

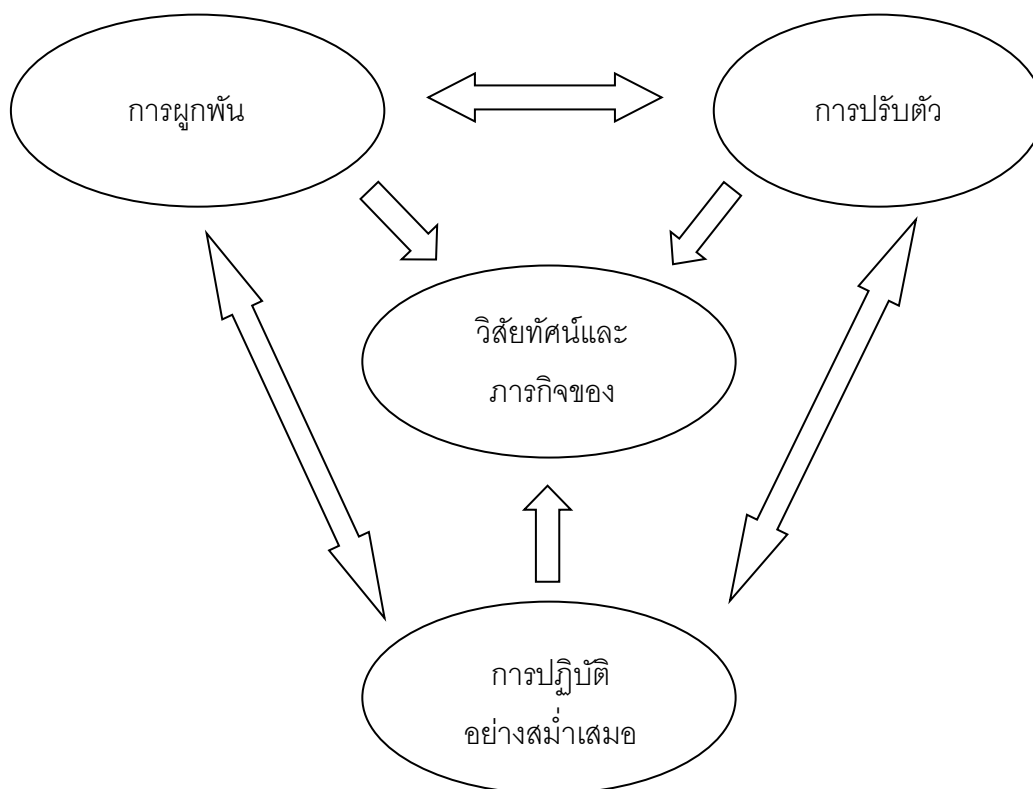
## วัฒนธรรมองค์การ (Organization Culture)

ประเทศต่าง ๆ จะมีขนบธรรมเนียมและวัฒนธรรมประเพณีเพื่อเป็นเอกลักษณ์ของตนเอง องค์การก็เช่นเดียวกัน จะมีวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกันไปในแต่ละองค์การได้ วัฒนธรรมองค์การจะสร้างประโยชน์หรือคุณค่าให้แก่องค์การนั้น ๆ เช่น วัฒนธรรมในการมุ่งสร้างคุณภาพ วัฒนธรรมในการสร้างนวัตกรรม เป็นต้น แต่ขณะเดียวกันวัฒนธรรมองค์การบางอย่างก็ทำให้เกิดจุดอ่อนแก่องค์การนั้น ๆ ได้ เช่น วัฒนธรรมแบบอนุรักษนิยม วัฒนธรรมการทำงานแบบมุ่งให้บุคลากรมีการแข่งขันกันมากจนเกินไป จนองค์การเกิดความระส่ำระสาย เป็นต้น

จากการศึกษาของ Daniel R. Denison (1990) ในปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การและประสิทธิผลขององค์การ พบว่าวัฒนธรรมองค์การจะส่งผลต่อประสิทธิผล (Effectiveness) ขององค์การเป็นอย่างมาก เมื่อวัฒนธรรมนั้นก่อให้เกิด

1. การผูกพัน (Involvement) และการมีส่วนร่วมในองค์การ
2. การปรับตัว (Adaptability) ที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ
3. การประพฤติปฏิบัติได้สม่ำเสมอ (Consistency) ซึ่งจะก่อให้เกิดการทำงานที่ประสานกันและสามารถคาดหมายพฤติกรรมต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นได้
4. มีภารกิจ (และวิสัยทัศน์) ขององค์การที่เหมาะสม ทำให้องค์การมีกรอบและทิศทางการทำงานที่ชัดเจน

ปัจจัยทั้ง 4 ส่วนนี้ จะทำให้องค์การสามารถบรรลุสู่ประสิทธิผล (Effectiveness) ตามที่ต้องการได้ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การจึงมีความสำคัญที่จะสนับสนุนให้องค์การบรรลุสู่วิสัยทัศน์ และภารกิจที่กำหนดอย่างเหมาะสมได้ ดังแผนภูมิต่อไปนี้



### รูปแสดงลักษณะของวัฒนธรรมที่จะทำให้องค์การบรรลุประสิทธิผล

ดังนั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กร โดยการประเมินสภาพของวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ และประเมินความเหมาะสมหรือคุณค่าที่มีต่อองค์กร เพื่อจะได้สร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นไปในแนวทางที่เหมาะสม เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร อย่างเช่นที่สายการบินเซาท์เวสต์แอร์ไลน์ ผู้บริหารระดับสูงคือ เฮิร์บ เคลลีเฮอร์ ประธานบริหารเซาท์เวสต์แอร์ไลน์ ได้สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ให้พนักงานทำงานอย่างมีความสุข ความสนุก จนคนในเซาท์เวสต์ทำทนายว่า แม้บริษัทอื่นจะลอกเลียนสูตรการทำธุรกิจของเซาท์เวสต์ได้ แต่อาจไม่ประสบความสำเร็จเท่ากับเซาท์เวสต์ เพราะวัฒนธรรมองค์กรนั้นแตกต่างกันไปไม่อาจลอกเลียนแบบวัฒนธรรมการทำงานของเซาท์เวสต์ได้

วัฒนธรรมในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญที่แสดงออกถึงพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้น ๆ ซึ่งเกิดจากความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร

### ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

ได้มีผู้ให้นิยามวัฒนธรรมองค์กรหลายคน ดังสรุปในตารางต่อไปนี้

นิยาม (Definition)	เจ้าของนิยาม
<ul style="list-style-type: none"> <li>• เป็นระบบความเชื่อที่สมาชิกขององค์การยึดถือร่วมกัน</li> </ul>	เจ.ซี. สเปนเดอร์ (J.C. Spender)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• คือค่านิยมหลัก (core value) ที่คนยึดถือร่วมกันอย่างมั่นคงและแพร่หลายทั่วไป</li> </ul>	ซี.โอ.ไรลีย์ (C.O. Reilly)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• คือแนวทางการประพฤติกและวิธีปฏิบัติที่เราใช้อยู่เป็นประจำ</li> </ul>	ที.อี.ดีล และ เอ.เอ.เคนเนดี (T.E. Deal & A.A. Kennedy)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• หมายถึงความเข้าใจร่วมของกลุ่ม</li> </ul>	เจ.แวน มาเนน และ เอส.อาร์บาร์เลย์ (J. Van Maanen & S.R. Barley)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• หมายถึง กลุ่มของความเชื่อที่ถาวร ซึ่งมีการสื่อความหมายในรูปของสัญลักษณ์ต่าง ๆ ก่อให้เกิดเป็นความหมายที่คนในองค์การสามารถเข้าใจได้ตรงกัน</li> </ul>	เจ.เอ็ม.คูซส์, ดี.เอฟ.คอลลเวลล์และบี.ซี.พอสเนอร์ (J.M. Kouzes, D.F. Caldwell & B.L. Posner)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• หมายถึงสัญลักษณ์ พิธีกรรม ขนบธรรมเนียมต่าง ๆ ซึ่งแฝงด้วยค่านิยมและความเชื่อขององค์การ เพื่อถ่ายทอดให้แก่พนักงาน</li> </ul>	ดัตช์-บิลิว.จี.โออุชิ (W.G. Ouchi)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• หมายถึงค่านิยมร่วม ซึ่งมีลักษณะเด่นที่ช่วยยึดเหนี่ยวระหว่างกัน โดยมีการสืบทอดผ่านสื่อสัญลักษณ์ต่าง ๆ เช่น คำขวัญ สุภาษิต ตำนาน นิทาน เรื่องสั้น เป็นต้น</li> </ul>	ที.เจ.ปีเตอร์และอาร์.เอช.วอเตอร์แมน (T.J. Peters & R.H. Waterman, Jr.)

ที่มา : สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ สถาบันราชภัฏเชียงราย

จากตารางดังกล่าวจะเห็นว่า แม้นิยามของวัฒนธรรมองค์การจะมีความหลากหลายก็ตาม แต่ก็พบว่ามีลักษณะร่วมกันบางประการ ได้แก่

1. **กลุ่มของค่านิยม (set of values)** ซึ่งบุคคลที่อยู่ในองค์การนั้นยึดถือร่วมกัน ค่านิยมเหล่านี้เป็นสิ่งที่ใช้เป็นเกณฑ์เพื่อตัดสินว่าพฤติกรรมใดเป็นสิ่งที่ดีและสามารถยอมรับได้ พฤติกรรมใดบ้างที่ไม่ดีและไม่อาจยอมรับได้ ตัวอย่างเช่น ในบางองค์การยึดถือค่านิยมว่า “การตำหนิลูกค้าไม่ว่ากรณีใดเป็นสิ่งที่ไม่อาจยอมรับได้” ดังนั้นจึงมักพบข้อความที่เขียนเพื่อเตือนใจพนักงานขององค์การให้ปฏิบัติต่อลูกค้าเป็น กฎ 2 ข้อดังนี้

กฎข้อที่ 1 The customer is always right.

กฎข้อที่ 2 If the customer is ever wrong, go back to see rule # 1.

องค์กรต่าง ๆ อาจมีค่านิยมเชิงลบหรือเชิงบวกในการปฏิบัติงานก็ได้ เช่น เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นมักจะโยนความผิดไปที่ลูกค้า การลงโทษพนักงานทุกกรณีที่ทำผิด หรือการปฏิบัติต่อพนักงานในฐานะที่เป็นสินทรัพย์ที่ทรงคุณค่า (Valuable assets) สูงสุดขององค์กร เป็นต้น ในแต่ละกรณีดังกล่าว ค่านิยมจึงเป็นสิ่งที่ช่วยให้สมาชิกองค์กรรู้ว่า ตนควรปฏิบัติอย่างไรในองค์กรนั้น

**2. ค่านิยมขององค์กรส่วนใหญ่อยู่ในลักษณะที่ไม่เป็นลายลักษณ์อักษร แต่เกิดมาจากข้อสมมุติพื้นฐาน (basic assumption) ของพนักงานในบริษัทร่วมกัน** จึงเป็นเรื่องยากถ้าจะให้ฝ่ายบริษัทเองกำหนดข้อสมมุติเหล่านี้ เพราะเป็นเรื่องของความเชื่อและค่านิยมส่วนบุคคลของพนักงาน ด้วยเหตุนี้ วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและมีพลังของหน่วยงานใด ๆ ควรสะท้อนถึงค่านิยมและความเชื่อของพนักงานร่วมกัน

อย่างไรก็ตาม องค์กรบางแห่งได้พยายามระบุค่านิยมที่จำเป็นบางประการขึ้น เพื่อให้กลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร โดยผ่านกระบวนการฝึกอบรมให้แก่พนักงาน ดังตัวอย่างที่ระบุในเอกสารคู่มือหลักการดำเนินงาน (Operating principles) ของบริษัท Lotus Development ต่อไปนี้

#### หลักการดำเนินงาน (Operating Principles)

หลักการดำเนินงานนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้แนวปฏิบัติต่อกันของพนักงานบริษัท เพื่อการทำงานที่ดีและรักษาจิตวิญญาณของการประกอบธุรกิจของบริษัท ตลอดจนเพื่อส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีของผู้เกี่ยวข้องทุกคน ดังนี้

- ยึดมั่นในความเป็นเลิศ
- ยืนหยัดในหลักจริยธรรมและความซื่อสัตย์สุจริต
- ปฏิบัติต่อทุกคนด้วยความเป็นธรรมโดย ยอมรับความหลากหลายทางค่านิยม สื่อสารต่อกันอย่างเปิดเผย โปร่งใส และจริงใจ
- มีความรับผิดชอบ ด้วยการปฏิบัติเป็นแบบอย่าง
- ให้การเคารพ การไว้วางใจ และการให้กำลังใจแก่ผู้อื่น
- ส่งเสริมและกระตุ้นการกล้าตัดสินใจ ตลอดจนการริเริ่มใหม่ ๆ
- ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ก่อนที่จะลงมือทำงาน
- ต้องทำงานเป็นทีม และทำงานด้วยความสนุก

ที่มา : Lotus Development Corp.

**3. การใช้สัญลักษณ์เป็นสื่อบ่งบอกความหมายของค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรมขององค์กรนั้น** ตัวอย่างที่พบเห็นบ่อย เช่น สัญลักษณ์กากบาทสีแดงบนพื้นสีขาว เป็นเครื่องหมายแทนองค์กรกาชาด ซึ่งแสดงค่านิยมเรื่องความเมตตากรุณา การให้การรักษายาบาลผู้ทุกข์ยาก หรือสัญลักษณ์ช่อใบมะกอก (ไบโอดีฟ) ภายใต้แผนที่โลกเป็นเครื่องหมายขององค์กรสหประชาชาติ แสดงถึงค่านิยมด้านการรักษาสันติภาพของโลก

เป็นต้น บริษัทและองค์กรส่วนใหญ่จะพยายามสร้างตราสัญลักษณ์ที่แฝงด้วยค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์กรของตน นอกจากสัญลักษณ์แล้ว คำขวัญหรือ Slogan ก็เป็นอีกสิ่งหนึ่งที่สะท้อนค่านิยมหรือความเชื่อซึ่งเป็นวัฒนธรรมองค์กร เช่น บริษัทผลิตเครื่องไฟฟ้าชาร์ป (Sharp) ใช้คำขวัญว่า “ชาร์ปก้าวล้ำไปในอนาคต” หรือบริษัทผลิตรถยนต์วอลโว่ ใช้คำขวัญว่า “ทุกชีวิตปลอดภัยในวอลโว่” เป็นต้น

กล่าวโดยสรุปจากลักษณะรวมทั้ง 3 ประการของค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรมองค์กร จึงอาจให้คำนิยามใหม่ของวัฒนธรรมองค์กรได้ว่า “เป็นกลุ่มของค่านิยมที่มีการยึดถือร่วมกัน ซึ่งช่วยให้คนที่อยู่ในองค์กรทราบว่าการกระทำใดบ้างที่เป็นที่ยอมรับหรือไม่อาจยอมรับได้ โดยค่านิยมดังกล่าวถูกสื่อสาร ถ่ายทอดและเผยแพร่ด้วยสัญลักษณ์ คำขวัญ เรื่องเล่า เป็นต้นทั่วทั้งองค์กร”

### ตัวอย่างวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทต่างๆ

**กลุ่มบริษัทในเครือซิเมนต์ไทย** เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่อยู่ในรูปของอุดมการณ์ (Ideology) มีอยู่ 4 ข้อ คือ

1. ตั้งมั่นในความเป็นธรรม
2. มุ่งมั่นในความเป็นเลิศ
3. เชื่อถือในคุณค่าของคน
4. ถ่อมตนในความรับผิดชอบของคน

**บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)** เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่อยู่ในรูปของอุดมการณ์ มีอยู่ 5 ข้อ คือ

1. ความรู้สึกเป็นเจ้าของธุรกิจ ( sense of ownership )
2. มุ่งเน้นผลประโยชน์ทางธุรกิจ (Business Oriented )
3. มุ่งเน้นลูกค้า ( Customer Oriented )
4. ต้องการให้ ปตท.เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ( Innovative Organization )
5. มีจิตสำนึกในการทำงานเป็นทีม โดยมีเป้าหมายร่วมกันที่ชัดเจน ( Team Spirit )

**บริษัท ไทยอคริลิกไฟเบอร์ จำกัด** เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่อยู่ในรูปของค่านิยม (Values) คือ

พนักงาน “เป็นหนึ่งเดียว ซื่อสัตย์ ยุติธรรมและมีความซื่อตรงอันเป็นกลยุทธ์พื้นฐานที่เรายึดมั่นในการพัฒนาบุคลากรของเรา”

ลูกค้า “ลูกค้าคือจุดมุ่งเน้นที่เราทำทุกอย่าง”

รัฐบาล “เราพยายามที่จะเป็นบรรษัทภิบาลเสมอ”

สิ่งแวดล้อม สุขภาพ และความปลอดภัย “เราให้คำมั่นสัญญาว่าจะปกป้องสภาพแวดล้อมและจะพัฒนาที่ชุมชนที่เราดำเนินการอยู่”

**บริษัทเครือเจริญโภคภัณฑ์หรือ CP Group** เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่อยู่ในรูปของปรัชญา (Philosophy)

มีปรัชญาในการดำเนินธุรกิจที่ว่า “ให้นี้ถึงคนอื่นก่อน”

## แนวทางการเกิดวัฒนธรรม

โดยทั่วไปพบว่า วัฒนธรรมจะเกิดจากผู้ก่อตั้งและสมาชิกเริ่มแรกขององค์กร จะกำหนดมาตรฐานของพฤติกรรมบางสิ่งบางอย่างขึ้นมา เช่น ผู้พันแซนเดอร์ ผู้ก่อตั้ง KFC ได้กำหนดมาตรฐานของวัตถุดิบและกระบวนการปฏิบัติงานของร้าน KFC หรือที่ Microsoft นายบิลล์ เกตต์ ผู้ร่วมก่อตั้ง ก็ได้สร้างแบบอย่างในการทำงานอย่างหนัก (Exceptional long hours) ให้แก่พนักงานทั้งหลายได้ถือเป็นแบบอย่าง หรือ นายเรย์ ครอก ผู้ก่อตั้ง McDonald ก็ได้สร้างค่านิยมในเรื่องสินค้าที่ต้องมีคุณค่า มีราคาที่เหมาะสม มีความสะอาด และมีบริการที่ดี จนอาจกล่าวได้ว่า

- สิ่งที่คุณ้องค์การให้ความสนใจ ติดตาม และควบคุม เน้นย้ำอย่างสม่ำเสมอจะเป็นแบบอย่างให้แก่พนักงานทั้งหลาย เช่น การใส่ใจในการควบคุมคุณภาพของสินค้าและบริการ การสอบถามในกิจกรรมที่จะเกี่ยวเนื่อง หรือมีผลกระทบต่อคุณภาพและบริการ เป็นต้น
- ปฏิกริยาหรือการตอบสนองต่อเหตุการณ์สำคัญ หรือวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นกับองค์กร จะกลายเป็นค่านิยมหรือความเชื่อของคนในองค์กรได้ เช่น เมื่อกิจการเกิดปัญหาวิกฤตการณ์ทางการเงินอย่างมาก แต่ผู้บริหารก็ได้เลิกจ้างหรือปลดพนักงาน แต่จะใช้วิธีการอื่น ๆ ในการลดปัญหาที่เกิด จึงทำให้พนักงานเกิดการรับรู้ว่าผู้บริหารเห็นความสำคัญของพนักงานและมีการทำงานร่วมกันแบบคนในครอบครัว
- สิ่งที่ผู้บริหารกระทำตนเป็นแบบอย่าง สั่งสอน และชี้แนะ เช่น การที่บิลเกตต์ทุ่มเทการทำงานอย่างหนักก็จะเป็นแบบอย่างให้พนักงานเชื่อถือ

## การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กร

1. จากเรื่องเล่า หรือประวัติศาสตร์ขององค์กร (Stories หรือ Histories) โดยทั่วไปเรื่องเล่ามักจะเป็นประวัติการทำงานของพนักงานดีเด่น หรือประวัติและรูปแบบการทำงานของผู้บริหารดีเด่น เช่น ที่บริษัท 3 M ผู้บริหารระดับสูงก็จะมีเรื่องเล่าต่อ ๆ กันมาถึงโครงการพัฒนาสินค้า ซึ่งโครงการนั้นผู้บริหารระดับสูงได้สั่งให้ระงับไปแล้ว แต่วิบุรุษของเรื่องยังคงดำเนินการพัฒนาต่อไปอย่างลับ ๆ และในที่สุดโครงการนั้นก็ประสบความสำเร็จอย่างมาก เรื่องนี้ต้องการสื่อให้พนักงานมีความกล้าที่จะเสี่ยง และต่อสู้ไปจนประสบความสำเร็จ
2. จากพิธีการ (Rituals) และพิธีกรรม (Ceremonies) คือ สิ่งที่องค์กรปฏิบัติเป็นกิจวัตร เป็นแบบแผน เช่น พิธีการต้อนรับลูกค้าและผู้มาเยี่ยมชมโครงการ หรือทำบุญประจำปี เช่นที่ McDonald จะมีการจัดประกวดครัวโอลิมปิก 3 ภูมิภาค ที่ประกอบไปด้วย 26 ประเทศ เพื่อคัดเลือกพนักงานที่ให้บริการยอดเยี่ยม 5 คนให้ได้รับเลือกให้ไปทำงานในร้าน McDonald ในกีฬาโอลิมปิกที่จะมาถึง
3. สัญลักษณ์ต่าง ๆ (Material Symbols) เช่น โลโก้ของบริษัท เพื่อให้พนักงานเข้าใจความสำคัญ และรู้สึกภาคภูมิใจในองค์กร ดังเช่น มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์จะมีรูปปั้นของ ดร. ปรีดี พนมยงค์ (ท่านผู้ประศาสน์

การ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์) และรูปปั้นของ ดร. ป๋วย อึ๊งภากรณ์ เป็นสัญลักษณ์ของมหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์ ที่ทำให้ชาวธรรมศาสตร์ระลึกถึงท่านทั้งสอง และตระหนักในค่านิยมของชาวธรรมศาสตร์ที่ว่า ธรรมศาสตร์เป็นมหาวิทยาลัยของประชาชน ธรรมศาสตร์สอนให้รักประชาชนและรับใช้สังคม เป็นต้น

4. **ภาษาที่ใช้ (Language)** ซึ่งในองค์การอาจจะมีการสร้างคำศัพท์และภาษาเฉพาะที่จะใช้ภายในองค์การนั้น เช่น ภาษาที่ใช้ในการพูดจากัน ทักทายกัน ซึ่งจะเป็นที่รับรู้และเข้าใจร่วมกัน เพื่อสั่งสอนและถ่ายทอด ค่านิยมบางอย่างขององค์การ เช่น ที่คตินิยม จะมีภาษาเฉพาะของตนเอง อย่าง On stage หมายถึง การ ปฏิบัติงาน หรือ Guest หมายถึง ลูกค้าทุกท่าน เป็นต้น

### ช่องทางในการติดต่อสื่อสารเพื่อปลูกฝังวัฒนธรรมองค์การ

1. **การสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward Communication)** การสื่อสารจากผู้บริหารระดับสูงสู่พนักงาน ระดับล่างลงมา โดยการออกวารสารภายในสำหรับพนักงาน และการประกาศนโยบายหรือสิ่งที่ต้องการ ความร่วมมือที่บอร์ดประกาศข่าว
2. **การสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward Communication)** การสื่อสารจากพนักงานระดับล่างสู่ผู้บริหาร ระดับสูง โดยการเขียนรายงานการปฏิบัติงานต่าง ๆ การประชุม การตั้งกล่องแสดงความคิดเห็น การขอพบ ผู้บริหารระดับสูงเมื่อมีเรื่องจะปรึกษา รวมทั้งการพบปะพูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการนอกเหนือเวลางาน
3. **การสื่อสารในแนวนอน (Lateral Communication / Horizontal Communication)** การสื่อสารของ พนักงานระดับเดียวกัน โดยการพบปะพูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการ และการประชุมงานกันเองหรือกับ ผู้บริหารหรือการบังคับบัญชา
4. **การสื่อสารในแนวทแยง (Diagonal Communication)** การสื่อสารข้ามระดับ โดยการประชุมเพื่อแจ้ง ข่าวสาร ข้อมูลให้ทราบจากพนักงานระดับหัวหน้าแผนกบุคคลถึงพนักงานระดับปฏิบัติการในกระบวนการ ปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ
5. **การรณรงค์โดยจัดกิจกรรมเสริมต่าง ๆ** เช่น การจัดการประกวดคำขวัญ และ โลโก้ของหน่วยงาน

### องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ

จากนิยามของวัฒนธรรมองค์การ จะเห็นได้ว่ามีขอบเขตที่กว้าง และมีลักษณะคล้าย ๆ ภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg) คือมีส่วนที่อยู่ข้างบนน้ำส่วนหนึ่ง และอยู่ใต้น้ำอีกส่วนหนึ่ง จึงอาจแบ่งวัฒนธรรมออกได้เป็น 2 ส่วน คือ

1. **ส่วนที่มองเห็นได้ (Visible)** จะเป็นสิ่งที่สมาชิกองค์การสร้างหรือประดิษฐ์ขึ้นมา เช่น สิ่งประดิษฐ์ ต่าง ๆ (Artifacts) อาทิเช่น รูปปั้นของผู้ก่อตั้งกิจการ และถาวรวัตถุต่าง ๆ เช่น โคมของ ธรรมศาสตร์ หรือการตกแต่งอาคารสถานที่ ป้าย สัญลักษณ์ คำขวัญ (Slogan) และพิธีกรรมต่างๆ และการแต่งกาย เป็นต้น

2. ส่วนที่อยู่ลึกลงไป จะมองไม่เห็น (Invisible) แต่เป็นสิ่งที่สมาชิกรับรู้และเข้าใจร่วมกัน เช่น ค่านิยมขององค์กรที่สมาชิกรับรู้ เช่น ค่านิยมของ Mcdonald ที่เน้น คุณภาพ บริการความสะอาด และคุณค่าของสินค้าและบริการ หรือความมุ่งมั่น คุณค่าและความเชื่อของบริษัทหรือองค์กร ปัจจุบันองค์กรที่ทันสมัยนิยมแสดงค่านิยมขององค์กรไว้ได้วิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ทำให้สามารถรับรู้ รับทราบค่านิยมขององค์กร ได้ชัดเจนขึ้น

## ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร

อาจแบ่งลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร ได้หลายมิติ เช่น

### มิติที่ 1 แบ่งเป็น

1. **วัฒนธรรมเด่น (Dominant Culture)** จะเป็นลักษณะของคนในองค์กรโดยรวมซึ่งจะเห็นได้จากค่านิยมหลักขององค์กรนั้น วัฒนธรรมประเภทนี้จะเป็นวัฒนธรรมของคนส่วนใหญ่ที่รับรู้และยอมรับ ตลอดจนเข้าใจร่วมกัน เช่น วัฒนธรรมของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ คือ ส่งเสริมประชาธิปไตยและความเสมอภาค ตลอดจนมุ่งรับใช้สังคม
2. **วัฒนธรรมย่อย (Subculture)** จะเป็นวัฒนธรรมของกลุ่มงาน แผนกงาน หรือพื้นที่งาน ซึ่งในองค์กรหนึ่ง ๆ ที่มีหลายกลุ่มงานหรือแผนกงานก็จะมีวัฒนธรรมย่อย ๆ หลายแบบได้ เช่น ที่มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ แต่ละคณะก็อาจมีวัฒนธรรมย่อยของตนเอง เช่น วัฒนธรรมของคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี ที่เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และการมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งจะแตกต่างจากวัฒนธรรมของคณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชนที่เน้นความเป็นอิสระของวิชาชีพของสื่อต่าง ๆ เป็นต้น

การมีวัฒนธรรมย่อยจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรหรือไม่ขึ้นอยู่กับถ้าวัฒนธรรมย่อยนั้น ๆ เห็นพ้องต้องกันกับความเชื่อที่เป็นสมมติฐานพื้นฐานและค่านิยมหลักขององค์กร แต่ไม่เห็นพ้องกับพฤติกรรมหรือวิธีการที่จะไปสู่ความเชื่อมั่น องค์กรจะได้ประโยชน์จากความคิดสร้างสรรค์และความแตกต่างในความคิดดังกล่าวได้

### มิติที่ 2 แบ่งเป็น

วัฒนธรรมที่เข้มแข็ง หรืออ่อนแอ ซึ่งจะขึ้นอยู่กับระดับของการเห็นพ้องต้องกัน (Consensus หรือ Agreement) การยึดเหนี่ยวกัน (Cohesiveness) และการผูกพัน (Commitment) ของสมาชิกต่อวัฒนธรรมองค์กรนั้น ๆ

1. **วัฒนธรรมที่เข้มแข็ง (Strong Culture)** หมายถึง วัฒนธรรมที่มีน้ำหนักมาก คนเห็นพ้องต้องกันและยอมรับมากจึงเปลี่ยนแปลงยาก วัฒนธรรมที่เข้มแข็งจะมีผลต่อการควบคุมพฤติกรรมได้มาก และทำให้สมาชิกขององค์กรมีแรงยึดเหนี่ยวกันสูง มีความจงรักภักดีและผูกพันต่อองค์กรมาก ในองค์กรทางการทหารหรือในองค์กรของชาวเกาหลีและญี่ปุ่น จะมีวัฒนธรรมองค์กรที่มีน้ำหนักและมีความเข้มแข็งมากกว่าองค์กรแบบตะวันตก อันเป็นผลมาจากการได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมประจำชาตินั้นเอง



**Deal และ Kennedy (1982)** ได้เสนอว่าองค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งจะมีส่วนประกอบของวัฒนธรรมที่สำคัญคือ

- 1) มีค่านิยม ซึ่งสะท้อนวิสัยทัศน์ และความเชื่อขององค์กรที่ชัดเจน ดังเช่นที่ 3 เอ็มที่มีความเชื่อในการมุ่งสร้างสรรค์นวัตกรรม
- 2) มีวีรบุรุษ ซึ่งจะปรากฏอยู่ในเรื่องเล่าขององค์กร เช่น บิลเกตต์ จะมีวีรบุรุษที่สำคัญในการสร้างวัฒนธรรมการมุ่งคิดไปข้างหน้าให้เกิดขึ้นแก่ไมโครซอฟท์
- 3) มีพิธีกรรมและพิธีการ เพื่อเป็นการเน้นย้ำค่านิยมขององค์กร เช่น พิธีมอบรางวัลดีเด่นให้แก่พนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ แก่องค์กร
- 4) มีเครือข่ายของวัฒนธรรม ซึ่งจะเป็วิธีกาต่าง ๆ ในการสื่อสารวัฒนธรรมให้ถูกปลูกฝังและเน้นย้ำวัฒนธรรมองค์กรแก่สมาชิกในองค์กรนั้น ๆ เช่น การมีสมุกพกหรือบัตรวัฒนธรรมองค์กรติดตัวพนักงาน

โดยทั่วไปพบว่า วัฒนธรรมที่เข้มแข็งจะทำให้สมาชิกยึดมั่นต่อเป้าหมายขององค์กร สร้างแรงจูงใจให้แก่สมาชิก แต่ขณะเดียวกันก็พบว่า องค์กรมักจะยึดถือคติและมุ่งเน้นภายในองค์กรเป็นสำคัญ ตลอดจนมีความเป็นระบบราชการเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าองค์กรนั้น ๆ มีผลประกอบการทางการเงินที่ประสบความสำเร็จ และถ้าองค์กรต้องการเปลี่ยนแปลงก็มักจะเปลี่ยนได้ยาก ตัวอย่างขององค์กรที่มีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง ได้แก่ วอลมาร์ท สายการบินเซาท์เวสต์ บริษัทเครื่องสำอาง แมรี่เคย์ สวนสนุกคิสนีย์ และฮิวเล็ดแพคการ์ด เป็นต้น

2. **วัฒนธรรมที่อ่อนแอ (Weak Culture)** จะเป็นวัฒนธรรมที่คนอาจจะไม่เห็นพ้องต้องกันมาก และเปลี่ยนแปลงได้ง่าย และไม่ค่อยมีน้ำหนักต่อสมาชิกเท่าไรนัก ซึ่งปรากฏในองค์กรที่เพิ่งก่อตั้งหรือองค์กรที่มีอายุไม่ยาวนานนัก วัฒนธรรมองค์กรจึงอาจยังไม่มีน้ำหนักต่อสมาชิกมากเท่าใดนัก หรืออาจจะเกิดขึ้นในองค์กรที่ผู้นำไม่ได้ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมขององค์กรมากนัก หรือเนื่องจากองค์กรเปิดรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ จากสภาพแวดล้อมมาก

### กรอบความคิดวัฒนธรรมองค์กร

เนื่องจากยังไม่มีกรอบความคิดใดที่ใช้เพื่ออธิบายถึงวัฒนธรรมองค์กรได้สมบูรณ์ ในที่นี้ขอเสนอ 2 กรอบความคิด ได้แก่ กรอบความคิดของ โออูชิ (The Ouchi Framework) และกรอบความคิดของปีเตอร์และวอเตอร์แมน (The Peters and Waterman Framework) ดังนี้

#### กรอบความคิดของโออูชิ (The Ouchi framework)

ได้มีนักวิชาการหลายคนที่พยายามพัฒนาตัวแบบ (model) ขึ้นมาเพื่อใช้ในการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรของกลุ่มบุคคลที่อยู่ในองค์กรนั้น หนึ่งในนักวิจัยที่มีผลงานชัดเจนได้แก่ William G. Ouchi โดยได้ทำการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรของบริษัท 3 แบบ ได้แก่ แบบแรกเป็นลักษณะบริษัทแบบอเมริกันรุ่นใหม่

(American firms หรือ Type A firms) แบบที่สองได้แก่ลักษณะบริษัทที่บริหารแบบญี่ปุ่น (Japanese firms หรือ Type J firms) และแบบที่สามเรียกว่า บริษัทอเมริกันรุ่นเก่าแบบ Z (U.S. Type Z firms)

ในการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรขององค์กรทั้ง 3 แบบดังกล่าว โออูชิใช้เกณฑ์ในการเปรียบเทียบ 7 ประเด็นสำคัญ ดังสรุปในตารางต่อไปนี้

ประเด็นค่านิยมเชิงวัฒนธรรมองค์กร	Type J companies	Type Z companies	Type A companies
• ความผูกพันต่อพนักงาน	จ้างตลอดชีวิตงาน	จ้างระยะยาว	จ้างระยะสั้น
• การประเมินงาน	ช้าและเชิงคุณภาพ	ช้าและเชิงคุณภาพ	เร็วและเชิงปริมาณ
• เส้นทางอาชีพ	กว้างมาก	ปานกลาง	แคบเฉพาะด้าน
• การควบคุม	ไม่ชัดเจนและไม่เป็นทางการ	ไม่ชัดเจนและไม่เป็นทางการ	ชัดเจนและเป็นทางการ
• การตัดสินใจ	โดยกลุ่มและฉันทานุมัติของเสียงส่วนใหญ่	โดยกลุ่มและฉันทานุมัติของเสียงส่วนใหญ่	โดยบุคคล
• ความรับผิดชอบ	โดยกลุ่มร่วมกัน	โดยบุคคล	โดยบุคคล
• การดูแลพนักงาน	ครอบคลุมกว้างทุกด้าน	ครอบคลุมกว้างทุกด้าน	ครอบคลุมเฉพาะบางด้าน

### 1. ความผูกพันต่อพนักงาน (Commitment to employees)

ผลวิจัยของ โออูชิพบว่าบริษัทแบบญี่ปุ่น (Type J) และบริษัทแบบ Type Z ของสหรัฐ มีวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทเหมือนกันในประเด็นนี้ กล่าวคือ มีค่านิยมของการรักษาพนักงานให้อยู่กับบริษัทนาน ๆ การปลดพนักงานออกจึงเป็นทางเลือกสุดท้ายของบริษัทเมื่อไม่มีหนทางหลีกเลี่ยง ในญี่ปุ่นบริษัทต่าง ๆ จะมีค่านิยมรักษาพนักงานไว้ตลอดไปด้วยการจ้างระยะยาวตลอดชีวิตงาน พนักงานจึงรู้สึกมั่นใจว่าตนเองจะไม่ถูกไล่ออกจากงาน ส่วนที่สหรัฐ บรรดาบริษัทที่มีคุณลักษณะแบบ Type Z พนักงานและผู้บริหารจะได้รับสัญญาจ้างระยะยาว (Long-term employment) แต่ยังสามารถให้ออกจากงานได้ถ้าปรากฏว่ามีผลการปฏิบัติงานไม่เป็นที่ยอมรับได้

โออูชิยังพบว่าบริษัทอเมริกันส่วนใหญ่ที่ยังเป็นแบบเดิม หรือ Type A นั้น มีวัฒนธรรมข้อนี้แตกต่างกับบริษัทญี่ปุ่นและบริษัทอเมริกันแบบ Type Z โดยสิ้นเชิง กล่าวคือจะมีสัญญาจ้างพนักงานและผู้บริหารบริษัทเพียงระยะสั้น ๆ (Short-term employment) และเมื่อไรก็ตามที่กิจการของบริษัทตกต่ำคนเหล่านี้ก็จะอยู่ไม่ได้อีกต่อไป

## 2. การประเมินผล (Evaluation)

ผลการวิจัยของโออูชิพบว่า ทั้งบริษัทแบบญี่ปุ่น (Type J) และบริษัทอเมริกันแบบ Type Z จะมีวิธีประเมินผลพนักงานและผู้บริหารตามระยะที่เหมาะสม โดยยึดผลงานที่เกิดขึ้นในระยะยาวเป็นสำคัญ ซึ่งอาจเป็นเวลาถึง 10 ปี ใช้วิธีประเมินทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณต่อผลงานที่เกิดขึ้น ด้วยเหตุนี้ การสนับสนุนความก้าวหน้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของพนักงานจึงค่อนข้างช้า โดยการแต่งตั้งบุคคลสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นนั้นจะต้องผ่านการสัมภาษณ์และการเห็นชอบจากบุคคลจำนวนมากที่เป็นผู้ประเมินพนักงานดังกล่าว

ส่วนในบริษัทอเมริกันส่วนใหญ่ที่เป็นแบบ Type A นั้นมีค่านิยมในการประเมินพนักงานโดยดำเนินการในระยะสั้น และวัดที่ปริมาณของผลงานเป็นสำคัญ การมีค่านิยมเช่นนี้ ส่งผลให้บรรดาพนักงานและผู้บริหารมีความรู้สึกผูกพันกับบริษัทในระยะสั้น ขาดความภักดีต่อองค์กร และเตรียมพร้อมที่ต้องจากไปตลอดเวลา

## 3. เส้นทางของอาชีพ (Career path)

โออูชิพบว่า บริษัทญี่ปุ่นแบบ Type J และบริษัทอเมริกันแบบ Type Z ให้โอกาสพนักงานได้โยกย้ายตำแหน่งงานได้หลากหลายหน้าที่ กล่าวคือ ในบริษัทญี่ปุ่น พนักงานได้รับประสบการณ์จากการเปลี่ยนแปลงหน้าที่การงานในแวนอนราว 6-7 ครั้งตลอดระยะเวลาที่อยู่ในเส้นทางอาชีพของตน ส่วนบริษัทอเมริกันแบบ Type Z จะแตกต่างไปเพียงเล็กน้อย

อย่างไรก็ตาม สำหรับบริษัทอเมริกันแบบ Type A แล้วมีโอกาสได้เปลี่ยนแปลงตำแหน่งไปสู่หน้าที่อื่นได้เพียง 1-2 ครั้งตลอดช่วงอายุงาน โดยโออูชิอธิบายเหตุผลในกรณีนี้ว่า เป็นเพราะบริษัทอเมริกันแบบเดิมค่อนข้างเน้นความชำนาญเฉพาะด้านของพนักงาน

## 4. การควบคุม (Control)

องค์กรทั้งหลายจำเป็นต้องมีการควบคุมไม่ระดับใดก็ระดับหนึ่ง มิฉะนั้นแล้วจะเกิดปัญหาการประสานงานขึ้น จึงไม่น่าแปลกใจที่ทั้งบริษัทในอเมริกาและญี่ปุ่นต่างสร้างวัฒนธรรมการควบคุม โดยมีวิธีการควบคุมที่เหมาะสมกับองค์กรของตนขึ้น

บริษัทญี่ปุ่นส่วนใหญ่ รวมทั้งบริษัทอเมริกันแบบ Type Z ใช้วิธีการควบคุมแบบที่ไม่เป็นทางการและใช้กลไกที่มองเห็นไม่ชัดเจน นักกลไกที่มีประสิทธิภาพอย่างหนึ่งของบริษัทญี่ปุ่นก็คือใช้วัฒนธรรมองค์กร โดยคาดหวังว่า ผู้บริหารควรเรียนรู้กลไกดังกล่าวจากวัฒนธรรมการปฏิบัติในบริษัทของตน เช่น ใช้วิธีสื่อสารให้พนักงานได้ทราบประเด็นสำคัญที่เป็นความคาดหวังผลงานจากผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปที่มีต่อพนักงานเหล่านั้น เป็นต้น

ตรงกันข้ามในบริษัทอเมริกันแบบ Type A จะมีขั้นตอนการควบคุมที่ชัดเจน โดยระบุเป็นคู่มือการปฏิบัติงาน กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ผู้มีอำนาจสั่งการ- บังคับบัญชา มีขั้นตอนต่าง ๆ ที่พนักงานจะต้องดำเนินตามอย่างเคร่งครัด เป็นต้น

### 5. การตัดสินใจ (Decision-making)

ในบริษัทญี่ปุ่นและบริษัทอเมริกันแบบ Type Z มีค่านิยมที่ปฏิบัติในประเด็นนี้คือ การตัดสินใจใด ๆ กระทำโดยองค์คณะบุคคลในลักษณะกลุ่มหรือกรรมการ ซึ่งทุกคนต่างได้รับข้อมูลสารสนเทศประกอบการตัดสินใจอย่างครบถ้วน และยึดมติแบบฉันทานุมัติ (Consensus) ของกรรมการส่วนใหญ่เป็นข้อยุติ ซึ่งตรงกันข้ามในกรณีบริษัทอเมริกันแบบ Type A การตัดสินใจจะมาจากบุคคลเดียวคือหัวหน้า เมื่อพิจารณาว่าเหมาะสมผู้บริหารระดับรองและพนักงานทั้งหลายไม่อยู่ในฐานะผู้มีส่วนตัดสินใจหรือให้ข้อมูลสารสนเทศใด ๆ ที่เกี่ยวกับประเด็นตัดสินใจนั้นหากไม่ถูกร้องขอ

### 6. ความรับผิดชอบ (Responsibility)

ความรับผิดชอบ เป็นค่านิยมประเด็นเดียวที่บริษัทญี่ปุ่นแตกต่างกับบริษัทอเมริกันแบบ Type Z อย่างตรงกันข้ามทีเดียว กล่าวคือ ในญี่ปุ่นมีค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรมที่เข้มแข็งว่า เมื่อการตัดสินใจในบริษัทดำเนินการโดยกลุ่ม ดังนั้นกลุ่มจึงต้องเป็นผู้รับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นร่วมกับการตัดสินใจกับความรับผิดชอบจึงเป็นของคู่กันในบริษัทแบบญี่ปุ่น ส่วนบริษัทอเมริกันแบบ Type Z ถือว่าหัวหน้าเพียงผู้เดียวที่ต้องรับผิดชอบต่อผลงาน ซึ่งโออุชิอธิบายว่าด้วยเหตุที่บริษัทอเมริกันแบบ Type Z ยึดหลักการประเมินผลงานซ้ำเป็นระยะยาวและเน้นเชิงคุณภาพ ดังนั้นในช่วงแรกที่หัวหน้าให้กลุ่มร่วมตัดสินใจนั้น ย่อมยังไม่สามารถเห็นผลงานที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจของกลุ่มนั้น ต่อมาหัวหน้ามีโอกาสแนะนำพนักงานอีกหลายกลุ่มจนให้ผลงานดีขึ้น จากงานที่ตัดสินใจโดยกลุ่มแรก กรณีเช่นนี้เชื่อว่า น่าจะมาจากฝีมือของหัวหน้าในการดึงศักยภาพสูงสุดของกลุ่มออกมาทำให้งานมีผลดี หัวหน้าจึงมีส่วนเป็นผู้รับผิดชอบต่อความสำเร็จนี้ ตรงข้ามหากผลงานของกลุ่มที่หัวหน้ามอบหมายเกิดล้มเหลว หัวหน้าย่อมต้องรับผิดชอบเช่นกัน องค์การอเมริกันแบบ Type A ตลอดจนถึงคโมอเมริกันโดยรวมยังยึดค่านิยมเป็นวัฒนธรรมองค์การให้ผู้นำหรือหัวหน้าจะต้องแสดงความรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นเพียงผู้เดียว วัฒนธรรมเช่นนี้ฝังลึกอยู่ในสังคมอเมริกัน

### 7. การดูแลพนักงาน (Concern for people)

โออุชิพบว่า ในบริษัทแบบญี่ปุ่น Type J และบริษัทอเมริกันแบบ Type Z นั้น จะมีค่านิยมเชิงวัฒนธรรมด้านการดูแลพนักงานสูง กล่าวคือ ให้การเอาใจใส่เอื้ออาทรแทบทุกด้านในชีวิตของพนักงาน มองพนักงานในลักษณะเป็นองค์รวม (Holistic) คือ ไม่มองเพียงแค่การเป็นพนักงาน แต่จะดูแลถึงชีวิตครอบครัวของพนักงาน งานอดิเรก ความเชื่อ หรือการนับถือศาสนา ความหวัง ความวิตกกังวล และแรงบันดาลใจของพนักงานด้วย

ส่วนบริษัทอเมริกันแบบ Type A จะสนใจพนักงานเฉพาะที่อยู่ในกรอบของที่ทำงานเท่านั้น ผู้นำที่มีวัฒนธรรมมุ่งคนสูง (high concern for people) จะสามารถรักษานักงานให้อยู่กับองค์การได้ดีกว่าผู้นำที่มุ่งงานสูง (high concern for task)

## ทฤษฎี Z และผลงาน (Theory Z and performance)

โออูชิสรูปผลงานวิจัยยืนยันว่า วัฒนธรรมของบริษัทญี่ปุ่นแบบ Type J และบริษัทอเมริกันแบบ Type Z สามารถสร้างผลงานออกมาสูงกว่าบริษัทอเมริกันแบบเดิมหรือ Type A อย่างชัดเจน โดยยกตัวอย่าง บริษัทโตโยต้า ที่นำวิธีบริหารจัดการและวัฒนธรรมแบบญี่ปุ่นไปใช้กับบริษัทของตนที่ตั้งอยู่ในสหรัฐ ความสำเร็จดังกล่าวของโตโยต้ามาจากการให้ความสำคัญและการลงทุนอย่างมากในการพัฒนาพนักงาน ส่งผลให้อาณัติของบริษัทเจริญก้าวหน้าขึ้นอย่างรวดเร็วในระยะยาวอย่างมั่นคง

## กรอบความคิดของปีเตอร์และวอเตอร์แมน (The Peters and Waterman Framework)

เป็นอีกกรอบความคิดหนึ่งที่สามารถใช้ในการอธิบายเรื่องวัฒนธรรมองค์กร โดย ทอมปีเตอร์และรอเบิร์ต วอเตอร์แมน ผู้เขียนหนังสือขายดีที่สุดเล่มหนึ่งชื่อ In Search of Excellence ได้พยายามอธิบายเรื่องวัฒนธรรมองค์กรด้วยวิธีที่ง่ายกว่าของโออูชิ ด้วยการคัดเลือกตัวอย่างบริษัทอเมริกันที่ประสบความสำเร็จอย่างสูง แล้ววิเคราะห์บริษัทดังกล่าวว่าบริหารอย่างไรจึงประสบความสำเร็จ พบประเด็นสำคัญคือค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรม (Cultural values) นำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารของบริษัท ค่านิยมที่เป็นลักษณะสำคัญต่อการเป็นบริษัทชั้นยอดนั้น (Excellent firms) มีดังนี้

### 1. ตัดสินใจทำโดยไม่ลังเล (Bias for action)

ปีเตอร์และวอเตอร์แมนพบว่า บริษัทที่ประสบความสำเร็จทั้งหลายมักมีความฉับไวในการตัดสินใจทำโดยไม่ลังเล ผู้บริหารของบริษัทเช่นนี้ถูกคาดหวังว่าจะสามารถตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วโดยไม่ต้องรอให้ได้ข้อมูลต่าง ๆ ครบถ้วนจึงค่อยตัดสินใจ ปีเตอร์และวอเตอร์แมนมีความเห็นว่า การตัดสินใจที่สำคัญหลายครั้งจำเป็นต้องทำโดยปราศจากข้อมูลก็มี เพราะการชลอการตัดสินใจในกรณีเช่นนี้ก็เหมือนกับการไม่ได้ตัดสินใจนั่นเอง ในขณะที่บริษัทคู่แข่งรีบฉกฉวยโอกาสดังกล่าวทันทีที่ทราบข่าว จึงทำให้พลาดโอกาสไปอย่างน่าเสียดาย จากผลการศึกษาของปีเตอร์และวอเตอร์แมนพบว่า บริษัทที่มีวัฒนธรรมยึดค่านิยมดังกล่าวมักประสบความสำเร็จและมีผลประกอบการดีกว่าบริษัทที่ไม่มีค่านิยมเรื่องนี้

### 2. ให้ความสำคัญใกล้ชิดกับลูกค้า (Stay close to the customer)

ปีเตอร์และวอเตอร์แมนเชื่อว่า บริษัทที่มีค่านิยมยึดลูกค้าเป็นสำคัญเหนือสิ่งอื่นจะมีผลประกอบการเหนือกว่าบริษัทที่ปราศจากค่านิยมนี้ ทั้งนี้เพราะลูกค้าจะช่วยสะท้อนถึงความต้องการสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ในอนาคต ช่วยบอกถึงสินค้าที่ใช้ในปัจจุบันตลอดจนข้อมูลที่เป็นประโยชน์อื่น ๆ ดังนั้น การมุ่งเน้นที่ลูกค้า การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ตลอดจนการเอาใจต่อลูกค้าในโอกาสที่เหมาะสมจึงเป็นสิ่งที่ควรกระทำ เพราะนำไปสู่การประกอบการที่ดีของบริษัท ความพึงพอใจของลูกค้าจึงเป็นค่านิยมที่เป็นหัวใจของการดำเนินธุรกิจและเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่สำคัญยิ่ง

### 3. ให้ความสำคัญอิสระและทำแบบนักประกอบการ (Autonomy and entrepreneurship)

ปีเตอร์และวอเตอร์แมนมีความเห็นว่า ถ้าจะรักษาความสำเร็จให้อยู่กับบริษัทเหล่านี้ต่อเนื่องสืบไป บริษัทจำเป็นต้องต่อสู้เอาชนะกับความเฉื่อยชา และการมีโครงสร้างขนาดใหญ่แบบราชการที่มักเกิดขึ้นกับบริษัท

โดยการแบ่งบริษัทใหญ่ออกเป็นบริษัทย่อยที่มีขนาดเล็กลงที่จะบริหารจัดการได้ดี แล้วมอบความอิสระคล่องตัวในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ตลอดจนสนับสนุนให้กล้าเสี่ยงในการตัดสินใจต่าง ๆ ของบริษัทเอง วิธีการเช่นนี้จะช่วยสร้างผู้บริหารรุ่นใหม่ไฟแรงให้กับบริษัท เกิดมุมมองและแนวคิดใหม่นำมาทดลองและปรับปรุงผลิตภัณฑ์ใหม่ ตลอดจนกลยุทธ์ด้านต่าง ๆ ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นตลอดเวลา

#### 4. เชื่อว่าผลงานที่ดีย่อมมาจากคน (Productivity through people)

ปีเตอร์และวอเตอร์แมนมีความเชื่อเช่นเดียวกับ โออูชิว่า พนักงานคือสินทรัพย์ (asset) ที่สำคัญที่สุดของบริษัท บริษัทจึงต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นค่านิยมเช่นนี้ โดยการปฏิบัติต่อพนักงานอย่างให้เกิดริ เคารพ ในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ ในฐานะที่เป็นบุคคลที่จะนำความสำเร็จมาสู่บริษัท

#### 5. บริหารแบบไม่ปล่อยมือ (Hands – on management)

ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทส่วนใหญ่มักบริหารงานแบบลอยตัวห่างไกลจากธุรกิจที่แท้จริงของบริษัท ทำให้ความรู้ความเข้าใจในธุรกิจลดน้อยลง ตัวอย่างเช่น ผู้จัดการบริษัทผลิตสินค้าอิเล็กทรอนิกส์ขนาดใหญ่ แต่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับอิเล็กทรอนิกส์น้อยกว่าที่เข้าใจปัญหาเชิงการเมืองภายในบริษัท หรือประธานบริษัทผลิตรถยนต์ แต่กลับมีความรู้เกี่ยวกับรถยนต์น้อยกว่ารู้เกี่ยวกับการเงิน เป็นต้น

เพื่อแก้ปัญหาแนวโน้มที่เกิดขึ้นดังกล่าว ปีเตอร์และวอเตอร์แมนพบว่า ในบริษัทที่ทำการศึกษาค่าจะให้ความสำคัญและข้ายเดือนผู้บริหารของบริษัทให้เกาะติดกับงานที่เป็นธุรกิจหลักของบริษัท นโยบายและแนวปฏิบัติเช่นนี้ได้กลายเป็นค่านิยมสำคัญที่ผู้บริหารต้องถือปฏิบัติและต้องไม่บริหารหรือสั่งการอยู่ภายในห้องสำนักงาน แต่จะต้องเดินแวะเวียนไปพบปะเยี่ยมเยียนจุดปฏิบัติงานต่าง ๆ ทั่วทั้งบริษัท เพื่อได้ข้อมูลที่ถูกต้องและมองเห็นปัญหาหรือแนวทางพัฒนางานต่อไป

#### 6. เลือกเน้นเฉพาะธุรกิจที่เป็นความถนัดของบริษัท (Stick to the knitting)

ค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรมอีกประการหนึ่งของบริษัทที่ประสบความสำเร็จก็คือ การระมัดระวังที่จะไม่ขยายธุรกิจใหม่ออกไปจากสาขาธุรกิจเดิมที่เป็นความชำนาญของบริษัท เช่น ไม่ซื้อธุรกิจแขนงใหม่หรืออุตสาหกรรมที่ไม่สัมพันธ์กับธุรกิจเดิม แต่จะมุ่งเน้นพัฒนาธุรกิจเดิมให้มีความเป็นเลิศยิ่งขึ้น

#### 7. มีโครงสร้างอย่างง่ายและใช้บุคลากรน้อยลง (Simple form, lean staff)

ปีเตอร์และวอเตอร์แมนเชื่อว่า บริษัทที่ประสบความสำเร็จนั้นมักมีโครงสร้างของฝ่ายบริหารไม่มาก ระดับ รวมทั้งมีบุคลากรที่ช่วยงานน้อยลง ซึ่งเป็นการเปลี่ยนความเชื่อจากค่านิยมเดิมที่ผู้บริหารจะต้องมีบุคลากรในฝ่ายตนจำนวนมาก เพื่อเป็นเครื่องบ่งบอกถึงความมีอำนาจ มีฐานะตำแหน่งและเกียรติยศของผู้นั้น แต่ในบริษัทชั้นนำดังกล่าวพบว่าไม่ได้ยึดค่านิยมเช่นนี้ แต่วัดจากผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารที่มีต่อองค์กรเป็นสำคัญ วัฒนธรรมองค์กรของบริษัทบ่งบอกผู้บริหารให้ทราบว่าผลงานจากบุคลากรมีความสำคัญกว่าจำนวนบุคลากร

#### 8. มีการจัดการทั้งแบบที่ยืดหยุ่นและแบบที่ตึงตัวพร้อมกันไป (Simultaneously loosely and tightly organized)

ประเด็นในข้อนี้มี 2 ค่านิยมซึ่งดูเหมือนว่าขัดแย้งกัน โดยปีเตอร์และวอเตอร์อธิบายว่า ในบริษัทชั้นนำ การที่ต้องมีการจัดการแบบตั้งตัวเป็นเพราะสมาชิกทั้งหลายเชื่อว่า การจัดการที่เข้มแข็งช่วยเป็นเหมือนกาวเชื่อมโยงให้เกิดเอกภาพเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ในขณะที่บริษัทต้องจัดการแบบที่ยืดหยุ่นไปพร้อมกัน นั้น เพราะบริษัทมีจำนวนผู้บริหารและบุคลากรสนับสนุนน้อยลง รวมทั้งลดการมีกฎระเบียบที่เข้มงวดให้น้อยลง ซึ่งปีเตอร์และวอเตอร์แมนเชื่อว่า จะช่วยกระตุ้นบุคลากรให้คิดริเริ่มใหม่และมีความกล้าเสี่ยง (Risk taking) มากยิ่งขึ้น

การที่องค์กรจะมีค่านิยมการจัดการแบบยืดหยุ่นได้นั้น ต้องเกิดจากความเชื่อร่วมกันของบรรดาสมาชิก กล่าวคือ เมื่อคนเหล่านี้จำเป็นต้องตัดสินใจ เขาจะประเมินทางเลือกต่าง ๆ โดยยึดความสอดคล้องกับค่านิยมขององค์กร ทางเลือกนั้นจะตอบสนองและยึดลูกค้าเป็นสำคัญหรือไม่ ตลอดจนค่านิยมอื่นที่เป็นวัฒนธรรมองค์การของบริษัทมาเป็นเกณฑ์ดำเนินการ ในกรณีเช่นนี้ค่านิยมอื่นที่เป็นวัฒนธรรมองค์การของบริษัทมาเป็นเกณฑ์ดำเนินการ ในกรณีเช่นนี้ค่านิยมแบบตั้งตัวด้าน โครงสร้างบริษัทจึงไม่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารจัดการแบบยืดหยุ่นอันเนื่องมาจากการลดจำนวนผู้บริหารและบุคลากรลงแต่ประการใด

### ประเภทของวัฒนธรรมองค์การ (Type of corporate cultures)

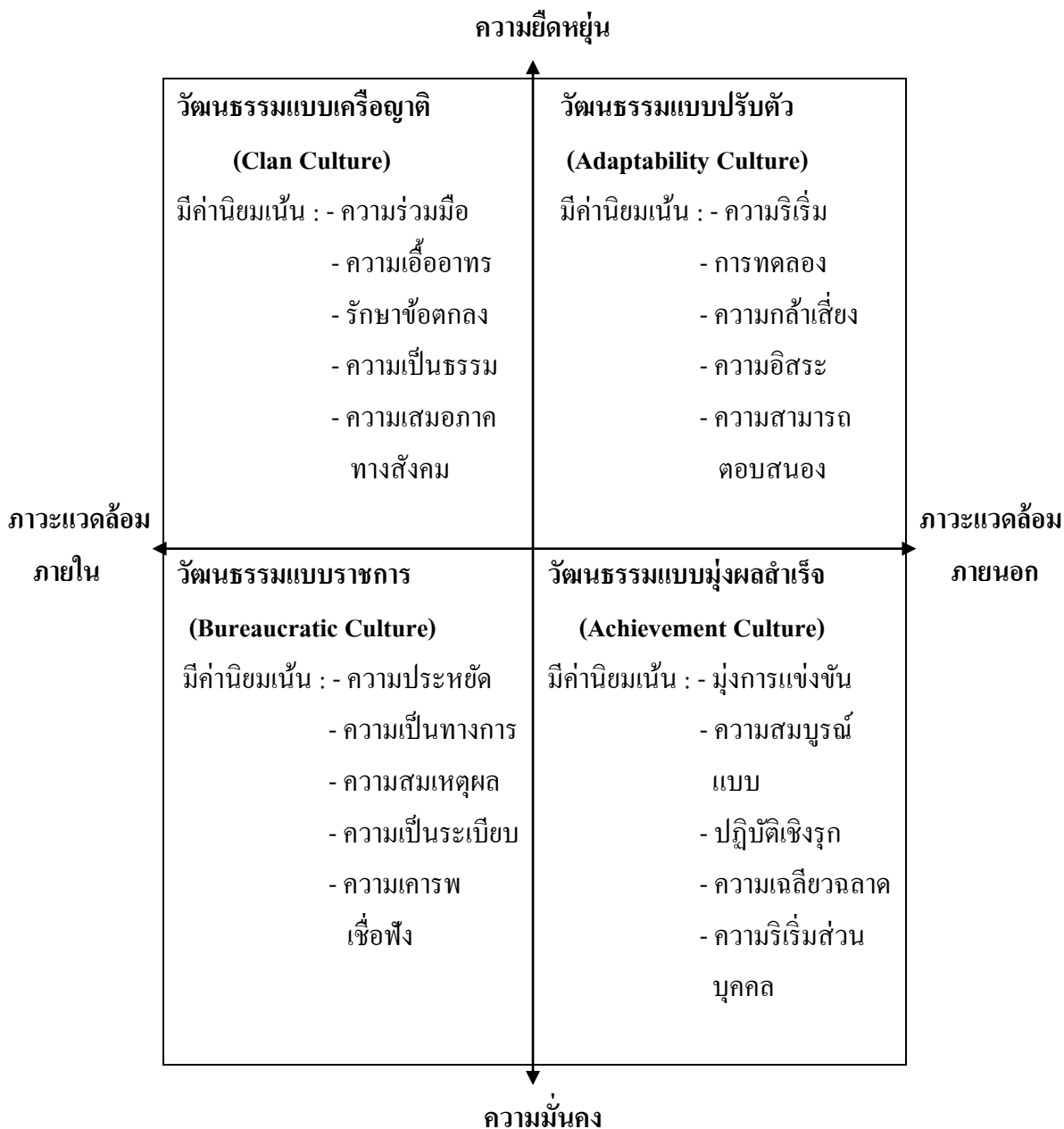
ในการพิจารณาว่า ค่านิยมใดมีความสำคัญและเหมาะสมกับองค์การหรือไม่นั้น ผู้นำจำเป็นต้องวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายนอกองค์การ วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของบริษัท ด้วยเหตุนี้วัฒนธรรมของแต่ละองค์การจึงผิดแผกแตกต่างกัน อย่างไรก็ตามถ้าเป็นอุตสาหกรรมอย่างเดียวกันก็มักมีวัฒนธรรมที่คล้ายคลึงกัน เพราะดำเนินงานภายใต้ภาวะแวดล้อมที่คล้ายกัน ค่านิยมที่ดีขององค์การควรมุ่งที่ความมีประสิทธิภาพ ตัวอย่างเช่น ภายใต้ภาวะแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง (competitive environment) ย่อมต้องการความยืดหยุ่น (flexibility) และความสามารถตอบสนอง (responsiveness) ต่อลูกค้าได้สูงและรวดเร็ว ดังนั้น บริษัทจึงควรมีวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความสามารถปรับตัว (adaptability) เป็นหลักมากกว่ายึดค่านิยมว่า “ดี” หรือ “เลว” เท่านั้น โดยผู้นำจะต้องมีความสามารถในการผสมผสานค่านิยมเหล่านี้ให้อยู่ในจุดที่ลงตัวพอดี ผู้นำที่สามารถในการจัดความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรม (cultural values) กลยุทธ์ขององค์การ (organizational strategy) และบริบทแวดล้อมภายนอก (external environment) ได้ดี ย่อมเกื้อหนุนต่อผลของการประกอบการของบริษัทสูงยิ่งขึ้น

จากการศึกษาเรื่องวัฒนธรรมกับความมีประสิทธิภาพเสนอแนะว่า ถ้าจัดค่านิยมขององค์การ กลยุทธ์ขององค์การ และบริบทแวดล้อมภายนอกได้เหมาะสมแล้ว จะเกิดวัฒนธรรมองค์การขึ้น 4 แบบดังแสดงในภาพ โดยความแตกต่างของวัฒนธรรมทั้งสี่มาจาก 2 มิติ ได้แก่

- 1) ระดับของเงื่อนไขภาวะแวดล้อมภายนอกว่าต้องการความยืดหยุ่น (flexibility) หรือความมั่นคง (stability) เพียงไร
  - 2) ระดับของเงื่อนไขด้านกลยุทธ์ว่าต้องการเน้นภายใน (internal) หรือ เน้นภายนอก (external) เพียงไร
- มิติทั้งสองผสมกันเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์การขึ้น 4 แบบ โดยแต่ละแบบมุ่งเน้นค่านิยมที่ต่างกัน ได้แก่ วัฒนธรรมแบบปรับตัว (adaptability culture) วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (achievement culture) วัฒนธรรม

แบบเครือญาติ (clan culture) และวัฒนธรรมแบบราชการ (bureaucratic culture) โดยองค์กรหนึ่ง ๆ อาจมีวัฒนธรรมองค์กรมากกว่าหนึ่งแบบหรืออาจครบทุกแบบก็ได้ อย่างไรก็ตาม องค์กรที่มีความสำเร็จสูงพบว่า มักมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งเพียงแบบเดียวเท่านั้น

**วัฒนธรรมทั้งสี่แบบขององค์กร (Four Corporate Cultures)**



ที่มา : Daft, R.L. (2002). The leadership experience.



### วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability Culture) หรือแบบผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Culture)

เกิดขึ้นจากการที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มุ่งสร้างค่านิยมใหม่ขององค์กรที่เอื้อต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการตีความหรือคาดการณ์ภาวะแวดล้อมภายนอก เพื่อให้เกิดพฤติกรรมในองค์กรที่สามารถตอบสนองได้ตลอดเวลา พนักงานขององค์กรจึงได้รับความอิสระในการตัดสินใจเอง และพร้อมลงมือปฏิบัติได้ทันทีเมื่อเกิดความจำเป็น โดยยึดค่านิยมในการสนองตอบต่อลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ ผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับองค์กรด้วยการกระตุ้นพนักงานให้กล้าเสี่ยง กล้าทดลองคิดทำในสิ่งใหม่ และเน้นการให้รางวัล ผลตอบแทนแก่ผู้ที่ริเริ่มสร้างสรรค์เป็นพิเศษ หลายบริษัทได้เปลี่ยนนโยบายใหม่มาเน้นเรื่องการมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจแก่พนักงาน (employee empowerment) เน้นกลยุทธ์ความยืดหยุ่นและขีดความสามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอกได้รวดเร็วเป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องกับยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ซึ่งมีค่านิยมในเรื่อง

- ส่งเสริมการสร้างสรรค์ การใช้จินตนาการ
- ส่งเสริมให้ทดลอง ให้อลองทำ ผิดพลาดไม่เป็นไร ให้ถือเป็นบทเรียน
- ให้กล้าเสี่ยง ให้กล้าคิดอะไรที่นอกกรอบได้
- การให้อิสระ ให้คิด ให้ทำได้ ให้มีความเป็นผู้ประกอบการอยู่ในตัว
- การมุ่งตอบสนองต่อลูกค้าและฝ่ายต่าง ๆ โดยไม่ยึดติดกับกรอบแบบเดิม ๆ

องค์กรที่เป็นแบบนี้ที่เด่นชัดคือ บริษัท 3 M ที่ส่งเสริมและให้เวลากับพนักงานให้สามารถใช้เวลาว่างได้ ถึง 15 % เพื่อศึกษาวิจัยโครงการที่ตนสนใจได้ ทำให้พนักงานมีโอกาสในการประดิษฐ์คิดค้นพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นได้ วัฒนธรรมแบบผู้ประกอบการนี้มักจะพบในองค์กรขนาดกลางและขนาดเล็ก (SME) ที่ผู้ก่อตั้งยังคงบริหารจัดการอยู่ เช่น ที่บริษัท ไมโครซอฟท์ อินเทล และอี-เบย์ เป็นต้น

### วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Culture)

ลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จก็คือ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของเป้าหมายองค์กร ผู้นำมุ่งเห็นผลสำเร็จตามเป้าหมาย เช่น ตัวเลขยอดขายเพิ่มขึ้น ผลประกอบการมีกำไร หรือมีเปอร์เซ็นต์ส่วนแบ่งของตลาด (market share) สูงขึ้น เป็นต้น องค์กรมุ่งให้บริการลูกค้าพิเศษเฉพาะกลุ่มในภาวะแวดล้อมภายนอก แต่ไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องมีความยืดหยุ่นและต้องเปลี่ยนแปลงรวดเร็วแต่อย่างใด องค์กรที่ยึดวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จจึงเน้นค่านิยมแบบแข่งขันเชิงรุก ความสามารถริเริ่มของบุคคล และพึงพอใจต่อการทำงานหนักในระยะยาวจนกว่าจะบรรลุผลตามเป้าหมาย ค่านิยมที่มุ่งการเอาชนะจึงเป็นเสมือนกาวเชื่อมทุกคนในองค์กรเข้าด้วยกัน หลายบริษัทที่มีวัฒนธรรมมุ่งผลสำเร็จจะให้ความสำคัญการแข่งขัน การเอาชนะ พนักงานที่มีผลงานดีจะได้ผลตอบแทนสูงในขณะที่ผู้ที่มีผลงานต่ำกว่าก็จะถูกไล่ออกจากงาน จะมีค่านิยมในเรื่อง

- การให้แข่งขันกันทำงาน เพื่อสร้างผลงาน
- การรุก การมุ่งมั่น เอาจริงเอาจัง

- การทำอะไรให้เสร็จ ให้สมบูรณ์ ให้ดีที่สุด
- การขยันขันแข็งในการทำงาน
- การริเริ่มในระดับบุคคล เพื่อมุ่งไปสู่ชัยชนะ และความสำเร็จ

ในองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้ พนักงานจะมีการแข่งขันกันทำงานอย่างหนัก และมุ่งมั่นขอดขายและผลกำไรเป็นที่ตั้ง ตัวอย่างองค์กรที่เน้นวัฒนธรรมแบบนี้คือ บริษัท เป๊ปซี่ ในช่วงที่ นายเวย์ คอลโลเวย์ (Wayne Calloway) ดำรงตำแหน่งประธานบริหาร (CEO) ซึ่งได้กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า เป๊ปซี่จะต้องเป็น “ The Best Consumer Products in the World ” จึงส่งเสริมพนักงานให้ขยันขันแข็งในการทำงานมีระบบการให้รางวัลสูงใจอย่างเข้มแข็งสำหรับคนที่ทำงานได้ตามที่กำหนด เช่น ได้ตัวเครื่องบินชั้นหนึ่ง ได้รถประจำตำแหน่ง ได้รับสิทธิซื้อหุ้น ได้โบนัส และได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งอย่างรวดเร็ว

จากวัฒนธรรมที่กล่าวมาแล้วนี้ ถ้าผู้บริหารสามารถสร้างสรรค์และประสานวัฒนธรรมแบบญาติมิตร วัฒนธรรมแบบปรับตัวและวัฒนธรรมแบบที่เน้นความสำเร็จให้เกิดขึ้นได้ ก็ย่อมเกิดทั้งประสิทธิผลแก่องค์กร และสร้างความพึงพอใจแก่สมาชิกขององค์กรด้วย

### วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture)

เป็นวัฒนธรรมที่มีความยืดหยุ่นแต่มุ่งมั่นภายในองค์กร โดยจะให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมของพนักงานภายในองค์กรเพื่อให้สามารถพัฒนาตนเองให้พร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วจากภายนอก เป็นวัฒนธรรมที่เน้นความต้องการของพนักงานมากกว่าวัฒนธรรมแบบอื่น ดังนั้น องค์กรจึงมีบรรยากาศของมวลมิตรที่ร่วมกันทำงานคล้ายอยู่ในครอบครัวเดียวกัน ผู้นำมุ่งมั่นเรื่องความร่วมมือ การให้ความเอาใจใส่เอื้ออาทรทั้งพนักงานและลูกค้า โดยพยายามหลีกเลี่ยงมิให้เกิดความรู้สึกแตกต่างกันทางสถานะภาพ ผู้นำจะยึดมั่นในการให้ความเป็นธรรมและการปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาอย่างเคร่งครัด จะมิกำนิยมสำคัญในเรื่อง

- การทำตามประเพณีปฏิบัติ (Traditional)
- การคำนึงถึงผลกระทบต่อคนอื่น ๆ
- การเน้นความเป็นทีม
- เน้นการมีส่วนร่วม
- การเห็นพ้องกัน ไม่พยายามสร้างความแตกแยก อะลุ่มอล่วยกัน ช่วยเหลือกัน ร่วมมือกัน เป็นกันเอง เป็นแบบพี่น้อง
- การเน้นความเป็นธรรม ยุติธรรมและเท่าเทียมกัน

ในองค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรแบบนี้มักจะมีกระบวนการเรียนรู้ทางสังคมมาก รวมทั้งมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าของและจงรักภักดีต่อองค์กร ตลอดจนมีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกขององค์กรแบบนี้

มีบางบริษัทที่ยึดวัฒนธรรมแบบนี้แล้วประสบความสำเร็จ เช่น SAS Institute ในสหรัฐที่ให้ความสำคัญสูงต่อค่านิยมการดูแลเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่และความต้องการของพนักงานเพื่อให้เกิดการเพิ่มผลงาน

พนักงานจะได้รับการอบรมในการจัดระเบียบชีวิตส่วนตัวได้อย่างสมดุลมากกว่าการทำงานเพิ่มชั่วโมงขี้นหรือทำงานหนักเกินไป หรือมีจิตใจมุ่งแข่งขันกัน นอกจากนี้ยังเน้นเรื่องความเสมอภาค ความเป็นธรรม และความร่วมมือ พบว่าพนักงานของบริษัทดังกล่าวให้ความสำคัญและใส่ใจต่อเพื่อนร่วมงานและบริษัทยิ่งขึ้น ส่งผลให้บริษัทสามารถปรับตัวพร้อมต่อการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงของตลาดได้ดี

### วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture)

เป็นวัฒนธรรมที่เน้นความมีเสถียรภาพความมั่นคงและมุ่งเน้นภายในองค์กรเป็นสำคัญ ให้ความสำคัญต่อภาวะแวดล้อมภายใน ความคงเส้นคงวาในการดำเนินการเพื่อให้เกิดความมั่นคง วัฒนธรรมแบบราชการจะมุ่งเน้นด้านวิธีการ ความเป็นเหตุผล ความมีระเบียบของการทำงาน มุ่งเน้นเรื่องให้ยึดและปฏิบัติตามกฎระเบียบ ยึดหลักการประหยัด ความสำเร็จขององค์กรเกิดจากความสามารถในการบูรณาการและความมีประสิทธิภาพ ในโลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเช่นนี้ มีองค์กรน้อยมากที่สามารถดำเนินงานภายใต้ภาวะแวดล้อมที่มั่นคง ผู้นำส่วนใหญ่จึงพยายามหลีกเลี่ยงวัฒนธรรมแบบราชการ เนื่องจากต้องการมีความยืดหยุ่นคล่องตัวมากขึ้นนั่นเอง จะมีค่านิยมในเรื่อง

- การประหยัดและมุ่งประสิทธิภาพในการทำงาน
- เน้นความเป็นทางการ และความเป็นระเบียบแบบแผน
- การใช้เหตุผล ใช้ข้อมูลตัวเลขต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน
- การเน้นในระเบียบ คำสั่ง กฎระเบียบต่าง ๆ
- การเชื่อฟัง ทำตามกฎระเบียบ และคำสั่งของผู้บังคับบัญชา

แนวคิดของวัฒนธรรมแบบนี้จะก่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพ เสถียรภาพ และสามารถคาดหมายผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นได้ และเหมาะกับองค์กรที่อยู่สภาพแวดล้อมที่ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง องค์กรประเภทหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจมักมีวัฒนธรรมในแบบนี้มากเพราะอยู่ภายใต้กรอบของระบบราชการ แต่แนวโน้มในอนาคตของวัฒนธรรมแบบนี้ น่าจะลดลง เพราะหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจทั้งหลายต่างพยายามมุ่งออกจากระบบราชการ พยายามบริหารงานแบบธุรกิจเอกชน โดยพยายามลดขั้นตอนกฎระเบียบต่าง ๆ ที่ไม่จำเป็นลง เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้วิจารณญาณที่เหมาะสมให้เกิดความคล่องตัวในการทำงานมากขึ้น นอกจากนั้น ขณะนี้รัฐบาลได้กำหนดนโยบายในการปฏิรูประบบราชการ ซึ่งจะต้องมีการปฏิรูปหลายประการ ทั้งการปฏิรูปโครงสร้าง ระบบการทำงาน ระบบงบประมาณ รวมทั้งวัฒนธรรมการทำงานของข้าราชการทั้งหลายด้วย โดยเน้นให้มีให้มีประสิทธิภาพและสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนผู้ใช้บริการให้มากขึ้น

กล่าวโดยสรุป วัฒนธรรมแต่ละแบบสามารถสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรได้ทั้งสิ้น การยึดวัฒนธรรมแบบใดหรือผสมผสานมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับจุดเน้นด้านกลยุทธ์ขององค์กร และความจำเป็นของเงื่อนไข

แวดล้อมภายนอกเป็นสำคัญ จึงเป็นความรับผิดชอบโดยตรงของผู้นำที่ต้องมีให้องค์การหยุดชะงักอยู่กับวัฒนธรรมเดิม ซึ่งอาจเหมาะสมกับอดีต แต่ไม่อาจทำให้องค์การประสบความสำเร็จได้อีกต่อไป

### การรักษาวัฒนธรรมให้คงอยู่

1. **ผู้บริหารระดับสูง (Top Management)** การประพฤติปฏิบัติของผู้บริหารระดับสูงที่สืบทอดกันมา ที่กระทำตนเป็นแบบอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อเน้นย้ำค่านิยมและวิถีปฏิบัติต่าง ๆ ที่ผู้ก่อตั้งได้สร้างไว้ ตัวอย่างเช่น เอ็ม เค สุกี้ จะกำหนดให้ปีหนึ่งจะมี MK Day โดยผู้บริหารระดับสูงจะไปที่สาขาต่าง ๆ แล้วเข้าไปช่วยบริการลูกค้า เช่น ไปช่วยเสิร์ฟอาหาร เคนบิล และล้างจาน
2. **การสรรหาและการคัดเลือก (Recruitment and selection)** คนประเภทใดที่เราจะรับเข้ามา และจะเจริญก้าวหน้าในองค์กรนั้น จะต้องผ่านกลไกการสรรหาและคัดเลือก โดยใช้แบบสอบถาม และการสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกคนที่มีความสามารถและมีทัศนคติที่สอดคล้องเข้ากันได้กับวัฒนธรรมองค์กรเป็นสำคัญ
3. **กระบวนการเรียนรู้ทางสังคม (Socialization Process)** เป็นกระบวนการในการปรับพนักงานให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กร โดยอาศัยแนวทางต่าง ๆ เช่น การปฐมนิเทศแบบเข้ม โดยการฉายสไลด์และแนะนำบริษัท การให้ข้อมูลในเรื่องวิสัยทัศน์ ภารกิจ ปรัชญาและค่านิยมขององค์กร และอาจจัดโครงการให้พนักงานเข้าแคมป์ด้วยกัน 1-2 สัปดาห์หรือเข้ารับการฝึกอบรมอย่างเข้มข้นที่ศูนย์ฝึกอบรมหรือที่นิยมเรียกในปัจจุบันนี้ว่า โรงเรียนสอน เช่น โรงเรียนบ้านไร่กาแพของบ้านไร่กาแพ หรือ Hamburger University ของแมคโดนัลด์ เป็นต้น
4. **การออกแบบโครงสร้าง** โครงสร้างจะเป็นตัวกำหนดลักษณะของความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายต่าง ๆ และบุคคลต่าง ๆ ในองค์กร เช่น การจัดตั้งทีมข้ามสายงาน หรือการกำหนดระดับการควบคุมบังคับบัญชาในองค์กรแห่งนั้น
5. **ระบบต่าง ๆ ขององค์กร** ระบบต่าง ๆ ขององค์กร และขั้นตอนการปฏิบัติงานที่สำคัญในการทำงานขององค์กรนั้น ๆ จะมีงานที่เกิดขึ้นประจำ เช่น รายวัน รายสัปดาห์ รายเดือน รายไตรมาส หรือรายปี ซึ่งงานจะเกิดขึ้น ๆ ดังนั้น ระบบงานหรือขั้นตอนการทำงานที่ถูกกำหนดซ้ำ ๆ เหล่านี้ จะถูกออกแบบเพื่อให้เน้นย้ำค่านิยมขององค์กร หรือสื่อสารค่านิยมที่สำคัญที่ผู้บริหารต้องการได้ เช่น ที่สายการบิน SAS ซึ่งมีนายเจนคาร์ลสัน เป็นผู้บริหารระดับสูง ได้ขอคูรงานการเข้าออกของสายการบินทุกวัน จึงหล่อหลอมให้พนักงานเขาสนใจในเรื่องการตรงต่อเวลาการทำงานจนทำให้การเข้าออกของเครื่องบินมีอัตราทางการตรงเวลาเพิ่มจาก 85% เป็น 97% ภายในระยะเวลา 2 ปี
6. **แนวทางในการจัดสรรรางวัลและสถานภาพ** จะเป็นเครื่องมือในการจูงใจบุคลากรให้คงอยู่ และช่วยในการสื่อสารค่านิยมและการให้ความสำคัญในกิจกรรมหรือเรื่องราวบางอย่างโดยการเชื่อมโยงกับการให้รางวัล

หรือสถานภาพบางอย่าง เช่น การให้คำชมเชย หรือรางวัลพิเศษกับยอดขายที่เกินกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ หรือ ยอดผลิตที่ได้เกินเป้า

7. การออกแบบอาคาร สถานที่ สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในการทำงาน เช่น การออกแบบการจัดตั้งโต๊ะเก้าอี้ ฉากกั้น ซึ่งสไตล์การตกแต่งห้องจะแสดงให้เห็นถึงค่านิยมหรือความเชื่อบางอย่างได้ เช่น จะส่งเสริมให้มีการติดต่อสื่อสาร มีปฏิสัมพันธ์กันได้มากน้อยแค่ไหน ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมหรือไม่ มีความยืดหยุ่นหรือไม่ หรือมีการแบ่งแยกอาณาเขตของแต่ละคนหรือแต่ละฝ่ายชัดเจนมากน้อยแค่ไหน

### ทำไมจึงเกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร

ในเมื่อเรามีความเชื่อมั่นในวัฒนธรรมแล้วอะไรเป็นสาเหตุให้เกิดการเปลี่ยนแปลง คำตอบก็คือ สถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงไป ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยทางการตลาดที่เปลี่ยนแปลง, การเปลี่ยนรัฐบาลเทคโนโลยี และนวัตกรรมใหม่ ๆ หรือการรวมตัวกันขององค์กรต่าง ๆ ทำให้บุคลากรในหน่วยงานไม่มั่นใจในสถานภาพของตนเอง รู้สึกขาดอิสรภาพ ถูกบีบบังคับให้อยู่ภายใต้กฎระเบียบ ข้อบังคับใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นจากการรวมตัวกันขององค์กร จึงก่อให้เกิดความต้องการการเปลี่ยนแปลง

แม้ว่าการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรจะเปลี่ยนแปลงได้ยาก เพราะวัฒนธรรมองค์กรมีการสั่งสมมานาน แต่หากผู้บริหารและสมาชิกขององค์กรตระหนัก เห็นความจำเป็นและความร่วมมือกัน ซึ่งปัจจัยหรือสถานการณ์ที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมองค์กรมีหลายกรณี ดังนี้

1. เมื่อองค์กรเกิดวิกฤตการณ์หรือเจอปัญหาใหญ่ องค์กรจำเป็นต้องปรับตัวจากสถานการณ์เดิม
2. เมื่อมีการเปลี่ยนตัวผู้นำระดับสูง ก็มักจะมีการเปลี่ยนแปลงในปรัชญาและค่านิยมที่สำคัญขององค์กรด้วย
3. เมื่อมีการควบรวมกิจการเกิดขึ้น องค์กรแม้มักจะถ่ายเทวัฒนธรรมของตนเองไปยังองค์กรที่ควบรวมเข้ามา หรือมีการรวมวัฒนธรรมต่าง ๆ ขององค์กรเหล่านั้นเข้ามาไว้ด้วยกัน
4. ในกรณีที่องค์กรมีขนาดเล็กและก่อตั้งมาไม่ยาวนาน ผู้บริหารจะสามารถสื่อสารค่านิยมและปรัชญาใหม่ ๆ ให้สมาชิกยอมรับได้ง่ายกว่า แต่ถ้าองค์กรก่อตั้งมายาวนาน การนำค่านิยมหรือปรัชญาใหม่ ๆ ที่แตกต่างไปจากเดิมมาสู่องค์กรจำกระทำได้ยากต้องใช้เวลาานกว่า
5. เมื่อองค์กรมีวัฒนธรรมที่อ่อนแอ ซึ่งองค์กรจะเปิดรับการเปลี่ยนแปลงได้ง่ายกว่ากรณีที่องค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง

นอกจากนี้ Robbins และ Coulter (2002) ได้เสนอแนวทางเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรไว้ ดังนี้

1. เริ่มจากทำการวิเคราะห์สภาพวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ เพื่อให้เข้าใจในองค์ประกอบต่าง ๆ ที่ควรจะต้องมีการเปลี่ยนแปลง

2. ทำความเข้าใจกับพนักงาน เพื่อให้เห็นความจำเป็นที่ว่าองค์กรจะอยู่รอดไม่ได้หากไม่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น
3. แต่งตั้งผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ใหม่ ๆ เข้ามาทำหน้าที่ผลักดันการเปลี่ยนแปลง
4. ทำการปรับโครงสร้างและปรับองค์กรให้เหมาะสม
5. สร้างเรื่องเล่าและพิธีกรรมใหม่ ๆ ที่จะช่วยสื่อวิสัยทัศน์นั้นออกมาให้คนอื่นได้ทราบ
6. ปรับเปลี่ยนกระบวนการคัดเลือกและกระบวนการเรียนรู้ทางสังคม การประเมินผล และระบบรางวัล  
จูงใจที่จะช่วยสนับสนุนค่านิยม และปรัชญาใหม่ ๆ เพื่อสร้างวัฒนธรรมใหม่ให้เกิดขึ้น

### ภาวะผู้นำกับวัฒนธรรมองค์กร

#### ตารางเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรของผู้นำแบบเก่ากับผู้นำแบบใหม่

ผู้นำแบบเก่า	ผู้นำแบบใหม่
1. เป็นนาย (boss) หรือผู้บัญชาการ (commander) : “ทำตามที่ข้าพเจ้าสั่ง”	• เป็นผู้ฝึกสอน (coach) ผู้เอื้ออำนวย (facilitator) ครู (teacher) พี่เลี้ยง (mentor)
2. เป็นผู้ควบคุม (controller) โดยกำกับดูแลอย่างเข้มงวด : “คนพวกนี้ยังต้องควบคุมถึงจะได้งาน”	• ผู้นำร่วมกับทุกคนในการสร้างวัตถุประสงค์วิสัยทัศน์ ค่านิยม ความเชื่อขององค์กรขึ้นแล้วใช้การยึดมั่นต่อวัตถุประสงค์และค่านิยมดังกล่าวเป็นเครื่องมือควบคุม
3. มุ่งให้เกิดการแข่งขันกันเองภายในขึ้น	• มุ่งให้เกิดการร่วมมือกันเองภายใน แต่ให้หันไปแข่งขันกับภายนอก
4. ควบคุมข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร	• เปิดกว้างการสื่อสารและการเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศอย่างทั่วถึง
5. มีความคิดว่าตนเป็นเจ้าของ (owner mentality) : “นี่เป็นบริษัทของผม คุณต้องทำงานให้ผม เพราะผมจ่ายเงินเดือน คุณจึงต้องทำตามที่ผมสั่ง”	• มีความคิดเป็นเจ้าของร่วมกันของทุกคน : “บริษัทมิใช่ผมเป็นเจ้าของคนเดียว เพียงแต่คนอื่นมอบความไว้วางใจให้ผมเป็นผู้รับผิดชอบในการสร้างบรรยากาศที่ดี เพื่อให้พวกเราได้ทำงานที่รักจนบรรลุอุดมการณ์แห่งชีวิตของเรา
6. เน้นความอิสระของส่วนบุคคลเป็นเอกเทศ (independent individualist)	• ส่งเสริมให้แต่ละคนทำงานแบบพึ่งพาอาศัยกันในรูปแบบทีมงาน (interdependent team builder)
7. ซอปปุดอยู่เสมอว่า “พนักงานเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าสูงสุด (most valuable asset) ของเรา” แต่มักปฏิบัติในลักษณะตรงกันข้าม	• ทั้งคำพูดและการกระทำสอดคล้องและคงเส้นคงวาในทิศทางที่ถือว่า “พนักงานเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าสูงสุดขององค์กร”

ที่มา : Petrick, J.A. and Furr, D.S. (1995), Total Quality in Managing Human Resources. Delray Beach, Fla : St. Lucie Press. P.69.

### การรวมวัฒนธรรมองค์กร (Acculturation)

ในปัจจุบันองค์กรทั้งหลายนิยมควบรวมกิจการกัน เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและการอยู่รอด ซึ่งประเด็นปัญหาที่จะทำให้การควบรวมกิจการล้มเหลว คือ การมีวัฒนธรรมองค์กรที่ต่างกันอย่างมาก ดังเช่น กรณีของเซกาและบันได ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นจะต้องมีการตรวจสอบความเข้ากันได้ของวัฒนธรรมองค์กรทั้ง 2 แห่ง (Bicultural Audit) ให้ชัดเจนก่อน จึงจะทำให้การควบรวมกิจการประสบความสำเร็จ

ในการรวมวัฒนธรรมอาจทำได้โดยอาศัยกลยุทธ์เพื่อการรวมวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้

1. การทำให้คล้ายกัน โดยการดูดซึม (Assimilation) จะเป็นลักษณะของการที่องค์กรที่ถูกครอบครองเต็มใจที่จะไปใช้วัฒนธรรมองค์กรที่มากครอบครอง ซึ่งมักจะเป็นกรณีที่กิจการที่ครอบครองจะมีขนาดใหญ่กว่า มีวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งกว่าและดีกว่า

2. การประสาน (Integration) จะเป็นการรวมและเลือกเอาวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมของทั้งสองแห่งเข้ามาสร้างเป็นวัฒนธรรมใหม่ที่ดีขึ้น วัฒนธรรมที่รวมกันนี้จะเกิดขึ้นได้จากการผู้บริหารทั้ง 2 ฝ่ายได้ทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด และมีกลยุทธ์ในการสื่อสารข้อมูลที่สำคัญในการประสานวัฒนธรรมองค์กรทั้งสอง

3. การแยกออกจากกัน (Separation) จะเกิดขึ้นเมื่อทั้ง 2 องค์กรตกลงที่จะยังคงตั้งอยู่และมีวัฒนธรรมของตนเอง กรณีนี้จะเหมาะเมื่อทั้ง 2 องค์กรนั้นไม่มีความสัมพันธ์กันในเชิงกลยุทธ์ หรือต้องการคงไว้ซึ่งวัฒนธรรมของตนเอง เพราะต่างฝ่ายต่างมีวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งและมีความเหมาะสม ตัวอย่างบริษัท เดมเลอร์ ไครส์เลอร์ ที่ต่างฝ่ายก็ดำรงไว้ซึ่งสำนักงานใหญ่ของตนไว้ โดยที่ไครส์เลอร์มีสำนักงานใหญ่อยู่ที่เมืองโอเบิร์ทฮิลล์ มิชิแกน ประเทศสหรัฐอเมริกา และเดมเลอร์มีสำนักงานใหญ่อยู่ที่เมืองสตุ๊ทการ์ต ประเทศเยอรมันตามข่าว

4. การลดความสำคัญของวัฒนธรรม (Deculturation) จะเกิดขึ้นในกรณีที่องค์กรที่ถูกครอบครองถูกบังคับให้เลิกใช้วัฒนธรรมองค์กรของตนเอง เพราะผู้ครอบครองเห็นว่าวัฒนธรรมเดิมไม่เหมาะสม จึงบังคับให้ใช้วัฒนธรรมของผู้ครอบครอง หรือจะไม่ต้องใช้วัฒนธรรมองค์กรที่มากครอบครองก็ได้ แต่องค์กรที่ถูกครอบครองมักจะสูญเสียเอกลักษณ์ของตนเอง และพนักงานมักจะเกิดความเครียดด้วย

ดังนั้น การรวมวัฒนธรรมองค์กรที่ประสานความแตกต่างให้ประสบความสำเร็จนั้น น่าจะใช้วิธีการดูดซึม และ/หรือ การประสานวัฒนธรรมขององค์กรทั้งสองให้เหมาะสม จึงจะได้ประโยชน์จากวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน (Cultural Diversity)

### ผลจากการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์กร

วัฒนธรรมในองค์กรเกิดจากพฤติกรรมของคนในองค์กรที่ต้องการการเปลี่ยนแปลง อาจเนื่องจากความกดดัน ความคับข้องใจต่าง ๆ ภายในองค์กรที่สะสมมาช่วงเวลาหนึ่ง เช่น รูปแบบการบริหารจัดการ, การ

ดำเนินงานขององค์กรที่บีบคั้นหรือไม่เป็นที่พึงพอใจของบุคลากร มักเริ่มจากคนกลุ่มเล็ก ๆ ในองค์กรและขยายขึ้นจนเป็นที่ยอมรับโดยทั่วกันในองค์กร บางครั้งก็เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วบางครั้งก็เกิดขึ้นอย่างช้า ๆ และแบบขลุ่ย

การรวมตัวขององค์กรอาจก่อให้เกิดวัฒนธรรมที่หลากหลาย เกิดนโยบาย, แนวคิดใหม่ ๆ ในการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดความร่วมมือภายในระหว่างบุคลากรด้วยกันเอง และระหว่างองค์กรกับบุคลากร แต่ใช้จะมีเพียงด้านบวกเท่านั้น การรวมตัวขององค์กรย่อมส่งผลกระทบต่อสภาพจิตใจของบุคลากร รวมทั้งส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมในองค์กร ซึ่งผู้บริหารมักละเลยในสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ จนเป็นผลให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ตามมามากมาย เช่น ปัญหาสมองไหลจากองค์กรหนึ่งไปสู่อีกองค์กรหนึ่ง เมื่อใดก็ตามที่ความรู้สึกเดิม ๆ ถูกทำลายลง แนวคิดใหม่แนวคิดใดแนวคิดหนึ่งจะได้รับการยอมรับอย่างง่ายดาย จากการสำรวจพบปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมในองค์กร ดังนี้

1. **ข้อขัดแย้ง** เมื่อแนวคิดเดิม ๆ ไม่ได้รับการยอมรับ ย่อมมีแนวคิดใหม่ ๆ ที่มีความสอดคล้องและกลมกลืนมาแทนที่เสมอ
2. **เกณฑ์ในการเปลี่ยนแปลง** สัญญาณในการเปลี่ยนแปลงมักเกิดจากผู้อาวุโส, ผู้มีอิทธิพล หรืออาจเป็นคนกลุ่มใหม่ในองค์กร
3. **กฎระเบียบข้อบังคับใหม่ ๆ** ฝ่ายบริหารมักมีข้อกำหนดใหม่ ๆ สำหรับบุคลากรเสมอ ๆ
4. **การยอมรับข้อตกลงใหม่** แน่แน่นอนว่าข้อตกลงใหม่ย่อมเป็นไปในแนวเดียวกันกับโครงสร้างที่เปลี่ยนแปลงไปขององค์กร
5. **การคงอยู่ของข้อตกลงใหม่** ถ้าบุคลากรทุกคนในองค์กรเลือกข้อตกลงที่ตรงกัน ก่อให้เกิดเป็นข้อตกลงร่วมกันในองค์กรที่เกิดจากวัฒนธรรมภายในองค์กรนั่นเอง

หลังการรวมตัวกันขององค์กร ฝ่ายบริหารมักมองเพียงผลประโยชน์สูงสุดขององค์กร และมองข้ามปัจจัยสำคัญที่ทำให้การรวมตัวประสบความสำเร็จ นั่นก็คือการรวมตัวกันทางจิตใจ ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน การไม่ให้ความใส่ใจในตัวบุคคล ไม่ว่าจะเป็นลูกค้า, ผู้ประสานงาน บุคลากรทุกฝ่าย นั้นจะทำให้ทุกอย่างล้มเหลว

องค์กรไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้โดยบุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือกลุ่มบุคคลใดกลุ่มบุคคลหนึ่ง แต่จะเปลี่ยนแปลงอย่างเงียบ ๆ โดยวัฒนธรรมในองค์กรอย่างมีระเบียบแบบแผน อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างภายในองค์กรหรือการบริหารงานถือเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม ดังตัวอย่างเช่น องค์กรจะมีการเปลี่ยนแปลงแนวทางในการคัดเลือกบุคลากรหรือสวัสดิการสำหรับบุคลากร ก็จะกระทำอย่างค่อยเป็นค่อยไปเหมือนกับการเบนเป้าหมาย จนในที่สุดก็ได้รับการยอมรับในข้อตกลงต่าง ๆ ซึ่งเป็นธรรมชาติ จนเกิดเป็นวัฒนธรรมในองค์กร

ท้ายที่สุด ทิศทางการเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมในองค์กรล้วนมาจากความคิดสร้างสรรค์, การต้องการความเปลี่ยนแปลง และปัญหาต่าง ๆ ภายในองค์กรรวมทั้งปัจจัยเสริมทางสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ ซึ่งไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้โดยบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มบุคคลใดกลุ่มบุคคลหนึ่ง แต่จะเปลี่ยนแปลงอย่างเงียบ ๆ แบบขลุ่ยและมีระเบียบแบบแผน