



การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร

โรงเรียนเมืองพญาแลวิทยา

การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร

1. การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร

กระแสแห่งการบริหารจัดการองค์กรแบบยั่งยืน (Sustainable Organization) ค่อนข้างมาแรงในยุคปัจจุบันนี้ เนื่องจากการแข่งขันทางงานรุนแรงขึ้น องค์กรที่ปรับตัวได้ไม่ดีก็อาจหายไปจากวงโคจรทางงาน ดังนั้น ฝ่ายบริหารระดับสูงในทุกองค์กรจึงต้องค้นหาเครื่องมือที่จะนำพาองค์กร หรือขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างเหนือชั้นกว่าองค์กรอื่น การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรก็ถือว่าเป็นเครื่องมืออันดับต้นๆ ที่หลายองค์กรนำมากำหนดเป็นแผน กลยุทธ์หรือแผนงาน (Business Plan) เพราะจากการวิจัยถึงความสำเร็จและความยั่งยืนขององค์กรในระดับโลก พบว่า องค์กรที่มีวัฒนธรรมที่ชัดเจน ครูและบุคลากรในองค์กรทุกคนรับรู้รับทราบ เข้าใจเข้าถึง และแสดงพฤติกรรมที่บ่งบอกความเป็นตัวตนขององค์กรนั้นๆ จะทำให้องค์กรดังกล่าว ยืนหยัดอยู่ในกระแสความนิยมและรักษาความมีเสถียรภาพขององค์กรได้อย่างยั่งยืน

2. เครื่องมือที่นำมาใช้ในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อความยั่งยืน

2.1 การมีส่วนร่วม (Participation) : การที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความยั่งยืนหรือมีวัฒนธรรมองค์กรที่เด่นชัดหรือชัดเจนได้นั้น การมีส่วนร่วมในองค์กรของครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนเมืองพญาแลวิทยา ล้วนแล้วแต่มีความสำคัญและความจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะหากขาดซึ่งความร่วมมือจากทุกฝ่ายในองค์กรแล้ว ก็ยากที่จะพบเจอกับคำว่า องค์กรแห่งความยั่งยืน

2.2 การเปิดใจกว้าง (Openness / Candor) : สิ่งจำเป็นอีกประการหนึ่งในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้แข็งแกร่ง นั่นคือการมีครูและบุคลากรที่มีทัศนคติในการเปิดใจกว้าง ยอมรับความเปลี่ยนแปลง และพร้อมจะยอมรับสิ่งใหม่ๆ หรือสิ่งที่เป็นโยบายขององค์กร นำไปปฏิบัติอย่างจริงจัง และหากมองในมุมกลับกัน หากองค์กรมีครูและบุคลากรที่ปิดกั้นหรือไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงใดๆ เป็นประชากรส่วนใหญ่ในองค์กร ก็สามารถทำนายได้ว่า องค์กรนั้นยากที่จะเป็นองค์กรแห่งความยั่งยืน เพราะต่างคนต่างก็จะมีความเป็นของตัวเอง ไม่สามารถบ่งชี้ได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรที่แท้จริงคืออะไร ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของผู้รับบริการหรือบุคคลภายนอกที่มองเข้ามายังองค์กรนั้นๆ

2.3 ความไว้วางใจ และการยอมรับ (Trust and Respect) : ปัจจัยที่สำคัญมากอีกสิ่งหนึ่ง ในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืนหรือมีวัฒนธรรมองค์กรที่เด่นชัด ที่ขาดเสียมิได้ นั่นก็คือ ความไว้วางใจ และการยอมรับในตัวบุคลากรในองค์กร หลายๆครั้งที่ครูและบุคลากรในองค์กรมักจะมีคำถามในใจว่า ทำไมองค์กรจะต้องว่าจ้างที่ปรึกษาประจำเข้ามาบริหารงานเกือบทุกหน่วยงาน/ฝ่ายงาน/แผนกในองค์กร ซึ่งทำให้ครูและบุคลากรในองค์กรอาจคิดไปได้ว่า ผู้บริหารไม่ได้ไว้วางใจและยอมรับในความสามารถของครูและบุคลากรที่ตนเองได้สัมภาษณ์เขาหรือเธอเข้าร่วมงานกับองค์กรด้วยตนเอง หากเป็นเช่นนั้นครูและบุคลากรก็จะไม่ทุ่มเทให้กับการทำงาน รวมทั้งอาจส่งผลเสียในระยะยาวต่อ ผลประกอบการของงานอย่างใหญ่หลวงได้ด้วย นอกจากนี้หากผู้บริหารต้องการความคิดเห็นใดๆจากครูและบุคลากร ก็อาจจะไม่มีครูและบุคลากรคนใดประสงค์ที่จะแสดงความคิดเห็นที่สร้างสรรค์หรือนวัตกรรมใดๆ ที่จะทำให้องค์กรยั่งยืนได้

2.4 ข้อผูกพันหรือพันธสัญญา (Commitment) : การจะเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรอย่างยั่งยืน นั้น ครูและบุคลากรทุกคนทุกระดับในองค์กรจะต้องมีข้อผูกพันหรือพันธสัญญาร่วมกัน ว่าทุกคนจะมุ่งมั่นไปสู่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้จัดตั้งไว้อย่างต่อเนื่องและไม่ล้มเลิกข้อผูกพันหรือพันธสัญญาดังกล่าว ซึ่งอาจเขียนออกมาในรูปของนโยบายขององค์กร แต่สิ่งหนึ่งซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในยุคปัจจุบันในการบริหารองค์กร อย่างยั่งยืนนั้น สัญญาใจหรือพันธสัญญาทางใจ ก็เป็นอีกเครื่องมือหนึ่ง ที่ผู้บริหารหรือนักบริหารงานบุคคลไม่ควรมองข้าม เพราะหากผู้บริหารองค์กรสามารถสร้างความรู้สึกร่วมกันที่สัมผัสได้ถึงพันธสัญญาดังกล่าวให้เกิดขึ้นในใจของครูและบุคลากรทุกคน โอกาสในความสำเร็จของการเป็นองค์กรแห่งความยั่งยืนหรือมีวัฒนธรรมที่หล่อหลอมกันเป็นหนึ่งเดียว ความสำเร็จย่อมอยู่ไม่ไกลเกินเอื้อมถึงอย่างแน่นอน

2.5 ปรณานในการจัดข้อขัดแย้ง (Conflict Resolution) : ไม่ว่าจะเป็นยุคอดีต ยุคปัจจุบันหรือยุคอนาคตก็ตาม ความขัดแย้งในองค์กรหรือในสังคม ก็ยังคงเป็นอุปสรรคประการสำคัญประการหนึ่ง ในการนำพาองค์กร ให้ฝ่าฟันมรสุมลูกนี้ให้ผ่านพ้นเพื่อไปพบกับความสำเร็จในการเป็นองค์กรที่มีวัฒนธรรมแห่งความยั่งยืนได้ ดังนั้นผู้บริหารและครูและบุคลากรทุกคน จะต้องร่วมแรงร่วมใจ และร่วมด้วยช่วยกันที่จะขจัดปัดเป่าความขัดแย้งที่มีอยู่ในทุกหน ทุกแห่ง ในองค์กร ให้กลับกลายมาเป็นพลังแห่งความคิดสร้างสรรค์หรือความคิดเห็นต่างแต่ไม่แตกแยกหรือแตก ความสามัคคี เพราะไม่มีความสำเร็จใดๆ ที่ขาดองค์ประกอบของความรัก ความปรารถนาดีหรือความสามัคคีของคนในองค์กรหรือในสังคมไปได้

2.6 ความเป็นเอกฉันท์หรือฉันทามติ (Consensus) : ปัจจัยข้อนี้เกี่ยวข้องกับปัจจัยแห่งความขัดแย้ง กล่าวคือ เมื่อผู้บริหารหรือนักบริหารงานบุคคลสามารถจัดความขัดแย้งหรือเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นความคิด ที่สร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นภายในองค์กรได้แล้วนั้น ความเป็นเอกฉันท์หรือฉันทามติต่างๆ ก็จะเกิดขึ้นติดตามมาทันทีทันใด ทำให้การบริหารจัดการภายในองค์กรที่เกี่ยวกับการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร เป็นไปอย่างง่ายดายหรือมีข้อโต้แย้งน้อยมาก เพราะครูและบุคลากรส่วนใหญ่ในองค์กรเห็นชอบและพูดเป็นเสียงเดียวกันหรือปฏิบัติในแบบอย่างเดียวกัน หากใครที่ไม่ปฏิบัติตามก็ย่อมกลายเป็นแกะดำในองค์กรได้

2.7 การตัดสินใจ (Decision Making) : คำว่าการตัดสินใจ ในความหมายของการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรนั้น หมายถึง การที่ผู้บริหารกล้าที่จะบอกกับครูและบุคลากรทุกๆ คน หรือกล้าที่จะแสดงพฤติกรรมต้นแบบ (Role Model) ให้กับครูและบุคลากรได้เห็นเป็นตัวอย่างได้ มิใช่เพียงติดประกาศ หรือแถลงเป็นนโยบายเท่านั้น รวมไปถึง การกล้าที่จะตัดสินใจ พิจารณาบริหารจัดการกับครูและบุคลากรซึ่งไม่ปฏิบัติตามให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรที่ทุกคนได้มุ่งมั่นทุ่มเทในการแสดงพฤติกรรมให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร

2.8 การรวมพลัง (Synergy) : ไม่ว่าจะเป็นการสร้างหอไอเฟลหรือกาแพงเมืองจีนหรือการเสริมสร้างความเป็นประชาธิปไตย ต่างก็มีสิ่งหนึ่งที่เหมือนกัน นั่นก็คือ การรวมพลังของทุกคน เพราะแม้กระทั่งมดตัวเล็กๆ หากรวมพลังกันหรือผนึกพลังกันหลายๆ ตัว ก็สามารถที่จะยกอาหารชิ้นใหญ่ๆ กลับไปยังรังของมันได้

2.9 จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ (Goal and Objective) : องค์กรใดที่มีจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ในการกำหนดแนวทางหรือทิศทางในการบริหารองค์กร ก็ย่อมจะทำความฝันหรือวิสัยทัศน์ (Vision) ของตน ประสบความสำเร็จได้ตั้งใจมุ่งมั่นทุกประการ การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรก็เช่นกัน ต้องมีการกำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ซึ่งรวมไปถึงการสื่อสารและกิจกรรมที่ต่อเนื่องภายในองค์กร เพราะมีฉะนั้นแล้ว ก็จะเสมือนกับ การเดินป่าที่ไม่มีเข็มทิศ ย่อมหาทางออกหรือหลุดพ้นจากพยับอันตรายหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นในป่าไปได้

2.10 การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนา (Change and Development) : หากเปรียบเทียบกับคำพระที่ว่า “อนิจจัง ทุกขัง อนัตตา” แล้ว มีความคล้ายคลึงกันตรงที่ว่า ชีวิตทุกชีวิตย่อมจะต้องมีการเกิด แก่ เจ็บและตาย ฉะนั้นดังนั้น องค์กรก็ย่อมที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาต่อไปตามกาลเวลาที่เปลี่ยนแปลงไป ตามยุคเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป เพราะฉะนั้น ผู้บริหารที่ต้องการจะเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรก็ต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบและพัฒนาการบริหารงานภายในองค์กรและการบริหารคนองค์กรให้มีองค์ประกอบครบทั้ง 9 ประการดังที่ได้กล่าวมาข้างต้นนี้ จึงจะถือได้ว่าได้ดำเนินงานมาในแนวทางที่ถูกต้องและเหมาะสมกับคำว่า องค์กรแห่งความยั่งยืน (Sustainable Organization)

3. กระบวนการสร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์กร (Creating the Organization Culture)

ขั้นตอนที่หนึ่ง การกำหนดค่านิยมเชิงกลยุทธ์ (Formulate Strategic Values) ค่านิยมเชิงกลยุทธ์คือความเชื่อพื้นฐานเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมขององค์กร ซึ่งเป็นตัวกำหนดกลยุทธ์ที่ได้รับการพัฒนาตามกระบวนการกลั่นกรองของสิ่งแวดล้อม และการวิเคราะห์กลยุทธ์เพื่อประเมินทางด้านเศรษฐกิจประชากร นโยบายสาธารณะ เทคโนโลยีและสังคม ซึ่งมีแนวโน้มที่จะเป็นตัวกำหนดความต้องการของตลาดที่องค์กรสามารถที่จะเผชิญได้

ขั้นตอนที่สอง พัฒนาค่านิยมทางวัฒนธรรม (Develop Culture Values) คือค่านิยมที่ครูและบุคลากรต้องการที่จะปฏิบัติเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินตามค่านิยมเชิงกลยุทธ์ได้ ซึ่งอยู่บนพื้นฐานความเชื่อขององค์กรที่ว่า องค์กรสามารถประสบความสำเร็จได้อย่างไร และเมื่อใดถ้าองค์กรไม่พยายามที่จะพัฒนาค่านิยมทางวัฒนธรรมให้เชื่อมโยงกับการกำหนดค่านิยมเชิงกลยุทธ์ ก็จะเป็นการจบไปกับความว่างเปล่าของกลุ่มค่านิยม ดังนั้นครูและบุคลากรในองค์กรจำเป็นที่จะต้องมีความเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมในการทำงานที่มีความมั่นคง เพื่อเป็นการเชื่อมโยงหรือสนับสนุนค่านิยมเชิงกลยุทธ์ขององค์กร เช่นการผลิตที่ระดับต้นทุนที่ต่ำ การบริหารลูกค้า หรือวัฒนธรรมทางเทคโนโลยี

ขั้นตอนที่สาม การสร้างวิสัยทัศน์ (Create Vision) วิสัยทัศน์คือ ภาพขององค์กร ที่จะเหมือนหรืออยู่ ณ จุดใดในอนาคตขององค์กรหลังจากที่มีการพัฒนาค่านิยมเชิงกลยุทธ์และค่านิยมทางวัฒนธรรมแล้ว องค์กรก็จะกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร ใช้เป็นแนวทางร่วมกันระหว่างค่านิยมเชิงกลยุทธ์กับค่านิยมทางวัฒนธรรม ซึ่งถูกกำหนดขึ้นมาเป็นอันดับแรกก่อนที่จะมีการเขียนวิสัยทัศน์ เพื่อการสร้างภาพในอนาคตขององค์กรและสื่อสารผ่านครูและบุคลากรทุกคน สำหรับใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้เป็นตามเป้าหมายขององค์กร

ขั้นตอนที่สี่ การเริ่มดำเนินกลยุทธ์ (Initiate Implementation Strategies) เป็นการสร้างค่านิยม และเริ่มปฏิบัติเพื่อบรรลุตามวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ การเริ่มต้นดำเนินกลยุทธ์มักจะครอบคลุมหลายปัจจัย ตั้งแต่การพัฒนาการออกแบบองค์กรไปจนถึงการสรรหาและการฝึกอบรมครูและบุคลากรที่มีค่านิยมร่วม และดำเนินการตามค่านิยมร่วมนั้น โดยมีค่านิยมเชิงกลยุทธ์และค่านิยมทางวัฒนธรรมเป็นตัวกระตุ้นหรือสิ่งเร้า เพื่อให้เกิดการปฏิบัติ

ขั้นตอนที่ห้า การเสริมแรงพฤติกรรมทางวัฒนธรรม (Reinforce Culture Behavior) การเสริมแรงพฤติกรรมทางวัฒนธรรมสามารถจะกระทำได้หลายรูปแบบ รูปแบบแรก การจัดการระบบการให้รางวัลอย่างเป็นทางการในองค์กร ซึ่งจะต้องตอบสนองต่อความต้องการของพฤติกรรมในหลายๆด้าน เพื่อให้เกิดค่านิยม แก่ครูและบุคลากร รูปแบบที่สององค์กรจะต้องบอกเรื่องราวต่างๆไปยังครูและบุคลากรทุกคนเพื่อเสริมสร้างค่านิยมทางวัฒนธรรม รูปแบบที่สาม องค์กรจะต้องเน้นครูและบุคลากรในสิ่งต่างๆที่สำคัญๆเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามวิสัยทัศน์ขององค์กร และให้เกิดผลปฏิบัติได้อย่างจริงจัง ดังนั้นองค์กรก็ต้องใช้ความพยายามอย่างยิ่งเพื่อให้ครูและบุคลากรทำในสิ่งที่เหมาะสม

4. การปรับ/สร้างวัฒนธรรมองค์กร (Culture Development)

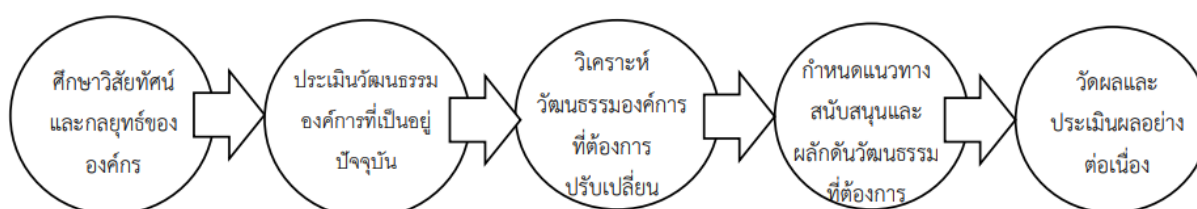
การปรับ/สร้างวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง การปรับ/สร้างรูปแบบ ความเชื่อ ค่านิยม วิธีการเรียนรู้ ซึ่งแสดงออกมาในรูปของพฤติกรรมของบุคลากร เทคโนโลยีที่ใช้ ศัพท์หรือภาษาเฉพาะทาง รูปแบบของงาน ตลอดจนเงื่อนไขและคุณภาพชีวิตในการทำงานในองค์กรเพื่อให้สอดคล้องและสนับสนุนการดำเนินงานตามเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร

4.1 หลักการแนวคิด

การปรับ/สร้างวัฒนธรรมองค์กร มีหลักการสำคัญที่ต้องการปรับ/สร้างให้บุคลากรมีแนวคิดวิธีการทำงาน ฝึการดำเนินชีวิตที่ส่งผลต่อคุณภาพของงานที่สอดคล้องและสนับสนุนการดำเนินงานตามเป้าหมาย และกลยุทธ์ขององค์กรกำหนดไว้ สิ่งสำคัญเบื้องต้นที่องค์กรจะต้องมีในการดำเนินการในเรื่องนี้ คือ

- 1) มีวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจน
- 2) มีผู้นำที่มีศักยภาพพร้อมผลักดันการเปลี่ยนแปลง

4.2 ขั้นตอน/วิธีการ



ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กร

- 1) ทำความเข้าใจเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กร ลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ต่างๆที่สนับสนุนเป้าหมายขององค์กรโดยรวม
- 2) พิจารณากำหนดวัฒนธรรมองค์กรที่คาดว่าจะเอื้อต่อการสนับสนุนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ และเป้าหมายให้ชัดเจน รวมทั้งการสร้างวัฒนธรรมให้เอื้อต่อการกระจายอำนาจการตัดสินใจ นวัตกรรม ความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน การเรียนรู้ทั้งในระดับองค์กรและผู้ปฏิบัติงาน การส่งเสริมให้บุคลากรทำงานอย่าง ถูกต้องตามกฎระเบียบและหลักจริยธรรม
- 3) ผู้นำในระดับบริหารควรร่วมดำเนินการในขั้นตอนนี้เพื่อให้เกิดความรู้สึกมีส่วนร่วม/ เห็นถึงความจำเป็นในการปรับเปลี่ยน/สนับสนุนในกิจกรรมขั้นอื่นๆต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 ประเมินวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่

- 1) เก็บข้อมูลด้านวัฒนธรรมในการดำเนินงานขององค์กรปัจจุบันซึ่งสามารถดำเนินการได้หลายวิธี คือ การสัมภาษณ์, การจัด Focus Group, การทำแบบสอบถาม โดยคำถามที่กำหนดในการเก็บข้อมูลต้องอยู่บนพื้นฐานของวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับกลยุทธ์หรือทิศทางใหม่ที่ต้องการเปลี่ยน

ขั้นตอนที่ 3 วิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการปรับเปลี่ยน

- 1) นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาช่องว่างและระดับของวัฒนธรรมที่แตกต่าง
- 2) ระบุและทบทวนวัฒนธรรมองค์กรที่คาดหวังเพื่อให้สามารถดำเนินงานสนับสนุนกลยุทธ์จริง
- 3) ผู้นำในระดับบริหารควรร่วมดำเนินงานในขั้นตอนนี้เพื่อให้เกิดความรู้สึกมีส่วนร่วม/เห็นถึงความจำเป็นในการปรับเปลี่ยน/สนับสนุนในกิจกรรมขั้นอื่นๆต่อไป

ขั้นตอนที่ 4 กำหนดแนวทางสนับสนุนและผลักดันวัฒนธรรมที่ต้องการ

- 1) การพัฒนาผู้นำอย่างต่อเนื่องเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อเป็นต้นแบบ (Role Model) ของวัฒนธรรมที่ต้องการ
- 2) การกำหนดแนวทางสนับสนุนอื่นๆอาจพิจารณาได้ดังนี้
 - การกำหนด Competency ที่จำเป็นและพัฒนาตามลำดับ
 - การศึกษาโครงสร้างขององค์กรและปรับเปลี่ยนบางส่วนเพื่อสนับสนุนการสร้างวัฒนธรรม
 - การศึกษากระบวนการและปรับเปลี่ยนบางส่วนเพื่อสนับสนุนการสร้างวัฒนธรรม
 - การกำหนดระบบค่าตอบแทนและระบบการบริหารทรัพยากรอื่นๆเพื่อเป็นการจูงใจการปรับเปลี่ยน
 - อาจพิจารณาปรับสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ขั้นตอนที่ 5 การวัดผล/การประเมินอย่างต่อเนื่อง

- 1) เมื่อดำเนินการไประยะหนึ่งองค์กรต้องดำเนินการประเมินว่าระดับของวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ได้ปรับเปลี่ยนไปมากน้อยอย่างไร ซึ่งอาจทำโดยวิธีเดียวกันกับขั้นตอนที่ 2 ในการเก็บข้อมูล
- 2) ปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงาน/แนวทางสนับสนุนหรือผลักดันในสอดคล้องกับระดับของวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการปรับเปลี่ยน ณ เวลานั้นๆ

4.3 ประโยชน์

- 1) บุคลากรสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อม ภายนอกอย่างเหมาะสมได้ (Adaptability)
- 2) บุคลากรมีพฤติกรรม แนวคิดที่นำไปสู่การปฏิบัติงานที่สอดคล้องเป้าหมายขององค์กรและส่งผลให้ผลงานโดยรวมขององค์กรเพิ่มขึ้น

4.4 ข้อควรคำนึงในการนำไปใช้

- 1) การมีส่วนร่วมของผู้นำเป็นสิ่งสำคัญ ดังนั้นการสร้างการยอมรับวัฒนธรรมที่ต้องการร่วมกันในระดับผู้นำจึงอาจต้องดำเนินการในระดับแรกๆ และให้ความสำคัญอย่างต่อเนื่อง
- 2) การสร้างวัฒนธรรมใหม่เป็นเรื่องที่อาจต้องดำเนินงานไปพร้อมกับแนวทางการพัฒนาอื่นๆ หรือกิจกรรมสนับสนุนทางด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อสร้างแรงจูงใจ และผลักดันให้เกิดวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ขึ้นได้เร็วยิ่งขึ้น
- 3) การสร้างวัฒนธรรมในองค์กรมักจะใช้เวลานานเพื่อให้วัฒนธรรมที่พึงประสงค์มีอยู่อย่างต่อเนื่อง
- 4) การใช้ทรัพยากรด้านอื่นๆ อาจสูงขึ้นตามไปด้วย เช่น งบประมาณ และบุคลากรในการดำเนินงานสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง
- 5) การปรับ/สร้างวัฒนธรรมใหม่ต้องอาศัยเวลานานโดยต้องคำนึงถึงสิ่งที่ต้องการเปลี่ยนแปลงเป็นหลัก ลำดับของสิ่งที่ต้องการเปลี่ยนด้านล่างเรียงตามระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินงานจากน้อยไปหามาก คือ ความรู้/วิธีการเรียนรู้, พฤติกรรม, ความเชื่อ/ความรู้สึก
- 6) ต้องคำนึงถึงความพร้อมขององค์กรในปัจจุบันก่อนที่จะปรับเปลี่ยน ซึ่งมีปัจจัยในการพิจารณาดังนี้
 - ความรู้ความเชี่ยวชาญของบุคลากรที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน
 - ความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมที่เป็นอยู่กับวัฒนธรรมใหม่ที่ต้องการให้เกิดขึ้น
 - ระยะเวลาความเร่งด่วนเพื่อรองรับเป้าหมายขององค์กร

5. การสืบสานวัฒนธรรมองค์กร

เป็นหน่วยงานโดยทั่วไปพยายามสืบสานหรือธำรงรักษาวัฒนธรรมในองค์กรให้คงอยู่ต่อไปด้วย เหตุผลคือเพื่อให้สมาชิกใหม่ของหน่วยงานไม่ต้องประสบกับการลองผิดลองถูกด้วยตนเอง เพราะจะเป็นการสิ้นเปลืองเวลาและเสี่ยงต่อการสูญเสียทรัพยากรทางการบริหารโดยใช่เหตุ หน่วยงานโดยทั่วไปจึงพยายามคิดค้นหาวิธีการต่างๆ ในการสืบสานวัฒนธรรมองค์กร วิธีการสำคัญที่หน่วยงานนิยมใช้เพื่อการนี้ได้แก่

- 5.1 คัดเลือกบุคลากรที่มีแนวโน้มว่าจะยอมรับวัฒนธรรมองค์กร
- 5.2 การหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กร (Organizational Socialization)
- 5.3 ระมัดระวังการกระทำที่มีความหมายไปในทางขัดแย้งกับวัฒนธรรมองค์กร
- 5.4 หมั่นเน้นย้ำวัฒนธรรมองค์กรที่ถูกละเลยหรือฝ่าฝืน

5.1 การคัดเลือกและวิธีการคัดเลือกบุคลากรที่มีแนวโน้มยอมรับวัฒนธรรมองค์กร

1) การคัดเลือกบุคลากรที่มีแนวโน้มยอมรับวัฒนธรรมองค์กร

การดำรงรักษาวัฒนธรรมองค์กรกระทำได้ในขั้นตอนการคัดเลือกบุคลากรใหม่เข้ามาทำงาน ด้วยวิธีการคัดเลือกบุคคลที่คาดว่าจะมีค่านิยมความเชื่อ วิธีคิดวิธีทำงานตลอดจนประสบการณ์ที่ตรงหรือใกล้เคียงกับที่หน่วยงานต้องการ ผลจากการคัดเลือกจะทำให้ได้บุคลากรที่มีแนวโน้มว่าจะยอมรับวัฒนธรรมองค์กรเป็นแนวทางในการทำงานและในการประพฤติปฏิบัติตน ซึ่งนอกจากจะส่งผลให้วัฒนธรรมองค์กรได้รับการสืบสานต่อไปยังสมาชิกรุ่นใหม่แล้ว ยังจะทำให้สมาชิกใหม่สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมและเพื่อนร่วมงานในองค์กรได้ง่าย เพราะมีค่านิยมความเชื่อและแนวทางการทำงานที่ใกล้เคียงกัน ผลที่ตามมาในระยะยาวคือสมาชิกใหม่เหล่านั้นมีแนวโน้มที่จะทำงานอยู่ในหน่วยงานได้ยาวนาน แต่ถ้าหากหน่วยงานคัดเลือกบุคลากรใหม่ที่มีค่านิยมความเชื่อที่แตกต่าง หรือไปด้วยกันไม่ได้กับค่านิยม ความเชื่อของคนส่วนใหญ่ในองค์กรแล้ว สมาชิกใหม่เหล่านั้นอาจประพฤติปฏิบัติไปในทางที่ไม่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรจนก่อให้เกิดปัญหาขึ้นหรืออาจทำงานอยู่ในองค์กรนั้นได้ไม่นาน ตัวอย่างเช่น การคัดเลือกอาจารย์ใหม่เข้าทำงานในมหาวิทยาลัยที่มีการเรียนการสอนในระบบเปิด อาจต้องคัดเลือกอาจารย์ที่มีค่านิยมความเชื่อไปในทางที่เชื่อมั่นศรัทธาในการเรียนการสอนในระบบเปิด เพราะถ้าคัดเลือกอาจารย์ที่เชื่อมั่นศรัทธาเฉพาะการเรียนการสอนในระบบปิดเข้ามา อาจารย์ใหม่บางคนอาจทำงานอยู่ได้ไม่นานก็ขอโอนย้ายไปสอนในมหาวิทยาลัยระบบปิดหรือขอลาออกไปเลย

จากการศึกษาของโลดาลและมิทเชล (Lodahl & Mitchell 1980 Cited by trice beyer, 1993 : 416-417) เกี่ยวกับการธำรงรักษาวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยใหม่ 2 แห่งในประเทศอังกฤษพบว่า วัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยสองแห่งนี้มีการเปลี่ยนแปลงไปจากอุดมการณ์ความเชื่อในช่วงก่อตั้งในระดับที่ต่างกัน กล่าวขยายความคือในช่วงก่อตั้งมหาวิทยาลัยทั้งสองแห่งยึดมั่นในอุดมการณ์การเรียนการสอนแบบสหวิทยาการ (interdisciplinary ideology) แต่หลังจากนั้นไม่นานมหาวิทยาลัยแห่งแรกเกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านอุดมการณ์ การเรียนการสอนไปมาก ในขณะที่มหาวิทยาลัยแห่งที่สองมีการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อย โลดาลและมิทเชล พบว่า สาเหตุที่มหาวิทยาลัยสองแห่งนี้มีการเปลี่ยนแปลงอุดมการณ์การเรียนการสอนในระดับที่ต่างกัน เนื่องจากเกณฑ์ในการคัดเลือกคนบติแตกต่างกันกล่าวคือ ในมหาวิทยาลัยที่มีการเปลี่ยนแปลงอุดมการณ์การเรียนการสอนไปมาก อธิการบดีได้ทำการคัดเลือกคนบติคณะต่างๆ โดยใช้เกณฑ์ในด้านความมีชื่อเสียงทางวิชาการของพวกเขาเป็นหลัก โดยไม่คำนึงว่าคนบติเหล่านั้นจะเชื่อมั่นศรัทธาในอุดมการณ์การเรียนการสอนแบบสหวิทยาการหรือไม่ ในขณะที่อธิการบดีของอีกมหาวิทยาลัยหนึ่ง

นอกจากจะคัดเลือกคนบดโดยพิจารณาเกณฑ์ในด้านชื่อเสียงทางวิชาการแล้ว ยังพิจารณาคัดเลือกเฉพาะผู้ที่เชื่อมั่นศรัทธาหรืออย่างน้อยมีค่านิยมความเชื่อที่ไปด้วยกันได้กับวัฒนธรรมขององค์กรแล้ว พวกเขามักจะช่วยธำรงรักษาวัฒนธรรมในองค์กรให้ดำรงอยู่ต่อไป

2) วิธีการคัดเลือกบุคลากรที่มีแนวโน้มว่าจะยอมรับวัฒนธรรมองค์กร

วิธีการคัดเลือกที่จะส่งผลให้ได้บุคลากรที่มีค่านิยมความเชื่อ ตลอดจนความรู้ ความสามารถตรงตามที่หน่วยงานต้องการนั้นคงต้องทำด้วยความรอบคอบ อาจต้องมีการสัมภาษณ์หลายครั้ง (แล้วแต่ระดับตำแหน่งของบุคลากร) เพื่อเพิ่มโอกาสที่จะให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าว อีกวิธีการหนึ่งที่น่าทำได้ คือพยายามคัดเลือกบุคคลที่มีข้อมูลบางประการบ่งชี้ว่ามีแนวโน้มที่จะไปด้วยกันได้กับวัฒนธรรมขององค์กร ข้อมูลบ่งชี้ดังกล่าวมีหลายประเภท เช่น ข้อมูลที่ผู้สมัครเคยฝึกงานกับหน่วยงานที่ไปสมัครงานนั้นมาก่อน โดยมีผลการฝึกงานเป็นที่พอใจของทั้งหน่วยงานและผู้สมัคร หรือผู้สมัครอาจเคยเป็นครูและบุคลากรหรือผู้บริหารที่ดีของหน่วยงานที่ไปสมัครงานมาก่อน แต่ได้ขอลาออกไปด้วยเหตุผลอันสมควรหรือจำเป็น เช่น ศึกษาต่อ ต่างประเทศ ในกรณีที่เป็นการคัดเลือกอาจารย์มหาวิทยาลัย ผู้คัดเลือกอาจให้ความสนใจแก่ผู้ที่เคยสอนพิเศษให้กับทางสถาบันหรือเคยเป็นศิษย์เก่าของสถาบัน ผู้สมัครประเภทต่างๆ เหล่านี้อย่างน้อยเคยสัมผัสหรือเคยรับรู้สภาพแวดล้อมในหน่วยงานเหล่านั้นมาบ้าง จึงอาจทำให้พวกเขายอมรับค่านิยมความเชื่อของหน่วยงานที่ไปสมัครงานได้ง่าย และรวดเร็วกว่าบุคคลที่ไม่เคยรู้อะไรเลยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในหน่วยงานนั้น ดังนั้น นอกเหนือจากเกณฑ์ในการคัดเลือกอื่นๆ ที่มีอยู่แล้ว (เช่น พิจารณาคำแนะนำและประสบการณ์ข้อมูลบ่งชี้เหล่านี้ อาจใช้เป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกเพิ่มเติม เพื่อให้ได้สมาชิกใหม่ที่สามารถยอมรับและช่วยสืบสานวัฒนธรรมขององค์กรให้คงอยู่ต่อไป

แต่ถ้าไม่มีข้อมูลของผู้สมัครมาบ่งชี้ถึงแนวโน้มที่จะยอมรับวัฒนธรรมขององค์กรที่สมัครไปโพวิชและแวนนัส (Popovich & Wanous, 1982 cited by Ott, 1989 : 89) เสนอว่า อีกวิธีหนึ่งที่น่าจะช่วยให้หน่วยงานสามารถคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติดังกล่าวได้ คือการใช้ the Realistic job Preview (RJP) ประกอบการคัดเลือก RJP เป็นการสื่อสารให้ผู้สมัครมีภาพพจน์และการคาดหวังเกี่ยวกับงานและองค์กรที่ถูกต้องมากขึ้น เช่น ในการคัดเลือกวิศวกรไปควบคุมการขุดเจาะน้ำมันในแท่นขุดเจาะกลางทะเล ผู้คัดเลือกอาจบอกให้ผู้สมัครทราบล่วงหน้าถึงสภาพที่เป็นจริงนั้นในด้านดีและไม่ดีเกี่ยวกับงาน รวมถึงวัฒนธรรมของการทำงานและอยู่ร่วมกันในแท่นขุดเจาะกลางทะเล จากนั้นจึงเปิดโอกาสให้ผู้สมัครซักถามและตัดสินใจว่า สามารถยอมรับสภาพการทำงานและวัฒนธรรมของการอยู่ร่วมกันใน สภาพแวดล้อมดังกล่าวได้หรือไม่ ดังนั้น RJP จึงมีลักษณะเป็นการสื่อสารสองทาง คือหน่วยงานให้ข้อมูลเกี่ยวกับตัวงานและองค์กรตามสภาพที่เป็นจริง แล้วเปิดโอกาสให้ผู้สมัครสอบถามข้อมูลเพิ่มเติมก่อนตัดสินใจว่าลักษณะงานและวัฒนธรรมขององค์กรนั้นตรงกับความต้องการ ความถนัด และค่านิยมความเชื่อของผู้สมัครหรือไม่ ผู้สมัครบางคนอาจละสิทธิถ้าพิจารณาเห็นว่าลักษณะงานและวัฒนธรรมองค์กรไม่ตรงกับความต้องการและความถนัดส่วนตัว วิธีการดังกล่าวสามารถเพิ่มโอกาสให้แก่หน่วยงานที่จะได้บุคลากรที่มีแนวโน้มว่าจะยอมรับวัฒนธรรมองค์กรได้ง่ายขึ้น อันจะเป็นการธำรงรักษาวัฒนธรรมองค์กรให้ดำรงคงอยู่และถ่ายทอดแก่สมาชิกใหม่ของหน่วยงาน

แม้ว่า RJP อาจช่วยเพิ่มโอกาสแก่หน่วยงานที่จะได้บุคลากรที่มีค่านิยมความเชื่อใกล้เคียงกับ หน่วยงาน แต่การนำ RJP ไปใช้ก็มีข้อจำกัดหลายประการ เช่น ในขณะที่ตลาดแรงงานมีอัตราการว่างงานสูง ผู้สมัครอาจยอมเข้าทำงานในองค์กรที่สมัครแม้จะรู้ล่วงหน้าว่าตนเองไปด้วยกันไม่ได้กับวัฒนธรรมขององค์กร นั้น ทั้งนี้เพราะผู้สมัครอาจมีทางเลือกไม่มากนักจึงยอมทำงานนั้นไปก่อน เพื่อหาประสบการณ์ไปสมัครงานที่อื่นต่อไปในอนาคต นอกจากนั้นผู้คัดเลือกซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับงานและองค์กรแก่ผู้สมัคร อาจให้ข้อมูลที่ เป็นจริงเพียงบางส่วน หรือให้ข้อมูลเฉพาะในด้านดีเกี่ยวข้องกับงานและ/หรือตัวองค์กรเท่านั้น ทำให้ผู้สมัคร ได้รับข้อมูลไม่ครบถ้วนพอที่จะพิจารณาได้อย่างถูกต้องว่าตนเองเหมาะสมกับงานและองค์กรนั้นหรือไม่

5.2 การหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กร (Organization Socialization)

นักวิชาการให้ความหมายของ “การหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กร” ไว้ตามมุมมองของแต่ละท่าน โดยสังเขป ดังนี้

เฮลริเกล, สโลคัมและวูดแมน (Hellriegel, Slocum and Woodman, 1986 อ้างถึงในดินปรัชญา พฤทธิ์, 2535 : 287) ให้นิยามความหมายของการหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กรไว้ว่า เป็นกระบวนการที่ องค์กรพยายามปลูกฝังให้ครูและบุคลากรยอมรับวัฒนธรรมขององค์กร

ธรัยซ์และเบเยอร์ (Tirce & Beyer, 1993 : 129) ให้ความหมายของการหล่อหลอมขัดเกลาของ องค์กรไว้ว่า เป็นกระบวนการซึ่งสมาชิกถูกพร่ำสอนในเรื่องเนื้อหาและรูปแบบของวัฒนธรรม **แวน แมนเนน (Van Maanen, 1976 Cited by Ott, 1989 : 89)** เห็นว่าการหล่อหลอมขัดเกลาของ องค์กรหมายถึง กระบวนการที่ครูและบุคลากรเรียนรู้ค่านิยม บรรทัดฐานความเชื่อ ข้อสมมุติพื้นฐาน และ พฤติกรรมที่พึงปรารถนา ซึ่งจะทำให้พวกเขากลายเป็นสมาชิกที่มีประสิทธิภาพขององค์กร **แวนนัส (Wanoua, 1992 : 187)** กล่าวถึงการหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กรว่า เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้อง กับหนทางที่ครูและบุคลากรใหม่เปลี่ยนแปลงและปรับตัวเข้ากับองค์กร การเปลี่ยนแปลงชนิดนี้เป็นเรื่องราว ของการเรียนรู้บทบาท บรรทัดฐาน และค่านิยมใหม่ขององค์กร

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น พอจะสรุปความคิดเห็นของนักวิชาการในเรื่องการหล่อหลอมขัด เกลาขององค์กรออกได้เป็น 2 แนวทาง **แนวทางแรก** เป็นการมองการหล่อหลอมขัดเกลาจากแง่มุมขององค์กร หรือผู้บริหารองค์กร กล่าวคือองค์กรหรือผู้บริหารพยายามปลูกฝังหรือถ่ายทอดค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐาน ต่างๆ ให้แก่ครูและบุคลากร กล่าวอีกนัยหนึ่งแนวทางแรกนี้มองการหล่อหลอมขัดเกลาในลักษณะที่ผู้บริหาร พยายามชี้นำหรือชักจูงให้ครูและบุคลากรเปลี่ยนแปลงนักวิชาการที่มีมุมมองในลักษณะนี้ ได้แก่ เฮลริเกล, สโลคัมและวูดแมน ธรัยซ์และเบเยอร์ **แนวทางที่สอง** มองการหล่อหลอมขัดเกลาจากมุมมองของครูและ บุคลากร กล่าวคือกระบวนการดังกล่าวเป็นเรื่องที่ครูและบุคลากรเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรและปรับเปลี่ยนให้ เข้ากับวิถีทางนั้นๆ ด้วยตนเอง นักวิชาการที่มีมุมมองในลักษณะนี้ ได้แก่ แวน แมนเนน และแวนนัส แนวทาง ทั้งสองต่างเป็นมุมมองที่ถูกต้อง เพียงแต่สะท้อนความรู้สึกรากึกคิดของสมาชิกองค์กรต่างระดับกันเท่านั้น เนื่องจากการหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กรเป็นวิธีการธำรงรักษาวัฒนธรรมในองค์กรที่สำคัญมากวิธีหนึ่ง จึง ขอกกล่าวถึงเนื้อหาในส่วนนี้ให้ละเอียดขึ้น ดังนี้

1) ลักษณะของการหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กร

การหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กรมีลักษณะสำคัญสรุปได้ 5 ประการ คือ

1.1) เป็นความพยายามชักจูงให้ครูและบุคลากรปรับเปลี่ยน

การหล่อหลอมขัดเกลาเป็นเรื่องที่หน่วยงานพยายามชักจูงหรือชี้แนะให้ครูและบุคลากรปรับเปลี่ยนวิธีการคิดวิธีปฏิบัติบางประการ เพื่อให้พวกเขาเป็นที่ยอมรับของหัวหน้าและผู้ร่วมงาน ผลที่ตามมาก็คือจะทำให้พวกเขาสามารถทำงานในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและทำให้วัฒนธรรมองค์กรได้รับการสืบสานให้คงอยู่ต่อไปด้วย จากการศึกษาของเฟลด์แมน (Feldman, 1981 : 309 – 218) พบว่าถ้าการหล่อหลอมขัดเกลาครูและบุคลากรประสบความสำเร็จ มักจะมีการเปลี่ยนแปลงในตัวครูและบุคลากร 3 ประการ คือ (1) ทักษะและความสามารถในการทำงานจะพัฒนามากขึ้น (2) ยอมรับบทบาทของการเป็นสมาชิกของหน่วยงานนั้นและ (3) สามารถปรับตัวให้เข้ากับบรรทัดฐานและค่านิยมของหน่วยงานได้

1.2) เป็นกระบวนการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning) ของครูและบุคลากร

ลักษณะสำคัญในข้อแรกเป็นการมองจากแง่มุมขององค์กรหรือผู้บริหารแต่ถ้ามองจากแง่มุมครูและบุคลากรแล้ว การหล่อหลอมขัดเกลาเป็นกระบวนการเรียนรู้ทางสังคมของครูและบุคลากร ซึ่งหมายความว่าครูและบุคลากรเรียนรู้ค่านิยม ความเชื่อ และบรรทัดฐานในการทำงานและปฏิบัติตัวจากการทำงานร่วมกับหัวหน้างานและผู้ร่วมงาน (Trice & Beyer, 1993 : 130; Wanoua, 1992 : 198) วิธีการเรียนรู้จากผู้อื่นนี้ปรากฏในรูปแบบต่างๆ เช่น ฟังคำแนะนำจากหัวหน้างาน สังเกตวิธีการทำงานของเพื่อนร่วมงาน หรือพยายามแปลความหมายหรือเจตนาารมณ์ของพิธีการและธรรมเนียมปฏิบัติต่างๆ ในหน่วยงานด้วยตนเองดังนั้น กระบวนการเรียนรู้ทางสังคมของครูและบุคลากรมักจะเกิดขึ้นจากการที่พวกเขามีการติดต่อสัมพันธ์กับคนอื่น เพราะถ้าครูและบุคลากรทำงานโดดเดี่ยวตามลำพัง แล้วก็สามารถเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรจากใครได้ ธรรมชาติของการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรที่ต้องมีการติดต่อสัมพันธ์กับคนอื่น เป็นเหตุผลให้พวกที่สนับสนุนแนวทาง culture as a root metaphor เชื่อว่าสมาชิกองค์กรทุกคนเป็นผู้สร้างหรือกำหนดวัฒนธรรมองค์กร แทนที่จะเชื่อว่าผู้นำเป็นผู้สร้างหรือกำหนดวัฒนธรรมองค์กรตามความคิดของพวก culture as a variable

1.3) เป็นกระบวนการที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

แม้ว่าหน่วยงานต่างๆ จะตั้งใจและพยายามปลูกฝังให้ครูและบุคลากรยอมรับวัฒนธรรมองค์กรโดยใช้ยุทธวิธีที่เป็นทางการต่างๆ เช่น จัดโครงการฝึกอบรม ใช้พิธีการและงานฉลองของหน่วยงาน สร้างความประทับใจและจูงใจให้ครูและบุคลากรประพฤติปฏิบัติตามแนวทางที่หน่วยงานคาดหวัง แต่การหล่อหลอมขัดเกลาครูและบุคลากรอาจเกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการก็ได้ดังกล่าวนมาแล้วในข้อ 2 เช่น ครูและบุคลากรเรียนรู้บรรทัดฐานการทำงานขององค์กรจากเพื่อนร่วมงานด้วยตนเอง จากการสังเกตพฤติกรรมการทำงานของครูและบุคลากรดีเด่นหรือแม้แต่จากการพูดคุยกับหัวหน้างานในระหว่างพักรับประทานอาหาร

จากการศึกษาทัศนคติของครูและบุคลากรในเรื่องการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรของลูอิส, พอสเนอร์ และเพาเวล (Louis, Posner & Powell, 1983 : 857 – 866) พบว่า ครูและบุคลากรเห็นคุณค่าของการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรอย่างไม่เป็นทางการว่า มีส่วนช่วยให้พวกเขาปรับตัวเข้ากับค่านิยมขององค์กรได้ดีกว่าโครงการฝึกอบรมและปฐมนิเทศที่หน่วยงานจัดอย่างเป็นทางการ ดังนั้นการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรอย่างไม่เป็นทางการจึงมีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากระบวนการเรียนรู้ที่เป็นทางการ

1.4) การหล่อหลอมขัดเกลาครูและบุคลากรอาจประสบความสำเร็จหรือไม่ก็ได้

แม้ว่าองค์กรจะพยายามขัดเกลาครูและบุคลากรให้เรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรด้วยวิธีการต่างๆ แต่เมื่อครูและบุคลากรเรียนรู้แล้วพวกเขาก็อาจยอมรับทั้งหมด ไม่ยอมรับเลย หรือยอมรับเพียงบางส่วนก็ได้จากการศึกษาถึงอิทธิพลของ การหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กรที่มีต่อความคิดริเริ่มของครูและบุคลากร ไซน์ (Schein, 1968 : 1 – 16) พบว่า หน่วยงานมีค่านิยมพื้นฐาน 2 ชนิด คือ ค่านิยมที่สำคัญ (Pivotal values) และค่านิยมที่เกี่ยวข้อง (relevant values) ค่านิยมที่สำคัญ คือ ค่านิยมที่มีความจำเป็นอย่างมากต่อความอยู่รอดของครูและบุคลากรและหน่วยงาน เช่น ค่านิยมที่สำคัญของสถาบันการศึกษาอาจเป็นเรื่องการแสวงหาความรู้และการถ่ายทอดความรู้ ค่านิยมที่สำคัญของโรงแรมอาจเป็นเรื่องการให้บริการที่มีความสะดวกและปลอดภัย กล่าวอีกนัยหนึ่งค่านิยมที่สำคัญ ได้แก่ ค่านิยมที่ครูและบุคลากรต้องยึดถือจึงสามารถดำรงความเป็นสมาชิกของหน่วยงานได้ ในกรณีค่านิยมสำคัญของโรงแรม ถ้าครูและบุคลากรส่วนใหญ่ไม่ยึดถือค่านิยมในเรื่องการให้บริการที่สะดวกสบายและปลอดภัยแล้วทั้งตัวโรงแรมและครูและบุคลากรคงไม่สามารถอยู่รอดได้ ส่วนค่านิยมที่เกี่ยวข้อง หมายถึง ค่านิยมที่ครูและบุคลากรควรยึดถือ แต่ก็ไม่มีความสำคัญมากถึงขนาดกระทบต่อความอยู่รอดของครูและบุคลากรและหน่วยงานถ้าครูและบุคลากรละเลย เช่น การแต่งการสุภาพเรียบร้อย มารยาทสังคมประเพณีของงานอดิเรกที่ควรทำ

ไซน์เห็นว่าสัญญาณชนิดหนึ่งที่บ่งชี้ว่าการหล่อหลอมขัดเกลาครูและบุคลากรไม่ประสบความสำเร็จคือ ครูและบุคลากรใหม่ไม่ยอมรับค่านิยมพื้นฐานของหน่วยงานทั้ง 2 ชนิด ครูและบุคลากรประเภทนี้มักมีพฤติกรรมไปในทางฝืนบรรทัดฐาน การทำงานขององค์กร และในท้ายที่สุดพวกเขามักจะทำงานอยู่ในหน่วยงานไม่นานก็ขอลาออก ไซน์เรียกครูและบุคลากรพวกนี้ว่า “พวกกบฏ” (rebellion) ส่วนสัญญาณที่ชี้ให้เห็นว่าการหล่อหลอมขัดเกลาประสบความสำเร็จมากเกินไป คือครูและบุคลากรใหม่ยอมรับค่านิยมพื้นฐานของหน่วยงานทั้ง 2 ชนิด และมักยึดติดหรือเดินตามค่านิยมของหน่วยงานมากเกินไป จนขาดความคิดริเริ่มที่จะเปลี่ยนแปลงบางสิ่งบางอย่างที่ควรจะทำภายหลังจากที่พวกเขาได้เข้าขึ้นมาจนมีตำแหน่งที่สูงขึ้นในหน่วยงาน ไซน์เรียกครูและบุคลากรประเภทนี้ว่า “พวกโอนอ่อน” (conformist) ในประเภทสุดท้ายเป็นกรณีหล่อหลอมขัดเกลาครูและบุคลากรสำเร็จเพียงบางส่วนครูและบุคลากรใหม่ ประเภทนี้จะยอมรับค่านิยมที่สำคัญของหน่วยงาน แต่อาจไม่ยอมรับค่านิยมที่เกี่ยวข้อง ไซน์เรียกครูและบุคลากรใหม่ประเภทนี้ว่า “พวกมีความคิดริเริ่ม” (creative individualism) เพราะพวกเขายังคงดำรงค่านิยม ความเชื่อ และเอกลักษณ์ส่วนตัวบางอย่างไว้ ไม่เดินตามค่านิยมของหน่วยงานไปเสียทุกอย่าง ไซน์เห็นว่าบุคคลประเภทสุดท้ายนี้เป็นผลลัพธ์ที่พึงปรารถนาที่สุดของกระบวนการหล่อหลอมขัดเกลาครูและบุคลากร เพราะครูและบุคลากรใหม่ประเภทนี้มีความคิดริเริ่มส่วนตัวและมีศักยภาพที่จะเปลี่ยนแปลงบางสิ่งบางอย่างภายในหน่วยงานที่ควรเปลี่ยนในอนาคต

จะเห็นว่าครูและบุคลากรใหม่ที่ยอมรับค่านิยมทั้งสองประเภทจะเป็นพวกที่มีความคิดริเริ่มไม่มากนัก ในขณะที่ครูและบุคลากรใหม่ประเภทยอมรับค่านิยมที่สำคัญแต่ไม่ยอมรับค่านิยมที่เกี่ยวข้องกลับมีระดับความคิดริเริ่มสูง แสดงให้เห็นว่าการที่หน่วยงานประสบความสำเร็จอย่างสูงในการหล่อหลอมขัดเกลาครูและ

บุคลากรใหม่จนได้พวกโอนอ่อนเข้ามาเสริมทีมงานหลายๆ อาจเป็นผลดีแก่หน่วยงานในระยะสั้นแต่ไม่เป็นที่พึงปรารถนาของหน่วยงานในระยะยาว เพราะพวกนี้ยึดติดกับค่านิยมและบรรทัดฐานการทำงานของหน่วยงานมาก จนไม่ค่อยมีความคิดริเริ่มของตนเองในการเปลี่ยนแปลงหรือเสนอวิธีคิดวิธีทำงานใหม่ๆ ที่น่าสนใจ แต่ถ้าหน่วยงานประสบความสำเร็จในการหล่อหลอมขัดเกลาครูและบุคลากรใหม่เพียงบางส่วนจนได้ครูและบุคลากรประเภทที่มีความคิดริเริ่มมาเสริมทีมงานหลายๆ กลับเป็นผลดีแก่หน่วยงานในระยะยาว เพราะพวกนี้มีศักยภาพในการเสนอให้หน่วยงานปรับปรุงแก้ไขสิ่งที่บกพร่องหรือไม่มีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งอาจเสนอแนวทางใหม่ให้แก่หน่วยงานด้วย กรณีสุดท้าย ถ้าหน่วยงานไม่ประสบความสำเร็จในการหล่อหลอมครูและบุคลากรจนทำให้มีครูและบุคลากรประเภททกขานุภาพจำนวนมาก จะไม่เป็นผลดีแก่หน่วยงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาวเพราะพวกนี้อาจฝ่าฝืนกฎระเบียบและมีความพึงพอใจงานที่ต่ำอยู่น้อย จึงมักไม่เสนอความคิดริเริ่มที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน

อย่างไรก็ตามผลของการหล่อหลอมขัดเกลาครูและบุคลากรใหม่ของหน่วยงานโดยทั่วไปมักจะได้อะไรทั้ง 3 ประเภทปะปนกัน มิใช่ได้เพียงพวกใดพวกหนึ่งเท่านั้น บางครั้งหน่วยงานอาจไม่ประสบความสำเร็จในการหล่อหลอมขัดเกลาครูและบุคลากร (ได้ผลลัพธ์เป็นพวกทกขานุภาพมากกว่าพวกอื่น) นั้น เป็นผลมาจากอุปสรรคบางประการ เช่น ครูและบุคลากรใหม่แต่ละคนมีค่านิยม ความเชื่อ และประสบการณ์ดั้งเดิมที่สั่งสมมาจากการหล่อหลอมขัดเกลาของครอบครัว สภาพแวดล้อม และหน่วยงานเดิมก่อนที่จะเข้ามาทำงานในหน่วยงานใหม่ บางคนอาจยึดติดกับค่านิยม ความเชื่อและประสบการณ์ในอดีตจนไม่อาจยอมรับวิธีทำงานของหน่วยงานใหม่นอกจากนั้นในปัจจุบันนี้ ครูและบุคลากรมิได้ถูกหล่อหลอมขัดเกลาจากผู้บริหารและหัวหน้างานเท่านั้น แต่ยังได้รับอิทธิพลของการหล่อหลอมขัดเกลาจากแหล่งอื่นด้วย เช่น จากกลุ่มเพื่อนทั้งในและนอกหน่วยงาน จากหนังสือพิมพ์และนิตยสาร จากสื่อมวลชนประเภทต่างๆ (Trice & Beyer, 1993 : 131) ทำให้บางครั้งค่านิยม ความเชื่อ รวมถึงบรรทัดฐานในการทำงานประพฤติปฏิบัติที่เรียนรู้จากแหล่งขัดเกลาต่างๆ อาจขัดแย้งกัน ผลก็คือครูและบุคลากรใหม่อาจยอมรับวัฒนธรรมขององค์กรเพียงเล็กน้อย หรือปฏิเสธไม่ยอมรับค่านิยม ความเชื่อและแนวทางการทำงานที่องค์กรพยายามปลูกฝังให้ก็ได้ และการไม่ประสบความสำเร็จในเรื่องนี้อาจเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้วัฒนธรรมองค์กรเปลี่ยนแปลงไป

1.5) การหล่อหลอมขัดเกลามีได้จากัดเฉพาะครูและบุคลากรใหม่เท่านั้น

แม้ว่าครูและบุคลากรใหม่มักเป็นเป้าหมายหลักของการหล่อหลอมเนื่องจากต้องเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ หลายประการในหน่วยงานที่พวกเขาเพิ่มเข้าไปทำงาน แต่ครูและบุคลากรเก่าอาจต้องผ่านกระบวนการหล่อหลอมขององค์กรด้วยเช่นเดียวกันการหล่อหลอมขัดเกลาครูและบุคลากรเก่ามักเกิดขึ้นในกรณีที่พวกเขามีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่ เช่น ไปรับตำแหน่งผู้จัดการสาขาในต่างประเทศ หรือเมื่อหน่วยงานปรับเปลี่ยนระบบงานและเทคโนโลยีใหม่ จึงต้องมีการฝึกอบรมหรือพัฒนาครูและบุคลากรเก่าเพื่อปรับเปลี่ยนทักษะทัศนคติ และแนวทางในการทำงานใหม่ให้สอดคล้องกับระบบงานและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป

ดังนั้น ทั้ง ครูและบุคลากรเก่าและใหม่จึงมักผ่านกระบวนการหล่อหลอมขัดเกลาหลายครั้งในชีวิตการทำงานของพวกเขา เขาลักษณะสำคัญ 5 ประการของการหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กร ได้นำมาสรุปไว้ดังนี้

- 1.1) เป็นการชักจูงให้ครูและบุคลากรเปลี่ยนแปลง
- 1.2) เป็นกระบวนการเรียนรู้ทางสังคมของครูและบุคลากร
- 1.3) เป็นกระบวนการที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ
- 1.4) การหล่อหลอมขัดเกลาครูและบุคลากรอาจสำเร็จหรือไม่ก็ได้
- 1.5) การหล่อหลอมขัดเกลาไม่ได้จำกัดเฉพาะครูและบุคลากรใหม่เท่านั้น

2) วิธีการหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กร หน่วยงานพยายามชักจูงหรือชี้แนะให้ครูและบุคลากรยอมรับวัฒนธรรมองค์กรด้วยวิธีการต่างๆ ดังต่อไปนี้

2.1) พิธีการและงานฉลองต่างๆ ในหน่วยงาน

หน่วยงานโดยทั่วไปมักมีพิธีการและงานฉลองต่างๆ หลายรูปแบบ เช่น พิธีมอบรางวัลครูและบุคลากรดีเด่นประจำปี พิธีมอบโล่ประกาศเกียรติคุณแก่ครูและบุคลากรที่เสียสละและอุทิศตน พิธีมอบรางวัลแก่ครูและบุคลากรที่มีอายุการทำงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป งานเลี้ยงฉลองแสดงความยินดีแก่ครูและบุคลากรที่ได้เลื่อนตำแหน่งเป็นผู้จัดการหรือผู้อำนวยการ หน่วยงานจัดพิธีและงานฉลองเหล่านี้ขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์อย่างน้อย 4 ประการ คือ (1) เป็นการยกย่องชมเชยครูและบุคลากรที่มีผลงานและความประพฤติตามแนวทางที่หน่วยงานคาดหวัง (2) เป็นการขอบคุณครูและบุคลากรผู้อยู่เบื้องหลังความสำเร็จของหน่วยงาน (3) เป็นสัญลักษณ์ในการสื่อความหมายให้ครูและบุคลากรทุกคนทราบว่าผู้ใดมีผลงานและความประพฤติตามแนวทางที่หน่วยงานคาดหวัง ก็จะมีโอกาสได้รับรางวัลและได้รับการประกาศเกียรติคุณให้สาธารณชนรับทราบ กล่าวอีกนัยหนึ่งเป็นการตอกย้ำให้ครูและบุคลากรทุกคนทราบว่าวัฒนธรรมในหน่วยงานนั้นเห็นคุณค่าของผลงานและความประพฤติแบบใด และ(4) เป็นการเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างครูและบุคลากร

2.2) การปฐมนิเทศ

การปฐมนิเทศเป็นการแนะนำครูและบุคลากรใหม่ให้ทราบเรื่องราวต่างๆ เกี่ยวกับองค์กร เช่น ประวัติความเป็นมา นโยบาย โครงสร้าง วัฒนธรรมองค์กร แนะนำชื่อผู้บริหาร หัวหน้างาน ลักษณะงานที่ทำ รวมถึงอุปกรณ์เครื่องใช้ต่างๆ ในหน่วยงาน (เสนาะ ตียาว, 2532 : 158) จุดประสงค์สำคัญของการปฐมนิเทศก็เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจและทัศนคติที่ดีต่อองค์กรในแง่มุมต่างๆ อันจะช่วยให้ครูและบุคลากรปรับตัวเข้ากับองค์กรได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น ดังนั้นการปฐมนิเทศ จึงเป็นวิธีการอีกวิธีหนึ่งที่หน่วยงานใช้เป็นเครื่องมือในการหล่อหลอมขัดเกลาครูและบุคลากร

2.3) การฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นหลักสูตรที่หน่วยงานจัดขึ้นเพื่อช่วยให้บุคลากรเรียนรู้วิธีคิดวิธีทำงานที่ถูกต้อง รวมถึงแนวทางในการปฏิบัติตัวที่เหมาะสม เพื่อช่วยให้พวกเขากลายเป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพขององค์กรต่อไป ในอดีต การฝึกอบรมมักมีวัตถุประสงค์หลักในการเสริมสร้างหรือเพิ่มพูนทักษะในการทำงานแก่ครูและบุคลากร แต่ในปัจจุบัน การฝึกอบรมมักจะเพิ่มวัตถุประสงค์ให้ครูและบุคลากรเรียนรู้แง่มุมอื่นๆ ของหน่วยงานด้วย เช่น เรียนรู้การทำงานเป็นทีม การแก้ปัญหาความขัดแย้ง การวางตัวที่เหมาะสม รวมถึงค่านิยม ความเชื่อ

ที่หน่วยงานยิดถือ (Feldman, 1989 : 989–399) ดังนั้นในปัจจุบันการฝึกอบรมจึงเป็นวิธีการหล่อหลอมขัดเกลาครูและบุคลากรวิธีหนึ่งที่ทวีความสำคัญมากขึ้น ดังจะเห็นได้จากการที่หน่วยงานหลายแห่งมีการขยายระยะเวลาการฝึกอบรมให้ยาวนานขึ้น รวมถึงเนื้อหาและประเภทของการฝึกอบรมมีความหลากหลายมากขึ้น ตลอดจนงบประมาณที่ใช้ในการนี้เพิ่มมากขึ้นด้วยในระหว่างการฝึกอบรม หน่วยงานอาจถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรโดยสื่อสารให้ครูและบุคลากรรับรู้โดยตรง (เช่น บรรยาย หรือให้ชมวีดิทัศน์) หรือครูและบุคลากรอาจสอบถามจากวิทยากรที่เป็นบุคลากรภายในหน่วยงาน นอกจากนี้ครูและบุคลากรอาจเรียนรู้วัฒนธรรมขององค์กรเองต่อเวลาของวิทยากรแต่ละคน ลักษณะการแต่งกายของวิทยากร (เป็นทางการหรือลาลอง) วิธีการประเมินผลการฝึกอบรม รวมถึงเนื้อหาและระยะเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม เพราะสิ่งเหล่านี้อาจบ่งบอกถึงบรรทัดฐานในการทำงาน ความมีประสิทธิภาพในการบริหาร และบรรยากาศในการทำงานขององค์กรนั้น (Feldman, 1989 : 399 – 401)

2.4) เกณฑ์การให้รางวัลและการลงโทษ

หน่วยงานพยายามใช้การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้รางวัลและการลงโทษเป็นเครื่องมือให้ครูและบุคลากรเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กร รวมถึงแนวทางการทำงานและการประพฤติปฏิบัติตน ด้วยวิธีการนี้ครูและบุคลากรสามารถเรียนรู้โดยสังเกตได้ว่า วิธีการคิดวิธีทำงานและการประพฤติปฏิบัติแบบไหนที่หน่วยงานสนับสนุนและให้รางวัล และแบบไหนที่หน่วยงานไม่สนับสนุนหรือลงโทษ ด้วยการสังเกตหลายๆ ครั้งครูและบุคลากรก็จะสามารถเรียนรู้ถึงค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐานการทำงานและการปฏิบัติตนที่หน่วยงานยิดถือหรือคาดหวังให้ครูและบุคลากรทำตาม

2.5) แบบอย่างจากครูและบุคลากรดีเด่นและหัวหน้างาน

หน่วยงานหลายแห่งจะมีการคัดเลือกครูและบุคลากรดีเด่นประจำเดือน ประจำปี หรือในโอกาสฉลองครบรอบการก่อตั้งหน่วยงาน ครูและบุคลากรดีเด่นเหล่านี้จะได้รับการประกาศเกียรติคุณหรือได้รางวัลในรูปแบบต่างๆ เช่น บริษัทประกันภัยแห่งหนึ่งจะมอบโล่ประกาศเกียรติคุณให้แก่ครูและบุคลากรที่สามารถทำยอดเบี้ยประกันตลอดทั้งปีเป็นอันดับหนึ่ง บนโล่เป็นรูปหัวใจสองดวงเกี่ยวกัน หัวใจดวงหนึ่งสื่อความหมายถึงบริษัท หัวใจอีกดวงหมายถึงครูและบุคลากรดีเด่น หน่วยงานมักใช้ครูและบุคลากรดีเด่นหรือวีระบุรุษขององค์กรเป็นเครื่องมือให้ครูและบุคลากรเรียนรู้ถึงวิธีทำงานและการประพฤติปฏิบัติตนที่หน่วยงานคาดหวังและให้ดูเป็นแบบอย่าง กล่าวอีกนัยหนึ่งคือองค์กรมักใช้ครูและบุคลากรดีเด่นเป็นสัญลักษณ์ที่สื่อให้ครูและบุคลากรทราบถึงค่านิยม ความเชื่อ วิธีทำงานและการปฏิบัติตนที่หน่วยงานต้องการ

นอกจากนี้ให้ดูแบบอย่างจากครูและบุคลากรดีเด่นแล้ว ผู้บริหารและหัวหน้างานอาจประพฤติปฏิบัติเป็นตัวอย่างให้ครูและบุคลากรดูและยิดถือเป็นเยี่ยงอย่างอีกด้วย เช่น ผู้จัดการภัตตาคารหลายแห่งในกรุงเทพฯ มักมีการประชุมสรุปการทำงานก่อนเปิดบริการทุกวัน ในการประชุมนี้ผู้จัดการมักกำชับให้ครูและบุคลากรยิดมั่นในการให้บริการอย่างประทับใจ เช่น หน้าตายิ้มแย้ม แต่งตัวสะอาดเรียบร้อย ให้บริการด้วยความสุภาพนุ่มนวล เพื่อให้คำชี้แนะของผู้จัดการมีผลในทางปฏิบัติ ผู้จัดการก็จะประพฤติปฏิบัติเป็นแบบอย่างให้ครูและบุคลากรได้เห็นเพื่อให้พวกเขาจะได้ยิดถือและปฏิบัติตาม

2.6) เรื่องเล่าและตำนานภายในองค์กร

หน่วยงานสามารถต่อยอดวัฒนธรรมองค์กรได้ โดยใช้เรื่องเล่าในหน่วยงานและตำนานเกี่ยวกับการบุกเบิกต่อสู้เอาชนะอุปสรรคของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารคนสำคัญๆ ซึ่งมีส่วนช่วยให้หน่วยงานประสบความสำเร็จจนมีสภาพอย่างที่เป็นอย่างในปัจจุบัน หน่วยงานอาจถ่ายทอดเรื่องราวดังกล่าวแก่ครูและบุคลากรในระหว่างการปฐมนิเทศ การฝึกอบรม หรืองานพิธีต่างๆ ของหน่วยงาน เพื่อเน้นย้ำและเป็นคติเตือนใจให้ครูและบุคลากรระลึกถึงค่านิยม ความเชื่อ วิถีคิดวิถีทำงานของท่านเหล่านั้นที่ยังอาจยึดถือเป็นแนวทางการทำงานในปัจจุบันได้ (Pascalle, 1985 : 26 – 41) ตัวอย่างเช่น ตำนานเกี่ยวกับการบุกเบิกต่อสู้จนประสบความสำเร็จของผู้ก่อตั้งธนาคารที่ใหญ่ที่สุดในประเทศไทยอาจถูกนำมาถ่ายทอดให้แก่ผู้บริหารและครูและบุคลากรรุ่นหลัง เพื่อเน้นย้ำถึงค่านิยมเกี่ยวกับความมานะอดทน ซื่อสัตย์สุจริตต่อลูกค้าและผู้ถือหุ้น และวิสัยทัศน์อันกว้างไกลของท่าน

2.7) เพลงประจำหน่วยงาน

หน่วยงานหลายแห่งมีเพลงประจำหน่วยงาน เช่น ห้างสรรพสินค้าบางแห่งในประเทศไทยมีเพลงประจำห้าง เนื้อร้องในเพลงเหล่านั้นนอกจากส่งเสริมความสามัคคีรักใคร่กลมเกลียวกันในหมู่ครูและบุคลากรแล้ว ยังกระตุ้นให้ครูและบุคลากรตระหนักถึงการเป็นบุคลากรที่ขยันขันแข็ง ซื่อสัตย์สุจริต และรักษาผลประโยชน์ของหน่วยงาน ในโอกาสต่างๆ เช่น งานฉลองประจำปี งานแข่งขัน เป็นต้น ดังนั้นหน่วยงานจึงกับวิธีการอื่นๆ ที่กล่าวมาในการหล่อหลอมขัดเกลา และกระตุ้นให้ครูและบุคลากรตระหนักถึงค่านิยม บรรทัดฐาน และธรรมเนียมปฏิบัติที่หน่วยงานคาดหวังจากสมาชิกของหน่วยงานได้

2.8) การประกวดหรือแข่งขัน

หน่วยงานเอกชนและราชการบางแห่งอาจจัดให้มีการประกวดหรือแข่งขันการให้บริการที่มีคุณภาพแก่ลูกค้า เช่น บริษัทรถยนต์อาจจัดให้มีการแข่งขันการซ่อมรถยนต์ระหว่างช่างซ่อมที่ประจำอยู่ตามศูนย์บริการทั่วประเทศ หรือร้านอาหารประเภทจานด่วนอาจจัดให้มีการประกวดระหว่างสาขาต่างๆ ในเรื่องคุณภาพของอาหารและการให้บริการการแข่งขันในลักษณะดังกล่าวเป็นการสื่อความหมายให้ครูและบุคลากรรับรู้ bahwa หน่วยงานคาดหวังหรือเห็นคุณค่าของผลงานในลักษณะใด ผู้ที่สามารถสร้างผลงานตามที่หน่วยงานคาดหวังมิใช่จะได้รางวัลเฉพาะในช่วงเวลาประกวดเท่านั้น แต่ยังได้รางวัลในช่วงเวลาทำงานปกติจากการประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานด้วย ดังนั้น การแข่งขันกันสร้างผลงานที่มีคุณภาพจึงสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการหล่อหลอมขัดเกลาและจูงใจครูและบุคลากรให้ช่วยกันทวนบำรุงวัฒนธรรมการทำงานที่หน่วยงานเห็นคุณค่า

วิธีการที่หน่วยงานใช้ในการหล่อหลอมขัดเกลาครูและบุคลากรที่กล่าวมาทั้งหมดได้นำมาสรุปได้ดังนี้

- 2.1) พิธีการและงานฉลองต่างๆ ในหน่วยงาน
- 2.2) การปฐมนิเทศ
- 2.3) การฝึกอบรม
- 2.4) เกณฑ์การให้รางวัลและการลงโทษ

2.5) แบบอย่างครูและบุคลากรดีเด่นและหัวหน้างาน

2.6) เรื่องเล่าและตำนานภายในองค์กร

2.7) เพลงประจำหน่วยงาน

2.8) การประกวดหรือแข่งขัน

จากวิธีการหล่อหลอมขัดเกลาครูและบุคลากรที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่าหน่วยงานอาจหล่อหลอมครูและบุคลากรโดยการสื่อสารให้พวกเขาทราบถึงวัฒนธรรมองค์กรโดยตรง ดังเช่นวิธีที่ 2 และ 3 หรือ อาจสื่อสารผ่านสัญลักษณ์ (ให้แปลความหมายและเจตนารมณ์ของสัญลักษณ์) ดังเช่นวิธีที่ 1 และ 4 – 8 เหตุผลที่หน่วยงานพึงพาสัญลักษณ์ในการสื่อความหมายถึงวัฒนธรรมองค์กร เพราะการใช้สัญลักษณ์ เช่น ใช้เพลง หรือ จัดพิธีมอบรางวัลแก่ครูและบุคลากรดีเด่น มักจะทำให้ครูและบุคลากรยอมรับได้ง่ายกว่า ประทับใจมากกว่า และจดจำอยู่ในจิตใจของพวกเขาได้ยาวนานกว่าวิธีบอกกล่าวกันตรงๆ นอกจากนั้นค่านิยม ความเชื่อและพฤติกรรมบางอย่างที่หน่วยงานคาดหวังให้ครูและบุคลากรปฏิบัติตาม เช่น แบบอย่างของครูและบุคลากรที่หน่วยงานต้องการ อาจสื่อโดยพาสัญลักษณ์ได้ดีกว่าพูดด้วยวาจาหรือเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร เพราะครูและบุคลากรจะเห็นภาพชัดเจนเป็นรูปธรรมมากกว่าการประกวดระหว่างสาขาต่างๆ ดีกว่าที่จะมากำชับกันโดยใช้คำพูดหรือเขียนเป็นกฎระเบียบจากเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้นทำให้องค์กรส่วนใหญ่ใช้ทั้งวิธีสื่อสารโดยตรงและพาสัญลักษณ์ในการหล่อหลอมขัดเกลาครูและบุคลากร

อย่างไรก็ตามการใช้สัญลักษณ์อาจมีข้อเสียตรงที่สัญลักษณ์อาจมีความหมายได้หลายนัย ทำให้ครูและบุคลากรอาจแปลความหมายของสัญลักษณ์ผิดไปจากที่หน่วยงานพยายามสื่อให้ทราบก็ได้ เช่น หน่วยงานอาจมีความตั้งใจที่จะใช้เพลงประจำบริษัทเพื่อเสริมสร้างความสามัคคีในหมู่ครูและบุคลากร และกระตุ้นให้พวกเขาตระหนักถึงการเป็นครูและบุคลากรที่ดี แต่ครูและบุคลากรอาจแปลความมุ่งหมายของเพลงเป็นว่าเพื่อให้พวกเขามีความผูกพันกับหน่วยงานก็เป็นได้

วิธีการหล่อหลอมขัดเกลาครูและบุคลากรทั้งหมด เป็นวิธีการที่หน่วยงานใช้อย่างเป็นทางการ นั่นคือตั้งใจ หล่อหลอมขัดเกลาครูและบุคลากร แต่การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรของครูและบุคลากรอาจเกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการก็ได้ เช่น เรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน ดังที่ได้กล่าวมาแล้วในลักษณะสำคัญของกระบวนการหล่อหลอมขัดเกลาข้อที่ 3

3) ขั้นตอนในการหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กร

วิจัยของคอนอาจมองได้ว่าเป็นลำดับเหตุการณ์ซึ่งดำเนินไปเป็นช่วง (stages) หรือเปลี่ยนแปลงไปเป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง นับตั้งแต่วัยทารก วัยเด็ก วัยรุ่น วัยผู้ใหญ่ วัยกลางคน จนถึงวัยชรา เช่นเดียวกัน นักวิชาการมีความเห็นตรงกันว่า การหล่อหลอมขัดเกลาครูและบุคลากรดำเนินไปในลักษณะเป็นขั้นตอนที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องเป็นช่วงๆ หรือเป็นระยะ เพียงแต่พวกเขายังเห็นต่างกันบ้างว่าการหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กรประกอบด้วยช่วงระยะอะไรบ้าง เช่น พอร์ตเตอร์, ลอเลอร์ และแฮกแมน (Porter, Lawler & Hackman, 1975 cited by Wanous, 1992 : 205) เสนอ 3 ช่วงเวลา คือ ช่วงก่อนเป็นครูและบุคลากร (prearrival) ช่วงเผชิญความจริง (encounter) ช่วงเปลี่ยนแปลงและเป็นครูและบุคลากรเต็มตัว (change & acquisition)

บุคาแนน (Buchanan, 1974 cited by Wanous, 1992 : 203) โยงขั้นตอนการหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กรเข้ากับอายุการทำงานของครูและบุคลากร โดยเขาแบ่งขั้นตอนตามอายุงานออกเป็น 3 ช่วง คือ ช่วงทำงานปีแรก จะเกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมและการริเริ่มงาน (basic training and initiation) ช่วงอายุงานปีที่ 2 – 4 เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน (performance) ช่วงอายุงานปีที่ 5 ขึ้นไป จะเป็นระยะเวลาที่องค์กรสามารถพึ่งพาอาศัยพวกเขาได้ (organizational dependability) ไชน์ (Schein, 1978 cited by Wanous, 1992: 206 – 208) เห็นว่าการ หล่อหลอมขัดเกลาครูและบุคลากรอาจแบ่งได้ 3 ช่วงคือ ช่วงเริ่มเข้าทำงาน (entry) ช่วงถูกหล่อหลอมขัดเกลา (socialization) และช่วงยอมรับร่วมกัน (mutual acceptance) การจัดแบ่งขั้นตอนการหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กรที่น่าสนใจอีกชิ้นหนึ่งเป็นของเฟลแมน (Feldman, 1981 cited by Camp, Blanhard & HuszcZo, 1986 : 251 – 253) ผู้เขียนขอนามผลงานของเขาอธิบายไว้ ณ ที่นี้เพราะเป็นผลงานที่นักวิชาการหลายคนให้การยอมรับ เฟลแมนแบ่งขั้นตอนการหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กรออกเป็น 3 ช่วงคือ

3.1) การหล่อหลอมขัดเกลาที่เกิดขึ้นจากคาดหวังล่วงหน้า (anticipatory socialization)

การหล่อหลอมขัดเกลาที่เกิดจากการคาดหวังล่วงหน้าหมายถึง การเรียนรู้และคาดหวังเกี่ยวกับลักษณะงานและสภาพการณ์ต่างๆ ของหน่วยงานก่อนที่บุคคลจะได้เป็นครูและบุคลากรของหน่วยงาน กล่าวขยายความคือ ในระหว่างการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน ผู้สมัครบางคนอาจทราบข้อมูลบางประการเกี่ยวกับหน่วยงานที่พวกเขาไปสมัครจากแหล่งข้อมูลต่างๆ เช่น จากคนรู้จักที่ทำงานอยู่ในหน่วยงานนั้น จากหนังสือพิมพ์ ฯลฯ ภาพลางๆ เกี่ยวกับหน่วยงานอาจทำให้ผู้สมัครคาดคะเนต่อไปถึงบทบาทหน้าที่ที่พวกเขาจะต้องทำในอนาคตหากได้รับการคัดเลือก บทบาทหน้าที่ที่พวกเขาได้คาดการณ์ไว้ล่วงหน้านี้ จะทำหน้าที่คล้ายๆ กับการหล่อหลอมขัดเกลาความคิดจิตใจคนเหล่านี้ไว้ล่วงหน้าว่าสภาพการณ์ต่างๆ ในหน่วยงานคงจะเป็นเช่นนั้น และเตรียมใจพวกเขาไว้เผชิญกับสถานการณ์ดังกล่าวถ้าความจริงที่พวกเขาประสบตรงหรือใกล้เคียงกับที่ได้คาดการณ์ไว้ล่วงหน้า อาจทำให้พวกเขาปรับตัวเข้ากับงานและวัฒนธรรมขององค์กรได้ง่ายขึ้น แต่ถ้าการคาดเดาล่วงหน้าไม่ตรงกับความจริง พวกเขาอาจเกิดความผิดหวังและลาออกจากงานในที่สุด การคาดเดาบทบาทหน้าที่ไว้ล่วงหน้าไม่ได้เกิดขึ้นเฉพาะกับผู้สมัครที่เพิ่งจบการศึกษาและเข้าทำงานเป็นครั้งแรกเท่านั้น ครูและบุคลากรเก่าที่ถูกโอนย้ายหรือลาออกไปสมัครงานกับหน่วยงานใหม่ก็อาจมีการคาดการณ์ถึงบทบาทหน้าที่ใหม่ที่พวกเขาจะต้องทำเช่นเดียวกันอย่างไรก็ตามการคาดการณ์ล่วงหน้าของครูและบุคลากรเก่าที่มีประสบการณ์อาจมี ความถูกต้องใกล้เคียงความจริงมากกว่าพวกที่เพิ่งทำงานเป็นครั้งแรกก็ได้ จากข้อเท็จจริงตรงนี้จึงอาจกล่าวได้ว่าไม่ใช่เฉพาะครูและบุคลากรใหม่เท่านั้นที่ถูกหล่อหลอมขัดเกลาจากองค์กร (ต้องเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กร ครูและบุคลากรเก่าที่มีประสบการณ์ก็อาจถูกหล่อหลอมขัดเกลาจากหน่วยงานเดิมเช่นเดียวกัน

3.2) ช่วงเผชิญความจริง (encounter)

ช่วงนี้เริ่มขึ้นเมื่อผู้สมัครหรือผู้โอนย้ายเข้าเป็นสมาชิกของหน่วยงานหรือเข้ารับตำแหน่งใหม่เรียบร้อยแล้ว พวกเขาจะพบกับบทบาทหน้าและผู้คนแปลกใหม่ในหน่วยงาน เมื่อเผชิญกับสภาพการณ์ที่เป็นจริง ครูและบุคลากรใหม่ หรือผู้มารับตำแหน่งใหม่มักจะเปรียบเทียบสภาพแวดล้อมใหม่กับสิ่งที่คาดการณ์ไว้ล่วงหน้าหรือประสบการณ์เดิมที่เคยพบมา พวกเขาจะมีความประหลาดใจหรือผิดหวังมากน้อยเพียงไรขึ้นอยู่กับ ระดับความแตกต่างระหว่างสิ่งที่คาดการณ์ไว้ล่วงหน้ากับสิ่งแวดล้อมใหม่ที่พบ ในรายพบความแตกต่างไม่มาก พวกเขาจะพยายามปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรและเงื่อนไขอื่นๆ ในหน่วยงานเพื่อให้เป็นที่ยอมรับของหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน รวมถึงสามารถทำงานอยู่ในหน่วยงานนั้นต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ในรายที่พบความประหลาดใจหรือเกิดความผิดหวังมากจนไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและบทบาทหน้าที่ใหม่ได้ พวกเขาอาจลาออกจากหน่วยงานในที่สุด

3.3) ช่วงเปลี่ยนแปลงและเป็นครูและบุคลากรเต็มตัว (change & acquisition)

ระยะนี้เป็นช่วงที่ครูและ บุคลากรใหม่สามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรและสภาพแวดล้อมอื่นภายในหน่วยงาน จนยอมรับวัฒนธรรมองค์กรเป็นแนวทางในการทำงานจากที่กล่าวมาแล้วในหัวข้อลักษณะสำคัญของการ หล่อหลอมขัดเกลาขององค์กรว่า การหล่อหลอมที่ประสบความสำเร็จจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหลายอย่างในตัวครูและบุคลากร เช่น พวกเขาจะมีทักษะความสามารถในการทำงานดีขึ้น จะยอมรับบทบาทหน้าที่ใหม่ที่ได้รับมอบหมาย และยอมรับค่านิยมตลอดจนบรรทัดฐานการทำงานของหน่วยงานด้วยเหตุนี้เฟลมแมนจึงเรียกระยะนี้ว่า ช่วงเปลี่ยนแปลงและเป็นครูและบุคลากรเต็มตัว อย่างไรก็ตามจากการจัดแบ่งของไชนตามี่กล่าวมาแล้วข้างต้น เขาเรียกระยะนี้ว่าช่วงเวลาของการยอมรับร่วมกัน (mutual acceptance) กล่าวคือทั้งครูและบุคลากรและองค์กรจะส่งสัญญาณบางอย่างที่แสดงให้เห็นว่าต่างฝ่ายต่างยอมรับซึ่งกันและกัน สัญญาณที่องค์กรสื่อว่ายอมรับในตัวครูและบุคลากรมีหลายแบบ เช่น หัวหน้างานประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรไปในทางที่ดี หัวหน้างานมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถมากขึ้นให้ทำครูและบุคลากรมีส่วนร่วมรับทราบข้อมูลความลับของหน่วยงานบางประการ เป็นต้น ทางฝ่ายครูและบุคลากรก็อาจส่งสัญญาณยอมรับในตัวองค์กรเช่นเดียวกัน เช่น มีความกระตือรือร้นในการทำงาน อุทิศเวลาให้กับงาน พยายามปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้น เป็นต้น

5.3 รมัถะวังการกระทำที่อาจขัดแย้งกับวัฒนธรรมองค์กร

บางครั้งหน่วยงานมีค่านิยม ความเชื่อและบรรทัดฐานอย่างหนึ่ง แต่ผู้บริหารหน่วยงานกลับกระทำการที่มีความหมายไปในทางขัดแย้งกับวัฒนธรรมองค์กร ตัวอย่างเช่น บริษัทจัดจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคแห่งหนึ่งมีวัฒนธรรมองค์กรที่พยายามเน้นความเท่าเทียมกันของบุคลากรทุกระดับชั้น โดยพิจารณาได้จากสิ่งบ่งชี้หลายประการ เช่น ไม่มีการจัดที่จอดรถ ห้องอาหาร และลิฟต์ไว้สำหรับผู้บริหารโดยเฉพาะ ครูและบุคลากรคนใดที่มาถึงที่ทำงานก่อนมีสิทธิเลือกที่จอดรถที่ใกล้อาคารมากที่สุด มีสิทธิใช้ห้องอาหารและลิฟต์ทุกตัวอย่างเท่าเทียมกัน ค่านิยม ในเรื่องความเท่าเทียมกันของบุคลากรได้รับการยอมรับจากคนส่วนใหญ่และเป็นธรรมเนียมปฏิบัติสืบต่อกันมาแต่แล้ววันหนึ่งผู้บริหารระดับสูงกลับมีพฤติกรรมไปในทางที่ขัดแย้งกับค่านิยมดังกล่าวโดยกันพื้นที่จอดรถและพื้นที่ห้องอาหารส่วนหนึ่งไว้สำหรับผู้บริหารระดับตั้งแต่ผู้จัดการฝ่ายขึ้นไปเนื่องจากครูและบุคลากรเพิ่มขึ้นมากจนเกิดความไม่สะดวกแก่ผู้บริหารในการหาที่จอดรถและใช้บริการ

ห้องอาหาร การกระทำของผู้บริหารระดับสูงดังกล่าวทำให้ครูและบุคลากรรู้สึกสับสนและไม่พอใจ ครูและบุคลากรส่วนใหญ่เห็นว่าการกระทำของผู้บริหารเป็นการใช้อำนาจตามอำเภอใจมีความคิดและการกระทำที่ไม่อยู่กับร่องกับรอย เชื่อถือไม่ได้ ทำให้วัฒนธรรมองค์กรนั้นเปลี่ยนไป ในลักษณะที่แฝงไว้ด้วยความขัดแย้งและไม่วางใจกันระหว่างผู้บริหารกับครูและบุคลากร ดังนั้นถ้าจะให้วัฒนธรรมองค์กรได้รับการสืบสานให้ดำรงอยู่ต่อไป ทั้งผู้บริหารและครูและบุคลากร ไม่ควรมีความคิดและพฤติกรรมที่ขัดแย้งกับค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐาน และธรรมเนียมปฏิบัติในหน่วยงาน

5.4 การเน้นย้ำวัฒนธรรมองค์กร

เพื่อให้วัฒนธรรมขององค์กรดำรงอยู่ต่อไป ผู้บริหารควรหาโอกาสเน้นย้ำค่านิยมความเชื่อ บรรทัดฐาน และธรรมเนียมปฏิบัติขององค์กรที่ถูกกลืนหรือฝ่าฝืน ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ว่าวัฒนธรรมองค์กรมีลักษณะเป็นนามธรรมและมักลื่นไหลออกไปจากความคิดคำนึงของสมาชิกองค์กรในชีวิตประจำวัน แต่เมื่อใดที่วัฒนธรรมองค์กรถูกกลืนหรือ ฝ่าฝืน สมาชิกองค์กรจะคิดคำนึงถึงธรรมเนียมบรรทัดฐานทางวัฒนธรรมขึ้นมา และจะตระหนักว่าธรรมเนียมบรรทัดฐานเรื่องใดที่ถูกกลืนหรือฝ่าฝืน ซึ่งผู้บริหารองค์กรควรดำเนินการแก้ไขโดยหมั่นกำกับหรือเน้นย้ำวัฒนธรรมองค์กรในจุดนั้นๆ ตัวอย่างเช่น ถ้าธรรมเนียมปฏิบัติในการแต่งตัวหรือโยกย้ายบุคลากรในหน่วยงานถูกกลืน ผู้บริหารอาจสอดส่องกำกับหรือเน้นย้ำให้สมาชิกองค์กรทำให้ถูกต้องตามธรรมเนียมปฏิบัติของหน่วยงาน

สรุปวิธีการสืบสานวัฒนธรรมองค์กรทั้ง 4 วิธี ดังนี้

5.1 คัดเลือกบุคลากรที่มีแนวโน้มจะยอมรับวัฒนธรรมขององค์กร

5.2 การหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กร

5.3 ระมัดระวังการกระทำที่อาจขัดแย้งกับวัฒนธรรมในองค์กร

5.4 เน้นย้ำวัฒนธรรมองค์กรที่ถูกกลืนหรือฝ่าฝืน

6. อุปสรรคที่สำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร

ประกอบด้วย 3 ปัจจัยหลัก ดังต่อไปนี้

6.1 การมองเฉพาะภายในงานของตน เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่มีวิสัยทัศน์ มีสายตาสั้นไม่กว้างไกล ไม่รู้ความเคลื่อนไหวของงาน และคู่แข่งชั้น ไม่ทันสมัย ไม่นำเทคโนโลยีหรือเทคนิคใหม่ๆ มาใช้ จะเห็นได้ในงานครอบครัว ที่มีอยู่จำนวนมากในประเทศไทย งานครอบครัวมุ่งวัฒนธรรมผู้ประกอบการ โดยยึดติดกับวัฒนธรรมผู้นำเพียงผู้เดียว ทำให้การดำเนินงานเจริญเติบโตเป็นไปอย่างเชื่องช้า จึงจำเป็นต้องเปลี่ยนเป็นงานมหาชนเพิ่มมากขึ้นเพื่อความอยู่รอดและสามารถเจริญเติบโตสู่ระดับสากล

6.2 มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงจนเกินไป ผู้บริหารที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงบางครั้งทำให้วัฒนธรรมองค์กรเสียหายได้ ผู้บริหารที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงจะมีความเชื่อในความรู้ความสามารถของตนเองรู้ว่าตนรู้ดีทุกอย่าง เหนือมากกว่าผู้อื่น จะเป็นผู้ที่ไม่ฟังเสียงผู้อื่น อาจทำการขัดขวางข้อมูลทุกอย่างที่ตน

เห็นว่าไม่สอดคล้องกับข้อมูลของตน จะปฏิเสธคำแนะนำปรึกษาของผู้เชี่ยวชาญและที่ปรึกษา ในระยะยาวจะทำให้ผลการดำเนินงานของงานนั้นตกต่ำ หรือบางครั้งผู้บริหารประเมินคู่แข่งต่ำจนเกินไป อาจก่อให้เกิดความหายนะแก่งานได้

6.3 การหย่อนยานทางจริยธรรม ในการที่ผู้บริหารขาดจรรยาบรรณในการดำเนินงาน ทำให้ไม่ได้รับความเชื่อถือแก่บุคคลทั่วไป ซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่มุ่งตนเอง เพียงแต่ต้องการรักษาภาพพจน์ของความเป็นเลิศของงานของตนไว้โดยไม่คำนึงถึงความหายนะที่จะเกิดแก่ตนเองตามมา ดังข่าวในหน้าหนึ่งหนังสือพิมพ์ได้ลงข่าวเกี่ยวกับผู้จัดการสหกรณ์ในมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงแห่งหนึ่งถูกจับข้อหาฉ้อโกง ทั้งนี้ผู้จัดการผู้นี้มุ่งแต่ผลประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าส่วนรวมไม่มีจริยธรรมต่อลูกค้า ทาลายชื่อเสียงของสถาบันองค์กร