

วัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน The Effect of Organization Culture to Working Performances

จักรี ศรีจารุเมธีญาณ

Chakkree Sricharumedhiyan

ชุติมา ศรีจารุเมธีญาณ

Chutima Sricharumedhiyan

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน

Mahamakut Buddhist University Isan Campus

E-mail : chakkree_2532@hotmail.com

วันที่รับบทความ (Received) : 3 มกราคม 2562

วันที่แก้ไขบทความ (Revised) : 20 กุมภาพันธ์ 2562

วันที่ตอบรับบทความ (Accepted) : 23 กุมภาพันธ์ 2562

บทคัดย่อ

วัฒนธรรมองค์การเน้นความสัมพันธ์ที่ส่งผลถึงระดับประสิทธิผล ของการปฏิบัติงานภายในองค์การ เนื่องจากมีความเชื่อและค่านิยมของบุคลากรนั้นสามารถส่งผลได้จากการนำความเชื่อมั่นในระดับสูงภายใน องค์การ และความไว้วางใจต่อพันธกิจ ค่านิยม และความเชื่อ ซึ่งส่งผลต่อการสร้างความร่วมมือระหว่าง บุคลากรในองค์การ นำความเชื่อมั่น ความคิด ค่านิยมไปปฏิบัติตามกรอบแนวคิดที่องค์การได้วางไว้โดยเฉพาะ ความเชื่อและค่านิยมหลักที่มีความสอดคล้องกับนโยบายและการปฏิบัติงานภายในองค์การ ซึ่งความสัมพันธ์ที่ ทำให้เกิดการปฏิบัติงานต่อการสร้างประสิทธิผลในการทำงานขององค์การ ได้แก่ การนำวิสัยทัศน์ ของผู้ก่อตั้ง องค์การไปสู่การปฏิบัติให้สามารถเกิดขึ้นได้จริง รวมถึงการสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมขึ้นมาเพื่อให้ความ ความแข็งแกร่ง อันจะส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในองค์การนั้นๆที่แสดงออกมาให้สอดคล้อง กับสิ่งที่องค์การได้วางไว้จะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ได้ผล ทำให้องค์การมีการปฏิบัติงานได้ดีขึ้น

คำสำคัญ : วัฒนธรรมองค์การ, การปฏิบัติงาน, ความเชื่อ

Abstract

The organization culture related to the effectiveness level of an organization because beliefs and values can create an effect on the royalty of an organization, the trust of missions, values, and beliefs. These affect the cooperation between personnel in the organization thus the reliability, ideas, and values turning into practical; according to the conceptual framework of the organization, especially the beliefs and values that are the core policy of the organization. The relationships that affect the effectiveness of the organization are bringing visions of the founder into the practice. Moreover, creating and developing a strong culture which will affect personnel work behavior in the organization that will be consistent with what the organization has plated. In the same way, creating and

developing culture as a strong culture that will affect the work behavior of the people in the organization that will appear to be consistent with what the organization has set. This will lead to success and make the organization become more efficient.

Keyword: Organization culture, working, Belief

1. บทนำ

ปัจจุบันปัญหาการแข่งขันทางเศรษฐกิจที่สูงขึ้น และการแข่งขันกับเวลาเป็นผลให้องค์กรสมัยใหม่ไม่ว่าจะเป็นหน่วยในงานภาครัฐและเอกชน มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสามารถ ปรับตัวให้สามารถแข่งขันในโลกยุคปัจจุบัน ซึ่งสิ่งหนึ่งที่จะช่วยให้การพัฒนางานองค์กรให้สามารถแข่งขัน ปรับตัวได้ดังกล่าวคือการสร้างระบบวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่งผลประโยชน์ต่อบุคลากรการบริหารการปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถช่วยให้องค์กรในปัจจุบันสามารถสร้างระบบการทำงานที่ทำให้เกิดการผลักดันให้ธุรกิจของตนเองนั้นสามารถเติบโตและได้เปรียบในการแข่งขันอยู่ตลอดเวลาโดยนำทรัพยากรที่มีอยู่ไปปฏิบัติ ดำเนินตามกรอบแนวทางในองค์กรของตนให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ โดยการสร้างวัฒนธรรมองค์กรดังกล่าวจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพถือเป็นทรัพยากรสำคัญ สามารถสร้างความได้เปรียบแก่องค์กร ซึ่งสามารถเชื่อมโยงบุคลากรเข้ากับองค์กรด้วยการสร้างวัฒนธรรมองค์กรซึ่งประกอบไปด้วย วิสัยทัศน์ ค่านิยมองค์กร โครงสร้าง ระบบบริหารจัดการ การสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี การมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่องค์กรได้ตั้งไว้เกิดผลการปฏิบัติงานที่คาดหวังไว้แต่ทั้งนี้ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรก็สามารถเป็นทั้งแรงเสริมในด้านบวก และสามารถเป็นแรงเสริมในด้านลบได้เช่นเดียวกัน (สิทธิโชค วรานุสันติกุล, 2546: 175 -176)

2. ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

Edgar Schein (1990: 111) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ รูปแบบคตินพื้นฐานที่ถูกพบหรือพัฒนาขึ้นโดยคนกลุ่มหนึ่งเพื่อช่วยในการ แก้ไขปัญหาที่ช่วยในการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกหรือการประสานงานภายใน และช่วย ให้เกิดการทำงานที่ดี แก้ไขปัญหานั้นๆ ได้จึงได้รับการกำหนดขึ้นและถ่ายทอดไปยังสมาชิกคนอื่น สมาชิกใหม่ในสังคมนั้น เพื่อให้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา สามารถปรับตัวตามสภาพแวดล้อม (อ้างอิงในทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2549)

พิทยา บวรวัฒนา (2547: 130) เห็นว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ระบบความเข้าใจร่วม (Shared Meaning) ระหว่างสมาชิกในองค์กรควรปฏิบัติตัวเช่นไร ประพฤติเช่นไร รวมไปถึงองค์การที่ทำงานอยู่นั้นมีลักษณะการทำงานเช่นไร มีระบบการทำงานรวมถึงด้านพฤติกรรมที่ถูกสะสมมาเป็นเวลานานในองค์กร ระยะเวลาอันยาวนานและปรากฏออกมาในรูปแบบของความ เชื่อ (Belief) สัญลักษณ์ (Symbol) พิธีการ (Rituals) นิทาน (Myths) การเล่าเรื่อง และแนวทางการปฏิบัติต่าง ๆ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545 : 69) ได้ให้คำนิยามว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นความเชื่อและค่านิยมที่เกิดจากคนในสังคมร่วมกันซึ่งจะมีขั้นตอน พิธีการการปฏิบัติที่ถูกจัดตั้งขึ้นมาเพื่อให้สมาชิกในสังคมนั้นรู้สึกแตกต่างจากที่อื่น ไม่เหมือนองค์กรอื่น สังคมอื่นซึ่งมีหลายองค์ประกอบได้แก่ ค่านิยมความเข้าใจบรรทัดฐานสัญลักษณ์พิธีต่างๆ เรื่องเล่าตำนานและการปฏิบัติซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นค่านิยมร่วม (Shared Values) ซึ่งสมาชิกในองค์กรนั้น สังคมนั้น รับรู้และตอบสนองต่อองค์การของพวกเขา ทำให้เมื่อเผชิญปัญหาหรือเหตุการณ์อุปสรรคต่างๆ เข้ามา สมาชิกในสังคมนั้น องค์กรนั้นก็จะมีค่านิยมร่วมดังกล่าวมาวิเคราะห์สถานการณ์และแก้ไข

สิทธิโชค วรานุสันติกุล (2540: 17-18) ได้ให้คำนิยามว่า เป็นชุดความคิดที่เป็นแบบแผน ชุดความคิดของคนในสังคม ซึ่งสมาชิกในกลุ่มมีความเชื่อชุดความคิดเดียวกันจึงส่งผลให้การแสดงพฤติกรรมที่ออกมาทั้งภายในและภายนอกมีเหมือนกันโดยความคิดความเชื่อเหล่านั้นมีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมที่แสดงออกมาและเป็นตัวกระตุ้นพฤติกรรมนั้นๆ ต่อสมาชิกในกลุ่มนั้น

วัฒนธรรมองค์การ สรุปได้ว่า เป็นเรื่องของความเชื่อ ค่านิยม และแนวทางการปฏิบัติ ที่องค์การกำหนดขึ้นซึ่งสมาชิกในองค์การสามารถรับรู้ได้และมีความเข้าใจที่ตรงกันในการนำหลักการปฏิบัติร่วมกันมาปฏิบัติรวมถึงการแสดงพฤติกรรมที่มีร่วมกันออกมา ดังนั้นวัฒนธรรมองค์การจึงส่งผลต่ออิทธิพล ต่อการกระทำของบุคคลรวมไปถึงความคิดซึ่งการกระทำ และความคิดดังกล่าว ทำให้การดำเนินงานมีลักษณะเฉพาะออกมาที่มีความแตกต่าง มีความเฉพาะจากองค์การอื่น สังคมอื่น ดังนั้น วัฒนธรรมองค์การจึงมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ

3. ประเภทวัฒนธรรมองค์การแบบรูปแบบพฤติกรรม

Handy C (1950) รูปแบบวัฒนธรรมตามพฤติกรรมซึ่งมีลักษณะสอดคล้องตามตำนาน ของเทพเจ้ากรีก แบ่งเป็น 4 รูปแบบ (อ้างอิงใน พรรัตน์ รัตนศิริวงศ์, 2562: ออนไลน์) ดังนี้

1. วัฒนธรรมที่เน้นบทบาท (Apollo หรือ Role Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นบทบาทหน้าที่ตำแหน่ง มีการกำหนดอำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร ลักษณะโครงสร้างขององค์การมีการแบ่งและกำหนดโครงสร้างองค์การตามลำดับสายการบังคับบัญชาลงมาตามลำดับรวมถึงกฎระเบียบ ข้อบังคับขององค์การที่มีความชัดเจนเป็นระบบมีลายลักษณ์อักษรในการปฏิบัติงานต่างๆ ขององค์การให้สมาชิกในองค์การได้ทราบซึ่งสามารถพบเห็น ลักษณะการปฏิบัติงานแบบนี้ทั้งองค์การภาครัฐและเอกชนขนาดใหญ่ทั่วไปทำให้เมื่อมีลักษณะองค์การที่มีขนาดใหญ่มีลักษณะการทำงานที่ทำให้ค่อนข้างล่าช้าต่อการปรับเปลี่ยน เปลี่ยนแปลงต่อ สภาพแวดล้อมขององค์การ การปฏิบัติงานตามลำดับบังคับบัญชาลงมาสู่การปฏิบัติ ระบบการทำงาน เน้นการทำงาน ปรีกษา หรือ ประชุม ในการปฏิบัติงานร่วมกัน

2. วัฒนธรรมเน้นทีมงาน (Athena หรือ Task Oriented Culture) เป็นวัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้คนทำงานกันเป็นระบบ เป็นเครือข่ายร่วมกัน ทำงานเป็นทีม โดยมีส่งเสริมสนับสนุน บุคลากรในองค์การให้นำความรู้ที่ตนเองมีมาใช้ในการพัฒนาความรู้ให้แก่สมาชิกในองค์การเพื่อที่จะได้ช่วยนำความรู้ของสมาชิกมาพัฒนา มีการพัฒนาที่ริเริ่มใหม่อยู่เสมอ คิดค้นสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ หาวิธีการปรับปรุงแนวทางอยู่ตลอด เพื่อที่จะสามารถแข่งขันกับองค์การอื่นๆ ได้โดยรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบนี้เหมาะแก่องค์การที่มีภาวะการแข่งขัน

3. วัฒนธรรมที่เน้นบทบาทในการมีความอิสระเฉพาะตัวบุคคล (Dionysus หรือ Existential) เป็นวัฒนธรรมองค์การที่เน้นความเป็นปัจเจกสูง สมาชิกในองค์การจะมีอิสระ อำนาจ หน้าที่ในการบริหารจัดการตัดสินใจได้อย่างอิสระ ระบบโครงสร้างองค์การมีการออกแบบให้บุคคล สามารถใช้ความรู้ความสามารถที่มีความหลากหลายในองค์การ โดยส่งผลต่อระบบประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ระบบการปฏิบัติงานในองค์การซึ่งส่วนมากใช้ในสถาบันการศึกษา สถาบันวิจัยที่ต้องการผลงานทางวิชาการ ที่ต้องการงานที่หลากหลาย

4. วัฒนธรรมแบบเป็นผู้นำ (Zeus หรือ Leader Culture) เป็นวัฒนธรรมที่ผู้นำ เป็นเสาหลักในการบริหารมีอำนาจในการตัดสินใจโดยจะมีกลุ่มผู้นำ เป็นกลุ่มผู้บริหารที่เป็นผู้ขึ้นนำองค์การมีความสามารถในการตัดสินใจและวางทิศทางการทำงานให้แก่สมาชิกในองค์การ เพื่อให้บรรลุผลโดยความสามารถของผู้นำนั้นเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จในการนำองค์การและสร้างความไว้วางใจ เชื่อใจในการบริหารแก่สมาชิกในโดยลักษณะโครงสร้างองค์การมีขนาดกะทัดรัดแต่มีความครอบคลุม สามารถรับรู้ข่าวสารและแลกเปลี่ยนภายในองค์การได้อย่างรวดเร็ว

4. ประเภทวัฒนธรรมองค์การตามการแบ่งตามระดับ

Edgar Schein (1990:109-119) ได้กล่าวว่า ประเภทวัฒนธรรมองค์การมีหลายระดับ ขึ้นอยู่กับว่าจะใช้กับบุคคลในระดับใดภายในองค์การ ซึ่งวัฒนธรรมบางอย่างในองค์การสร้างขึ้นเพื่อผู้บริหารโดยเฉพาะแต่ก็มีวัฒนธรรมองค์การอีกหลายอย่างที่องค์การสร้างขึ้นเพื่อปฏิบัติ ซึ่งสามารถแบ่งประเภทวัฒนธรรมตามระดับได้ดังนี้

1. ประเภทวัฒนธรรมองค์การระดับกายภาพ วัฒนธรรมระดับนี้เป็นวัฒนธรรมในระดับพื้นผิวเป็นพื้นฐานที่เป็นสิ่งที่มองเห็นได้สัมผัสได้ทั้งการจับต้อง ได้ยิน รู้สึกได้ง่ายผ่าน ประสาทสัมผัส ผ่านการรับรู้เมื่อเข้าไปในองค์การ โดยแบ่งได้เป็น 3 ลักษณะย่อยๆ ดังนี้

1) ประเภทวัตถุสิ่งของ เช่น ตราสัญลักษณ์ขององค์การ อาคารสถานที่ การวางผังสำนักงาน เครื่องแต่งกายของบุคลากร อุปกรณ์สำนักงาน ฯลฯ

2) ประเภทพฤติกรรมของบุคคลเช่น พฤติกรรมการแสดงออกทางร่างกาย เช่น กิริยาท่าทาง การใช้คำพูดในการสนทนา การติดต่อประสานงาน ขั้นตอนพิธีกรรมต่าง ๆ

3) ประเภทภาษา เช่น คติพจน์ คำขวัญ ค่านิยมภายในองค์การ คำศัพท์เฉพาะที่ใช้กันเฉพาะสมาชิกภายในองค์การ

2. ประเภทวัฒนธรรมระดับค่านิยม เป็นสิ่งที่บ่งบอกเป็นหลักการเป้าหมายและมาตรฐานทางสังคม จึงทำให้ทราบว่าค่านิยมเป็นกรอบแนวทางในการกำหนดให้สมาชิกขององค์การให้ความสำคัญ ความสนใจเชื่อมั่นในสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เช่น คุณภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ จิต บริการ สำนักสาธารณะ (Public Mind) ความอาวุโส ความซื่อสัตย์ ฯลฯ ค่านิยมนี้จะจะเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจว่าสิ่งไหนมีความถูกต้องหรือผิดพลาดในองค์การหรือสังคมนั้น

3. ประเภทวัฒนธรรมระดับฐานคติคือความจริงอย่างใดอย่างหนึ่งที่ถูกพิสูจน์ออกมาว่ามีอยู่จริง เป็นจริงซึ่งทุกคนในองค์การยอมรับว่าฐานคติเป็นสิ่งที่สมาชิกในองค์การแสดงออกมาโดยไม่รู้ตัว ซึ่งพฤติกรรมที่แสดงออกมานั้นสะท้อนให้เห็นว่าความเชื่อที่คิดว่าเป็นจริง เช่น ทำดีได้ดีฐานคตินี้จะมีอิทธิพลต่อการรับรู้ความรู้ความคิด การกระทำ เพื่อบรรลุจุดหมายของคนที่สังคมและองค์การนั้นซึ่งสมาชิกยอมรับปฏิบัติโดยไม่มีข้อแม้ไม่มีข้อสงสัย ข้อคำถามใดๆ

ตารางที่ 1 ระดับวัฒนธรรมองค์การ

ระดับวัฒนธรรม	ความหมาย	ตัวอย่างวัฒนธรรม
กายภาพ	วัฒนธรรมที่มองเห็น และสามารถจับต้องได้	เอกสารที่เขียนเป็นลายลักษณ์อักษร การแต่งกายของสมาชิก องค์การ พิธีกรรมต่าง ๆ
ค่านิยม	ความเชื่อเกี่ยวกับสิ่งที่ควรจะเป็นในองค์การ	ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ ฯลฯ ขององค์การ
ฐานคติ	ความคิดหรือการกระทำเพื่อบรรลุเป้าหมายซึ่งสมาชิกยอมรับปฏิบัติโดยไม่ตั้งคำถามหรือข้อสงสัย (taken-for granted)	มาตรฐานการทำงาน วิธีการทำงานที่สมาชิกองค์การเชื่อมั่นในการทำงาน

ที่มา : Edgar Schein (1990)

5. แนวคิดผลการปฏิบัติงาน

ความหมายแนวคิดผลการปฏิบัติงาน ได้มีแนวคิดของนักทฤษฎีหลายท่านได้ให้คำนิยาม ซึ่งผู้ศึกษาผลการปฏิบัติงาน (Performance) ได้สรุปความหมายและคำนิยามดังนี้ Armstrong (2009) ได้มีการให้แนวคิดเกี่ยวกับด้านผลการปฏิบัติงานไว้ดังรายละเอียดดังนี้ (อ้างอิงในกัลยาณี คุณมี, 2554: 39-40)

1) จะต้องเกิดความสัมพันธ์ที่สามารถเชื่อมโยงกันได้โดยกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์ขององค์กรซึ่งทำให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด (Strategic fit)

2) คนเป็นทรัพยากรที่มีค่าขององค์กร เป็นสินทรัพย์ (Asset) ควรค่าแก่การลงทุนเพื่อมูลค่าเพิ่ม (Value added) ให้กับบุคลากรในองค์กรโดยใช้กระบวนการต่างๆมาช่วยในการบริหารจัดการทั้งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์การบริหาร

3) ระบบการบริหารผลตอบแทนที่เป็นธรรม การให้รางวัลจะต้องให้ตามสมรรถนะตรงตามความสามารถทักษะและผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล

4) สร้างความผูกพันกับองค์กร (Commitment) ให้บุคลากรได้เกิดความไว้วางใจต่อกันและกันในองค์กรโดยมีเป้าหมายเพื่อให้องค์กรเกิดผลลัพธ์ที่วางไว้คือเพื่อเกิดผลิตภาพ (Productivity) กำไร (Profit) และมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีขึ้น โดยการบริหารผลการปฏิบัติงาน หมายถึง เป็นกระบวนการการทำงานเชิงกลยุทธ์และบูรณาการการทำงานที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานขององค์กร และมีความยั่งยืนเพื่อที่จะมีการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคคล โดยที่ต้องการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรแต่ละคนและทีมงาน ซึ่งการบริหารผลการปฏิบัติงานขององค์กรนั้นเป็นกลยุทธ์ในการทำงาน เนื่องจากสามารถส่งผลไปยังการเปลี่ยนแปลงภายในขององค์กรและให้สามารถอยู่รอด เติบโตไปสู่สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปได้ทั้งนั้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายระยะยาวขององค์กรด้วยการบริหารผลการปฏิบัติงานจึงมีลักษณะการทำงานที่มีการบูรณาการร่วมกันทั้งในแนวนอน (Horizontal Integration) และในแนวตั้ง (Vertical Integration) โดยการวัดการทำงานในระดับแนวนอนนั้นจะถูกเชื่อมโยงโดยกระบวนการบริหารงานบุคคลทั้งหมดโดยเฉพาะด้านการพัฒนาบุคลากรในองค์กรนั้นเสริมเข้ากับการให้แรงจูงใจซึ่งจะนำไปสู่การได้มาซึ่งบุคลากรที่มีสมรรถนะที่องค์กรต้องการ และในแนวตั้งคือการเชื่อมผูกเป้าหมายขององค์กร กลุ่มงานและบุคคลให้สามารถเข้าด้วยกัน โดยเน้นที่ระบบ สมรรถนะหลักขององค์กรและบุคคลโดยการบริหารผลการปฏิบัติงานนั้นโดยที่แท้จริงแล้วจึงเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการในการร่วมกันระหว่างฝ่ายบริหารหัวหน้าทีมงาน และบุคลากรแต่ละคนในการบริหารการทำงานเพื่อให้ได้มาซึ่งผลการปฏิบัติงานตามข้อตกลง (Contract) มากกว่าการบริหารโดยคำสั่ง (Command) รวมถึงข้อตกลงที่จะทำร่วมกันระหว่างฝ่ายบริหารกับหัวหน้าทีมงาน และหัวหน้าทีมงานกับบุคลากรแต่ละคนนั้นโดยเน้นความรับผิดชอบร่วมกันในการปฏิบัติงานนั้น

ชัยทวี เสนาะวงศ์ (2546) การทำให้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรสามารถที่จะบรรลุเป้าหมายด้วยการเชื่อมโยงเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการในระดับองค์กร ไปจนถึงระดับบุคคลเข้าด้วยกันโดยใช้กลยุทธ์ในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้องค์กรเกิดการบรรลุเป้าหมายโดยผ่านกระบวนการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานที่มีความต่อเนื่องโดยสอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานทั้งระดับบุคคล ทีมงาน และองค์กรซึ่งถูกมองว่าการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการแบบองค์รวม โดยแบ่งเป็นสองแนวทาง

ประการแรก มีมิติที่เป็นแนวตั้ง มีความเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมายขององค์กร และบุคลากรให้มีทิศทางไปในทางเดียวกัน ซึ่งต้องมีกระบวนการปฏิบัติงานที่ต้องใช้สมรรถนะความรู้ความสามารถและทักษะของบุคลากร

ประการที่สอง มีมิติแนวนอน ผลของการนำผลการปฏิบัติงานของบุคลากรถูกนำไปใช้ประโยชน์ในกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การพัฒนาและการฝึกอบรม การสร้างผลงาน โดยใช้ค่าบริหารตอบ

แทน การวางแผนอาชีพ การหมุนเวียนงาน และการปรับย้ายตำแหน่ง จึงทำให้เกิดแนวคิดว่าการปฏิบัติงาน มีความจำเป็นที่จะต้องมีการบริหารและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะในการ ปฏิบัติงานให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การซึ่งแบ่งได้ดังนี้

- 1) ผลการปฏิบัติงานเป็นผลผลิตจากระบบการที่บุคลากรเป้าหมายขององค์การมาสู่เป้าหมายของ องค์การและบุคลากรในองค์การทุกคน
 - 2) ผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการทำงานที่มุ่งมองไปข้างหน้าโดยมุ่งเน้นที่ กระบวนการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์
 - 3) ผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการในการที่ใช้สร้างความร่วมมือในการทำงาน เกิดการยอมรับ ร่วมแรงมากกว่าเป็นการบังคับ
 - 4) ผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่เน้นการปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากรใน องค์การอย่าง ต่อเนื่องสม่ำเสมอ
 - 5) ผลการปฏิบัติงานเป็นสร้างการยอมรับ ข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของบุคลากร และยังสามารถ บอกได้ว่าจะสามารถแก้ข้อบกพร่องนั้นได้เช่นไร
 - 6) ผลการปฏิบัติงานเป็นตัวกระตุ้นให้บุคลากรปรับปรุงผลงาน การปฏิบัติงานของตน อย่าง ต่อเนื่อง สม่ำเสมอ
 - 7) ผลการปฏิบัติงานต้องได้รับการมีส่วนร่วมอย่างจริงจังจากผู้มีส่วนได้เสียหรือบุคลากรทุกคนใน องค์การ
 - 8) ผลการปฏิบัติงานต้องมีการป้อนข้อมูลย้อนกลับให้กับบุคลากรและผู้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง
 - 9) ผลการปฏิบัติงานถูกใช้ในการประเมินตามเป้าหมายที่ได้วางไว้
 - 10) ผลการปฏิบัติงานไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งของวัตถุประสงค์ในการพิจารณาการขึ้นเงินเดือน
- แนวคิดผลการปฏิบัติงาน สรุปได้ว่า เป็นระบบที่วัดความสำเร็จของบุคลากรขององค์การ ซึ่งช่วยให้ องค์การบรรลุผลตามเป้าหมาย ทั้งนี้มีเป้าหมายเพื่อให้องค์การเกิดการวางแผนงาน ซึ่งเป็นขั้นตอนการกำหนด เป้าหมายร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านการตรวจสอบ เพื่อตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากรให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการประเมินผลงานใน ภาพรวมเพื่อนำไปใช้กับระบบการบริหารบุคลากร ในเรื่องอื่นๆเพื่อนำไปใช้ในการบริหารค่าตอบแทน การ พัฒนาจุดอ่อนขององค์การ

6. การนำผลการปฏิบัติงานไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในองค์การ

การนำผลการปฏิบัติงานเกิดโดยในหลายองค์การได้ประยุกต์แนวคิดนี้ไปปฏิบัติใช้โดยในบางแห่งมี ความสำเร็จ แต่บางแห่งก็ไม่ประสบความสำเร็จ ซึ่งได้มีการนำแนวคิดนี้ไปใช้ประยุกต์ให้เกิดผลสำเร็จ ซึ่งควรจะคำนึงถึงประเด็นต่างๆ ดังต่อไปนี้ (Michael Armstrong, 2003)

- 1) การนำไปปฏิบัติใช้ต้องอยู่ในพื้นฐานของการวิเคราะห์อย่างละเอียด ที่ทำให้ทราบถึงความต้องการ ที่แท้จริงขององค์การ ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่องค์การเผชิญหรือเกี่ยวข้อง
- 2) ต้องใช้เวลากับการสร้างความเข้าใจในสิ่งองค์การเป็นอยู่ และสิ่งที้องค์การต้องการจะเป็นภายใต้ บริบทของวัฒนธรรมองค์การที่เน้นผลการปฏิบัติงาน (Performance Culture) ซึ่งจะให้เกิดประสิทธิผลใน การทำงานเพิ่มขึ้น

3) กระบวนการนำการบริหารในองค์กร ที่นำผลการปฏิบัติงานมาปฏิบัติโดยเป็น กระบวนการที่สร้างความ เป็นธรรมให้กับบุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยที่ทุกฝ่ายต้องเห็นด้วยและยอมรับในหลักการของการทำงานที่วางไว้

4) การสร้างความตระหนักในการทำงานโดยการนำหลักการการบริหารผลการปฏิบัติงานนำไปใช้ให้ได้ผลในองค์กรนั้นจะต้องบริหารจัดการกระบวนการนี้เหมือนกับการบริหารจัดการในเรื่องทั่วไป

5) ผู้บริหารในระดับสูงต้องเป็นผู้มีบทบาทในการขับเคลื่อนกระบวนการนี้อย่างต่อเนื่องโดยผู้บริหารในสายงานปฏิบัติการ และบุคลากรที่เกี่ยวข้องต้องเป็นเจ้าของร่วมภายใน กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน

6) มีการพยายามทำกระบวนการรวบรวม ตลอดจนแบบฟอร์มที่ใช้ในการทำงานต่างๆ ให้มีความง่ายต่อการบริหาร

7) ทำให้เกิดความสำคัญในกระบวนการในการทำงานมากกว่าตัวระบบ

8) สร้างความยืดหยุ่นในการทำงานในกระบวนการทำงานนั้นเพื่อให้บุคลากรสามารถนำไปปรับใช้ให้มีความเหมาะสมเข้ากับสถานการณ์ภายใต้เงื่อนไข รวมถึงข้อกำหนดเฉพาะการทำงานของแต่ละคน

9) เน้นการสร้างและพัฒนาบุคคลและองค์การอย่างเป็นระบบมากกว่าการเพิ่มค่าตอบแทนในตัวเอง

10) มีการจัดเรียงลำดับบุคคลตามระดับผลการปฏิบัติงานภายในองค์กร

11) ต้องมีการหมั่นตรวจสอบ ติดตาม ประเมิน ชี้แนะ และคอยให้การสนับสนุนในการทำงานในองค์การอย่างสม่ำเสมอ

12) การสร้างกฎเกณฑ์ที่สำคัญที่สุดของความสำเร็จนั้นคือการสร้างระบบการสื่อสารข้อความ อย่างเป็นทางการทั่วถึงและจริงจัง

การนำผลการปฏิบัติงานไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในองค์กร สรุปได้ว่า เพื่อให้การวัดผลงานที่เกิดขึ้นมา ใช้กับการบริหารในองค์กร ซึ่งประโยชน์ในการใช้ผ่านข้อคำนึงต่อการวัดผลงานดังกล่าว ไม่ว่าจะเป็นการบริหารระบบทรัพยากรบุคคล เช่น การเลื่อนขั้น การปูนบำเหน็จแก่ผู้ปฏิบัติงาน การพิจารณาว่าบุคคลใดมีสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน การกำหนดวิธีการฝึกอบรม การสับเปลี่ยนโยกย้ายให้บุคลากรได้ปฏิบัติหน้าที่ให้เหมาะสมกับความรู้ การสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ ซึ่งผ่านกระบวนการวัดผลที่มีความเป็นธรรม ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญต่อการวัดผลงานไม่ว่าจะเป็นระบบการทำงาน การติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน การสื่อสารเพื่อที่จะนำไปสู่ขั้น ตอนในการพัฒนา

7. บทสรุป

วัฒนธรรมองค์การและผลการปฏิบัติงานนั้นมีความสัมพันธ์ที่เกี่วข้องกันอันจะส่งผลต่อระบบการทำงาน ผลงาน ความสัมพันธ์ในองค์การ เช่น ระบบสังคม และวัฒนธรรมของการปฏิบัติงานที่ดีขององค์การ ระบบค่านิยมองค์การ และการบริหารงานในองค์การที่ส่งเสริมระบบการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ การมีความเชื่อของแต่ละคนที่ทำงานในองค์การผ่านปัจจัยหลายๆอย่าง เช่น โครงสร้างองค์การ ค่านิยมขององค์การ ภารกิจขององค์การ บรรยากาศในองค์การ รวมถึงค่านิยม และความเชื่อของคณหนึ่งที่อยู่ในองค์การซึ่งทั้งหมดนี้ล้วนส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์การแต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การแต่ละแบบตามแนวคิดของนักทฤษฎีทำให้ลักษณะผลการปฏิบัติงานออกมานั้น จะมีผลในการส่งเสริมการปฏิบัติงานในทางบวก หรือจะส่งผลการปฏิบัติองค์การให้เสื่อมถอยลงได้ ในทางลบ เพราะทั้งสองสิ่งนี้มีความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงกัน

บรรณานุกรม

- กัลยาณี คุณมี. (2554). **การบริหารค่าตอบแทนเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ: โครงการส่งเสริมและพัฒนาเอกสารวิชาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ชัยทวี เสนาะวงศ์. (2546). **การบริหารผลการปฏิบัติงาน**. กรุงเทพฯ: Business Management Co.,Ltd.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2549). **ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่**. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์รัตนไตร.
- พิทยา บวรวัฒนา. (2547). **รัฐประศาสนศาสตร์: ทฤษฎีและแนวการศึกษา (ค.ศ. 1887- ค.ศ. 1970)**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พ ร ร ัต น ์ ร ัต น ศิ ริ ว ง ศ์ . **วั ธ น ธิ ร ร ม อ ง ค์ ก า ร** . https://www.baanjommyut.com/library_2/corporate_culture/. เข้าถึงข้อมูลเมื่อวันที่ 7 สิงหาคม 2561.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. (2545). **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ธรรมสาร.
- สิทธิโชค วรานุสันติกุล. (2546). **จิตวิทยาสังคม: ทฤษฎีและการประยุกต์**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2003). **Marketing and introduction**. (6th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Armstrong, G. & Kotler, P. (2009). **Marketing, an introduction**. (9th ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Schein, E. H. (1990). **Innovative Cultures and Adaptive Organizations**. *Journal of Development Administration*, 7(2), 111.