

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การของฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไป และโรงพยาบาลชุมชนสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งผู้วิจัยขอเสนอเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในหัวข้อดังต่อไปนี้

แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. องค์การและลักษณะองค์การ โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข
2. วัฒนธรรมและวัฒนธรรมการทำงานของคนไทยและข้าราชการไทย
3. วัฒนธรรมองค์การ
 - 3.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ
 - 3.2 การนำมโนทัศน์ทางวัฒนธรรมมาศึกษาองค์การ
 - 3.3 ความสำคัญและลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ
4. วัฒนธรรมองค์การกับการบริหาร
 - 4.1 การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ
5. วัฒนธรรมองค์การของฝ่ายการพยาบาล
6. เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

องค์การและลักษณะองค์การโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข

Chester (1956) ได้ให้ความหมายขององค์การว่า เป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้มนุษย์สามารถเอาชนะอุปสรรคซึ่งเกินกว่ากำลังความสามารถของแต่ละคนได้ ดังนั้น องค์การจึงเป็นสื่อที่สำคัญที่จะช่วยให้คนสามารถตอบสนองความต้องการต่างๆของคนได้

ธงชัย สันติวงษ์ (2535) ได้ให้ความหมายขององค์การว่าคือกลุ่มบุคคลที่ซึ่งได้มีการรวมกันเข้า และร่วมทำกิจกรรมด้วยกัน โดยกิจกรรมเหล่านั้นได้มีการจัดประสานให้เข้ากันอย่างดี เพื่อที่จะสามารถทำงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ร่วมอันเดียวกันหรือหลายๆวัตถุประสงค์พร้อมกันได้

ลักษณะขององค์การมี 3 ประการคือ

1. มีบุคคลอย่างน้อย 2 คนขึ้นไป รวมกันเข้าเป็นกลุ่ม
2. มีวัตถุประสงค์ร่วมที่ซึ่งเป็นผลประโยชน์ร่วมของสมาชิกฝ่ายต่างๆ
3. สมาชิกของกลุ่มจะเต็มใจเข้ามาร่วมกันทำงานเพื่อให้ผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ร่วมกัน

ดังกล่าว

กรองแก้ว อยู่สุข (2537) กล่าวว่าองค์การเป็นระบบสังคมที่ประกอบด้วยคนจำนวนมากมาทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ทั้งขององค์การและวัตถุประสงค์ส่วนตัว

สรุป องค์การ เป็นหน่วยงานหรือกิจการที่จัดตั้งขึ้นมาเพื่อทำงานให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ได้เลือกสรรแล้วอย่างใดอย่างหนึ่ง

โรงพยาบาลเป็นสถานที่สำคัญในการให้บริการด้านสุขภาพอนามัย อันจะทำให้การปฏิบัติงานตามแผนพัฒนาสาธารณสุขแห่งชาติบรรลุตามเป้าหมายได้ ดังที่ ดอร์แลน (Dorland, 1974) ได้กล่าวไว้ว่า โรงพยาบาลเป็นสถาบันที่ได้มีการเตรียม อาคารสถานที่ บุคลากรและอุปกรณ์ต่างๆไว้เพื่อให้บริการในการป้องกัน การวินิจฉัยและการรักษาโรคภัยแก่ผู้เจ็บป่วยและประชาชนทั่วไป ซึ่งการบริการด้านสุขภาพอนามัยในส่วนภูมิภาคนั้น สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขได้จัดแบ่งประเภทและขนาดของโรงพยาบาลในส่วนภูมิภาคเป็น 3 ประเภทคือ โรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไปและโรงพยาบาลชุมชน โรงพยาบาลศูนย์เป็นโรงพยาบาลขนาดใหญ่ที่ให้การรักษาเฉพาะโรคทุกสาขาและสามารถให้บริการรักษาในระดับสูงสุดของส่วนภูมิภาค นอกจากนี้ยังเป็นสถานที่รับปรึกษาและดำเนินการตาม ระบบ รับ-ส่ง ผู้ป่วย เป็นสถาบันให้การศึกษาและอบรมบุคลากรทางการแพทย์และการสาธารณสุขทุกระดับ รวมทั้งเป็นศูนย์กลางในการสนับสนุนช่วยเหลือ หน่วยงานสาธารณสุขระดับเดียวกันและระดับรองลงไปในเขตเดียวกัน โรงพยาบาลทั่วไปเป็นโรงพยาบาลขนาดกลางที่ให้การรักษาโรคทั่วไปและการรักษาเฉพาะโรคโดยเมื่อมีการรักษาพยาบาลที่ต้องการความเชี่ยวชาญพิเศษจะส่งต่อไปยัง โรงพยาบาลศูนย์ ส่วนโรงพยาบาลชุมชนเป็นโรงพยาบาลขนาดเล็กที่กระจายอยู่ตามอำเภอต่างๆให้การักษาโรคทั่วไปเป็นโรงพยาบาลที่ให้บริการใกล้ชิดประชาชนในชุมชนมากที่สุด เมื่อมีผู้ป่วยที่ต้องได้รับการตรวจรักษาพิเศษจะมีระบบส่งต่อไปยัง โรงพยาบาลทั่วไปและโรงพยาบาลศูนย์เพื่อการตรวจรักษาที่เหมาะสมต่อไป

วัฒนธรรมและวัฒนธรรมการทำงานของคนไทยและข้าราชการไทย

วัฒนธรรมเกิดขึ้นเมื่อมนุษย์ที่อยู่ในบริเวณใกล้เคียงกันในสังคมเดียวกันทำความเข้าใจกันว่าจะใช้ระบบไหนดี พฤติกรรมใดบ้างที่จะถือเป็นพฤติกรรมที่ควรปฏิบัติและมีความหมายอย่างไร แนวความคิดใดจึงเหมาะสม ข้อตกลงเหล่านี้คือการกำหนดความหมายให้กับสิ่งต่างๆ ในสังคม เพื่อว่าสมาชิกของสังคมจะได้เข้าใจตรงกันและใช้ระบบเดียวกันหรือ เราอาจเรียกระบบที่สมาชิกในสังคมได้ตกลงในความหมายแล้วนี้ว่า ระบบสัญลักษณ์ ดังนั้นวัฒนธรรมก็คือระบบสัญลักษณ์ในสังคมมนุษย์ที่มนุษย์สร้างขึ้น เมื่อสร้างขึ้นมาแล้ว จึงสอนให้คนรุ่นหลังๆ ได้เรียนรู้หรือนำไปปฏิบัติ ฉะนั้นวัฒนธรรมจึงต้องมีการเรียนรู้และมีการถ่ายทอด เมื่อมนุษย์เรียนรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมมนุษย์ก็รู้ว่าอะไรคือขนบธรรมเนียมประเพณีของสังคม แล้วจะรู้ว่าอะไรควรทำและอะไรไม่ควรทำ ฉะนั้นวัฒนธรรมและพฤติกรรมของมนุษย์ในสังคมจึงมีความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกันมาก

คำว่า “ วัฒนธรรม ” ในภาษาไทย มาจากคำว่า “ วัฒนธรรม ” สมาสกับคำว่า “ ธรรม ” วัฒนธรรมหมายถึงเจริญ รุ่งเรือง ธรรมหมายถึงกฎระเบียบหรือข้อปฏิบัติเมื่อรวมความแล้วจึงหมายถึงกฎ ระเบียบ หรือข้อปฏิบัติที่มนุษย์พึงปฏิบัติ เพื่อความเจริญงอกงามและรุ่งเรือง

ตามพระราชบัญญัติวัฒนธรรมแห่งชาติ พ.ศ. 2485 ให้ความหมายวัฒนธรรมว่า เป็นลักษณะที่แสดงออกถึงความเจริญงอกงาม ความเป็นระเบียบเรียบร้อย ความกลมเกลียว ก้าวหน้าของชาติ และศีลธรรมอันดี

Bromm และ Selznick (1981) ให้ความเห็นว่า วัฒนธรรม คือ มรดกของสังคมและความชำนาญที่คนเราได้มาในฐานะที่เป็นสมาชิกของสังคมในเรื่องต่างๆ เช่น ความรู้ ความเชื่อ ประเพณี และรูปแบบของการประพฤติปฏิบัติต่างๆ

Tylor (1924 อ้างถึงใน สมศักดิ์ ศรีสันติสุข, 2528) ให้ความหมายของวัฒนธรรมว่า เป็นผลรวมของบรรดาสิ่งต่างๆที่มีความสลับซับซ้อนประกอบด้วย ความรู้ ความเชื่อ ศิลปะ ศีลธรรม กฎหมาย ประเพณี อุปนิสัย ตลอดจนพฤติกรรมอื่นๆ ที่มนุษย์แสดงออกในฐานะที่เป็นสมาชิกของสังคม

Rogers (1972) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรม หมายถึง แบบแผนพฤติกรรมที่เกิดจากการเรียนรู้ และเป็นที่ยอมรับปฏิบัติร่วมกันของสมาชิกในสังคม รวมทั้งมีการถ่ายทอดไปสู่สมาชิกรุ่นต่อๆมา

อมรา พงศาพิชญ์ (2533) ให้ความหมายของวัฒนธรรมว่า วัฒนธรรมคือสิ่งที่มนุษย์สร้างขึ้น กำหนดขึ้นมิใช่สิ่งที่มนุษย์ทำตามสัญชาตญาณอาจเป็นการประดิษฐ์วัตถุสิ่งของขึ้นใช้หรืออาจเป็นการกำหนดพฤติกรรมและ/หรือความคิดตลอดจนวิธีการหรือระบบการทำงาน ฉะนั้นวัฒนธรรมก็คือ ระบบในสังคมมนุษย์ที่มนุษย์สร้างขึ้น มิใช่ระบบที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติตามสัญชาตญาณ

ไพทอริอุส เครือแก้ว (2518) ได้ให้ความเห็นว่าวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ทำให้มนุษย์แตกต่างออกไปจากสัตว์และเป็นลักษณะที่มนุษย์มีนอกเหนือไปจากลักษณะทางร่างกายและชีวภาพ ลักษณะพิเศษหรือวัฒนธรรมนี้มนุษย์ได้ร่วมกัน คิดค้น สร้างสรรค์ และสะสม ถือปฏิบัติเป็นแบบแผนแห่งพฤติกรรมในชีวิตมาเป็นเวลาช้านาน ฉะนั้น ในการมองวัฒนธรรมเราจึงมองได้สองแง่

ในแง่ที่หนึ่ง เราพิจารณาว่า วัฒนธรรมเป็นมรดกสังคมของพฤติกรรมมนุษย์ที่ได้สะสมเอาไว้ในอดีต และได้ตกทอดมาเป็นสมบัติที่มนุษย์ในปัจจุบันเอามาใช้ในการดำเนินชีวิต ดังนั้น วัฒนธรรมจึงหมายถึง สิ่งรวมของความรู้ ความคิด ความเชื่อ ความสามารถ ศิลปะต่างๆ ในการดำเนินชีวิต และยังรวมไปถึงภาษา กฎหมาย กฎเกณฑ์ของสถาบันต่างๆ ระเบียบ สังคม ประเพณี อุปนิสัย ศิลธรรม คุณธรรม ตลอดจนอุดมคติ ความมุ่งหมายและความใฝ่ฝันที่บุคคลของสังคมแต่ละแห่งต่างก็มีแบบฉบับเป็นของตนเองที่แตกต่างกันออกไป

ในแง่ที่สอง เราพิจารณาว่า ในพฤติกรรมส่วนใหญ่ของมนุษย์นั้น มักจะขึ้นอยู่กับสิ่งที่ว่าเราต้องการสิ่งใด ต้องการทำอะไร หรือทำอย่างไร ในสถานการณ์เฉพาะอย่างและเฉพาะเวลา ในแง่ที่เราพิจารณาได้ว่า วัฒนธรรมเป็นแบบแผนแห่งการดำเนินชีวิตหมายความว่า วัฒนธรรมเป็นแบบฉบับที่กำหนดพฤติกรรมว่าคนเราต้องทำอะไร ควรจะทำอย่างไร มักจะทำอะไร อยากจะทำอะไร อะไรควรทำ และไม่ควรถ้า ปฏิบัติอย่างไร คิดอย่างไร รู้สึกอย่างไร หรือว่าอะไรดีอะไรชั่ว อะไรเป็นสิ่งที่มีความค่าแก่ชีวิต อะไรเป็นสิ่งที่ควรปรารถนาและไม่ควรปรารถนา

สรุป วัฒนธรรมเป็นแบบแผนแห่งการดำเนินชีวิตของมนุษย์ในสังคมใดสังคมหนึ่งซึ่งได้แก่ความรู้ ความคิด ความเชื่อ ศิลธรรม ประเพณี ค่านิยม เทคโนโลยี ตลอดจนสิ่งต่างๆที่มนุษย์สร้างขึ้นมาวัฒนธรรมจึงเป็นแบบที่กำหนดพฤติกรรมของมนุษย์ว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร คิดอย่างไร

วัฒนธรรมการทำงานของคนไทยและข้าราชการไทย

ซงค์ วงษ์จันทร์(2525)กล่าวว่า คณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติได้ศึกษาพบว่ามีค่านิยมของคนไทยที่เปลี่ยนไปจากเดิมและเปลี่ยนไปในทางไม่พึงประสงค์ 12เรื่องคือ

1. ละเลยเพิกเฉยต่อศีลธรรม
2. นิยมความสำเร็จทางวัตถุเป็นใหญ่
3. อุปนิสัยการทำงานอ่อนแอ
4. ขาดการรักษาดีและการเสียสละเพื่อส่วนรวม
5. ขาดความนิยมไทย
6. นิยมประโยชน์ของคนเป็นสำคัญก่อนประโยชน์ของส่วนรวม

7. นิยมความหรูหราฟุ่มเฟือยเกินฐานะ
8. นิยมความสนุกสนาน เอร์ดี อร่อย มัวเมาเรื่องกิน
9. นิยมการเป็นนักเลงหน้าใหญ่ใจโต
10. นิยมความเป็นอยู่ที่สะดวกสบายเกินฐานะ
11. เชื่อไสยศาสตร์มากเกินไป
12. ทอดทิ้งชีวิตชนบทเหยียดหยามว่าเป็นชีวิตที่ล้าหลัง

สอดคล้องกับ วีระ บำรุงรักษ์ (2527) กล่าวว่า คนไทยนั้นมักมีความอ่อนแอด้านอุปนิสัยการทำงาน คือ ขาดความขยันหมั่นเพียรไม่เอาจริงต่อหน้าที่การงาน ในขณะที่ชาวต่างชาติเข้ามาอยู่ในสังคมไทย มีความขยันต่อสู้ด้วยความยากลำบาก ทำให้ธุรกิจการค้าส่วนใหญ่ไปอยู่ในมือของคนต่างชาติ ที่มีความเข้มแข็งในการทำงาน และอาย์ล (Ayal, Eliezer B., 1963) ที่ระบุว่าเหตุที่ประเทศไทยพัฒนาสู่ญี่ปุ่นไม่ได้ถึงแม้ว่าทั้งสองประเทศจะเปิดประเทศในเวลาใกล้เคียงกันเมื่อปลายคริสต์ศตวรรษที่ 19 เป็นเพราะค่านิยมของคนไทยไม่ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนา

สวาท เสนาณรงค์ (2527) ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมการทำงานของคนไทยว่า คนไทยนั้นขาดความกระตือรือร้นชอบทำงานแบบผลัดวันประกันพรุ่ง มีนิสัยไม่ค่อยอยากทำงาน มักเป็นคนเกียจคร้านปล่อยเวลาโดยเปล่าประโยชน์ พุดคุยมากกว่าการทำงาน เล่นการพนันเสพของมีเงินมา สิ่งเหล่านี้ย่อมนำไปสู่ความเสื่อมเสียทั้งร่างกายและจิตใจทำให้คนไทยทำอะไรมักไม่ค่อยคำนึงถึงระเบียบ ส่งผลให้เกิดเป็นลักษณะนิสัยที่จะกลายเป็นรากฐานไม่ตั้งงามต่อไป ทำให้สถานที่ทำงานทั้งของรัฐบาลและเอกชนไม่ค่อยมีระเบียบจึงควรหมั่นกำลังและรณรงค์ปลูกฝังให้คนไทยมีระเบียบวินัยตั้งแต่เริ่มแรก วัฒนธรรมการทำงานอีกลักษณะหนึ่งของคนไทยนั้นคือ การไม่ชอบรวมกลุ่มดังที่ ทวี ทิมขำ (2528) ได้กล่าวอย่างชัดเจนว่า คนไทยทั่ว ๆ ไป มีนิสัยที่ชอบทำอะไรตามลำพังของตนเองมากกว่าการทำงานเป็นกลุ่ม ทำให้คนไทยทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มได้ผลน้อยกว่าการทำงานเฉพาะบุคคล เพราะวิถีชีวิตของคนไทยนั้นไม่มีแบบแผนไม่มีระบบที่แน่นอน ส่วนคนไทยที่ว่า "อะไรก็ได้ ไม่เป็นไรค่อยว่ากัน" ลักษณะเหล่านี้ ถือว่าเป็นวิถีทางการแก้ปัญหาในการดำเนินชีวิตมานานแล้ว

แม้ว่าลักษณะวัฒนธรรมการทำงานของคนไทย ยังไม่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาสังคมก็ตาม แต่คนไทยก็ยังสามารถที่จะปรับปรุง พัฒนาระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพได้เพราะคนไทยมีความสามารถเฉพาะบุคคล ซึ่ง นิพนธ์ คันธเสวี (2528) ได้ ให้ทัศนะอย่างชัดเจนว่า คนไทยนั้นเป็นคนมีฝีมือ มีความฉลาด และมีความสามารถมากมาย แต่ขาดการสนับสนุน ส่วนความเก่งนั้นมักจะเก่งกาจเฉพาะตัวหรือเป็นการเอาตัวรอด ทั้งนี้อาจเนื่องจากขาดความคิดและเจตคติทางสังคมที่ถูกต้อง ขาดการรวมกลุ่ม

คาร์เนกี วงศ์อยู่น้อย (2525) ได้ศึกษาถึงบุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง (Achievement) จะมีพฤติกรรมดังนี้ คือ

1. กล้าเสี่ยงพอสมควร
2. มีทักษะในการจัดระบบงาน
3. มีระดับความทะเยอทะยานสูง
4. ตั้งระดับความคาดหวังไว้สูง
5. อดทนทำงานที่ยากได้เป็นเวลานาน
6. เล็งเห็นการณ์ไกล และมีแผนระยะยาว
7. เลือกเพื่อนร่วมงานที่มีความสามารถเป็นอันดับแรก
8. ต้องการทราบแน่ชัดว่า การตัดสินใจของตนมีผลอย่างไร
9. ขยันขันแข็งในการทำงานที่ต้องใช้สมองขบคิด และงานไม่ซ้ำแบบใคร
10. ชอบทำงานให้เสร็จตามความพอใจของตน ไม่ชอบให้ใครมาบงการ
11. มักเลือกทำในสิ่งที่เป็นไปได้และเหมาะสมกับความสามารถ
12. มุ่งที่จะกระทำกิจกรรมต่าง ๆ ให้สำเร็จมากกว่าทำเพื่อหลีกเลี่ยงความล้มเหลว
13. เมื่อวานที่กำลังทำอยู่ถูกขัดจังหวะ หรือถูกรบกวนจะพยายามทำต่อไปให้เสร็จ
14. จะทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุตามมาตรฐานของตนไม่มุ่งรางวัลหรือชื่อเสียง
15. คิดว่าทุกสิ่งจะสำเร็จลงได้ด้วยความตั้งใจจริง และการทำงานจริงของตน

ไม่ใช่เกิดจากโอกาสและไม่เชื่อในสิ่งมหัศจรรย์

บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ จะมีลักษณะพฤติกรรมดังนี้

1. มักผลัดวันประกันพรุ่ง
2. มักขาดระบบในการทำงาน
3. ชอบทำงานตามคำสั่งของผู้อื่น
4. ทำงานไม่ค่อยเสร็จตามกำหนด
5. ขาดความตั้งใจจริงในการทำงาน
6. มักไม่ตั้งความคาดหวังในผลสำเร็จจากการทำงาน
7. ชอบทำงานเพียงเพื่อพอเสร็จ ไม่สนใจคุณภาพของงาน
8. ชอบคอยรอรับความช่วยเหลือจากเพื่อน หรือบุคคลอื่น
9. ขณะทำงานถ้าถูกรบกวนจะไม่สามารถทำงานต่อไปได้
10. เชื่อว่าบุญวาสนาจะทำให้งานที่ทำอยู่ประสบความสำเร็จได้
11. มุ่งหวังรางวัลหรือชื่อเสียงมากกว่าความสำเร็จของงาน

12. เมื่อประสบอุปสรรค มักหลีกเลี่ยง ไม่กล้าเผชิญอุปสรรคนั้น ๆ

จากลักษณะของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงดังที่กล่าวมาข้างต้น พอสรุปได้ว่า คนไทยผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงควรประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญดังนี้คือมีความทะเยอทะยาน กระตือรือร้น เลือกทำในสิ่งที่เหมาะสมกับความสามารถของตนเองรับผิดชอบต่อตนเองมีการวางแผนในการทำงานและพึ่งตนเอง ถ้าทุกคนในองค์กรมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะทำให้องค์กรพัฒนา และวัฒนธรรมการทำงานเป็นแบบสร้างสรรค์ ในทางตรงกันข้าม ถ้าบุคลากรในองค์กรมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ จะทำงานไม่ค่อยเสร็จตามกำหนด และเมื่อประสบอุปสรรคมักหลีกเลี่ยง ไม่กล้าเผชิญอุปสรรคนั้น ๆ มักขาดระบบในการทำงาน พบอุปสรรคมักปิดความรับผิดชอบให้องค์การ ไม่พัฒนารูปแบบการทำงานพฤติกรรมการทำงานของบุคคลในกลุ่มนี้จะเฉื่อยชาหลีกเลี่ยงงาน วัฒนธรรมการทำงานไม่สร้างสรรค์ และจะเป็นแบบปกป้องตนเองเป็นส่วนใหญ่

จากการศึกษาของ คูสิด หวันเหล็ม (2530) และ วิบูลย์ ชูรินทร์ (2536) สรุปได้ว่า วัฒนธรรมการทำงานก่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผลพร้อมทั้งสนองเป้าประสงค์ มี 7 องค์ประกอบ คือ ความรักงาน ความขยันหมั่นเพียร ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความมีระเบียบวินัย ความรับผิดชอบ ต่อหน้าที่ ความมีมนุษยสัมพันธ์ และความมีสามัคคีธรรม

ประเทศไทยมีพุทธศาสนาเป็นศาสนาประจำชาติหลักธรรมคำสั่งสอนจึงมีส่วนช่วยในการจัดระเบียบของสังคม โดยการกำหนดบรรทัดฐาน ศีลธรรม และพิธีกรรมต่างๆ ทางด้านวัฒนธรรม ศาสนาช่วยกำหนดค่านิยม โลกทัศน์ วัฒนธรรมการทำงานของคนไทยมีความเกี่ยวข้องกับหลักธรรมทางศาสนาอย่างมากที่จะทำให้มีลักษณะสร้างสรรค์ซึ่งหมายถึงต้องมีการทำงาน อันประกอบด้วยธรรมะดังนี้

1. สัจจะ หมายถึง ความจริงใจที่จะต้องปฏิบัติ
2. ทมะ หมายถึง การบังคับและการควบคุมตนเองให้กระทำโดยถูกต้อง
3. ขันติ หมายถึง ความอดกลั้น อดทนต่อปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้น
4. จาคะ หมายถึง การสละสิ่งที่เป็นอุสรรคในการทำงานให้หมดไป โดยที่พยายามขจัดความโลภ โกรธ หลง เพื่อให้มีสมาธิที่มุ่งมั่นปฏิบัติงาน

การปฏิบัติงานนั้นถ้าได้ปฏิบัติตามธรรมะแห่งหลักธรรมแล้ว ผลสำเร็จในชีวิตทั้งหน้าที่ การงานและความเจริญในชีวิตแห่งตนย่อมเกิดขึ้นได้โดยไม่ยากทั้งยังเป็นการพัฒนาสังคมส่วนรวมตามหลักธรรมพุทธศาสนาที่ให้แนวทางในการทำงาน เพื่อให้ประสบผลสำเร็จและเกิดสัมฤทธิ์ผลนั้น ได้มีบทบัญญัติกำหนดไว้โดยสังเขป ดังนี้

อิทธิบาท 4

อิทธิบาท 4 เป็นหลักแห่งความสำเร็จในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วยธรรมะดังต่อไปนี้

1. ฉันทะ ความพอใจรักใคร่ในสิ่งนั้นคือ มีใจรักการทำงาน เมื่อมีหน้าที่รับผิดชอบในกิจการใดแล้ว ก็มีจิตใจรักในการทำงานนั้น มีความตั้งใจที่จะทำงาน รู้สึกพอใจที่มีโอกาสได้รับผิดชอบและปฏิบัติงานนั้น
2. วิริยะ ความพยายามกระทำในสิ่งนั้น คือ พากเพียร เป็นการให้ความเพียรปฏิบัติสิ่งนั้น มีความมุ่งมั่นพยายามปฏิบัติด้วยความอดสาหะอดทน ไม่ทอดทิ้งหรือทอดอຍ เป็นการสร้างความขยันหมั่นเพียรให้เกิดขึ้น
3. จิตตะ เอาใจฝักใฝ่ในสิ่งนั้นคือ เอาวิชาความรู้ทุ่มเทในงานที่ทำทั้งใช้สติปัญญาและเหตุผลที่ถูกต้องเพื่อฝักใฝ่ต่องานที่ปฏิบัติ จนกว่างานนั้นจะบรรลุตามเป้าประสงค์
4. วิมังสา หมั่นใคร่ครวญพิจารณาหาเหตุผลในสิ่งนั้นคือ ใช้สติปัญญาใคร่ครวญ หาเหตุผลคิดหาวิธีการแก้ไข ปรับปรุงให้การทำงานดียิ่งขึ้น

พฤติกรรมการทำงานของข้าราชการไทย

ในบรรดาอาชีพต่างๆ ที่คนไทยประกอบการเพื่อเลี้ยงชีพนั้นกล่าวได้ว่า อาชีพรับราชการเป็นอาชีพที่มีเกียรติมากที่สุด แม้เงินเดือนที่รัฐบาลจ่ายให้แก่ข้าราชการจะน้อยกว่าผู้ที่ทำงานในองค์การธุรกิจหรือรัฐวิสาหกิจก็ตาม เนื่องจากเมื่อเป็นข้าราชการแล้วจะได้รับประโยชน์เกื้อกูล มีสวัสดิการ และการยอมรับนับถือจากประชาชนมากกว่าบุคคลที่ประกอบอาชีพอื่น นอกจากนี้ระบบราชการและการบริหารราชการมีขอบข่ายกว้างขวางจึงทำให้ข้าราชการรู้สึกว่ามีเครือข่าย มีอำนาจ

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถานพ.ศ.2525 ได้ให้ความหมายของข้าราชการว่าหมายถึง คนที่ราชการตามทำเนียบ หรือผู้ปฏิบัติราชการในส่วนราชการ

อุทัย หิรัญโต (2527) ได้ให้ความหมายของข้าราชการประจำ ว่าหมายถึง บุคคลที่ปฏิบัติงานของรัฐ โดยถือเอาเป็นอาชีพได้ตลอดไป มีความหวังและโอกาสที่จะก้าวหน้าในตำแหน่งและเลื่อนระดับสูงขึ้นไปจนกว่าจะออกจากงาน กล่าวอีกนัยหนึ่ง ข้าราชการประจำคือ ผู้ปฏิบัติราชการในองค์การของรัฐ โดยได้รับเงินเดือนจากงบประมาณแผ่นดิน ลักษณะสำคัญของข้าราชการประจำ มีอยู่ 5 ประการ ดังนี้คือ

1. มีหลักประกันความมั่นคงในตำแหน่ง หมายความว่า ข้าราชการประจำนั้นจะไม่ถูกออกจากราชการโดยวิธีอื่นใด นอกจากออกตามบทบัญญัติแห่งกฎหมาย

2. อยู่ภายใต้กฎเกณฑ์แห่งความสามารถ คือการเป็นข้าราชการ การเข้าดำรงตำแหน่ง การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนเงินเดือน อาศัยหลักความรู้ความสามารถและการดำเนินงานดังกล่าวก็ต้องเป็นไปตามกฎเกณฑ์และระเบียบที่แน่นอน

3. มีความเป็นกลางทางการเมือง หมายความว่า ข้าราชการประจำไม่มีส่วนร่วมหรือทำประโยชน์และมีความผูกพันกับพรรคการเมือง เป็นต้นว่า ในการหาเสียงเลือกตั้ง และเมื่อพรรคการเมืองใดเข้ามาเป็นรัฐบาล ข้าราชการก็ต้องยอมรับนับถือและปฏิบัติตามนโยบายของรัฐบาลชุดนั้น

4. มีโอกาสเท่าเทียมกันหมายความว่า การรับราชการนั้น ประชาชนมีโอกาสมากเท่าเทียมกัน ประชาชนที่มีคุณสมบัติและคุณวุฒิครบถ้วน ย่อมมีสิทธิที่จะรับราชการได้เสมอหน้ากัน นอกจากนี้ ผู้ที่เป็นข้าราชการอยู่แล้ว โอกาสที่จะมีความก้าวหน้าในตำแหน่งก็มีเท่าเทียมกัน แต่ทั้งนี้ผู้ที่ได้รับความสะดวก จะต้องมีความประพฤติตามความต้องการและลักษณะของงานในตำแหน่งนั้นๆ ด้วย

5. มีองค์การกลางจัดระเบียบและควบคุม องค์การกลางที่ว่า เรียกว่า คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน(ก.พ.) ซึ่งมีหน้าที่จัดระเบียบราชการ ออกกฎข้อบังคับต่างๆ และรักษาการให้เป็นไปตามกฎหมายที่ว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือน

ข้าราชการ ในที่นี้หมายถึงข้าราชการพลเรือนที่ปฏิบัติราชการในส่วนราชการโดยได้รับเงินเดือนจากงบประมาณแผ่นดิน และโดยถือเป็นอาชีพที่มีความหวังและโอกาสที่จะเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งต่อไป

อรุณ รักธรรม (2533) แบ่งประเภทของข้าราชการไทยเป็น 11 ประเภท คือ

1. พวกเอาตัวรอดไปวัน ๆ พวกนี้ทำงานโดยไม่ทราบและไม่ประสงค์จะทราบวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของหน่วยงาน ไม่มีความรับผิดชอบต่อนำที่ทำงาน ไม่มีจุดยืนของตัวเอง สุดแล้วแต่พวกมากจะลากไป เขาจะไม่ยึดมั่นต่อกฎหมาย กฎเกณฑ์หรือระเบียบข้อบังคับแต่จะทำงานพอให้ผ่านไปวัน ๆ เท่านั้นเป็นพวกที่ชอบมาสายกลับเร็ว และแอบใช้เวลาของราชการไปปฏิบัติภารกิจส่วนตัว

2. พวกเต่าล้านปี คนประเภทนี้ยึดมั่นในระเบียบแบบแผนเก่า ๆ ที่เคยปฏิบัติมาและไม่ว่ากฎเกณฑ์ข้อบังคับเหล่านั้นจะเปลี่ยนแปลงไปแล้วนานเท่าใดก็ตาม เขาก็คงฝังใจอยู่กับวิธีการทำงานเก่า ที่เคยชิน และมักจะนำเอามาอ้างต่อผู้อื่นด้วยความภาคภูมิใจเสมอ คนพวกนี้ไม่มีพินิจกับต่อผู้ร่วมงานโดยตรง แต่จะเป็นตัวขัดขวางการพัฒนาองค์กร เขามีความอดทนที่จะทำงานประจำหรือนั่งอยู่ในที่ทำงานได้ตลอดวัน และพยายามให้บริการประชาชน แต่เนื่องจากเป็นผู้ที่มองปัญหาอย่างแคบ ๆ มีขีดความสามารถจำกัด และก้าวไม่ทันกับวิวัฒนาการใหม่ ๆ ของหน่วยงาน จึงปฏิบัติงานได้อย่างไม่มี

ประสิทธิภาพ

3. พวกเก่งคนเดียว ได้แก่ ประเภทสรวมบทบาทพระเอกคนเดียวตลอดเรื่อง และมองความคิดเห็นของคนอื่นผิดหรือไม่ถูกต้องไปเสียหมด เขาจะถือความคิดเห็นของตัวเองเป็นใหญ่ไม่รู้จักร่วมมือประสานงานหรือการทำงานเป็นทีม คนพวกนี้ไม่ยอมรับฟังความเห็นของคนอื่นและจะพยายามขัดแย้งแนวคิดของตนเองให้ผู้อื่นทำตาม ถ้าถูกปฏิเสธเขาก็จะไม่ให้ความร่วมมือในด้านการงานจะรวบงานไว้ทำเพียงคนเดียว ผลตามมาก็คือ ความล่าช้าในการปฏิบัติหน้าที่นั่นเอง

4. พวกขวางโลก มีนิสัยชอบเอาชนะคนอื่น ไม่มีการร่วมมือประสานงาน ไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมและเพื่อนร่วมงานในองค์กรเดียวกันได้ และไม่ว่าความคิดเห็นของคนอื่นจะเป็นอย่างไร ขอให้ได้มีโอกาสแย้งไว้ก่อนก็เป็นความสุข เขาเป็นคนที่ชอบพูดชอบขัดคอ แต่เมื่อถึงคราวที่จะต้องออกความคิดเห็นกลับไม่มีแนวความคิดของตนเองแต่อย่างใด คนพวกนี้มักชอบทำตัวขวางทางคนอื่นประเภทมือไม่พายแต่เอาเท้าราน้ำส่วนงานในหน้าที่รับผิดชอบของตนก็ทำไปเพียงวันๆ โดยมีได้มุ่งความสำเร็จอย่างแท้จริง

5. พวกพ่อพระ แนวความคิดในการปฏิบัติงานของคนประเภทนี้ คือ ไม่ยอมสร้างศัตรู เขาเป็นคนไม่มีจุดมคติ ไม่มีจุดยืน ไม่ยึดถือหลักเกณฑ์ข้อบังคับใด ๆ อย่างเคร่งครัด แต่จะพยายามคล้อยตามและเอาใจทั้งผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา และเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นก็มักจะหาทางออกโดยการประนีประนอม เขาเป็นคนปากหวาน เอาใจประชาชนและผู้บริการ แต่เนื่องจากการจะให้บริการต่อประชาชนทุก ๆ คนอย่างสะดวกรวดเร็วเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก โดยเฉพาะงานที่ต้องปฏิบัติมีขอบเขตกว้างขวาง และมีผู้มาติดต่อรับบริการจำนวนมาก เขาจึงต้องเล่นพวกลัดคิวอำนวยความสะดวกแก่ผู้ที่รู้จักเป็นพิเศษ ส่วนคนอื่นก็ต้องหลอกล่อให้รอคอย โดยมีข้อแก้ตัวต่าง ๆ นานา

6. พวกศักดิ์นา คนพวกนี้ปฏิบัติหน้าที่โดยยึดหลักว่าข้าราชการคือ คนของพระมหากษัตริย์ และเป็นชนชั้นปกครอง มิได้มีความสำนึกว่าแท้จริงแล้วข้าราชการคือผู้ที่จะต้องให้บริการและรับใช้ประชาชน เพราะเงินเดือนของข้าราชการ เป็นสิ่งที่ได้มาจากภาษีอากรของประชาชนเขาจะคิดว่าตนเองคือนายของประชาชนและประชาชนที่มาติดต่อขอรับบริการมีหน้าที่จะต้องรอคอย

7. พวกทะเยอทะยาน เป้าหมายของคนประเภทนี้ มิได้อยู่ที่ความสำเร็จของ องค์กรแต่มุ่งความสำเร็จในอาชีพราชการของตนเองเพียงอย่างเดียว ลาภและผลประโยชน์ตอบแทนไม่ใช่จุดประสงค์ของเขา หากเป็นแต่เพียงสิ่งพลอยได้เท่านั้น เขาจะพยายามทำทุกสิ่งทุกอย่างเพื่อให้ได้เลื่อนขั้น เลื่อนยศ เลื่อนตำแหน่ง และพุ่งไปสู่จุดยอดขององค์กร เขาชอบประจบสอพลอนาย บางครั้งจะยอมสละทรัพย์สินส่วนตัวเพื่อแลกกับความเจริญก้าวหน้าของตนเอง เช่น ชื่อของขบวนการ

ค่าหรือให้บริการส่วนตัวต่าง ๆ แก่ผู้บังคับบัญชา ยอมเสียทั้งเงินและเวลาให้กับบรรดาสื่อมวลชน เพื่อให้มีชื่อปรากฏบนหน้าหนังสือพิมพ์ เขาก็จะมีข้อคิดเห็นหรือนโยบายใหม่ ๆ เสนอผู้บังคับบัญชาอยู่ตลอดเวลา โดยมีเป้าหมายสร้างความประทับใจ ส่วนความเจริญก้าวหน้าขององค์การมีความสำคัญเป็นลำดับรองลงมาตามปกติเขาจะไม่พยายามข้ามหรือเหยียบบ่าเพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ถ้าจำเป็นเพื่อความสำเร็จของตนเองก็อาจคิดทำในบางโอกาส

8. พวกฉวยโอกาส คนประเภทฉวยโอกาสมีลักษณะทั่ว ๆ ไป คล้ายกับพวกทะเลาะทะเลาะ แต่เป้าหมายของการรับราชการมิได้อยู่ที่ความสำเร็จก้าวหน้าทางอาชีพการงานเพียงประการเดียว หากยังหวังลาภและสิ่งตอบแทนในรูปของทรัพย์สินเงินทองด้วย คือ เป็นพวกที่ต้องการทั้งเงินและกล่องนั่นเอง เขาจะทุจริตกอบโกยหาประโยชน์อันมิชอบมิควร โดยใช้ตำแหน่งหน้าที่ และพร้อมที่จะเหยียบบ่าเพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อความเจริญของตนเอง คนประเภทนี้จะสร้างมิตรภาพกับสื่อมวลชน โดยใช้ทั้งอำมิสสินจ้าง และความสัมพันธ์ส่วนตัวเพื่อได้รับการสนับสนุนชื่อเสียง

9. พวกปิดทองหลังพระ มีความเข้าใจต่อเพื่อนร่วมงานและองค์การ ถ่อมตัวเป็นกันเองกับประชาชนผู้มาติดต่อ อุทิศตนเองเพื่อความสำเร็จขององค์การ แต่วิธีปฏิบัติงานของเขาเป็นไปในรูปปิดทองหลังพระ ซึ่งคนส่วนใหญ่มักไม่ค่อยเห็นความสำคัญ ยกเว้นผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานที่ใกล้ชิดเท่านั้น

10. พวกเสื่อหิว เป็นคนที่ไม่สนใจนโยบายและประสิทธิภาพของการทำงาน มุ่งแต่จะกอบโกยผลประโยชน์เพื่อตนเองอย่างแท้จริง คนประเภทนี้จะทุจริตรีดไถ กินไม่เลือก เขาจะกินทุกอย่างที่ขวางหน้า สิ่งใดที่จะนำมาซึ่งผลประโยชน์ส่วนตัวแล้ว เขาจะทำทุกสิ่งแม้ว่าจะเป็นเรื่องที่ขัดต่อกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับหรือหลักจริยธรรมก็ตาม ประชาชนที่มาติดต่อราชการกับคนประเภทนี้คือ ผู้เคราะห์ร้าย ซึ่งจะถูกเรียกร้อง ช่มชู้เคี้ยวเจี๊ยะต่าง ๆ นานา

11. พวกอุดมการณ์ คนประเภทสุดท้ายของข้าราชการไทย เป็นพวกที่ยึดมั่นในอุดมการณ์ มีเป้าหมายของการทำงานที่เด่นชัด เขาจะเสียสละความสุขส่วนตัวเพื่อบริการรับใช้ประชาชนต่อผู้อุปสรรคต่าง ๆ อย่างเข้มแข็ง มีเหตุมีผลสุขุมรอบคอบ ก่อนทำอะไรต้องศึกษาข้อมูลอย่างละเอียดรอบคอบก่อน แล้วจึงวางแผนเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ จะทำหน้าที่อย่างผู้ที่มีความรับผิดชอบสูง มีความคิดริเริ่มและกล้าเปลี่ยนแปลงในด้านดี แต่ถ้าการเปลี่ยนแปลงเป็นไปเพื่อประโยชน์ของคนเพียงบางคนบางกลุ่ม เขาก็จะต่อต้านอย่างไม่เกรงกลัว คนประเภทนี้ถ้าอยู่ในองค์การที่มีผู้บริหารซึ่งมีแนวความคิดไปในทางเดียวกัน ก็จะประสบความสำเร็จในการรับราชการ แต่ถ้าผู้บังคับบัญชาเป็นคนที่ขาดคุณธรรม เขาก็จะกลายเป็นพวกบอนไซที่เลี้ยงไม่โต

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2532) กล่าวถึง ค่านิยมของข้าราชการไทยที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาชนบทไว้ 7 ประการคือ

1. ค่านิยมของการใช้อำนาจหน้าที่ในทางมิชอบเพื่อแสวงหาผลประโยชน์
2. ค่านิยมที่ยึดถือระบบพวกพ้องในทางมิชอบ
3. ค่านิยมที่ต้องการเป็นเจ้าของคน นายคน
4. ค่านิยมในการประจบสอพลอ
5. ค่านิยมที่ชอบความสะบายสบายและเกียจคร้าน
6. ค่านิยมแบบปัจเจกชนนิยม หรือค่านิยมที่ยึดถือตนเองเป็นหลัก
7. ค่านิยมในความเป็นอนุรักษนิยม

สุพัตรา เพชรมณี, (2531) กล่าวว่า โครงสร้างของระบบราชการมักก่อให้เกิดความล่าช้าในการทำงาน (Red Tape) เนื่องจากต้องปฏิบัติตามข้อบังคับและมีกฎระเบียบมาก ลักษณะงานจำเจ ไม่มีความคิดริเริ่ม เครื่องในระเบียบขาดความยืดหยุ่นใช้อำนาจในการปกครอง ไม่คำนึงถึงข้อคิดเห็นของผู้ใช้บริการและการวินิจฉัยสั่งการล่าช้าซึ่งข้อเสียประการต่างๆเหล่านี้ เป็นผลทำให้บรรยากาศในการทำงานไม่ราบรื่น เกิดอุปสรรคในการบริหารและพัฒนาบุคลากรในองค์การ เป็นเหตุให้ข้าราชการที่มีความรู้ความสามารถตัดสินใจลาออกจากราชการไปประกอบอาชีพส่วนตัวหรือทำธุรกิจเป็นจำนวนมาก เพื่อให้ได้ทำงานตรงกับความถนัดได้ใช้ความรู้ความสามารถที่มีและเพื่อให้ได้รับค่าตอบแทนเพียงพอแก่ค่าครองชีพและค่านิยมในการทำงานของตน

สรุปได้ว่าค่านิยมเป็นตัวกำหนดพฤติกรรม วัฒนธรรมการทำงานของคนไทยและข้าราชการไทย โดยมีทั้งบุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงและต่ำ การมีค่านิยมเป็นอย่างไรพฤติกรรมก็จะเป็นไปในทิศทางเดียวกันนั้น ถ้าองค์การใดที่มีพนักงานหรือข้าราชการที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงก็จะทำให้วัฒนธรรมองค์การมีลักษณะสร้างสรรค์ มุ่งเน้นความสำเร็จขององค์การ และมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ ในทางตรงกันข้ามถ้าองค์การใดพนักงานหรือข้าราชการมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ วัฒนธรรมองค์การจะมีลักษณะไม่สร้างสรรค์ซึ่งจะมีผลให้้องค์การนั้นประสิทธิภาพลดลงและองค์การไม่พัฒนา

วัฒนธรรมองค์การ

ในกิจการทุกแห่ง ต่างก็จะมีลักษณะแนววิธีการปฏิบัติของความสัมพันธ์ที่มีอยู่ระหว่างกันของบุคคลฝ่ายต่างๆที่เป็นแบบฉบับของตนเองที่แตกต่างกัน วิธีการตัดสินใจ การแก้ปัญหาและวิธี

การคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงาน ต่างก็จะเป็นส่วนหนึ่งที่มีเอกลักษณ์ มีสภาพเป็นพฤติกรรมของกิจการซึ่งจะแตกต่างกันไปจากกิจการแห่งหนึ่งเมื่อเทียบกับแห่งอื่นๆและในเรื่องนี้ สำหรับในกิจการขนาดใหญ่ๆนั้นยังอาจมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันระหว่างแผนกต่างๆหรือหน่วยงานอิสระที่แยกกันอยู่ มีนักวิชาการจำนวนมากได้สนใจและศึกษาวัฒนธรรมองค์การกันอย่างกว้างขวาง และได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การไว้หลายแนวคิด ดังเช่น

Schein (1983) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่า เป็นลักษณะและวิธีการทำงานร่วมกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของส่วนรวมภายใต้สภาวะแวดล้อมที่กำหนดให้ ซึ่งลักษณะและวิธีการทางการดำเนินงานดังกล่าวนี้ผู้ก่อตั้งองค์การ หรือผู้นำในองค์การเป็นผู้กำหนดและรวบรวมขึ้นเป็นมาตรฐานหรือแบบแผนทางพฤติกรรมของสมาชิกด้วยวิธีการบังคับหรือ ชวนเชื่อให้ทุกคนยึดถือปฏิบัติโดยทั่ว ๆ ไปเป็นแบบแผนหรือข้อสมมติฐานการกระทำเบื้องต้นที่สมาชิกในองค์การได้ร่วมกันคิดค้น สะสมและพัฒนาขึ้น โดยมีผู้นำหรือผู้ก่อตั้งองค์การเป็นแกนนำในการกำหนด ทั้งนี้แบบแผนพฤติกรรมนั้นได้รับการรวบรวมขึ้นมาจากประสบการณ์และผ่านกระบวนการเรียนรู้ขององค์การ โดยส่วนรวมเพื่อต่อสู้และเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ รวมทั้งกระบวนการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การด้วย นอกจากนี้แบบแผนการทำงานนั้นจะต้องเหมาะสมสอดคล้องกับพฤติกรรมของสมาชิกทุกคนในองค์การด้วย เพื่อให้สมาชิกได้สามารถถ่ายทอดให้กับสมาชิกรุ่นใหม่ ๆ ขององค์การได้อย่างถูกต้องเพื่อให้เกิดความคิด การรับรู้และรู้สึกถึงการกระทำ และการแสดงออกที่เหมาะสมในขณะที่ทำงานในองค์การ

แนวคิดของ Smircich (1983) บอกถึงพื้นฐาน และความหมายของวัฒนธรรมองค์การและความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์การ รูปแบบขององค์การและการจัดการ ผลการแสดงผลของวัฒนธรรม การเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงองค์การแบ่งออกเป็น 2 แนวคิด

แนวความคิดแรกคือ มองในแง่วัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยเกื้อหนุน เป็นเครื่องมือในการบริหารควบคุม มีผลกระทบต่อผลผลิตขององค์การ

แนวความคิดที่สอง คือ วัฒนธรรมองค์การเป็นรากฐานถึงการเข้าใจเข้าถึงองค์การวัฒนธรรมช่วยอธิบายถึงเหตุผลที่สมาชิกยึดถือปฏิบัติและพฤติกรรมการแสดงออกในองค์การนั้น ๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่ทุกคนในองค์การรับรู้ มีสัญลักษณ์ สัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการและเป็นการสร้างรูปแบบวัฒนธรรมองค์การขึ้นมา

Robbins(1989) ได้กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์การ หมายถึงระบบของความหมายร่วมกันที่เกิดจากสมาชิกขององค์การทำให้สามารถแยกความแตกต่างขององค์การหนึ่งจากองค์การอื่นๆได้ ระบบของความหมายร่วมกันเป็นกลุ่มของคุณลักษณะสำคัญซึ่งองค์การให้คุณค่า โดยมีคุณลักษณะด้วยกันทั้งสิ้น 10 ประการ ซึ่งถือเป็นคุณลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมองค์การดังนี้

1. การริเริ่มส่วนบุคคลได้แก่ ระดับของความรับผิดชอบอิสรภาพ และความเป็นอิสระซึ่งแต่ละคนมี
2. ความอดทนต่อความเสี่ยงได้แก่ ระดับที่พนักงานถูกกระตุ้นให้ก้าวร้าว เปลี่ยนแปลง และแสวงหาความเสี่ยง
3. การกำหนดทิศทางได้แก่ ระดับที่องค์กร กำหนดวัตถุประสงค์และความคาดหวังในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน
4. การประสานกันหรือการร่วมมือกันได้แก่ระดับที่หน่วยงานต่างๆ ในองค์กรได้รับการกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมประสานและร่วมมือกัน
5. การสนับสนุนทางการจัดการได้แก่ ระดับที่ผู้จัดการได้จัดเตรียมหรือให้การติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน ให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนแก่ผู้ได้บังคับบัญชา
6. การควบคุม ได้แก่ จำนวนของกฎ ระเบียบ และปริมาณของการควบคุม บังคับบัญชา โดยตรง ที่นำมาใช้ในการดูแลและควบคุมพฤติกรรมของพนักงาน
7. เอกลักษณะ ได้แก่ ระดับของสิ่งที่สมาชิกสร้างเอกลักษณะให้แก่องค์กรในฐานะส่วนรวม มากกว่าในส่วนของกลุ่มการทำงาน โดยเฉพาะ หรือความชำนาญด้านวิชาชีพ
8. ระบบการให้รางวัลได้แก่ ระดับของการกำหนดการให้รางวัล เช่น การขึ้นเงินเดือน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ฯลฯ โดยอาศัยเกณฑ์จากการปฏิบัติงานของพนักงาน
9. ความอดทนต่อความขัดแย้งได้แก่ ระดับของการที่พนักงานได้รับการกระตุ้นจากลักษณะที่ปรากฏของความขัดแย้ง และการวิพากษ์วิจารณ์โดยตรง
10. แบบแผนของการติดต่อสื่อสารได้แก่ ระดับของการติดต่อสื่อสารในองค์กรที่ถูกจำกัด โดยระดับของคำสั่งตามสายงานอย่างเป็นทางการ

Sathe (1985) ได้ให้ความหมายถึงวัฒนธรรมองค์กรว่าเป็นแบบแผนของความเชื่อ ค่านิยม ความคิดประจำตัวของพนักงานซึ่งมีอยู่ร่วมกันในองค์กรที่ตนเองทำงานอยู่มีต่อสิ่งรอบตัว ทั้งในและนอกองค์กรแบบแผนนี้เกิดจากการเรียนรู้มาจากเพื่อนร่วมงานว่า สิ่งใดถูก สิ่งใดผิด ควรทำหรือไม่ควรทำอย่างไร

สมยศ นาวิการ (2533) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ ค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ และบรรทัดฐานร่วมกันของบรรดาสมาชิกภายในองค์กร วัฒนธรรมจะเป็นบรรทัดฐานที่ไม่เป็นทางการ และไม่เป็นลายลักษณ์อักษรที่ผูกสมาชิกขององค์กรเข้าด้วยกัน และสามารถวิเคราะห์วัฒนธรรมภายใต้ 2 ระดับองค์กรด้วยกันคือ

1. ระดับพื้นผิวคือ วัตถุประสงค์ที่มองเห็นได้ ที่รวมทั้งลักษณะของเครื่องแต่งกาย เรื่องราว สัญลักษณ์งานพิธีขององค์กร และการวางผังสำนักงาน

2. ระดับที่ลึกกว่าคือ ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ควบคุมพฤติกรรมค่านิยม ไม่สามารถมองเห็นได้โดยตรง ค่านิยมสามารถแปลความหมายได้จากเรื่องเล่า ภาษา และสัญลักษณ์ที่เป็นตัวแทน และค่านิยมเหล่านี้จะถูกยึดถือโดยสมาชิกขององค์การที่เข้าใจความสำคัญของค่านิยมนั้นๆ ร่วมกัน

สิทธิโชค วรานุสันติกุล(2534) ให้ความเห็นว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นแบบแผนคติฐานเบื้องต้นซึ่งถูกสร้างขึ้นมา ค้นพบขึ้นมา พัฒนาขึ้นมา โดยกลุ่มคนกลุ่มหนึ่งเมื่อกลุ่มนั้นต้องเผชิญกับปัญหาในการปรับตัวกับสิ่งแวดล้อมภายนอกและปัญหาการเข้ากันได้ภายในกลุ่ม แบบแผนนี้จะได้รับการถ่ายทอดไปยังคนรุ่นหลังหรือสมาชิกรุ่นใหม่ต่อไป เพื่อให้เขาได้แนวทางที่ถูกต้องในการรับรู้ การคิด และความรู้สึกที่ตอบสนองต่อปัญหาดังกล่าว

สุภัทรา เอื้อวงศ์ (2538) กล่าวถึงวัฒนธรรมองค์การว่าโดยทั่วไป มีลักษณะคล้ายคลึงกับวัฒนธรรมในสังคม โดยลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วย

1. เป็นพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้อย่างสม่ำเสมอ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเฉพาะองค์การหนึ่ง ๆ และเกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ เช่น การใช้ภาษาพูดหรือคำพูดที่มีลักษณะเฉพาะ, พิธีการต่าง ๆ ฯลฯ
2. เป็นปทัสถาน หรือเป็นมาตรฐานของพฤติกรรม ซึ่งเป็นเครื่องชี้นำแนวทางการประพฤติปฏิบัติของสมาชิกในองค์การว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร อะไรคือความพอดีในการประพฤติพฤติกรรมนั้น ๆ เช่น พยาบาลจะขึ้นเวรปฏิบัติงานก่อนเวลา 30 นาที เป็นต้น
3. เป็นค่านิยมเด่น ๆ เป็นสิ่งที่องค์การสนับสนุนและคาดหวังให้บุคคลมีส่วนร่วม เช่น ความรับผิดชอบสูงในวิชาชีพพยาบาล
4. วัฒนธรรมถือเป็นปรัชญา ซึ่งเป็นนโยบายหรือ เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความเชื่อขององค์การเกี่ยวกับที่จะจัดดำเนินการกับสมาชิก และ/หรือการจัดดำเนินการผู้มารับบริการ
5. วัฒนธรรมถือเป็นกฎระเบียบ ซึ่งอาจมิได้กำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร แต่เป็นแนวทางในการปฏิบัติ เพื่อที่จะสามารถดำรงตนเองให้อยู่หรือเป็นที่ยอมรับในฐานะสมาชิกของสังคม
6. วัฒนธรรมเป็นบรรยากาศขององค์การส่วนหนึ่ง ซึ่งจะรวมถึงความรู้สึก อันเป็นผลมาจากปัจจัยทางด้านกายภาพ แนวทางที่สมาชิกจะมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน

ดังนั้น วัฒนธรรมองค์การ หมายถึงค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐานของพฤติกรรมการแสดงออกที่ถูกสร้าง ค้นพบและพัฒนาขึ้นมาโดยสมาชิกภายในองค์การ ทำหน้าที่หล่อหลอมสมาชิกเข้าด้วยกัน ซึ่งจะแตกต่างกันในแต่ละองค์การทำให้เป็นเอกลักษณ์ที่จะถ่ายทอดให้คนรุ่นใหม่ต่อไป

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

1. Chaffee Tierney (1988) ศึกษาวัฒนธรรมองค์การของสถาบันอุดมศึกษา
วัฒนธรรมองค์การประกอบด้วย
 1. ลักษณะโครงสร้าง หมายถึง วิธีการต่างๆ ที่องค์การจะทำงานได้สำเร็จ เช่น แผนการ วิธีการ งบประมาณ กลไกของการบริหาร กระบวนการทำงาน
 2. สิ่งแวดล้อม หมายถึง วัตถุประสงค์ บุคคล เหตุการณ์ ความต้องการและอุปสรรคหรือข้อจำกัดขององค์การ
 3. ค่านิยม หมายถึง ความเชื่อ บรรทัดฐานและการจัดลำดับความสำคัญที่สมาชิก ขององค์การยึดถือ เน้นความสำคัญเฉพาะกับค่านิยมที่เหมาะสมกับองค์การและรวมถึงค่านิยมที่เป็นความสอดคล้องกับกลุ่ม
2. Schein (1988) ศึกษาวัฒนธรรมองค์การและภาวะผู้นำ
วัฒนธรรมองค์การประกอบด้วย
 1. ลักษณะความสัมพันธ์ของมนุษยชาติกับธรรมชาติ หมายถึง ความสัมพันธ์ขององค์การกับสภาพแวดล้อมขององค์การ
 2. ธรรมชาติของความจริงและสัจจะ (ความจริงและความถูกต้อง) หมายถึง วิธีการที่สมาชิกของกลุ่มปฏิบัติร่วมกัน จนถูกกำหนดโดยบรรทัดฐานการปฏิบัติของสิ่งที่ทำ
 3. ธรรมชาติของมนุษย์ (ลักษณะของคน) หมายถึง อะไรเป็นความหมายของมนุษย์ ลักษณะของคนส่วนใหญ่เป็นอย่างไร
 4. ธรรมชาติของกิจกรรมของมนุษย์(การกระทำ) อะไรเป็นสิ่งที่ถูกต้องที่มนุษย์ทำบนพื้นฐานของความจริง,สิ่งแวดล้อม,และธรรมชาติของมนุษย์
 5. ธรรมชาติของความสัมพันธ์ของมนุษย์ อะไรเป็นสิ่งที่ได้รับการพิจารณาว่าเป็นวิธีการที่ถูกต้อง สำหรับผู้คนที่จะสัมพันธ์กับอีกคนหนึ่งที่จะให้อำนาจและความรัก ชีวิตเป็นการร่วมมือหรือเป็นการแข่งขัน
3. Cooke และคณะ(1989) ศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์การ
ลักษณะวัฒนธรรมองค์การประกอบด้วย
 1. ลักษณะสร้างสรรค์ แบ่งเป็น 4 มิติคือ มิติมุ่งความสำเร็จ,มิติมุ่งสั่งการแห่งตน, มิติมุ่งบุคคลและการสนับสนุน, มิติมุ่งไมตรีสัมพันธ์
 2. ลักษณะคั่งรับ-เฉื่อยชา แบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ มิติมุ่งเห็นพ้องด้วย,มิติยึดกฎเกณฑ์ มิติมุ่งการพึ่งพา,มิติมุ่งการหลีกเลี่ยง

3. ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว แบ่งออกเป็น 4 มิติคือ มิติมุ่งเห็นตรงกันข้าม, มิติมุ่งใช้อำนาจ, มิติมุ่งการแข่งขัน, มิติมุ่งเน้นเจ้าระเบียบ

การนำโมทัศน์ทางวัฒนธรรมมาศึกษาองค์การ

Smircich (1983) ได้ทำการสำรวจงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความคิดพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์การในแง่ของมนุษยวิทยา งานวิจัยนี้พบว่า ในบางครั้งจะมองว่าวัฒนธรรมเป็นตัวแปรหลัก และองค์การเป็นตัวแปรรองขณะที่บางงานวิจัยตั้งสมมติฐานในการวิเคราะห์โดยใช้องค์การเป็นตัวแปรหลัก และวัฒนธรรมเป็นตัวแปรรองที่คาดว่ามิปรากฏอยู่ในองค์การทุกองค์การ ซึ่ง Smircich อธิบายว่าเป็นเพราะผู้ศึกษามีข้อสันนิษฐานในการวิจัยแตกต่างกันออกไปตามแนวการศึกษาที่แต่ละคนสนใจ ผลงานการศึกษาเหล่านี้สามารถจัดกลุ่มได้ออกเป็น 5 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ

1. กลุ่มการบริหารเปรียบเทียบ (Comparative Management)

การศึกษาความสัมพันธ์ ระหว่างองค์การและวัฒนธรรมในเชิงเปรียบเทียบนี้จะเน้นความสนใจที่ความแตกต่างทางพฤติกรรมและทัศนคติของผู้บริหารและลูกจ้างในประเทศต่างๆ การศึกษาแนวนี้สามารถศึกษาได้ 2 ระดับ คือ ระดับมหภาค คือ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมและโครงสร้างขององค์การ ส่วนในระดับจุลภาคสนใจศึกษาความคล้ายคลึงและความแตกต่างทางทัศนคติของผู้บริหารในวัฒนธรรมต่าง ๆ กัน

อัมพร วังขจรวุฒิสักดิ์(2532)กล่าวว่าในแง่ของทฤษฎีองค์การ การศึกษาในแนวนี้เท่ากับมองว่า วัฒนธรรมเป็นตัวแปรอิสระตัวหนึ่งที่อยู่ภายนอกองค์การ ซึ่งสมาชิกจะเป็นผู้นำเข้าสู่องค์การ โดยจะแสดงออกมาให้เห็นความแตกต่างและความคล้ายคลึงของแต่ละบุคคลในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความเชื่อ ทัศนคติและการกระทำ เช่น การศึกษาการบริหารแบบอเมริกันเปรียบเทียบกับแบบญี่ปุ่นหรือการศึกษาของ Ouchi ที่ว่าด้วยการบริหารเชิงผสมผสานแบบอเมริกันและญี่ปุ่นที่รู้จักกันในนามทฤษฎี z

2. กลุ่มวัฒนธรรมของบรรษัท (Corporate Culture)

กลุ่มนี้มองในลักษณะที่ว่า องค์การไม่ได้รับวัฒนธรรมเข้ามา แต่องค์การโดยตัวของมันเอง จะทำหน้าที่เป็นตัวจักรสำคัญในการผลิตวัฒนธรรมในรูปแบบต่างๆ ในขณะที่องค์การต้องทำหน้าที่ในการผลิตสินค้าและบริการโดยตรงอยู่นั้น องค์การได้ก่อให้เกิดวัฒนธรรมต่าง ๆ ขึ้นมาด้วย เช่น พิธีต่าง ๆ ตำนานเรื่องราว เป็นต้น

ผลงานวิจัยที่ใช้แนวการศึกษา Corporate Culture ส่วนมากใช้กรอบของทฤษฎีระบบในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ ที่ปรากฏอยู่ในองค์การและทำให้้องค์การอยู่รอดได้

ตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์ได้แก่ โครงสร้างขององค์การ ขนาดของเทคโนโลยี และลักษณะของภาวะผู้นำประเภทต่าง ๆ เป็นต้น

แนวการศึกษาของ Comparative Management และ Corporate Culture จัดอยู่ในกลุ่มของพวกนิยมเชิงหน้าที่และทั้งสองแนวการศึกษายังมีข้อสันนิษฐานเบื้องต้นที่เกี่ยวเนื่องกับการมองสังคมองค์การและมนุษย์คล้ายคลึงกันมากกว่าเปรียบเทียบสิ่งมีชีวิตที่คงอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมภายนอกที่จะมีผลกระทบต่อการแสดงพฤติกรรมต่างๆ ขององค์การ ในแนวการศึกษาเปรียบเทียบพิจารณาวัฒนธรรมเป็นส่วนหนึ่งของสภาพแวดล้อม ซึ่งจะเป็พลังอันสำคัญและมีอิทธิพลต่อองค์การ ขณะที่แนวการศึกษากลุ่มที่สองมองว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นผลผลิตอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นจากการกระทำของมนุษย์ และทั้งสองแนวความคิดพยายามชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ที่องค์การมีต่อสภาพแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา ซึ่งองค์การจะต้องปรับตัวเองและพยายามจัดการกับการเปลี่ยนแปลงทั้งที่เกิดจากภายในและภายนอกให้ได้

3. กลุ่มกระบวนการความรู้ (Cognitive Perspective)

วัฒนธรรมในทัศนะนี้ คือ ระบบความรู้ และความคิดที่สมาชิกรับรู้และใช้ร่วมกัน แนวคิดนี้สมมติฐานที่สำคัญว่า ความคิดเชื่อมโยงหรือมีผลต่อการกระทำ มนุษย์มีความคิดอย่างไร ก็จะแสดงออกมานั้น วัฒนธรรมในที่นี้เกิดจากความคิดและจิตใจของสมาชิกทุก ๆ คน ทุกคนจะทราบถึงความคิดต่าง ๆ ที่คิดว่าควรจะปฏิบัติ ซึ่งความคิดเหล่านี้เปรียบได้กับเป็นกฎเกณฑ์หรือระเบียบปฏิบัติที่คนภายนอกองค์การสามารถคาดเดาได้ว่าสมาชิกในองค์การจะปฏิบัติอย่างไร

4. กลุ่มสัญลักษณ์องค์การ (Symbolic Perspective)

กลุ่มแนวการศึกษานี้มององค์การหรือวัฒนธรรมเป็นระบบหรือรูปแบบทางสัญลักษณ์ที่มีความหมายลึกซึ้งซึ่งต้องการตีความ อธิบาย และให้ความหมาย เพื่อให้สมาชิกคนอื่น ๆ ในองค์การได้เข้าใจสอดคล้องกัน เพื่อให้เกิดการแสดงออกที่เป็นที่เข้าใจ และทำงานประสานกันได้อย่างราบรื่น การตีความหมายสัญลักษณ์นี้ต้องอาศัยประสบการณ์ที่สั่งสมและเรียนรู้อยู่เสมอ และจะต้องสามารถเชื่อมโยงความหมายของสัญลักษณ์ต่าง ๆ ให้ตรงและสอดคล้องกับการกระทำได้อย่างดีด้วย

ในทางปฏิบัติ ผู้บริหารในองค์การจะทำหน้าที่สำคัญในการระดมกำลังและความร่วมมือจากสมาชิกให้สมาชิกเกิดความรู้สึกร่วม รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การซึ่งการสร้างความสำเร็จร่วมกันนี้ต้องอาศัยการตีความหมาย หรือการพยายามอธิบายเหตุการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นในองค์การ โดยการใช้สื่อสัญลักษณ์ให้เป็นไปในแนวทางที่ต้องการ

5. กลุ่มกระบวนการไร้สำนึก (Unconscious Processes)

ในบางครั้งการศึกษาวัฒนธรรมและองค์การก็ถูกมองว่าเป็นกระบวนการทางจิตวิทยาไร้สำนึกรูปแบบทางโครงสร้างและพฤติกรรมต่าง ๆ ในองค์การนั้นแสดงให้เห็นถึงกระบวนการของจิตไร้สำนึก การศึกษาเข้าใจวัฒนธรรม ก็คือ การพยายามค้นหามิติทางจิตที่ไม่รู้สีกตัวของสมาชิกนั่นเอง กล่าวคือ โครงสร้างต่าง ๆ ที่แสดงให้เห็นสายชั้นการบังคับบัญชาและความสัมพันธ์ของสมาชิกทุกคนในองค์การนั้น เป็นเพียงภาพจำลองทางจิตที่สมาชิกและคนอื่น ๆ ร่วมกันกำหนดขึ้น โครงสร้างนี้เกิดมาจากพฤติกรรมที่ได้รับการอธิบายและให้เหตุผลแล้วให้สามารถยอมรับได้ จึงเขียนขึ้นมาเป็นรูปแบบจำลองความสัมพันธ์ทางโครงสร้าง แท้จริงแล้วโครงสร้างที่เห็น ๆ กันอยู่นั้นเป็นเพียงภาพจำลองเท่านั้น ซึ่งเป็นความพยายามเชื่อมโยงประสานจิตใจที่ไร้สำนึกของมนุษย์เข้ากับการจัดการทางสังคมโดยจัดให้อยู่ในรูปแบบโครงสร้างที่เป็นทางการนั่นเอง

Smircich ได้สรุปถึงการประยุกต์ใช้วัฒนธรรมในองค์การมี 2 แนวทาง ซึ่งทั้ง 2 แนวทางนี้จะอธิบายถึงการเข้าใจวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกัน เพื่อเป็นแนวทางสำหรับนักวิจัยและผู้บริหารได้ทำความเข้าใจและสามารถวัดและแปลผลและประยุกต์ใช้ผลจากวัฒนธรรมองค์การได้อย่างถูกต้อง

แนวทางที่ 1 เปรียบวัฒนธรรมองค์การเหมือนตัวแปรต้น ซึ่งทุกคนในองค์การรู้ว่าตัวแปรนี้สามารถปรับเปลี่ยนได้จากสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ ซึ่งจำเป็นต้องยอมรับหรือหาทางเลือก มีความแตกต่างกันในแต่ละองค์การ ซึ่งสามารถบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงโดยผู้บริหารนั้น ๆ เมื่อวัฒนธรรมอยู่ในมุมมองของปัจจัยจุดสำคัญคือต้องคิดว่าวัฒนธรรมอันนั้นมีผลกระทบต่อผลผลิตขององค์การอย่างไรบ้าง

แนวทางที่ 2 มองที่วัฒนธรรมองค์การในปัจจุบันคือรากฐานของสัญลักษณ์ต่าง ๆ ให้เข้าใจองค์การ วัฒนธรรมช่วยอธิบายถึงพนักงานในองค์การ ปฏิบัติอะไร มีพฤติกรรมอะไรภายในองค์การนั้น วัฒนธรรมถูกมองเป็นระบบของการรับรู้ สัญลักษณ์ต่าง ๆ และปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นภายในองค์การและการศึกษารูปแบบวัฒนธรรมองค์การในงานวิจัยนี้กล่าวถึงอะไรเป็นตัวแปรที่มาสร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์การ

ซึ่งทั้ง 2 แนวทาง ผู้บริหารเป็นบุคคลสำคัญที่จำเป็นต้องศึกษาวัฒนธรรมองค์การ ในแนวทางที่ 1 เพื่อที่ผู้บริหารรับรู้ถึงวัฒนธรรมที่เป็นตัวแปรสำคัญ ที่มากระทบองค์การผู้บริหารควรสนใจเพื่อจะได้ควบคุมตัวแปรนั้นๆและปรับปรุงประยุกต์ใช้วัฒนธรรมนั้นให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์การ อีกแนวทางหนึ่งเพื่อให้เข้าใจและรับรู้ถึงวัฒนธรรมขององค์การนั้นๆสัญลักษณ์ต่างๆ รู้ว่าแต่ละคนคิดและปฏิบัติอย่างนั้น เพราะอะไร และข้อตกลงอะไรที่พนักงานในองค์การยึดถือ ดังนั้น ผู้บริหารต้องเข้าถึงวัฒนธรรมองค์การว่าเป็นระบบของการรับรู้ และความเชื่อที่สามารถพัฒนาและปรับปรุงเพื่อให้ได้ผลผลิตขององค์การสูงสุด

ในบางครั้งการศึกษาวัฒนธรรมและองค์การก็ถูกมองว่าเป็นกระบวนการทางจิตวิทยาไร้สำนึกรูปแบบทางโครงสร้างและพฤติกรรมต่าง ๆ ในองค์การนั้นแสดงให้เห็นถึงกระบวนการของจิตไร้สำนึก การศึกษาเข้าใจวัฒนธรรม ก็คือ การพยายามค้นหาทิศทางจิตที่ไม่รู้สึกตัวของสมาชิกนั่นเอง กล่าวคือ โครงสร้างต่าง ๆ ที่แสดงให้เห็นสายชั้นการบังคับบัญชาและความสัมพันธ์ของสมาชิกทุกคนในองค์การนั้น เป็นเพียงภาพจำลองทางจิตที่สมาชิกและคนอื่น ๆ ร่วมกันกำหนดขึ้น โครงสร้างนี้เกิดมาจากพฤติกรรมที่ได้รับการอธิบายและให้เหตุผลแล้วให้สามารถยอมรับได้ จึงเขียนขึ้นมาเป็นรูปแบบจำลองความสัมพันธ์ทางโครงสร้าง แท้จริงแล้วโครงสร้างที่เห็น ๆ กันอยู่นั้นเป็นเพียงภาพจำลองเท่านั้น ซึ่งเป็นความพยายามเชื่อมโยงประสานจิตใจที่ไร้สำนึกของมนุษย์เข้ากับการจัดการทางสังคมโดยจัดให้อยู่ในรูปแบบโครงสร้างที่เป็นทางการนั่นเอง

Smircich ได้สรุปถึงการประยุกต์ใช้วัฒนธรรมในองค์การมี 2 แนวทาง ซึ่งทั้ง 2 แนวทางนี้จะอธิบายถึงการเข้าใจวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกัน เพื่อเป็นแนวทางสำหรับนักวิจัยและผู้บริหารได้ทำความเข้าใจและสามารถวัดและแปลผลและประยุกต์ใช้ผลจากวัฒนธรรมองค์การได้อย่างถูกต้อง

แนวทางที่ 1 เปรียบวัฒนธรรมองค์การเหมือนตัวแปรต้น ซึ่งทุกคนในองค์การรับรู้ในตัวแปรนี้สามารถปรับเปลี่ยนได้จากสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ ซึ่งจำเป็นต้องยอมรับหรือหาทางเลือก มีความแตกต่างกันในแต่ละองค์การ ซึ่งสามารถบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงโดยผู้บริหารนั้น ๆ เมื่อวัฒนธรรมอยู่ในมุมมองของปัจจัยจุดสำคัญคือต้องคว้าววัฒนธรรมอันนั้นมีผลกระทบต่อผลผลิตขององค์การอย่างไรบ้าง

แนวทางที่ 2 มองที่วัฒนธรรมองค์การในปัจจุบันคือรากฐานของสัญลักษณ์ต่าง ๆ ให้เข้าใจองค์การ วัฒนธรรมช่วยอธิบายถึงพนักงานในองค์การ ปฏิบัติอะไร มีพฤติกรรมอะไรภายในองค์การนั้น วัฒนธรรมถูกมองเป็นระบบของการรับรู้, สัญลักษณ์ต่าง ๆ และปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นภายในองค์การและการศึกษารูปแบบวัฒนธรรมองค์การในงานวิจัยนี้กล่าวถึงอะไรเป็นตัวแปรที่มาสร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์การ

ซึ่งทั้ง 2 แนวทาง ผู้บริหารเป็นบุคคลสำคัญที่จำเป็นต้องศึกษาวัฒนธรรมองค์การ ในแนวทางที่ 1 เพื่อที่ผู้บริหารรับรู้ถึงวัฒนธรรมที่เป็นตัวแปรสำคัญ ที่มากกระทบองค์การผู้บริหารควรสนใจเพื่อจะได้ควบคุมตัวแปรนั้นๆและปรับปรุงประยุกต์ใช้วัฒนธรรมนั้นให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์การ อีกแนวทางหนึ่งเพื่อให้เข้าใจและรับรู้ถึงวัฒนธรรมขององค์การนั้นๆสัญลักษณ์ต่างๆ รู้ว่าแต่ละคนคิดและปฏิบัติอย่างนั้น เพราะอะไร และข้อตกลงอะไรที่พนักงานในองค์การยึดถือ ดังนั้น ผู้บริหารต้องเข้าถึงวัฒนธรรมองค์การว่าเป็นระบบของการรับรู้ และความเชื่อที่สามารถพัฒนาและปรับปรุงเพื่อให้ได้ผลผลิตขององค์การสูงสุด

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยมองวัฒนธรรมองค์การเป็นตัวแปรรอง สามารถที่จะสำรวจได้จาก การวิจัยเชิงปริมาณ โดยให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การคือค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐานของ พฤติกรรมการแสดงออกที่ถูกสร้าง คั้นพบและพัฒนาขึ้นมา โดยสมาชิกภายในองค์การทำหน้าที่ หล่อหลอมสมาชิกเข้าด้วยกันซึ่งจะแตกต่างกันในแต่ละองค์การและถ่ายทอดไปยังคนรุ่นใหม่ต่อไป ซึ่งมองว่า วัฒนธรรมเป็นการรับรู้ร่วมกันทำให้ผู้บริหารสามารถใช้เป็นแนวทางการจัดหารูปแบบ และเลือกพฤติกรรมที่เหมาะสมเพื่อให้องค์การอยู่รอดและประสบความสำเร็จ

เหตุผลของการยอมรับแนวความคิดการศึกษาเชิงปริมาณมาใช้ในการวิจัยคือ

1. การยอมรับถึงวัฒนธรรมองค์การคือ ระบบของการรับรู้และความคิดที่สมาชิกรับรู้และ ใช้ร่วมกันความคิดเชื่อมโยงหรือมีผลต่อการกระทำ และทุกคนทราบถึงความคิดต่าง ๆ ที่ควร จะปฏิบัติในองค์การของตน

2. การศึกษาวัฒนธรรมองค์การตามแนวนี้ ทำให้ทราบถึงรูปแบบของวัฒนธรรมในแนวคิด ถึงวัฒนธรรมลักษณะใดที่เป็นแนวสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นทางบวก และลักษณะวัฒนธรรมใดที่เป็น แนวทางลบ ซึ่งมีทั้งลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าวและลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา ซึ่งประกอบไปด้วย มิติมุ่ง อำนาจ มุ่งขัดแย้ง มุ่งความมีระเบียบ มุ่งการแข่งขัน และมุ่งเห็นพ้องด้วย มุ่งยึดกฎระเบียบ แบบแผน มุ่งการพึ่งพาและมุ่งการหลีกเลี่ยง ซึ่งการที่ทราบลักษณะทั้ง 3 ลักษณะของวัฒนธรรม เพื่อที่ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้อง เข้าใจและรับรู้วัฒนธรรมองค์การของตน ถึงค่านิยม บรรทัดฐาน พฤติกรรมการแสดงออก และแนวยึดถือปฏิบัติของบุคคลในองค์การเป็นอย่างไร อะไรคือข้อตกลง ร่วมกันของบุคลากรที่ปฏิบัติงานนำมายึดถือ ซึ่งผู้บริหารสามารถควบคุม ปรับปรุงเปลี่ยนแปลง และประยุกต์ใช้วัฒนธรรมเหล่านั้นให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์การ

3. การศึกษาวัฒนธรรมองค์การเชิงปริมาณมีการศึกษาอย่างกว้างขวางในองค์การธุรกิจ ทั่วไปทั้งศึกษาในรูปของการศึกษาองค์ประกอบภายในขององค์การ เช่น รูปแบบผู้นำการติดต่อ สื่อสาร สัมพันธภาพของบุคคลในหน่วยงาน การประเมินผลปฏิบัติงานโครงสร้างการทำงาน และศึกษาในรูปของการรับรู้ของบุคคลในองค์การ เป็นแนวยึดถือประพฤติดำเนินการตามแนวทฤษฎี ของคึกทั้ง 3 ลักษณะ คือ ลักษณะสร้างสรรค์ ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา และลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว มี การศึกษาในองค์การธุรกิจและฝ่ายการพยาบาลในต่างประเทศมากมายรวมทั้งมีการพัฒนาเครื่องมือ การวัดรูปแบบวัฒนธรรมองค์การนี้มีความเที่ยงและความตรงอย่างต่อเนื่อง

ความสำคัญและลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์การ เนื่องจากเป็นคุณค่ารวมที่ผูกสมาชิกไว้ด้วยกัน ทำให้สมาชิกเกิดความเชื่อมั่นในองค์การและทุ่มเทพลังกายและพลังใจในการทำงานให้กับองค์การอย่างเต็มที่ ซึ่งลักษณะต่าง ๆ เหล่านี้มิได้เกิดขึ้นด้วยตัวของมันเอง แต่เป็นการสั่งสมต่อเนื่องกันมาในช่วงระยะเวลาหนึ่ง การเกิดของวัฒนธรรมมักมีขบวนการที่จะเริ่มจากบุคคล อาจเป็นคนใดคนหนึ่ง อาจจะเป็นผู้นำหรือผู้ที่มีอิทธิพลต่อองค์การนั้น ๆ ซึ่งบุคคลนี้จะคิดค้นหรือมีแนวคิดถึงวิธีการหรือวัฒนธรรมใหม่ๆ จากนั้นจึงเกิดแนวร่วมรับรู้ในสิ่งที่ค้นพบ โดยความเชื่อหรือค่านิยมที่สร้างขึ้นจะเป็นที่รับรู้ร่วมกันในกลุ่มแนวร่วมนี้ก่อน แล้วกลุ่มที่ถือเป็นคนนำนี้จะนำแนวคิดหรือความเชื่อ และค่านิยมเผยแพร่ให้เป็นที่ยอมรับทั่วไปในหมู่สมาชิกขององค์การ กรณีมีการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงในหน่วยงานโดยไม่คำนึงถึงวัฒนธรรมองค์การแล้ว ย่อมเกิดความล้มเหลว วิธีการที่จะรับรู้และไม่ให้ขัดแย้งกับวัฒนธรรมที่มีอยู่คือ การใช้วิธีการบริหารรอบๆ วัฒนธรรมหรือการคลุกเคล้ากับวัฒนธรรมที่มีอยู่ ผู้บริหารที่มีสายตากว้างไกล และเข้าใจในเรื่องการปรับเปลี่ยนขององค์การจะพิจารณาวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การ แล้วจึงวางแผนกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์การ ที่มีอยู่ในขณะจัดทำแผน อาจมีสภาพเป็นเมฆหมอกปิดบังทัศนคติพิจารณาของผู้บริหารได้มากที่สุด จนกระทั่งบางครั้งได้กลายเป็นตัวจำกัดทางเลือกกลยุทธ์ ดังนั้นการพยายามระบุขอบเขตของค่านิยมส่วนกลางที่เป็นวัฒนธรรมองค์การนั้น จะช่วยให้สามารถลดหรือขจัดวัฒนธรรมที่เป็นอุปสรรคต่อการตัดสินใจทางกลยุทธ์ได้ ในขณะที่วัฒนธรรมเป็นตัวกำหนด หรือปรับทิศทางของทางเลือกกลยุทธ์ของกิจการ ขณะเดียวกันวัฒนธรรมของคู่แข่งขั้นก็จะเป็นตัวกำหนดการตัดสินใจทางกลยุทธ์และประสิทธิภาพการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของตนเช่นเดียวกัน ดังนั้นการเข้าใจถึงวัฒนธรรมของคู่แข่งขั้นจึงย่อมช่วยให้กิจการดำเนินแผนการต่อสู้ภายใต้สภาพแวดล้อมการแข่งขันได้ดีขึ้น (ธงชัย สันติวงษ์, 2533)

เป็นที่ยอมรับกันว่าวัฒนธรรม มีความสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารงานและช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การ แต่ในขณะเดียวกัน วัฒนธรรมก็อาจก่อให้เกิดผลในทางลบแก่องค์การได้ ถ้าวัฒนธรรมที่เกิดขึ้นไม่สอดคล้องกับลักษณะภายในและสิ่งแวดล้อมที่องค์การมีอยู่ องค์การที่มีวัฒนธรรมในแนวทางลบพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การอยู่ในลักษณะเฉื่อยชา หลีกหนีงาน บิดความรับผิดชอบ ต่อด้านการเปลี่ยนแปลงและมีปัญหาขัดแย้งกันอยู่เสมอๆ ก็อาจมีผลทำให้้องค์การนั้นขาดประสิทธิภาพในการทำงาน และไม่บรรลุเป้าหมายขององค์การ วัฒนธรรมองค์การจะมีการเปลี่ยนแปลงไปในช่วงหนึ่งอาจก่อให้เกิดผลดี เมื่อองค์การพัฒนาไประยะหนึ่งวัฒนธรรมนั้นอาจก่อให้เกิดผลในทางตรงกันข้ามก็ได้

การวิเคราะห์วัฒนธรรมให้ทราบตั้งแต่แรกเริ่มนั้น นับว่าเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การผู้บริหารที่เข้าไปเกี่ยวข้องในการบริหารกระบวนการก่อตัวของวัฒนธรรม โดยให้มีการก่อตัวขึ้นเป็นรูปธรรมแล้วคงไว้กับองค์การ ควรช่วยในการดำรงรักษาพลังผลักดันเก่าๆ ที่มีมาตั้งแต่สมัยดั้งเดิมให้คงอยู่ต่อไป หากองค์การใด ที่ไม่สามารถประสานวัฒนธรรมที่แตกต่างกันให้เข้ากันได้แล้ว ปัญหาการลาออกของพนักงาน หรือผลผลิตตกต่ำจะเกิดขึ้นได้ทันที ในการประสานวัฒนธรรมให้เข้ากันได้นั้น ผู้บริหารจะต้องพยายามตรวจสอบให้เห็นชัดถึงวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน (ของวัฒนธรรมเก่าและใหม่) และจะต้องคว้าวัฒนธรรมทั้งสองเข้ากันได้หรือไม่ และการเสี่ยงทางวัฒนธรรมมีอะไรบ้าง ซึ่งการทราบดังกล่าวนี้เองจะช่วยให้ช่วงของการประสานเป็นไปโดยราบรื่นและทุกอย่างจะเข้ากันได้จนกลายเป็นพลังเสริมซึ่งกันและกัน เมื่อวัฒนธรรมเก่าใหม่ ประสานเข้ากันได้ดีและมีลักษณะสร้างสรรค์ วัฒนธรรมองค์การจึงเป็นเครื่องมือที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์การได้หลายประการ ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์การก่อให้เกิดเอกลักษณ์ขององค์การที่สมาชิกจะรับรู้ และยึดถือร่วมกัน จะช่วยกำหนดบทบาทขององค์การให้แตกต่างจากองค์การอื่น ๆ
2. วัฒนธรรมองค์การช่วยเสริมสร้างความผูกพันในหมู่สมาชิกและกระตุ้นให้เกิดการยอมรับผูกพันในองค์การ ไม่ทำให้สมาชิกยึดมั่นแต่ตนเอง
3. วัฒนธรรมองค์การช่วยเพิ่มเสถียรภาพขององค์การในฐานะเป็นระบบสังคม เป็นเครื่องมือทางสังคมที่จะยึดสมาชิกในองค์การเข้าไว้ด้วยกันโดยการสร้างมาตรฐานที่เหมาะสมสำหรับบุคลากรในองค์การนั้น
4. วัฒนธรรมองค์การเป็นกรอบของระเบียบแบบแผนสำหรับสมาชิกในองค์การ ที่จะทราบถึงวิธีการหรือแนวทางในการปฏิบัติและพฤติกรรมขององค์การว่าเป็นไปในลักษณะใด ซึ่งจะก่อให้เกิดจิตสำนึกและกลไกในการควบคุม

การสำรวจลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ (The Organizational Culture Inventory OCI) ตามแนวคิด Cooke & Lafferty, 1989 นั้น วัดการรับรู้ของบุคคลในองค์การในแง่ของพฤติกรรม การแสดงออกและบรรทัดฐานการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ ที่นำมาจากแนวทฤษฎีแบบแผนการดำเนินชีวิต (Life Style Inventory) ของ Lafferty (1923) ร่วมกับทฤษฎีสัมพันธภาพระหว่างบุคคลกับการทำงาน และทฤษฎีแรงจูงใจตามความต้องการของบุคคลของ Maslow และ Mc Clelland ที่ต้องการความพึงพอใจสูงสุดคือด้านความสำเร็จและความต้องการด้านคุณค่าแห่งตน รวมทั้งต้องการให้บุคคลอื่นยอมรับตนและเห็นคุณค่า และในทางตรงกันข้ามความต้องการของบุคคลในระดับที่ต่ำกว่าคือ ต้องการความมั่นคงในชีวิตให้พฤติกรรมและบุคลิกภาพของบุคคลมุ่งเน้นไปในทางปกป้องตนเองในแนวทางหลีกเลี่ยง และต่อต้านหรือมุ่งเน้นอำนาจ เป็นต้น รวมทั้ง

การนำแนวคิดทฤษฎีผู้นำของ Katz, Maceoby Morse (1959) และ Stogdill (1963) ที่แบ่งรูปแบบผู้นำเป็น 2 แบบ คือ แบบมุ่งเน้น "บุคคล" และมุ่งเน้น "งาน" จากแนวคิดทฤษฎีดังกล่าว ประกอบกันเป็น ลักษณะการดำเนินชีวิตของบุคคลในองค์กรต่างๆที่มี ค่านิยม ความเชื่อ แนวทางในการทำงาน ประพฤติปฏิบัติตาม บรรทัดฐานที่องค์กรนั้นมีอยู่ พฤติกรรมการแสดงออกของบุคลากรในองค์กรซึ่งหมายถึงวัฒนธรรมองค์กรนั่นเอง และแต่ละองค์กรจะมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันออกไป โดยที่คึกและคณะได้นำแนวคิดทั้งหมดมาเป็นกรอบแนวคิดในการวัดลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรได้ 3 ลักษณะ คือ

1. ลักษณะสร้างสรรค์ (Constructive Styles) หมายถึง องค์กรที่ให้ความสำคัญของค่านิยมในการทำงาน โดยมุ่งที่ความพึงพอใจของบุคลากรในองค์กร คือความต้องการความสำเร็จ ต้องการมิตรสัมพันธ์ รวมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรมีความสัมพันธ์และสนับสนุนซึ่งกันและกัน มีความรักกันและมีลักษณะของการทำงานที่ส่งผลให้บุคลากรในองค์กรประสบผลสำเร็จกับการทำงาน แบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ

1.1 มิติมุ่งความสำเร็จ (Achievement) คือ องค์กรที่มีภาพรวมในลักษณะการทำงานที่ดีมีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกในการทำงานของพนักงาน มีการตั้งเป้าหมายการทำงานร่วมกัน พฤติกรรมการทำงานของทุกคนในองค์กรมีลักษณะของการมีเหตุมีผล มีหลักการและเป็นนักวางแผนที่มีประสิทธิภาพ มีความกระตือรือร้น มีความสุขสนุกกับงาน รู้สึกว่างานมีความท้าทาย และมีความหมาย ลักษณะเด่น คือ พนักงานมีความกระตือรือร้นและรู้สึกว่ามีความท้าทายความสามารถอยู่ตลอดเวลา

1.2 มิติมุ่งสัจการแห่งตน (Self-Actualizing) คือ องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกในทางสร้างสรรค์ เน้นความต้องการของบุคคลในองค์กรตามความนึกคิดและตามความคาดหวัง เป้าหมายของการทำงานอยู่ที่คุณภาพมากกว่าปริมาณงานที่ได้รับรวมทั้งความสำเร็จของงานมาพร้อมกับความก้าวหน้าของพนักงานทุกคนมีความภาคภูมิใจในงานของตนแม้ว่างานนั้นจะเป็นงานง่ายๆ ก็จะทำงานนั้นด้วยความเต็มใจ และพยายามกำจัดสถานการณ์ที่ไม่สร้างสรรค์ให้หมดไปและสร้างงานใหม่ๆขึ้นมาอย่างมีประสิทธิภาพ พนักงานทุกคนได้รับการสนับสนุนในการพัฒนาตนเองจากงานที่ทำอยู่ สามารถพัฒนางานของตนเองอย่างอิสระและเป้าหมายการทำงานของตนสอดคล้องกับองค์กร ลักษณะเด่น คือ บุคคลมีความยึดมั่นผูกพันกับงานและบุคลิกภาพของบุคคลมีความพร้อมในการทำงานสูง

1.3 มิติมุ่งบุคคลและการสนับสนุน (Humanistic-Encouraging) คือองค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมและมุ่งบุคคลเป็นศูนย์กลาง ให้ความสำคัญกับพนักงานถือเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร การทำงานมีลักษณะการติดต่อสื่อสาร

ที่มีประสิทธิภาพ บุคลิกภาพของพนักงานมีความสุข ภูมิใจ สนุกกับการนิเทศ การสอนงานและบทบาทที่เลี้ยง ได้รับการสนับสนุนความก้าวหน้าจากการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ลักษณะเด่น คือ สิ่งที่สำคัญที่สุดขององค์การคือ ทรัพยากรบุคคล

1.4 มิติมุ่งไมตรีสัมพันธ์ (Affiliative) คือ องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกมุ่งให้ความสำคัญกับสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ทุกคนในองค์การมีความเป็นกันเอง เปิดเผย และมีความรู้สึกไวต่อความรู้สึกของเพื่อนร่วมงาน เพื่อนร่วมทีม การแสดงออกของพนักงานในองค์การจะเน้นการทำงานลักษณะให้ความอบอุ่น ให้การยอมรับซึ่งกันและกัน มีการแบ่งปันและเข้าใจความรู้สึกซึ่งกันและกันในการทำงานรู้ใจเขาใจเรา ลักษณะเด่นคือ ความเป็นเพื่อน และความจริงใจต่อกัน

2. ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา (Passive/Defensive Styles) หมายถึง องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกมุ่งความต้องการความมั่นคงของพนักงานและผู้นำที่มุ่งบุคคล เน้นการคล้อยตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ยึดกฎระเบียบแบบแผน พึ่งพาผู้บริหารและพยายามหลีกเลี่ยงการกระทำที่ต้องรับผิดชอบ ยอมรับการมอบหมายงานจากผู้บริหารพนักงานเน้นถึงสัมพันธภาพกับบุคคลในลักษณะปกป้องตนเองและตั้งรับ เป็นแนวทางที่ทำให้มั่นคงปลอดภัย และก้าวหน้าในการทำงานแบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ

2.1 มิติมุ่งเห็นพ้องด้วย (Approval) คือ องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกที่บุคคลให้การยอมรับซึ่งกันและกัน หลีกเลี่ยงการขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นพฤติกรรมที่ถูกต้องคือ พยายามเห็นด้วยและคล้อยตามความคิดเห็น การปฏิบัติตัวเหมือนกับบุคคลส่วนใหญ่ในองค์การ ลักษณะการคล้อยตามเป็นสิ่งทีพนักงานในองค์การพึงพอใจ ลักษณะเด่นคือต้องปฏิบัติตามให้เหมือนกับบุคคลอื่นๆในองค์การ และสิ่งทีถูกต้องคือ การเห็นด้วยกับแนวทางความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้ร่วมงาน

2.2 มิติมุ่งยึดกฎเกณฑ์ (Conventional) คือองค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกลักษณะอนุรักษนิยม ประเพณีแบบแผนการปฏิบัติงานมีการควบคุมด้วยระบบราชการ ทุกคนในองค์การต้องทำตามกฎระเบียบที่วางไว้อย่างเคร่งครัดและมีความรู้สึกที่ตีต่อระเบียบและกฎนั้นๆ ทุกคนในองค์การขัดต่อกฎระเบียบไม่ได้ มีค่านิยมของระบบอาวุโสและอนุรักษนิยม ลักษณะเด่นคือระบบอนุรักษนิยมและยึดกฎระเบียบปฏิบัติราชการเป็นบรรทัดฐานในการทำงานอย่างเคร่งครัด

2.3 มิติมุ่งการพึ่งพา (Dependent) คือองค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกที่แสดงถึงสายงานการบังคับบัญชาศูนย์รวมการบริหารจัดการ การตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหาร หรือผู้นำกลุ่ม ซึ่งทุกคนต้องปฏิบัติตามการตัดสินใจนั้นและทุกคนเชื่อว่าการตัดสินใจนั้นถูกต้อง ทุกคนไม่สนใจคุณภาพของงานหรือลักษณะงานที่ทำทหาย ไม่ทราบจุดมุ่งหมายในการทำงานของตนเอง

และขององค์กร มุ่งการปกป้องตนเองโดยการปฏิบัติตามผู้บริหารหรือผู้ตรวจการแนะนำ ลักษณะเด่น คือ เป็นผู้ตามที่ดีและมีความระมัดระวังตัวสูงในการปฏิบัติงาน

2.4 มิติมุ่งการหลีกเลี่ยง (Avoidance) คือองค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกที่เน้นการลงโทษเมื่อทำงานผิดพลาด แต่เมื่อทำงานประสบผลสำเร็จไม่ได้รับรางวัลอะไร ผลจากการบริหารลักษณะนี้ ทำให้พนักงานเกิดความรับผิดชอบให้เท่าๆกันกับบุคคลอื่นและหลีกเลี่ยงการกระทำต่างๆ ที่อาจก่อให้เกิดความผิดพลาดในการทำงานและการถูกตำหนิ พนักงานทุกคนจะรู้สึกผิด ตำหนิตนเองและรู้สึกตนเองไม่มีคุณค่า เมื่อกระทำงานผิดพลาดทุกคนหลีกเลี่ยงการทำงานหรือการปฏิบัติตัวที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งและความผิดต่างๆ เหตุการณ์ที่จะต้องตัดสินใจพยายามหลีกเลี่ยงไปให้ผู้ร่วมงานหรือผู้บริหาร ลักษณะเด่น คือ หลีกเลี่ยงการตัดสินใจและปฏิบัติงานที่มีการเสี่ยงน้อยที่สุด

3. ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว (Aggressive/Defensive Styles) คือ องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกในลักษณะผู้นำงานและเน้นความต้องการด้านความมั่นคงของพนักงาน ลักษณะการทำงานมุ่งอำนาจ เห็นตรงกันข้าม แข่งขันชิงดีชิงเด่น ต่อต้านและมุ่งความสมบูรณ์แบบแบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ

3.1 มิติมุ่งเห็นตรงกันข้าม(Oppositional)คือ องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกของการเผชิญหน้าอย่างมากมีค่านิยมการบริหารที่เน้นการเจรจาต่อรองพนักงานรู้สึกว่ามิคุณค่าถ้าได้แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ขาดการวางแผนล่วงหน้า การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าก่อให้เกิดความขัดแย้งกับบุคคลอื่นอยู่เสมอๆ พนักงานจะแสดงถึงความขัดแย้งในลักษณะชอบสงสัยไม่ไว้ใจบุคคลอื่น แสดงอาการตำหนิและต่อต้านการเปลี่ยนแปลงหรือต่อต้านความคิดเห็นของผู้อื่นเสมอๆ ลักษณะเด่น คือ ชอบต่อต้านทุกสิ่งและต้องมีข้อตำหนิขัดแย้งกันเป็นประจำ

3.2 มิติมุ่งใช้อำนาจ (Power) คือ องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกโครงสร้างบริการแบบไม่มีส่วนร่วม โดยมีพื้นฐานแบบเน้นอำนาจหน้าที่และบทบาทของแต่ละคนอยู่ที่ตำแหน่งที่ดำรงอยู่ รางวัลที่ได้รับจากองค์กรคือ การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งได้ควบคุมพนักงานที่มีระดับต่ำกว่า ทุกคนมีความต้องการที่จะได้ขึ้นตำแหน่งที่สูงขึ้นและต้องการเป็นผู้ตรวจการพนักงานต้องการอำนาจเพื่อบำรุงรักษาความรู้สึกที่มั่นคง โดยการมุ่งเน้นที่ผลงานโดยการใช้อำนาจหน้าที่ ชอบเป็นผู้นิเทศและสอนงานเพื่อร่วมงาน ลักษณะเด่นคือ ชอบมีการควบคุมคนอื่นและมีความเชื่อในเรื่องการผลักดันเหตุการณ์ต่างๆให้เกิดขึ้นในองค์กร

3.3 มิติมุ่งการแข่งขัน (Competitive) คือ องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกของการแข่งขันที่ต้องการมีการแพ้ชนะ พนักงานต้องการชนะและดีกว่าคนอื่นทุกคนมุ่งการแข่งขันกันเพื่อรักษาความรู้สึกการมีคุณค่าของตนเองจากการแบ่งระดับในที่ทำงานและวัดผลสำเร็จ

ของการทำงานในรูปของผลงานมากกว่าคิดว่าผู้ร่วมงาน พนักงานทุกคนยอมรับลักษณะการทำงานที่มีการแข่งขัน และมีความเชื่อว่าการทำงานต้องมีการแข่งขันกันทำ จึงจะประสบผลสำเร็จ ลักษณะเด่น คือชอบการแข่งขันและทุกสิ่งทุกอย่างมีลักษณะท้าทายให้มีการแข่งขันในการทำงาน

3.4 มิติของความสมบูรณ์แบบ (Perfectionistic) คือ องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมที่แสดงออกลักษณะเข้าระเบียบ การทำงานอย่างหนักและขีดยึดมั่นในระบบการทำงานมากแต่ได้เป้าหมายขององค์กรน้อย มีการตั้งความหวังในการทำงานไว้สูง ทำให้ทำงานอย่างละเอียด ถี่ถ้วน แต่ได้รับผลงานและผลผลิตขององค์กรน้อยและต้องใช้ระยะเวลาในการทำงานนาน เน้นการทำงานที่มีระบบระเบียบอย่างละเอียด ลักษณะเด่นคือเน้นความมีระเบียบและคำหาคำนิยามของตนเอง

Deal and Kennedy (1982) ได้ชี้ให้เห็นถึงวัฒนธรรมองค์กรสี่แบบ วัฒนธรรมองค์กรเหล่านี้จะขึ้นอยู่กับปัจจัยสองอย่างคือ

1. ความเสี่ยงของการตัดสินใจ
2. ความรวดเร็วของผลได้เสียของการตัดสินใจ

ผลได้เสีย

	เร็ว	ช้า
เสี่ยงภัยสูง	วัฒนธรรมแบบลูกผู้ชาย การก่อสร้าง เครื่องสำอาง ภาพยนตร์ การโฆษณา	วัฒนธรรมแบบเสี่ยงภัย ยานอวกาศ การวิจัยและพัฒนา โครงการลงทุน
การตัดสินใจ	วัฒนธรรมแบบทำจริง/เล่นจริง แฟชั่น การตลาด อิเล็กทรอนิกส์ สินค้าอุปโภค	วัฒนธรรมแบบกระบวนการ รัฐบาล สาธารณูปโภค ประกันภัย ธนาคาร
เสี่ยงภัยต่ำ		

ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมแบบลูกผู้ชาย (Tough-Guy, Macho Culture)

วัฒนธรรมแบบลูกผู้ชายจะเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่การตัดสินใจเสี่ยงภัยสูง และผลงานรู้ได้รวดเร็ว ผู้บริหารสามารถรู้ได้อย่างรวดเร็วว่าการเสี่ยงภัยของพวกเขาถูกหรือผิดวัฒนธรรม

แบบนี้มักจะเกิดขึ้นภายในบริษัท เช่น การก่อสร้าง เครื่องสำอางค์ การสร้างภาพยนตร์และการโฆษณา เป็นต้น อุตสาหกรรมเหล่านี้จะก้าวไปรวดเร็ว และผลได้เสียจะเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

วีรบุรุษภายในวัฒนธรรมแบบลูกผู้ชายจะเป็นเอกบุคลล วัฒนธรรมนี้จะไม่ทำให้เกิดทีมงาน เขาจะเสี่ยงภัยสูงภายในอุตสาหกรรม และใครที่บรรลุความสำเร็จจะกลายเป็นคารา งานพิธีจะมุ่งที่การแก้ปัญหาและการหลีกเลี่ยงข้อผิดพลาดที่สำคัญและการให้รางวัลแก่ความสำเร็จที่ดีเด่น คารา จะถูกรวมกลุ่มเข้าด้วยกันเพื่อการแสดงความยินดีต่อผลงานระหว่างกันภายในสภาพแวดล้อมที่ความเสี่ยงภัยสูงและผลได้เสียรวดเร็ว เราจะพบพนักงานแบบทรหดพวกเขาจะเดินเร็ว พุดเร็ว แต่งกายสไตล์สมัยใหม่ และแข่งขันกันเลื่อนตำแหน่งและเงินเดือนในทางกลับกันภายในสภาพแวดล้อมที่ความเสี่ยงภัยต่ำและผลได้เสียช้า เราจะพบพนักงานที่ดำเนินตามกฎ ไม่ลงมือกระทำ เขียนบันทึกมากมาย เพื่ออธิบายการกระทำของพวกเขา

วัฒนธรรมแบบทำจริง/เล่นจริง (Works Hard/Play Hard Culture)

วัฒนธรรมแบบทำจริง/เล่นจริงจะเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่การตัดสินใจเสี่ยงภัยต่ำและผลงานรู้ได้รวดเร็ว กลยุทธ์จะมีลักษณะเป็นการตัดสินใจที่ไม่สำคัญหลายอย่าง แทนการตัดสินใจที่สำคัญเพียงไม่กี่อย่างที่จะสร้างวัฒนธรรมภายในครอบครัวด้วยการกระทำความสนุกสนานการก้าวอย่างรวดเร็ว และวิธีการที่รวดเร็ว วัฒนธรรมแบบนี้จะกระตุ้นการกระทำการตัดสินใจ และความคิดสร้างสรรค์อย่างมากมาย วัฒนธรรมแบบทำจริง/เล่นจริงมักจะปรากฏขึ้นภายในบริษัทที่มุ่งการตลาด ผู้บริหารของบริษัทเหล่านี้จะตัดสินใจบ่อยครั้ง การตัดสินใจแต่ละครั้งจะเสี่ยงภัยต่ำ แต่ผลได้เสียจะรวดเร็ว สายผลิตภัณฑ์ใหม่ขายได้หรือไม่ พนักงานขายได้หรือไม่ตามโควต้า คำนิยมจะมุ่งการก้าวไปอย่างรวดเร็วและตอบสนองความต้องการของลูกค้าการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ มักจะเป็นการค้นหาความต้องการของลูกค้า เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ผลิตภัณฑ์ใหม่จะต้องออกมาสู่ตลาด อย่างไม่ขาดสาย บริษัทจะอยู่นิ่งเฉยไม่ได้

วีรบุรุษภายในวัฒนธรรมแบบทำจริง/เล่นจริงคือ "ยอดพนักงานขาย" พวกเขาจะดำเนินกิจกรรมไม่เหมือนกับวีรบุรุษภายในวัฒนธรรมแบบลูกผู้ชาย เขาจะบรรลุความสำเร็จโดยลำพัง ด้วยการเสี่ยงภัยสูง งานพิธีจะเสริมแรงค่านิยมของการทำงานหนัก

วัฒนธรรมแบบเสี่ยงภัย (Bet-Your-Company Culture)

วัฒนธรรมแบบเสี่ยงภัยจะเกิดขึ้นอยู่ภายในสถานการณ์ที่ความเสี่ยงภัยสูงและผลได้เสียของบริษัทที่เกี่ยวพันกับการลงทุนหลายร้อยล้านเหรียญ ที่การพัฒนาต้องใช้เวลาหลายปีจะอยู่ในวัฒนธรรมแบบนี้ วิศวกรภายในวัฒนธรรมแบบเสี่ยงภัยจะเป็นผู้ที่ฉลาดและซำของ อายุนานและประสบการณ์จะมีคุณค่าไม่เหมือนกับวัฒนธรรมแบบทำงานหนัก วิศวกรคือผู้ที่อดทนต่อโครงการใหญ่อยู่หลายปีจนบรรลุความสำเร็จวิศวกรเหล่านี้จะให้กำลังใจแก่พนักงานที่กำลังเสี่ยงภัยและไม่รู้ว่ามันจะบรรลุความสำเร็จหรือไม่

งานพิธีจะมุ่งการประชุมที่เป็นทางการและการลดความไม่แน่นอน ความมีอาวุโสจะให้แก่เจ้าของโครงการที่บรรลุความสำเร็จ พนักงานจะไม่ได้รางวัลในระหว่างงานพิธี งานพิธีจะคล้ายกับการประชุมธุรกิจเพื่อการประเมินความก้าวหน้าของบริษัท แทนที่จะเป็นการแสดงเพื่อโอ้อวด และงานเลี้ยงของวัฒนธรรมแบบทำจริง/เล่นจริง

วัฒนธรรมแบบกระบวนการ (Process Culture)

วัฒนธรรมแบบกระบวนการจะเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่การตัดสินใจเสี่ยงภัยต่ำและผลได้เสียผลลัพธ์จะวัดได้ยาก ดังนั้น ผู้บริหารจะมุ่งวิธีการตัดสินใจและวิธีการทำงานค่านิยมที่สำคัญของที่นี่คือการดำเนินตามระเบียบวิธีปฏิบัติบริษัทที่อยู่ภายในสภาพแวดล้อมเช่นนี้ คือบริษัทประกันภัย ธนาคาร รัฐบาล และสาธารณูปโภค ผลได้เสียทางการเงินจะน้อยและเกิดขึ้นช้า สภาพแวดล้อมเช่นนี้จะทำให้ค่านิยมมุ่งที่วิธีการแทนผลงานค่านิยมจะประกอบด้วยความสมบูรณ์ทางเทคนิคและการดำเนินตามระเบียบวิธีปฏิบัติงานสำนักงานตรวจสอบบัญชีและบริษัทประกันภัยไม่สามารถทำผิดพลาดได้แม้ว่าผลได้เสียจะเกิดขึ้นช้า วัฒนธรรมแบบนี้จะกระตุ้นความล่าช้า

วิศวกรภายในวัฒนธรรมแบบกระบวนการจะเป็นผู้ที่ออกระเบียบวิธีปฏิบัติงานใหม่และช่วยตอบสนองความต้องการทางสังคมและอารมณ์ของพนักงาน งานพิธีจะเสริมแรงระเบียบวิธีปฏิบัติงาน การให้รางวัลจะเรียกร้องความสนใจที่ชื่อ ตำแหน่งและการเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนตำแหน่งตามสายงานจะเป็นเครื่องหมายของความสำเร็จ การเลื่อนตำแหน่งจะกระตุ้นสัญลักษณ์ทางสถานภาพอย่างอื่นด้วย เช่น โต๊ะตัวใหญ่ขึ้น ทำเลห้องทำงานดีขึ้น และเก้าอี้พิเศษ

จากการศึกษาของ Deal และ Kenedy ซึ่งให้เห็นถึงวัฒนธรรมองค์กรทั้ง 4 รูปแบบ ซึ่งถ้ามองฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐบาล พบว่าอยู่ในเกณฑ์วัฒนธรรมแบบกระบวนการ ซึ่งมีการเสี่ยงภัยจากการตัดสินใจต่ำ และผลได้เสียค่อนข้างช้า ทำให้ฝ่ายการพยาบาลพัฒนาไปได้อย่างช้า ๆ และมีค่านิยมในการทำงานที่มีระบบระเบียบวิธีปฏิบัติ ทำผิดพลาดไม่ได้ และมีผู้นำแบบเผด็จการ ผู้ตามจะเป็นแบบคล้อยตามเป็นส่วนใหญ่ ความสำเร็จอยู่ที่การเลื่อนขั้น เลื่อน

ตำแหน่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วรนุช เนตรพิศาลวนิช(2538) ที่ศึกษาวัฒนธรรมองค์การของฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลโรงพยาบาล กรุงเทพมหานคร พบว่า วัฒนธรรมองค์การของฝ่ายการพยาบาล จำแนกตามรายลักษณะคือลักษณะสร้างสรรค์อยู่ในระดับค่อนข้างน้อย ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยช่าอยู่ในระดับค่อนข้างมากถึงมากลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด ดังนั้นผู้วิจัยคิดว่างานวิจัยนี้เป็น แนวทางหนึ่งของการศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่อาจจะมีลักษณะวัฒนธรรมองค์การของฝ่ายการพยาบาล นอกเหนือจากแบบกระบวนการได้ ตามแนวการศึกษาของผู้วิจัย ซึ่งอาจเป็นข้อความรู้ใหม่ ๆ ได้

วัฒนธรรมองค์การกับการบริหาร

วัฒนธรรมองค์การจะประกอบด้วยพฤติกรรมกระทำและค่านิยม ที่พนักงานขององค์การถูกคาดหวังให้ดำเนินตามองค์การทุกแห่งจะมีวัฒนธรรมของตนเอง การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การจะขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ขององค์การ กลยุทธ์ขององค์การจะอยู่บนรากฐานของสภาพแวดล้อมภายนอก (Daft,1992) วัฒนธรรมองค์การที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ มีผลทางบวกต่อการปฏิบัติงานขององค์การ

Kramer และ Schmalenberg (อ้างถึงใน ศิริพร ดันติพุลวินัย,2538) ทำการวิจัยโดยมุ่งที่โครงสร้างและรูปแบบการดำเนินงานของMagnet Hospital เพื่อเปรียบเทียบกับบริษัทธุรกิจดีเด่นที่ PeterและWatermam ได้กล่าวไว้ในหนังสือIn search of excellenceว่ามีลักษณะการทำงานเหมือนกันหรือไม่อย่างไร ผลการวิจัยพบว่าทั้ง Magnet Hospital และบริษัทธุรกิจที่ดีเด่นมีโครงสร้างที่คล้ายคลึงกันมากนอกเหนือจากนั้นยังได้เห็นคุณลักษณะพิเศษประการในการทำงาน คือ

1. มุ่งเน้นการปฏิบัติ เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนแสดงความสามารถอย่างเต็มที่ การติดต่อสื่อสารเป็นไปแบบง่าย ๆ ไม่มีพิธีรีตองมาก ทุกคนกล้าที่จะทำงานในรูปแบบใหม่และหากไม่ได้ผลตามเป้าหมายที่วางไว้ก็จะไม่ถูกตำหนิจากผู้บังคับบัญชาให้เสียหน้าหรือเสียใจ รูปแบบการบริหารจัดการเป็นไปแบบ MBWA คือ Management by walking about คือผู้บริหารระดับสูงได้ลงเดินตรวจงานพบปะกับพนักงานระดับล่างด้วยตนเอง หากมีปัญหาอะไรที่ควรแก้ไข ก็สามารถแก้ไขได้ตรงจุดไม่ต้องเสียเวลาเขียนรายงาน หรือต้องผ่านขั้นตอนต่างๆให้ยุ่งยากเสียเวลา รูปแบบการทำงานเป็นแบบ Chunccking คือการมี team work ที่ดี ประสานงานดี ทำงานเก่งและยินดีจะไปช่วยในทีี่ๆขอความช่วยเหลือได้โดยไม่คิดว่าเป็นการเพิ่มงาน ทุกคนมีความรู้สึกกล้าเคลื่อนไหวได้สะดวกในเวลางาน และก่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างสมาชิกด้วยกัน หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลมีการวางแผนงานที่ชัดเจน ทุกคนเข้าใจและสามารถนำไปปฏิบัติได้และผลที่ออกมาจะเป็นเครดิต

ของลูกน้องเสมอ นอกจากนั้นยังเปิดโอกาสให้ลูกน้องได้พัฒนาตนเอง โดยการสอนให้รู้จักแก้ปัญหาและตัดสินใจในการทำงานด้วยตนเองหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลจะใช้เวลาไปตรวจตราพบปะกับกลุ่มพยาบาลในระดับประจำการสม่ำเสมอเพื่อรับรู้ปัญหา ผลงาน และทำตัวให้ลูกน้องมองเห็นได้ เข้าถึงได้ ทำให้บรรยากาศในการทำงานเป็นไปด้วยความราบรื่น คุณลักษณะต่างๆเหล่านี้คล้ายกับบริษัทเคเคเคเคได้มุ่งเน้นปฏิบัติอย่างจริงจังใน 3 เรื่องด้วยกันคือ การทำองค์การให้คล่องตัว การทดลองปฏิบัติและการทำระบบให้ง่าย

2. มีความใกล้ชิดกับลูกค้า บริษัทเคเคเคเคได้ให้ความสำคัญสูงสุดกับลูกค้าและถือว่าความใกล้ชิดกับลูกค้าเป็นภารกิจของพนักงานทุกคนบริษัทต่างๆเหล่านี้จะมุ่งเน้นการทำงานเพื่อให้ได้มาซึ่งคุณภาพของสินค้า การบริการที่เชื่อถือได้ และมีความใกล้ชิดกับลูกค้า Peters และ Waterman ได้พบเห็นจากบริษัทเคเคเคเคถึงความพยายามที่จะทำทุกสิ่งทุกอย่างเพื่อให้ได้มาซึ่งผลผลิตที่ตรงตามความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า และการให้บริการที่ทำให้ลูกค้าพึงพอใจเสมอ การจะทำสิ่งนี้ให้เกิดขึ้นได้จำเป็นที่บริษัทจะต้องให้สิ่งตอบแทนแก่พนักงานที่สามารถทำให้สิ่งต่างๆเหล่านี้เกิดขึ้นได้อย่างเป็นรูปธรรม ใน Magnet Hospital พบว่าได้มีการวางแผนงานกันอย่างรอบคอบในการให้การรักษาพยาบาลแก่ผู้ป่วยทุกคน จนทำให้ผู้ป่วยรู้สึกได้ว่าเขาได้รับการดูแลอย่างดี เขาเป็นบุคคลสำคัญคนหนึ่งในโรงพยาบาล เขามีพยาบาลที่มีความรู้ ความสามารถ มีความเอื้ออาทรห่วงใยเข้ามาดูแล และให้การช่วยเหลือเขาอยู่ตลอดเวลา ไม่เพียงแต่แผนกบริการพยาบาลแผนกเดียวเท่านั้นที่ให้ความเอาใจใส่ดูแลผู้ป่วย แผนกอื่นๆก็มีส่วนในการสร้างเสริมให้การดูแลผู้ป่วยได้ถึงเป้าหมายที่วางไว้ พนักงานทำความสะอาด พนักงานห้องอาหาร พนักงานซ่อมบำรุง ฝ่ายการเงิน และอื่นๆจะต้องคำนึงถึงคุณค่าของการให้บริการที่มีคุณภาพกับลูกค้าเสมอ มิฉะนั้นคงจะทำงานร่วมกับพนักงานคนอื่นๆได้ยาก ดังนั้นใน Magnet Hospital จึงมีการจัดอบรมภายในอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องในเรื่องลูกค้าสัมพันธ์และการบริการ เพื่อพนักงานทุกคนจะได้เรียนรู้เทคนิคการให้บริการที่ถูกต้องเหมาะสมตรงตามความต้องการและความคาดหวังของผู้ป่วย การอบรมแต่ละครั้งจะจัดให้มีแพทย์และเจ้าหน้าที่ในระดับผู้บริหารเข้ารับฟังด้วยเสมอ เพื่อว่าความต้องการที่จะให้ได้มาซึ่งบริการที่มีคุณภาพจะได้เป็นที่รับรู้และเข้าใจของพนักงานทุกคน เพราะคุณภาพไม่สามารถจะเกิดขึ้นได้จากแผนกใดแผนกหนึ่งเท่านั้น แต่จากทุกแผนกในโรงพยาบาลและจะต้องเป็นความรับผิดชอบโดยตรงจากผู้บริหารระดับสูง

มีหลักการ 3 อย่างที่ Peter และ Waterman ได้พบเห็นในบริษัทเคเคเคเคและปรากฏให้เห็นใน Magnet Hospital คือ

1. ผู้บริหารระดับสูงได้เข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานกับลูกน้อง
2. ให้ความสำคัญกับลูกน้อง

3. มีการประเมินผลการทำงานอย่างมีระบบต่อเนื่องในMagnet Hospital หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลลงไปช่วยงานพยาบาลตามห้องผู้ป่วยและเดือนละครั้งจะอยู่เวรคึก (11.00 PM-07.00AM) ร่วมกับพยาบาลอื่นๆ ทำให้พยาบาลทุกคนรู้สึกหัวหน้าเข้าใจถึงภาระหน้าที่และปัญหาของเขาอย่างจริงจัง นอกเหนือจากนั้นหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลยังสนับสนุนให้ลูกน้องศึกษาต่อในแขนงต่างๆเพื่อการพัฒนาตนเองและพัฒนางานที่ทำอยู่ สนับสนุนให้มีการประกาศเกียรติคุณในฐานะ "พยาบาลดีเด่นแห่งปี" หรือใครมีผลงานดีเด่นทางด้านอื่นๆก็มีการประกาศให้ทุกคนได้ทราบโดยทั่วถึงกัน ทำให้พนักงานทุกคนเกิดความรู้สึกว่าตนมีค่า ตนเองได้รับการดูแลอย่างดีจากองค์กร Magnet Hospital ทุกแห่งมีการสำรวจความพึงพอใจของผู้ป่วยต่อบริการอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง และยังพบว่ามีการนำเอาแนวคิดและหลักการของการประกันและควบคุมคุณภาพ (Q. A.) มาใช้เพื่อแก้ไขปรับปรุงการรักษาพยาบาลให้อยู่ในระดับที่พอใจและป้องกันไม่ให้เกิดมีปัญหาขึ้น ได้คุณลักษณะพิเศษอีกอย่างหนึ่งของMagnet Hospital ซึ่งPeter และ Watermam ได้พบในบริษัทดีเด่น และให้ชื่อว่าNicheanship หมายถึงแต่ละโรงพยาบาลต่างมีจุดเด่นพิเศษเหนือโรงพยาบาลอื่นๆในระดับเดียวกันเช่น โรงพยาบาลแต่ละแห่งต่างมีจุดเด่นในเรื่องดังต่อไปนี้ Primary nursing , Community health nursing, Case management system หรือ Computerized nursing information system และอื่นๆโรงพยาบาลเหล่านี้มักจะเป็นผู้นำในเรื่องต่างๆที่แปลกใหม่อยู่เสมอโดยไม่คอยเป็นผู้ตาม

3. มีความอิสระในการทำงานและความรู้สึกเป็นของกิจการบริษัทได้ให้มีความมีอิสระในการทำงานแก่พนักงานด้วยการกระจายอำนาจการดำเนินงานในขอบเขตที่กว้างขวางขึ้น เพื่อกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของกิจการ และได้พยายามส่งเสริมสนับสนุนพนักงานให้ช่วยกันคิดค้นสินค้าหรือบริการแปลก ๆ ใหม่ ๆ อยู่เสมอ รวมทั้งมีความอดทนต่อความล้มเหลวที่เกิดขึ้นจากการทดลองคิดค้นสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ อีกด้วย ซึ่งตรงกับค่านิยมและความคาดหวังของผู้บริหารที่มีต่อพนักงานทุกคนในMagnet Hospital พยาบาลในระดับปฏิบัติการสามารถตัดสินใจในการทำงานของตนเองได้ ทุกคนมีความรู้สึกที่ฝ่ายอำนาจการให้ความเชื่อใจและสนับสนุนให้สร้างงานขึ้นมาเอง ผลการวิจัยของ Brooten และคณะ แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างความอิสระในการทำงานของพยาบาลกับคุณภาพการให้การพยาบาลสูงมาก พยาบาลในMagnet Hospital มีความรู้สึกภูมิใจและเลื่อมใส ศรัทธาในงานที่ทำมากทุกคนรู้สึกว่างานที่ตนทำนั้นเป็นงานมีคุณค่า เป็นงานที่มีความหมายในชีวิต รูปแบบการทำงานอย่างหนึ่งที่เด่นชัดคือ การนำแนวคิดและวิธีการการควบคุมคุณภาพงานมาใช้ในระดับแผนก(Q.A.unit base) ซึ่งทุกคนในแผนกมีส่วนในการสร้างงาน ประเมินผลงาน แก้ไขปรับปรุง และพัฒนางานร่วมกันอย่างใกล้ชิด ทำให้ทุกคนรู้สึกว่างานนั้นเป็นงานของตนเอง ไม่ต้องให้ใครมาบังคับหรือออกคำสั่งให้ทำ

4. เพิ่มผลผลิตโดยอาศัยพนักงานบริษัทดีเด่น และ Magnet Hospitalปฏิบัติตรงกันโดยถือ
ว่าพนักงานเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กรด้วยการปฏิบัติให้พนักงานเห็นอย่างจริงจัง เช่น
ให้เกียรติและความไว้วางใจแก่พนักงานทุกระดับรวมทั้งได้ใช้มาตรการต่าง ๆ ในด้านบวกในการ
ส่งเสริมจิตใจพนักงานให้มีความกระตือรือร้นในการทำงานอยู่ตลอดเวลาอันเป็นผล ทำให้สามารถ
เพิ่มผลผลิตอย่างเห็นได้ชัด ผู้นำมีสามารถในการจูงใจให้

ลูกน้องทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ให้ความดูแลเอาใจใส่กับลูกน้องเป็นอย่างดี ทำให้พนักงานมี
ความอบอุ่นใจ รักใคร่ปรองดองกันประหนึ่งว่าเป็นสมาชิกในครอบครัวเดียวกันพยาบาลที่มีผลงาน
ดีมักจะถูกขอให้ย้ายไปช่วงแผนกอื่น การย้ายถือเป็นการเลื่อนตำแหน่งและเพิ่มเงินเดือน ไม่ได้เป็น
การลงโทษหรือมีผลงานไม่ดี หลักการขึ้นเงินเดือน ขึ้นตามความสามารถของคนไม่ใช่ตามอายุงาน
และหากผู้ใดต้องการเงินเดือนสูงจะต้องพยายามทำงานพยาบาลกับผู้ป่วยให้มีประสิทธิภาพ
Magnet Hospital ส่วนใหญ่จะนำระบบชั้นบันไดวิชาชีพทางคลินิกมาใช้เพื่อให้พยาบาลที่ทำงานกับ
ผู้ป่วยมีความรู้สึกภูมิใจในงานของตนว่าเป็นงานที่มีเกียรติมีคุณค่า การประเมินผลงานจะทำกันเอง
ในระหว่างเพื่อนร่วมงาน ก่อนจะมีการเปลี่ยนแปลงใดๆในแผนก หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลจะจัดให้
มีการประชุมปรึกษากับลูกน้องจนเป็นที่เข้าใจดี จึงมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ที่ทำงานของหัวหน้า
ฝ่ายการพยาบาลเปรียบเสมือนศูนย์ปฏิบัติการของพยาบาลเพราะมีคนเข้าออกติดต่อประสานงาน
กันอยู่ตลอดเวลา ไม่ต้องมีพิธีรีตองอะไรมากมาย ทุกคนทำงานร่วมกันเป็นที่มออย่างมีความสุข
พยาบาลมีความรู้สึกว่าเขาทุกคนสามารถทุ่มเทกำลังกายกำลังใจในการปฏิบัติการพยาบาลกับผู้ป่วย
อย่างเต็มที่ โดยไม่ต้องกังวลอะไรมากมายเพราะรู้ว่ามีคนดูแลเขาอย่างดี ดังนั้นผลผลิตของงานจึง
ปรากฏออกมาดีตามที่คาดหวังไว้

5. สัมผัสกับงานอย่างใกล้ชิดและความเชื่อมั่นในคุณค่าเป็นแรงผลักดัน ผู้บริหารของบริษัท
ดีเด่นจะลงมาสัมผัสกับการปฏิบัติงานจริง ๆ มิใช่นั่งบริหารงานอยู่แต่ในสำนักงานเท่านั้น และ
พยายามปลุกฝังพนักงานให้มีความเชื่อมั่นให้คุณค่าที่ดีต่าง ๆ เพื่อให้เกิดแรงผลักดันร่วมในการ
ปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี บทบาทหลักของผู้นำที่พบเห็นทั้งในบริษัทที่ดีเด่นและใน
Magnet Hospital คือ เป็นผู้ปลุกฝัง เสริมสร้าง และทำให้น้ำนิยมขององค์การปรากฏออกมาให้เห็น
ได้เด่นชัด เช่นค่านิยม ในเรื่อง

1. ความเชื่อมั่นในความเป็น "หนึ่ง"
2. ความเชื่อมั่นในความสำเร็จของการทำงานพื้นฐานให้ดีที่สุด
3. ความเชื่อในความสำเร็จของเอกบุคคล
4. เชื่อในความเป็นเยี่ยมและผู้นำทางด้านสุขภาพและการบริการ

5. เชื่อว่าพนักงานทุกคนในองค์กรมีความสามารถที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นได้ และยินดีที่จะยอมรับความผิดพลาดได้

6. เชื่อในความสำคัญของข้อมูลข่าวสารต่างๆที่จะช่วยให้การติดต่อสื่อสารความ มีประสิทธิภาพมากขึ้น

7. เชื่อและตระหนักถึงความสำคัญของการดำเนินงานแบบธุรกิจให้ได้กำไร และสามารถ ดำรงไว้ซึ่งจริยธรรมในงาน

ค่านิยมเหล่านี้ถูกนำมาสู่การปฏิบัติจริง โดยผู้นำต้องปลูกฝังแนวคิดต่างๆเหล่านี้เข้าใน ความรู้สึกนึกคิดของลูกน้องจนทำให้ลูกน้องสามารถเข้าใจและปฏิบัติตามได้จนเกิดเป็นค่านิยมร่วม ขึ้นได้สำเร็จ คุณค่าขององค์กรเหล่านี้จะเกิดขึ้นไม่ได้หากไม่ได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร ระดับสูงและจากกลุ่มแพทย์ที่ทำงานด้วย การทำงานให้ได้ผลดีในแนวทางเดียวกันจำเป็นที่จะต้อง มีค่านิยมร่วมกัน งานจึงสามารถจะก้าวไปได้ Magnet Hospital ให้ความสำคัญในเรื่องค่านิยมมาก ซึ่งจะเห็นได้จากการรับคนเข้าทำงานถ้าหัวหน้าพบว่า พนักงานที่เข้ามาทำงานใหม่มีอุดมการณ์ และค่านิยมที่ขัดกับองค์กรก็จะกระตุ้นให้ไปทำงานที่อื่น อีกประการหนึ่งในการให้การปฐมนิเทศ หากพบว่าพนักงานคนใดปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้ยาก ก็จะแนะนำให้ไปทำงานที่อื่น ด้วยเช่นกันค่านิยมในการให้การพยาบาลอย่างมีคุณภาพเป็นสิ่งที่หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลพยายาม เสริมสร้างให้เกิดขึ้น และฝ่ายปฏิบัติการก็รับไว้ด้วยความกระตือรือร้น ด้วยเหตุนี้ Magnet Hospital จึงได้ชื่อว่าเป็นโรงพยาบาลที่มีความเป็นเลิศในการให้การพยาบาล

6. ทำแต่ธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญและเกี่ยวเนื่อง บริษัทศิเค้นจะเลือกทำแต่เฉพาะธุรกิจที่ตนเองมีความถนัดหรือเกี่ยวเนื่องกับธุรกิจที่ได้ทำอยู่เท่านั้นเพราะมีความเชื่อว่าการทำธุรกิจที่ไม่เชี่ยวชาญมีโอกาสที่จะประสบกับความล้มเหลวได้มาก และอาจกระทบกระเทือนธุรกิจเดิมที่ได้ดำเนินการมาด้วยคืออยู่แล้ว เป็นหลักการเดียวที่ไม่ค่อยจะสอดคล้องกับฝ่ายการพยาบาลของMagnet Hospital ความอยู่รอดของโรงพยาบาลและฝ่ายการพยาบาลในปัจจุบันคือการเปลี่ยนแปลงและการ สร้างงานใหม่ให้เกิดขึ้นอยู่เสมอแทนที่จะทำแต่งงานที่มีความชำนาญ

7. รูปแบบเรียบง่ายธรรมดา พนักงานอำนวยความสะดวกมีจำกัดบริษัทศิเค้นได้จัดองค์การของ หน่วยงานในระดับบนด้วยการใช้รูปแบบโครงสร้างที่มีความเรียบง่ายคือ สายงานที่จัดตามประเภท ของสินค้าพร้อมกันได้กระจายอำนาจให้กับแต่ละสายงานอย่างเต็มที่จึงทำให้พนักงานอำนวยความสะดวก และหน้าทำงานในสำนักงานใหญ่มีจำนวนน้อยไปด้วย นอกจากนี้บริษัทศิเค้นยังมีความมุ่งมั่นอย่าง จริงจังที่จะให้พนักงานทุกคนได้ทำงานด้านปฏิบัติการมากกว่าด้านอำนวยความสะดวกMagnet Hospital จะมีหัวหน้าอยู่สองระดับคือ หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล และหัวหน้าตึกเท่านั้น บริษัทศิเค้นและ Magnet Hospital มีโครงสร้างซึ่งเปรียบเสมือนเสาหลักในการทำงานที่โคดเด่น3อย่างคือ เสาหลักแห่ง

ความมั่นคง เสถียรภาพแห่งความเป็นเจ้าของและเสถียรภาพแห่งการละลายความเคียดชัง พนักงานใน Magnet Hospital มีความรู้สึกมั่นคงในตัวเองในงาน ในเพื่อนร่วมงาน ความรู้สึกที่มั่นคงนี้ช่วยให้การทำงานร่วมกันมีความยืดหยุ่น เปลี่ยนแปลงได้ทุกเวลาที่เห็นสมควรและเหมาะสม พนักงานมีความคิดอยู่เสมอว่าเขาเป็นเจ้าของโรงพยาบาลร่วมกับพนักงานคนอื่นๆ ดังนั้นการทำงานในหน่วยเล็กๆแต่ละหน่วยจึงทำกันอย่างดีที่สุด และคิดเสมอว่าจะสร้างงานใหม่ให้เกิดขึ้นได้อย่างไร การทำงานของพยาบาลในระดับหัวหน้าตึกจะไม่ติดอยู่กับวิธีการและรูปแบบการทำงานแบบเก่า แต่มักจะเปิดโอกาสให้พยาบาลรุ่นใหม่มีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ โดยเห็นได้จากกการรับพยาบาลใหม่เข้ามา หัวหน้าตึกจะไม่บอกให้ทำตามรูปแบบการทำงานที่เคยทำมาแต่เดิม แต่จะบอกว่าการทำงานที่นี้มีอะไรที่จะช่วยให้งานดีขึ้นและตนเองมีส่วนช่วยในงานนี้มากน้อยแค่ไหน ดังนั้นพนักงานทุกคนพยายามปรับตัวให้เข้ากับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการทำงานอยู่เสมอจนกลายเป็นธรรมชาติไป การกระจายอำนาจลงไปถึงระดับผู้ปฏิบัติงานหัวหน้าตึกแต่ละหน่วยจะมี Q.C. unit base และมีมาตรฐานการทำงานเป็นของตนเอง

8. เข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกันบริษัทเคเคเคและMagnet Hospital ได้เข้มงวดในการทำให้พนักงานเกิดความศรัทธาและเชื่อมั่นร่วมกันในคุณค่าของลูกค้า คุณภาพบริการคุณภาพของผลผลิต ในขณะที่เดียวกันก็ได้ผ่อนปรนให้พนักงานมีความอิสระ การตัดสินใจทำงานกันเองอย่างมีเอกภาพตามคุณค่าที่วางไว้อย่างชัดเจนหลักการอันเข้มงวดในคุณค่าบางอย่างขององค์กรจะเป็นเสมือนกรอบที่จะชี้นำการทำงานในแนวทางที่ถูกต้องคุณค่าที่เคเคเคอย่างหนึ่งในMagnet Hospital คือการเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนมีอิสระ และมีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน โดยเน้นคุณค่าของการทำงานและการบริการอย่างมีคุณภาพ โดยเคร่งครัดPeter และ Waterman พบว่าความเข้มงวดในคุณค่าบางอย่างในองค์กรทำให้คุณค่าอื่นๆมีความชัดเจนมากขึ้นเมื่อพนักงานมองเห็นคุณค่าขององค์กรอย่างชัดเจนก็จะช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

Magnet Hospital ได้ชื่อว่า เป็นโรงพยาบาลที่ดีเคเคเค เพราะมีรูปแบบการดำเนินงานคล้ายคลึงกับบริษัทธุรกิจที่ดีเคเคเคคือ มีค่านิยมร่วมในเรื่องคุณภาพของงานเด่นชัดมาก พนักงานทำงานอย่างมีเอกเทศ ขึ้นต่อน้อย การติดต่อสื่อสารดำเนินไปแบบเรียบง่ายเป็นกันเอง มีการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง และกระตุ้นให้พนักงานทุกคนได้มีโอกาสทำงานอย่างเต็มความสามารถให้คุณค่าในการศึกษาเพิ่มเติมให้เกียรติ ให้ความเอาใจใส่ ดูแลเอาใจใส่แก่พนักงานทุกคนอย่างใกล้ชิดและเหนือสิ่งอื่นใดทั้งหมดพนักงานทุกคนพยายามที่จะทำงานให้ได้ถึงความเป็นเลิศอยู่เสมอ ความสำคัญอีกประการหนึ่งคือ คุณค่าในการทำงานอย่างมีคุณภาพเด่นชัดมาก ผู้บริหารโรงพยาบาลจะสำรวจคุณค่าขององค์กรอย่างใกล้ชิด และหาทางที่จะเสริมสร้างคุณค่าเหล่านี้ออกมาให้พนักงานได้เห็นอย่างเด่นชัด เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

ของทุกคน การเสริมสร้างงานให้มีคุณภาพเหมาะสมกับราคานั้นทำได้โดยการคัดเลือกพนักงาน ในทุกระดับให้มีค่านิยมสอดคล้องกับค่านิยมขององค์กร โดยเฉพาะฝ่ายบริหาร และสิ่งสำคัญที่สุดคือคุณค่าของฝ่ายการพยาบาลจะต้องสอดคล้องกับคุณค่าของแผนกต่างๆ ในโรงพยาบาลด้วย

จากตัวอย่าง โรงพยาบาลที่ประสบความสำเร็จในการบริหารและสามารถดึงคนให้ทุ่มเทกับงานอย่างเต็มความสามารถ มีวัฒนธรรมองค์การที่ฝ่ายบริหารได้สร้างขึ้นและดำเนินการจนเป็นรูปธรรมนั่นคือ การให้ความสำคัญและให้คุณค่ากับ”คน”โดยองค์การดูแลสมาชิกอย่างใกล้ชิด จนสมาชิกมีความผูกพันและรับได้ถึงความตั้งใจจริง จนเกิดความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อองค์การ องค์การเป็นที่พึ่งพิงได้ สิ่งที่ตนคาดหวังได้รับการตอบสนองจากองค์การ

องค์การทุกแห่งต่างก็มีวัฒนธรรมของตนเอง วัฒนธรรมเหล่านี้ต่างก็มีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของทุกคนในองค์การ วัฒนธรรมองค์การจะมีผลกระทบโดยตรงต่อประสิทธิภาพ ความสามารถของนักบริหารในการปฏิบัติตามวัตถุประสงค์และแผนงานเสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในขณะที่ยังมีการกำลังปรับเปลี่ยนทิศทางกลยุทธ์ ผลกระทบจากวัฒนธรรมก็ยิ่งจะเห็นได้ชัด วัฒนธรรมองค์การมีหลายรูปแบบ บางวัฒนธรรมเข้มแข็งคือ เป็นพฤติกรรมที่สร้างสรรค์และมีจุดมุ่งหมายเช่น การทำงานเป็นทีม, และการยึดวัตถุประสงค์ร่วมกัน ซึ่งเหตุผลนี้จะทำให้องค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงแต่ถ้าวัฒนธรรมอ่อนแอหรือเป็นพฤติกรรมที่ไม่สร้างสรรค์เช่น มีการแข่งขันและมีข้อต่อต้านอยู่ตลอดเวลา องค์การนั้นจะมีวัฒนธรรมที่อ่อนแอ ความรู้สึกร่วมและตรงกันของค่านิยมความคาดหวังของตนเองกับองค์การ ไม่ชัดเจนทำให้เกิดความสับสนในการทำงานและคุณภาพงานลดลงได้

การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์การ

วัฒนธรรมองค์การถูกพัฒนามาเป็นเวลานานและฝังรากลึกกลงไปทำให้ถูกยอมรับโดยพนักงานในองค์การ ยิ่งไปกว่านั้นยังมีแรงผลักดันให้วัฒนธรรมยังสามารถที่จะดำเนินต่อไปได้เช่น เป้าหมาย และปรัชญาที่เป็นลายลักษณ์อักษรขององค์การ, ช่องว่าง และโครงสร้าง, ภาวะผู้นำ ที่โดดเด่น, เกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกพนักงานเข้าทำงาน, แบบแผนการเลื่อนขั้นพนักงานในอดีต และพิธีการ, เรื่องที่เป็นที่นิยมเกี่ยวกับบุคคลสำคัญหรือเหตุการณ์สำคัญเกณฑ์ในการประเมินผล การปฏิบัติงานขององค์การในอดีต, และโครงสร้างขององค์การอย่างเป็นทางการจากนโยบายการคัดเลือกและการเลื่อนขั้นนั้นเป็นส่วนสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การที่พนักงานเลือกองค์การเพราะว่าพนักงานมีความเชื่อ ค่านิยมเข้ากับองค์การมากที่สุด Schein (1983) กล่าวถึง วัฒนธรรมองค์การกับพัฒนาการขององค์การมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันอย่างมากและองค์การใด

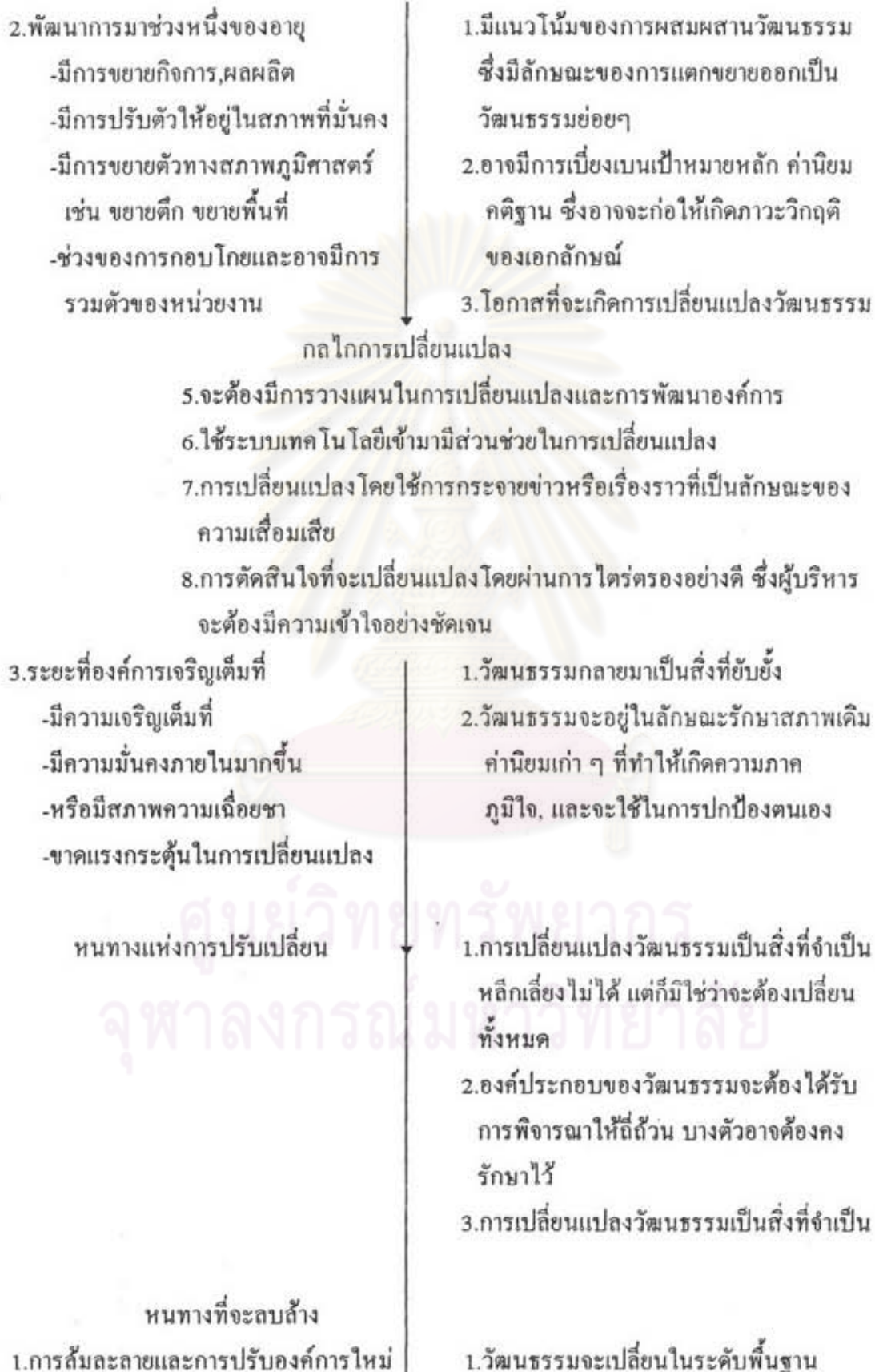
ก็ตามย่อมมีพัฒนาการไปตามลำดับ พัฒนาการขององค์การย่อมเกิดขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับความก้าวหน้าหรือความเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ ซึ่งบทบาทของวัฒนธรรมที่มีในแต่ละช่วงของพัฒนาการขององค์การย่อมแตกต่างกันออกไป พัฒนาการขององค์การเป็น 3 ระยะ ที่มีความสัมพันธ์กับสาระและหน้าที่ของวัฒนธรรมตามตารางดังนี้

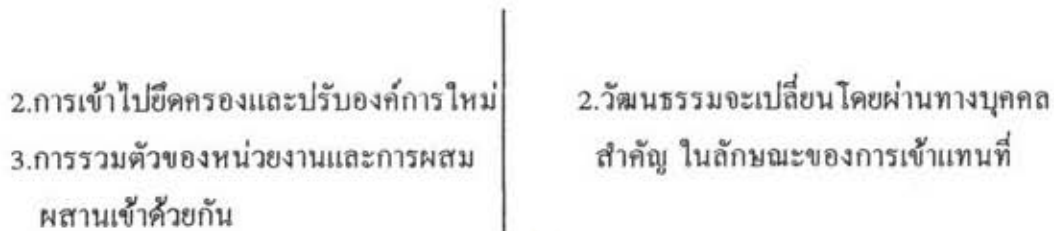
ความสัมพันธ์ระหว่างระยะพัฒนาการขององค์การกับสาระหน้าที่ของวัฒนธรรม

ระยะพัฒนาการ	สาระและหน้าที่ของวัฒนธรรม
<p>1.ระยะก่อกำเนิดองค์การ</p> <p>-เป็นช่วงของการหล่อหลอม</p> <p>ลักษณะเด่น ลักษณะเฉพาะ</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. วัฒนธรรมจะมีอิทธิพลและเป็นที่มาของเอกลักษณ์ขององค์การ 2. วัฒนธรรมเป็นเครื่องมือที่จะยึดเหนี่ยวคนในองค์การเข้าด้วยกัน 3. วัฒนธรรมอาจยังไม่ชัดเจนนักเป็นลักษณะการผสมผสาน 4. จะเน้นเกี่ยวกับระบบสังคม เพื่อให้เกิดการยอมรับภายในองค์การ
<p>ระยะสืบเนื่อง</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. วัฒนธรรมจะกลายเป็นสิ่งที่กำกวมกันระหว่างเสรีนิยมกับอนุรักษนิยม 2. ศักยภาพของผู้รับช่วงจะพิจารณาถึงว่าเขาจะสามารถสืบทอดวัฒนธรรมเดิมไว้ได้หรือจะเปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบของวัฒนธรรม

กลไกการเปลี่ยนแปลง

1. วิวัฒนาการตามธรรมชาติ ค่อยเป็น ค่อยไป
2. วิวัฒนาการที่เกิดขึ้นในแต่ละคนภายใต้การดูแลรักษาขององค์การ
3. ทำให้เกิดวิวัฒนาการโดยการค่อยๆปรับเปลี่ยน
4. การปฏิรูปอันเป็นผลจากภายนอก





กลไกการเปลี่ยนแปลง

9. โดยไม่ใช้อำนาจบังคับ

10. การย้ายหมุนเวียนสลับเปลี่ยน

11. การปรับองค์การ, การลบสิ่งของเก่าและการทำให้เกิดใหม่

จากข้างต้นจะเห็นว่า องค์การย่อมมีพัฒนาการเป็นลำดับขั้น และในแต่ละขั้นของพัฒนาการ วัฒนธรรมเข้าไปมีบทบาทในลักษณะที่แตกต่างกันออกไปและกลไกการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในแต่ละช่วงก็มีวิธีการที่เหมาะสมแตกต่างกันออกไปด้วย ความแตกต่างเหล่านี้เป็นสิ่งที่ผู้นำหรือผู้บริหารควรรู้ ควรที่จะเสริมสร้างหรือเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมให้ไปสู่จุดมุ่งหมายที่ได้วางไว้

วัฒนธรรมองค์การ อาจเป็นวัฒนธรรมที่ดีมีผลทางบวกซึ่งก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานแต่บางวัฒนธรรมก็อาจมีผลตรงกันข้าม ผู้นำซึ่งเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญคนหนึ่งในองค์การจึงต้องมีหน้าที่ทั้งพยายามที่จะคงไว้ซึ่งวัฒนธรรมที่ก่อให้เกิดผลดี พยายามที่จะส่งเสริมให้มีความเข้มแข็งมากยิ่งขึ้น ส่วนวัฒนธรรมที่เป็นอุปสรรคต่อความก้าวหน้า ซึ่งผู้นำจะต้องพิจารณาและต้องพยายามลดความเข้มแข็งลง หรือมีจะนั้นก็ควรขจัดออกไปให้หมดจากองค์การ การลดความเข้มแข็งหรือขจัดวัฒนธรรมที่ไม่ก่อให้เกิดผลดีกับองค์การ ถือเป็นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ การเปลี่ยนแปลงนี้มีข้อเสียที่ง่ายนักและอาจจะต้องใช้เวลานาน เนื่องจากวัฒนธรรมเป็นเรื่องของเจตคติ ค่านิยม ที่เกิดร่วมกันในหมู่สมาชิกขององค์การ แต่อย่างไรก็ตาม อาจกระทำได้ (ธงชัย สันติวงษ์, 2533) โดย

1. หากคนที่จะเป็น ตัวแบบ อาจเป็นผู้บริหารระดับสูงหรือ บุคคลที่เห็นว่ามีอิทธิพลต่อองค์การหรือเป็นที่ยอมรับเข้ามาเป็นตัวแทนของพฤติกรรมที่อยากให้เป็นไปในองค์การในลักษณะของการสร้างวีรบุรุษในองค์การ

2. การสร้างเรื่องราวใหม่ ๆ การสร้างสัญลักษณ์ต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นคำพูดหรือสิ่งของการกำหนดระเบียบพิธีการแทนที่สิ่งที่เกิดขึ้นอยู่ในปัจจุบัน สิ่งต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้นนี้เป็นสิ่งที่นำไปสู่

พฤติกรรมที่คาดหวัง อย่างไรก็ตามสำหรับการสร้างเรื่องราวใหม่ ๆ นี้จะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง เช่น การเล่าถึงความสำเร็จของคนที่มีความขยันหมั่นเพียรหรือมีความตั้งใจในการทำงานอย่างอดทน ซึ่งเรื่องดังกล่าวต้องเกิดขึ้นจริงแต่อาจจะไม่มีใครมองเห็นมาก่อน

3. สร้างค่านิยมเกี่ยวกับการคัดเลือกคน การยกกระดืบและการสนับสนุนบุคลากร เพื่อให้เกิดค่านิยมใหม่ ๆ ที่ต้องการให้เกิดขึ้น อันนำไปสู่วัฒนธรรมองค์การที่ต้องการเปลี่ยนแปลง

4. มีการวางรูปแบบกระบวนการทางสังคมขึ้นใหม่ เพื่อนำไปสู่ค่านิยมและวัฒนธรรมใหม่ ๆ กระตุ้นให้เกิดความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเป็นเอกภาพในหน่วยงาน

5. เปลี่ยนแปลงระบบการให้สิ่งจูงใจ การให้รางวัลเพื่อกระตุ้นสำหรับคนที่ยอมรับและก่อให้เกิดค่านิยมใหม่ ๆ

6. สร้างกฎระเบียบอย่างเป็นทางการแทนที่ปทัสถานที่เกิดขึ้น โดยมีได้เขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อให้เกิดพลังกระตุ้นให้มีการประพฤติปฏิบัติมากขึ้น

7. ทำการตรวจสอบวัฒนธรรมย่อย ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ

8. ในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การใช้ความคิดเห็นร่วมกันของกลุ่มเป็นสิ่งที่มีความประโยชน์สมาชิกในองค์การควรมีส่วนร่วมและสร้างสรรค์บรรยากาศขององค์การให้เกิดความไว้วางใจกันในระดับสูง ซึ่งจะช่วยให้เกิดการยอมรับในวัฒนธรรมที่เปลี่ยนแปลงได้ง่ายขึ้น

สิทธิโชค วรานุสันติกุล (2534) เสนอเรื่องการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การไว้ว่านักจิตวิทยาขององค์การให้ความเห็นว่า การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์การนั้นจะยากหรือง่ายขึ้นอยู่กับว่าวัฒนธรรมที่มีอยู่ขณะนั้น ๆ หยั่งรากลึกและแพร่ขยายไปกว้างขวางเพียงใดในองค์การนั้น สิ่งแรกที่จะต้องทำคือ การสร้างวิสัยทัศน์ (Visions) ของการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจนรู้ว่ากำลังจะพาองค์การมุ่งไปสู่ที่ใดด้วยวิธีการใด ในขณะที่เดียวกันก็ยังมีสิ่งที่ต้องทำสำคัญๆคือ

ประการที่หนึ่ง การศึกษาประวัติศาสตร์ของสิ่งต่าง ๆ ที่มีอยู่ในองค์การ เพื่อจะได้เป็นจุดเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลง เช่น บริษัทนี้กำเนิดมาอย่างไร ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวเมื่อไร อย่างไร ใครเป็นบุคคลตัวอย่างในอดีตบ้าง ฯลฯ

ประการที่สอง การหาเหตุการณ์หรือแรงกระตุ้นการเปลี่ยนแปลง เช่น การออกกฎหมายใหม่สถานการณ์ที่เปลี่ยนไปของเศรษฐกิจ ฯลฯ เหตุการณ์พิเศษเหล่านี้จะเป็นเหตุผลเหมาะสมในการกระตุ้นให้พนักงานเข้าใจความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลง

ประการที่สาม การวางแผนกลยุทธ์เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง อันเป็นขั้นที่ผู้บริหารเริ่มเข้ามาข่งเกี่ยวกับว่า น่าจะทำอย่างไร ในช่วงใด เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงบังเกิดขึ้น

ประการที่สี่ ดำเนินการสื่อสารไปยังระดับต่างๆในองค์กร ในระยะนี้เองที่จะต้องมีการโครงการและสาขาวิชาต่าง ๆ เกิดขึ้นเพื่อสื่อสารไปยังพนักงานและลูกค้าหรือผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ เช่น บริการทุกระดับประทับใจ

ประการที่ห้า จัดระบบต่าง ๆ ในองค์กรให้ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงใหม่ที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นระบบใดก็ตามต้องเสริมให้การเปลี่ยนแปลงใหม่นี้อยู่ได้ดีกว่าสิ่งเก่าที่ต้องการเปลี่ยน เช่น ระบบรางวัล ระบบการยกย่องผู้ที่เปลี่ยนแปลง

อย่างไรก็ดีสิ่งที่ต้องการทำอย่างแน่นอนคือ ต้องเปลี่ยนที่บรรทัดฐานของพฤติกรรม ซึ่งเห็นเป็นรูปธรรมอย่างชัดเจนเสียก่อน โดยใช้วิธีการสั่งการจากเบื้องบน ซึ่งจะทำให้เกิดการยอมทำตาม เพราะอำนาจของการสั่งการตามตำแหน่งการให้รางวัล และการลงโทษ ถึงแม้ว่าภายในใจของพนักงานอาจจะไม่ยอมก็ตาม

ต่อเมื่อการเปลี่ยนบรรทัดฐานนี้ได้รับการปฏิบัติตามอย่างคงที่แล้ว จึงค่อยเปลี่ยนแปลงทัศนคติหรือค่านิยม ซึ่งเป็นพุทธิปัญญา (Cognitive Domain) อยู่ภายในตัวคนยากที่จะจัดการเปลี่ยนแปลงได้โดยวิธีสั่งการจากเบื้องบนได้ในตอนนี้จึงต้องหันมาหาการเปลี่ยนแปลงแบบให้มีส่วนร่วม โดยให้พนักงานเข้ามามีส่วนในการเปลี่ยนแปลงด้วยและคงจะต้องใช้เวลาในการเปลี่ยนนานกว่าจะทำให้เกิดความสอดคล้องต้องกันกับการเปลี่ยนแปลงบรรทัดฐานของพฤติกรรมอย่างที่เคยเปลี่ยนมาแล้ว

การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรถือได้ว่าเป็นกระบวนการที่มีความยุ่งยาก สลับซับซ้อน และเสียค่าใช้จ่ายสูง อีกทั้งยังต้องใช้เวลาเป็นสัปดาห์ด้วย แต่แม้กระนั้นก็ตาม สำหรับในกิจการบางแห่งนั้น การเปลี่ยนแปลงคงเป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะอาจเป็นหนทางเดียวที่จะทำให้องค์กรยังคงสามารถดำรงฐานะในการที่จะแข่งขันกับภายนอกได้หรือเพื่อให้สามารถแก้ไขข้อปัญหาจุดอ่อนภายในที่มีอยู่ให้หมดสิ้นไปด้วย

ในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมนั้น ในทางปฏิบัติแม้จะได้มีการพยายามเปลี่ยนแปลงแล้วก็ตามวัฒนธรรมเก่าก็ยังคงปรากฏให้เห็นอยู่ได้ไม่มากนักน้อย แต่โดยความพยายามและการอาศัยหลักวิชาการความรู้เข้าช่วยนั้น วัฒนธรรมขององค์กรจะเป็นสิ่งที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้อย่างแน่นอน แต่ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับความตั้งใจและความพยายามของผู้บริหารระดับสูงที่จะต้องสนใจเรื่องละเอียดอ่อนนี้ให้มากเป็นพิเศษ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมจึงจะเกิดผลไปในทางที่ดีได้

สำหรับเงื่อนไขที่จำเป็นเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรนั้นจะประกอบด้วยเงื่อนไขที่สำคัญ 3 ประการคือ

1. กลยุทธ์และส่วนประกอบของกลยุทธ์ทั้งหลายต่างต้องมีการระบุออกมาให้เห็นและเข้าใจได้โดยชัดเจน และเข้าใจได้ง่าย

2. วัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่ในปัจจุบันจะต้องได้รับการวิเคราะห์อย่างจริงจัง ให้เห็นชัดเจนว่ามีอยู่หรือเป็นอยู่อย่างไร

3. จะต้องมีการนำเอากลยุทธ์มาทบทวนตรวจสอบดูภายใต้บรรยากาศของวัฒนธรรมที่มีอยู่ เพื่อให้มีทางทราบได้ว่า การเสี่ยงภัยทางวัฒนธรรมได้มี ณ ที่แห่งใดบ้าง

การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญเมื่อวัฒนธรรมเป็นตัวขัดขวางประสิทธิภาพขององค์การผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้อง มีวิธีดำเนินการเปลี่ยนแปลงได้ดังนี้

1. ศึกษาและชี้ให้เห็นถึงวัฒนธรรมองค์กรนั้น ๆ มีอยู่คืออะไรให้ทุกคนรับรู้ถึงวัฒนธรรมที่มีอยู่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

2. ชี้ว่าวัฒนธรรมใด ประเภทใด เหมาะสมที่สุดกับตลาดที่บริษัทกำลังทำกิจการ

3. พิจารณาว่าความเปลี่ยนแปลงใดบ้าง ที่ควรมีขึ้นในองค์การเพื่อให้ความเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมที่เกิดขึ้นอยู่ได้ความรุนแรงของความเปลี่ยนแปลงนี้ขึ้นอยู่กับช่องว่างระหว่างวัฒนธรรมที่ต้องการและวัฒนธรรมที่มีอยู่จริง

4. พิจารณาว่าต้องเปลี่ยนแปลงอะไร ในตัวบุคคลากรบ้าง โดยเปลี่ยนแปลงระดับสูง การนำวัฒนธรรมใหม่ไปใช้เช่นเดียวกับการเปลี่ยนแปลงอื่น ๆ ที่จะต้องพบกับ การต่อต้าน ดังนั้น ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงจึงจำเป็นต้องนำมาใช้โดยต้องมีการวางแผนอย่างดี โดย

1. กำหนดช่วงเวลาที่จะเริ่มการเปลี่ยนแปลง
2. กรอบเวลาที่จะลงมือปฏิบัติ
3. พื้นที่หรือหน่วยงานที่จะเริ่มใช้

สรุป การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรอาจใช้ผู้ที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นวีรบุรุษหรือผู้ที่มีอิทธิพลต่อองค์กรนั้นให้เป็นประจักษ์ในการเปลี่ยนแปลง ใช้ช่องทางในการสื่อสารหรือวิธีการที่เหมาะสมและวิธีการที่ประเมินผลต้องชัดเจน สิ่งสำคัญสำหรับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรก็คือ จะต้องไม่ล้ม หรือปฏิเสธลักษณะพื้นฐานขององค์การของตนเอง ซึ่งหมายถึงการไม่ไปลอกเลียนแบบอย่าง วัฒนธรรมขององค์การหนึ่ง ที่ตนเองเห็นว่าดีหรือเห็นว่าประสบความสำเร็จ มาใช้กับอีกองค์การหนึ่ง โดยขาดการพิจารณาถึงลักษณะพื้นฐานขององค์การเพราะนั่นอาจก่อให้เกิดผลในทางลบต่อองค์กรได้

วิธีการที่ควรทำในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรคือการพยายามปรับเปลี่ยนข้อแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมที่มีอยู่ในปัจจุบันกับวัฒนธรรมใหม่ที่ต้องการ โดยพยายามให้ข้อแตกต่างมีน้อยลงเป็นลำดับและให้ความสำคัญกับความสามารถในการปรับตัวให้มากเป็นพิเศษพร้อมทั้งต้องเสริมสร้างความสามารถผู้บริหารทั้งหลายให้มีมากขึ้น เพื่อที่จะให้เป็นผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามที่ต้องการได้ นอกจากนี้พึงตระหนักว่าวัฒนธรรมเก่าไม่ใช่เรื่องไม่เหมาะสมที่จะต้องมีการ

เปลี่ยนแปลงให้หมดแบบสิ้นซาก หลายอย่างของวัฒนธรรมที่มีอยู่ หากรู้จักใช้และไม่มองข้าม แล้วกลับจะส่งเสริมให้วัฒนธรรมใหม่ที่เกิดขึ้นมีความเข้มแข็งกลมกลืนและใช้งานได้ดีกว่า

วัฒนธรรมองค์การของฝ่ายการพยาบาล

สภาวะการขาดแคลนพยาบาลวิชาชีพในปัจจุบัน ได้กลายเป็นปัญหาใหญ่ให้กับโรงพยาบาลต่างๆทั้งภาครัฐและเอกชน การขาดแคลนพยาบาลวิชาชีพจะเป็นอยู่และจะเพิ่มความรุนแรงมากขึ้นหากจำนวนโรงพยาบาลและจำนวนเตียงผู้ป่วยเพิ่มขึ้นเรื่อยๆอย่างไม่หยุดยั้ง และไม่ได้มีการวางแผนเตรียมบุคลากรทางการพยาบาลไว้รองรับได้ทัน ในสภาวะเช่นนี้ย่อมส่งผลกระทบต่อคุณภาพการพยาบาลอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ (ศิริพร ดันดิพุลวินัย, 2538) มีผลงานวิจัยถึง ปัญหาการขาดแคลนพยาบาลการลาออกโอนย้ายของพยาบาลโรงพยาบาลของรัฐบาลจำนวนมาก และปัจจัยต่างๆ ที่มีส่วนสัมพันธ์กับการลาออกของพยาบาล (ยุวดี เกตุสัมพันธ์, 2536, สมศรี สะหรั่งบิน, 2534, นวลอนงค์ ศรีธัญรัตน์, 2534, และจุฑามาศ พุทธพิทักษ์, 2535) ซึ่งปัจจัยส่วนมากมาจากระบบบริหาร ลักษณะงาน ผู้บริหาร บรรยากาศองค์การสิ่งแวดล้อมในฝ่ายการพยาบาล จากปัจจัยทั้งหมดนี้รวมกันคือ วัฒนธรรมองค์การของฝ่ายการพยาบาล การบริหารงานพยาบาลให้ประสบความสำเร็จในสภาวะการขาดแคลนพยาบาลในปัจจุบันผู้บริหารทางการพยาบาลควรถูกศึกษารูปแบบการบริหารงานที่ใช้ได้ผลดีจากแหล่งต่างๆ ซึ่งพบว่าการทำงานเข้าใจเรื่องวัฒนธรรมองค์การ แล้วเสริมสร้างคุณค่า ความพึงพอใจในงาน กระตุ้นให้ทุกคนทำงานอย่างเต็มความสามารถ เป็นวิธีที่ Magnet hospital ใช้แก้ไขสภาวะขาดแคลนพยาบาลที่ได้ผล แนวคิดเรื่องวัฒนธรรมองค์การเริ่มถูกนำมาประยุกต์ใช้ในฝ่ายการพยาบาลในหลาย ๆ แนวทั้งศึกษาในแนววิจัยเชิงคุณภาพ และเชิงปริมาณ ซึ่งทั้งสองแนวทางเป็นการวัดวัฒนธรรมองค์การฝ่ายการพยาบาลที่เป็นบรรทัดฐาน แนวคิด ค่านิยม ความเชื่อ และแนวประพฤติปฏิบัติของพยาบาลในฝ่ายการพยาบาลปัจจุบันในประเทศไทย ได้ให้ความสนใจและเห็นความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การเป็นอย่างมาก เนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงทาง สังคม มีการเติบโตทางเศรษฐกิจ เทคโนโลยีที่สูงขึ้น ประกอบกับข่าวสารที่ฉับไว ทุกองค์การต้องการการอยู่รอดและพัฒนาองค์การ ซึ่งแนวความคิดการวิเคราะห์ถึงวัฒนธรรมองค์การเป็นพื้นฐานของความสำเร็จขององค์การ ผู้บริหารควรสนใจปรับเปลี่ยนและพัฒนาองค์การ (Schein, 1983)

วัฒนธรรมองค์การตามแนวการศึกษาของ Cooke และคณะ (1989) กล่าวถึง วัฒนธรรมองค์การตามแนวทฤษฎีความพึงพอใจคือ เน้นความพึงพอใจสูงสุดและความมั่นคงกับทฤษฎีภาวะผู้นำที่เน้นงานและเน้นบุคคลทั้ง 2 ทฤษฎี มาผสมผสานกันเป็นรูปแบบวัฒนธรรมองค์การได้ 3

ลักษณะคือ ลักษณะสร้างสรรค์ ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าวและลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา ซึ่งถ้าวัฒนธรรมองค์การเป็นลักษณะสร้างสรรค์มากวัฒนธรรมองค์การจะเป็นในแนวทางบวก แต่ถ้าวัฒนธรรมองค์การมีลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว และตั้งรับ-เฉื่อยชามาก วัฒนธรรมองค์การจะเป็นในแนวทางลบ หรือมีบรรทัดฐานที่มุ่งเน้นความมั่นคง และจากการศึกษาของ Chalene (1990) พบว่า ฝ่ายการพยาบาลที่มีวัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์ที่มุ่งเน้นความสำเร็จ สัจการแห่งตน มุ่งบุคคลและการส่งเสริม จะทำให้บริการพยาบาลมีคุณภาพสูง ตรงกันข้ามกับฝ่ายการพยาบาล ที่มีวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา, ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าวที่มุ่งการต่อต้าน แข่งขัน หลีกเลียงเพื่อปกป้องตนเองอยู่ องค์การนั้นจะมีผลกระทบทำให้พยาบาลไม่พึงพอใจงาน ความสามารถในการปฏิบัติงานลดลง บุคลากรใหม่เข้ากับฝ่ายการพยาบาลไม่ได้ มีผลต่อการลาออกโอนย้ายของพยาบาลซึ่งส่งผลกระทบต่อผลผลิตของโรงพยาบาลได้

ในปัจจุบันพบว่า วัฒนธรรมองค์การของฝ่ายการพยาบาล ประกอบไปด้วย การทำงานด้านสัมพันธภาพการทำงานด้านลักษณะงานที่รับผิดชอบ และการทำงานด้านระบบบริหาร (นวลอนงค์ ศรีธัญรัตน์, 2534) คือ

1. วัฒนธรรมการทำงานด้านสัมพันธภาพ

1.1 สัมพันธภาพกับผู้ป่วยหรือผู้มารับบริการ เป็นสัมพันธภาพในเชิงวิชาชีพต้องใช้ความรู้ และทักษะส่วนบุคคลในการให้บริการและมีเป้าหมายเพื่อการช่วยเหลือ

1.2 สัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา สัมพันธภาพนี้มุ่งที่การมีมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ให้สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่น ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุขเข้ากับคนอื่นได้และร่วมมือร่วมใจกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานได้ โดยเน้นการมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในทีมมีเป้าหมายที่งานของกลุ่มระบบการประสานติดต่อกันและการสร้างกลุ่มงาน สัมพันธภาพเป็นไปในเชิงเพื่อนร่วมงานและสัมพันธภาพระหว่างวิชาชีพ ซึ่งลักษณะงานในวิชาชีพพยาบาลต้องติดต่อประสานงานกับบุคลากรต่าง ๆ การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงาน จึงเป็นสิ่งสำคัญในการให้บริการทางสุขภาพ รวมถึงการได้รับแรงสนับสนุนทางสังคมจากทีมงานซึ่งแรงสนับสนุนทางสังคมนี้หมายถึง พฤติกรรมการสนับสนุนด้านต่าง ๆ ในสังคมที่ทำให้บุคคลได้รับความพึงพอใจ

2. วัฒนธรรมด้านลักษณะการทำงานได้แก่สภาพการทำงานด้านกายภาพ คือ สภาพแวดล้อมในการทำงานการจัดหอผู้ป่วย เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงาน , สภาพการทำงานที่เกี่ยวกับด้านจิตอาธรมณ์คือ ความเป็นอิสระในการทำงาน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การพัฒนาตนเอง เนื่องจากการทำงานของพยาบาลต้องดูแลผู้ป่วยติดต่อกันตลอด 24 ชั่วโมงพยาบาลจึงไม่สามารถเลือกเวลาทำงานได้ ในหนึ่งวันจะมีการผลัดเปลี่ยนเวรการทำงานเป็น 3 ช่วงคือ เวรเช้า ปฏิบัติงาน

ตั้งแต่ 8.00 น ถึง 16.00 น เวรบ่ายปฏิบัติงานตั้งแต่ 16.00 น ถึง 24.00 น และเวรดึก ปฏิบัติงานตั้งแต่ 24.00 น ถึง 8.00 น การขึ้นเปลี่ยนเวรจะต้องขึ้นก่อนปฏิบัติงานจริงประมาณ 30 นาที เพื่อตรวจดูความเรียบร้อยทุกอย่างก่อนการปฏิบัติงานจริงพยาบาลจึงต้องใช้ความสามารถในการปรับตัวให้เวลาการทำงานสอดคล้องกับกิจวัตรประจำวันของร่างกายและต้องปรับตัวให้เข้ากับกลุ่มสังคมของอาชีพอื่น นอกจากนี้สภาพการปฏิบัติงานของพยาบาลต้องพบกับผู้เจ็บป่วย ผู้ป่วยใกล้ถึงแก่กรรมซึ่งสามารถกระตุ้นความคิดของพยาบาลเกี่ยวกับความตายของตนเองหรือความตายของบุคคลที่มีความสำคัญกับตนได้ สิ่งเหล่านี้ทำให้พยาบาลรู้สึกเครียดในการทำงานมากขึ้น (Koocher 1979) พยาบาลที่เกิดความเครียด รู้สึกเหนื่อยหน่าย มักเปลี่ยนงานหรือลาออกจากวิชาชีพ สภาพการทำงานที่เกี่ยวกับสังคม คือ สัมพันธภาพและการสนับสนุนจากผู้บริหาร, ผู้ร่วมงานและผู้ได้บังคับบัญชา โดยต้องรักษาสัมพันธภาพและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพกับบุคลากรอื่นในทีมสุขภาพอีกทั้งยังขาดแรงสนับสนุนทางสังคมในการทำงานอีกด้วย (Stehle 1981) และยังพบกับปัญหาคือต้องรับผิดชอบงานเกินหน้าที่แต่ขาดอำนาจในการบริหารงาน ขาดอิสระในการทำงานทำให้เกิดความกดดัน ความคับข้องใจ จากสภาพแวดล้อมดังกล่าว สร้างเป็นค่านิยม ความเชื่อ แนวปฏิบัติของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ ที่พยาบาลทุกคนในฝ่ายการพยาบาลยึดถือและนำไปปฏิบัติในแนวทางเดียวกัน

3. วัฒนธรรมการทำงานด้านระบบบริหาร ประกอบด้วย 5 มิติคือ

3.1 ภาวะผู้นำผู้บริหารมีหลายรูปแบบคือ ผู้บริหารที่มีรูปแบบการบริหารแบบชอบวางอำนาจหรือชอบควบคุมผู้อื่น และผู้บริหารที่ชอบอยู่เฉย ๆ ไม่กระตือรือร้นในการทำงานเพราะผู้บริหารประเภทนี้จะขาดความไว้วางใจในตัวผู้ได้บังคับบัญชาขาดการสนับสนุน การให้กำลังใจ การมอบหมายงานให้ตัดสินใจแต่ไม่ให้อำนาจ ขาดการแถลงนโยบาย หรือขาดการประเมินผลเชิงสร้างสรรค์ ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาขาดขวัญและกำลังใจในการทำงานเกิดความสับสน ขัดแย้งในการทำงานและก่อให้เกิดความเหนื่อยหน่ายในการทำงานได้นอกจากนี้ยังมีการศึกษาของ คูบริน (1985) พบว่า ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญกว่าครอบครัวในการช่วยเหลือบุคลากรผู้ได้บังคับบัญชา ในการเผชิญหน้ากับความเครียด ช่วยลดความกดดันและความเครียดในการทำงาน โดยการให้กำลังใจและแรงสนับสนุนด้านอารมณ์

3.2 การติดต่อสื่อสารการติดต่อสื่อสารที่ไม่ชัดเจน ไม่เพียงพอ ข้อมูลที่ออกมาคลุมเครือทำให้ผู้รับข่าวสารเกิดความสับสน ไม่เข้าใจและพยายามหาข้อมูลจากแหล่งอื่นโดยการติดต่อแบบไม่เป็นทางการ ซึ่งในบางครั้งข่าวสารที่ได้รับอาจบิดเบือนไปจากความเป็นจริงก่อให้เกิดผลเสียต่อหน่วยงานได้

3.3 การนิเทศงานการขาดผู้นิเทศติดตามงานที่มีความเข้าใจงานและปัญหาของงาน ขาดผู้ที่มีความตั้งใจจริงที่จะให้คำปรึกษา คำแนะนำ และช่วยเหลือ แก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานและปรับปรุงงานให้คมีประสิทธิภาพ ผู้ปฏิบัติงานจึงต้องเผชิญกับปัญหาและต้องตัดสินใจเองโดยขาดการสนับสนุนจากผู้นิเทศ ซึ่งบางครั้งก็ไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ก็เป็นสาเหตุหนึ่งที่ก่อให้เกิดเป็นค่านิยมในการทำงานที่หลีกเลี่ยงปัญหาได้ เนื่องจากกลัวข้อผิดพลาดที่เกิดจากการทำงาน

3.4 แบบแผนของงาน แบบแผนหรือเค้าโครงงานที่ไม่เอื้อให้บุคคลมีอำนาจในการตัดสินใจได้ด้วยตัวของเขาเอง หรือขาดโอกาสในการเสนอแนวความคิด ข้อคิดเห็นเพื่อปรับปรุงการทำงาน ในส่วนนี้ยังรวมถึง กฎระเบียบ นโยบาย และแผนงาน เพราะหากไม่ชัดเจน ทำงานโดยขาดแผนงานทำให้การปฏิบัติงานไร้ทิศทางงานซ้ำซ้อนสิ้นเปลืองงบประมาณ กำลังคน และเวลา

3.5 สภาพแวดล้อมของงาน ในที่นี้หมายถึง ทักษะคน ค่านิยมที่ชุมชนหรือองค์กรในชุมชนมีต่อหน่วยงาน ซึ่งหากมีทักษะคนในทางบวก การปฏิบัติงานมีการประสานงานกันดี มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การบริการเป็นไปด้วยความสะดวก ผลดีจะเกิดขึ้นกับผู้มารับบริการ ซึ่งสภาพแวดล้อมด้านนี้ทั้งการติดต่อสื่อสารและการประสานงานระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งหากคลุมเคลือไม่ทราบเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงานจะก่อให้เกิดความเหนื่อยหน่าย และส่งผลกระทบต่อคุณภาพในการให้บริการได้ (Maslach, (1986) นอกจากนี้แล้ว ยังมีผลการศึกษาที่พบว่า การขาดโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ความไม่สามารถแก้ปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงานได้ การหลีกเลี่ยงการพูดคุยเมื่อเกิดปัญหา การขาดอำนาจในการตัดสินใจในการทำงานและแรงสนับสนุนทางสังคมจากผู้บังคับบัญชา ขาดความเชื่อมั่นศรัทธาต่อกัน เป็นการส่งเสริมให้พยาบาลเกิดความคับข้องใจและรู้สึกสับสนในการทำงาน (Wolf, 1981 Duxbury และคณะ, 1984 และ จินตนา ญาติบรรทุง, 2529) และนำไปสู่วัฒนธรรมองค์การ ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา และลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าวได้

งานทางด้านบริการที่พยาบาลและผู้บริหารการพยาบาลถือเป็นหัวใจของงานวิชาชีพที่จะต้องมีงานบริหารการพยาบาลและวิชาการพยาบาลมาประกอบให้การบริหารจัดการวิชาชีพพยาบาลดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ สนองตอบต่อนโยบายของสถาบันและประเทศรวมทั้งสนองความต้องการของประชาชนและผู้รับบริการด้วยการบริหารจัดการวิชาชีพพยาบาลครอบคลุมงาน 3 ด้าน ได้แก่

1. งานด้านบริหารการพยาบาล แบ่งแยกออกได้หลายระดับ ได้แก่

การบริหารการพยาบาลระดับสูง หมายถึง การบริหารการพยาบาลระดับวิชาชีพระดับฝ่ายการพยาบาล

การบริหารการพยาบาลระดับกลาง หมายถึง การบริหารการพยาบาลระดับหัวหน้าตึก หัวหน้าหน่วยงาน ผู้ชำนาญการพยาบาลแต่ละแผนก และผู้ตรวจการพยาบาล,

การบริหารการพยาบาลระดับพื้นฐาน หรือระดับต้น หมายถึงการบริหารการพยาบาลระดับพยาบาลประจำการและการบริหารการพยาบาลเป็นทีม

2. งานด้านการให้บริการพยาบาล เป็นงานที่ต้องนำความรู้ในการให้การพยาบาลมาใช้กับผู้ป่วยและผู้รับบริการ งานด้านนี้นอกจากจะต้องอาศัยความรู้ทั้งทางด้านวิทยาศาสตร์และศิลปะที่เกี่ยวข้องกับการให้การพยาบาล และการฝึกให้เกิดทักษะ เพื่อให้มีความชำนาญในการให้การพยาบาลอย่างคล่องแคล่ว ว่องไว แก้ปัญหาความเจ็บป่วยได้ทันต่อเหตุการณ์และประการสำคัญคือช่วยชีวิตผู้ป่วยไว้ได้ทันทั่วทั้ง เนื่องจากพยาบาลจะเป็นผู้ตัดสินใจประสานงานกับแพทย์ในด้านการรักษา ประกอบกับพยาบาลเป็นผู้รู้อาการเปลี่ยนแปลงของผู้ป่วย ดังนั้น ชีวิตผู้ป่วยมีส่วนที่แขวนไว้กับพยาบาลผู้ดูแลอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้น พยาบาลต้องมีความรู้ มีความฉับไวในการตัดสินใจและปฏิบัติการพยาบาลมีทัศนคติและมีน้ำใจเมตตาต่อปัญหาผู้ป่วยเจ็บย่อมจะเป็นผู้ช่วยชีวิตผู้ป่วยได้มาก อัตราการตายจากปัญหาความป่วยไข้และอุบัติเหตุจะลดลง

ความรู้ ทักษะ และทัศนคติของพยาบาลผู้ให้การพยาบาลผู้ป่วย มีความสำคัญยิ่ง การบริหารความรู้เพื่อแก้ปัญหาให้ผู้ป่วยและสนองความต้องการของผู้รับบริการและการบริหารงานในทีมการพยาบาลเป็นการแสดงศักยภาพและความสามารถของพยาบาลผู้ปฏิบัติการพยาบาล ซึ่งจะเชื่อมโยงไปยังประสิทธิผลของงานการรักษาพยาบาลได้

3. งานด้านวิชาการพยาบาล งานด้านวิชาการพยาบาลเป็นสิ่งจำเป็นต่อการบริหารจัดการวิชาชีพพยาบาลหากพยาบาลมิได้รับการพัฒนาความรู้ เพิ่มเติมวิชาการและเทคโนโลยีใหม่ ๆ รวมทั้งความรู้จากการวิจัยจะทำให้รู้สึกว่าคุณคณนั้นหยุดอยู่กับที่ ในขณะที่ผู้อื่นก้าวเดินต่อไปด้วยนวัตกรรมและทักษะใหม่ๆหรืออาจกล่าวได้ว่าการหยุดอยู่กับที่นั้นเป็นการถอยหลัง เนื่องจากผู้อื่นทิ้งช่องห่างออกไปทุกที ดังนั้น งานด้านวิชาการพยาบาลจึงเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้สำคัญผู้บริหารการพยาบาลทุกระดับดังกล่าวแล้ว การจัดฝึกอบรมการสัมมนาวิชาการ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การทดลองงานด้านหลักการและเทคโนโลยีใหม่ รวมทั้งการทำวิจัยวิชาการพยาบาลเหล่านี้จะเปรียบเสมือนแสงสว่างนำทางให้กับงานด้านบริหารการพยาบาล และทำให้พยาบาลผู้ปฏิบัติมองเห็นช่องทางนำไปสู่งานด้านการให้การพยาบาล

จึงเห็นได้ว่าการสนับสนุนในการทำงานนั้น นอกเหนือจากการที่พยาบาลต้องสนับสนุนตนเองแล้ว ผู้ร่วมงานควรสนับสนุนซึ่งกันและกัน รวมทั้งผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชาก็ควรจะสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานของตนอีกด้วย จะเห็นได้ว่าลักษณะการทำงานของพยาบาลวิชาชีพ ที่ปฏิบัติงานต้องประกอบไปด้วย ความรู้ ความสามารถ และทักษะ ทั้งทางด้าน

บริหาร บริการ และวิชาการ ซึ่งทั้งหมดนี้รวมกันเป็นบทบาทและหน้าที่ของพยาบาลทุกคนปฏิบัติในฝ่ายการพยาบาล จากปัญหาจากสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่มากระทบ ฝ่ายการพยาบาลต้องหาแนวทางในการพัฒนาองค์การของตนเพื่อความอยู่รอด และพัฒนาให้มีคุณภาพการพยาบาลที่เป็นเลิศ (ศิริพร ตันติพิบูลวินัย, 2537) และองค์ประกอบที่สำคัญของการบริการคุณภาพการพยาบาลที่เป็นเลิศคือ การสร้างค่านิยมการทำงานวัฒนธรรมการทำงานของพยาบาล ในแบบสร้างสรรค์ ให้ทุกคนในองค์การมีค่านิยมการทำงานไปในแนวทางเดียวกัน และสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ จะทำให้ฝ่ายการพยาบาลมีคุณภาพมากขึ้นเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานและมีองค์ประกอบจากสภาพแวดล้อมในการทำงานในฝ่ายการพยาบาลที่มีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์การฝ่ายการพยาบาลคือ สภาพการทำงานด้านกายภาพ ซึ่งประกอบไปด้วยสภาพแวดล้อมในการทำงาน การจัดหอผู้ป่วย เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงาน สภาพการทำงานที่เกี่ยวกับจิตอาารมณ์ ประกอบไปด้วย ความเป็นอิสระในการทำงาน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การพัฒนาตนเอง และสภาพการทำงานที่เกี่ยวกับด้านสังคม ประกอบไปด้วย สัมพันธภาพ และการสนับสนุนของบุคคลในหน่วยงานซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้คือ องค์ประกอบของการทำงานของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลของรัฐ ที่สร้างเป็นค่านิยมแนวคิด บรรทัดฐานและประกอบกันเป็นแนวปฏิบัติของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติสืบต่อกันต่อมา

เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผลงานวิจัยในประเทศไทย

ไพศาล ไกรสิทธิ์ (2524) วิจัยเรื่องวัฒนธรรมการทำงานของคนไทย โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง 2 ประเภท คือ เอกสารสิ่งตีพิมพ์ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ 210 เรื่อง และคนไทยที่ประกอบอาชีพต่าง ๆ ในจังหวัดราชบุรีจำนวน 160 คน พบว่า

ความเชื่อเกี่ยวกับการทำงานของคนไทย คือ

1. การทำงานและการหาความสุขเป็นกิจกรรมที่สามารถทำร่วมกันได้
2. การทำงานเพื่อการเปลี่ยนแปลงและเอาชนะสภาวะแวดล้อมเป็นการกระทำที่เป็นไปได้

ยาก

3. การทำงานเพียงอย่างเดียวไม่ใช่ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ชีวิตการทำงานประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว

4. การสะสมทรัพย์อันหามาได้จากการทำงานไม่ใช่สิ่งจำเป็นที่ควรต้องการทำ

ค่านิยมเกี่ยวกับการทำงานของคนไทย คือ

1. ต้องการงานที่ไม่ต้องใช้ความพยายามอย่างสม่ำเสมอ
2. ต้องการงานที่ไม่ต้องรับผิดชอบ
3. ต้องการงานที่ไม่ต้องเสี่ยง
4. ต้องการงานที่มีอิสระ

พฤติกรรมเกี่ยวกับการทำงานของคนไทย คือ

1. ไม่มีการวางแผนในการทำงาน
2. มีสมรรถภาพในการที่จะทำงานคนเดียว
3. ไม่มีประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม
4. ไม่มีวินัยในการทำงาน

จากแนวความเชื่อ ค่านิยมและพฤติกรรมในการทำงานของคนไทยดังกล่าวจะพิจารณาได้ว่าเป็นลักษณะที่ไม่เอื้อประโยชน์ต่อการพัฒนาทั้งด้านตัวเองและส่วนรวม นับเป็นความเชื่อค่านิยมและพฤติกรรมที่ต้องได้รับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง มิฉะนั้นแล้วคนไทยและสังคมไทยย่อมไม่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการพัฒนาเศรษฐกิจและความความเป็นอยู่ในสังคมได้

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เฉลียว บุรีภักดิ์ (2526) ได้ศึกษาวัฒนธรรมการทำงานของคนไทยดังนี้

1. คนไทยต้องการการทำงานที่มีอิสระการมีค่านิยมเกี่ยวกับการทำงานในลักษณะนี้เป็นความต้องการของคนในสังคมอุตสาหกรรม การที่คนไทยมีค่านิยมในลักษณะนี้ จึงเป็นเรื่องที่ควรสนับสนุนแต่การสนับสนุนความต้องการการทำงานที่อิสระ ควรมีเหตุผลและมีขอบเขตเพราะความต้องการอิสระของคนไทยมีอัตราค่อนข้างสูง จนบางครั้งทำให้ขาดระเบียบวินัยในการทำงานร่วมกัน โดยต่างคนต่างก็ทำตามที่ตนพอใจจะทำ ซึ่งแน่นอนว่าการทำงานที่มีอิสระโดยไม่มีขอบเขตเช่นนี้ ย่อมจะไม่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันเป็นอย่างยิ่งและขัดกับแนวทางพัฒนาที่กระทำกันอยู่ในปัจจุบัน

2. คนไทยต้องการการทำงานที่ไม่ต้องรับผิดชอบ การมีค่านิยมเกี่ยวกับการทำงานในลักษณะนี้ จะมีผลให้บุคคลทำงานแต่เพียงให้เสร็จทำงานเพียงให้พ้นจากภาระที่ได้รับมอบหมาย ไม่ต้องการความสมบูรณ์ การขาดความรับผิดชอบต่อทำให้งานเสร็จช้า ถ้ามองในแง่ของการพัฒนา ลักษณะความต้องการการทำงานด้วยความรับผิดชอบต่อมีความสำคัญมาก ความไม่ต้องการที่จะทำงานในลักษณะดังกล่าวของคนไทย เป็นลักษณะที่ไม่เอื้อต่อการพัฒนาอย่างหนึ่งที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงแก้ไข

3. คนไทยไม่มีวินัยในการทำงาน ความมีระเบียบวินัยในการทำงานเป็นลักษณะที่จำเป็นสำหรับคนในสังคมพัฒนา เพราะความมีวินัยเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้การทำงานคนเดียวหรือเป็นกลุ่มมีประสิทธิภาพ การทำงานอย่างมีวินัยทำให้ผู้ทำงานร่วมกันเกิดความปกติสุข การที่คนไทยไม่มีวินัยในการทำงาน แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมการทำงานที่ขาดเป้าหมาย ขาดความสม่ำเสมอ และขาดระบบที่แน่นอน มีผลทำให้การพัฒนาในระบบต่าง ๆ ดำเนินไปได้ยาก การมีพฤติกรรมการทำงานที่ขาดระเบียบวินัยจึงเป็นอุปสรรคอย่างมากต่อการพัฒนาสังคมไทย

4. คนไทยไม่มีประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มทำให้เกิดพลังและทุนอย่างมหาศาล การทำงานร่วมกันเป็นพฤติกรรมที่ต้องปรากฏอยู่ในทุกกระบวนการพัฒนาทุกระบบ การพัฒนาชนบทที่ดี การทำธุรกิจขนาดใหญ่ที่ดี การรวมตัวเพื่อตั้งพรรคการเมืองที่ดี การจัดตั้งสหกรณ์ที่ดี เหล่านี้ต้องอาศัยการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มทั้งสิ้น การที่คนไทยไม่อาจทำงานร่วมกันทำงานเป็นกลุ่มได้ จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรเกิดความล้มเหลว

พรทิพย์ อุ๋นโกมล (2532) ที่ศึกษาถึง ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานตาม บทบาทหน้าที่ของหัวหน้าฝ่ายสุขภาพและป้องกันโรคโรงพยาบาลชุมชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ปัจจัยที่เลือกมาศึกษา คือ ปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล ปัจจัยด้านประสบการณ์การทำงาน ปัจจัยด้านปริมาณงาน และปัจจัยด้านความพึงพอใจ ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ หัวหน้าฝ่ายสุขภาพ และป้องกันโรคโรงพยาบาลชุมชนภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย จำนวน 211 คน ทำการศึกษาแบบสำรวจ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง จำนวน 4 ชุด คือ ข้อมูลส่วนบุคคล ความพึงพอใจในงาน (ความเที่ยง .84) การปฏิบัติงานตามบท

บาทหน้าที่หัวหน้าฝ่ายและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ด้านบริหารมีความสัมพันธ์กับอายุ เพศ ฐานะทางเศรษฐกิจ อายุราชการ จำนวนหมู่บ้านที่ต้องรับผิดชอบ จำนวนบุคลากรในฝ่าย และความพึงพอใจรวม การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ด้านบริการมีความสัมพันธ์กับ อายุ วุฒิทางการศึกษา ฐานะทางเศรษฐกิจ อายุราชการ และองค์ประกอบของความพึงพอใจด้านรายได้ ประโยชน์เกื้อกูลต่างๆความสำเร็จและการยอมรับนับถือ ส่วนการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ด้านวิชาการ มีความสัมพันธ์กับอายุ ภูมิสำเนาเดิม ฐานะทางเศรษฐกิจ อายุราชการ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้าฝ่าย จำนวนหมู่บ้านที่รับผิดชอบ ความพึงพอใจรวม และองค์ประกอบของความพึงพอใจด้านสภาพและลักษณะงาน ความสำเร็จ และการยอมรับนับถือ และยังพบอีกว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่รวมทุกด้าน คือ อายุ ภูมิสำเนาเดิม ฐานะทางเศรษฐกิจ ภาระทางครอบครัว อายุราชการ จำนวนเตียงผู้ป่วยของโรงพยาบาลที่ปฏิบัติงาน จำนวนบุคลากรในฝ่าย ความพึงพอใจทุกด้าน และองค์ประกอบของความพึงพอใจด้านสภาพและลักษณะงาน ความสำเร็จและการยอมรับนับถือ

ประนอม โฉมวิวัฒน์ และคณะ (2530) ทำการศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์การและธุรกิจระหว่างประเทศในประเทศไทยพบว่า นักบริหารชาวไทยควรจะต้องมีความสัมพันธ์ในการทำงานที่ติดกับเพื่อนร่วมงานทั้งในระดับสูงกว่าและในระดับอื่นๆ และควรที่จะต้องได้รับข้อมูลจากการทำงานที่สะท้อนกลับมาให้มากขึ้นกว่าเดิมด้วยแนวโน้มด้านลักษณะงานของผู้บริหารไทยอาจมีส่วนสัมพันธ์กับวัฒนธรรมไทย จะเห็นได้ว่าผู้บริหารในระดับสูงในบริษัทของคนไทยจะมีลักษณะที่เป็นผู้ออกคำสั่ง (directive) และเป็นเจ้านาย (paternal) ซึ่งทำให้นักบริหารที่อยู่ในระดับที่ต่ำกว่าไม่ค่อยจะมีอำนาจและบทบาทในด้านการรับผิดชอบสำหรับงานในหน้าที่ของตนเท่าไรนัก

สุภาณี ทยาธรรม (2536) ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ การดูแลในวิชาชีพ กับความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพ ในโรงพยาบาลสังกัดสำนักการแพทย์ กรุงเทพมหานคร โดยการใช้แบบวัดความพึงพอใจในงาน บรรยากาศองค์การและการดูแลในวิชาชีพ กลุ่มตัวอย่างคือพยาบาลประจำการ 300 คนผลการวิจัยพบว่า

1. ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจงานของพยาบาลวิชาชีพด้านเพื่อนร่วมงานมีค่ามากที่สุด ด้านรายได้มีค่าน้อยที่สุด เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพจำแนกตามอายุ วุฒิทางการศึกษา และประสบการณ์ พบว่าไม่มีความแตกต่างกัน
2. ค่าเฉลี่ยการดูแลในวิชาชีพที่พยาบาลวิชาชีพได้รับจากหัวหน้าหอผู้ป่วยต่ำกว่าที่ได้รับจากผู้ร่วมงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
3. บรรยากาศองค์การ มิติขวัญ มิติแบบอย่าง และมิติกรุณาปราณี การดูแลในวิชาชีพที่ได้รับจากหัวหน้าหอผู้ป่วยและการดูแลในวิชาชีพที่ได้รับจากผู้ร่วมงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับความพึงพอใจในงาน ในขณะที่บรรยากาศองค์การ มิติมิตรสัมพันธ์มีความ

สัมพันธ์ทางบวกระดับต่ำกับความพึงพอใจในงาน แต่มีทิศทางความสัมพันธ์ที่ มีติอุปสรรค มีติห่าง เห็นมีความสัมพันธ์ทางลบระดับต่ำกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพ

4. การดูแลในวิชาชีพที่ได้รับจากหัวหน้าหอผู้ป่วย บรรยากาศองค์การมีติขวัญ มีติอุปสรรคมีติมุ่งผลงาน มีติกรุณาปราณี และการดูแลในวิชาชีพที่ได้รับจากผู้ร่วมงาน เป็นตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 มีสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ร้อยละ 43.90

วรพจน์ สุทธิสัย (2536) ศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์การกับการบริหารงานตามฐานคติของ คักลาสแมคเกรเกอร์ โดยศึกษาเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การขององค์การหรือหน่วยงานที่ ผู้บริหารมีฐานคติในการบริหารงานตามทฤษฎี X กับวัฒนธรรมองค์การขององค์การหรือหน่วยงานที่ผู้บริหารมีฐานคติในการบริหารงานตามทฤษฎี Y ของ McGregor ซึ่งวัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วยตัวแปร 8 ด้านคือ บรรยากาศองค์การ การออกแบบงาน การเป็นผู้นำของหัวหน้างาน การเป็นผู้นำในกลุ่มเพื่อนร่วมงาน ผลของพฤติกรรมการทำงาน ค่านิยมในการทำงาน ปรัชญาในการดำเนินงานขององค์การ และเรื่องราวเกี่ยวกับประวัติขององค์การ, บุคคลสำคัญที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์การ โดยศึกษาในกลุ่มตัวอย่างพนักงานในองค์การที่ผู้บริหารมีฐานคติในการบริหารงานตามทฤษฎี X จำนวน 32 คน และพนักงานในองค์การที่ผู้บริหารมีฐานคติในการบริหารงานตามทฤษฎี Y จำนวน 32 คน เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ จากกลุ่มตัวอย่าง วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ย ความแปรปรวน ทดสอบความแตกต่างด้วย t-test ผลการศึกษาพบว่าวัฒนธรรมองค์การขององค์การที่ผู้บริหารมีฐานคติในการบริหารงานตามทฤษฎี Y เอื้อต่อการดำเนินงานขององค์การมากกว่าวัฒนธรรมองค์การขององค์การที่ผู้บริหารมีฐานคติในการบริหารงานตามทฤษฎี X อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 รวม 3 ด้าน ได้แก่ บรรยากาศองค์การ การเป็นผู้นำของหัวหน้างาน การเป็นผู้นำของกลุ่มเพื่อนร่วมงาน และมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .01 1 ด้าน คือ ผลของพฤติกรรมการทำงาน และวัฒนธรรมดำเนินงานขององค์การมากกว่าวัฒนธรรมองค์การที่ผู้บริหารมีฐานคติในการบริหารงานตามทฤษฎี X ในเรื่องค่านิยมในการทำงานของพนักงาน ปรัชญาในการดำเนินงานขององค์การ และเรื่องราวเกี่ยวกับประวัติขององค์การและบุคคลสำคัญที่มีผลต่อการดำเนินการขององค์การ

ประเสริฐ จริญญากุล (2536) วิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การจากพฤติกรรมของกลุ่มผู้บริหาร และคณาจารย์ ในการบริหารงานหลักของสถาบัน โดยอาศัยกรอบความคิด 6 ประการ คือ สิ่งแวดล้อม ปณิธานของสถาบัน กุศโลบาย สารสนเทศ การขัดเกลาทางสังคมและภาวะผู้นำ ผลการวิจัยพบว่าวัฒนธรรมองค์การของวิทยาลัย มีลักษณะเด่นของรูปแบบวัฒนธรรมราชการและรูปแบบวัฒนธรรมครอบครัว อาจารย์มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสูง ผูกพันกันด้วยความเชื่อถือศรัทธา ปฏิบัติตามแนวประเพณียึดมั่นนโยบายจากกรมการศึกษาคณะครูและกระทรวงศึกษาธิการมาปฏิบัติ และตัดสินใจอยู่ในกรอบของกฎ ระเบียบของทางราชการ ปณิธานของสถาบันคือการเป็นสถาบันอุดม

ศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่นที่มีผลการปฏิบัติชัดเจนในรูปของการกระจายโอกาสทางการศึกษาแก่ผู้ด้อยโอกาส ให้บริการทางวิชาการแก่สถาบันการศึกษาในท้องถิ่น และการทำนุบำรุงวัฒนธรรมท้องถิ่นผู้บริหารแสดงภาวะผู้นำในลักษณะของที่ปรึกษา และผู้ประสานความสอดคล้อง ภายใต้อาณัติหลัก คือ การให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลและองค์การเปลี่ยนแปลงเพื่อการขยายฐานทางวิชาการที่เน้นงานการผลิตบัณฑิต

วิบูลย์ ชูรินทร์ (2536) ศึกษา เปรียบเทียบวัฒนธรรมการทำงานของผู้บริหารและ อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดพัทลุงตามตัวแปร เพศ ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งและขนาดของโรงเรียน เพื่อทราบปัญหาและข้อเสนอแนะในการที่จะปรับปรุงวัฒนธรรมการทำงานของผู้บริหารและอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมการทำงานของอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาด้านเพศและขนาดของโรงเรียนแตกต่างกันมีวัฒนธรรมการทำงานที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ .01 ตามลำดับ ปัญหาและข้อเสนอแนะของผู้บริหารและอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง มีประเด็นปัญหาที่สำคัญของวัฒนธรรมการทำงาน คือ อาจารย์ไม่รักและศรัทธาต่ออาชีพครู ขาดความกระตือรือร้นและความสม่ำเสมอในการทำงาน ปฏิบัติงานตามระเบียบแบบแผนเดิม ขาดระเบียบวินัยและความรับผิดชอบในการทำงาน ตลอดจนมีความสัมพันธ์เฉพาะภายในกลุ่มเท่านั้น สำหรับข้อเสนอแนะดังนี้ ควรสร้างขวัญและกำลังใจแก่อาชีพครูให้มากขึ้น โดยใช้สวัสดิการเพิ่มเติมพร้อมทั้งระบบติดตามผลอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งควรชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นในการพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ให้ยึดระเบียบในการทำงาน ส่วนผู้บริหารในสถานศึกษาควรมีระบบติดตามผลอย่างมีประสิทธิภาพ และควรจัดกิจกรรมให้มีการพบปะสังสรรค์กันบ้างในโอกาสอันควร

วราวุธ เนตรพิศาลวนิช (2538) ศึกษาวัฒนธรรมองค์การของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาล รัฐบาล กรุงเทพมหานคร จำแนกตามรายลักษณะคือ ลักษณะสร้างสรรค์ ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา และลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว และเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การของฝ่ายการพยาบาล จำแนกตามขนาดและสังกัดขององค์การ กลุ่มตัวอย่าง คือ โรงพยาบาลรัฐบาลจำนวน 11 โรงพยาบาล ที่มีขนาดใหญ่ และขนาดไม่ใหญ่ จำแนกเป็น 5 สังกัด คือ ทบวงมหาวิทยาลัย กระทรวงมหาดไทย กรุงเทพมหานคร กระทรวงสาธารณสุข และกระทรวงกลาโหม มีพยาบาลวิชาชีพทุกระดับเป็นผู้ประเมินกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 386 คน เครื่องมือที่ใช้รวบรวมข้อมูลคือแบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นจากแนวคิดของค็อกและคณะ ผลการวิจัยพบว่า

1. วัฒนธรรมองค์การของฝ่ายการพยาบาล โดยรวมจาก 11 โรงพยาบาลจำแนกตามรายลักษณะ คือ ลักษณะสร้างสรรค์อยู่ในระดับค่อนข้างน้อย ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชาอยู่ในระดับค่อนข้างมากถึงมากที่สุด ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด

2. วัฒนธรรมองค์การของฝ่ายการพยาบาล ลักษณะสร้างสรรค์ทั้ง 4 มิติ โรงพยาบาลขนาดใหญ่และขนาดไม่ใหญ่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดย โรงพยาบาลขนาดใหญ่ มีลักษณะสร้างสรรค์มากกว่า โรงพยาบาลขนาดไม่ใหญ่ ส่วนลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา และลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว โดยรวมของโรงพยาบาลทั้ง 2 ขนาด ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3. วัฒนธรรมองค์การของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรุงเทพมหานครมีแนวโน้มลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชามากกว่าโรงพยาบาลสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย และสังกัดกระทรวงกลาโหม ส่วนลักษณะสร้างสรรค์และลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว มีแนวโน้มไม่แตกต่างในทุกสังกัด

ผลงานวิจัยในต่างประเทศ

Grandjean, Aiken และ Bonjean (1976, อ้างถึงในพวงรัตน์ บุญญานุกรณ์, 2535) ได้วิจัยเรื่องการเสริมสร้างเอกสิทธิ์ของการพยาบาล ผลการวิจัยพบว่า การเกิดความพึงพอใจในงานวิชาชีพพยาบาลนั้น มีความสัมพันธ์โดยตรงกับเอกสิทธิ์แห่งวิชาชีพ ไม่ว่าจะเป็กลุ่มนักศึกษาพยาบาลหรือในกลุ่มผู้ให้บริการพยาบาลและความเป็นอิสระในการประกอบวิชาชีพนั้น มีผลต่อการเสริมสร้างขวัญ การคงอยู่ในงาน การสนองความต้องการระดับสูงของพยาบาลเอง รวมทั้งมีผลต่อการแสวงหาบุคคลเข้ามาสู่วิชาชีพด้วย สิ่งอื่น ๆ ที่อาจสร้างความพึงพอใจได้น้อยกว่าความเป็นอิสระในวิชาชีพ เช่น เงินเดือน สวัสดิการ และความก้าวหน้าในตำแหน่ง จึงควรได้พิจารณาถึงแนวปฏิบัติในการเสริมสร้างเอกสิทธิ์ทางการพยาบาล

Bueno (1986) ได้อธิบายถึงทำอะไรไม่ให้พยาบาลจบใหม่รู้สึกไม่สุขสบาย เมื่อเข้าแผนก และเกิดความรู้สึกที่ดีต่อแผนกที่ทำงาน ซึ่งพยาบาลเหล่านี้จะเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ภายในแผนกจากพฤติกรรมผู้ร่วมงานสัญลักษณ์, รูปแบบการปฏิบัติงาน และการรับรู้ประสบการณ์จริงในการปฏิบัติงาน เรียนรู้จากกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ และรับทราบว่ายพยาบาลเหล่านั้นเข้ากันได้กับกลุ่มและองค์การหรือไม่ ถ้าเข้ากันได้พยาบาลเหล่านั้นก็จะอยู่ในองค์การต่อไป แต่ถ้าเข้ากันไม่ได้กับค่านิยมและความคาดหวังของตนเอง พยาบาลเหล่านั้นก็จะออกจากองค์การไป ดังนั้น วัฒนธรรมองค์การถือว่าเป็นเหตุผลหนึ่งที่สำคัญและเป็นบรรทัดฐานสนับสนุนพฤติกรรมของบุคคลในองค์การที่จะทำให้พยาบาลใหม่อยู่หรือออกจากองค์การ ซึ่งการเข้ากันได้ของพยาบาลภายในกลุ่มและองค์การมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคคลนั้นและส่งผลถึงผลผลิตขององค์การและบริการพยาบาลที่ดี

Harriet (1988) ศึกษาวัฒนธรรมย่อย 2 แผนก ในฝ่ายการพยาบาล Midwestern medical center โดยใช้การวิจัยแบบสังเกตแบบมีส่วนร่วม สัมภาษณ์แนวลึก แบบไม่เป็นทางการทั้ง 2 แผนก ซึ่งเป็นแผนกเกี่ยวกับการดูแลผู้ป่วยระบบทางเดินปัสสาวะ และการดูแลผู้ป่วยเนื้องอกผล

การศึกษาพบว่า มีความแตกต่างกันในวัฒนธรรมการทำงานของแผนกในด้านบทบาทการทำงาน ร่วมกันความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานการตัดสินใจการทำงาน ค่านิยมในการใช้เวลาในการทำงาน การสนับสนุนทางด้านจิตใจและการปรับตัวเข้ากับการทำงาน ในแผนกและต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ผลการศึกษาเป็นข้อสรุปถึงผู้บริหารพยาบาลในการจัดหาบุคคลที่มีค่านิยมในการทำงานมาบรรจุลงในแผนกที่เหมาะสมและสอดคล้องกัน ทราบถึงลักษณะการนิเทศพยาบาลใหม่ในแต่ละแผนกเพื่อให้พยาบาลใหม่เข้ากันได้กับแผนกต้องใช้เทคนิค และวิธีการอย่างไร เพราะในแต่ละแผนกไม่เหมือนกัน มีประโยชน์ในการปรับเปลี่ยนองค์การ และทราบทิศทางที่องค์การควรจะไปทางไหน เมื่อทราบวัฒนธรรมองค์การย่อยๆ ในแผนกขององค์การ รวมทั้งการสร้างเสริมความรู้และโครงการอบรมต่าง ๆ ที่จะสร้างเสริมในแต่ละแผนกไม่เหมือนกัน

Singh (1989) ศึกษาพบว่า ผู้บริหารระดับสูงควรตรวจสอบวัฒนธรรมที่เกี่ยวกับการจัดการของกลุ่มและองค์การ ก่อนที่จะมีการเปลี่ยนแปลงโดยการใช้นวัตกรรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

Charlene และคณะ(1990) ศึกษารูปแบบวัฒนธรรมองค์การตามสภาพที่เป็นจริงและที่คาดหวังระหว่างหัวหน้าตึกกับพยาบาลประจำการ และระหว่างพยาบาลที่ทำงานเวรเช้า และทำงานเวรวิกาลโดยใช้แบบวัดลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture Inventory) ซึ่งมี 12 ตัวแปรแบ่งเป็น 3 ลักษณะคือ ลักษณะสร้างสรรค์ ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว และลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชาผลการศึกษาพบว่ามีความแตกต่างระหว่างความคาดหวังและสภาพความเป็นจริงตามการรับรู้ของพยาบาลหัวหน้าตึกและพยาบาลประจำการและพบว่าความคาดหวังวัฒนธรรมองค์การที่ต้องการในลักษณะสร้างสรรค์มากที่สุด ในขณะที่เดียวกันลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าวและลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชาน้อย แต่ในสภาพความเป็นจริงพบว่า รูปแบบสร้างสรรค์,ก้าวร้าว และเฉื่อยชามีเท่า ๆ กัน ซึ่งเป็นลักษณะของวัฒนธรรมทางลบ และหัวหน้ามีวัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์และลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าวมากกว่าพยาบาลประจำการ ส่วนลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชามีพอ ๆ กัน ส่วนพยาบาลเวรเช้าและเวรวิกาล ตามความหวังและที่เป็นจริงพบว่า แบบสร้างสรรค์มีน้อยกว่าที่คาดหวังไว้ และพบลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าวและลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชามากกว่าที่คาดหวังและพยาบาลเวรเช้ามีแบบสร้างสรรค์มากกว่าเวรวิกาล

Dunham (1990) ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างช่องว่างของ วัฒนธรรมองค์การกับความพึงพอใจในงานของพยาบาล จากโรงพยาบาลของรัฐ 73 แห่งใน มินิสโซต้า โดยใช้แบบศึกษาช่องว่างวัฒนธรรมของ Kilmann-Saxton รวมทั้งข้อมูลส่วนบุคคล ต่อความพึงพอใจในงาน ผลการศึกษาพบว่าช่องว่างของวัฒนธรรมเรื่อง การมีอิสระในงานและการยอมรับบุคคลเป็นความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานรวมถึงระดับอายุและการศึกษาเป็นส่วนที่ทำนายความพึงพอใจในงานด้วย

Kratina (1990) ได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมการทำงานและพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าตึกกับความพึงพอใจในงานและการลาออกจากงานโดยศึกษาในแผนกศัลยกรรม,อายุร

กรรมเฉพาะทาง ในกลุ่มหัวหน้าตึก 25 คน, พยาบาลประจำการ 274 คน ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมการทำงานมีความสัมพันธ์กับการลาออกและความพึงพอใจในงานไม่เท่ากันในแต่ละหอผู้ป่วย ในตึกเฉพาะทาง วัฒนธรรมการทำงานจะดีกว่าตึกอื่นเนื่องจากงานมีอิสระและมีการเปลี่ยนแปลงและสร้างการทำงานใหม่ ๆ อยู่เสมอมีผลต่อการลาออกและความพึงพอใจมากกว่าตึกอื่น ส่วนพฤติกรรมผู้นำมีส่วนสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน แต่ไม่สัมพันธ์กับการลาออกจากงานข้อเสนอแนะคือ ผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน โดยเฉพาะรูปแบบวัฒนธรรมแบบสนับสนุนและให้กำลังใจกับผู้ร่วมงาน

Roussel (1990) วิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การและรูปแบบภาวะผู้นำโรงพยาบาลจิตเวชเอกชน โดยให้ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การและรูปแบบภาวะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญ ในองค์การสุขภาพอนามัยในยุคก้าวไกลของเทคโนโลยี และการปรับปรุงบริการพยาบาลต้องมีคุณภาพสูงสอดคล้องกับยุคนี้ โดยได้ศึกษาวิจัยโดยสังเกตแบบมีส่วนร่วม สัมภาษณ์ทั้งแนวลึกและไม่เป็นทางการ รวมทั้งแบบสำรวจข้อมูลตัวแปรที่ศึกษา คือ รูปแบบภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร ลักษณะงานสิ่งแวดล้อม โครงสร้างขององค์การ ประวัติขององค์การ ปรัชญา ภาระกิจหลัก การฝึกปฏิบัติ ผลการศึกษาพบว่า แต่ละองค์ประกอบแตกต่างกันตามบทบาทและไม่เหมือนกันในเรื่องศาสนา การรับรู้สิ่งใหม่ประเพณี รวมถึงเป้าหมายปรัชญา และภาระกิจหลัก ที่แต่ละแผนกไม่เหมือนกันเกิดความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์การกับวัฒนธรรมย่อย ๆ ในแต่ละแผนกมีผลต่อความรู้สึกสับสนในบทบาท แรงจูงใจในการทำงานต่ำลง ผลผลิตของงานลดลง

Sorod (1991,อ้างถึงใน วรพจน์ สุทธิสัย, 2536)ทำการวิจัยในผู้จัดการและหัวหน้างานคนไทยพบว่าวัฒนธรรมประจำชาติมี อิทธิพลต่อค่านิยมทางการจัดการมากกว่า มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์การ

Dimitris และ Nancy (1992) ศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความยึดมั่นผูกพันกับองค์การโดย ตัวแปรคือ วัฒนธรรมองค์การที่มีลักษณะแบบมีอำนาจ, เน้นบทบาท เน้นงาน หรือเน้นบุคคล โดยศึกษาในผู้บริหารในโรงพยาบาลรัฐบาล กึ่งรัฐบาลและเอกชน พบว่ามีความแตกต่างของรูปแบบวัฒนธรรมองค์การในแต่ละโรงพยาบาลทั้ง3โดย ความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์การของโรงพยาบาลเอกชนมีน้อยกว่าโรงพยาบาลกึ่งรัฐบาลและในโรงพยาบาลรัฐบาล มีความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์การมากที่สุด ซึ่งมีความสัมพันธ์กับความผูกพันกับองค์การจะต่ำกว่าโรงพยาบาลกึ่งรัฐบาลและโรงพยาบาลเอกชน

Guilmette(1992) ศึกษาถึงวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิภาพคือการบริหารภายในองค์การซึ่งประกอบไปด้วย รูปแบบการปฏิบัติงานการทำงานเป็นทีม ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานและผู้บริหารการรับรู้สภาพแวดล้อม การปรับตัวเข้ากับองค์การ การรับรู้เป้าหมายขององค์การและค่านิยมในการทำงาน โดยศึกษาตัวแปรเหล่านี้ มีผลต่อความพึงพอใจในงานความผูกพันกับ

องค์การ การตั้งใจในการทำงาน การคงอยู่ในงาน การจัดหาบุคลากรเข้าทำงาน โดยศึกษาใน
 พยาบาลประจำการ 54 คน ในโรงพยาบาลของรัฐ ผลการศึกษาพบว่า

1. รูปแบบการทำงานเป็นทีม มีความพึงพอใจมากกว่าการทำงานไม่เป็นทีม อย่างมีนัย
 สำคัญทางสถิติ แต่ไม่มีความแตกต่างกับความผูกพันกับองค์การ, การตั้งใจทำงาน, การคงอยู่และ
 การจัดหาบุคลากร

2. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานกับผู้บริหารมีความร่วมมือสูง มีความสัมพันธ์กับความ
 พึงพอใจงาน, ความผูกพันกับองค์การ และการตั้งใจในการทำงาน แต่ไม่มีความแตกต่างกันกับการ
 จัดหาบุคลากรและการคงอยู่ในงาน

3. ระดับการรับรู้สิ่งแวดล้อมสูงขึ้นสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน ความผูกพันกับองค์
 การความตั้งใจในการทำงาน แต่ไม่แตกต่างกันกับการจัดหาบุคลากรและการคงอยู่ในงาน

4. การรับรู้ถึงการสนองตอบการปรับตัวเข้ากับองค์การสูงขึ้น สัมพันธ์กับความพึงพอใจ
 ในงาน ความผูกพันกับองค์การ การจัดหาบุคลากร การคงอยู่ในงานแต่ไม่แตกต่างกันกับความ
 ตั้งใจในการทำงาน

5. การรับรู้ของพนักงานถึงความรู้สึถึงภารกิจหลักขององค์การและการมองกลยุทธ์ระยะ
 ยาวขององค์กรสูงขึ้นสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน, ความผูกพันกับองค์การ การจัดหาบุคลากร
 และการคงอยู่ในงาน แต่ไม่แตกต่างกันกับความตั้งใจทำงาน

6. ระดับค่านิยมในการทำงานสูงขึ้น มีความสัมพันธ์อย่างสูงกับความพึงพอใจในงาน
 ความผูกพันในงานการคงอยู่ การจัดหาบุคลากรและการตั้งใจในการทำงาน

ดังนั้น วัฒนธรรมการทำงานที่ดีคือ การปลูกฝัง ค่านิยม การทำงาน และองค์ประกอบต่าง ๆ
 จะทำให้ลดปัญหาการขาดแคลนบุคลากรพยาบาล ได้รวมทั้งจัดหาพยาบาลที่มีความเหมาะสมกับ
 องค์การและหน่วยงานได้แนวทางหนึ่ง

Browder(1993) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การมีผลกระทบต่อทัศนคติและความพึงพอใจในงาน
 โดยมีองค์ประกอบต่าง ๆ เหล่านี้สูงคือ ลักษณะงาน เงื่อนไขการทำงาน การจ่ายเงินเดือน ผลตอบ
 แทนสัมพันธ์ภาพระหว่างกลุ่มเพื่อนและผู้ตรวจการ ความสามารถในการบริหารงานของผู้บริหาร
 ความมั่นคงในองค์การ การติดต่อสื่อสาร และโอกาสในความก้าวหน้า

Brathwaite(1993) ศึกษาถึงวัฒนธรรมองค์การ เป็นสิ่งที่อยู่กับองค์การประกอบไปด้วยค่านิยม
 พิธีการ เรื่องเล่า ข้อปฏิบัติต่าง ๆ ที่เป็นบรรทัดฐานให้คนที่ปฏิบัติงานยึดถือ ซึ่งมีอิทธิพลต่อการ
 เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมมนุษย์ โดยเฉพาะพนักงานใหม่ ผู้วิจัยได้ทำการวิจัยในพยาบาลใหม่
 ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลรัฐบาลในรัฐโตรอนโต โดยวัดบุคลิกภาพและการรับรู้เปลี่ยนแปลง
 หรือไม่ หลังปฏิบัติงานผลการศึกษาพบว่า มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ส่วนพยาบาลที่ไม่มีกร
 เปลี่ยนแปลงจะมีความเครียดสูงโดยรู้สึกว่าพฤติกรรมตนเอง พยาบาลส่วนใหญ่เข้ากับองค์การ

ไม่ได้ ซึ่งข้อเสนอแนะคือผู้บริหารควรหารูปแบบการปฐมนิเทศ การฝึกปฏิบัติ สัมพันธภาพต่าง ๆ รวมทั้งทีมการทำงานที่มีประสิทธิภาพ, ลักษณะของผู้บริหารควรเป็นผู้ให้การสนับสนุนและเป็นกำลังใจที่ดีกับพยาบาลที่บรรจุใหม่

Charlotte, และ Smircich ศึกษาพบว่าปัจจัยด้านรูปแบบผู้นำ ความพึงใจในงาน การปรับตัวเข้ากับองค์กร ความรู้ความสามารถในงานตลอดจนการสนับสนุนของงานมีความสัมพันธ์กับลักษณะวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ โดยศึกษาในโรงพยาบาลฉุกเฉิน 7 แห่ง ในรัฐเพนซิลเวเนีย สหรัฐอเมริกาและผลการวิจัยเสนอแนะถึงการบริหาร มีส่วนสำคัญต่อรูปแบบวัฒนธรรมในทางบวก โดยเป็นการสร้างเสริมอำนาจให้กับพยาบาลระดับปฏิบัติการใหม่มีอิสระในการทำงานและพึงพอใจในงานรวมทั้งการออกแบบการทำงานใหม่ เช่น การทำงานเป็นทีม เป็นคั้ง ดังนั้นคุณลักษณะสำคัญขององค์การจึงมีความสัมพันธ์กับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การในทางบวกในเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งคาดว่าจะมีส่วนสำคัญในการพัฒนางานบุคคลและองค์การสมาชิกทุกคนในองค์การทำงานอย่างมีความสุขผูกพันกับองค์กรและสมาชิก และช่วยลดปัญหาการโอนย้าย ลาออกได้แนวทางหนึ่ง



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย