

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาแนวคิดทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยนำเสนอเป็นลำดับดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ
 - 1.1 ความหมาย
 - 1.2 วัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิภาพขององค์การ
 - 1.3 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ
 - 1.4 วัฒนธรรมองค์การกับการเปลี่ยนแปลง
2. แนวคิดเกี่ยวกับการพยาบาลห้องผ่าตัด
 - 2.1 ความหมายและความสำคัญ
 - 2.2 ลักษณะงานการพยาบาลห้องผ่าตัด
 - 2.3 ระบบงานของห้องผ่าตัดในโรงพยาบาลของรัฐ
3. วัฒนธรรมองค์การพยาบาลห้องผ่าตัด
 - 3.1 การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การในห้องผ่าตัด
 - 3.2 การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การพยาบาลห้องผ่าตัดที่มุ่งสู่ผู้รับบริการ
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

1.1 ความหมาย

การศึกษาวัฒนธรรมองค์การมีความก้าวหน้ามากขึ้น โดยแบ่งการศึกษาเป็น 3 ลักษณะ คือ วัฒนธรรมองค์การในแง่ของนักมานุษยวิทยา ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อทำความเข้าใจพฤติกรรม ของกลุ่มคน ในแง่ของนักบริหารและนักปฏิบัติการในองค์การซึ่งมีวัตถุประสงค์ของการศึกษาเพื่อพัฒนาองค์การให้ดีขึ้น ชักนำและควบคุมสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ (Coeling, 1988) ได้มีนักการศึกษาและนักบริหารให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การไว้ในมุมมองต่าง ๆ กันดังนี้

Allen (1985) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง บรรทัดฐานของกลุ่ม (group norms) บรรทัดฐานของกลุ่ม หมายถึง มาตรฐาน (standard) ของ พฤติกรรมที่กลุ่มคาดหวังหรือสนับสนุนให้สมาชิกในกลุ่มปฏิบัติตาม

Dal (1991) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การหมายถึง สิ่งต่างๆ อันประกอบด้วยสิ่งประดิษฐ์ แบบแผน พฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ความเข้าใจ และข้อสมมติ พื้นฐานของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ภายในองค์การ

Moore & Snyder (1988), Trice & Beyer (1984) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง พฤติกรรมที่ปฏิบัติกันอย่างสม่ำเสมอ ขณะที่บุคคลติดต่อเกี่ยวข้องกับผู้อื่น เช่น พิธีการต่างๆ ในหน่วยงาน ธรรมเนียมหรือแนวปฏิบัติในองค์การ งานฉลองในโอกาสต่าง ๆ ของหน่วยงาน

Pettigrew (1979), Sathe (1983), Smircich (1983), Thompson (1983), Van maanen & Barley (1985) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การหมายถึง ความหมายของเหตุการณ์และพฤติกรรมต่าง ๆ ภายในหน่วยงานที่สมาชิกองค์การจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่เข้าใจร่วมกันหรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า เป็นความเข้าใจร่วมกันของคนจำนวนหนึ่ง หรือส่วนใหญ่ภายในหน่วยงานที่มีต่อเรื่องราวทั้งหลายใน องค์การ

Ritti & Funlehouer (1982), Van Maanen (1976) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง กฎเกณฑ์ที่ไม่เป็นทางการ (Implicit rules) ในหน่วยงาน กฎเกณฑ์ดังกล่าวเป็นสิ่งที่พนักงานใหม่ต้อง เรียนรู้เพื่อที่จะสามารถทำงานในหน่วยงานนั้นได้

Schein (1985) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่า เป็นแบบแผนของคติฐาน เบื้องต้น (A pattern of basic assumption) ที่เกิดขึ้น ค้นพบหรือพัฒนาขึ้น โดยสมาชิกภายในกลุ่ม เป็นการเรียนรู้ในการแก้ไขปัญหา เพื่อการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมภายนอกและการบูรณาการภายใน กลุ่ม โดยการพิจารณาเป็นค่านิยมและอบรมสั่งสอนไปสู่สมาชิกรุ่นใหม่ให้เป็นหนทางที่ถูกต้องในการ รับรู้ การคิด และความรู้สึกที่สัมพันธ์กับปัญหาเหล่านั้น

Schuttz (1991) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง สิ่งประดิษฐ์ (artifacts) ภายในหน่วยงาน สิ่งประดิษฐ์ภายในหน่วยงานอาจเป็นรูปร่างของอาคาร ลักษณะของเฟอร์นิเจอร์ และการตกแต่ง การวางผังโต๊ะทำงาน ตราของหน่วยงาน ซึ่งเชื่อว่าสิ่งประดิษฐ์ต่าง ๆ ดังกล่าวสามารถสะท้อนให้เห็นถึงวัฒนธรรมของหน่วยงาน รวมถึงสะท้อนภาพพจน์ของหน่วยงานต่อสาธารณชนด้วย

ซึ่งอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การคือ แบบแผน พฤติกรรม ความเชื่อ ค่านิยม ที่บุคคลในองค์การยึดถือและปฏิบัติร่วมกัน มีการอบรมสั่งสอนและถ่ายทอดจากสมาชิกคนหนึ่ง ไปสูสมาชิกอีกคนหนึ่ง

สำหรับในประเทศไทย ยังมีผู้ศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การไม่มากนักโดย สมยศ นาวิการ (2533) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การคือค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ และบรรทัดฐานร่วมกันของบรรดาสมาชิกภายในองค์การวัฒนธรรมจะเป็นบรรทัดฐานที่ไม่เป็นทางการ ไม่มีลายลักษณ์อักษรที่ผู้สมาชิกขององค์การเข้าด้วยกัน และสามารถวิเคราะห์วัฒนธรรมภายใต้ 2 ระดับองค์การด้วยกันคือ 1) ระดับพื้นผิว คือ วัตถุที่มองเห็นได้ ที่รวมทั้งลักษณะของเครื่องแต่งกาย เรื่องราวสัญลักษณ์งานพิธีขององค์การ และการวางผังของสำนักงาน 2) ระดับที่ลึกกว่า คือ ค่านิยม และบรรทัดฐานที่ควบคุมพฤติกรรม ค่านิยมไม่สามารถมองเห็นได้โดยตรง ค่านิยมสามารถแปลความหมายได้จากเรื่องเล่า ภาษา และสัญลักษณ์ ที่เป็นตัวแทน ค่านิยมเหล่านี้จะถูกยึดถือโดยสมาชิกขององค์การที่เข้าใจความสำคัญของมันร่วมกัน

1.2 วัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิภาพขององค์การ

จากความหมายของวัฒนธรรมองค์การที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง แบบแผน ค่านิยม ที่กำหนดรูปแบบการประพฤติปฏิบัติของบุคคลในองค์การซึ่งมีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์การอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังที่ Cameron และ Ettington(1988) กล่าวว่าประสิทธิภาพขององค์การมีความสัมพันธ์โดยตรงกับความเข้มแข็งและความสอดคล้องทางวัฒนธรรม ในเมื่อความเข้มแข็งทางวัฒนธรรม หมายถึง การมีพลังทางวัฒนธรรมที่จะผลักดันให้เกิดความเชื่อไปในแนวเดียวกันและความสอดคล้องทางวัฒนธรรม หมายถึง ความเข้ากันได้ และความมีลักษณะเหมือน ๆ กันขององค์ประกอบทางวัฒนธรรม ในขณะที่ Smircich (1983) ได้ชี้ให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์การมีส่วนช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การ โดยที่วัฒนธรรมองค์การจะเสริมสร้างความผูกพันให้กับสมาชิกขององค์การ วัฒนธรรมองค์การจะเป็นสิ่งกำหนดกรอบระเบียบแบบแผนในการปฏิบัติร่วมกันของสมาชิก ทำให้เกิดเอกลักษณ์เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกในองค์การ และยัง

ส่งผลถึงเสถียรภาพขององค์การทำให้เกิดภาพพจน์ที่ดีเป็นที่ยอมรับแก่สังคมทั่วไป สอดคล้องกับที่สุนทร วงศ์ไวยศวรรณ (2540) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การมีหน้าที่สนับสนุนให้เกิดแนวปฏิบัติที่สมาชิกองค์การยอมรับ จัดระเบียบในองค์การ กำหนดนิยามความหมายให้กับพฤติกรรมต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัวลดความจำเป็นที่ต้องตัดสินใจในกิจกรรมที่ปฏิบัติอยู่เสมอ ช่วยชี้แนวทางในการทำงานและการประพฤติปฏิบัติตัว สร้างเอกลักษณ์ร่วมกันในหมู่สมาชิก

ส่วน Schultz (1994) เห็นว่า วัฒนธรรมองค์การมีหน้าที่ 2 ลักษณะ คือ ส่วนแรกช่วยองค์การปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกและช่วยบูรณาการส่วนต่าง ๆ ภายในองค์การ ส่วนที่ 2 เป็นหน้าที่ของวัฒนธรรมที่แตกต่างกันไป ตามลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์การ

Schein (1992) เห็นว่า ทุกหน่วยงานมีปัญหาคือจะต้องแก้ไข 2 ประการคือ การปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก (External adaptation) และการบูรณาการส่วนต่าง ๆ ภายในองค์การ (internal integration) ให้ทำงานประสานสอดคล้องกัน และรายละเอียดของหน้าที่ในการแก้ไขปัญหาหลัก 2 ประการอาจแยกเป็นหน้าที่ย่อย ๆ โดยการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมภายนอกเพื่อความอยู่รอดนั้นจะเกี่ยวข้องกับการกำหนดภารกิจและกลยุทธ์ (mission and strategy) การกำหนดเป้าหมาย (goals) และแนวทางในการปฏิบัติ (means) ตลอดจนการวัดประเมินผล (measurement) และการปรับปรุงแก้ไข (correction) ซึ่งองค์การจะต้องเข้าใจลักษณะที่แท้จริงคือวัฒนธรรมองค์การ เพื่อการปรับตัวในด้านต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในส่วนของการบูรณาการภายใน วัฒนธรรมองค์การจะมีส่วนในการกำหนดกรอบรูปแบบการประพฤติปฏิบัติและวิธีการดำเนินการภายใน ทั้งในส่วนของภาษาและแนวคิด ความยึดมั่นผูกพัน การใช้อำนาจตามสถานภาพ ฯลฯ ซึ่งถ้าองค์การสามารถบูรณาการภายในให้เกิดการผสมผสานอันถือเป็นวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมแล้ว ย่อมลดปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ อันจะนำไปสู่ความอยู่รอดขององค์การต่อไป

สุนทร วงศ์ไวยศวรรณ (2540) เห็นว่า นอกจากมีวัฒนธรรมองค์การที่แข็งแกร่งแล้ว ต้องเป็นวัฒนธรรมประเภทที่ดีด้วย จึงทำให้หน่วยงานมีประสิทธิภาพ โดยวัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง คือ ภาวะระเบียบที่ไม่เป็นทางการซึ่งบอกบุคลากรว่า ควรประพฤติปฏิบัติตนอย่างไรในเรื่องต่าง ๆ ที่รู้ชัดว่าองค์การ คาดหวังอะไร วัฒนธรรมที่แข็งแกร่งทำให้มีความรู้สึกเกี่ยวกับสิ่งที่ตนทำดีขึ้น มีแนวโน้มว่าจะทำงานนั้นหนักขึ้น วัฒนธรรมที่แข็งแกร่งจะช่วยลดการเข้ามาร่วมงานอย่างฉาบฉวยของพนักงานใหม่ได้ เพราะยังขาดความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์การ ทำให้ยากที่จะปรับตัวให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมได้ ผู้ที่เข้าทำงานใหม่ไม่อาจทราบว่าการเลือกทำงานที่ใดเท่ากับเลือกวิถีทางการดำเนินชีวิตนั้น วัฒนธรรมในองค์การอาจทำให้เป็นคนเฉื่อยชา หรือกระตือรือร้น เป็นคนมีความรับผิดชอบทำงานเป็นทีม

หรืออยู่คนเดียว เมื่อเวลาผ่านไปบุคคลนั้นจะปรับเข้ากับวัฒนธรรมนั้นโดยไม่รู้ตัว ทุกองค์การสามารถมีวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งได้ ถ้าผู้บริหารระดับสูงรู้ว่าจะจัดการมีวัฒนธรรมลักษณะใดอยู่ แม้ว่าจะมีอยู่อย่างเลือนลางก็ตาม ความสำเร็จในส่วนนี้ขึ้นอยู่กับว่าผู้จัดการระดับสูงสามารถอ่านวัฒนธรรมที่เป็นอยู่ได้ถูกต้องเพียงไร สามารถขัดเกลารับให้เหมาะกับสภาพแวดล้อมได้อย่างไร และผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะสร้างค่านิยมร่วมกัน เข้าใจความสำคัญของการทำงานร่วมกับคนอื่นในองค์การ และเห็นคุณค่าของวัฒนธรรมว่าเป็นสิ่งยึดเหนี่ยวและหล่อหลอมชีวิตของแต่ละคน

Denison (1990) ได้อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและประสิทธิภาพขององค์การไว้ 4 สมมติฐาน ดังนี้ 1) ความมีประสิทธิภาพ คือ การทำหน้าที่ของค่านิยม และความเชื่อที่ยึดถือโดยสมาชิกในองค์การ การเห็นพ้องต้องกันในค่านิยมที่เฉพาะเจาะจงมีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพ 2) ความมีประสิทธิภาพ คือ การทำหน้าที่ของนโยบายและการปฏิบัติที่ใช้โดยองค์การ 3) ความมีประสิทธิภาพ คือ การทำหน้าที่ของการแปลสาระสำคัญของค่านิยม และความเชื่อไปสู่นโยบายและการปฏิบัติอย่างเป็นนิจสิน วิสัยทัศน์ของผู้นำต้องนำไปสู่การปฏิบัติได้ 4) ความมีประสิทธิภาพ คือ การทำหน้าที่ของความสัมพันธ์ระหว่างสาระสำคัญของค่านิยมและความเชื่อกับนโยบายและการปฏิบัติขององค์การและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจขององค์การ หากพิจารณาว่าคนเป็นทรัพยากรมีค่าสูงสุดขององค์การ วิธีบริหารจัดการคนเกิดจากการสร้างวัฒนธรรมอันละเอียดอ่อนซึ่งเป็นหลักไคอันสำคัญที่จะช่วยชี้นำพฤติกรรมให้บุคคลทำงานดีขึ้น

1.3 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งในการดำเนินงานของแต่ละองค์การ เนื่องจากเป็นคุณค่าร่วมที่จัดเป็นปัจจัยเกื้อหนุนหรืออุปสรรคต่อการบริหารองค์การ การศึกษาวัฒนธรรมองค์การต้องศึกษาจากบุคคลที่อยู่ในองค์การโดยตรง ซึ่งในแต่ละองค์การจะมีวัฒนธรรมที่เฉพาะของตน นักการศึกษาวัฒนธรรมองค์การได้อธิบายถึงลักษณะของวัฒนธรรมองค์การไว้หลายแนวคิดด้วยกัน ดังต่อไปนี้

Cooke & Lafferty (1989) ได้ศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์การ และจำแนกเป็น 3 ลักษณะ คือ

ลักษณะที่ 1 ลักษณะสร้างสรรค์ (Constructive Styles) ซึ่งองค์การนี้สมาชิกจะถูกสนับสนุน ให้มีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น และมีการทำงานในลักษณะที่ช่วยเหลือกัน มุ่งความพึงพอใจของบุคลากรในองค์การ วัฒนธรรมเชิงสร้างสรรค์นี้มีพื้นฐานที่แบ่งเป็น 4 มิติ คือ

มิติที่ 1 มิติเน้นความสำเร็จ (Achievement) คือ องค์การที่ลักษณะการทำงานที่ดี มีการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน พฤติกรรมการทำงานเป็นแบบมีเหตุผล มีการวางแผนที่มีประสิทธิภาพ มีความกระตือรือร้นและคิดวางแผนเป็นสิ่งท้าทายตลอดเวลา

มิติที่ 2 มิติเน้นสัจการแห่งตน (Self - Actualizing) คือ องค์การที่เน้นความต้องการของบุคลากรในองค์การ เป้าหมายของงานอยู่ที่คุณภาพมากกว่าปริมาณงาน รวมทั้งความสำเร็จของงานมาพร้อม ๆ กับความก้าวหน้าของบุคลากรในองค์การ ทุกคนมีความภาคภูมิใจในงานของตน มีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การและมีความพร้อมที่จะทุ่มเทให้การทำงาน

มิติที่ 3 มิติเน้นบุคคลและการสนับสนุน (Humanistic - Encouraging) เป็นองค์การที่มี รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม และมุ่งบุคคลเป็นศูนย์กลาง มีลักษณะการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ บุคลากรมีความสุขต่อการทำงาน มีความสุขต่อการสอน นิเทศงานให้แก่กัน รวมทั้งบุคลากรจะได้รับการสนับสนุนความก้าวหน้าจากการทำงานอย่างสม่ำเสมอ

มิติที่ 4 มิติเน้นไมตรีสัมพันธ์ (Affiliative) คือ องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรม การแสดงออกที่ให้ความสำคัญกับสัมพันธภาพระหว่างบุคคล มีความเป็นกันเอง เปิดเผย และมีความไวต่อความรู้สึกของผู้อื่น ให้การยอมรับซึ่งกันและกัน แบ่งปันความรู้สึกและมีความจริงใจต่อกัน

ลักษณะที่ 2 ลักษณะตั้งรับ - เชื้อยซา (Passive - Defensive Styles) เป็นวัฒนธรรมที่สมาชิกเชื่อว่า การมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นต้องไม่มีการรุกรานในความปลอดภัยกัน คือมุ่งเน้นความปลอดภัยของบุคลากร ซึ่งมีลักษณะพื้นฐาน 4 มิติ คือ

มิติที่ 1 มิติเน้นการเห็นพ้องด้วย (Approval) คือ องค์การที่มีลักษณะที่บุคลากรให้การยอมรับซึ่งกันและกัน หลีกเลี่ยงการขัดแย้ง มีความคิดเห็นคล้ายตามกันทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ

มิติที่ 2 มิติเน้นกฎระเบียบ (Conventional) คือ องค์การที่มีลักษณะอนุรักษ์นิยม มีแบบแผนปฏิบัติที่เป็นระเบียบด้วยระบบราชการ มีความเคร่งครัดในระเบียบปฏิบัติ

มิติที่ 3 มิติเน้นการพึ่งพา (Dependent) คือ องค์การลักษณะที่มีสายงานบังคับบัญชา ควบคุม การตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหารหรือผู้นำ บุคลากรไม่ทราบเป้าหมายขององค์การและตนเอง ลักษณะของผู้ตามคือจะเป็นผู้ตามที่ดี

มิติที่ 4 มิติเน้นการหลีกเลี่ยง (Avoidance) คือ องค์การที่มีลักษณะที่เน้นการลงโทษเมื่อปฏิบัติงานผิดพลาด บุคลากรจะถูกตำหนิและรู้สึกว่าตนเองไม่มีคุณค่า ดังนั้น บุคลากรจะปฏิบัติงานโดยหลีกเลี่ยงความขัดแย้งและความผิดพลาด หลีกเลี่ยงการตัดสินใจ

ลักษณะที่ 3 ลักษณะตั้งรับ - ก้าวร้าว (Aggressive - Defensive Styles) เป็นวัฒนธรรมซึ่งสมาชิก คาดหวังที่จะทำงานในแนวทางที่เน้นงานและความมั่นคงปลอดภัยของบุคลากรมีลักษณะพื้นฐาน 4 มิติ คือ

มิติที่ 1 มิติเน้นการเห็นตรงกันข้าม (Oppositional) คือองค์การที่มีลักษณะเน้นการเจรจาต่อรอง ต้องมีการเผชิญหน้าและแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ไม่มีการวางแผน บุคลากรจะมีความขัดแย้ง และไม่ไว้วางใจในบุคคลอื่น ชอบต่อต้านในทุก ๆ สิ่ง

มิติที่ 2 มิติเน้นอำนาจ (Power) คือ องค์การที่มีลักษณะเน้นอำนาจหน้าที่ บทบาทความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล บุคลากรมีความต้องการอำนาจเพื่อความรู้สึกมั่นคง ชอบเป็นผู้นิเทศ สอนงาน และควบคุมบุคคลอื่น

มิติที่ 3 มิติเน้นการแข่งขัน (Competitive) คือ องค์การที่มีลักษณะที่ต้องการมีการแพ้ชนะ ต้องการการแข่งขันเพื่อให้ตนเหนือกว่าบุคคลอื่น และรักษาความมีคุณค่าของตนเองจากการวัดผลสำเร็จของงาน

มิติที่ 4 มิติเน้นความสมบูรณ์แบบ (Perfectionistic) คือ องค์การที่มีลักษณะการทำงานที่ยึดมั่นในระบบงานแต่ได้เป้าหมายขององค์การน้อย ปฏิบัติงานได้ละเอียดแต่ได้รับผลงานน้อยและต้องใช้เวลามาก เป็นการปฏิบัติงานที่มีระเบียบ

Hofstede (1991), Deal & Kennedy (1991) กล่าวว่า หัวใจหรือแกนสำคัญของวัฒนธรรมคือ ค่านิยม ซึ่งแม้ว่าวัฒนธรรมองค์การไม่ได้มีการเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร แต่ก็เป็นสิ่งที่รับรู้ได้จากการสังเกตพฤติกรรม ความเชื่อ และค่านิยมที่มีร่วมกันในองค์การ วัฒนธรรมองค์การจึงเป็นสิ่งที่ทำให้ทราบว่า ผู้ร่วมงานจะปฏิบัติอย่างไร มีการร่วมมือ หรือการแข่งขันกันทำงาน ค่านิยมในงาน ค่านิยมใดที่จะได้รับการสนับสนุน ส่งเสริม ให้รางวัล และยังเป็นสิ่งที่กำหนดวิธีการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคล หรือกลุ่มอื่นนอกองค์การด้วย (Shigekawa, 1987) โดยเฉพาะวัฒนธรรมองค์การที่แข็งแกร่งจะบอกสมาชิก หรือบุคลากรว่าควรประพฤติปฏิบัติอย่างไร การที่รู้ชัดว่าองค์การคาดหวังอะไร บุคคลจะเสียเวลาในการตัดสินใจปฏิบัติในสถานการณ์ต่าง ๆ น้อยมาก ส่วนองค์การที่วัฒนธรรมอ่อนแอ สมาชิกจะเสียเวลาพยายามค้นหาว่า ควรจะทำตัวอย่างไร หรือควรทำอะไร ฮอฟสเต็ด ได้แบ่งลักษณะของวัฒนธรรมออกเป็น 4 มิติ ดังนี้

มิติที่ 1 ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ (Power distance)

ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ เป็นมิติที่สะท้อนให้เห็นถึง ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง หรือกับพนักงานในองค์กร ซึ่งเขาได้ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึง ขอบข่ายซึ่งสมาชิกขององค์กร หรือสถาบันคาดหวัง และยอมรับว่ามีการกระจายอำนาจที่ไม่เท่าเทียมกัน

องค์กรที่มีความเหลื่อมล้ำของอำนาจกว้าง สถานภาพของผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ปรากฏออกมาในรูปของความไม่เท่าเทียมกัน ผู้ใต้บังคับบัญชามีแนวคิดเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาว่า เป็นผู้เผด็จการอย่างพอพระ (benevolent autocrat) คือ ผู้บริหารให้ความสนใจสูงสุดในงาน แต่ สนใจต่ำสุดในด้านสัมพันธภาพ

องค์กรที่มีความเหลื่อมล้ำของอำนาจแคบ ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา มีสิทธิใกล้เคียงกัน ระบบการจัดลำดับฐานะตำแหน่งเป็นเพียงความไม่เท่าเทียมกันตามบทบาทที่กำหนดขึ้น เพื่อความเหมาะสมในการบริหาร และบทบาทนี้จะเปลี่ยนแปลงได้เสมอ ภายในองค์กรมีการกระจายอำนาจอย่างยุติธรรม โครงสร้างเป็นแบบปิรามิดแนวราบ และมีจำนวนบุคลากรในระดับบริหารจำกัด ผู้บังคับบัญชาใช้ระบบการปกครองแบบประชาธิปไตย ซึ่งเป็นที่ยอมรับของทุกคนในที่ทำงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาคาดหวังว่า จะมีสิทธิในการออกเสียงเกี่ยวกับงานของเขา และยอมรับว่าผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ที่มีสิทธิขาดในการตัดสินใจขั้นสุดท้าย

มิติที่ 2 การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty avoidance)

การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน เป็นมิติที่อธิบายถึง วิธีการแก้ปัญหา ความขัดแย้ง หรือ ความก้าวร้าวที่อาจจะเกิดขึ้น ของคนในสังคม แต่ละสังคม

ฮอฟสเต็ด ได้ให้คำจำกัดความมิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนนี้ไว้ว่า เป็นขอบเขตซึ่งสมาชิกในวัฒนธรรมนั้น รู้สึกกลัว เนื่องจากมีความไม่แน่นอน หรือไม่รู้สถานการณ์ที่แน่นอน

ดังนั้น องค์กรจะมีการเลี่ยงความไม่แน่นอนมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับระดับความวิตกกังวลที่เกิดจากความกลัวว่าจะเกิดสิ่งที่ก่อให้เกิดความเสียหาย หรือความผิดพลาด ถ้าองค์กรรู้สึกว่าจะอาจจะเกิดความผิดพลาด หรือความไม่ปลอดภัยแน่นอน องค์กรก็จะหาวิธีป้องกันเพื่อหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน หรือความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้น จึงอาจกล่าวได้ว่า การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนจะมีความสำคัญเพียงใด ขึ้นอยู่กับการรับรู้ ประสบการณ์ และความรู้สึกส่วนบุคคล

ในองค์กรที่มีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง จะมีการกำหนดกฎข้อบังคับทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการมากเพื่อควบคุมสิทธิและหน้าที่ของแต่ละคนในองค์กร กฎเกณฑ์ภายใน และระเบียบที่ใช้ควบคุมในการทำงานมีมาก มีการทำงานหนัก แรงรีบ เวลาเป็นสิ่งที่มีความ

มิติที่ 3 ปัจเจกนิยม (Individualism)

ในมิติที่ 3 นี้ จะอธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างคนแต่ละคน และกลุ่มคนในสังคม ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงลักษณะรูปแบบการอยู่ร่วมกัน เขาได้กำหนดให้ปัจเจกนิยม และกลุ่มนิยมเป็น วัฒนธรรมในมิติเดียวกัน แต่มีลักษณะตรงข้ามกัน นั่นคือถ้าองค์กรมีลักษณะปัจเจกนิยมสูงจะมีลักษณะกลุ่มนิยมต่ำ เป็นต้น

ปัจเจกนิยม หมายถึง การที่บุคคลจะให้ความสำคัญกับเป้าหมาย และความสนใจของตัวเองมากกว่าจะสนใจเป้าหมายของกลุ่ม เป็นอิสระจากกลุ่ม กล้าที่จะเผชิญหน้ากับคนอื่น ๆ ในกลุ่ม รับผิดชอบ ดูแลตัวเอง และเฉพาะครอบครัวของตัวเองเท่านั้น

กลุ่มนิยม หมายถึง สมาชิกแต่ละคนจะให้ความสำคัญกับโชคชะตา เป้าหมายของกลุ่มก่อนจะคำนึงถึงเป้าหมายของตัวเอง สมาชิกจะรักษาความกลมเกลียวภายในกลุ่ม มีการพึ่งพาอาศัยกันและกัน มีความร่วมมือกัน และเลี่ยงการก่อให้เกิดความขัดแย้ง โดยการตอบแทนกันและกัน รวมทั้งผู้ที่ป็นหัวหน้ากลุ่มจะต้องคอยปกป้องผู้อื่นในกลุ่มด้วย

องค์กรที่มีวัฒนธรรมในการทำงานที่เป็นแบบปัจเจกนิยม ผู้ได้บังคับบัญชาจะแสดงพฤติกรรมตามความสนใจของเขา องค์กรจัดงานให้ผู้ได้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชาตามความสนใจของทั้งสองฝ่าย ผู้ได้บังคับบัญชาจะได้คำตอบแทนที่ดี และตอบสนองความต้องการด้านจิตใจ ไม่นิยมความสัมพันธ์แบบครอบครัว เพราะเชื่อว่าจะเป็นสิ่งนำไปสู่ระบบอุปถัมภ์ จึงมีบางองค์กรที่กำหนดให้ผู้ได้บังคับบัญชาคนใดคนหนึ่งต้องลาออก ในกรณีที่ผู้ได้บังคับบัญชาในองค์กรแต่งงานกันเอง มีการพิจารณาโยกย้าย ให้รางวัล หรือโบนัสจากลักษณะ และผลงานเป็นรายบุคคล

มิติที่ 4 ความเป็นชาย (Masculinity)

ความเป็นชาย เป็นขั้วตรงข้ามกันกับความเป็นหญิง เป็นมิติที่อธิบายถึงการแสดงบุคลิกตามลักษณะบทบาททางเพศ เมื่อก้าวถึงลักษณะความเป็นชาย และความเป็นหญิงในองค์กรจะอธิบายถึงความสัมพันธ์ของรูปแบบการตัดสินใจของหัวหน้า เพื่อนร่วมงาน และการรับรู้เป้าหมายขององค์กร และลักษณะเฉพาะของอาชีพ

ความเป็นชาย จะเป็นลักษณะของคนที่มีการตัดสินใจตามหลักการ ยึดมั่นในเหตุผลมากกว่าจะคำนึงถึงความรู้สึกของผู้อื่น มีความเชื่อมั่นในตนเอง อดทน และเน้นความสำเร็จทางวัตถุ

ความเป็นหญิง จะเป็นลักษณะของคนที่มีความประนีประนอม มีความสงบเสถียรอ่อนโยน และให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิต

วัฒนธรรมแบบความเป็นชาย กับความเป็นหญิงในองค์การ ทำให้องค์การมีลักษณะต่างกัน องค์การที่มีวัฒนธรรมแบบความเป็นชาย มีค่านิยมในการทำงานแบบ“อยู่เพื่อทำงาน” เน้นผลงาน และการพิจารณาให้รางวัลอยู่บนพื้นฐานของความยุติธรรม เช่น ให้ตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ มีความคาดหวังว่าจะได้รับความก้าวหน้าในงาน ผู้บริหารจะรักศักดิ์ศรีตนเอง กล้าตัดสินใจ ก้าวร้าว มีรูปแบบการตัดสินใจที่ขึ้นอยู่กับหลักการ และเหตุผลโดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกของผู้ร่วมงาน

ในองค์การที่มีความเป็นหญิง ผู้บริหารจะแก้ปัญหาด้วยการประนีประนอม และมีการเจรจาตกลงกัน การพิจารณาให้รางวัลอยู่บนพื้นฐานของความเสมอภาค ผู้บริหารจะใช้สัญชาตญาณมากกว่าการตัดสินใจอย่างรอบคอบ และต้องใช้มติมหาชน ยึดค่านิยม “ทำงานเพื่ออยู่”

Schein (1992) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การแล้วแบ่งเป็น 3 ระดับ โดย

ระดับที่ 1 เป็นสิ่งที่มนุษย์กระทำให้เกิดขึ้น เป็นระดับที่สามารถมองเห็นได้ อาจแสดงออกโดยสิ่งก่อสร้างทางกายภาพ เทคโนโลยีหรือผลจากกลุ่ม ภาษาเขียนหรือภาษาพูด ศิลปกรรมที่แสดงออกและพฤติกรรมที่แสดงออกของสมาชิก ซึ่งวัฒนธรรมในระดับนี้สมาชิกในองค์การเองอาจไม่รับรู้หรือไม่สามารถอธิบายได้แต่บุคคลอื่นจะสามารถสังเกตเห็นได้ การที่จะทำความเข้าใจวัฒนธรรมในระดับนี้ให้ดียิ่งขึ้น จำเป็นต้องวิเคราะห์ค่านิยมหลักซึ่งใช้ในชีวิตประจำวันที่เป็นสิ่งชี้นำพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การนั้น ๆ

ระดับที่ 2 ค่านิยมจะเกี่ยวข้องกับ “สิ่งที่ควรจะเป็น” (ought to be) ซึ่งแตกต่างจาก “สิ่งที่เป็นอยู่” (what is) เป็นสิ่งที่บุคคลยึดถือ และใช้เมื่อต้องเผชิญกับปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น โดยจะรวมถึงความเชื่อและค่านิยมเข้าไว้ด้วยกัน

กลุ่มของค่านิยมจะกลายเป็นอุดมการณ์ หรือปรัชญาขององค์การซึ่งสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางสำหรับการแก้ปัญหาต่างๆ หรือควบคุมเหตุการณ์ยุ่งยากต่าง ๆ ค่านิยมที่ถ่ายทอดนี้จะสามารถบ่งชี้ถึงสิ่งที่มนุษย์จะพูดในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดีพอควร แต่อาจจะมิใช่สิ่งที่เขาจะกระทำจริง ๆ ในสถานการณ์นั้น ๆ ได้ ค่านิยมนี้จะสอดคล้องกันกับคติฐานเบื้องต้น ซึ่งเป็นวัฒนธรรมในอีกระดับหนึ่ง

ระดับที่ 3 คติฐานเบื้องต้นที่สำคัญ เป็นสิ่งที่ถ่ายทอดสืบต่อกันมา เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์การนั้น ๆ ซึ่งอาจจะเป็นทั้งสิ่งที่พึงพอใจ เป็นความเชื่อและค่านิยมร่วมกันของสมาชิก คติฐานเบื้องต้นที่จะยึดถือกันอย่างเข้มแข็งในกลุ่ม จะเป็นสิ่งกำหนดแนวทางของพฤติกรรมของสมาชิกโดยไม่ต้องมีหลักการอันใดที่มองเห็นได้มากำกับ ซึ่งคติฐานเบื้องต้นนี้จะเหมือนหลักการทฤษฎีที่ใช้อยู่โดยไม่รู้ตัว เป็นสิ่งชี้นำพฤติกรรมและทำให้สมาชิกของกลุ่มรู้ว่าจะรับรู้อย่างไรเกี่ยวกับสิ่งนั้น จะคิดอย่างไร

และจะรู้สึกอย่างไร นอกจากนั้นคติฐานเบื้องต้นยังช่วยไม่ให้เกิดการเผชิญปัญหา หรือการโต้เถียงกัน ในหมู่สมาชิก

Schein มีความเห็นว่า คติฐานเบื้องต้นเป็นวัฒนธรรมในระดับลึกที่ยึดเหนี่ยวสมาชิกในองค์กรไว้ด้วยกัน คติฐานเบื้องต้นเหล่านี้ มีลักษณะที่แสดงออกถึงวัฒนธรรมองค์การ โดย Schein ได้แบ่งเป็น 6 มิติ ได้แก่ ธรรมชาติของความจริงและความถูกต้อง ธรรมชาติของเวลา ธรรมชาติของพื้นที่ ลักษณะธรรมชาติของมนุษย์ ธรรมชาติของการกระทำของมนุษย์ และธรรมชาติของสัมพันธภาพระหว่างมนุษย์ โดยมีรายละเอียดของมิติต่าง ๆ ดังนี้

มิติที่ 1 ธรรมชาติของความจริงและความถูกต้อง (The nature of reality and truth)

ธรรมชาติของความจริง และการตัดสินใจหรือการค้นหาว່อะไรคือความจริง เป็นคติฐานที่สัมพันธ์กับคติฐานอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับธรรมชาติ และสัมพันธภาพระหว่างมนุษย์ แต่มุ่งที่การตัดสินใจของสมาชิกในกลุ่มว่าจะไรควรทำหรือไม่ควรทำ อะไรคือความจริงในขอบเขตทางกายภาพ และขอบเขตทางสังคม โดยแบ่งระดับของความเป็นจริงออกเป็น 3 กลุ่มคือ ความจริงจากภายนอก ความจริงทางสังคม และความจริงของแต่ละบุคคล

กลุ่มที่ 1 ความเป็นจริงภายนอก (External physical reality) คือสิ่งที่พิจารณาได้จากรูปธรรม หรือพิสูจน์ได้โดยหลักการทางวิทยาศาสตร์ วัฒนธรรมที่แตกต่างกันก็จะมีคติฐานเกี่ยวกับความเป็นจริงภายนอกแตกต่างกัน เช่น ถ้าผู้จัดการสองคนโต้แย้งกัน ในเรื่องการเสนอแนะผลิตภัณฑ์ เขาสามารถหาข้อสรุปโดยการทดสอบตลาด แต่ในทางตรงกันข้าม ถ้าเขาโต้แย้งกันว่าจะให้ทุนในการรณรงค์หรือไม่ เขาจะพบว่าการขัดแย้งกันไม่สามารถแก้ปัญหาได้

กลุ่มที่ 2 ความเป็นจริงทางสังคม (Social reality) คือสิ่งที่สมาชิกของกลุ่มเห็นพ้องต้องกัน ยอมรับในสิ่งนั้น ๆ เป็นสิ่งที่พิสูจน์ได้ ส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับธรรมชาติของสัมพันธภาพ การกระจายอำนาจและกระบวนการทางการเมืองและคติฐานเกี่ยวกับความหมายของชีวิต ความนึกคิด ศาสนา ขอบเขตของกลุ่ม และวัฒนธรรมนั้น

กลุ่มที่ 3 ความเป็นจริงของแต่ละบุคคล (Individual reality) คือสิ่งที่เกิดจากการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล จากประสบการณ์ที่ผ่านมา ความเป็นจริงนี้อาจไม่ได้รับรู้ร่วมกับบุคคลอื่น

จากคติฐานที่กลุ่มสร้างขึ้น สามารถแบ่งตามความแตกต่างกันเพื่ออธิบายความถูกต้อง ได้ดังนี้

ก) หลักเกณฑ์ที่ไม่มีข้อพิสูจน์ (Pure dogma) เป็นสิ่งที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของประเพณีนิยมและความเชื่อทางศาสนา เป็นแนวทางที่พระเจ้าเป็นผู้กำหนดไว้ ซึ่งเขียนไว้ในคัมภีร์

ข) หลักเกณฑ์ที่เห็นได้ชัดเจนขึ้น (Revealed dogma) เป็นการยอมรับในบุคคลที่มีความฉลาดรอบรู้หรือมีสติปัญญาเหนือกว่า ผู้นำศาสนา หรือพระมหากษัตริย์ การกระทำตามที่ผู้มีประสบการณ์มากกว่าชี้แนะ

ค) ความถูกต้องที่เกิดจากเหตุผลทางกฎหมาย (Rational legal) ซึ่งในแต่ละสังคมจะกำหนดว่าอะไรคือความถูกต้องของสังคมนั้น

ง) ความถูกต้องซึ่งเป็นผลจากการอภิปรายโต้แย้ง (Conflict and debate) การกระทำตามความคิดที่ได้รับการยอมรับ

จ) ความถูกต้องที่เกิดจากการประเพณีปฏิบัติ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจริงจากการกระทำ (Purely pragmatic criterion) ซึ่งได้ผ่านการประเมินแล้วว่าควรทำอย่างไร

ง) ความถูกต้องที่เป็นผลจากการพิสูจน์โดยหลักการทางวิทยาศาสตร์ (Scientific method) เกิดจากผลการศึกษาวิจัยที่แสดงให้เห็นว่านั่นคือหนทางที่ถูกต้องที่ควรกระทำ

มิติที่ 2 ธรรมชาติของเวลา (The nature of time)

เป็นแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับเวลาที่สามารถอธิบายและวัดได้อย่างไรและความสำคัญของเวลาต่อวัฒนธรรม เพราะเมื่อบุคคลอยู่ในประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับเวลา สิ่งที่จะเกิดขึ้นคือการ ติดต่อสื่อสาร และการสร้างสัมพันธ์ภาพ ความรู้สึกของบุคคลเมื่อบางคนมาช้ากว่าเวลาที่กำหนด ความรู้สึกเมื่อเวลาสูญไปโดยเปล่าประโยชน์ ความรู้สึกเมื่อเวลาไม่พอที่จะทำสิ่งต่าง ๆ การไม่สามารถบริหารจัดการให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานทันเวลาที่กำหนดไว้หรือการแสดงออกในเวลาที่เหมาะสม นั่นคือเวลาได้เข้ามาเกี่ยวข้องและเป็นตัวกำหนดการดำเนินไปในสังคม และชีวิตประจำวัน ในองค์การสมัยใหม่จะพบว่า มีการกำหนดเวลาการทำงานในแต่ละวันเป็นแผนภูมิโครงสร้างในปฏิทิน นั่นคือเป็นวงจรชีวิตที่เราต้องเรียนรู้ และอยู่เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรม เวลาไม่ใช่มิติเดียวแห่งการเรียนรู้ แต่เป็นสิ่งที่มีความสำคัญในการวิเคราะห์วัฒนธรรมด้วย

มิติที่ 3 ธรรมชาติของพื้นที่ (The nature of Space)

เป็นคติฐานเกี่ยวกับพื้นที่ การแสดงความเป็นเจ้าของและการกำหนดพื้นที่ ความหมายของพื้นที่รอบ ๆ บุคคล บทบาทของพื้นที่ในการให้ความหมาย ความสัมพันธ์ เช่น ระดับของความสนิทสนม หรือความเป็นส่วนตัว เป็นต้น ในหลายองค์การ ทำเลและทิศทางที่ดีจะจัดไว้สำหรับบุคคลที่มีตำแหน่งสูง บางองค์การให้การแบ่งพื้นที่แสดงถึงตำแหน่งโดยตรง ขนาดของสำนักงานคุณภาพของเฟอร์นิเจอร์ ผนังห้อง จะเป็นสิ่งที่ตัดสินอย่างง่ายถึงระดับความสำคัญ นั่นคือ พื้นที่จะมีความสำคัญกับตำแหน่ง และสถานะในองค์การ

มิติที่ 4 ลักษณะของธรรมชาติมนุษย์ (The nature of human nature)

ทฤษฎีวัฒนธรรมมีการศึกษาคติฐานเกี่ยวกับความหมายของมนุษย์ สัญชาตญาณ พื้นฐาน และชนิดของพฤติกรรมที่ตัดสินมนุษย์ และแยกมนุษย์ออกจากกลุ่ม ในบางสังคมมนุษย์มีความชั่วร้าย ในบางสังคมมนุษย์มีความดี ขณะที่บางสังคมผสมผสานกันไป หรือมีความเป็นกลาง ในระดับขององค์การ การศึกษาเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์คือการมองถึงลักษณะของสมาชิก และผู้บริหารว่ามีลักษณะอย่างไร และควรมีลักษณะอย่างไร ดังที่ McGregor ได้สังเกตและคิดค้นทฤษฎีเอ็กซ์ ทฤษฎีวาย ในการมองมนุษย์ว่า มนุษย์ตามลักษณะของทฤษฎีเอ็กซ์ คือพวกที่ซึ่งเกี่ยวข้องต้องใช้แรงขับและการควบคุม ในขณะที่ทฤษฎีวายมองมนุษย์ว่ามีแรงจูงใจในตนเอง ต้องการงานที่ท้าทายโดยไม่ต้องคอยควบคุม หรือจากแนวคิดของ Maslow ที่พิจารณาถึงความต้องการของมนุษย์อันเป็นสิ่งจูงใจให้เกิดพฤติกรรมที่แตกต่างกันไปเพื่อให้บรรลุถึงความต้องการนั้น

การศึกษาลักษณะของธรรมชาติมนุษย์จึงเป็นคติฐานเบื้องต้นที่สำคัญในการพิจารณาวัฒนธรรมองค์การ เพราะมนุษย์เป็นสิ่งมีชีวิตที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และเป็นส่วนประกอบที่สำคัญขององค์การ

มิติที่ 5 ธรรมชาติของการกระทำของมนุษย์ (The nature of human activity)

เป็นการศึกษาถึงสิ่งที่ถูกต้องที่มนุษย์ควรทำ ในสภาพแวดล้อมที่มนุษย์ดำเนินอยู่เกี่ยวกับความจริงและธรรมชาติของมนุษย์ อะไรคือความสัมพันธ์ขององค์การกับบรรยากาศองค์การ การทำงานคืออะไร การเล่นคืออะไร

Kluckhohn และ Strodtbeck (1991 cited by Schein, 1992) กล่าวว่า การกระทำของมนุษย์ที่แตกต่างกัน เป็นผลมาจากวัฒนธรรม จุดเน้นเกี่ยวกับการกระทำของมนุษย์ มี 3 ลักษณะ ดังนี้

เน้นการกระทำ (The doing orientation) โดยเชื่อว่ามนุษย์เป็นผู้กระทำ มนุษย์มีอำนาจเหนือธรรมชาติ สามารถควบคุมหรือจัดการกับธรรมชาติได้ เป็นการประพฤติปฏิบัติตามสภาพความเป็นจริงและเชื่อในความสามารถของมนุษย์ว่าสามารถทำสิ่งที่สมบูรณ์แบบได้

เน้นสภาพที่เป็นอยู่ปัจจุบัน (The being orientation) เชื่อว่าธรรมชาติมีอำนาจและมนุษย์อยู่ภายใต้ธรรมชาตินั้น เมื่อมนุษย์ไม่สามารถมีอำนาจเหนือธรรมชาติ มนุษย์จะยอมรับสภาพที่เป็นอยู่ และมีความสุขอยู่กับสิ่งที่มีอยู่ในปัจจุบัน

เน้นการกระทำที่กำลังจะเกิดขึ้น (The being in becoming orientation) อยู่ระหว่างการกระทำและสภาพที่เป็นอยู่ คือแนวความคิดของการเป็นเอกัตบุคล ที่จะปรับตัวให้สอดคล้องเข้ากันได้กับธรรมชาติ โดยพัฒนาศักยภาพของตัวเอง การตระหนักในคุณค่าของตน บุคคลจะมี

การสัมผัส มีสมาธิ และควบคุมสิ่งต่าง ๆ ที่สามารถควบคุมได้ บางคนประสบความสำเร็จในการพัฒนาตนเองและถึงเป้าหมายสูงสุดในชีวิต จุดเน้นอยู่ที่สิ่งที่บุคคลเป็นมากกว่าสิ่งที่บุคคลสามารถทำได้สำเร็จ และเหนือสิ่งอื่นใดคือความสำเร็จในการพัฒนา

มิติที่ 6 ธรรมชาติของสัมพันธภาพระหว่างมนุษย์ (The nature of human relationships) นับเป็นสิ่งสำคัญสิ่งหนึ่ง และถือเป็นพื้นฐานของทุกวัฒนธรรม เกี่ยวกับการที่แต่ละบุคคลจะสร้างสัมพันธภาพกับบุคคลอื่น เพราะความสัมพันธ์เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้กลุ่มมีความมั่นคงปลอดภัย ความสะดวกสบาย และก่อประโยชน์ให้กับกลุ่ม ความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กรนี้เป็นสิ่งที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นสิ่งสำคัญ และยอมรับว่ามีอิทธิพลต่อวิถีการดำเนินงานขององค์กรอันจะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

คติฐานเกี่ยวกับสัมพันธภาพระหว่างมนุษย์ จะช่วยแก้ปัญหาในเรื่องการใช้ อำนาจ (power) การมีอิทธิพล (influence) และลักษณะของสายการบังคับบัญชา (hierarchy) ตลอดจนในเรื่องของความสนิทสนม (intimacy) ความรักใคร่ (love) และสัมพันธภาพระหว่างกลุ่ม (peer relationship)

Schein ยังได้เสนอแนะว่า เพื่อให้เกิดความเข้าใจและมองภาพขององค์กรได้อย่างครอบคลุม ควรได้ศึกษาเพิ่มเติมในสิ่งที่มนุษย์คิดและสร้างขึ้น ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลต่าง ๆ ขององค์กร เหตุการณ์ ประวัติความเป็นมาขององค์กร โดยประเด็นในการศึกษาจะเกี่ยวกับภารกิจและกลยุทธ์ เป้าหมาย วิธีการปฏิบัติ การประเมินและการแก้ไข ตลอดจนการศึกษาเกี่ยวกับภาษาและแนวความคิดที่ใช้ในองค์กร ความผูกพันระหว่างสมาชิก อำนาจและสถานภาพ ความรักใคร่ผูกพัน การให้สิ่งตอบแทนหรือการลงโทษ ซึ่งเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมภายนอกและการบูรณาการภายในเพื่อความอยู่รอดขององค์กร

1.4 วัฒนธรรมองค์กรกับการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติ ตามหลักของธรรมชาติด้วยเหตุผลที่ว่า มนุษย์กับสิ่งแวดล้อมกำเนิดมาด้วยกัน และต้องพึ่งพาอาศัยต่อกันตลอดไป เมื่อสิ่งแวดล้อมเปลี่ยนไป มนุษย์ก็ย่อมต้องเปลี่ยนแปลงไปด้วย โดยนัยเดียวกันเมื่อมนุษย์เปลี่ยนแปลงพฤติกรรม สิ่งแวดล้อมก็ย่อมแปรเปลี่ยนไป (พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์, 2536) ในองค์กรใด ๆ ก็ตาม ย่อมต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ บุคคลในองค์กรควรจะต้องเรียนรู้ที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นไปอย่างสร้างสรรค์มากกว่าการทำลาย

แนวคิดของการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่เกิดอยู่ตลอดเวลา แต่ยังไม่มียุทธศาสตร์อย่างชัดเจน จนกระทั่งในปี ค.ศ. 1951 Kurt Lewin ได้อธิบายกระบวนการเปลี่ยนแปลงไว้เป็น 3 ขั้นตอน คือ การละลายพฤติกรรม การนำเข้าสู่สิ่งใหม่ และการตอกย้ำพฤติกรรมให้คงอยู่ ต่อมาได้เสนอแนวคิดเพิ่มเติมในเรื่องการค้นหาแรงต่อต้าน และแรงสนับสนุน เพื่อหากกลยุทธ์ในการจัดการกับแรงต่อต้านและแรงสนับสนุนได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้ Everette (1962) ได้เสนอการเปลี่ยนแปลงอย่าง มีแผนโดยให้มีระยะทดลองก่อน แล้วจึงเข้าสู่ระยะการยอมรับ และ Lippitt (1993) ได้ให้ความสำคัญกับข้อวินิจฉัยปัญหา และค้นหาแกนนำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมุ่งไปที่การกระตุ้นส่งเสริม และจัดหาทรัพยากรสนับสนุน

ชนิดของการเปลี่ยนแปลง

ได้มีผู้แยกแยะการเปลี่ยนแปลงไว้หลายชนิด ซึ่งแต่ละชนิดล้วนมีข้อดีข้อเสียด้วยกันทั้งนั้น สามารถเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสมของสถานการณ์ ดังนี้

- 1) การเปลี่ยนแปลงเชิงบังคับ (Coercive change) โดยใช้กฎระเบียบในการทำงานเป็นสำคัญ
- 2) สร้างโครงสร้างการบริหารขึ้นใหม่ (Emulative change) โดยการสร้างความสัมพันธ์ หน่วยงานและบุคคลขึ้นใหม่
- 3) การสร้างเป้าหมายการทำงานร่วมกัน (Indoctrinate change) ทำให้เกิดการถ่วงดุลอำนาจได้
- 4) การมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน (Interactional change) โดยให้กลุ่มได้มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน
- 5) การเปลี่ยนแปลงอย่างธรรมดา (Natural change) เป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่มีแผน
- 6) การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน (Planned change)
- 7) การเปลี่ยนแปลงเชิงสังคมสัมพันธ์ (Socializing change) เป็นการใชปฏิสัมพันธ์เป็นแกนโดยให้มีความเกี่ยวข้องเชิงสังคมเกิดขึ้น
- 8) การเปลี่ยนแปลงเชิงเทคโนโลยี (Technocratic change) เป็นการใช้อข้อมูลเป็นพื้นฐานสำคัญของการเปลี่ยนแปลง

ในแง่ของวัฒนธรรมองค์การ นักการศึกษาหลายคนที่มีความเห็นว่า เป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโดยเปลี่ยนพฤติกรรมที่เฉพาะเจาะจงจะง่ายกว่าการเปลี่ยนวัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องกับค่านิยมและความเชื่อ (Coeling, 1992) ปัจจัยที่เลือกอำนวยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมคือ การมีเป้าหมายที่ชัดเจน ระบบการให้รางวัลในองค์การ ความปรารถนาที่จะมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง และสภาพแวดล้อมในการทำงานกลุ่มที่ยืดหยุ่น เป้าหมายที่ชัดเจนนั้นเป็นสิ่งจำเป็นที่ทำให้เกิดความปรารถนาที่จะเปลี่ยนแปลง และทำให้ผู้มีส่วนร่วมมองเห็นสิ่งที่เขาและผู้รับบริการจะได้รับการเปลี่ยนแปลง Wilkins และ Patterson (1985) ได้เสนอแผนที่จะหลีกเลี่ยงความผิด

พลาดที่จะเกิดจากการเปลี่ยนแปลงโดยการถามคำถามต่อไปนี้ 1) เราจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางใด 2) วัฒนธรรมในปัจจุบันของเราอยู่ที่ไหน 3) อะไรคือช่องว่างระหว่างสิ่งที่เราเป็นกับสิ่งที่เราควรเป็น 4) อะไรคือแผนสำหรับการปฏิบัติเพื่อปิดช่องว่างเหล่านั้น

ระบบการให้รางวัลเป็นสิ่งสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงก็คงเป็นสิ่งสำคัญ วัฒนธรรมที่เข้มแข็ง สามารถยับยั้งไม่ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ และการเปลี่ยนแปลงก็จะเกิดขึ้นได้ยากหากสมาชิกในองค์กรไม่ปรารถนาให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

อย่างไรก็ตามวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่บุคคลเรียนรู้ และถ่ายทอดจากคนรุ่นหนึ่งไปยังอีกรุ่นหนึ่งและสามารถจะรับวัฒนธรรมจากองค์กรอื่นเข้ามาใช้ในองค์กรตนได้ แม้ว่าวัฒนธรรมค่อนข้างจะคงทน แต่ก็สามารถเปลี่ยนแปลงได้ เป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างค่อยเป็นค่อยไป เพื่อความเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงรอบด้านนั่นเอง สอดคล้องกับ Deal & Kennedy (1982) ซึ่งกล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรเป็นเสมือนเป็นบุญเจนาไปสู่ความสำเร็จขององค์กร

2. แนวคิดเกี่ยวกับการพยาบาลทางห้องผ่าตัด

2.1 ความหมายและความสำคัญ

ห้องผ่าตัดเป็นสถานที่ที่มีความสำคัญต่อกิจการของโรงพยาบาลเป็นอย่างยิ่ง ที่จะให้การรักษาผู้ป่วยทางด้านศัลยกรรม ให้บริการในการผ่าตัดรักษาโรคต่าง ๆ ผ่าตัดแก้ไขความพิการหรือแม้กระทั่งโรคจากอุบัติเหตุ และอื่น ๆ นอกจากการรักษาด้วยการผ่าตัดแล้วยังเป็นสถานที่ให้บริการตรวจรักษาโรคด้วยเครื่องมือพิเศษต่าง ๆ ที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูง ห้องผ่าตัดเป็นสถานที่ที่ต้องสะอาดปราศจากเชื้อโรค เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานทุกคนต้องมีกฎระเบียบเคร่งครัด มีการควบคุมป้องกันการแพร่กระจายของเชื้อ ใช้เทคนิคปลอดเชื้อต่างๆ และเทคนิคเฉพาะทางของห้องผ่าตัดด้วยมุ่งหวังในความปลอดภัยแก่ผู้ป่วยที่มาใช้บริการ ห้องผ่าตัดเป็นแหล่งรวมของเทคโนโลยีที่ทันสมัยและมีราคาสูง ที่ต้องคอยควบคุมดูแลให้มีความปลอดภัยสูงสุดด้วย (สมคิด โพธิชนะพันธ์, 2539) การให้บริการทางห้องผ่าตัดที่มีประสิทธิภาพย่อมรวมไปถึงการบริการที่รวดเร็ว ทำให้ผู้ป่วยมีระยะเวลาที่อยู่รักษาตัวในโรงพยาบาลน้อยลง จากการที่ไม่มีภาวะติดเชื้อหลังผ่าตัด พยาบาลในห้องผ่าตัดเป็นผู้ร่วมทีมผ่าตัดที่สำคัญ จำเป็นต้องมีการพัฒนาตลอดเวลา เพื่อให้ก้าวทันกับเทคโนโลยีของเครื่องมือเครื่องใช้ที่มีหลากหลายในการผ่าตัดแต่ละชนิด ซึ่งมีความสลับซับซ้อน

มาก เครื่องมือบางอย่างมีความละเอียดอ่อน บอบบางชำรุดเสียหายได้ง่าย ทำให้พยาบาลต้องให้ความสนใจ และใช้เวลา ในการดูแลรักษาเครื่องมือ และอุปกรณ์ต่าง ๆ เหล่านี้มาก จึงมีเวลาให้การพยาบาลผู้ป่วยที่เข้ามารับการผ่าตัดน้อยกว่าปกติ การพยาบาลผู้ป่วยที่มารับการผ่าตัดเป็นสิ่งสำคัญ ที่พยาบาลห้องผ่าตัดทุกคนควรตระหนักและให้ความสำคัญทั้งในระยะก่อนผ่าตัด ระหว่างผ่าตัด และระยะหลังผ่าตัด ในห้องพักฟื้นอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาที่ผู้ป่วยอยู่ในตึกผ่าตัด การพยาบาลในปัจจุบันเน้นการพยาบาลที่มีผู้ป่วยเป็นศูนย์กลาง โดยคำนึงถึงความต้องการของผู้ป่วยเป็นสิ่งสำคัญให้การพยาบาลเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ป่วยให้ครอบคลุมทั้งร่างกาย และจิตใจ (วิไลพร บุญยฤทธิ์, 2540) จากผลการวิจัยของกันยา ออประเสริฐ และคณะ (2539) พบว่า ระยะที่ผู้ป่วยต้องการการดูแลทางด้านจิตใจเป็นอย่างมาก คือ ระยะที่รับผู้ป่วยจากหอผู้ป่วยมาถึงห้องผ่าตัด และอยู่ในห้องรอผ่าตัด

จากการที่เทคโนโลยีเกี่ยวกับการผ่าตัด และการดมยาสลบ มีการปฏิรูปและเปลี่ยนแปลงไปมาก เช่นมีการผ่าตัดวันต่อวันมากขึ้น ทำให้พยาบาลห้องผ่าตัดต้องมีการปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงไปด้วย พยาบาลห้องผ่าตัดต้องทำงานเป็นทีมและอาศัยทีมงานที่มีประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญสูง และที่สำคัญคือต้องประสานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อให้คุณภาพบริการที่ดีต่อผู้ป่วย ซึ่งคุณภาพและการทำงานที่ดีจะช่วยให้ลดค่าใช้จ่ายได้ นั่นก็คือ พยาบาลจะต้องรู้จักการจัดสิ่งแวดลอม การบริหารจัดการที่ดี แต่แรงกดดันต่าง ๆ จากสภาพการทำงาน ผู้ร่วมงานจากสหสาขา ทำให้พยาบาลห้องผ่าตัดได้รับความกดดันมาก ถ้าหากการทำงานเป็นทีมหรือมีวัฒนธรรมมองค้การไม่ดี ย่อมส่งผลให้ผู้ป่วยไม่ได้รับความปลอดภัยหรือบริการที่ไม่ดีในขณะที่เข้ารับการผ่าตัด (Bie Nio Ong and Other, 1997)

2.2 ลักษณะงานการพยาบาลห้องผ่าตัด

พยาบาลห้องผ่าตัดปฏิบัติงานภายในห้องผ่าตัดให้สามารถดำเนินการผ่าตัด หรือการวินิจฉัยรักษาอย่างราบรื่นไม่ให้เกิดความไม่คล่องตัวของทีมงานซึ่งปฏิบัติงานร่วมกัน ถ้าหากเกิดอุปสรรคขัดข้องขึ้นระหว่างการผ่าตัด จะทำให้เกิดผลเสียต่อผู้ป่วยอย่างประเมินค่ามิได้

พยาบาลในห้องผ่าตัดแบ่งหน้าที่การทำงานเป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

ลักษณะที่ 1 พยาบาลช่วยเหลือทีมผ่าตัด (Circulating Nurse)

ได้แก่ พยาบาลที่ทำหน้าที่ช่วยเหลือทุกคนในทีมผ่าตัด ให้การดูแลผู้ป่วย และรับผิดชอบ รักษาความปลอดภัยภายในห้องผ่าตัด ตลอดเวลาของการผ่าตัด พยาบาลช่วยเหลือทีมผ่าตัดต้องแต่งกายตามระเบียบของห้องผ่าตัด แต่ไม่ต้องสวมเสื้อ และถุงมือปลอดภัย เชื้อ หน้าที่พยาบาลช่วยเหลือทีมผ่าตัด มีดังนี้

หน้าที่ก่อนผ่าตัด

จัดเตรียมห้องผ่าตัด ตามรายการผ่าตัด เตรียมเครื่องมือเครื่องใช้ที่ปลอดเชื้อ ตามชนิดของการผ่าตัด โดยมีหน้าที่เปิดห่อเครื่องมือ เครื่องใช้ เติมน้ำยา หรือสารละลายปลอดเชื้อที่ต้องใช้ตลอดการผ่าตัด การเตรียมของปลอดเชื้อต้องระมัดระวัง และปฏิบัติตามเทคนิคปลอดเชื้อ การดูแลผู้ป่วยก่อนผ่าตัด ก่อนนำผู้ป่วยเข้าห้องผ่าตัดต้องตรวจสอบว่าเป็นผู้ป่วยที่ถูกต้องกับแผ่นประวัติและรายการผ่าตัด โดยถามชื่อ - สกุลให้ตรงกับตัวผู้ป่วยเช่นกัน ตรวจสอบรายละเอียดในแผ่นประวัติผู้ป่วยดังนี้ ไบอีนย้อมผ่าตัดเรียบร้อยหรือไม่ ผลการตรวจทางห้องทดลองครบหรือไม่ ผู้ป่วยได้รับแผนการรักษาอย่างถูกต้องหรือไม่ เช่น การงดอาหารและน้ำ การสวนอุจจาระก่อนผ่าตัด การเตรียมผิวหนังบริเวณผ่าตัด การช่วยเหลือผู้เข้าผ่าตัด เช่น ช่วยสวมเสื้อผ่าตัดแก่ศัลยแพทย์ ผู้ช่วยศัลยแพทย์ และพยาบาลส่งเครื่องมือ

หน้าที่ระหว่างผ่าตัด

พยาบาลช่วยเหลือทีมผ่าตัดต้องรู้ถึงความต้องการความช่วยเหลือของผู้เข้าทีมผ่าตัดทุกคน และต้องอยู่ในห้องผ่าตัดตลอดเวลา ให้การช่วยเหลือผู้เข้าทีมผ่าตัดดังต่อไปนี้ มีความรู้และให้การช่วยเหลือทีมผ่าตัดได้เมื่อมีการผ่าตัดฉุกเฉิน รู้จักวิธีใช้อุปกรณ์เครื่องมือทั้งหมด รักษาความสงบภายในห้องผ่าตัด ดูแลสิ่งแวดล้อมให้เหมาะสมและปลอดภัยส่งสิ่งของเครื่องมือเพิ่มเติมในขณะผ่าตัด เตรียมยาหรือสารละลายตามที่ศัลยแพทย์ต้องการ บันทึกรายการผ่าตัดประจำวัน ติดต่อกับพยาบาลประจำห้องผ่าตัด เพื่อรับ - ส่งผู้ป่วยรายต่อไป นับจำนวนผ้าซับโลหิตร่วมกับพยาบาลส่งเครื่องมือให้ครบถ้วน ทั้งก่อน - หลังใช้เครื่องมือและผ้าซับโลหิต

หน้าที่หลังผ่าตัด

เมื่อเสร็จผ่าตัด พยาบาลช่วยเหลือทีมผ่าตัด ช่วยเก็บเครื่องมือเครื่องมือให้อยู่ในสภาพที่พร้อมจะใช้งานได้ต่อไป ช่วยถอดเสื้อผ่าตัดให้ทีมผ่าตัด ดูแลผู้ป่วยไม่ให้เปิดเผยร่างกาย ทำความสะอาดคราบเลือด และคราบน้ำยา ปิดพลาสติกไม่ให้แผลผ่าตัดปนเปื้อน ใส่เสื้อผ้า ให้แก่ผู้ป่วย และช่วยรักษาความอบอุ่นของร่างกายของผู้ป่วย โดยการห่มผ้าและปิดแอร์ภายในห้องผ่าตัด นำรถนอนมารับผู้ป่วยไปห้องพักฟื้น ดูแลความปลอดภัยในขณะที่เคลื่อนย้ายผู้ป่วยไปห้องพักฟื้น และเตรียมห้องผ่าตัดเพื่อรับผู้ป่วยรายต่อไป ในรายที่ผู้ป่วยต้องนอนพักฟื้นที่ห้องผ่าตัด แล้วกลับบ้านได้เลย ก็ต้องประสานงานกับพยาบาลที่ห้องผ่าตัด หรือห้องพักฟื้น ให้ติดต่อญาติเพื่อเตรียมอาหารเหลวไว้ให้ผู้ป่วยได้รับประทานเมื่อสามารถรับประทานอาหาร

ได้ และประสานงานกับแพทย์ในการขอใบรับรองแพทย์ หรือเอกสารที่ผู้ป่วยจำเป็นต้องนำไปใช้ ประกอบการเบิกค่ารักษาพยาบาลแทนตัวผู้ป่วยเพราะหลังผ่าตัดผู้ป่วยอาจจะสับสนหรือไม่อยู่ในสภาพที่จะพูดคุยกับศัลยแพทย์ได้สะดวก

ลักษณะที่ 2 พยาบาลส่งเครื่องมือผ่าตัด (Scrub Nurse)

พยาบาลส่งเครื่องมือผ่าตัด เป็นบุคคลหนึ่งในทีมผู้เข้าผ่าตัดซึ่งต้องล้างมือตามหลักปลอดเชื้อ สวมเสื้อคลุมและถุงมือปลอดเชื้อ ก่อนล้างมือพยาบาลส่งเครื่องมือผ่าตัดร่วมกับพยาบาลช่วยเหลือทีมผ่าตัด ในการเตรียมห้องผ่าตัด เตรียมเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ในการผ่าตัดแต่ละรายที่อาจไม่เหมือนกัน ซึ่งพยาบาลต้องมีความรู้เกี่ยวกับโรค ขั้นตอนการผ่าตัด และเครื่องมือเครื่องใช้พื้นฐาน และเครื่องมือพิเศษในการผ่าตัดผู้ป่วยแต่ละราย เมื่ออยู่ในชุดปลอดเชื้อแล้วต้องจัดเตรียมเครื่องมือและอุปกรณ์ในการผ่าตัดบนโต๊ะวางเครื่องมือ ตรวจนับจำนวนผ้าซับไลหิต เครื่องมือเข็มเย็บแผล และเตรียมของใช้ทุกอย่างให้พร้อมที่จะใช้ได้ทันที และช่วยศัลยแพทย์ส่งเครื่องมือตลอดกระบวนการของการผ่าตัด คุณสมบัติของพยาบาลส่งเครื่องมือผ่าตัด มีความรู้ เชื่อสัจย์ ช่างสังเกต รวดเร็ว สามารถตัดสินใจได้ดี เอาใจใส่ขั้นตอนต่าง ๆ ของการผ่าตัดตลอดเวลา ควรสามารถรู้ล่วงหน้าได้ว่าขั้นตอนต่อไปแพทย์ต้องการใช้เครื่องมือชนิดใด ขนาดใด นอกจากนั้นยังต้องมีไหวพริบ คอยสังเกตการผ่าตัดโดยตลอด ว่ามีความผิดปกติอะไรเกิดขึ้น เพื่อจะได้เตรียมอุปกรณ์ หรือเครื่องมือพิเศษให้พร้อมใช้ได้ทันที การช่วยผ่าตัดเป็นหน้าที่อีกอย่างของพยาบาลส่งเครื่องมือผ่าตัด เมื่อผู้ช่วยศัลยแพทย์ไม่มีหรือยังไม่มา ในบางครั้งพยาบาลก็ต้องช่วยศัลยแพทย์ทำหน้าที่ต่างๆ แทน เช่น การตัดไหม การช่วยดึงเครื่องมือต่างแผล ซึ่งจะพบเสมอในการช่วยผ่าตัดพื้นฐานหรือผ่าตัดเล็ก เมื่อใกล้สิ้นสุดการผ่าตัด พยาบาลต้องนับผ้าซับไลหิต และเครื่องมือผ่าตัดให้ครบถ้วนร่วมกับพยาบาลช่วยเหลือทีมผ่าตัด และเตรียมผ้าปิดแผล ทำความสะอาดแผลผ่าตัด และปิดแผลผ่าตัด เมื่อการผ่าตัดสิ้นสุด

นอกจากนี้พยาบาลห้องผ่าตัด ยังคงมีบทบาทของผู้บริหารงานที่ต้องตระหนักถึงการบริหารจัดการทรัพยากรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน ได้แก่ อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ และงบประมาณ ตลอดจนวิธีดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ (วิไลพร บุญยฤทธิ์, 2540)

2.3 ระบบงานของห้องผ่าตัดในโรงพยาบาลของรัฐ

2.3.1 นโยบายงานบริการด้านห้องผ่าตัด

2.3.1.1 มีการดำเนินงานตามนโยบายของกระทรวง ทบวงต้นสังกัด และโรงพยาบาล

2.3.1.2 การบริหารได้นำความรู้มาประยุกต์การจัดระบบงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงการป้องกันและควบคุมโรคติดเชื้อ เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่ถูกต้อง ปลอดภัย รวดเร็ว ราบรื่น ปลอดภัย และอบอุ่นใจ โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ประหยัดทั้งงบประมาณ เวลา และแรงงาน

2.3.1.3 ให้การสนับสนุนงานวิชาการ การสอน เผยแพร่ความรู้ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ทั้งในระดับเดียวกันและระดับรองลงไป

2.3.1.4 ริเริ่มและสนับสนุนงานวิจัย และนำผลการวิจัยมาใช้เพื่อให้เจ้าหน้าที่มีความปลอดภัย และสุขภาพจิตดี รวมทั้งพัฒนาบริการเทคนิคการพยาบาลให้ดี และสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

2.3.2 วัตถุประสงค์ของงานบริการห้องผ่าตัด

2.3.2.1 ให้บริการตรวจวินิจฉัยและรักษาโรค โดยการผ่าตัดแก่ผู้ป่วยทุกประเภทที่จำเป็นต้องวินิจฉัยและรักษา อาจรวมเป็นศัลยกรรมทั่วไป หรือให้การรักษาลึกลงไปในสาขาย่อยเพิ่มขึ้นโดยทีมงานผ่าตัด

2.3.2.2 รักษาความสะอาด โดยยึดหลักการป้องกันมิให้แผลติดเชื้อจากห้องผ่าตัด

2.3.2.3 ลดอัตราการสูญเสียชีวิตของผู้ป่วยชั้นวิกฤต

2.3.2.4 ให้การดูแลผู้ป่วยโดยยึดหลักการให้การพยาบาลทั้งร่างกายและจิตใจ เพื่อลดความวิตกกังวล และสามารถร่วมมือกับเจ้าหน้าที่ได้ถูกต้องเหมาะสมทุกขั้นตอน ซึ่งจะเกิดผลดีต่อการรักษาป้องกันโรคแทรกซ้อน ทั้งระยะก่อนผ่าตัด ขณะผ่าตัด และหลังผ่าตัด สามารถกลับไปใช้ชีวิตภายหลังการรักษาที่บ้านได้อย่างปลอดภัย และอยู่ในสังคมได้ต่อไป

2.3.3 ระบบงานบริการห้องผ่าตัด

จากแนวนโยบายและวัตถุประสงค์ของงานบริการห้องผ่าตัดสามารถกำหนดแนวทางการจัดระบบงานของห้องผ่าตัด ได้ดังนี้

2.3.3.1 การแบ่งกลุ่มห้องผ่าตัด จะเทียบกับจำนวนห้องผ่าตัด และสถิติการผ่าตัดของแพทย์ให้มีความสมดุลกัน โดยอาจแบ่งห้องผ่าตัดตามประเภทของแผล หรือประเภทของเครื่องมือที่มีลักษณะการใช้คล้ายคลึงกัน ในกรณีที่มีห้องผ่าตัด 6 ห้องขึ้นไป ควรจัดแบ่งห้องตามประเภทของเครื่องมือ เพื่อความสะดวกรวดเร็วในการช่วยชีวิตผู้ป่วย เพราะทีมงานมีความชำนาญเฉพาะทางมากขึ้น

2.3.3.2 การจัดรายการผ่าตัดประจำวัน จะมีการจัดรายการล่วงหน้า นอกจากในรายฉุกเฉิน โดยพิจารณาตามความเหมาะสมจากจำนวนห้องผ่าตัด จำนวนแพทย์ เจ้าหน้าที่ อุปกรณ์ที่มีอยู่จำนวนและลักษณะผู้ป่วยที่มาขอรับบริการ

2.3.3.3 การรับ ส่งผู้ป่วย จะมีใบรับส่งจากห้องผ่าตัด ซึ่งเขียนโดยพยาบาลห้องผ่าตัด และต้องแจ้งล่วงหน้าให้ทางหอผู้ป่วยทราบก่อนที่จะไปรับ การส่งผู้ป่วยกลับก็ต้องมีแพทย์หรือวิสัญญีพยาบาลไปส่งเช่นเดียวกัน

2.3.3.4 การส่ง - รับของผู้ป่วยผ่าตัด จะต้องมีการตรวจเช็ค ซึ่งอยู่ในใบเตรียมผ่าตัด พยาบาลห้องผ่าตัดจะเป็นคนตรวจสอบให้ครบถ้วน

2.3.3.5 ระบบพัสดุ ครุภัณฑ์ และเวชภัณฑ์ มีระบบจัดเก็บ stock และมีสถิติการใช้รายเดือน รายปี เพื่อการเบิกจ่ายของได้ มีพอใช้และเพื่อสำรองกรณีฉุกเฉิน ประมาณ 15 - 20% ซึ่งขึ้นกับฝ่ายพัสดุของแต่ละโรงพยาบาลด้วย

2.3.3.6 การบริหารบุคคล มีการจัดระบบตั้งแต่การคัดเลือกบุคลากร โดยมีเกณฑ์ในการคัดเลือกคือต้องมีความรับผิดชอบสูง สุขภาพดี ทักษะที่ดี มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ยอมรับระบบเวรห้องผ่าตัด มีมนุษยสัมพันธ์ดี ใจคอก่อนแน่น ใจกว้าง เป็นต้น

2.3.3.7 การจัดบุคลากรมอบหมายงานพิเศษ จัดได้ตามความถนัดของแต่ละบุคคล เช่นหน้าที่ดูแลเกี่ยวกับ supply ดูแลเครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ

2.3.3.8 การส่งเสริมด้านคุณธรรม จริยธรรม ควรส่งเสริมทั้งด้านพัฒนาตนเองและในด้านการอยู่ร่วมกัน เพื่อให้บรรยากาศในการปฏิบัติงานดีขึ้น

2.3.3.9 การพิจารณาความดีความชอบ พิจารณาผลงานโดยเน้นคุณภาพและปริมาณงาน โดยใช้หลักและวิธีปฏิบัติของกรรมการบริหารโรงพยาบาล

2.3.3.10 สวัสดิการเจ้าหน้าที่ ควรจัดอำนวยความสะดวกในเรื่องห้องนั่งพัก ห้องรับประทานอาหาร ห้องเวรนอกเวลาราชการแก่เจ้าหน้าที่

2.3.3.11 การประสานงาน จุดประสงค์ของการประสานงานเพื่อให้ทุกฝ่ายสามารถปฏิบัติช่วยเหลือผู้ป่วยได้คล่องตัว ทั้งกรณีผิดปกติ กรณีฉุกเฉิน โดยมีการประสานงานภายในและการประสานงานภายนอกกับศัลยแพทย์และตึกผู้ป่วยอื่น ๆ สถานศึกษาต่าง ๆ

จะเห็นได้ว่าขอบเขตของงานในห้องผ่าตัดนั้น ยุ่งยาก ซับซ้อน ซึ่งผู้ทำงานตรงจุดนี้ ต้องเข้าใจในระบบงานเสียก่อน จึงจะทำงานให้การพยาบาลผู้ป่วยตามลักษณะของงานผ่าตัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ (กาญจนา จันทร์ไทย, 2540)

3. วัฒนธรรมองค์การพยาบาลห้องผ่าตัด

3.1 การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์การ

การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การไม่ใช่เรื่องใหม่ วัฒนธรรมองค์การถูกพัฒนามาเป็นเวลาหลายปีและฝังรากลึกลงไปทำให้ถูกยอมรับโดยพนักงานในองค์การ ยิ่งไปกว่านั้นยังมีแรงผลักดันให้วัฒนธรรมยังสามารถที่จะดำเนินต่อไป เช่น เป้าหมาย และปรัชญาที่เป็นลายลักษณ์อักษรขององค์การ ช่องว่าง และโครงสร้าง ภาวะผู้นำที่โดดเด่น เกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกพนักงานเข้าทำงาน แบบแผนการเลื่อนขั้น พนักงานในอดีต และพิธีการ เรื่องที่เป็นที่นิยมเกี่ยวกับบุคคลสำคัญหรือเหตุการณ์สำคัญ เกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การในอดีต และโครงสร้างขององค์การอย่างเป็นทางการจากนโยบายการคัดเลือกและการเลื่อนขั้นนั้นเป็นส่วนสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ การที่พนักงานเลือกองค์การเพราะว่าพนักงานมีความเชื่อ ค่านิยมเข้ากับองค์การมากที่สุด Schein (1983) กล่าวถึง วัฒนธรรมองค์การกับพัฒนาการขององค์การมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันอย่างมาก และองค์การใด ๆ ก็ตามย่อมมีพัฒนาการไปตามลำดับ พัฒนาการขององค์การย่อมเกิดขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับความก้าวหน้าหรือความเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ ซึ่งบทบาทของวัฒนธรรมที่มีในแต่ละช่วงของพัฒนาการขององค์การย่อมแตกต่างกันออกไป พัฒนาการขององค์การแบ่งเป็น 3 ระยะ ที่มีความสัมพันธ์กับสาระและหน้าที่ของวัฒนธรรมตามตารางดังนี้

ตารางที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างระยะพัฒนาการขององค์การกับสาระหน้าที่ของวัฒนธรรม

ระยะพัฒนาการ	สาระและหน้าที่ของวัฒนธรรม
<p>1. ระยะก่อกำเนิดองค์การ</p> <ul style="list-style-type: none"> - เป็นช่วงของการหล่อหลอม ลักษณะเด่น ลักษณะเฉพาะ <p>ระยะสืบเนื่อง</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. วัฒนธรรมจะมีอิทธิพลและเป็นที่มาของเอกลักษณ์ขององค์การ 2. วัฒนธรรมเป็นเครื่องมือที่จะยึดเหนี่ยวคนในองค์การเข้าด้วยกัน 3. วัฒนธรรมอาจยังไม่ชัดเจนนักเป็นลักษณะการผสมผสาน 4. จะเน้นเกี่ยวกับระบบสังคม เพื่อให้เกิดการยอมรับภายในองค์การ <ol style="list-style-type: none"> 1. วัฒนธรรมจะกลายเป็นสิ่งที่กำกวมกันระหว่างเสรีนิยมกับอนุรักษนิยม 2. ศักยภาพของผู้รับช่วงจะพิจารณาถึงว่าเขาจะสามารถสืบทอดวัฒนธรรมเดิมไว้ได้หรือจะเปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบของวัฒนธรรม
<p>กลไกการเปลี่ยนแปลง</p>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. วิวัฒนาการตามธรรมชาติ ค่อยเป็นค่อยไป 2. วิวัฒนาการที่เกิดขึ้นในแต่ละคนภายใต้การดูแลรักษาขององค์การ 3. ทำให้เกิดวิวัฒนาการโดยการค่อย ๆ ปรับเปลี่ยน 4. การปฏิรูปอันเป็นผลจากภายนอก <p>2. พัฒนาการมาช่วงหนึ่งของอายุ</p> <ul style="list-style-type: none"> - มีการขยายกิจการ, ผลผลิตฯ - มีการปรับตัวให้อยู่ในสภาพที่มั่นคง - มีการขยายตัวทางสภาพภูมิศาสตร์ เช่น ขยายตึก ขยายพื้นที่ - ช่วงของการกอบโกยและอาจมีการรวมตัวของหน่วยงาน 	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีแนวโน้มของการผสมผสานวัฒนธรรมซึ่งมีลักษณะของการแตกขยายออกเป็นวัฒนธรรมย่อย ๆ 2. อาจมีการเบี่ยงเบนเป้าหมายหลัก ค่านิยม คติฐาน (ASSUMPTION) ซึ่งอาจจะก่อให้เกิดภาวะวิกฤตของเอกลักษณ์ 3. โอกาสที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม

กลไกการเปลี่ยนแปลง

5. จะต้องมีการวางแผนในการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กร
6. ใช้ระบบเทคโนโลยีเข้ามามีส่วนช่วยในการเปลี่ยนแปลง
7. การเปลี่ยนแปลงโดยใช้การกระจายข่าวหรือเรื่องราวที่เป็นลักษณะของความเสียหาย
8. การตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลงโดยผ่านการไตร่ตรองอย่างดี ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจอย่างชัดเจน

3. ระยะที่องค์กรเจริญเต็มที่

- มีความเจริญเต็มที่
- มีความมั่นคงภายในมากขึ้น
- หรือมีสภาพความเฉื่อยชา
- ขาดแรงกระตุ้นในการเปลี่ยนแปลง

หนทางแห่งการปรับเปลี่ยน

1. วัฒนธรรมกลายเป็นสิ่งที่ยั่งยืน
2. วัฒนธรรมจะอยู่ในลักษณะรักษาสภาพเดิม ค่านิยมเก่า ๆ ที่ทำให้เกิดความภาคภูมิใจ และจะใช้ในการปกป้องตนเอง

1. การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่จำเป็น หลีกเลียงไม่ได้ แต่ก็มีใช้ว่าจะต้องเปลี่ยนทั้งหมด
2. องค์กรประกอบของวัฒนธรรมจะต้องได้รับการพิจารณาให้ถี่ถ้วน บางตัวอาจต้องคงรักษาไว้
3. การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่จำเป็น

หนทางที่จะลดล้าง

1. การล้มละลายและการปรับองค์กรใหม่
2. การเข้าไปยึดครองและปรับองค์กรใหม่
3. การรวมตัวของหน่วยงานและการผสมผสานเข้าด้วยกัน

1. วัฒนธรรมจะเปลี่ยนในระดับพื้นฐาน
2. วัฒนธรรมจะเปลี่ยนโดยผ่านทางบุคคลสำคัญ ในลักษณะของการเข้าแทนที่

กลไกการเปลี่ยนแปลง

9. โดยไม่ใช้อำนาจบังคับ
10. การย้ายหมุนเวียนสับเปลี่ยน
11. การปรับองค์การ การลบล้างของเก่าและการทำให้เกิดใหม่

ที่มา : Schein “The Role of the Founder in Creating Organizational Culture”, 1983.

จากตารางข้างต้นจะเห็นได้ว่า องค์การย่อมมีพัฒนาการเป็นลำดับขั้น และในแต่ละขั้นของพัฒนาการนั้น วัฒนธรรมเข้าไปมีบทบาทในลักษณะที่แตกต่างกันออกไป และกลไกการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในแต่ละช่วงก็มีวิธีการที่เหมาะสมแตกต่างกันออกไป ด้วย ความแตกต่างเหล่านี้เป็นสิ่งที่ผู้นำหรือผู้บริหารควรรู้ ควรที่จะเสริมสร้างหรือเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมให้ไปสู่จุดมุ่งหมายที่ได้วางไว้

และการศึกษาของ Schein พบว่า วิวัฒนาการของวัฒนธรรมองค์การมีหลายระดับขึ้นอยู่กับองค์การนั้นเจริญหรือพัฒนามาอยู่ในระดับใด ซึ่งแต่ละระดับวัฒนธรรมมีสาระหน้าที่แตกต่างกัน รวมถึงการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในแต่ละระดับจะแตกต่างกันด้วย

การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ มีความสำคัญเมื่อวัฒนธรรมเป็นตัวขีดขวางประสิทธิภาพขององค์การผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้อง มีวิธีดำเนินการเปลี่ยนแปลงได้ดังนี้

- 1) ศึกษาและชี้ให้เห็นถึงวัฒนธรรมองค์การนั้นๆ มีอยู่คืออะไร ให้ทุกคนรับรู้ถึงวัฒนธรรมที่มีอยู่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
- 2) ชี้ว่าวัฒนธรรมใด ประเภทใด เหมาะสมที่สุดกับตลาดที่บริษัทกำลังทำกิจการ
- 3) พิจารณาว่าความเปลี่ยนแปลงใดบ้างที่ควรมีขึ้นในองค์การเพื่อให้ความเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมที่เกิดขึ้นอยู่ได้ ความรุนแรงของความเปลี่ยนแปลงนี้ขึ้นอยู่กับช่องว่างระหว่างวัฒนธรรมที่ต้องการและวัฒนธรรมที่มีอยู่จริง
- 4) พิจารณาว่าต้องเปลี่ยนแปลงอะไร ในตัวบุคคลากรบ้าง โดยเปลี่ยนแปลงระดับสูง เมื่อวัฒนธรรมองค์การเกิดขึ้นแล้ว จะถูกรักษาให้คงอยู่กับองค์การนั้น ๆ โดยมีปัจจัยในการผลักดันให้วัฒนธรรมคงอยู่ 3 ทางด้วยกัน คือ

1. การคัดเลือก (Selection) เป็นกระบวนการจ้างบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะในการทำงาน ซึ่งบางทีผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมหลายคน การตัดสินใจขั้นสุดท้ายจึงอยู่ที่ผู้คัดเลือกว่าจะพิจารณาว่าผู้สมัครคนไหนเหมาะสมกับองค์การมากที่สุด ซึ่งต้องดูจากทัศนคติค่านิยมว่าสอดคล้องกับองค์การมากน้อยแค่ไหน ในขณะที่เดียวกันกระบวนการคัดเลือกผู้สมัครก็จะได้รับ

ข้อมูลเกี่ยวกับองค์การ ซึ่งถ้าผู้บริหารเห็นว่าขัดกับค่านิยมขององค์การ ก็จะปฏิเสธการร่วมงานกับองค์การนั้นได้

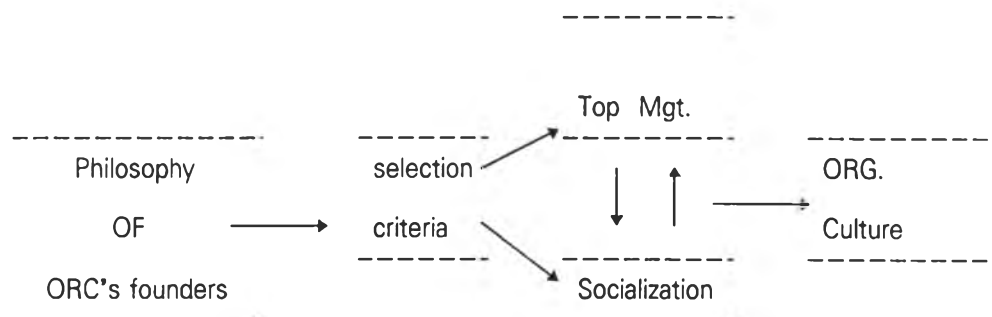
2. ผู้บริหารระดับสูง (Top Management) จะมีผลกระทบต่อวัฒนธรรมขององค์การมาก เพราะเป็นผู้กำหนดทิศทางขององค์การ จึงมีส่วนในการตั้งบรรทัดฐานในการทำงาน แนวทางในการบริหารเพื่อให้เป็นไปตามที่ผู้บริหารต้องการ

3. กระบวนการทางสังคม (Socialization) เป็นกระบวนการที่ช่วยทำให้พนักงานสามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมขององค์การได้ ซึ่งอาจแบ่งออกได้เป็น 3 ขั้น ซึ่งกระบวนการดังกล่าวจะมีผลต่อผลิตผลขององค์การ ความผูกพันกับวัตถุประสงค์ของบริษัทและลาออกจากงานของพนักงาน

3.1 Prearrival Stage เป็นขั้นของการเรียนรู้ในกระบวนการทางสังคม ซึ่งเกิดขึ้นก่อนที่พนักงานใหม่จะเข้ามาร่วมงานกับองค์การ เช่น การฝึกงาน ก่อนเข้าทำงานเป็นต้น

3.2 Encounter Stage เป็นขั้นที่พนักงานจะต้องพบกับสิ่งที่องค์การนั้นเป็นอยู่และต้องเผชิญกับความแตกต่างระหว่างสิ่งที่ตัวเองคาดหวังกับสิ่งที่องค์การนั้นเป็น

3.3 Metamorphosis Stage เป็นขั้นที่พนักงานทำการปรับตัวให้เข้ากับบรรทัดฐานและค่านิยมของกลุ่มของเขา ซึ่งขั้นตอนที่สมบูรณ์เมื่อพนักงานรู้สึกพอใจกับองค์การ งานของเขาเมื่อพนักงานสามารถปรับตัวเข้ากับกลุ่มผู้ร่วมงานได้รับการยอมรับ พนักงานจะมีความมั่นใจมากขึ้นในการทำงานให้สำเร็จ ซึ่งจะทำให้เกิดผลดีต่อองค์การโดยรวมในที่สุด



จากรูปแสดงถึงการคงอยู่ของวัฒนธรรมในองค์การ

ที่มา : Schein "The Role of the Founder in Creating Organizational Culture", 1983.

3.2 การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การพยาบาลห้องผ่าตัด

การพยาบาลเป็นบริการที่สำคัญในด้านสุขภาพเพราะอยู่ใกล้ชิดผู้รับบริการมากที่สุด การที่จะพัฒนาบริการพยาบาลให้มีคุณภาพต้องพัฒนาองค์การพยาบาล สิ่งสำคัญคือต้องมีการพัฒนาคนในองค์การ โดยทำให้เกิดความปรารถนาที่จะทำงานได้เต็มศักยภาพอันจะเกิดได้จากแรงผลักดันภายใน ความเชื่อต่าง ๆ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การ นวลอนงค์ ศรีธัญรัตน์(2534) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การของพยาบาลในหอผู้ป่วย พบว่า ประกอบด้วย การปฏิบัติงานด้านสัมพันธภาพ การปฏิบัติงานด้านลักษณะงานที่รับผิดชอบ และการปฏิบัติงานด้านระบบบริหาร คือ

1) วัฒนธรรมการปฏิบัติงานด้านสัมพันธภาพ หมายถึง

สัมพันธภาพกับผู้ป่วยหรือผู้มารับบริการ เป็นสัมพันธภาพเชิงวิชาชีพ

(Professional Relationship)

สัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา สัมพันธภาพ

เป็นไปในเชิงเพื่อนงาน (Work Relationship)

2) วัฒนธรรมองค์การด้านลักษณะการปฏิบัติงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมในการ

ปฏิบัติงาน การจัดหอผู้ป่วย เครื่องมือเครื่องใช้ และสภาพการปฏิบัติงานด้านจิตอาารมณ์ เช่น การมีอิสระในการปฏิบัติงาน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3) วัฒนธรรมองค์การด้านระบบบริหาร ประกอบด้วย

3.1 ภาวะผู้นำ ซึ่งผู้บริหารมีลักษณะของภาวะผู้นำหลายแบบ เช่น ผู้บริหารที่มีรูปแบบการบริหารแบบชอบวางอำนาจ ชอบควบคุม หรือรูปแบบการบริหารที่ชอบอยู่เฉย ๆ ไม่กระตือรือร้น ลักษณะภาวะผู้นำมีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติเป็นอย่างมาก เนื่องจากผู้บริหารเป็นผู้มีบทบาทสำคัญกว่าครอบครัวในการช่วยเหลือบุคลากรผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน ช่วยลดความกดดันและความเครียด ให้ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

3.2 การติดต่อสื่อสาร การมีการติดต่อสื่อสารที่ไม่ชัดเจน ไม่เพียงพอจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความสับสน

3.3 การนิเทศงาน การปฏิบัติงานที่ขาดการนิเทศ ให้คำปรึกษาแนะนำและช่วยเหลือ เมื่อเกิดปัญหา จะทำให้เกิดค่านิยมในการปฏิบัติงานที่หลีกเลี่ยงปัญหา

3.4 แบบของงาน การปฏิบัติงานที่ขาดแผนงาน การวางกฎระเบียบ นโยบาย เป้าหมายที่ชัดเจน ย่อมทำให้การปฏิบัติงานนั้นไร้ทิศทาง และไม่มีประสิทธิภาพ

3.5 สภาพแวดล้อมของงาน หมายถึง ทัศนคติที่บุคลากรมีต่อองค์การ ซึ่งถ้าเป็นไปในทางบวก ย่อมทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เกิดการประสานงานที่ดี และเกิดคุณภาพของงานที่ดี

การพยาบาลห้องผ่าตัดเป็นการให้บริการแก่ผู้ที่ต้องทำการผ่าตัดหรือตรวจโรคด้วยเครื่องมือพิเศษต่าง ๆ ซึ่งนับว่าเป็นภาวะวิกฤตของผู้รับบริการ บทบาทของพยาบาลห้องผ่าตัดจึงมีความสำคัญมากในการให้การพยาบาลที่ครอบคลุมกาย จิต และสังคม และให้ผู้รับบริการได้รับความปลอดภัย พยาบาลห้องผ่าตัดในปัจจุบันนี้มักจะมุ่งให้ความสำคัญกับทักษะในงานเทคนิคขั้นสูง เน้นกระบวนการและสมาชิกที่มีประสิทธิภาพของทีม การให้การศึกษาและการเตรียมพร้อมจึงเป็นเพื่อการปฏิบัติ ทฤษฎีและกฎเกณฑ์จะถูกมองข้ามไป (Markovic, 1997) ทั้งนี้เพราะความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ทำให้มีอุปกรณ์หรือเครื่องมือต่าง ๆ ที่ทันสมัยประหยัดเวลา และแรงงานเกิดขึ้นมากมาย พยาบาลห้องผ่าตัดส่วนหนึ่งจึงให้ความสำคัญกับการใช้เครื่องมือ ศึกษาเกี่ยวกับเทคนิคขั้นสูงในการใช้เครื่องมือต่าง ๆ จนอาจจะละเลยประเด็นทางการพยาบาลจิตสังคม การปฏิบัติพยาบาลของพยาบาลห้องผ่าตัดเป็นสิ่งสำคัญ เป็นปัจจัยหลักในความสำเร็จของการปฏิบัติการผ่าตัด การปฏิบัติการพยาบาลนี้ครอบคลุมการดูแลสำหรับผู้ป่วยด้วย เป็นการดูแลแบบยึดผู้ป่วยเป็นศูนย์กลางมากกว่าการเน้นที่งานเป็นหลัก พยาบาลวิชาชีพต้องผสมผสานทั้งประเด็นทางจิตสังคมและประเด็นทางสรีรวิทยาใช้ในการให้การดูแล สิ่งเหล่านี้สะท้อนให้เห็นถึงรูปแบบทางทฤษฎีที่ใช้เพื่อวางแผนการพยาบาลที่มีประสิทธิภาพ (Markovic, 1997) จากการศึกษาวัฒนธรรมองค์การของพยาบาลห้องผ่าตัด ยังไม่มีผู้ใดศึกษาได้อย่างชัดเจน ผู้วิจัยจึงได้สัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานในห้องผ่าตัด 10 ปีขึ้นไป เกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานด้านวัฒนธรรมองค์การตามกรอบแนวคิดของ Cooke และคณะ ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ ผู้ปฏิบัติงานในห้องผ่าตัดได้กล่าวถึง ค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมปฏิบัติที่จัดว่าเป็นวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ ดังนี้
 - มีความรับผิดชอบสูง ไม่เกี่ยงงาน ระมัดระวังเรื่อง Sterile technique ต้องคอยพัฒนาความรู้อยู่เสมอ ทำงานรวดเร็ว ละเอียด รอบคอบ สามารถสอน อธิบาย ให้ความรู้แก่รุ่นน้องได้ ผู้บริหารต้องมีความรัก ความเข้าใจ และช่วยแก้ปัญหาตลอดจนปกป้องสิทธิให้รุ่นน้องๆ ได้ มีความซื่อสัตย์ มีความอิสระในการทำงานในบทบาทของตนเอง มีสิทธิที่จะเสนอความคิดเห็นต่อสังคม และถ้าหากเป็นสิ่งที่มิมีประโยชน์ต่อที่ทำงาน ก็นำไปปฏิบัติได้ ตรงต่อเวลา
2. ลักษณะดั่งรับ-เฉื่อยชา ผู้ปฏิบัติงานในห้องผ่าตัดได้กล่าวถึงค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมปฏิบัติที่จัดว่าเป็นวัฒนธรรมองค์การลักษณะดั่งรับ-เฉื่อยชา ดังนี้

ทำอย่างไรก็ได้โดยไม่ต้องมีเรื่องกับใคร เครื่องครัด sterile technique ขอบงานสบาย และงานที่ทำเสร็จแล้วก็เสร็จเลย ระบบอาวุธก่อนข้างแรง ทำงานเฉพาะที่ได้รับมอบหมาย ทำตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด แนวคิดที่จะถ่ายทอดต่อรุ่นน้องมักจะเป็นเรื่องกฎระเบียบ สิ่งที่คุณห้องผ่าตัดยอมรับคือส่งเครื่องมือเก่ง รู้เทคนิค เทคโนโลยีที่ทันสมัย

3. ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว ผู้ปฏิบัติงานในห้องผ่าตัดได้กล่าวถึงค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมปฏิบัติที่จัดว่าเป็นวัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว ดังนี้

ไม่ให้เกิดความผิดพลาดในการทำงาน มีความภาคภูมิใจในตนเองและความ เป็นพยาบาลห้องผ่าตัดมาก และถือว่าเป็นหน่วยงานเฉพาะมีความสามารถมาก ชอบสอน และดูเสียดัง ไม่ค่อยออกไปพบปะสังสรรค์กับคนภายนอก พูดจาไม่ค่อยไพเราะ ต้องส่งเครื่องมือผ่าตัดให้เสร็จ ทำให้ทัน เก็บของให้เรียบร้อย ต้องมีการตรวจตราซ้ำ ๆ ให้แน่ใจว่าไม่ผิดพลาด ต้องทำงานตามขั้นตอน คนทำงานซ้ำ และ Error technique จะไม่ได้รับการยอมรับ

การที่จะพัฒนาคนในองค์กรให้มีคุณภาพนั้นวิธีการหนึ่งคือ ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรนั้น ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง และปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กรที่อ่อนแอ เพราะวัฒนธรรมองค์กรมีหน้าที่สนับสนุนให้เกิดแนวปฏิบัติที่สมาชิกองค์กรยอมรับ จัดระเบียบในองค์กร กำหนดนิยามความหมายให้กับพฤติกรรมต่างๆ ที่อยู่รอบตัว ลดความจำเป็นที่ต้องตัดสินใจในกิจกรรมที่ปฏิบัติอยู่เสมอ ช่วยชี้แนวทางในการทำงานและการประพฤติปฏิบัติ และสร้างเอกลักษณ์ร่วมกันในหมู่สมาชิก (สุนทร วงศ์ไวยวรรณ, 2540) ดังนั้น หากต้องการให้บุคคลในองค์กรมีการให้บริการที่เน้นคุณภาพแก่ผู้รับบริการก็ต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งสู่ผู้รับบริการ หรือรับบริการเป็นศูนย์กลาง ซึ่งก่อนอื่นต้องศึกษาถึงองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรก่อน ดังที่ Molzahn (1997) ได้กล่าวถึง การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบเชื้ออาหารในหน่วยล่างไต่ว่า องค์ประกอบที่ต้องพิจารณาในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบเชื้ออาหาร คือ ค่านิยมของกลุ่ม คุณภาพของผู้นำแบบเชื้ออาหาร สไตล์การบริหารจัดการ กระบวนการตัดสินใจ การวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลงการกระทำและการประเมินผล

ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของกลุ่มงานพยาบาลห้องผ่าตัด เพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กรที่อ่อนแอ โดยให้สมาชิกขององค์กรได้ตระหนักถึงวัฒนธรรมที่มีอยู่ และร่วมกันเปลี่ยนแปลงไปในทางสร้างสรรค์ และเอื้อต่อการปฏิบัติงาน

4. เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การในประเทศไทยเริ่มขึ้นในปี พ.ศ. 2524 แต่ยังมีผู้ให้ความสนใจน้อย เริ่มมีผู้สนใจวัฒนธรรมองค์การและศึกษาในแง่มุมต่าง ๆ อย่างกว้างขวางมากขึ้น ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2536 เป็นต้นมา ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ไพศาล ไกรสิทธิ์ (2524) วิจัยเรื่องวัฒนธรรมการทำงานของคนไทย โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง 2 ประเภท คือ เอกสารสิ่งตีพิมพ์ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ 210 เรื่อง และคนไทยที่ประกอบอาชีพต่าง ๆ ในจังหวัดราชบุรี จำนวน 160 คน พบว่า ความเชื่อเกี่ยวกับการทำงานของคนไทย คือ 1) การทำงานและการหาความสุขเป็นกิจกรรมที่สามารถทำร่วมกันได้ 2) การทำงานเพื่อการเปลี่ยนแปลงและเอาชนะสภาวะแวดล้อมเป็นการกระทำที่เป็นไปได้ยาก 3) การทำงานเพียงอย่างเดียวไม่ใช่ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ชีวิตการทำงานประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว 4) การสะสมทรัพย์สินอันหามาได้จากการทำงานไม่ใช่สิ่งจำเป็นที่ต้องการทำ

ส่วนค่านิยมเกี่ยวกับการทำงานของคนไทย คือ 1) ต้องการงานที่ไม่ต้องใช้ความพยายามอย่างสม่ำเสมอ 2) ต้องการงานที่ไม่ต้องรับผิดชอบ 3) ต้องการงานที่ไม่ต้องเสี่ยง 4) ต้องการงานที่มีอิสระ

เจลิยว บุรีภักดี (2526) ได้ศึกษาวัฒนธรรมการทำงานของคนไทยดังนี้

1) คนไทยต้องการงานที่มีอิสระการมีค่านิยมเกี่ยวกับการทำงานในลักษณะนี้ เป็นความต้องการของคนในสังคมอุตสาหกรรม การที่คนไทยมีค่านิยมในลักษณะนี้ จึงเป็นเรื่องที่ควรสนับสนุนแต่การสนับสนุนความต้องการงานที่อิสระ ควรมีเหตุผลและมีขอบเขตเพราะความต้องการอิสระของคนไทยมีอัตราค่อนข้างสูงจนบางครั้งทำให้ขาดระเบียบวินัยในการทำงานร่วมกัน โดยต่างคนต่างก็ทำตามที่ตนพอใจจะทำ ซึ่งแน่นอนว่าการงานที่มีอิสระโดยไม่มีขอบเขตเช่นนี้ ย่อมจะไม่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันเป็นอย่างยิ่งและขัดกับแนวทางพัฒนาที่กระทำกันอยู่ในปัจจุบัน

2) คนไทยต้องการงานที่ไม่ต้องรับผิดชอบ การมีค่านิยมเกี่ยวกับการทำงานในลักษณะนี้จะมีผลให้บุคคลทำงานแต่เพียงให้เสร็จ ทำงานเพียงให้พ้นจากภาระที่ได้รับมอบหมาย ไม่ต้องการความสมบูรณ์ การขาดความรับผิดชอบทำให้งานเสร็จช้า ถ้ามองในแง่ของการพัฒนา ลักษณะความต้องการงานด้วยความรับผิดชอบมีความสำคัญมาก ความไม่ต้องการที่จะทำงานในลักษณะดังกล่าวของคนไทยเป็นลักษณะที่ไม่เอื้อต่อการพัฒนาอย่างหนึ่งที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงแก้ไข

3) คนไทยไม่มีวินัยในการทำงาน ความมีระเบียบวินัยในการทำงานเป็นลักษณะที่จำเป็นสำหรับคนในสังคมพัฒนา เพราะความมีวินัยเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้การทำงานคนเดียวหรือเป็นกลุ่มมีประสิทธิภาพ การทำงานอย่างมีวินัยทำให้ผู้ทำงานร่วมกันเกิดความปกติสุข การที่คนไทยไม่มีวินัยในการทำงาน แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมการทำงานที่ขาดเป้าหมาย ขาดความสม่ำเสมอ และขาดระบบที่แน่นอน มีผลทำให้การพัฒนาในระบบต่าง ๆ ดำเนินไปได้อย่าง การมีพฤติกรรมการทำงานที่ขาดระเบียบวินัยจึงเป็นอุปสรรคอย่างมากต่อการพัฒนาสังคมไทย

4) คนไทยไม่มีประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม การทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มทำให้เกิดพลังและทุนอย่างมหาศาล การทำงานร่วมกันเป็นพฤติกรรมที่ต้องปรากฏอยู่ในทุกกระบวนการพัฒนาทุกระบบ การพัฒนาชนบทที่ดี การทำธุรกิจขนาดใหญ่ที่ดี การรวมตัวเพื่อตั้งพรรคการเมืองที่ดี การจัดตั้งสหกรณ์ที่ดี เหล่านี้ต้องอาศัยการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มทั้งสิ้น การที่คนไทยไม่อาจทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มได้ จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรเกิดความล้มเหลว

วรพจน์ สุทธิสัย (2526) ศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์การกับการบริหารงานตามฐานคติของดักลาสแมคเกรเกอร์ โดยศึกษาเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การขององค์การหรือหน่วยงานที่ผู้บริหารมีฐานคติในการบริหารงานตามทฤษฎี X กับวัฒนธรรมองค์การขององค์การหรือหน่วยงานที่ผู้บริหารมีฐานคติในการบริหารงานตามทฤษฎี Y ของ McGregor ซึ่งวัฒนธรรมองค์การประกอบด้วยตัวแปร 8 ด้านคือ บรรยากาศขององค์การ การออกแบบงาน การเป็นผู้นำของหัวหน้างานการเป็นผู้นำในกลุ่มเพื่อนร่วมงาน ผลของพฤติกรรมการทำงาน ค่านิยมในการทำงาน ปรัชญาในการดำเนินงานขององค์การ และเรื่องราวเกี่ยวกับประวัติขององค์การ บุคคลสำคัญที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์การ โดยศึกษาในกลุ่มตัวอย่างพนักงานในองค์การที่ผู้บริหารมีฐานคติในการบริหารตามทฤษฎี X จำนวน 32 คน และพนักงานในองค์การที่ผู้บริหารมีฐานคติในการบริหารงานตามทฤษฎี Y จำนวน 32 คน เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การจากกลุ่มตัวอย่าง วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ย ความแปรปรวน ทดสอบความแตกต่างด้วย t - test ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์การขององค์การที่ผู้บริหารมีฐานคติในการบริหารงานตามทฤษฎี Y เชื้อต่อการดำเนินงานขององค์การมากกว่าวัฒนธรรมองค์การขององค์การที่ผู้บริหารมีฐานคติในการบริหารงานตามทฤษฎี X อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 รวมสามด้าน ได้แก่ บรรยากาศขององค์การ การเป็นผู้นำของหัวหน้างาน การเป็นผู้นำของกลุ่มเพื่อนร่วมงาน และมีนัยสำคัญทางสถิติ ระดับ .01 หนึ่งด้าน คือ ผลของพฤติกรรมการทำงาน และวัฒนธรรมองค์การขององค์การที่ผู้บริหารมีฐานคติในการบริหารงานตามทฤษฎี Y เชื้อต่อการดำเนินงานขององค์การ

มากกว่าวัฒนธรรมองค์การขององค์การที่ผู้บริหารมีฐานคติในการบริหารงานตามทฤษฎี X ในเรื่อง ค่านิยมในการทำงานของพนักงาน ปรัชญาในการดำเนินงานขององค์การ และเรื่องราวเกี่ยวกับ ประวัติขององค์การ และบุคคลสำคัญที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์การ

วิบูลย์ ชูรินทร์ (2536) ศึกษา เปรียบเทียบวัฒนธรรมการทำงานของผู้บริหารและ อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง ตามตัวแปร เพศ ประสบการณ์ ในการดำรงตำแหน่งและขนาดของโรงเรียน เพื่อทราบปัญหาและข้อเสนอแนะในการที่จะปรับปรุงวัฒนธรรมการทำงานของผู้บริหารและอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมการทำงานของอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาด้านเพศและขนาดของโรงเรียนที่แตกต่างกันมีวัฒนธรรมการทำงานที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ .01 ตามลำดับ ปัญหาและข้อเสนอแนะของผู้บริหาร และอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง มีประเด็นปัญหาที่สำคัญของวัฒนธรรมการทำงาน คือ อาจารย์ไม่รักและศรัทธาต่ออาชีพครู ขาดความกระตือรือร้น และความสม่ำเสมอในการทำงาน ปฏิบัติงานตามระเบียบแบบแผนเดิม ขาดระเบียบวินัยและความรับผิดชอบในการทำงาน ตลอดจนมีความสัมพันธ์เฉพาะภายในกลุ่มเท่านั้น สำหรับ ข้อเสนอแนะมีดังนี้ ควรสร้างขวัญและกำลังใจแก่อาชีพครูให้มากขึ้น โดยใช้สวัสดิการเพิ่มเติม พร้อมทั้งระบบติดตามผลอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งควรชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นในการพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ให้ยึดระเบียบในการทำงาน ส่วนผู้บริหารในสถานศึกษาควรจะมีระบบติดตามผลอย่างมีประสิทธิภาพ และควรจัดกิจกรรมให้มีการพบปะสังสรรค์กันบ้างในโอกาสอันควร

ประเสริฐ จรรย์านุกูล (2536) ได้ศึกษาวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การในการบริหารสถาบัน ของวิทยาลัยครูนครศรีธรรมราช โดยวิเคราะห์ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การจากพฤติกรรมของกลุ่มผู้บริหารและคณาจารย์ในการบริหารงานหลักของสถาบัน ตามกรอบแนวคิด 6 ประการ คือ สิ่งแวดล้อม ปณิธานของสถาบัน คุศโลบาย สารสนเทศ การขัดเกลาทางสังคมและภาวะผู้นำ ใช้วิธีการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยการศึกษาวิเคราะห์เอกสาร การเก็บรวบรวมข้อมูลจากนักศึกษา ซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลรอง และวิธีการเชิงชาติพันธุ์วรรณา ซึ่งใช้การสังเกตแบบมีส่วนร่วม การสัมภาษณ์ในแนวลึก และการสนทนากลุ่ม ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์การของวิทยาลัย มีลักษณะเด่นของรูปแบบวัฒนธรรมราชการและรูปแบบวัฒนธรรมครอบครัว อาจารย์มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสูง ผูกพันกันด้วยความเชื่อถือ ศรัทธาปฏิบัติตามแนวประเพณี

ยึดนโยบายจากกรมการฝึกหัดครู และกระทรวงศึกษาธิการมาปฏิบัติ และตัดสินใจอยู่ในกรอบของกฎระเบียบของทางราชการ ทัศนคติของสถาบันคือการเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น ที่มีผลการปฏิบัติชัดเจนในรูปของการกระจายโอกาสทางการศึกษาแก่ผู้ด้อยโอกาส ให้บริการทางวิชาการแก่สถาบันการศึกษาในท้องถิ่น และการทำนุบำรุงวัฒนธรรมท้องถิ่น ผู้บริหารแสดงภาวะผู้นำในลักษณะของที่ปรึกษา และผู้ประสานความสอดคล้อง กุศโลบายหลัก คือ การให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลและองค์การเปลี่ยนแปลงเพื่อการขยายฐานทางวิชาการที่เน้นงานการผลิตบัณฑิต

วรรณุช เนตรพิศาลวณิช (2538) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐบาล เขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้แนวคิดของคิงและคณะ จำแนกตามรายละเอียดคือ ลักษณะสร้างสรรค์ ลักษณะตั้งรับ - เชื้อยชา และลักษณะตั้งรับ - ก้าวร้าว และเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การของฝ่ายการพยาบาล จำแนกตามขนาดและสังกัดขององค์การ เก็บข้อมูลในโรงพยาบาลรัฐบาล จำนวน 11 แห่งที่มีขนาดใหญ่ และไม่ใหญ่ จำแนกเป็น 5 สังกัด คือ ทบวงมหาวิทยาลัย สำนักงานตำรวจแห่งชาติ กรุงเทพมหานคร กระทรวงสาธารณสุข และกระทรวงกลาโหม มีพยาบาลวิชาชีพ จำนวน 386 คน เป็นผู้ให้ข้อมูล ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์การของฝ่ายการพยาบาลโดยรวมจำแนกตามรายละเอียด คือลักษณะสร้างสรรค์อยู่ในระดับค่อนข้างน้อย ลักษณะตั้งรับ - เชื้อยชาอยู่ในระดับค่อนข้างมากถึงมาก ลักษณะตั้งรับ - ก้าวร้าวอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด เมื่อจำแนกตามขนาดวัฒนธรรมองค์การของฝ่ายการพยาบาล ลักษณะสร้างสรรค์ในโรงพยาบาลขนาดใหญ่ มีลักษณะสร้างสรรค์มากกว่าโรงพยาบาลขนาดเล็ก ไม่ใหญ่ ส่วนลักษณะตั้งรับ - เชื้อยชา และลักษณะตั้งรับ - ก้าวร้าวไม่มีความแตกต่างกัน เมื่อจำแนกตามสังกัด พบว่า วัฒนธรรมองค์การของฝ่ายการพยาบาลลักษณะสร้างสรรค์ และลักษณะตั้งรับ - เชื้อยชา ของโรงพยาบาลในสังกัดกรุงเทพมหานคร มีแนวโน้มมากกว่าโรงพยาบาลสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย และกระทรวงกลาโหม

สุนทราวดี เรียรพิเชษฐ (2539) ได้ศึกษาวิเคราะห์วัฒนธรรมอาจารย์สถาบันอุดมศึกษาไทยและวิเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมอาจารย์สถาบันอุดมศึกษาไทย ในกลุ่มตัวอย่าง 1403คน จากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ และใช้แบบสอบถามวัฒนธรรมอาจารย์สถาบันอุดมศึกษาไทยที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของวัฒนธรรมอาจารย์สถาบันอุดมศึกษาไทยมี 12 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) วัฒนธรรม

อาจารย์นักวิชาการและบริการสังคม 2) วัฒนธรรมอาจารย์รักสถาบัน 3) วัฒนธรรมอาจารย์มุ่งงานบริหาร 4) วัฒนธรรมอาจารย์นักประชาธิปไตย 5) วัฒนธรรมอาจารย์เน้นความสัมพันธ์ระหว่างอาจารย์และนิสิตนักศึกษา 6) วัฒนธรรมอาจารย์เน้นความสัมพันธ์ระหว่างอาจารย์ 7) วัฒนธรรมอาจารย์สนใจสังคมและการเมือง 8) วัฒนธรรมอาจารย์ยึดมั่นศาสนา 9) วัฒนธรรมอาจารย์มุ่งพัฒนาศักยภาพทางวิชาการ 10) วัฒนธรรมอาจารย์รักวิชาชีพ 11) วัฒนธรรมอาจารย์อนุรักษ์วัฒนธรรมไทย 12) วัฒนธรรมอาจารย์เน้นผลงานวิชาการ

อาจารย์สถาบันอุดมศึกษาไทยมีวัฒนธรรมที่เด่นชัดในระดับมาก 7 ด้าน เรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ วัฒนธรรมอาจารย์นักประชาธิปไตย วัฒนธรรมอาจารย์รักสถาบัน วัฒนธรรมอาจารย์รักวิชาชีพ วัฒนธรรมอาจารย์มุ่งพัฒนาศักยภาพทางวิชาการ สำหรับวัฒนธรรมอาจารย์ที่มีความเด่นชัดในระดับน้อย คือ วัฒนธรรมอาจารย์สนใจสังคมและการเมือง

อาจารย์ต่างมหาวิทยาลัยมีความแตกต่างของวัฒนธรรมเพียงด้านเดียว คือ วัฒนธรรมอาจารย์สนใจสังคมและการเมืองโดยพบว่าอาจารย์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์มีวัฒนธรรมด้านนี้เด่นชัดกว่าอาจารย์มหาวิทยาลัยมหิดล และจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สุภัทรา เอื้อวงศ์ (2539) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การในสถาบันการศึกษา โดยศึกษาเฉพาะกรณีในสถาบันการศึกษาพยาบาล ตามแนวคิดของไซน์ ในสถาบันการศึกษาพยาบาล 2 แห่ง คือ คณะพยาบาลศาสตร์ ในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย และวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดกระทรวงกลาโหม เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหาร อาจารย์ นักศึกษา และบุคลากรอื่นในสถาบัน โดยศึกษาจากเอกสาร การสังเกต การสัมภาษณ์แนวลึก และการสนทนากลุ่ม ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมโดยภาพรวมของสองสถาบัน มีความคล้ายคลึงกันในลักษณะเชิงวิชาชีพ คือ สมาชิกต้องมีความเสียสละ มีความรับผิดชอบ การกระทำเน้นความเรียบร้อยสมบูรณ์ ความสัมพันธ์ในองค์การ ยึดระบบอาวุโส ส่วนวัฒนธรรมที่แตกต่างกันจะเกี่ยวกับบริบทของสถาบันที่ต่างกัน ซึ่งวัฒนธรรมในวิทยาลัยพยาบาลจะเด่นชัดในลักษณะของความเป็นทหาร ซึ่งเกี่ยวกับการปกครองตามลำดับชั้นและการปฏิบัติตามคำสั่ง สมาชิกมีลักษณะคล้ายตามวัฒนธรรมดังกล่าว ถือเป็นวัฒนธรรมที่แข็งของสถาบัน แต่เป็นวัฒนธรรมที่สมาชิกเห็นว่าเป็นทั้งวัฒนธรรมที่เอื้อและเป็นอุปสรรคในการพัฒนาสถาบัน ส่วนวัฒนธรรมที่อ่อนนั้นจะเกี่ยวกับความขัดแย้งของลักษณะที่มีลักษณะเฉพาะคือความเป็นอิสระในการดำเนินงาน สมาชิกควบคุมตนเองและมีความรับผิดชอบ ซึ่งวัฒนธรรมดังกล่าวถือเป็นวัฒนธรรมที่แข็งของสถาบัน และสมาชิกถือว่าเป็นวัฒนธรรมที่เอื้อ

ต่อการพัฒนาด้วย ส่วนวัฒนธรรมที่อ่อนนั้นจะเกี่ยวข้องกับการมีเป้าหมายในการทำงานที่ต่างกัน ของสมาชิกในสถาบัน และวัฒนธรรมที่สมาชิกเห็นว่าเป็นอุปสรรคในการดำเนินงานของสถาบันคือ การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทำได้ยาก เนื่องจากสถาบันใหญ่ สมาชิกมาก และลักษณะการทำงานที่ เน้นรายละเอียดเนื่องจากสมาชิกส่วนใหญ่เป็นหญิง

ประภาพร เหลืองช่วยโชค (2540) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรม องค์กร และความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร ในกลุ่มตัวอย่าง 400 คน เป็นพนักงานในองค์กร รัฐวิสาหกิจ 1 องค์กร และพนักงานองค์กรเอกชน 2 องค์กร ศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างนี้ นี้กับความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรในมิติของวัฒนธรรมองค์กร 6 มิติ คือ ความเหลื่อมล้ำของ อำนาจ การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ปัจเจกนิยม กลุ่มนิยม ความเป็นชาย และความเป็นหญิง ผลการวิจัยพบว่า พนักงานรู้สึกว่าการมีวัฒนธรรมองค์กรตามที่เป็นจริงแตกต่างกับตามที่ต้องการในมิติความเหลื่อมล้ำของอำนาจกลุ่มนิยม ความเป็นหญิง ส่วนวัฒนธรรมองค์กรในมิติ อื่น พนักงานมีการรับรู้ตามที่เป็นจริงไม่แตกต่างกันตามที่ต้องการ พนักงานรัฐวิสาหกิจมีการรับรู้ วัฒนธรรมองค์กรตามที่เป็นจริงกับตามที่ต้องการไม่แตกต่างกัน ในมิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน พนักงานบริษัทมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรตามที่เป็นจริงกับตามที่ต้องการไม่แตกต่างกันใน มิติปัจเจกนิยม พนักงานธนาคารมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรตามที่เป็นจริงกับตามที่ต้องการไม่ แตกต่างกัน ในมิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน และมิติความเป็นชาย นอกจากนี้ยังพบว่า ในทุก องค์กร ช่องว่างระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรตามที่เป็นจริงกับตามที่ต้องการ มีสหสัมพันธ์ เชิงเส้นตรงทางลบกับความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร

สำหรับงานวิจัยในต่างประเทศ ได้มีผู้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรตั้งแต่ปี ค.ศ. 1970 เป็นต้นมาดังนี้

Clark (1970) ได้ศึกษาถึงเรื่องราวเกี่ยวกับคติคุณของสถาบัน (Organizational saga) โดย ศึกษาจากสถาบันการศึกษาในสหรัฐอเมริกา 3 แห่งคือ วิทยาลัย Antioch, Reed และ Swarthmore โดยใช้ข้อมูลจากเอกสารประวัติความเป็นมาและการพัฒนาการวิทยาลัยร่วมกับการสัมภาษณ์ คณาจารย์เกี่ยวกับเรื่องราวสร้างสรรค์ในอดีตของสถาบัน สำหรับเรื่องราวเกี่ยวกับคติคุณของสถาบัน หมายถึง ความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับความสำเร็จเฉพาะเรื่องในกลุ่มที่จัดตั้งเป็นทางการ โดยมี รากฐานจากคุณูปการทางประวัติศาสตร์ขององค์กร

Dill (1982) ได้ศึกษาพบว่าการบริหารสถาบันมีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์การ โดยยอมรับทัศนะทางวัฒนธรรมว่าประกอบด้วย องค์ประกอบที่มีลักษณะเฉพาะ คือ ความเชื่อ สัญลักษณ์ และพิธีกรรม ดังนั้นคุณลักษณะอย่างหนึ่งในการบริหารสถาบัน คือ การบริหารความหมาย และการบูรณาการทางสังคม การเป็นหลักในการประสานความเข้าใจ และควบคุมความจงรักภักดี การผูกพันต่อหน้าที่ และการอ้างเอกลักษณ์ ส่วนการบูรณาการทางสังคม หมายถึง การสร้างการผูกพันยึดเหนี่ยวภายในองค์การ โดยใช้กลไกการสื่อสารทำความเข้าใจกันในหมู่คณะและการส่งผลย้อนกลับในกิจกรรมของส่วนรวม ส่งเสริมการเรียนรู้กระบวนการทางสังคมของปัจเจกบุคคล ให้เข้ากับระบบความเชื่อขององค์การ

Masland (1985) ยอมรับทัศนะทางวัฒนธรรมคล้าย ๆ กับ Clark และ Dill ที่กล่าวมาแล้ว และได้เสนอแนะว่าการศึกษาวัฒนธรรมองค์การในสถาบันอุดมศึกษาน่าจะใช้กรอบขอบข่าย 4 ประการ คือ 1) ลักษณะเรื่องราวที่จัดเป็น Institutional saga 2) ลักษณะผู้นำหรือวีรบุรุษในองค์การ (Organizational heroes) 3) สัญลักษณ์ในองค์การ (Organizational symbols) และ 4) พิธีกรรมในองค์การ (Organizational rituals)

Chaffee และ Tierney (1988) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การ โดยเน้นที่ภาวะผู้นำของสถาบัน ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยประเภทต่าง ๆ ในสหรัฐอเมริกา โดยมีกรอบความคิดทางด้านวัฒนธรรมองค์การ ที่เน้นความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยม โครงสร้างและสิ่งแวดล้อมที่กำหนดภายใต้บริบทของกาลเทศะ และการสื่อสารทำความเข้าใจ เขาทั้งสองได้อธิบายลักษณะการนำและการใช้กลยุทธ์ของอธิการบดีในแต่ละสถาบัน และสรุปเสนอแนะสิ่งที่ผู้นำทางการบริหารควรจะทำ

Cameron และ Ettington (1988) ได้ทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การในองค์การทั่วไปพบว่าการโยงความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะวัฒนธรรมองค์การกับความมีประสิทธิภาพ ความสัมพันธ์ดังกล่าวคือความเข้มแข็งทางวัฒนธรรม (Cultural strength) และความสอดคล้องของวัฒนธรรม (Cultural congruence) มีความสัมพันธ์โดยตรงกับประสิทธิภาพขององค์การ ในเมื่อความเข้มแข็งทางวัฒนธรรม หมายถึง การมีพลังทางวัฒนธรรมที่จะผลักดันให้เกิดความเชื่อไปในแนวเดียวกัน (Conmity) และความสอดคล้องทางวัฒนธรรม หมายถึง ความสอดคล้องเข้ากันได้และความมีลักษณะเหมือน ๆ กันขององค์ประกอบทางวัฒนธรรม คนทั้งสอง

ได้เสนอผลการวิจัยที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมคือ รูปแบบค่านิยมทางวัฒนธรรม ที่แข่งขันกัน (Competing value model) รูปแบบดังกล่าวได้จำแนกประเภทวัฒนธรรมองค์การเป็น 4 แบบ คือ แบบครอบครัว (Clan) แบบราชการ (Hierarchy) แบบการเฉพาะกิจ (Adhocracy) และแบบกลไกตลาด (Market) ซึ่งในแต่ละแบบนี้จะมีแบบของผู้นำ (Leader style) ความผูกพันยึดเหนี่ยวในองค์การ (Bonding) และลักษณะสำคัญของกลยุทธ์ขององค์การ (Strategic emphasis) แตกต่างกันไป โดยมีงานวิจัยยืนยันความสอดคล้องกันของลักษณะต่าง ๆ ที่เป็นอยู่ในวัฒนธรรมองค์การทั้ง 4 แบบ Cameron และ Ettington ได้นำวัฒนธรรมองค์การทั้ง 4 แบบนี้ ไปตรวจสอบกับองค์การของวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกา 334 วิทยาลัย พบว่า ลักษณะวัฒนธรรมองค์การของวิทยาลัยเป็นแบบครอบครัวมากที่สุด รองลงไปคือ แบบราชการ แบบการเฉพาะกิจ และแบบกลไกตลาด ตามลำดับ

Rousseau (1990) ได้ศึกษาหน่วยงานบริการ 32 หน่วย พบว่า ความพึงพอใจ หรือ วัฒนธรรมองค์การที่แสดงถึงทีมที่เรียกว่าวัฒนธรรมเชิงสร้างสรรค์ มีความสัมพันธ์กับความชัดเจน ความถูกต้องขององค์การ ความพึงพอใจในงาน ความคงอยู่และข้อเสนอแนะของผู้อื่นกับองค์การ ส่วนวัฒนธรรมองค์การเชิงตั้งรับ - เชื้อยชาและวัฒนธรรมองค์การเชิงตั้งรับ - ก้าวร้าว มีความสัมพันธ์ทางลบกับสิ่งที่กล่าวมาข้างต้น Rousseau เสนอว่าผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ มีความสัมพันธ์กับการเสริมสร้างพลังอำนาจ

Kratina (1990) ศึกษาความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์การและภาวะผู้นำกับความพึงพอใจในงานและการลาออกของพยาบาล โดยใช้ลักษณะวัฒนธรรมองค์การของ Wallach ที่แสดงลักษณะของวัฒนธรรมองค์การไว้ 3 ลักษณะ คือ 1) ระบบราชการ ที่แสดงถึงสายการบังคับบัญชา และพื้นฐานอยู่บนการควบคุมและอำนาจและความมีสติ 2) นวัตกรรม หรือการทำสิ่งใหม่ คือการสร้างสรรค์ ความกระตือรือร้น ตื่นเต้น ความรู้สึกกับความท้าทายและความเสี่ยง 3) สนับสนุน คือ ความอบอุ่น ความเป็นเพื่อน ความไว้วางใจ และให้ความร่วมมือ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคือพยาบาลที่ปฏิบัติงาน ใน 4 โรงพยาบาลทั้งแผนกอายุรกรรม ศัลยกรรมและหน่วยงานพิเศษ จากการศึกษาพบว่าความพึงพอใจในงานและพฤติกรรมภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมที่มีการสนับสนุนและวัฒนธรรมที่ก่อให้เกิดสิ่งใหม่ และต่อมาได้มีการศึกษาโดยใช้ OCI ในการศึกษาตัวแปรที่ Cook และ Lafferty(1989) ได้อธิบายลักษณะของวัฒนธรรมองค์การไว้ 3 ลักษณะคือ ลักษณะแบบสร้างสรรค์ ลักษณะแบบตั้งรับ-เชื้อยชา และลักษณะแบบตั้งรับ-ก้าวร้าว

ซึ่งลักษณะแบบสร้างสรรค์จะมีความสอดคล้องกับลักษณะวัฒนธรรมที่ก่อให้เกิดสิ่งใหม่และวัฒนธรรมที่ให้การสนับสนุน

Roussel (1990) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การและแบบของผู้นำในโรงพยาบาลจิตเวชของชุมชน โดยกล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การและภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จในการดูแลสุขภาพ ใช้การสังเกตอย่างมีส่วนร่วม การสัมภาษณ์ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ และใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำ การสื่อสาร การทำงาน สภาพแวดล้อม โครงสร้าง ประวัติ ภาระหน้าที่ และการฝึกอบรม ผลการวิจัยพบว่า มีช่องว่างระหว่างองค์ประกอบทั้งหมดโดยเฉพาะอย่างยิ่งระหว่างภาระหน้าที่ เป้าหมาย และปรัชญา พบว่ามีวัฒนธรรมหลัก ๆ 2 ประการในองค์การ คือ วัฒนธรรมของกลุ่มบุคคล (corporate culture) และวัฒนธรรมองค์การ (Organizational culture) นอกจากนี้ยังพบว่า ภายในองค์การมีความคับข้องใจ มีแรงจูงใจต่ำ และผลผลิตของพนักงานลดลง ซึ่งเป็นผลมาจากความสับสน เกี่ยวกับองค์ประกอบต่างๆ ของวัฒนธรรมองค์การ

Guilmette (1992) ศึกษาถึงวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิภาพ คือ การบริหารภายในองค์การซึ่งประกอบด้วย รูปแบบการปฏิบัติงานการทำงานเป็นทีม ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน และผู้บริหารการรับรู้สภาพแวดล้อม การปรับตัวเข้ากับองค์การ การรับรู้เป้าหมายขององค์การและค่านิยมในการทำงานโดยศึกษาตัวแปรเหล่านี้ มีผลต่อความพึงพอใจในงานความผูกพันกับองค์การ การตั้งใจในการทำงาน การคงอยู่ในงาน การจัดหาบุคลากรเข้าทำงาน โดยศึกษาในพยาบาลประจำการ 54 คน ในโรงพยาบาลของรัฐ ผลการศึกษาพบว่า

1) รูปแบบการทำงานเป็นทีม มีความพึงพอใจมากกว่าการทำงานไม่เป็นทีม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ไม่มีความแตกต่างกับความผูกพันกับองค์การ การตั้งใจทำงาน การคงอยู่และการจัดหาบุคลากร

2) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานกับผู้บริหารมีความร่วมมือสูง มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจงาน ความผูกพันกับองค์การ และการตั้งใจในการทำงาน แต่ไม่มีความแตกต่างกับการจัดหาบุคลากรและการคงอยู่ในงาน

3) ระดับการรับรู้สิ่งแวดล้อมสูงขึ้น สัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน ความผูกพันกับองค์การความตั้งใจในการทำงาน แต่ไม่แตกต่างกันกับการจัดหาบุคลากรและการคงอยู่ในงาน

4) การรับรู้ถึงการสนองตอบการปรับตัวเข้ากับองค์การสูงขึ้น สัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน ความผูกพันกับองค์การ การจัดหาบุคลากร การคงอยู่ในงานแต่ไม่แตกต่างกันกับความตั้งใจในการทำงาน

5) การรับรู้ของพนักงานถึงความรู้สึกถึงภารกิจหลักขององค์การและการมองกลยุทธ์ระยะยาวขององค์การสูงขึ้นสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน ความผูกพันกับองค์การ การจัดหาบุคลากร และการคงอยู่ในงาน แต่ไม่แตกต่างกันกับความตั้งใจทำงาน

6) ระดับค่านิยมในการทำงานสูงขึ้น มีความสัมพันธ์อย่างสูงกับความพึงพอใจในงาน ความผูกพันในงานการคงอยู่ การจัดหาบุคลากรและการตั้งใจในการทำงาน

ดังนั้น วัฒนธรรมการทำงานที่ดีคือ การปลูกฝัง ค่านิยม การทำงาน และองค์ประกอบต่างๆ จะช่วยลดปัญหาการขาดแคลนบุคลากรพยาบาลได้รวมทั้งจัดหาพยาบาลที่มีความเหมาะสมกับองค์การและหน่วยงานได้แนวทางหนึ่ง

Charlotter และคณะ (1993) ศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านรูปแบบผู้นำ ความพึงใจในงาน การปรับตัวเข้ากับองค์การ ความรู้ความสามารถในงานตลอดจนการสนับสนุนของงานมีความสัมพันธ์กับลักษณะวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์(Constructive Styles)โดยศึกษาในโรงพยาบาลฉุกเฉิน 7 แห่ง ในรัฐเพนซิลเวเนีย สหรัฐอเมริกา และผลการวิจัยเสนอแนะถึงการบริหารมีส่วนสำคัญต่อรูปแบบวัฒนธรรมในทางบวก โดยเป็นการสร้างเสริมอำนาจให้กับพยาบาลระดับ ปฏิบัติการให้มีอิสระในการทำงาน และพึงพอใจงาน รวมทั้งการออกแบบการทำงานใหม่ เช่น การทำงานเป็นทีม เป็นต้น ดังนั้น คุณลักษณะสำคัญขององค์การ จึงมีความสัมพันธ์กับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การในทางบวก ในเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งคาดว่ามีส่วนสำคัญในการพัฒนางานบุคคลและองค์การ สมาชิกทุกคนในองค์การทำงานอย่างมีความสุขผูกพันกับองค์การและสมาชิก และช่วยลดปัญหาการโอนย้าย ลาออก ได้แนวทางหนึ่ง

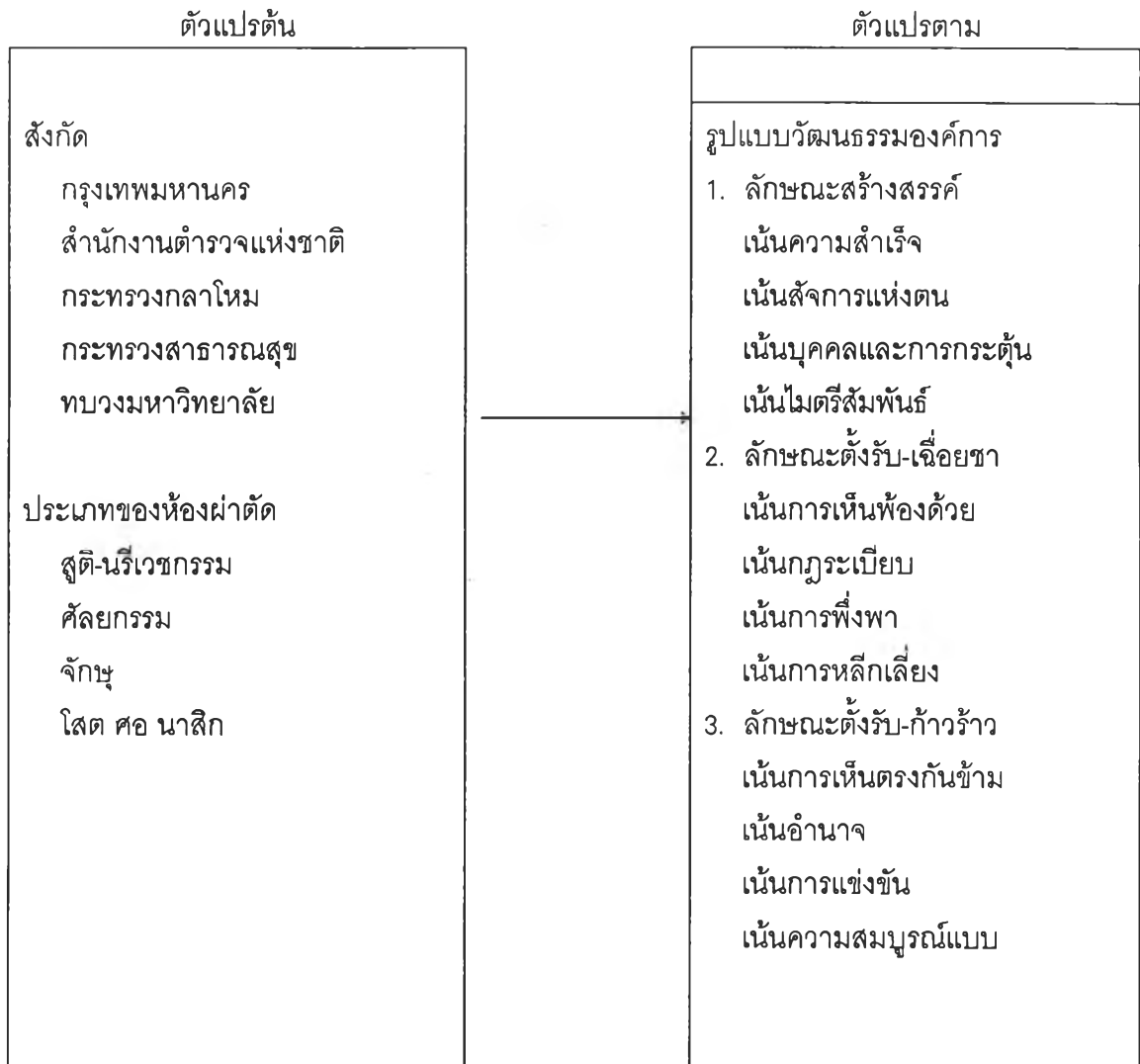
Barnett (1997) ได้ศึกษาถึงอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การ สภาพแวดล้อมในการทำงาน และชีวิตการทำงานส่วนบุคคลต่อความพึงพอใจในงาน และความยึดมั่นผูกพันต่ออาชีพของนักศึกษาผู้บริหารระดับกลางขององค์การ ผลการวิจัยพบว่า ชีวิตการทำงานส่วนบุคคลและวัฒนธรรมองค์การสามารถทำนายความพึงพอใจในงาน และความยึดมั่นผูกพันต่ออาชีพได้มากกว่าปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน และพบว่า ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่ออาชีพ

Kerber (1997) ได้ศึกษาถึง การรับรู้วัฒนธรรมองค์การและการประเมินบุคลากร เพื่อปรับปรุงการทำงานและประเมินระบบบริการทางสุขภาพจิต โดยใช้การศึกษาเชิงคุณภาพ ใน 6 ประเด็นคือ

- 1) ประเด็นสำคัญของการประเมินบุคลากรที่พิจารณาถึงการปรับปรุงการทำงาน
- 2) ประเด็นทางวัฒนธรรมที่สัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ
- 3) ผลกระทบของการมีส่วนร่วมในการสนทนากลุ่ม (focus group)
- 4) การใช้วิธีเชิงคุณภาพเพื่อวิเคราะห์ข้อมูล
- 5) การพิจารณาที่เฉพาะเจาะจงสำหรับบุคลากรผู้ให้การดูแลทางสุขภาพจิต
- 6) กระบวนการประเมินผล สำหรับระบบบริการที่เฉพาะเจาะจงที่มีผลกระทบต่อระบบขององค์การที่ใหญ่กว่า

ผลการวิจัยพบว่า มีประเด็นหลัก 6 ประการ ที่บ่งชี้ถึงวัฒนธรรม ระบบและภาวะผู้นำที่ประนีประนอม คุณภาพของการให้บริการ คือ 1) การเข้าใจถึงกระบวนการทั้งหมดของการให้บริการ 2) การสนทนากลุ่มมีประโยชน์ ส่งเสริมให้เกิดความเข้าใจ และเน้นให้เห็นความจำเป็นของการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ 3) บุคลากรรับรู้ว่าการบริหารในระดับที่สูงกว่าไม่ได้ให้การสนับสนุน 4) บุคลากรรับรู้ถึงการปรับปรุงการทำงานเป็นความคลุมเครือ และไม่สัมพันธ์กัน 5) บุคลากรตระหนักถึงความซับซ้อนของการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นกระบวนการทางอารมณ์เป็นผลมาจากความคับข้องใจ และความประนีประนอมคุณภาพของบริการต่อผู้ป่วย และ 6) การได้รับข้อมูลที่สำคัญสำหรับบริการที่มีคุณภาพเป็นการประนีประนอมระหว่างความท้าทายของการดูแลทางสุขภาพจิตกับความซับซ้อนของระบบ

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่ผ่านมา พบว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่มีความเฉพาะตามลักษณะขององค์การ และยังไม่มีการศึกษาถึงวัฒนธรรมองค์การของพยาบาลห้องผ่าตัด จึงเป็นสิ่งที่น่าจะศึกษาว่าวัฒนธรรมองค์การของกลุ่มงานพยาบาลห้องผ่าตัดในโรงพยาบาลรัฐบาล เขตกรุงเทพมหานครเป็นอย่างไร โดยมีกรอบแนวคิดดังนี้



แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย