำเร็จในเรื่องนี้อาจเป็นสาเหตุหนึ่งที่ท ำให้วัฒนธรรมองค์การ

๑.๕) การหล่อหลอมขัดเกลาไม่ได้จ ากัดเฉพาะพนักงานใหม่เท่านั้น แม้ว่าพนักงานใหม่มักเป็นเป้าหมายหลักของการหล่อหลอมเนื่องจากต้องเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ หลายประ

ในหน่วยงานที่พวกเขาเพิ่มเข้าไป ท างาน แต่พนักงานเก่าอาจต้องผ่านกระบวนการหล่อหลอมขององค์การด้วย การหล่อหลอมขัดเกลาพนักงานเก่ามักเกิดขึ้นในกรณีที่พวกเขามีการเปลี่ยนแปลงท ำแห่งหน้าที่บต เช่น ผู้จัดการสาขาในต่างประเทศ หรือเมื่อหน่วยงานปรับเปลี่ยนระบบงานและเทคโนโลยีใหม่ จึงต้องมีการฝ พัฒนาพนักงานเก่าเพื่อปรับเปลี่ยนทักษะ ทศนคติ และแนวทางในการท างานใหม่ให้สอดคล้องกับระ เทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น ทั้งพนักงานเก่าและใหม่จึงมักผ่านกระบวนการหล่อหลอมขัดเกลาหลายครั้งใน การท างานของพวกเขา

ลักษณะสาคัญ๕ประการของการหล่อหลอมขัดเกลาขององค์การได้้น มาสรุปไว้ดังนี้ ๑.๑)

เป็นการชักจูงให้พนักงานเปลี่ยนแปลง

๑.๒) เป็นกระบวนการเรียนรู้ทางสังคมของพนักงาน

- ๑.๓) เป็นกระบวนการที่เป็นทางการและไม่เป็น
- ๑.๔) การหล่อหลอมขัดเกลาพนักงานอาจสำเร็จหรือไม่ก็ได้
- ๑.๕) การหล่อหลอมขัดเกลาไม่ได้จ ากัดเฉพาะพนักงานใหม่เท่านั้น

๒) วิธีการหล่อหลอมขัดเกลาขององค์การหน่วยงานพยายามขัดจุงหรือชี้แนะให้พนักงานยอมรับวัฒนธรรม องค์การด้วยวิธีการต่างๆ ดังต่อไปนี้

๒.๑) พิธีการและงานฉลองต่างๆในหน่วยงาน หน่วยงานโดยทั่วไปมักมีพิธีการและงานฉลองต่างๆ หลายรูปแบบ เช่น พิธีมอบรางวัลพนักงาน

ประจำปี พิธีมอบโล่ประกาศเกียรติคุณแก่พนักงานที่เสียสละและอุทิศตน พิธีมอบรางวัลแก่พนักงาน ตั้งแต่๑๐ ปีขึ้นไป งานเลี้ยงฉลองแสดงความยินดีแก่พนักงานที่ได้เลื่อนตำแหน่งเป็นผู้จัดการหรือผู้อำนวยการ จัดพิธีและงานฉลองเหล่านี้ขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์อย่างน้อย๔ประการคือ(๑) เป็นการยกย่องชมเชยพนักงานที่มีผลงาน และความประพฤติตามแนวทางที่หน่วยงานคาดหวัง(๒) เป็นการขอบคุณพนักงานผู้อยู่เบื้องหลังความสำเร็จของ หน่วยงาน(๓) เป็นสัญลักษณ์ในการสื่อความหมายให้พนักงานทุกคนทราบว่าผู้ใดมีผลงานและความประพฤติดี ที่หน่วยงานคาดหวัง ก็จะมีโอกาสได้รับรางวัลและได้รับการประกาศเกียรติคุณให้สาธารณชนรับทราบ กล่ เป็นการตอกย้ำ ให้พนักงานทุกคนทราบว่าวัฒนธรรมในหน่วยงานนั้นเห็นคุณค่าของผลงานและความประพฤติแบบใด และ

(๔) เป็นการเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน

๒.๒) การปฐมนิเทศ

การปฐมนิเทศเป็นการแนะนำพนักงานใหม่ให้ทราบเรื่องราวต่าพเกี่ยวกับองค์การ เช่น ประวัติความเป็นมา นโยบาย โครงสร้าง วัฒนธรรมองค์การ แนะนำ บริหาราชื่อผู้หัวหน้างาน ลักษณะงานที่รวมถึงอุปกรณ์เครื่องใช้ต่างๆในหน่วยงาน(เสนาะ ติเยาว์,๒๕๓๒ : ๑๕๘) จุดประสงค์ส าคัญของการปฐมนิเทศก็เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจแล คติที่ดีต่อองค์การในแง่มุมต่างๆ อันจะช่วยให้พนักงานปรับตัวเข้ากับองค์การได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น ดังนั้นการปฐมนิเทศ จึงเป็นวิธีการอีกวิธีหนึ่งที่หน่วยงานใช้เป็นเครื่องมือในการหล่อหลอมขัดเกลาพนักงาน

๒.๓) การฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นหลักสูตรที่หน่วยงานจัดขึ้นเพื่อช่วยให้บุคลากรเรียนรู้วิธีคิดวิธีท างานในการปฏิบัติตัวที่เหมาะสมช่วยให้พวกเขากลายเป็นบุคลากรที่มีประสิทธิผลขององค์การต่อไปเพื่ ใน การฝึกอบรมมักมีวัตถุประสงค์หลักในการเสริมสร้างหรือเพิ่มพูนทักษะในการท างานแก่พนักงาน การฝึกอบรมมักจะเพิ่มวัตถุประสงค์ให้พนักงานเรียนรู้แง่มุมอื่นๆ ของหน่วยงานด้วยการท างานเป็นทีมเช่นเรียนรู้ การแก้ปัญหาความขัดแย้ง การวางตัวที่เหมาะสม รวมถึงค่านิยม ความเชื่อที่หน่วยงานยึดถือ(Feldman,๑๙๘๙:๙๘๙-๓๙๙) ดังนั้นในปัจจุบันการฝึกอบรมจึงเป็นวิธีการหล่อหลอมขัดเกลาพนักงานวิธีหนึ่งที่ทวีความส าค่ จากกาที่หน่วยงานหลายแห่งมีการขยายระยะเวลาการฝึกอบรมให้ยาวนานขึ้น รวมถึงเนื้อหาและประเภท การฝึกอบรมมีความหลากหลายมากขึ้น ตลอดจนงบประมาณที่ใช้ในการนี้เพิ่มมากขึ้นด้วย

ในระหว่างการฝึกอบรม หน่วยงานอาจถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การโดยสื่อสารให้พนักงานรับรู้ (เช่น บรรยายหรือให้ชมวีดิทัศน์)หรือพนักงานอาจสอบถามจากวิทยากรที่เป็นบุคลากรภายในหน่วยงาน นอกจากนี้ พนักงานอาจเรียนรู้วัฒนธรรมขององค์การเองต่อเวลาของวิทยากรแต่ละคน ลักษณะการแต่งกายของวิทยากร(เป็น ทางการหรือล าลอง)วิธีการประเมินผลการฝึกอบรม รวมถึงเนื้อหาและระยะเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม เพราะสิ่งเหล่านี้ อาจ บ่งบอกถึงบรรทัดฐานในการท างาน ความมีประสิทธิภาพในการบริหาร และบรรยากาศในการท างานขององค์การ (Feldman, ๑๙๘๙ : ๓๙๙ - ๔๐๑)

๒.๔) เกณฑ์การให้รางวัลและการลงโทษ

หน่วยงานพยายามใช้การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้รางวัลและการลงโทษเป็นเครื่องมือให้พนักงานเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การ รวมถึงแนวทางการท างานและการประพฤติปฏิบัติตน ด้วยวิธีการนี้พนักงานเรียนรู้โดยสังเกตได้ว่า วิธีการคิดวิธีท างานและการประพฤติปฏิบัติแบบไหนที่หน่วยงานสนับสนุนและไหนที่หน่วยงานไม่สนับสนุนหรือลงโทษช่วยการสังเกตหลายๆด ัครั้ง พนักงานก็จะสามารถเรียนรู้ถึงค่านิยม ความ บรรทัดฐานการท างานและการปฏิบัติตนที่หน่วยงานยึดถือหรือคาดหวังให้พนักงานท าดตาม

๒.๕) แบบอย่างจากพนักงานดีเด่นและหัวหน้างาน

ดีเด่นประจำ าดเดือน ประจำภาคตลอดครบรอบปีหรือในไ้อ

การก่อตั้งหน่วยงาน พนักงานดีเด่นเหล่านี้จะได้รับการประกาศเกียรติคุณหรือได้รางวัลในรูปแบบด ัประกันภัยแห่งหนึ่งจะมอบโล่ประกาศเกียรติคุณให้แก่พนักงานที่สามารถท ายอดเบียประกันตลอดทั้งป ัโล่เป็นรูปหัวใจสองดวงเกี่ยวใจดวงหนึ่งสื่อความหมายถึงบริษัทกัน หัวใจอีกดวงหมายถึงพนักงานดีเด่น หน ัใช้พนักงานดีเด่นหรือวีระบุรุษขององค์การเป็นเครื่องมือให้พนักงานเรียนรู้ถึงวิธีท างานและการ หน่วยงานคาดหวังและให้ดูเป็นแบบอย่าง กล่าวอีกนัยหนึ่งคือองค์การมักใช้พนักงานดีเด่นเป็นสัญลักษณ์ที่สื่อให้ ทราบถึงค่านิยม ความเชื่อ วิธีท างานและการปฏิบัติตนที่หน่วยงานต้องการ

นอกจากนี้ให้ดูแบบอย่างจากพนักงานดีเด่นแล้ว ผู้บริหารและหัวหน้างานอาจประพฤติ

ตัวอย่างให้พนักงานดูแลและยึดถือเป็นเยี่ยงอย่างอีกผู้จัดด้วยการกัตตาคารหลายแห่งในกรุงเทพฯเช่น มักมีการประช ุสรุปรการท างานก่อนเปิดบริการทุกวัน ในการประชุมนี้ผู้จัดการมักท าช้บให้พนักงานยึดมั่นในการให้บ เช่น หน้าตายิ้มแย้ม แต่งตัวสะอาดเรียบร้อย ให้บริการด้วยความสุภาพนุ่มนวล เพื่อให้คคการมีผลในทางชี้แนะของ ปฏิบัติ ผู้จัดการก็จะประพฤติปฏิบัติเป็นแบบอย่างให้พนักงานได้เห็นเพื่อให้พวกเขาจะได้ยึดถือและ

๒.๖) เรื่องเล่าและต านานภายในองค์การ

หน่วยงานสามารถตอกย าววัฒนธรรมองค์การได้ โดยใช้เรื่องเล่าในหน่วยงานและต านานเกี่ บุกเบิกต่อสู้อาชนะอุปสรรคของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารคนส าคัญๆ ซึ่งมีส่วนช่วยให้หน่วยงานประสบความสำเร็จ อย่างที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน หน่วยงานอาจถ่ายทอดเรื่องราวดังกล่าวแก่พนักงานในระหว่างการประชุมนิตศ ก งานพิธีต่างๆ ของหน่วยงาน เพื่อเน้นย าวและเป็นคติเตือนใจให้พนักงานระลึกถึงค่านิยม ความเชื่อ วิธีคิดวิธีท างานข เหล่านี้ที่ที่ยังอาจยึดถือเป็นแนวทางการท างานในปัจจุบันได้(Pascale,๑๙๘๕: ๒๖ – ๔๑) ตัวอย่างเช่น ต านานเกี่ยวกับ การบุกเบิกต่อสู้อัจฉนประสบความสำเร็จของผู้ก่อตั้งธนาคารที่ใหญ่ที่สุดในประเทศไทยอาจท ักแก่ผูคนับริหารมาถ่า และพนักงานรุ่นหลัง เพื่อเน้นย าวถึงค่านิยมเกี่ยวกับความมานะอดทน ชื่อสัตย์สุจริตต่อลูกค้าและผ กว้างไกลของท่าน

๒.๗) เพลงประจำ าดหน่วยงาน

หน่วยงานหลายแห่งมีเพลงประจำ าดหน่วยงาน เช่น ห้างสรรพสินค้าบางแห่งในประเทศไทยมีเพลงป ัห้างเนื้อร้องในเพลงเหล่านี้นอกจากส่งเสริมความสามัคคีรักใคร่กลมเกลียวกันในกลุ่มพนักงานแล้ว ยังก อดรชนกัถึงการเป็นบุคลากรที่ขยันขันแข็ง ชื่อสัตย์สุจริต และรักษาผลประโยชน์ของหน่วยงาน ทางห ประจำ าดหน่วยงานในโอกาสต่างๆ เช่น งานฉลองประจำปี งานกีฬา ทุกเช้าก่อนห้างเปิด เป็นต้น ดั้งนั้นห จึงอาจใช้เพลงควบคู่กับวิธีการอื่นๆ ที่กล่าวมาในการหล่อหลอมขัดเกลาและกระตุ้นให้พนักงานตระ บรรทัดฐาน และธรรมเนียมปฏิบัติที่หน่วยงานคาดหวังจากสมาชิกของหน่วยงานได้

๒.๘) การประกวดหรือแข่งขัน

หน่วยงานเอกชนและราชการบางแห่งอาจจัดให้มีการประกวดหรือแข่งขันการให้บริการที่มีคุณภาพ เช่น บริษัทรถยนต์อาจจัดให้มีการแข่งขันการซ่อมรถยนต์ระหว่างช่างซ่อมที่ประจำ อยู่ตามศูนย์ หรือร้านอาหารประเภทจานด่วนอาจจัดให้มีการประกวดระหว่างสาขาต่างๆ ในเรื่องคุณภาพของอาหารและการให้บริการ การแข่งขันในลักษณะดังกล่าวเป็นการสื่อความหมายให้พนักงานรับรู้ว่าหน่วยงานคาดหวังหรือเห็นคุณลักษณะใด ผู้ที่สามารถสร้างผลงานตามที่หน่วยงานคาดหวังมีใ้จะได้รับรางวัลเฉพาะในช่วงเวลาประกวดเท่า รางวัลในช่วงเวลาท างานปกติจากการประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานด้วย ดังนั้น การแข่งขันกันส คุณภาพจึงสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการหล่อหลอมขัดเกลาและจูงใจพนักงานให้ช่วยกันท านุบำรุงวัฒนธรรม หน่วยงานเห็นคุณค่า

วิธีการที่หน่วยงานใช้ในการหล่อหลอมขัดเกลาพนักงานที่กล่าวมาทั้งหมดได้้น มาสรุปได้ดังนี้ ๒.๑) พิธีการและงานฉลองต่างๆ ในหน่วยงาน

๒.๒) การปฐมนิเทศ

๒.๓) การฝึกอบรม

๒.๔) เกณฑ์การให้รางวัลและการลงโทษ

๒.๕) แบบอย่างพนักงานดีเด่นและหัวหน้างาน

๒.๖) เรื่องเล่าและต านานภายในองค์กร

๒.๗) เพลงประจำ หน่วยงาน

๒.๘) การประกวดหรือแข่งขัน

จากวิธีการหล่อหลอมขัดเกลาพนักงานที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่าหน่วยงานอาจหล่อหลอมพ การสื่อสารให้พวกเขาทราบถึงวัฒนธรรมองค์การโดยตรง ดังเช่นวิธีที่๒และ ๓ หรืออาจสื่อผ่านสัญลักษณ์(ให้แปลความหมายและเจตนารมณ์ของสัญลักษณ์) ดังเช่นวิธีที่๑และ ๔ - ๘ เหตุผลที่หน่วยงานพึงพาสัญลักษณ์ในการส ความหมายถึงวัฒนธรรมองค์การ เพราะการใช้สัญลักษณ์ เช่น ใช้เพลง หรือจัดพิธีมอบรางวัลแก่พนักงานดี ให้พนักงานยอมรับได้ง่ายกว่าประทับใจมากกว่าและจดจ วอยู่ในจิตใจของพวกเขาได้ยาวนานกว่าวิธีบอกก นอกจากนั้นค่านิยม ความเชื่อและพฤติกรรมบางอย่างที่หน่วยงานคาดหวังให้พนักงานปฏิบัติตาม เช่น แ พนักงนที่หน่วยงานต้องการ อาจสื่อโดยพึงพาสัญลักษณ์ได้ดีกว่าพูดด้วยวาจาหรือเขียนเป็นลายลั พนักงานจะเห็นภาพชัดเจนเป็นรูปธรรมมากกว่าการประกวดระหว่างสาขาต่างๆ ดีกว่าที่จะมาก าชับกันโดยใช้ค าพูด เขียนเป็นกฎระเบียบจากเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้นท าให้องค์การส่วนใหญ่ใช้ทั้งวิธีสื่อสารโดยตรงแล การหล่อหลอมขัดเกลาพนักงาน

อย่างไรก็ตามการใช้สัญลักษณ์อาจมีข้อเสียตรงที่สัญลักษณ์อาจมีความหมายได้หลายนัยทให้พนักงานอาจ แปลความหมายของสัญลักษณ์ผิดไปจากที่หน่วยงานพยายามสื่อให้ทราบก็ได้ เช่น หน่วยงานอาจมีความตั้ง ประจ าบริษัทเพื่อเสริมสร้างความสามัคคีในหมู่พนักงาน และกระตุ้นให้พวกเขาตระหนักถึงการเป็นพ พนักงานอาจแปลความมุ่งหมายของเพลงเป็นว่าเพื่อให้พวกเขามีความผูกพันกับหน่วยงานก็เป็นได้

วิธีการหล่อหลอมขัดเกลาพนักงานทั้งหมด เป็นวิธีการที่หน่วยงานใช้อย่างเป็นทางการ หล่อหลอมขัดเกลาพนักงาน แต่การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงานอาจเกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการก็ จากเพื่อนร่วมงาน ดังที่ได้กล่าวมาแล้วในลักษณะส าคัญของกระบวนการหล่อหลอมขัดเกลาข้อที่๓

๓) ขั้นตอนในการหล่อหลอมขัดเกลาขององค์การ

วิญญูติของคนอาจมองได้ว่าเป็นลำดับเหตุการณ์ซึ่งต (stages)าเนินไปเป็นช่วงหรือเปลี่ยนแปลงไปเป็น ระยะๆ อย่างต่อเนื่อง นับตั้งแต่วัยทารก วัยเด็ก วัยรุ่น วัยผู้ใหญ่ วัยกลางคน จนถึงวัยชรา เช่น ความเห็นตรงกันว่า การหล่อหลอมขัดเกลาพนักงานต าเนินไปในลักษณะเป็นขั้นตอนที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เป็นระยะ เพียงแต่พวกเขาเห็นต่างกันบ้างว่าการหล่อหลอมขัดเกลาขององค์การประกอบด้วยช่วงระยะอะไรบ พอร์ตเตอร์,ลอเลอร์ และแฮกแมน(Porter, Lawler & Hackman, ๑๙๗๕ cited by Wanous, ๑๙๙๒ : ๒๐๕) เสนอ

๓ ช่วงเวลา คือ ช่วงก่อนเป็นพนักงาน(prearrival) ช่วงเผชิญความจริง(encounter) ช่วงเปลี่ยนแปลงและเป็นพนักงาน เต็มตัว(change & acquisition)

บุคาแนน(Buchanan, ๑๙๗๔ cited by Wanous, ๑๙๙๒ : ๒๐๓) โยงขั้นตอนการหล่อหลอมขัดเกลาขององค์การเข้ากับอายุการท างานของพนักงาน โดยเขาแบ่งขั้นตอนตามอายุงานออกเป็น๓ช่วงคือ ช่วงท างานปีแรก จะเกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมและการริเริ่มงาน(basic training and initiation) ช่วงอายุงานปีที่๒-๔ เกี่ยวข้องกับผล การปฏิบัติงาน (performance) ช่วงอายุงานปีที่๕ขึ้นไป จะเป็นระยะเวลาที่องค์การสามารถพึ่งพาอาศัยพวกเขา (organizational dependability) ไชน์(Schein, ๑๙๗๘ cited by Wanous, ๑๙๙๒: ๒๐๖ - ๒๐๘) เห็นว่าการ หล่อหลอมขัดเกลาพนักงาน อาจแบ่งได้๓ช่วงคือ ช่วงเริ่มเข้าท(entry)างานช่วงถูกหล่อหลอมขัดเกลา(socialization) และช่วงยอมรับร่วมกัน(mutual acceptance)

การจัดแบ่งขั้นตอนการหล่อหลอมขัดเกลาขององค์การทใใจน่าสนใจขึ้นหนึ่งเป็นของเฟลแมน(Feldman, ๑๙๘๑ cited by Camp, Blahard & Huszczo, ๑๙๘๖ : ๒๕๑ - ๒๕๓) ผู้เขียนขอน าวผลงานของเขามาอธิบายไว้ ณ ที่นี้เพราะเป็นผลงานที่นักวิชาการหลายคนให้การยอมรับ เฟลแมนแบ่งขั้นตอนการหล่อหลอมขัดเกลา ออกเป็น๓ ช่วงคือ

๓.๑) การหล่อหลอมขัดเกลาที่เกิดขึ้นจากคาดหวังล่วงหน้า(anticipatory socialization) การหล่อหลอมขัดเกลาที่เกิดจากการคาดหวังล่วงหน้าหมายถึง การเรียนรู้และคาดหวังเกี่ยว

งานและสภาพการณ์ต่างๆ ของหน่วยงานก่อนที่บุคคลจะได้เป็นพนักงานของหน่วยงาน กล่าวขยความคือาง ใน การคัดเลือกบุคลากรเข้าท างาน ผู้สมัครบางคนอาจทราบข้อมูลบางประการเกี่ยวกับหน่วยงานที่พวกเขา แหล่งข้อมูลต่างๆ เช่น จากคนรู้จัก ทิท างานอยู่ในหน่วยงานนั้น จากหนังสือพิมพ์ ฯลฯ ภาพลางๆ เกี ท ำให้ผู้สมัครคาดคะเนต่อไปถึงบทบาทหน้าที่จะต้องทที่ที่พวกเขาในอนาคตหากได้รับการคัดเลือก บทบาทหน้าที่ที่ทัว ได้ คาดการณ์ไว้ล่วงหน้านี้ จะท ำหน้าที่คล้ายๆ กับการหล่อหลอมขัดเกลาความคิดจิตใจคนเหล่า สภาพการณ์ต่างๆ ในหน่วยงาน คงจะเป็นเช่นนั้น และเตรียมใจพวกเขาไว้เผชิญกับสถานการณ์ดังกล่าวที่พวกเขาถ้าควา เขาประสบตรงหรือใกล้เคียงกับที่ได้ คาดการณ์ไว้ล่วงหน้า อาจท ำให้พวกเขาปรับตัวเข้ากับงานและวัฒนธรรม ได้ง่ายขึ้น แต่ถ้าการคาดเดาล่วงหน้าไม่ตรงกับความจริง พวกเขาอาจเกิดความผิดหวังและลาออกจากงานในที่

การคาดเดาบทบาทหน้าที่ไว้ล่วงหน้าไม่ได้เกิดขึ้นเฉพาะกับผู้สมัครที่เพิ่งจบการศึกษาและเข้าท ำ ครั้งแรก เท่านั้น พนักงานเก่าที่ถูกโอนย้ายหรือลาออกไปสมัครงานกับหน่วยงานใหม่ก็อาจมีการคาดการณ์ ใหม่ที่พวกเขาจะต้องท ำ เช่นเดียวกันอย่างไรก็ตามการคาดการณ์ล่วงหน้าของพนักงานเก่าที่มีประาจะมี ความถูกต้องใกล้เคียงความจริงมากกว่าพวกที่ เพิ่งท างานเป็นครั้งแรกก็ได้ จากข้อเท็จจริงตรงนี้จึ เฉพาะพนักงานใหม่เท่านั้นที่ถูกหล่อหลอมขัดเกลาจากองค์การ(ต้องเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์การ พนักงานเก่าท ประสบการณ์ก็อาจถูกหล่อหลอมขัดเกลาจากหวยงานเดิมเช่นเดียวกัน

๓.๒) ช่วงเผชิญความจริง(encounter)

ช่วงนี้เริ่มขึ้นเมื่อผู้สมัครหรือผู้โอนย้ายเข้าเป็นสมาชิกของหน่วยงานหรือเข้ารับตำแหน่งใหม่มักจะเปรียบเทียบกับสภาพแวดล้อมใหม่กับสิ่งที่คาดการณ์ไว้ล่วงหน้าหรือประสบการณ์ พวกเขาจะมีความประหลาดใจหรือผิดหวังมากน้อยเพียงไรขึ้นอยู่กับ ระดับความแตกต่างระหว่างสิ่งที่ ล่วงหน้ากับสิ่งแวดล้อมใหม่ที่พบ ในรายพบความแตกต่างไม่มาก พวกเขาจะพยายามปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กร และเงื่อนไขอื่นๆ ในหน่วยงานเพื่อให้เป็นที่ยอมรับของหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน รวมถึงสามารถ หน่วยงานนั้นต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ในรายที่พบความประหลาดใจหรือเกิดความผิดหวังมากจนไม่สามารถปรับตัวให้ เข้ากับสภาพแวดล้อมและบทบาทหน้าที่ใหม่ได้ พวกเขาอาจลาออกจากหน่วยงานในที่สุด

๓.๓) ช่วงเปลี่ยนแปลงและเป็นพนักงานเต็มตัว(change & acquisition) ระยะนี้เป็นช่วงที่

พนักงานใหม่สามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรและสภาพแวดล้อมอื่นภายใน

หน่วยงาน จนยอมรับวัฒนธรรมองค์กรเป็นแนวทางในการท งานจากที่กล่าวมาแล้วในหัวข้อลักษณะส าคัญ หล่อหลอมขัดเกลาขององค์การว่า การหล่อหลอมที่ประสบความสำเร็จ จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหลายอ พนักงาน เช่น พวกเขาจะมีทักษะความสามารถในการท งานดีขึ้น จะยอมรับบทบาทหน้าที่ใหม่ที่ได้รับมอบหมาย และ ยอมรับค่านิยมตลอดจนบรรทัดฐานการท งานของหน่วยงาน ด้วยเหตุนี้เฟลมแมนจึงเรียกระยะนี้ว่า ช่วงเปล เป็นพนักงานเต็มตัว

อย่างไรก็ตามจากการจัดแบ่งของไซน์ตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้น เขาเรียกระยะนี้ว่าช การยอมรับร่วมกัน (mutual acceptance) กล่าวคือทั้งพนักงานและองค์การจะส่งสัญญาณบางอย่างที่แสดงให้ ต่างฝ่ายต่างยอมรับซึ่งกันและกัน สัญญาณที่องค์การสื่อว่ายอมรับในตัวพนักงานมีหลายแบบ เช่น หัว การปฏิบัติงานของพนักงานไปในทางที่ดี หัวหน้างานมอบหมายงานที่ทำทายความสามารถมากขึ้นให้พนักงานมีส่วนร่วม รับทราบข้อมูลความลับของหน่วยงานบางประการ เป็นต้น ทางฝ่ายพนักงานก็อาจส่งสัญญาณยอมรับในตัว เช่นเดียวกัน เช่น มีความกระตือรือร้นในการท งาน อุทิศเวลาให้กับงาน พยายามปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้น

ผู้เขียนมีข้อสังเกตประการหนึ่งว่าซาการเกือบทุกคนที่กล่าวมามองขึ้นตอนการหล่อหลอมขัดเกนักริขององค์การจากแง่มุมของพนักงาน กล่าวคือขึ้นตอนที่นักวิชาการเกือบทุกคนจัดแบ่งไว้มีลักษณะเป็นวัฒนธรรมองค์กรของพนักงาน ตั้งแต่ขั้นต้นไปจนถึงประสบความสำเร็จในการเรียนรู้(ปรับตัวกับองค์การได้) จะมีข้อยกเว้นก็เพียงในช่วงระยะที่สาม(ช่วงยอมรับร่วมกัน)ตามการจัดแบ่งของไซน์เท่านั้น ที่มองการหล่อหลอมขัดเกลาแง่มุมทั้งของพนักงานและขององค์การ กล่าวคือทั้งตัวพนักงานและองค์การต่างส่งสัญญาณที่แสดงให้ยอมรับซึ่งกันและกัน

๕.๓ รมัถระวังการกระท าทที่อาจขัดแย้งกับวัฒนธรรมองค์กร

บางครั้งหน่วยงานมีค่านิยม ความเชื่อและบรรทัดฐานอย่างหนึ่ง แต่ผู้บริหารหน่วยงานกลับ ความหมายไปในทางขัดแย้งกับวัฒนธรรมองค์กร ตัวอย่างเช่น บริษัทจัดจ าทหน่วยสินค้าอุปโภคบริ วัฒนธรรมองค์กรที่พยายามเน้นความเท่าเทียมกันของบุคลากรทุกระดับชั้น โดยพิจารณาได้จากสิ่งบ่งชี้หลายปร เช่น ไม่มีการจัดที่จอดรถ ห้องอาหารลิฟต์ไว้สและ าทรับผู้บริหารโดยเฉพาะ พนักงานคนใดที่มาถึงที่ท างานก็ เลือกที่จอดรถที่ใกล้อาคารมากที่สุด มีสิทธิ์ใช้ห้องอาหารและลิฟต์ทุกตัวอย่างเท่าเทียมกัน ค่านิยม ในเรื่องความเท่า กันของบุคลากรได้รับการยอมรับจากคนส่วนใหญ่และเป็นธรรมเนียมปฏิบัติสืบต่อกันมา

แต่แล้ววันหนึ่งผู้บริหารระดับสูงกลับมีพฤติกรรมไปในทางที่ขัดแย้งกับค่านิยมดังกล่าวโด พื้นที่ห้องอาหารส่วนหนึ่งไว้ส าหรับผู้บริหารระดับตั้งแต่ผู้จัดการฝ่ายขึ้นไป เนื่องจากพนักงานเพิ่ม สะดวกแก่ผู้บริหารในการหาที่จอดรถและใช้บริการห้องอาหาร การกระทำ ของผู้บริหารระดับสูงดังกล่าว

รู้สึกสับสนและไม่พอใจ พนักงานส่วนใหญ่เห็นว่ากรกระทำบริหารเป็นการใช้อำนาจของผู้ านาจตามอ าเภอใจมีความคิดและ การกระทำ ที่ไม่อยู่กับร่องกับรอย เชื่อถือไม่ได้ ท าให้วัฒนธรรมองค์การนั้นเปลี่ยนไป ในลักษณะที่ และไม่วางใจกันระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน ดังนั้นถ้าจะให้วัฒนธรรมองค์การได้รับการสืบสานต่อไป ทั้งผู้บริหารและพนักงาน ไม่ควรมีความคิดและพฤติกรรมที่ขัดแย้งกับค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐาน ปฏิบัติในหน่วยงาน

๕.๔ การเน้นย้ำ วัฒนธรรมองค์การ

เพื่อให้วัฒนธรรมขององค์การด ารงอยู่ต่อไป ผู้บริการควรรหาโอกาสเน้นย้ำ ค่านิยมความเชื่อ ธรรมเนียมปฏิบัติขององค์การที่ถูกละเลยหรือฝ่าฝืน ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ว่าวัฒนธรรมองค์การมีลักษณะ มักลื่นไหลออกไปจากความคิดค านึงของสมาชิกองค์การในชีวิตประจ าววัน แต่เมื่อใดที่วัฒนธรรมองค์การ ฝ่าฝืน สมาชิกองค์การจะคิดค านึงถึงธรรมเนียมบรรทัดฐานทางวัฒนธรรมขึ้นมา และจะตระหนักว่าธรรมเนียมบรรทัดฐาน เรื่องใดที่ถูกละเลยหรือฝ่าฝืน ซึ่งผู้บริหารองค์การควรด าเนินการแก้ไขโดยหมั่นก าชับหรือเน้นย้ำ นึ่นๆ ตัวอย่างเช่น ถ้าธรรมเนียมปฏิบัติในการแต่งตัวหรือโยกย้ายบุคลากรในหน่วยงานถูกละเลยบริหารอาจสอดส่องผู้

ก าชับหรือเน้นย้ำ ำให้สมาชิกองค์การท ำให้ถูกต้องตามธรรมเนียมปฏิบัติของหน่วยงาน

สรุปวิธีการสืบสานวัฒนธรรมองค์การทั้ง๔ดังนี้ ๕.๑ คัดเลือกบุคลากรที่มี

แนวโน้มจะยอมรับวัฒนธรรมขององค์การ

๕.๒ การหล่อหลอมขัดเกลาขององค์การ

๕.๓ รมั้ดระวังการกระทำ ท ำที่อาจขัดแย้งกับวัฒนธรรมในองค์การ

๕.๔ เน้นย้ำ วัฒนธรรมองค์การที่ถูกละเลยหรือฝ่าฝืน

๖. อุปสรรคที่ส าคัญต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ

ประกอบด้วย๓ ปัจจัยหลัก ดังต่อไปนี้

๖.๑ การมองเฉพาะภายในธุรกิจของตนเป็นวัฒนธรรมองค์การที่ไม่มีวิสัยทัศน์สั้นไม่ก้าวมีสายตาที่ไกล ไม่รู้ความเคลื่อนไหวของธุรกิจ และคู่แข่งอื่น ไม่ทันสมัยเทคโนโลยีหรือเทคนิคใหม่ๆมาใช้ จะเห็นได้ในธุรกิจครอบครัว ที่มีอยู่จำนวนมากในประเทศไทย ธุรกิจครอบครัวมุ่งวัฒนธรรมผู้ประกอบการ โดยยึดติดกับวัฒนธรรมผ

ท ำให้การด ำเนินธุรกิจเจริญเติบโตเป็นไปอย่างเชื่องช้า จึงจ ำเป็นต้องเปลี่ยนเป็นธุรกิจมหาชนเพิ่มมากขึ้น และสามารถเจริญเติบโตสู่ระดับสากล

๖.๒ มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงจนเกินไปผู้บริหารที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงบางครั้งท ำให้วัฒนธรรม เสียหายได้ ผู้บริหารที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงจะมีความเชื่อในความรู้ความสามารถของตนเองรู้ว่าตนรู้ดี มากกว่าผู้อื่น จะเป็นผู้ที่ไม่ฟังเสียงผู้อื่น อาจท ำการขัดขวางข้อมูลทุกอย่างที่ตนเห็นว่าไม่ส ภาวิเศษค ำแนะนำ ำปรึกษาของผู้เชี่ยวชาญและที่ปรึกษาในระยะยาวจะท ำให้ผลการด ำเนินงานของธุรกิจนั้นตกต่ำ ำ บางครั้งผู้บริหารประเมินคู่แข่งขั้นต่ำ จ ำจนเกินไป อาจก่อให้เกิดความหายนะแก่ธุรกิจได้

๖.๓ การหย่อนยานทางจริยธรรมในการที่ผู้บริหารขาดจรรยาบรรณในการด ำเนินงาน ท ำให้ไม่ได้รับเชื่อถือแก่บุคคลทั่วไปวัฒนธรรมที่มุ่งตนเองซึ่งเป็ เพียงแต่ต้องการรักษาภาพพจน์ของความเป็นเลิศของธุรกิจ โดยไม่ได้ค ำนี้ถึงความหายนะที่จะเรูกริดแก่จของตนตามมา ดังข่าวในหน้าหนึ่งหนังสือพิมพ์ ได้ลงข่าวเกี่ยว

สหกรณ์ในมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงแห่งหนึ่งถูกจับข้อหาฉ้อโกง ทั้งนี้ผู้จัดการผู้นี้มุ่งแต่ผลประโยชน์ส่วนตัว ส่วนรวมไม่มี
จริยธรรมต่อลูกค้า ท าลายชื่อเสียงของสถาบันองค์การ

ที่มา https://www.opsmoac.go.th/km-km_org_center-files-๓๙๑๙๙๑๗๙๑๙๖๓