

วัฒนธรรมองค์กร

ความหมายและความสำคัญของวัฒนธรรมในองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร เป็นวิถีชีวิตที่คนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งยึดถือปฏิบัติสืบทอดกันมา ซึ่งจะกลายเป็นนิสัยและความเคยชิน และกลายเป็นขนบธรรมเนียมประเพณี วิธีประพฤติปฏิบัติ ความเชื่อ ค่านิยม รวมทั้งภาษาวัตถุสิ่งของต่าง ๆ วัฒนธรรมทำให้คนรวมตัวกันเป็นสังคม มีการอยู่ร่วมกันอย่างมีระเบียบ ผลของวัฒนธรรมจะออกมาในรูปจริยธรรม ตลอดจนค่านิยมที่ใช้ในการตัดสินใจหรือวินิจฉัยสั่งการจริยธรรมองค์กรถือเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้เกิดการดำเนินงานขององค์กรก้าวหน้าและส่งผลให้องค์กรได้รับความเชื่อถือจากสังคม ดังนั้นองค์กรทุกประเภทจึงจำเป็นต้องนำจริยธรรมมาใช้ในการบริหารและแก้ไขปัญหาองค์กรอย่างถูกวิธีเพื่อให้ได้รับความเชื่อถือ ภาพพจน์ที่ดี อันนำมาซึ่งชื่อเสียง เกียรติยศและความก้าวหน้าในระยะยาวขององค์กร

ในองค์กรทั้งหลายซึ่งเกิดจากการรวมกลุ่มของคนอย่างมีระเบียบนั้น ถ้าเรามองที่ปัจเจกบุคคลจะเห็นว่า บุคคลจะกระทำการไปสู่เป้าหมายใด ๆ ได้นั้น เขาอาศัยศูนย์รวมของใจหรือจิตใจเป็นตัวนำดังที่มักกล่าวกันว่า “สำเร็จด้วยใจ” เมื่อปัจเจกบุคคลมารวมกันในองค์กรมีจิตใจมากมายแตกต่างกันไป สิ่งที่จะผูกความแตกต่างของจิตใจเหล่านี้ให้อยู่ด้วยกันได้และทำงานไปในทิศทางเดียวกันได้ หรือมีค่านิยมในเรื่องต่าง ๆ โดยเฉพาะ ค่านิยมที่เกี่ยวกับงานในหน่วยงานที่ตนเองมี วิถีชีวิตอยู่สอดคล้องกันได้ สิ่ง ๆ นั้น ก็คือ “วัฒนธรรม” ในองค์กร การศึกษาวัฒนธรรมในองค์กรได้รับความสนใจมากขึ้นในปัจจุบัน เมื่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมมีผลกระทบต่อองค์กร โดยเฉพาะในด้านเทคโนโลยี เทคโนโลยีสามารถทำให้งานง่ายขึ้นและทำให้การทำงานในยุคข้อมูลข่าวสารหรือยุคโลกาภิวัตน์สามารถจัดขนาดองค์กรให้เล็กลง มีการกระจายอำนาจออกไปให้บริการอย่างกว้างขวางเฉพาะพื้นที่ เฉพาะราย เฉพาะด้าน จนกลุ่มคนเหล่านี้มีเป้าหมายเฉพาะของกลุ่ม เช่น กลุ่มนิติกร กลุ่มบัญชี กลุ่มบริหารงานบุคคล และกลุ่มอื่น ๆ กลุ่มเหล่านี้อาจมีชื่อเป็นแผนก ฝ่าย กอง กรม หรือกระทรวงก็ได้ อย่างไรก็ตามมีสายโยงใยคือ วัฒนธรรมในการทำงาน เป็นศูนย์รวมของจิตใจจากองค์กรต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถทำงานมุ่งไปสู่ทิศทางเดียวกันได้

วัฒนธรรมโรงเรียน (School Culture) วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)

ความสนใจศึกษาในเรื่องวัฒนธรรมองค์การได้เกิดขึ้นเป็นรูปเป็นร่าง ราวต้นปี ค.ศ. ๑๙๘๐ วัฒนธรรมองค์การได้กลายมาเป็นศูนย์รวมของความสนใจในการศึกษาพฤติกรรมองค์การ และชี้ให้เห็นว่าวัฒนธรรมเป็นสิ่งสำคัญที่บ่งบอกถึงความสำเร็จขององค์การ (วิเชียร วิทยอุดม : ๒๕๕๑ : ๓๙๗) โรงเรียนเป็นองค์การหนึ่งในสังคม ทุกโรงเรียนมีวัฒนธรรมที่เป็นลักษณะเฉพาะของตนเอง (Marzano and others, ๒๐๐๕) และวัฒนธรรมโรงเรียนยังเป็นพื้นฐานสำหรับการปรับปรุงพัฒนาโรงเรียนให้เกิดผลสำเร็จ (Maher and others, ๒๐๐๑) ดังนั้นวัฒนธรรมโรงเรียนในทางบวกจึงมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ทางสังคมและทางวิชาการของนักเรียน (Squires and Kranyik, ๑๙๙๖)

ความหมายของวัฒนธรรมโรงเรียน

วัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงานองค์การให้บรรลุผลสำเร็จ เพราะวัฒนธรรมองค์การเป็นเครื่องมือที่ช่วยเพิ่มทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล โรงเรียนประถมศึกษาเป็นองค์การหนึ่งในระบบสังคม ในที่นี้จะแทนความหมายของวัฒนธรรมองค์การเช่นเดียวกับความหมายของวัฒนธรรมโรงเรียนมีผู้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การไว้แตกต่างกัน ดังนี้

วิเชียร วิทยอุดม (๒๕๕๑ : ๓๙๘) ให้ความหมาย วัฒนธรรมองค์การไว้ว่า วัฒนธรรมองค์การคือวิถีการดำรงชีวิตในองค์การและวิถีชีวิตโดยรวมของคนในองค์การ ซึ่งเป็นมาตรฐานสำหรับเอาไว้ให้พนักงานยึดเป็นหลักในการทำงานและการใช้ชีวิตอยู่ในองค์การ

พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต (๒๕๕๒ : ๒๒๒) นิยามความหมาย วัฒนธรรมองค์การ คือ ความเชื่อและค่านิยมพื้นฐานร่วมกันของสมาชิกภายในองค์การ ปรากฏออกมาในวิถีของบรรทัดฐานแห่งการคิดและการปฏิบัติ มีกระบวนการถ่ายทอดจากบุคคลรุ่นหนึ่งไปยังอีกรุ่นหนึ่งในหลากหลายรูปแบบ

นิวสตรอม และเดวิส (Newstrom and Davis, ๒๐๐๒ : ๙๑) เห็นว่าวัฒนธรรมองค์การหมายถึง ชุดของข้อสมมติฐาน ความเชื่อ ค่านิยม บรรทัดฐานซึ่งสมาชิกในองค์การได้ร่วมกันยึดถือปฏิบัติ รอบบิเนสส์ (Robbins, ๒๐๐๓ : ๕๒๕) นิยามความหมายวัฒนธรรมองค์การว่า เป็นระบบของความหมายร่วมที่ยึดถือโดยสมาชิกขององค์การ ทำให้มีความแตกต่างจากองค์การอื่น ระบบของความหมายร่วมนี้จะเป็นคุณลักษณะที่สำคัญทางค่านิยมขององค์การ

ไชน์ (Schein, ๒๐๐๔ : ๑๗) ได้อธิบายความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่าหมายถึง แบบแผนของฐานคติร่วมกันซึ่งเกิดจากการเรียนรู้ในองค์การ ช่วยให้เกิดการแก้ปัญหา การปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมภายนอก และเกิดการบูรณาการต่อสิ่งแวดล้อมที่อยู่ภายในองค์การ สามารถดำเนินไปได้อย่างดี และได้รับการถ่ายทอดสู่สมาชิกใหม่ในฐานะที่เป็นแนวทางที่ถูกต้องต่อการแก้ปัญหา

กล่าวโดยสรุป วัฒนธรรมองค์การหมายถึง กรอบแนวทางของระเบียบและแบบแผน การประพฤติปฏิบัติอันเกิดจากค่านิยม ความเชื่อที่เห็นได้จากพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การว่าจะทำอะไร ทำอย่างไรที่ทำให้แต่ละองค์การมีลักษณะที่แตกต่างกันไป ซึ่งองค์การมีความคาดหวัง และสนับสนุนการให้สมาชิกรับรู้ เข้าใจถึงกิจวัตรขององค์การและร่วมกันยึดถือปฏิบัติ

การก่อตัวของวัฒนธรรมองค์การ

การสร้างวัฒนธรรมให้เกิดขึ้นในองค์การจำเป็นต้องอาศัยระยะเวลา วัฒนธรรมจะมีอิทธิพลต่อรูปแบบพฤติกรรมของบุคคลและกลายเป็นสิ่งหล่อหลอมพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ

วัฒนธรรมองค์การจะเป็นตัวแทนของค่านิยมและความเข้าใจร่วมกันของบุคลากร และค่านิยมนี้จะแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนในเรื่องของวัฒนธรรมองค์การทั้ง ๘ ประการ คือ (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, ๒๕๕๑ : ๒๕๖ - ๒๖๘)

๑. สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (Environmental Status in Business) องค์การแต่ละองค์การจะดำเนินงานอยู่ในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่จะกำหนดประเภทขององค์การที่ต้องการเจริญเติบโต
๒. ค่านิยม (Value) เป็นแนวความคิดและความเชื่อพื้นฐานที่กำหนดมาตรฐานของความ สำเร็จภายในองค์การภายใต้การยึดถือร่วมกันของบุคลากรทุกคน
๓. สัญลักษณ์ (Symbol) คือวัตถุ การกระทำหรือเหตุการณ์ที่ถ่ายทอดความหมายบางอย่างเป็นสัญลักษณ์ที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งจะถ่ายทอดค่านิยมขององค์การ
๔. เรื่องราว (Stories) คือเรื่องเล่าบนรากฐานของเหตุการณ์จริงที่ถูกบอกเล่าอยู่บ่อยครั้งและรับรู้ร่วมกันของสมาชิก เรื่องราวจะถูกบอกเล่าเพื่อรักษาค่านิยมขององค์การไว้
๕. วีรบุรุษ (Hero) คือตัวเชิดเพื่อแสดงเป็นตัวอย่างของการกระทำ ๑ คุณลักษณะ และบุคลิกภาพ

วัฒนธรรมขององค์กร วัฒนธรรมคือแบบจำลองของบทบาทเพื่อการดำเนินงานตามของสมาชิก

๖. คำขวัญ (Slogan) คือประโยคหรือถ้อยคำที่แสดงค่านิยมขององค์กร

๗. งานพิธีหรือธรรมเนียมปฏิบัติ (Tradition) คือกิจกรรมที่เตรียมเอาไว้เป็นเหตุการณ์พิเศษ เพื่อปลูกฝังค่านิยมขององค์กรและเสริมคุณค่าของความสำเร็จ

๘. เครือข่ายทางวัฒนธรรม (Cultural Network) วัฒนธรรมองค์กรจะถูกถ่ายทอดผ่านเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ เรื่องราวของอุดมคติและวีรบุรุษขององค์กรก่อนหน้านี้จะถูกรับรู้ร่วมกันทั่วทั้งองค์กร และระหว่างรุ่นของบุคลากรที่ต่อเนื่องกัน

นอกจากนี้ เซอร์จิโอแวนนิ (Sergiovanni, ๑๙๘๘ : ๑๐๖ - ๑๐๘) ได้กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์กรได้ก่อตัวขึ้นมาจากสิ่งต่อไปนี้

๑. ประวัติของสถานศึกษา (School 's history) หมายถึง สิ่งที่ยังความเป็นอดีตของสถานศึกษา ยังดำรงอยู่ ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปแบบของพฤติกรรมปฏิบัติหรือสิ่งที่ถูกสร้างขึ้นมา

๒. ความเชื่อ (Beliefs) คือสมมติฐานและความเข้าใจที่บุคลากรได้กระทำร่วมกัน มีความเกี่ยวข้องกับปฏิบัติงานของสถานศึกษา ซึ่งอาจอยู่ในรูปของปรัชญาหรือข้อกำหนดอื่น ๆ

๓. ค่านิยม (Values) เป็นสิ่งที่สถานศึกษาให้ความสำคัญเกี่ยวกับการประพฤติปฏิบัติ

๔. ปทัสถานและมาตรฐาน (Norms and Standard) คือสิ่งที่ควรประพฤติปฏิบัติและข้อห้ามของบุคลากรซึ่งจะก่อให้เกิดพฤติกรรมที่ควรให้การยกย่องชมเชยและควรได้รับการลงโทษ

๕. รูปแบบของพฤติกรรม (Patterns of Behavior) คือสิ่งที่ยอมรับและเป็นแนวทางของการปฏิบัติงาน มีลักษณะเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมา อุปนิสัย และพิธีการในสถานศึกษา ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร

ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบแผน ระเบียบปฏิบัติของผู้ร่วมงานในแต่ละองค์กรที่ประพฤติปฏิบัติไปในแนวเดียวกัน ซึ่งกำหนดขึ้นตามความเชื่อ ค่านิยมของบุคคลในองค์กรจนกระทั่งสะท้อนออกมาให้เห็นเป็นวัฒนธรรมองค์กร

มีผู้แบ่งลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรไว้แตกต่างกัน ดังนี้

ไชน์ (Schein, ๑๙๙๖) เสนอแนวคิดของวัฒนธรรมองค์การว่ามีลักษณะสำคัญ คือ

๑. เป็นพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้อย่างสม่ำเสมอ (Observed Behavioral Regularities) เช่น ภาษาในการติดต่อสื่อสาร พิธีการต่างๆ และรูปแบบของพฤติกรรมที่ยอมรับ

๒. มีบรรทัดฐาน (Norms) ซึ่งยึดถือเป็นมาตรฐานของพฤติกรรมและแนวทางในการปฏิบัติร่วมกัน

๓. ค่านิยมที่มีลักษณะเด่น (Dominant Values) เป็นค่านิยมส่วนใหญ่ที่บุคคลในองค์การยอมรับให้การสนับสนุน และคาดหวังในการปฏิบัติงานร่วมกัน

๔. มีปรัชญาขององค์การ (Philosophy) เป็นความเชื่อเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและการให้บริการ

๕. มีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ (Rules) เป็นระเบียบแบบแผน และแบบอย่างในการปฏิบัติงาน

๖. ความรู้สึก (Feelings) ซึ่งเป็นบรรยากาศขององค์การ (Organizational Climate) เกิดขึ้นจากปฏิสัมพันธ์ของบุคคลในองค์การและนอกองค์การ

ดายเออร์ และลุนด์เบิร์ก (Dyer, ๑๙๘๒ and Lundberg, ๑๙๘๕ cited in Sergiovanni, ๒๐๐๔ :

๑๓๖ - ๑๓๗) เสนอว่าวัฒนธรรมองค์การมี ๔ ระดับ คือ

๑. วัฒนธรรมทางกายภาพที่มนุษย์สร้างขึ้น (Artifacts) เป็นระดับวัฒนธรรมพื้นผิวที่สุดซึ่งเป็นสิ่งมองเห็น จับต้องได้ สามารถได้ยินหรือรู้สึกได้ง่าย เป็นค่านิยมที่เป็นสัญลักษณ์

๒. แนวความคิด (Perspectives) เป็นกฎเกณฑ์และค่านิยมร่วมทางสังคม เป็นแนวทางแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ช่วยให้สมาชิกในองค์การเข้าใจในการเผชิญกับสถานการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้น และทราบได้ว่าขอบเขตพฤติกรรมใดที่สามารถยอมรับได้

๓. ค่านิยม (Values) เป็นหลักการ เป้าหมาย และมาตรฐานทางสังคม ค่านิยมนี้จะเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจว่าอะไรเป็นสิ่งที่ถูกหรืออะไรเป็นสิ่งที่ผิด เป็นสิ่งที่มนุษย์แสดงออกมาอย่างมีสำนึก รู้ตัว เป็นธรรมเนียมปฏิบัติ (Norms) กล่าวคือจะเป็นผลมาจากค่านิยม

๔. ฐานคติ (Assumptions) เป็นสิ่งที่สมาชิกในองค์การแสดงออกโดยไม่รู้ตัว สะท้อนถึงความเชื่อที่คิดว่าเป็นจริงซึ่งจะมีอิทธิพลต่อการรับรู้ ความรู้และพฤติกรรมเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายซึ่งยอมรับปฏิบัติ

โดยไม่มีการตั้งคำ

ถามหรือตั้งข้อสงสัยแต่อย่างใด

นอกจากนี้ ฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel, ๒๐๐๕ : ๑๗๑) ได้ออกแบบลักษณะขององค์ประกอบทั่วไปของวัฒนธรรมองค์การส่วนใหญ่ ประกอบด้วย

๑. การสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovation) คือการที่สมาชิกขององค์การได้รับการกระตุ้นให้สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ แสวงหาโอกาส ทดลองสิ่งใหม่และยอมรับแนวความคิดใหม่ๆ
๒. ความมั่นคง (Stability) คือระดับที่กิจกรรมต่างๆในองค์การมุ่งรักษาไว้ซึ่งสถานภาพเดิม ให้สามารถคาดการณ์สิ่งต่างๆได้ด้วยการยึดถือระเบียบ หวังผลการปฏิบัติได้อย่างชัดเจนและปลอดภัย
๓. ความใส่ใจในรายละเอียด (Attention to detail) คือระดับความคาดหวังที่สมาชิกขององค์การแสดงออกถึงความถูกต้องแม่นยำ ในการวิเคราะห์ และใส่ใจในรายละเอียด
๔. การให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ (Outcome orientation) คือระดับที่การบริหารมุ่งการปฏิบัติเพื่อผลลัพธ์หรือผลผลิตมากกว่าการใส่ใจต่อเทคนิคหรือวิธีการในการทำให้บรรลุผล
๕. การให้ความสำคัญกับบุคลากร (People orientation) คือการบริหารที่ให้ความสนใจในผลลัพธ์ที่จะกระทบต่อสมาชิกในองค์การ ผู้บริหารใส่ใจและให้ความยุติธรรมเคารพในสิทธิของบุคคล ให้การส่งเสริมและสนับสนุน และไม่สร้างแรงกดดัน
๖. การทำงานเป็นทีม (Team orientation) คือระดับที่กิจกรรมต่างๆในงานจัดขึ้นเพื่อให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมมากกว่าการเน้นความสามารถของรายบุคคล มุ่งกระตุ้นความร่วมมือของสมาชิก
๗. การมุ่งมั่นสู่เป้าหมาย (Aggressive) คือระดับที่สมาชิกในองค์การมุ่งมั่นแข่งขันทำงานมากกว่าการทำงานตามสบาย

หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การมีคุณค่าเพราะความเชื่อและค่านิยมร่วมทำให้ยกระดับความร่วมมือและความผูกพัน วัฒนธรรมองค์การมีหน้าที่เมื่อความเชื่อและค่านิยมร่วมช่วยกันผลักดันให้องค์การกระทำในสิ่งที่ถูกต้อง

เหมาะสมเพื่อความอยู่รอดขององค์การ

มีผู้กล่าวถึงหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกันดังนี้

สุพานี สฤษณ์วานิช (๒๕๔๙ : ๕๒๑) กล่าวว่าวัฒนธรรมมีหน้าที่หรือมีประโยชน์ต่อองค์การในลักษณะต่างๆ ดังนี้

๑. ทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
๒. ทำให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์การ
๓. เป็นเครื่องมือชี้แนะแนวทางสำหรับพนักงานในการประพฤติปฏิบัติภายในองค์การ
๔. ช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จ
๕. ช่วยองค์การในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม
๖. ช่วยในการถ่ายทอดเอกลักษณ์ (Identity) ขององค์การ

พิบูล ทีปะपाल (๒๕๕๑ : ๗๑) กล่าวว่าวัฒนธรรมขององค์การมีส่วนช่วยทำหน้าที่สำคัญหลายประการในองค์การ ดังนี้คือ

๑. ถ่ายทอดความเป็นเอกลักษณ์ให้กับบุคลากร
๒. ช่วยสร้างความภักดีของบุคลากร
๓. ช่วยสร้างความมั่นคงให้กับองค์การในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของระบบสังคม
๔. ใช้เป็นขอบข่ายการอ้างอิง (Frame of reference) ให้กับบุคลากรเพื่อสร้างความเข้าใจในการดำเนินกิจกรรมร่วมกันและเป็นแนวทางในการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสม

ออสแลนด์ และคณะ (Osland and others, ๒๐๐๑ : ๓๑๓) ได้กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นเครื่องมือในการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยผ่านสิ่งเหล่านี้ ได้แก่

๑. แนวทางหรือวิธีการที่องค์การสร้างขึ้นเอง
๒. ระบบและกระบวนการต่างๆ
๓. พิธีกรรมและงานพิธี
๔. การออกแบบตกแต่งสถานที่ทำงาน

๕. เรื่องราวหรือตำนานที่เกิดขึ้นในองค์กร

๖. การสร้างค่านิยมร่วมกัน

ดาฟท์ (Daft, ๒๐๐๑: ๓๑๕) เสนอว่าวัฒนธรรมองค์กรนั้นมีจุดมุ่งหมาย ๒ ประการ คือ

ประการที่ ๑ เพื่อบูรณาการเชื่อมโยงสมาชิกขององค์กรเข้าด้วยกันทำให้สมาชิกรู้ว่าจะต้อง

ติดต่อสัมพันธ์กับคนอื่นในองค์กรอย่างไร (Internal integration) พวกเขาจะรู้วิธีในการทำงานร่วมกัน โดยผ่านการกำหนดอำนาจและสถานภาพของสมาชิก

ประการที่ ๒ เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวได้ต่อกับสภาพแวดล้อมภายนอก

ได้(external adaptation) เพราะว่าวัฒนธรรมจะช่วยให้การปฏิบัติงานประจำ วันของพนักงานสามารถบรรลุเป้าหมายและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ทันที่

กรีนเบิร์ก และโรเบิร์ต (Greenberg and Robert, ๒๐๐๐ : ๔๘๗ - ๔๘๘) ได้สรุปว่า วัฒนธรรม

ในองค์กรมีหน้าที่สำคัญต่อองค์กร โดยสามารถแบ่งออกได้เป็น ๓ หน้าที่ คือ

๑. ทำให้สมาชิกในองค์กรเกิดความรู้สึกเป็นเอกลักษณ์ (provides a sense of identity for the member) และทำให้ค่านิยมร่วม (shared values) ขององค์กรกระจ่างชัดมากยิ่งขึ้น

๒. เสริมสร้างพันธะสัญญาต่อภารกิจขององค์กร (generating commitment to the organization's mission) เมื่อสมาชิกขององค์กรรู้จักวัฒนธรรมองค์กรเป็นอย่างดี สมาชิกจะเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และให้ความสำคัญกับประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

๓. ทำให้เกิดความชัดเจนและผลักดันให้เกิดมาตรฐานของพฤติกรรม (clarify and to reinforce standards of behavior) วัฒนธรรมองค์กรเป็นแนวทางที่จะกำหนดคำพูดและพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรให้เหมาะสมกับสถานการณ์นั้นๆ ขององค์กรนั้นๆ

روبินส์ (Robbins, ๑๙๙๑ cited in Hoy and Miskel, ๒๐๐๕ : ๑๗๐) กล่าวถึงหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้

๑. กำหนดขอบเขตหน้าที่และสร้างลักษณะเด่นขององค์กร

๒. สร้างเอกลักษณ์ขององค์กร

๓. ก่อให้เกิดพันธะสัญญาของสมาชิกในกลุ่ม

๔. เสริมสร้างความมั่นคงในระบบสังคม

๕. เป็นกาวเชื่อมทางสังคมและช่วยสร้างมาตรฐานพฤติกรรมของสมาชิกที่เหมาะสม

สรุปได้ว่า หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การคือ การสนับสนุนให้เกิดแนวปฏิบัติที่สมาชิกยอมรับ จัด

ระเบียบในองค์การ ลดความจำเป็นที่ต้องตัดสินใจในกิจกรรมที่ปฏิบัติอยู่เสมอ แก้ไขปัญหาและตอบสนอง

ความต้องการพื้นฐานขององค์การ และช่วยชี้แนวทางในการประพฤติปฏิบัติตัวให้กับสมาชิกในองค์การ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ

มีผู้เสนอแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ วัฒนธรรม

โรงเรียนไว้แตกต่างกัน ดังนี้

โรบบินส์ (Robbins, ๑๙๘๙) ได้กำหนดวัฒนธรรมองค์การออกเป็น ๕ ด้าน คือ

๑. ความรับผิดชอบของสมาชิก

๒. การกำหนดทิศทางที่ชัดเจน

๓. การร่วมมือกันของสมาชิก

๔. การให้การสนับสนุนการจัดการ

๕. การติดต่อสื่อสาร

เดนิสัน (Denison, ๑๙๙๐) พบว่าวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การตามที่

ต้องการได้ เมื่อวัฒนธรรมนั้นก่อให้เกิดลักษณะทั้ง ๔ ส่วน คือ

๑. การผูกพันและการมีส่วนร่วมในการทำงาน

๒. การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การ

๓. การประพฤติปฏิบัติที่สม่ำเสมอ

๔. มีพันธกิจที่ชัดเจน

แมคกิลไครสต์ และคณะ (MacGilchrist and others, ๑๙๙๕) ได้สรุปว่าวัฒนธรรมโรงเรียนจะถูก

ส่งผ่านมิติทั้ง ๓ ระดับที่สัมพันธ์กัน คือ

๑. ความสัมพันธ์ทางวิชาชีพ

๒. การเตรียมการองค์การ

๓. โอกาสเพื่อการเรียนรู้

เวกเนอร์ (Christopher R. Wagner, ๒๐๐๖) ได้ออกแบบเครื่องมือของผู้บริหารโรงเรียนในการประเมินและปรับปรุงวัฒนธรรมโรงเรียน ประกอบด้วย ลักษณะการประเมิน ๓ ด้าน ได้แก่

๑. ความร่วมมือทางวิชาชีพ

๒. การให้การสนับสนุนของบุคลากร

๓. การตัดสินใจ

กรูเอเนอร์ท และวาเลนไทน์ (Gruenert and Valentine, ๑๙๙๘ cited in Matthew Ohlson, ๒๐๐๙)

ได้สรุปว่าวัฒนธรรมโรงเรียน ประกอบด้วย ๔ องค์ประกอบสำคัญ คือ

๑. การเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม

๒. การให้ความร่วมมือของครู

๓. การพัฒนาวิชาชีพ

๔. การมีเป้าหมายที่ชัดเจน