

วัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษาเอกชนบนความท้าทายในการแข่งขันเชิงธุรกิจ
Organizational Culture of Private School Amidst the Challenges of Business
Competition

ศุภเกียรติ ฉ่ำเมืองปัก

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

E-mail: s675601802013@ssru.ac.th

กัญญ์รัชการย์ เลิศอมรศักดิ์

E-mail: ganratchakan.le@ssru.ac.th

บทคัดย่อ

บทความนี้มีความมุ่งหมายเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือในสถานศึกษาเอกชนท่ามกลางความท้าทายในการแข่งขันเชิงธุรกิจที่เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะกลุ่มเป้าหมายอย่างนักเรียนที่มีส่วนสำคัญต่อการดำรงอยู่ของสถานศึกษา จึงเป็นโจทย์ใหญ่ของผู้นำสถานศึกษาเอกชนในการดำเนินธุรกิจอย่างไรให้ประสบความสำเร็จ ด้วยสถานะเศรษฐกิจหลังสถานการณ์โควิด 19 ส่งผลกระทบอย่างมากต่อสภาพความเป็นอยู่ในปัจจุบัน ทำให้เด็กนักเรียนต้องหลุดออกจากระบบการศึกษา ผู้ปกครองย้ายนักเรียนไปสถานศึกษาของรัฐแทน ประกอบกับโครงสร้างประชากรกลับฐานจากฐานบนมากกว่าฐานล่าง ทำให้อัตราการเกิดของเด็กลดลงทุกปี จึงเป็นสิ่งที่มีความท้าทายมากที่สุดในการดึงดูดความสนใจของลูกค้ำเพื่อให้ใช้บริการมากขึ้น จำเป็นต้องอาศัยวิธีการหรือแนวทางเพื่อให้ลูกค้ำได้ใช้บริการในระยะยาว ด้วยเหตุนี้จึงเป็นบทพิสูจน์ความสำเร็จขององค์กรที่กำลังใช้เครื่องมืออยู่นั้น เพื่อหาแนวทางในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรของตนเองให้อยู่รอดในสถานการณ์ที่มีความท้าทาย

คำสำคัญ: วัฒนธรรมองค์กร, สถานศึกษาเอกชน, ความท้าทาย, การแข่งขันเชิงธุรกิจ

Abstract

This article aims to provide an understanding of organizational culture as a strategic tool for Private School amidst increasing competition in the business landscape. With students as a crucial target group that significantly contributes to the sustainability of educational institutions, private school leaders face the critical challenge of ensuring business success. The post-COVID-19 economic conditions have had a profound impact on current living standards, leading to a rise in student dropouts and a shift of parents toward enrolling their children in public schools instead.

Additionally, demographic shifts indicate a declining birth rate each year, as the population structure sees more movement from the upper tiers than from the lower ones. These factors pose significant challenges in attracting and retaining students. As a result, private school must adopt various strategies and approaches to ensure long-term engagement with their clients. This underscores the need to develop a strong organizational culture that enables institutions to navigate these challenges effectively. Ultimately, the success of an organization depends on its ability to implement and sustain such cultural frameworks in the face of these dynamic and competitive conditions.

Keywords: Organizational Culture, Private School, Challenge, Business Competition

บทนำ

วัฒนธรรมองค์กรถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญสำหรับสถานศึกษาเอกชนท่ามกลางความท้าทายในการแข่งขันเชิงธุรกิจ โดยมีส่วนกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการประกอบธุรกิจการศึกษายุคปัจจุบัน หลังจากการระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 นั้น (กลุ่มงานพัฒนาวิชาการโรคติดต่อ, 2564) ทำให้เศรษฐกิจทั้งภายในประเทศและต่างประเทศหยุดชะงักลง ส่งผลกระทบอย่างมากต่อธุรกิจการศึกษาไทย ทำให้เกิดปัญหา นักเรียนหลุดออกจากระบบการศึกษา และยังมีปัญหาโครงสร้างประชากรอีก โดยเด็กที่เข้าเรียนในสถานศึกษาเอกชนลดลงอย่างต่อเนื่อง เพราะอัตราการเกิดของเด็กไทยลดลงอย่างเห็นได้ชัด ประกอบกับสถานะเศรษฐกิจทำให้ผู้ปกครองส่งลูกหลานไปเรียนในสถานศึกษาของรัฐแทน จึงส่งผลให้สถานศึกษาเอกชนขาดสภาพคล่องอย่างหนัก โดยเฉพาะสถานศึกษาเอกชนขนาดเล็กจำเป็นต้องปิดกิจการลง (มณฑล ภาคสุวรรณ, 2566)

เมื่อต้องเผชิญกับความท้าทายรอบด้าน ทำให้การแสวงหาเครื่องมือจึงเป็นเป้าหมายสำคัญในการค้นหาจุดเด่นขององค์กร เพื่อก้าวพ้นปัญหาและอุปสรรคที่ถาโถมเข้ามา ด้วยความที่มีอิสระในการบริหารจัดการศึกษา และมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย มาตรฐาน และแผนการจัดการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2565) ทำให้การดำเนินกิจการของสถานศึกษาเอกชนนั้น นายทุนหรือผู้ประกอบการจะเป็นคนกำหนดรูปแบบธุรกิจ (Business Model) ของตนเองไว้ แต่ต้องอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของหน่วยงานภาครัฐ จึงเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดความท้าทายความสามารถเชิงธุรกิจ ว่าสิ่งใดทำได้หรือสิ่งใดทำไม่ได้ และสิ่งใดควรทำหรือสิ่งใดไม่ควรทำ

อย่างไรก็ตาม การสำรวจเครื่องมือเพื่อพิสูจน์ความสำเร็จขององค์กร ยังคงเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้การประกอบธุรกิจการศึกษาต้องดำเนินต่อไป (ณัฐวุฒิ หาญสุวัฒน์, 2566) แม้นายทุนหรือผู้ประกอบการจะมีทรัพยากรมากสักเท่าไร แต่ถ้าใช้เครื่องมือในการบริหารจัดการไม่เป็นก็ไร้ผล บางครั้งจำเป็นต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ประกอบกัน เพื่อสร้างสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้นำพาไปสู่เป้าหมายขององค์กร หากองค์กรใดมีวัฒนธรรมองค์กร

ที่ดี ใครก็อยากอยู่ในองค์กรนั้น เพราะอยู่ด้วยแล้วสบายใจ มีความสุข และส่งผลโดยตรงต่อผลประกอบการ ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา ความเชื่อมั่น และความน่าเชื่อถือของผู้ใช้บริการต่อสถานศึกษาเอกชนแห่งนั้น

ความหมายวัฒนธรรมองค์กร

ก่อนอื่นต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) โดยมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้นิยามไว้ ซึ่งส่วนใหญ่มุ่งเน้นไปในเชิงการสร้างอุดมการณ์ร่วมกัน เพื่อขับเคลื่อนองค์การไปสูเป้าหมายที่ประสบความสำเร็จ หากมองบริบทของสถานศึกษาเอกชนนั้น ปฏิเสธไม่ได้เลยเกี่ยวกับการดำเนินกิจการอย่างไรให้ผลประกอบการในแต่ละปีเจริญงอกงาม สามารถใช้ทรัพยากรที่มีให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เกิดความคุ้มค่าต่อองค์กรและองค์กรได้ประโยชน์สูงสุด ภายใต้การสร้างจิตวิญญาณและวัฒนธรรมในอุดมคติร่วมกัน ดังนี้

วิรัช สงวนวงษ์วาน (2554, หน้า 30) นิยามว่า เป็นค่านิยม และความเชื่อที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบ เพื่อใช้เป็นแนวทางหรือวิธีการในการกำหนดพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรนั้น ให้ดำรงอยู่ภายใต้การจัดการและการกำกับอย่างมีนัยยะ เสมือนเป็นส่วนหนึ่งของบุคลิกภาพ (personality) และจิตวิญญาณ (spirit) ขององค์กร

Gordon (1999, อ้างถึงใน เสนาะ ดีเยาว์, 2546, หน้า 35) กล่าวไว้ว่า สิ่งที่อยู่ภายในแวดล้อมภายในองค์กร โดยรวมข้อสมมติฐาน ความเชื่อ และค่านิยมที่บุคลากรในองค์กรพึงปฏิบัติร่วมกัน และใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน เพื่อมีปฏิสัมพันธ์กับโครงสร้างอย่างเป็นทางการในการกำหนดรูปแบบพฤติกรรม

Schein, Edgar H (2004, อ้างถึงใน พิศ ศรีสวัสดิ์, 2557, หน้า 10) ให้ความหมายว่า เป็นลักษณะที่แสดงถึงสภาพความเป็นอยู่ขององค์กรในการเรียนรู้ร่วมกัน การแก้ไขปัญหา การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ภายนอก และการรวมตัวกันภายในองค์กรเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยมีผู้นำเป็นคนกำหนดทิศทาง มาตรฐาน และรูปแบบพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร พร้อมถ่ายทอดกระบวนต่าง ๆ แก่บุคลากรใหม่ ๆ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

Greenberg and Baron (2008, p. 63) และ Robbin (2001, p. 192) ให้คำนิยามว่า สิ่งที่มีอยู่ทั่วไปเพื่อเป็นกรอบการรับรู้ที่ใช้ในการทำงานร่วมกันของบุคลากรในองค์กรนั้น โดยมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว รวมถึงเจตคติ ค่านิยม ความเชื่อ ปทัสถาน พฤติกรรม และความคาดหวังของบุคลากรในองค์กร

Sweand Kleiner (1998) กล่าวว่า มีความสำคัญต่อความสำเร็จ ถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญสำหรับองค์กรที่พยายามปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมภายนอก (External Environment) เพื่อรับรองความสมบูรณ์ของกระบวนการภายในองค์กร โดยเป็นตัวแปรสำคัญที่สามารถนำไปใช้กำหนดทิศทางขององค์กรได้

จากแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าว สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) เสมือนเป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งที่พึงให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดี ซึ่งเป็นที่นิยมอย่างแพร่หลายทั้งหน่วยงานภาครัฐและองค์กรภาคเอกชน โดยมีหลายคนที่เคยได้ยินคำนี้และเกิดข้อสงสัยว่าคืออะไร และทำไมถึงมีอิทธิพลต่อการทำงานของบุคลากรในองค์กร เพียงคำหนึ่งคำแต่มีผลกระทบอย่างน่าอัศจรรย์ เสมือนเป็นแรงดึงดูดของจักรวาล

ที่ไม่อาจละเลยได้ในบริบทการแข่งขันเชิงธุรกิจ จึงเป็นเหตุผลอย่างหนึ่งที่ผู้ประกอบการต้องใส่ใจและให้ความสำคัญเป็นพิเศษ เพื่อให้ได้กำไรที่งดงามและทำให้ลูกค้าประทับใจเพื่อที่จะได้ใช้บริการในระยะยาว

องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กร

เมื่อเข้าใจนิยามความหมายของวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) จะทำให้เห็นภาพภายในองค์กร ซึ่งมีลักษณะ 2 อย่าง คือ ภาพที่เป็นรูปธรรม หมายถึง สิ่งที่เกิดขึ้นเป็นที่ประจักษ์ และภาพที่เป็นนามธรรม หมายถึง สิ่งที่เกิดขึ้นแต่ไม่เป็นที่ประจักษ์ ซึ่งสามารถแสดงให้เห็นผ่านการประกอบพิธีกรรมที่องค์กรได้จัดวางรูปแบบไว้ให้กระทำ โดยมีนักวิชาการหลายท่าน เช่น Schein (1992) และ Martin (2001) ได้อธิบาย วัฒนธรรมมีความซับซ้อน มีแง่มุมที่หลากหลาย และได้รับอิทธิพลจากปัจจัยต่าง ๆ เช่น ประวัติศาสตร์ ความเป็นผู้นำ และสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อทำความเข้าใจชั้นต่าง ๆ ของวัฒนธรรมและปฏิสัมพันธ์ระหว่างชั้นเหล่านี้ โดยช่วยให้ผู้นำสามารถนำทางและกำหนดวัฒนธรรมขององค์กรได้ ประกอบด้วย 3 ระดับ ได้แก่ 1. วัฒนธรรมทางกายภาพ (Artifacts) หมายถึง การใช้ประสาทสัมผัสผ่านการรับรู้ การมองเห็น และการใช้ความรู้สึก เช่น ภาษา สถาปัตยกรรม การแต่งกาย สัญลักษณ์ พิธีกรรม และพฤติกรรมที่สังเกตได้ ซึ่งการแสดงออกเหล่านี้สามารถสังเกตและวิเคราะห์ได้ เพื่อให้เข้าใจถึงค่านิยมและสมมติฐานทางวัฒนธรรม 2. วัฒนธรรมที่เป็นค่านิยม (Espoused Values) หมายถึง สิ่งที่องค์กรกำหนดรูปแบบหรือพฤติกรรมเพื่อสื่อสารให้บุคลากรนำไปใช้ปฏิบัติตามแบบแผน และเชื่อได้ว่ามันเป็นสิ่งที่ควรกระทำ ได้แก่ กลยุทธ์ เป้าหมาย และปรัชญา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่สังเกตได้ไม่ง่ายและต้องอาศัยปัจจัยหลาย ๆ อย่าง และ 3. วัฒนธรรมที่เป็นฐานคติ (Basic Assumption) หมายถึง ปรัชญาการณณ์ที่ให้เห็นจากพฤติกรรมและการกระทำของบุคลากรที่ใช้ตอบสนองต่อสถานการณ์และปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นการแสดงออกมาโดยไม่รู้สึกรู้ตัว (Unconscious) สะท้อนถึงความเชื่อมั่นและความศรัทธาที่มีต่อสิ่งนั้น ๆ (Schermerhorn Hunt and Osborn, 1992)

สรุปได้ว่า ในแต่ละส่วนของวัฒนธรรมองค์กร เปรียบเสมือนขนมชั้นที่มีองค์ประกอบในหลาย ๆ ส่วนที่คอยยึดโยงกันเพื่อให้ได้เป็นชั้นที่สมบูรณ์ เป็นดั่งเป้าหมายขององค์กรที่ต้องการขับเคลื่อนในแต่ละส่วนให้มีภาพลักษณ์ที่ดี มีคุณภาพ และมีลักษณะเฉพาะตัว เพียบพร้อมไปด้วยศักยภาพและความรู้ความสามารถที่มากขึ้น โดยผ่านกระบวนการที่ออกแบบมาใช้กำหนดลักษณะต่าง ๆ ภายในองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถยืนหยัดด้วยลำแข้งของตนเอง พึ่งพาตนเองได้ และสามารถแข่งขันเพื่อแย่งชิงความเป็นที่หนึ่งของตลาดการศึกษาได้

ลักษณะวัฒนธรรมองค์กร

ในแต่ละองค์กรล้วนมีลักษณะบ่งชี้ทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ต้องอาศัยปัจจัยหรือแรงกระตุ้นให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดเป็นรูปธรรม จะแบ่งออกเป็น 4 ปัจจัย ได้แก่ 1. ปัจจัยภายใน คือ ผู้นำองค์กรและบุคลากรภายในองค์กร รวมทั้งค่านิยม พฤติกรรม และวัฒนธรรมการทำงาน โดยเป็นตัวกำหนดและมีลักษณะบ่งชี้เฉพาะผ่านการแสดงออก 2. ปัจจัยภายนอก คือ ผู้ใช้บริการหรือลูกค้า รวมทั้งการแข่งขันเชิงธุรกิจ ความต้องการ

ของตลาด การเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ 3. ปัจจัยความยืดหยุ่น คือ การให้ความสำคัญกับการปรับตัวและการเปลี่ยนแปลงที่มีลักษณะเป็นสากล เข้าถึงง่าย เท่าทัน และเท่าเทียมกัน รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม และ 4. ปัจจัยความไม่ยืดหยุ่น คือ การให้ความสำคัญกับการมีเสถียรภาพ ความมั่นคง และยึดถือกฎระเบียบเป็นที่ตั้ง รวมทั้งมีแบบแผนและโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน โดยมีนักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรจนเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวาง ซึ่งจำแนกออกเป็น 4 ลักษณะ ดังนี้

1. วัฒนธรรมเครือญาติ (Clan culture)

Lawler (1996) กล่าวว่า องค์กรที่ดีและมีประสิทธิภาพจะให้อำนาจแก่บุคลากร สร้างองค์ความรู้ใหม่ เช่น การถ่ายทอด การอบรม และการพัฒนาความสามารถของบุคลากรในทุกระดับ ทั้งผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ ผู้อำนวยการ ผู้บริหาร ครู ผู้สอน บุคลากรทางการศึกษาและเจ้าหน้าที่ เพื่อให้มีความมุ่งมั่นในการทำงาน และรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยสามารถตัดสินใจด้วยตนเองจากภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบ

Cameron & Freeman (1999) นิยามว่า เป็นการเห็นพ้องต้องกัน ความเป็นพรรคพวกเดียวกัน สามัคคีกลมเกลียว และรู้สึกเสมือนเป็นสมาชิกในครอบครัว โดยมีความยืดหยุ่น มีค่านิยมตามขนบธรรมเนียม ประเพณี และคำนึงถึงผลกระทบต่อผู้อื่น มุ่งเน้นการทำงานเป็นหมู่คณะ มีส่วนร่วม ไม่สร้างความแตกแยก อะลุ่มอล่วย ช่วยเหลือกัน ร่วมมือกัน เป็นกันเองแบบพี่น้อง และมีความยุติธรรม เป็นธรรม และเท่าเทียมกัน สะท้อนการมีกระบวนการเรียนรู้ทางสังคมสูง มีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี มีการส่งเสริมบุคลากรให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและจงรักภักดีต่อองค์กร

Daft & Richard L. (2001) อธิบายว่า เป็นการให้ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมของบุคลากร เพื่อให้สามารถพัฒนาตนเองให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอก โดยบรรยากาศในการทำงานจะคล้ายครอบครัวที่คอยให้ความช่วยเหลือ ร่วมมือกัน ความเอาใจใส่ และมีความเอื้ออาทรต่อกัน

จากแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าว สรุปได้ว่า วัฒนธรรมเครือญาติ (Clan culture) เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ภายในองค์กร ที่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วม การอยู่ร่วมกัน การแสดง ความมุ่งมั่น และจงรักภักดีต่อองค์กร ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับโครงสร้างแบบครอบครัว เช่น การทำงานแบบกันเอง การดูแลเอาใจใส่ และการช่วยเหลือกัน โดยเน้นการสร้างค่านิยมร่วมกันและนโยบายสู่ความสำเร็จของ เป้าหมาย สะท้อนให้เห็นถึงสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน ภาวะผู้นำองค์กรที่ไว้วางใจ การดูแลและการให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากร รวมถึงการเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและความสามัคคีภายในกลุ่ม เพื่อสร้างภาพลักษณ์องค์กรที่แข็งแกร่งในการแข่งขันและลูกค้าจะถูกมองว่าเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2. วัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง (Adhocracy Culture)

Denison (1990) อธิบายว่า เป็นวิธีการทำงานที่มีความยืดหยุ่น ปรับตัว และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายนอก เพื่อให้องค์กรสามารถพ้นผ่านจากสภาวะการณ์ที่มีความไม่แน่นอน และมีความซับซ้อน โดยอาศัยการเน้นผู้ใช้บริการ (Customer Focus) การสร้างการเปลี่ยนแปลง (Creating Change) และการเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning)

Cameron and Freeman (1999) นิยามว่า เป็นการมุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์ เปลี่ยนแปลงพัฒนา มีความยืดหยุ่นสูง และตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอก โดยมีค่านิยมที่เกี่ยวกับการใช้จินตนาการ การทดลอง กล้าคิดนอกกรอบ กล้าเสี่ยง มีอิสระในการคิดการตัดสินใจ และตอบสนองต่อลูกค้าโดยไม่ยึดติดกับกรอบเดิม ๆ ถือเป็น การเอื้อต่อการเพิ่มขีดความสามารถให้สอดคล้องกับยุคสมัยใหม่ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

จากแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าว สรุปได้ว่า วัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง (Adhocracy Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มุ่งสร้างค่านิยมใหม่แก่องค์กร และสร้างบรรยากาศที่เป็นสภาพแวดล้อมแห่งการเปลี่ยนแปลง เอื้อต่อการเพิ่มขีดความสามารถ ส่งเสริมความคิดริเริ่ม และความเป็นอิสระ โดยให้ความสำคัญกับนวัตกรรม การเพิ่มคุณภาพของผลิตภัณฑ์ และการพัฒนาบริการขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งต้องอาศัยกระตือรือร้นในการทำงาน และการใช้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถใหม่ ๆ เช่น การสร้างผลิตภัณฑ์และบริการที่มีเอกลักษณ์และมีมูลค่าเพิ่ม ผู้นำในการสร้างองค์กรมีการพัฒนาวิสัยทัศน์ที่น่าสนใจ เน้นย้ำถึงแนวคิดเกี่ยวกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ ไม่มีรูปแบบการทำงานที่ตายตัว มีความยืดหยุ่น และการปรับตัวให้ทันยุคทันสมัยและตั้งรับกับการเปลี่ยนแปลง

3. วัฒนธรรมการตลาด (Market Culture)

Cameron & Freeman (1999) นิยามว่า เป็นค่านิยมการทำงานเชิงรุก แข่งขัน มีความคิดริเริ่มของบุคคล โดยเน้นการมีเสถียรภาพหรือความมั่นคง มีการยอมรับ และตอบสนองจากสภาพแวดล้อมภายนอก ผ่านการกำหนดเป้าหมายที่สะท้อนความสำเร็จ เช่น ส่วนแบ่งการตลาด กำไร และยอดขาย ซึ่งความสำเร็จขององค์กรจะขึ้นอยู่กับบุคลากรที่มุ่งมั่นในการทำงานและแข่งขันกันทำงานอย่างหนัก เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร

Daft (2008) กล่าวว่า เป็นองค์กรที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อให้บุคลากรเข้าใจ รับรู้ และสามารถปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จได้ตามที่เป้าหมายกำหนดไว้ โดยให้ความสำคัญกับการแข่งขัน และการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก

Slocum & Hellriegel (2011) อธิบายว่า เป็นการให้ความสำคัญต่อตัวชี้วัดที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรจากการเติบโตของการดำเนินธุรกิจ ผลประกอบการ ยอดขาย ส่วนแบ่งการตลาด และสถานภาพทางการเงินขององค์กร

จากแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าว สรุปได้ว่า วัฒนธรรมการตลาด (Market Culture) เป็นการมุ่งเน้นการบรรลุเป้าหมายเป็นสำคัญ โดยผู้นำมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเห็นผลสำเร็จตามเป้าหมาย เช่น ผลประกอบการที่ดี การแข่งขันเพื่อเป็นที่หนึ่งของตลาด และจำนวนยอดขายที่เพิ่มขึ้น โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อกำหนดให้บรรลุเป้าหมายที่ทำหาย และการปลูกฝังค่านิยมแบบแข่งขันเชิงรุก ซึ่งให้ความสำคัญกับผู้ใช้บริการเป็นพิเศษ เพราะลูกค้า คือ พระเจ้า เพื่อหวังให้ลูกค้าใช้บริการในระยะยาว และเกณฑ์ความสำเร็จจึงตามการบรรลุเป้าหมาย เช่น การทำงานของบุคลากรจะขึ้นอยู่กับความพึงพอใจของลูกค้า การทำงานเพื่อแข่งขันแบบเอาชนะ

โดยบุคลากรที่มีผลงานดี จะได้รับค่าตอบแทนที่สูง ส่วนบุคลากรที่ผลงานต่ำกว่าเป้าหมายอาจจะถูกพิจารณาให้ออก

4. วัฒนธรรมลำดับชั้น (Hierarchy Culture)

Cameron & Freeman (1999) นิยามว่า เป็นระเบียบ กฎ และข้อบังคับต่าง ๆ ที่คาดหวังให้บุคลากรในองค์กรประพฤติปฏิบัติตาม โดยเน้นความมีเสถียรภาพหรือความมั่นคง ผ่านค่านิยมในเรื่องความประหยัด ความคุ้มค่า และมีประสิทธิภาพในการทำงาน ที่มีรูปแบบเป็นทางการและมีแบบแผนที่ตายตัว อาศัยการใช้ระเบียบ คำสั่ง และข้อกำหนดต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรเกิดความเชื่อฟังต่อผู้บังคับบัญชา ซึ่งเหมาะสำหรับองค์กรที่มีสภาพแวดล้อมไม่มีการเปลี่ยนแปลง

Daft (2004) กล่าวว่า เป็นการให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมภายใน มีความคงเส้นคงวาในการทำงานเพื่อให้เกิดความมั่นคง โดยความสำเร็จขององค์กรเกิดจากความสามารถในการบูรณาการและความมีประสิทธิภาพในการใช้เหตุและผล ซึ่งปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำองค์กรส่วนใหญ่จะพยายามหลีกเลี่ยงวัฒนธรรมรูปแบบนี้ เนื่องจากต้องการมีความยืดหยุ่นคล่องตัวมากขึ้นนั่นเอง

จากแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าว สรุปได้ว่า วัฒนธรรมลำดับชั้น (Hierarchy Culture) เป็นวัฒนธรรมที่ตายตัว มีโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน กฎระเบียบและขั้นตอนที่มีบรรทัดฐาน มีมาตรฐานการควบคุมและตรวจสอบที่เข้มงวด และการทำงานจะแยกจากกันอย่างชัดเจน โดยแบบแผนที่เป็นทางการและขั้นตอนการปฏิบัติงานจะมีมาตรฐานและตัวชี้วัดที่อธิบายไว้อย่างดี เช่น หน่วยงานราชการ หน่วยงานในกำกับ เป็นต้น ความเป็นผู้นำมุ่งเน้นไปที่ความมั่นคง การจัดการองค์กรที่ดี การตัดสินใจที่ชัดเจน มีความรับผิดชอบสูง ทำงานตามหน้าที่ จึงถือเป็นกุญแจสำคัญสู่ความสำเร็จ เพราะค่านิยมหลักเน้นไปที่การรักษาการผลิตสินค้าและการให้บริการที่มีประสิทธิภาพ เชื่อถือได้ รวดเร็ว และราบรื่น

สรุป

บทความนี้เป็นการอธิบายวัฒนธรรมองค์กรในฐานะเป็นเครื่องมือเพื่อใช้ประกอบสร้างบนฐานของหลักวิชา หากใช้เครื่องมือให้ถูกทางและพิจารณาตามบริบทจะเห็นจุดเด่นและลักษณะสำคัญของสถานศึกษาของตนเอง เพื่อสร้างจุดเน้นและความแตกต่างด้วยการช่วงชิงโอกาสทางการตลาดที่มีการแข่งขันอย่างดุเดือดในช่วงหลังสถานการณ์โควิด 19 ประกอบกับโครงสร้างประชากรที่มีฐานบนมากขึ้นและฐานล่างกลับน้อยลง ทำให้กลุ่มเป้าหมายที่เป็นชุมทรัพย์ที่สำคัญกำลังถูกแย่งชิง หากองค์กรใดมองเห็นโอกาสมาก่อน ก็มีโอกาที่จะประสบความสำเร็จมากกว่า หากองค์กรใดยังมองไม่เห็นโอกาสก็จะยากต่อการเข้าถึงเส้นชัย

ฉะนั้น การอาศัยปัจจัยรอบด้านจึงเป็นสิ่งที่ต้องนำกลับมาคิดทบทวนถึงสภาพความเป็นจริง ในฐานะเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ทุกองค์กรให้ความสำคัญอย่างปฏิเสธไม่ได้เลยว่าต้องมีจริง ๆ เพราะทำหน้าที่เสมือนเป็นเข็มทิศชี้แนวทางเพื่อนำพาไปสู่แสงสว่างที่ปลายอุโมงค์ของจริง ท่ามกลางสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งเอาแน่เอานอนไม่ได้กับสถานการณ์ยุคปัจจุบัน เมื่อสังคมเปลี่ยน เศรษฐกิจเปลี่ยน และการเมืองเปลี่ยน ก็ล้วนมี

ผลกระทบรอบด้าน จึงเป็นโจทย์ที่สำคัญที่ทำให้องค์กรเกิดการรับรู้ถึงความเป็นมาของวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่ได้มีใครนิยามและให้ความหมายในเชิงปฏิบัติอย่างตายตัว ขึ้นอยู่กับสภาพและบริบทของแต่ละแห่งที่จะต้องนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับสภาพที่ตนเองเผชิญอยู่

สรุปได้ว่า สถานศึกษาเอกชนในแต่ละแห่ง จะมีรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างขึ้นอยู่กับปัจจัยหลาย ๆ อย่างที่ต้องนำมาประกอบกัน ซึ่งแต่ละรูปแบบล้วนมีแม่แบบที่ชัดเจนและมีลักษณะเด่นขึ้นอยู่กับการนำไปวิเคราะห์ของสถานศึกษาตนเองว่าอยู่ในรูปแบบใด ไม่ได้มีรูปแบบที่ตายตัว แต่เป็นแม่แบบที่สามารถนำไปเพื่อวิเคราะห์สภาพองค์กรของตนเองว่าให้บริหารจัดการอย่างไรให้ก้าวทันสถานการณ์ที่มีความท้าทายและมีการแข่งขันเชิงธุรกิจที่สูงขึ้น หากองค์กรใดไม่ปรับตัวให้ก้าวทัน องค์กรนั้น อาจเจ๊งได้ ยิ่งเป็นธุรกิจการศึกษาของสถานศึกษาเอกชนนั้น ผู้รับใบอนุญาตต้องกลับมาคิดทบทวนตนเองว่าจะดำเนินการอย่างไรให้ธุรกิจของตนเองประสบความสำเร็จในสถานการณ์ที่ต้นทุนสูงขึ้น ค่าครองชีพแพงขึ้น แต่ในทางกลับกัน กลุ่มเป้าหมายกลับลดลง คู่แข่งเชิงธุรกิจกลับมากขึ้น จึงเป็นบทพิสูจน์ฝีมือผู้บริหารจริง ๆ ว่ามีฝีมือใหม่ที่จะนำพาองค์การไปจนถึงจุดหมาย

เอกสารอ้างอิง

- กิสขณี ทวีผล. (2562). *อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 16*. (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. กรุงเทพมหานคร. <https://ir.stou.ac.th/bitstream/123456789/10749/1/FULLTEXT.pdf>.
- พิศ ศรีสวัสดิ์. (2557). *วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดนครสวรรค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42* (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, นครสวรรค์.
- วันสสนันท์ บุญเพิ่มพูน, และ สมบูรณ์ สารพัด. (2566). *ผลกระทบของวัฒนธรรมองค์กรต่อการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานขององค์กรและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรม*. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วิรัช สงวนวงศ์วาน. (2554). *การจัดการพฤติกรรมองค์กร* (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: วี. พรินท์.
- ศุภาพิชญ์ อินแดง. (2565). *วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของกลุ่มเจนเนอร์เรชันวายในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล* (สารนิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยมหิดล. นครปฐม. <https://bit.ly/3Qj3j1C>.
- เสนาะ ตีเยาว์. (2546). *หลักการบริหาร* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เอกราช โฆษิตพิมานเวช, และ พา อักษรเสื่อ. (2561). *วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนเอกชน*. *วารสารวิชาการธรรมทรรศน์*. มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, 18(3), 364-372.

- Cameron, K. S., & Freeman, S. (1999). Cultural congruence, strength, and type: Relationships to effectiveness. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 23–58.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1990). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. New York: Addison Wesley.
- Daft, R. L. (2001). *Organization theory and design* (7th ed.). Ohio: South-Western College Publishing.
- Daft, R. L. (2004). *Organization theory and design* (8th ed.). Australia: Thomson South-Western.
- Daft, R. L. (2008). *New era of management* (2nd ed.). China: China Translation and Printing Services.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: Wiley.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2008). *Behavior in organizations* (9th ed.). London: Pearson Education, Inc.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2011). *Organizational behavior* (13th ed.). Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Lawler, E. E. (1996). *La ventaja creando organizaciones participativas e innovadoras*. Barcelona, Spain: Ediciones Granica SA.
- Martin, J. (2001). *Organizational behavior* (2nd ed.). London: Thomson Learning.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2nd ed.). California: Jossey-Bass.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (1992). *Organizational behavior* (6th ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Swe, V., & Kleiner, B. H. (1998). Managing and changing mistrustful cultures. *Industrial and Commercial Training*, 30(2), 66–70. <https://doi.org/10.1108/00197859810207689>.