

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลวิชาชีพและความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความขัดแย้ง ระบบรางวัล และวัฒนธรรมองค์กร กับความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลเอกชนสังกัดมูลนิธิ กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากตำรา เอกสารหนังสือ วารสาร บทความ และงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง สรุปสาระสำคัญดังหัวข้อต่อไปนี้

ความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์กร

- ความหมายของความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์กร
- ความสำคัญของความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์กร
- แนวคิดของความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์กร
- ปัจจัยที่มีผลต่อความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์กร
- กระบวนการเกิดความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์กร
- กลยุทธ์การสร้างความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์กร
- งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การจัดการความขัดแย้ง

- ความหมายของความขัดแย้ง
- แนวคิดความขัดแย้ง
- ผลของความขัดแย้ง
- การจัดการความขัดแย้ง
- ประโยชน์ของการจัดการความขัดแย้ง
- งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ระบบรางวัล

- ประเภทของระบบรางวัล
- งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วัฒนธรรมองค์กร

- ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร
- หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์กร

- แนวคิดและทฤษฎีของวัฒนธรรมองค์การ
- ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ
- อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ
- วัฒนธรรมองค์การโรงพยาบาลเอกชนในกำกับมูลนิธิ
- งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

โครงสร้างและการบริหารงานของโรงพยาบาลเอกชนในกำกับมูลนิธิ

ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ

ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ (Organizational Commitment) เป็นเรื่องที่ได้รับ ความสนใจมาจากทั้งผู้บริหารและนักวิชาการ เนื่องจากเป็นคุณสมบัติที่ผู้บริหารประสงค์จะให้ เกิดขึ้นในองค์การ ผลการวิจัยที่ผ่านมาพบว่า ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การเป็นเครื่องพยากรณ์ พฤติกรรมองค์การของสมาชิกได้ (อนันต์ คงจันทร์, 2529) นอกจากนี้จากการศึกษาของ Steers (1977) พบว่า ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การนั้นสามารถใช้ทำนายอัตราการเข้า-ออกจางาน (Turnover) ของสมาชิกองค์การได้ดีกว่าการศึกษาในเรื่องความพึงพอใจในงานเสียอีก เนื่องจาก บางครั้งแต่ละบุคคลอาจไม่พอใจเงินเดือนที่เขาได้รับ หรือไม่พอใจผู้บังคับบัญชา นั่นคือ เขามี ความไม่พอใจในงานเกิดขึ้น แต่ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การในระดับสูงอาจจะสามารถครอบงำ หรือข่มความไม่พอใจของเขาไว้ ทำให้บุคคลตัดสินใจที่จะมีส่วนร่วมอยู่กับองค์การต่อไป

ความหมายของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ

นักวิชาการที่ศึกษาเกี่ยวกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ (Organizational Commitment) ได้ให้ความหมายและคำนิยามของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ ไว้ต่างๆกันหลาย ทศนะ ดังนี้

Grusky (1966, อ้างใน โสภาก ทรัพย์มากอุดม) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ธรรมชาติของความสัมพันธ์ของสมาชิกต่อระบบทั้งหมด และมีปัจจัย 2 อย่างที่จะทำให้ บุคคลยึดติดกับองค์การคือ รางวัลที่เขาได้รับจากองค์การและประสบการณ์ที่เขาได้รับจาก องค์การ

Skeldon (1971) มีความเห็นว่า ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ เป็นทัศนคติของบุคคลที่เชื่อมโยงระหว่างเอกลักษณ์ของตนกับองค์การ บุคคลที่มีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ จะมีการประเมินผลองค์การในทางบวก และตั้งใจปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

Hrebiniak & Alutto (1972) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง การที่บุคคลไม่เต็มใจที่จะลาออกจากองค์การ ไม่ว่าจะ เป็นเพื่อรายได้ สถานภาพ ความเป็นอิสระของวิชาชีพ หรือการมีเพื่อนร่วมงานมากขึ้น ซึ่งเป็นผลมาจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์การ ในรูปของการลงทุนทางกาย และกำลังสติปัญญาในช่วงระยะเวลาหนึ่ง

Buchanan II (1974) กล่าวว่า ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การเป็นความรู้สึกว่าเป็นพวกเดียวกัน มีความรู้สึกผูกพันอยู่กับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ มีความผูกพันอยู่กับบทบาทของตนที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายและค่านิยมนั้น และมีความผูกพันต่อผลประโยชน์ขององค์การ ซึ่งเขาได้กล่าวว่าความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ (Identification) คือ การยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การมาเป็นเป้าหมายของตน
2. การมีส่วนร่วม (Involvement) คือ ความรู้สึกผูกพันทางจิตใจในภาระหน้าที่ต่อองค์การ
3. ความจงรักภักดี (Loyalty) คือ ความรู้สึกรักและผูกพันที่มีต่อองค์การ

Porter และคณะ (1974) ให้ความหมายของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การว่า หมายถึง ลักษณะความสัมพันธ์อย่างแน่นแฟ้นของแต่ละบุคคล ที่แสดงถึงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และเกี่ยวข้องเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ประกอบด้วยลักษณะ 3 ประการ ได้แก่

1. มีความเชื่ออย่างแรงกล้า ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ
2. มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมาก ในการปฏิบัติงานเพื่อผลประโยชน์ขององค์การ
3. มีความปรารถนาอย่างแรงกล้า ที่จะพยายามรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิก ขององค์การ

Beer และคณะ (1984) กล่าวว่า ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ เป็นความรู้สึกจงรักภักดี และความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์การ โดยมีความผูกพันทางจิตใจ รู้สึกว่าตนเองเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์การ

Allen และ Meyer (1990) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นความรู้สึกที่บุคลากรมีต่อองค์การโดยเป็นสิ่งที่เหนี่ยวรั้ง (Golden Handcuff) ให้คนคงอยู่ในองค์การ ประกอบด้วยโครงสร้าง 3 ลักษณะ ดังนี้

1. ความผูกพันด้านความรู้สึก (Affective Commitment) หมายถึง ความปรารถนาอย่างแรงกล้าของบุคคลที่จะทำงานอย่างต่อเนื่องสำหรับองค์การ เพราะเขาเห็นด้วยหรือต้องการที่จะกระทำเช่นนั้นเป็นการผูกมัดทางด้านอารมณ์ในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

2. ความผูกพันต่อเนื่อง (Continuance Commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากการประเมินของบุคคล โดยมีพื้นฐานอยู่บนต้นทุนที่บุคคลให้กับองค์การเกี่ยวกับทางเลือกที่มีของบุคคลและผลตอบแทนที่บุคคลได้รับจากองค์การ โดยจะแสดงออกในรูปของพฤติกรรมต่อเนื่องในการทำงานของบุคคลว่าจะทำงานอยู่กับองค์การนั้นต่อไปหรือโยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน

3. ความผูกพันที่เกิดจากมาตรฐานทางสังคม (Normative Commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากค่านิยม วัฒนธรรมหรือบรรทัดฐานของสังคม เป็นความผูกพันที่เกิดขึ้นเพื่อตอบแทนในสิ่งที่บุคคลได้รับจากองค์การ แลแสดงออกในรูปของความจงรักภักดี และตั้งใจที่จะอุทิศตนให้กับองค์การ กล่าวคือ บุคคลรู้สึกว่ามีเมื่อเข้าไปเป็นสมาชิกขององค์การ ต้องมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การนั้นเป็นหน้าที่ หรือความผูกพันที่สมาชิกขององค์การต้องปฏิบัติต่อองค์การ

Robbin (1998: 142) กล่าวว่า ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ระดับของความต้องการที่จะมีส่วนร่วมในการทำงาน ให้กับหน่วยงานหรือองค์การที่ตนเองเป็นสมาชิกอยู่ อย่างเต็มกำลังความสามารถและศักยภาพที่มีอยู่

ประภา ทองวัฒนา (2542: 17) กล่าวว่า ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การเป็นการแสดงตนอย่างภาคภูมิใจในองค์การ มีความเกี่ยวพันและเต็มใจที่จะทำงานในองค์การ มีความภักดีต่อองค์การและเต็มใจที่จะทุ่มเทการทำงานและปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์การต่อไป

เมทินี จิตรอ่อนน้อม (2542: 21) กล่าวว่า ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ คือ การที่บุคคลมีความสัมพันธ์อย่างแน่นแฟ้นกับองค์การ มีความผูกพันยึดมั่นกับค่านิยมและเป้าหมายขององค์การ จงรักภักดี มีส่วนร่วมเป็นส่วนหนึ่งขององค์การและคงอยู่ในองค์การ

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลและพฤติกรรมที่บุคคลแสดงต่อองค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่ โดยยอมรับ

เป้าหมายขององค์กร เต็มใจที่จะปฏิบัติงาน เพื่อความสำเร็จขององค์กร มีความจงรักภักดีต่อองค์กรและต้องการอยู่กับองค์กรต่อไป

ความสำคัญของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร

ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรมีความสำคัญยิ่งต่อการบริหารองค์กร เพราะการที่บุคลากรมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร มีความเชื่อถือ ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร มีความเต็มใจทุ่มเท ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร เพื่อความสำเร็จและความผาสุกในการอยู่ร่วมกันของคนในองค์กร และคงอยู่ในองค์กร (Mowday, Steers & Porter, 1979; Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974; Steers, 1977; Steer, 1984; Steers & Porter, 1983; Steers & Porter, 1991) ดังนั้น ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรจึงมีส่วนช่วยธำรงรักษาบุคลากรและรักษาผลประโยชน์ขององค์กร นอกจากนี้ ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรยังเป็นดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพขององค์กรด้วย (Steers, 1977) ดังนั้นผู้บริหารควรหาทางเพิ่มระดับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร เนื่องจากพบว่า คนที่มีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรสูงจะมีการทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงาน ช่วยเพิ่มผลผลิตให้แก่องค์กร และมีแนวโน้มที่จะคงอยู่ในองค์กรเป็นระยะเวลาอันยาวนานไม่คิดจะออกไปจากองค์กร จากการศึกษาพบว่า ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระยะเวลาในการปฏิบัติงาน (Steers & Porter, 1983; Steers & Porter, 1991) นอกจากนี้ ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรยังทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน (Acron, Ratner & Crawford, 1997; Irving et al, 1997; Meyer et al, 1993 cited in Irving, 1997; Porter et al, 1974) ลดความขัดแย้ง (เสนาะ ตีเขยว, 2535; ฟาริดา อิบราฮิม, 2542; Reichers, 1986) และเมื่อสมาชิกมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรย่อมส่งผลให้บุคลากรในองค์กรลดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ สดอัตรการลาออก (จารุณี วงศ์คำแน่น, 2537; Steers, 1977) Steers (1977) กล่าวว่า ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรมีเสถียรภาพมากกว่าความพึงพอใจในงานเพราะความรู้สึกยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรจะมีการพัฒนาอย่างช้าๆแต่จะมั่นคงตามระยะเวลาที่ผ่านมา ดังนั้น จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญและรับผิดชอบในการธำรงรักษาบุคลากรที่จะรักษาผลประโยชน์ให้แก่องค์กร โดยการเสริมสร้างความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรให้กับบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีขององค์กรต่อไป

แนวคิดของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ

แนวคิดของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การได้รับความสนใจอย่างมากจากนักวิจัยและนักบริหารองค์การ เพื่อหาวิธีเพิ่มความคงอยู่และผลการปฏิบัติงานของบุคลากร การศึกษาความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การนั้น Mowday และคณะ (1979) แบ่งแนวคิดของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การเป็น 2 ลักษณะ คือ แนวคิดด้านพฤติกรรมและแนวคิดด้านทัศนคติ

แนวคิดด้านพฤติกรรม

แนวคิดด้านพฤติกรรมมองความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การในรูปของความสม่ำเสมอของพฤติกรรม คือ เมื่อคนมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การก็จะมี การแสดงออกในรูปของพฤติกรรมที่ต่อเนื่องหรือความสม่ำเสมอในการปฏิบัติงาน ไม่คิดที่จะเปลี่ยนแปลงโยกย้ายที่ทำงาน มีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน เพื่อให้้องค์การประสบความสำเร็จ การที่บุคคลมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การเนื่องจากเขาได้พิจารณาอย่างถี่ถ้วนถึงผลได้และผลเสียที่จะเกิดขึ้น หากเขาละทิ้งความเป็นสมาชิกขององค์การ และกลัวเสียผลประโยชน์ที่จะได้รับจากการลงทุนทำงานในองค์การมานาน

แนวคิดด้านทัศนคติ

แนวคิดด้านทัศนคติมีความเห็นว่าความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ คือ การที่บุคคลรู้สึกว่าคุณเองมีความเกี่ยวข้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมีส่วนร่วมในองค์การ (Matheiu & Zajac, 1990) มีความรู้สึกว่าเป็นเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงานของเขาและองค์การมีความสอดคล้องกัน (Hall, Schneider & Nygren, 1970) ทำให้เขายอมรับเป้าหมายขององค์การ มีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ และมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การ ผู้ที่ศึกษาแนวคิดด้านทัศนคติที่มีชื่อเสียงคือ Porter และคณะ (1974) ซึ่งได้กล่าวถึงความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การว่ามีลักษณะ 3 ประการ คือ

1. มีความเชื่ออย่างแรงกล้า ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ ซึ่งเป็นทัศนคติทางบวกที่บุคคลมีต่อองค์การ คือ มีความเชื่อว่าองค์การนี้เป็นองค์การที่ดีที่สุดที่จะทำงานด้วย มีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์การ มีค่านิยมที่กลมกลืนกับสมาชิกคนอื่นๆ ขององค์การ และมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การ

2. มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อผลประโยชน์ขององค์การ โดยบุคคลจะอุทิศกำลังกายกำลังใจปฏิบัติภารกิจขององค์การอย่างเต็มที่ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

ขององค์กร รวมทั้งมีความเต็มใจที่จะอุทิศตนเองเพื่อความผาสุกในการอยู่ร่วมกัน ของคนในองค์กร

3. มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกขององค์กร บุคคลมีความจงรักภักดีต่อองค์กร มีความภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกขององค์กร ไม่ปรารถนาที่จะโยกย้าย เปลี่ยนแปลงหรือลาออกจากองค์กร ถึงแม้ว่าจะมีงานที่คล้ายคลึงหรือได้รับผลตอบแทนมากกว่า

ภรณ์ มหามานนท์ (2529: 94) กล่าวว่า ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรสามารถแบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. ความยึดมั่นผูกพันที่เป็นทางการต่อองค์กร (Formal attachment) เป็นการแสดงออกโดยการปรากฏตัวไปทำงานตามเวลาที่กำหนด

2. ความผูกพันทางจิตใจและความรู้สึก (Commitment) เป็นความผูกพันหรือความสนใจของบุคลากรที่มีอย่างจริงจังต่อเป้าหมาย ค่านิยมและวัตถุประสงค์ของนายจ้าง มีทัศนคติที่ดีต่อนายจ้าง และเต็มใจที่จะทุ่มเทพลังในการทำงานเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้สะดวกขึ้น

ปัจจัยที่มีผลต่อความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร

แม้ว่าจะมีการศึกษาเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรอย่างกว้างขวางเพียงใดก็ตาม ยังพบว่ายังไม่มีการศึกษาใดที่นำเสนอตัวแปรที่สามารถชี้ชัด หรือตัดสินได้ว่า ตัวแปรใดที่มีอิทธิพลต่อความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรได้อย่างครอบคลุมและสมบูรณ์แบบ โดยผลจากการศึกษาของนักวิชาการต่างๆ ได้พยายามนำเสนอตัวแปรที่ใช้ในการทำนายความผูกพันต่อองค์กรในหลายลักษณะ ได้แก่

Mowday, Steers & Porter (1982) ได้เสนอปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรเพิ่มจากของ Steers (1977) โดยเพิ่มปัจจัยด้านลักษณะขององค์กรหรือโครงสร้างขององค์กรว่าเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ซึ่งแบ่งปัจจัยออกเป็น 4 กลุ่มใหญ่ๆ คือ

1. ลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristics) ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา ระยะเวลาปฏิบัติงาน สถานภาพสมรส และความต้องการความก้าวหน้า ลักษณะส่วนบุคคลเป็นปัจจัยที่มีศักยภาพต่อความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่เข้ามาทำงานในวัน

แรก ซึ่งบุคลากรที่มีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรสูงในวันแรกของการทำงาน มักจะคงอยู่ในองค์การนั้นต่อไป (Crampon et al, 1978 cited in Neale & Northcraft, 1991) จะมีความตั้งใจรับผิดชอบในการปฏิบัติงานและสร้างผลประโยชน์อื่นๆต่อองค์กร

2. ลักษณะงาน (Job characteristics) ลักษณะงานที่แตกต่างกันจะมีอิทธิพลต่อระดับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน ลักษณะงานที่ดีจะเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรรู้สึกอยากทำงานเพื่อสร้างผลงานให้มีคุณค่าและเป็นรางวัลให้กับตัวเอง แม้ว่าผลงานจะไม่ดีก็ยังคงทุ่มเทความพยายามให้มากขึ้นต่อไปเพื่อเพิ่มรางวัลให้กับตนเอง (Hackman & Oldham, 1978 cited in Steers, 1984) ลักษณะงานที่มีอิทธิพลต่อความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ความหลากหลายของงาน เอกลักษณะของงานหรือความชัดเจนของงาน ความเป็นอิสระในการทำงาน งานที่ท้าทาย และการให้ข้อมูลย้อนกลับ

3. ลักษณะองค์กร (organizational characteristics) พบว่า ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับความเป็นทางการขององค์กร การกระจายอำนาจ ระดับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ความรู้สึกเป็นเจ้าของ และการควบคุมขององค์กร

4. ประสบการณ์จากการทำงาน (work experience) เป็นแรงทางด้านสังคมซึ่งมีอิทธิพลสำคัญในการเกิดความรู้สึกเกี่ยวข้องกับองค์กร ได้แก่ ความรู้สึกที่องค์กรเป็นที่พึ่งพาได้ ความรู้สึกที่ตนมีความสำคัญต่อองค์กร ความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองต่อองค์กร โอกาสการมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

Sheldon (1971) มีความเห็นว่า องค์ประกอบที่สัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การจะเกี่ยวข้องกับระยะเวลาทำงานในองค์การ อายุ เพศ ระดับตำแหน่ง รวมถึงปัจจัยที่เป็นประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติงาน ดังนี้

1. ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาเพื่อประกอบอาชีพ
2. ความผูกพันกับเพื่อนร่วมงาน
3. การพัฒนาประสบการณ์และความสนใจในอาชีพ

ในขณะที่ Hrebiniak & Alutto (1972, p.566) พบว่า ตัวแปรที่ใช้ในการทำนายความผูกพันต่อองค์การได้ดีที่สุดคือ

1. ความตึงเครียดในบทบาท (Role Tension)
2. ระยะเวลาของประสบการณ์ในการทำงาน
3. ความไม่พึงพอใจ อันเนื่องมาจากความรู้สึกไม่ก้าวหน้าในการทำงาน

เมื่อไม่นานมานี้ Allen & Meyer (1990) ได้นำเสนอรูปแบบของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรว่าน่าจะประกอบด้วย 3 ลักษณะ ที่พวกเขาเรียกว่าความผูกพันด้านจิตใจ (Affective Commitment) ด้านการคงอยู่ (Continuance Commitment) และด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment) แม้ว่าโดยทั่วไปแล้ว ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรจะเป็นสิ่งที่เชื่อมโยงระหว่างพนักงานและองค์กรซึ่งช่วยลดอัตราการลาออกของพวกเขาลงได้ ถ้าพิจารณาอย่างละเอียดแล้วจะเห็นได้ว่า การเชื่อมโยงนั้นมีความแตกต่างกันไป กล่าวคือ พนักงานที่มีความผูกพันด้านจิตใจ เนื่องจากพวกเขาปรารถนา (Want) ที่จะอยู่ในองค์กร ส่วนพนักงานที่มีความผูกพันด้านการคงอยู่ เนื่องจากพวกเขาจำเป็น (Need) ที่จะอยู่ในองค์กร และในขณะที่พวกที่มีความผูกพันด้านบรรทัดฐาน เนื่องจากพวกเขาารู้สึกว่าเขาควรจะ (Ought) อยู่ในองค์กร

ทั้ง 3 ลักษณะช่วยให้เห็นถึงการแบ่งแยกเกี่ยวกับองค์ประกอบ (Component) ของความยึดมั่นผูกพันมากกว่าจะเป็นเรื่องของประเภท (Type) ของความยึดมั่นผูกพัน โดยพนักงานสามารถประเมินระดับความยึดมั่นผูกพันได้ตามสภาพการทางจิตใจของแต่ละคน เช่น พนักงานบางคนอาจรู้สึกว่าเขาจำเป็น (Need) และควรจะ (Ought) ต้องอยู่ในองค์กร ทั้งๆ ที่เขาปรารถนา (Want) ที่จะอยู่ หรือบางคนไม่รู้สึกว่าเขาจำเป็น (Need) และควรจะ (Ought) ต้องอยู่ในองค์กร แต่เขาปรารถนา (Want) ที่จะอยู่เอง เป็นต้น ซึ่งสิ่งนี้อาจกล่าวได้ว่า ความยึดมั่นผูกพันของบุคคลที่มีต่อองค์กรสามารถแบ่งแยกออกมาได้ตามสภาพการณ์ทางจิตใจ (Psychology State) ของแต่ละบุคคล

นอกจากนี้ ยังแสดงให้เห็นว่าทั้ง 3 องค์ประกอบ เกิดมาจากสภาพการณ์ที่แตกต่างกันไป ซึ่งขอชี้แจงโดยสังเขป (Dumham, Grube & Castaneda, 1994) ดังนี้

1. ความผูกพันด้านจิตใจ เกิดจาก 4 ปัจจัยหลัก คือ คุณลักษณะของบุคคล (Personal Characteristics) คุณลักษณะของงาน (Job Characteristics) ประสบการณ์ในการทำงาน (Work Experience) และคุณลักษณะของโครงสร้าง (Structural Characteristics) ดังนั้น ความผูกพันด้านจิตใจ จึงหมายถึง อารมณ์ความรู้สึกผูกพันของพนักงาน หรือความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์กร จากการศึกษาของ Steers (1977) และ Mottaz (1988) พบว่า ความผูกพันด้านจิตใจประกอบด้วย

1.1 การรับรู้เกี่ยวกับความมีอิสระของงาน (Task Autonomy) ความสำคัญของงาน (Task Significance) ความชัดเจนของงาน (Task Identity) และความหลากหลายของทักษะ (Skill Varieties)

1.2 การพึ่งพาองค์กร (Organizational Dependability) คือ ความรู้สึกของพนักงานต่อองค์กรในการมองถึงผลประโยชน์ที่จะได้รับ

1.3 การรับรู้ถึงการมีส่วนร่วมในการจัดการ (Participatory Management)

คือ ความรู้สึกของพนักงานว่า พวกเขาสามารถมีอิทธิพลในการตัดสินใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน

2. ความผูกพันด้านการคงอยู่ พัฒนามาจากปัจจัยพื้นฐาน 2 ปัจจัย ได้แก่ ขนาดหรือจำนวนของการลงทุนที่แต่ละบุคคลทำไป และการรับรู้ถึงการขาดทางเลือก โดยทั้ง 2 ปัจจัยส่งผลต่อการต้องการได้รับค่าตอบแทนมากขึ้น ซึ่งเกี่ยวข้องกับการยังคงอยู่ในองค์การต่อไปหรือไม่ด้วย ดังนั้น ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์การ (Continuance Commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากการจ่ายค่าตอบแทนแลกเปลี่ยนกับการคงอยู่ในองค์การของพนักงาน พบว่าประกอบด้วย อายุ (Age) สถานภาพของตำแหน่ง (Tenure) ความพึงพอใจในอาชีพ (Career Satisfaction) และความตั้งใจที่จะลาออก (Intent to leave)

3. ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ได้รับอิทธิพลมาจากประสบการณ์ของแต่ละบุคคล โดยเริ่มจากครอบครัว วัฒนธรรมสังคม และการหล่อหลอมขัดเกลาขององค์การ (Organizational Socialization) ในตอนเริ่มเข้าสู่องค์การ ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานเชื่อถือและฝังอยู่ในใจตั้งแต่แรกเข้าสู่องค์การ เช่น พนักงานที่มีพ่อแม่ที่เป็นพนักงานในองค์การด้วยระยะเวลาที่ยาวนาน หรือพนักงานที่ได้รับการสั่งสอนให้เห็นความสำคัญของความจงรักภักดีต่อองค์การ คนเหล่านี้จะเป็นผู้มีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การสูง กล่าวคือ สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่ปลูกฝังอยู่ในตัวพนักงานและเป็นสิ่งที่พบโดยผ่านวิถีปฏิบัติในองค์การตั้งแต่แรกเริ่มที่เข้าสู่องค์การ ซึ่งจะนำไปสู่ความเชื่อของพนักงานที่ว่า องค์การคาดหวังให้พวกเขามีความจงรักภักดีต่อองค์การให้มากที่สุด ดังนั้น ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน หมายถึง ภาวะผูกพันหรือหน้าที่ที่พนักงานได้รับการปลูกฝังว่าพวกเขาควรจะอยู่ในองค์การเป็นเรื่องของความสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการที่พนักงานรู้สึกว่าเขาควรจะอยู่ในองค์การ ซึ่ง Grube (1990) พบว่า ประกอบด้วย ความผูกพันกับผู้ร่วมงาน (Coworker Commitment) ประกอบด้วยมิติด้านจิตใจ และบรรทัดฐาน (Affective and Normative Dimension) การพึ่งองค์การ (Organization Dependability) และการมีส่วนร่วมในการจัดการ (Participatory Management)

จากข้างต้นจะเห็นได้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของ Allen & Meyer (1990) ได้ให้ความชัดเจนในการประเมินระดับความรู้สึกยึดมั่นผูกพันของแต่ละคน ตลอดจนมีการสรุปประเด็นเกี่ยวกับความยึดมั่นผูกพันไว้ค่อนข้างครอบคลุม จากการสำรวจผลงานวิจัยก่อนหน้านี้ พบว่า ผู้วิจัยโดยมากมักยึดแนวคิดของ Porter et al (1974) เป็นแนวทางในการศึกษา แต่สำหรับการศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยมีความสนใจและเลือกใช้แนวคิดตลอดจนตัวแปรที่

ใช้ในการวัดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของ Allen & Meyer (1990) เป็นแนวทางในการศึกษา เนื่องจากมีความเห็นว่า

1. การให้คำนิยามหรือความหมายและการกำหนดตัวแปรทำนายความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของทั้ง Porter et al (1974) และ Allen & Meyer (1990) นั้นไม่มีความแตกต่างกันมากนัก กล่าวคือทั้ง 2 แนวคิดให้ความหมายที่ค่อนข้างครอบคลุมและชัดเจน แสดงถึงความรู้สึก ทัศนคติของสมาชิกในองค์กรที่มีต่อองค์กร การยอมรับและความเต็มใจที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป แต่แนวคิดของ Allen & Meyer ได้มีการสรุปและกำหนดตัวแปรทำนายความผูกพันต่อองค์กรไว้เป็นด้านๆอย่างชัดเจน

2. ด้านการสร้างเครื่องมือวัดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ได้มีการศึกษาเปรียบเทียบเครื่องมือวัดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรจากแนวคิดทั้งสอง โดย Mathieu & Zajac (1990) ซึ่งทำการศึกษาลักษณะของเครื่องมือวัดด้านจิตใจ (Psychometric) ด้านความเชื่อมั่นและโครงสร้าง ปัจจัยของแบบสอบถามความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรตามแนวคิดของ Allen & Meyer เปรียบเทียบกับแบบสอบถามความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร (The Organization Commitment Questionnaire-OCQ) ตามแนวคิดของ Porter et al (1974) พบว่า เป็นไปตามงานวิจัยก่อนหน้านี้ที่ว่าเครื่องมือวัดของ Allen & Meyer (1990) สามารถวัดความผูกพันด้านจิตใจ ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ได้ดีในขณะที่พบว่า OCQ ซึ่งเป็นเครื่องมือวัดของ Porter et al (1974) นั้น วัดได้เฉพาะความผูกพันด้านจิตใจ และไม่สามารถวัดองค์ประกอบตัวอื่น คือ ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ได้เหมือนเครื่องมือวัดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของ Allen & Meyer (1990)

ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงเลือกศึกษาความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) ตามแนวคิดของ Allen & Meyer (1990) และวัดความรู้สึกยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรโดยใช้เครื่องมือวัดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรตามแนวคิดของ Allen & Meyer (1990) ที่สร้างขึ้นโดย อารีย์ เพ็ชรรัตน์ (2541) มาใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

กระบวนการเกิดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร

Miner (1992) อธิบายว่า ความยึดมั่นผูกพันมีความหมายมากกว่าความจงรักภักดีที่บุคคลจะทุ่มเทให้กับองค์กร และความยึดมั่นผูกพันยังหมายถึงความต้องการคงอยู่ในองค์กร มีขั้นตอนการเกิดดังนี้

1. ความผูกพันเบื้องต้น (Initial Commitment) เป็นความผูกพันที่เกิดขึ้นในเบื้องต้นที่บุคคลยังไม่ได้เริ่มงาน ปัจจัยที่มีผลต่อความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรในขั้นต้น ได้แก่

1.1 คุณลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย ค่านิยม ความเชื่อ และบุคลิกภาพ

1.2 ความคาดหวังเกี่ยวกับงาน

1.3 คุณลักษณะของทางเลือกของงาน ประกอบด้วย ความพึงพอใจ การยกเลิกไม่ได้ การเสียสละ การพิจารณาที่เหมาะสม

ปัจจัยทั้ง 3 ด้านจะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน บุคคลจะเลือกทำงานตามคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ตนมี คือ จากพื้นฐานของค่านิยม ความเชื่อ และบุคลิกภาพ ซึ่งปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคลทำให้เกิดความคาดหวังในงานนั้นๆ และเช่นเดียวกับคุณลักษณะของงานก่อนจะทำงานนั้นจริงบุคคลจะมีความคาดหวังในตัวเอง ซึ่งคุณลักษณะของงานเป็นความต้องการที่มีลักษณะที่ทำให้เขาอยากทำและพึงพอใจ ปัจจัยทั้ง 3 ประการนี้เป็นตัวแปรที่ทำให้เกิดความรู้สึกยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรในเบื้องต้น

2. ความผูกพันระหว่งการจ้างงานในช่วงแรก (Commitment Early Employment) เป็นความผูกพันที่เกิดขึ้นเมื่อเข้าทำงาน เป็นการประเมินสิ่งที่ได้พบตามความเป็นจริงจากงานนั้นซึ่งได้แก่

2.1 ประสบการณ์เริ่มแรกของการทำงาน (Initial Work Expression) ประกอบด้วย งาน การควบคุม กลุ่มทำงาน การจ่ายค่าตอบแทน องค์กร

2.2 ความรู้สึกกับผิดชอบ เป็นผลมาจากประสบการณ์เริ่มแรกของการทำงาน

2.3 ความผูกพันเบื้องต้น

3. ความผูกพันในช่วงปลาย เป็นความผูกพันที่บุคคลเข้าไปทำงานอยู่ในองค์กร ในช่วงระยะเวลาปฏิบัติงานหรืออายุงาน ปัจจัยที่มีผลต่อความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรในช่วงปลายนี้ ได้แก่ การลงทุน การมีส่วนร่วม การปรับเปลี่ยน

กลยุทธ์การสร้างความยึดมั่นผูกพันให้เกิดขึ้นในองค์กร

เสนาะ ตีเขาร์ (2536: 36-40) ได้เสนอกลยุทธ์การสร้างความยึดมั่นผูกพัน ให้เกิดขึ้นในองค์กรมีทั้งหมด 9 ประการ ดังนี้

1. สร้างให้คนรู้สึกว่าเป็นเจ้าของ ความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร เกิดจากการมีส่วนร่วมของทุกคนที่ทำงานอยู่ในองค์กร ผู้บริหารควรกระตุ้นให้ทุกคนเกิดความรู้

ลึกกว่าเขามีส่วนร่วมและมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร โดยใช้คำพูดที่ก่อให้เกิดบรรยากาศในทางสร้างสรรค์ เช่น ใช้คำว่าองค์กรของเรา

2. ผู้บริหารต้องให้เกียรติบุคลากร ผู้บริหารต้องแสดงออกถึงการยกย่องบุคลากรที่ปฏิบัติงานตามภาระผูกพันอย่างครบถ้วน ซึ่งการให้เกียรติบุคลากรเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นว่าไม่มีอะไรที่สำคัญมากกว่าความยึดมั่นผูกพันที่ทุกคนมีต่อองค์กร

3. อย่าให้การทำงานอยู่ภายใต้การตอบแทนซึ่งกันและกันระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติ ความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของบรรยากาศความร่วมมือกัน เพื่อประโยชน์ขององค์กร ไม่ใช่ผลประโยชน์ที่ต่างตอบแทนซึ่งกันและกัน

4. หลีกเลี่ยงการแสดงความชื่นชมส่วนตัวแต่ให้กระทำในนามขององค์กร สิ่งนี้จะทำให้บุคลากรเกิดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ซึ่งเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่เห็นว่าการงานขององค์กรมีความสำคัญ จะทำให้บุคลากรกระตือรือร้นหาวิธีที่ก่อให้เกิดผลดีที่สุดต่อองค์กร และเป็นการยอมรับว่าองค์กรและผู้บริหารเห็นความสำคัญของบุคลากรในองค์กร

5. ใช้การประชุมเพื่อสร้างความยึดมั่นผูกพัน ในการประชุมผู้บริหารจะต้องอธิบายแนวคิดและแสดงความรู้สึกเกี่ยวกับภาระผูกพันที่มีต่อองค์กร แสดงให้บุคลากรเห็นว่าองค์กรต้องการความช่วยเหลือและความร่วมมือจากทุกคน

6. สร้างบุคลากรใหม่ให้มีความยึดมั่นผูกพัน การพบปะครั้งแรกผู้บริหารต้องทำให้บุคลากรรู้ว่าเขาจะประสบความสำเร็จได้อย่างไร และต้องแสดงให้เห็นว่ามีความยินดีที่ผู้มาใหม่เข้ามาเป็นสมาชิกขององค์กร และเขาเหล่านั้นเป็นความหวังขององค์กร

7. แสดงให้เห็นความยึดมั่นผูกพันขององค์กรต่อบุคลากร เช่น อัตราค่าจ้างเงินเดือน สภาพการทำงาน พฤติกรรมและการแสดงออกด้วยคำพูดของผู้บริหาร นโยบายการเลื่อนตำแหน่ง การวางแผนอาชีพ เป็นต้น

8. ส่งจดหมายไปถึงบ้าน เมื่อบุคลากรปฏิบัติงานดีเด่นจนก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร ผู้บริหารจะต้องทำหนังสือแสดงความชื่นชมยินดีแล้งส่งไปยังบ้านของบุคคลนั้น เพื่อให้เขารู้สึกถึงคุณค่าที่องค์กรได้รับ ขณะเดียวกันทำให้เกิดความภาคภูมิใจทั้งแก่ตนเองและครอบครัว

9. ระวังข่าวลือแต่ใช้วิธีการสื่อสารที่เป็นกันเอง การสื่อสารแบบเป็นกันเองจะสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลได้ดีกว่าการสื่อสารอย่างเป็นทางการ ความแตกต่างของการสื่อสารแบบเป็นกันเองกับข่าวลือ คือ การสื่อสารแบบเป็นกันเองเป็นการสร้างบรรยากาศในทางบวกต่อองค์กร เป็นข่าวที่เป็นจริงและมีมาตรฐาน

ผู้บริหารที่สามารถสร้างบรรยากาศในการทำงานและสร้างความยึดมั่นผูกพันร่วมกันระหว่างคนในหน่วยงานและในองค์กร จะทำให้คนเกิดความรู้สึกร่วมกัน มีแนวทางและเป้าหมายร่วมกัน การใช้อำนาจบังคับก็ไม่มีผลจำเป็น คนจะอุทิศตัวให้กับงานด้วยความเต็มใจ ซึ่งเท่ากับเป็นการใช้อำนาจทางอ้อม

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาพบว่าผู้ที่ศึกษาเกี่ยวกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ดังนี้

Acron, Rather & Crawford (1997) ศึกษาเพื่อทดสอบทฤษฎีตัวแปร การบริหารงานแบบกระจายอำนาจ ความมีอิสระทางวิชาชีพ ความพึงพอใจในงานและความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ในผู้บริหารระดับต้นจำนวน 200 คนที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลที่มีขนาดใหญ่มากกว่า 100 เตียง ในเขตบริติชโคลัมเบีย ประเทศแคนาดา ผลการศึกษาพบว่า ความพึงพอใจในงานเป็นตัวทำนายที่สำคัญของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ส่วนการบริหารงานแบบการกระจายอำนาจส่งผลโดยตรงต่อความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ขณะเดียวกันส่งผลทางอ้อมต่อความมีอิสระทางวิชาชีพและความพึงพอใจในงาน

สะอาด วงศ์อนันต์นนท์ (2538) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ลักษณะงาน ประสบการณ์ในการทำงานและบทบาททางวิชาชีพกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างคือ พยาบาลวิชาชีพ จำนวน 380 คน ผลการศึกษาพบว่า

1. อายุ ระยะเวลาในการทำงาน ความมีอิสระในการทำงาน ความหลากหลายของงาน ความสำคัญของงาน ความรู้สึกที่ตนมีความสำคัญต่อองค์กร ผลบ่อนกลับของงาน ความรู้สึกที่องค์กรเป็นที่พึ่งพิงได้ ความคาดหวังได้รับการตอบสนองจากองค์กร ทักษะติดต่อเพื่อนร่วมงาน และองค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ความขัดแย้งทางบทบาทและความคลุมเครือทางบทบาทมีความสัมพันธ์ทางลบกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร

2. กลุ่มตัวแปรที่สามารถร่วมกันทำนายความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร คือ ความคาดหวังได้รับการตอบสนองจากองค์กร ความรู้สึกที่องค์กรเป็นที่พึ่งพิงได้ ความคลุมเครือทางบทบาท อายุ ทักษะติดต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร และความมีอิสระในการทำงาน สามารถอธิบายความผันแปรของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรได้

จรรย์ อุสาหะ (2542) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ความพึงพอใจในงานกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลประจำการในโรงพยาบาล สังกัดกรมควบคุมโรคติดต่อ กระทรวงสาธารณสุข กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลวิชาชีพและพยาบาลเทคนิค จำนวน 245 คน ผลการศึกษาพบว่า ความพึงพอใจในงานและอายุ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรและความมั่นคงในงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ เงินเดือนและค่าตอบแทน อายุ นโยบายการบริหาร สามารถร่วมทำนายความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร

ประภา ทองวัฒนา (2542) ศึกษาความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลวิชาชีพในจังหวัดชัยนาท กลุ่มตัวอย่าง คือ พยาบาลที่ปฏิบัติงานในจังหวัดชัยนาท จำนวน 262 คน ผลการศึกษาพบว่า พยาบาลมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับสูง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร คือ ตำแหน่ง ความมีอิสระในงาน ความหลากหลายของงาน ความมีเอกลักษณ์ของงาน ความสำคัญของผลป้อนกลับของงาน งานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อองค์กร ความรู้สึกว่างค์กรเป็นที่พึ่งพิงได้ ความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กร ทศนคติต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร ความขัดแย้งทางบทบาท และความคลุมเครือทางบทบาท ส่วนปัจจัยที่ร่วมทำนายความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ คือ ความรู้สึกว่างค์กรเป็นที่พึ่งพิงได้ ความคลุมเครือทางบทบาท ตำแหน่ง ความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อองค์กร ความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กรและความขัดแย้งทางบทบาท

ศุภวรรณ พันธุ์บูรณะ (2542) ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่กองสาธารณสุขภูมิภาค กระทรวงสาธารณสุข กลุ่มตัวอย่างเป็นเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในกองสาธารณสุขภูมิภาค กระทรวงสาธารณสุข จำนวน 148 คน ผลการศึกษาพบว่า

1.อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

2.ลักษณะงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับสูงและประสบการณ์ในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรในระดับปานกลาง

ชุตินา สุวรรณประทีป (2543) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลของรัฐ

กรุงเทพมหานคร จำนวน 400 คน ผลการศึกษาพบว่า ความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์การพยาบาลของพยาบาลอยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์การพยาบาล และสถานภาพสมรสมีความสัมพันธ์กับความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์การพยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนระดับการศึกษาและระยะเวลาที่ปฏิบัติงานไม่มีความสัมพันธ์กับความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์การพยาบาล และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของฝ่ายการพยาบาลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์การพยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

การจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management)

การจัดการความขัดแย้งเป็นเรื่องสำคัญมากอย่างหนึ่งที่ต้องจัดการต้องยอมรับและเตรียมการเพื่อให้เกิดการจัดการความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างผลดีแก่องค์การเนื่องจากความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาของการดำเนินชีวิต การดำเนินงานขององค์การที่มีความยุ่งยากซับซ้อน มีการสัมพันธ์กันทั้งงานและบุคคลที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันในองค์การ จึงทำให้ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ การเกิดความขัดแย้งในองค์การไม่ได้หมายความว่า จะเกิดผลทางลบเท่านั้น แต่ในความเป็นจริงในสถานการณ์ความขัดแย้งอาจก่อให้เกิดผลดีได้ ถ้าความขัดแย้งอยู่ในระดับพอดีจะสามารถทำให้เกิดคุณค่าและประโยชน์ต่อองค์การได้ ในกรณีเช่นนี้ความขัดแย้งจึงเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจที่ต้องแสวงหาความรู้ใหม่ ข้อมูลใหม่ แนวทางหรือวิธีการใหม่ ที่เหมาะสมแก่องค์การ ทำให้ทุกคนทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งจะส่งผลให้องค์การพัฒนาเจริญก้าวหน้า สำหรับความขัดแย้งที่ก่อให้เกิดผลทางลบ ถ้าความขัดแย้งอยู่ในระดับต่ำหรือระดับสูงจนเกินไป เช่น เมื่อความขัดแย้งอยู่ในระดับสูงจนเกินไป จะทำให้บรรยากาศของการทำงานร่วมกันตึงเครียด สัมพันธภาพระหว่างบุคคลลดลง เกิดมีการรวมตัวกันเป็นกลุ่มเล็กกลุ่มน้อย บางครั้งแยกตัวออกไปในแบบต่างคนต่างอยู่ และพยายามขัดขวางซึ่งกันและกันซึ่งจะส่งผลให้ประสิทธิภาพลดลง มีผลเสียต่อการทำงานเป็นทีมมากยิ่งขึ้น รวมทั้งเป็นการทำลายความขัดแย้งทางบวก ซึ่งทำให้เกิดผลเสียต่อองค์การโดยรวม ในทำนองเดียวกันถ้าความขัดแย้งมีในระดับต่ำจนเกินไป ทำให้ทั้งบุคคลและองค์การไม่เกิดการพัฒนา ไม่มีการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างสรรค์งานใหม่ให้แก่ตนเองและองค์การ ดังนั้นการจัดการความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพจะทำให้เกิดผลดีต่อองค์การพยาบาลและบริการพยาบาล โดยเฉพาะการปรับปรุงการปฏิบัติงาน การพัฒนาองค์การ ความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน และการยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์การ

ความหมายของความขัดแย้ง

Bernhard & Walsh (1995) กล่าวว่า ความขัดแย้งเกิดขึ้นมาเมื่อบุคคลสองฝ่าย หรือมากกว่า (บุคคล กลุ่ม หรือองค์การ) มีการรับรู้ในความแตกต่างกันเกี่ยวกับข้อเท็จจริง ความคิดเห็น ความเชื่อ ความรู้สึก แรงผลักดัน ความต้องการ เป้าหมาย วิธีการ และค่านิยม

Scott (1990 Cited in Dimmiek & Brown, 2000) กล่าวว่า ความขัดแย้งเกิดจากการรับรู้ที่ตรงกันข้ามหรือรับรู้ในความแตกต่างของความเชื่อ ค่านิยม ทักษะคติ เป้าหมาย การลำดับความสำคัญ วิธีการ ข้อมูล การให้สัญญาต่อกัน ความคิด การแปลผล ข้อเท็จจริง บุคลิกภาพ ภูมิหลัง ความต้องการ ความสนใจ และ/หรือ การจูงใจ

Johnson & Johnson (1994 Cited in Dimmiek & Brown, 2000) กล่าวว่า ความขัดแย้งเกิดจากความต้องการที่แตกต่างกันในด้านค่านิยม เป้าหมาย ซึ่งมาจากการขาดแคลนทรัพยากร หรือการแข่งขันกัน

Griffin (1996) ความขัดแย้งคือความคิดเห็นไม่ตรงกันของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป กลุ่ม หรือองค์การ

Robbins (1998) กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นกระบวนการซึ่งเริ่มขึ้นมาเมื่อฝ่ายหนึ่งรับรู้ว่าอีกฝ่ายหนึ่งทำให้เกิดผลกระทบที่ไม่พึงพอใจ หรือมีความแตกต่างด้านความคิดระหว่าง 2 ฝ่ายขึ้นไป จากความขัดแย้งทางด้านความคิดเกี่ยวกับการค้นหาเป้าหมาย ซึ่งรวมถึงช่วงกว้างของความขัดแย้งเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย ความแตกต่างในการหาข้อเท็จจริง การตกลงกันไม่ได้ ความขัดแย้งกันซึ่งเกิดจากความคาดหวังจากพฤติกรรม

Gordon (1999) ให้ความหมายว่า ความขัดแย้งเป็นความคิดเห็นไม่ตรงกันตรงกันข้าม หรือเป็นศัตรูกัน ระหว่างบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป หรือ กลุ่ม

ธงชัย สันติวงษ์ (2540) ความขัดแย้งหมายถึง สภาพการณ์เมื่อฝ่ายหนึ่ง (ไม่ว่าบุคคลหรือกลุ่ม) พยายามที่จะมุ่งให้ได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายของตน โดยการเอาชนะเหนือฝ่ายอื่นและได้มีความพยายามของอีกฝ่ายที่จะรบกวนไม่ให้บรรลุเป้าหมายของอีกฝ่าย

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2541) กล่าวว่า ความขัดแย้ง คือสิ่งที่มีความเห็นไม่ตรงกัน ซึ่งเป็นผลมาจากความแตกต่างระหว่างบุคคลมากกว่า 2 คนขึ้นไป หรือกลุ่มตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไป

จากความหมายของความขัดแย้งดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ความขัดแย้งหมายถึง กระบวนการซึ่งเกิดจากการรับรู้ที่แตกต่างกันในด้านความเชื่อ ค่านิยม ทัศนคติ เป้าหมาย รวมทั้งการแปลผลข้อเท็จจริง ทำให้เกิดความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน จึงเกิดผลกระทบต่อจิตใจ โดยมีสาเหตุมาจากความคาดหวังจากพฤติกรรมที่จะมุ่งให้ได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายของตน

แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

Robbins (1998) แบ่งแนวคิดของความขัดแย้งเป็น 3 ทัศนะ ดังนี้

1. ทัศนะความขัดแย้งแบบดั้งเดิม (The traditional view conflict) เป็นทัศนะเกี่ยวกับความขัดแย้งซึ่งเกิดขึ้นเริ่มแรกโดยมองว่า ความขัดแย้งทุกอย่างที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งไม่ดี มองความขัดแย้งในทางลบ และใช้คำว่าความขัดแย้งในลักษณะของความรุนแรง (Violence) การทำลาย (Destructions) และไม่มีเหตุผล (Irrational) ความขัดแย้งในทัศนะของนักคิดสมัยเดิมให้คำจำกัดความว่าเป็นสิ่งที่อันตราย ควรหลีกเลี่ยง ซึ่งแนวคิดนี้ได้รับความสนใจในช่วงปี ค.ศ. 1930-1939 และ ค.ศ. 1940-1949 ความขัดแย้งถูกมองว่าเป็นผลของการทำหน้าที่เกี่ยวกับการสื่อสารที่บกพร่องหรือไม่สมบูรณ์ ขาดความเปิดเผยและขาดความไว้วางใจระหว่างบุคคล ตลอดจนความล้มเหลวของผู้บริหารในการตอบสนองความต้องการของพนักงาน

2. ทัศนะความขัดแย้งแบบมนุษยสัมพันธ์ (The human relation view conflict) ทัศนะความขัดแย้งแบบมนุษยสัมพันธ์เสนอว่า ความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมดาและเป็นสิ่งที่ทุกกลุ่มไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ทุกกลุ่มควรยอมรับความขัดแย้งว่าเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นมีอยู่ในกลุ่มและองค์การไม่สามารถกำจัดให้หมดไปโดยสิ้นเชิง และบางครั้งความขัดแย้งจะมีผลต่อการทำงานของกลุ่ม โดยจะทำให้เกิดการพัฒนาความคิดเห็นและการทำงานของกลุ่มได้

3. ทัศนะความขัดแย้งด้านปฏิกริยาระหว่างกัน (The interactionist view conflict) เป็นความเชื่อที่ว่าข้อขัดแย้งเป็นพลังด้านบวกในกลุ่มและเป็นสิ่งที่จำเป็นที่ทำให้กลุ่มทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ บางครั้งจึงควรกระตุ้นการขัดแย้งให้เกิดขึ้นเพราะถ้าเกิดความสงบสุข การเข้ากันได้กลมกลืนกัน ความเยียบสงบ และความร่วมมือกันอย่างดีภายในกลุ่มอาจจะทำให้เกิดการหยุดนิ่ง เชื่อยชา ไม่ตอบสนองต่อความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมใดๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ สิ่งสำคัญของทัศนะนี้ก็คือ ควรกระตุ้นผู้นำกลุ่มให้รักษาระดับความขัดแย้งให้อยู่ในระดับต่ำๆ เพื่อสร้างให้เกิดความคิดเห็นขึ้นภายในกลุ่ม

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540) ได้แบ่งแนวคิดของความขัดแย้งเป็น 2 แบบ คือ แนวคิดเดิม เห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่มีประโยชน์ เป็นการทำลายความขัดแย้ง ทำให้ขวัญเสื่อมทรมาน ไม่อยากทำงาน ทำให้ผลสัมฤทธิ์ต่ำ ทำให้ความคิดเฉื่อยชา และไม่สร้างสรรค์ วิธีแก้ปัญหาก็คือออกกฎระเบียบ กระบวนการที่เข้มงวด เพื่อที่จะทำให้ความขัดแย้งหมดไป แต่ตามความเป็นจริงแล้วความขัดแย้งก็ยังคงมีอยู่ แนวคิดปัจจุบันนี้หากความขัดแย้งมีระดับที่เหมาะสม จะทำให้การปฏิบัติงานดีขึ้น ซึ่งแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งทั้งสองแนวสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

แนวคิดเดิม	แนวคิดปัจจุบัน
1. ความขัดแย้งควรจะถูกกำจัดให้หมดไปจากองค์การ ความขัดแย้งทำให้องค์การแตกแยกและป้องกันไม่ให้งานมีประสิทธิภาพ	1. ความขัดแย้งอาจส่งเสริมการปฏิบัติงานในองค์การ ควรจะบริหารความขัดแย้งให้เกิดผลดีที่สุด ความขัดแย้งอาจมีประโยชน์หรืออาจมีโทษขึ้นอยู่กับวิธีการบริหารความขัดแย้ง
2. ในองค์การที่ดีที่สุดจะไม่มี ความขัดแย้ง	2. ในองค์การที่ดีที่สุดจะมีความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสม ซึ่งจะช่วยกระตุ้นและจูงใจให้คนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ
3. สามารถหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้	3. ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตในองค์การ
4. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความผิดพลาดของการบริหาร	4. ความขัดแย้งเป็นผลมาจากความแตกต่างของรางวัลที่ได้รับ เป้าหมายและค่านิยมในองค์การ ความขัดแย้งอาจเกิดจากความก้าวร้าวตามธรรมชาติของบุคคล
5. ความขัดแย้งเป็นของเลว เพราะนำไปสู่ความเครียด ความเป็นศัตรูกันระหว่างบุคคล และทำให้โครงการล้มเหลว	5. ความขัดแย้งเป็นของดี เพราะจะช่วยกระตุ้นให้คนพยายามหาทางแก้ปัญหา
6. โดยการสร้างบรรยากาศให้เหมาะสมแล้ว ผู้บริหารสามารถควบคุมและปรับพฤติกรรมของ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ รวมทั้งการแสดงก้าวร้าว การแข่งขัน และความขัดแย้ง	6. มีปัจจัยหลายอย่างส่งผลต่อการทำงานของ คน ปัจจัยเหล่านี้ผู้บริหารไม่สามารถควบคุมได้ เช่น ปัจจัยทางด้านพันธุกรรมและปัจจัยทางด้านจิตวิทยา ผู้บริหารจำเป็นต้องเรียนรู้ว่าจะอยู่กับความขัดแย้งอย่างไร

ผลของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร ก่อให้เกิดผลได้ทั้งทางบวกหรือทางลบต่อองค์กร ซึ่ง Owens (1991: 248-249) ได้สรุปภาพวงจรโทษและประโยชน์ของความขัดแย้งว่ามีความสัมพันธ์กับบรรยากาศขององค์กร กล่าวคือ ถ้าความขัดแย้งได้รับการตอบสนองในทางลบย่อมทำให้เกิดบรรยากาศที่ไม่เหมาะสม เป็นบรรยากาศที่เต็มไปด้วยการแข่งขัน การข่มขู่คุกคาม ความขัดแย้งจะรุนแรงขึ้น จนเป็นความขัดแย้งในทางทำลายและส่งผลให้หน่วยงานเสื่อมลงในที่สุด ในทางตรงข้ามความขัดแย้งเหล่านั้นถ้าได้รับการตอบสนองในทางบวก มีการแก้ปัญหาที่เหมาะสมย่อมทำให้เกิดบรรยากาศที่ดี เกิดความร่วมมือและสนับสนุนในการสร้างสรรค์และเกิดความยึดมั่นผูกพัน รวมทั้งส่งผลให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้าในที่สุด อาจกล่าวได้ว่า ทัศนคติแต่เดิมมาเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งเลวร้ายควรขจัดให้หมดไปนั้นความคิดนี้ได้เริ่มแปรเปลี่ยนไป และเชื่อว่าความขัดแย้งเกิดขึ้นตามธรรมชาติในทุกกลุ่ม ทุกองค์กร เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งไม่จำเป็นต้องเลวเสมอไป แต่อาจจะช่วยส่งเสริมการปฏิบัติงานของกลุ่มได้ ดังนั้น ความขัดแย้งจึงเป็นทั้งคุณและโทษ ความขัดแย้งที่มีประโยชน์เป็นความขัดแย้งที่มีในระดับพอเหมาะจะช่วยให้่องค์กรมีประสิทธิภาพ ซึ่งเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540) ได้เขียนถึงผลเสียและผลดีของความขัดแย้งสามารถสรุปได้ดังนี้

ผลเสียหรือโทษของความขัดแย้ง

1. ขาดการยอมรับซึ่งกันและกัน ทำให้บรรยากาศของความเชื่อถือไว้วางใจหมดไป
2. ขาดความร่วมมือ คู่ขัดแย้งต่างก็ไม่ให้ความร่วมมือในการทำงาน
3. การสื่อสารระหว่างบุคคลถูกบิดเบือน
4. ทำให้เกิดความเครียด สุขภาพจิตเสีย
5. ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลลดลง
6. ทำลายความสามัคคีและความกลมเกลียวของกลุ่ม
7. ทำให้บางคนทนไม่ได้ และต้องหนีจากองค์กรไป

ผลดีหรือประโยชน์ของความขัดแย้ง

1. ป้องกันไม่ให้องค์กรหยุดอยู่กับที่หรือเฉื่อยชา
2. เป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลเกิดความสนใจอยากรู้ อยากเห็น
3. การขัดแย้งกับกลุ่มอื่นทำให้สมาชิกภายในกลุ่มเกิดความสามัคคีกลมเกลียว

4. กระตุ้นให้เกิดการแสวงหาข้อเท็จจริงใหม่ หรือวิธีแก้ปัญหาอย่างใหม่ เพื่อเป็นเหตุผลสนับสนุนฝ่ายตน
5. ช่วยสร้างเอกลักษณ์ของกลุ่มและบุคคล
6. ทำให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ๆ

นอกจากนี้ Robbins (1998) ได้กล่าวถึงผลลัพธ์ของความขัดแย้งเป็น 2 ประเภท คือ **ผลลัพธ์ตามหน้าที่** (Functional outcomes) ความขัดแย้งในระดับต่ำและปานกลางสามารถเป็นแรงกระตุ้นให้มีการปรับปรุงคุณภาพการทำงานของกลุ่มได้ ซึ่งความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อมีการปรับปรุงคุณภาพการตัดสินใจ การกระตุ้นให้เกิดการริเริ่มทำสิ่งใหม่ๆ และการนำเอาวิธีการใหม่ๆ มาใช้ สิ่งเหล่านี้จะกระตุ้นความสนใจและความอยากรู้อยากเห็นของสมาชิกในกลุ่ม การจัดให้มีความขัดแย้งระดับปานกลางจะทำให้ปัญหาความตึงเครียดลดลง และส่งเสริมให้เกิดการประเมินตนเองและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ต่อต้านผลร้ายที่อาจเกิดขึ้นกับความคิดกลุ่ม เพราะมันจะไม่ยอมให้กลุ่มผ่านการตัดสินใจไปอย่างง่ายๆ ซึ่งอาจเป็นข้อสรุปที่ไม่ดีหรือยังผ่านการพิจารณาไม่เพียงพอ เป็นต้น ดังนั้นความขัดแย้งจึงเป็นการท้าทายให้เกิดผลของการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ

ผลเสียต่อหน้าที่ (Dysfunctional outcomes) ความขัดแย้งที่เป็นการทำลายกลุ่มหรือองค์การ อาจมีสาเหตุดังนี้ (1) การขัดขวางที่ควบคุมไม่ได้ ทำให้เกิดความไม่พอใจ โดยไม่พยายามแก้ปมและนำไปสู่การทำลายกลุ่ม ความขัดแย้งที่ทำให้องค์การไม่บรรลุเป้าหมายจะสามารถลดประสิทธิผลของกลุ่มได้ (2) เกิดจากความล่าช้าในการติดต่อสื่อสาร (3) การลดแรงยึดเหนี่ยวในกลุ่ม (4) เป้าหมายของสมาชิกกลุ่มกลายเป็นการต่อสู้ซึ่งกันและกัน ถ้าความขัดแย้งรุนแรงอาจทำให้น้ำที่ต่างๆ ในกลุ่มหยุดชะงักและมีศักยภาพในการคุกคามความอยู่รอดของกลุ่ม

การจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management)

การจัดการความขัดแย้งเดิมเป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นที่การแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้น แต่แนวคิดสมัยใหม่มองว่าความขัดแย้งเป็นไปได้ทั้งทางบวกและทางลบ ฉะนั้นเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์การ หากความขัดแย้งมีน้อยเกินไปต้องมีการกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งขึ้นบ้าง และหากความขัดแย้งมีมากเกินไปผู้บริหารต้องเข้ามาแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้น

การจัดการกับความขัดแย้งมีมากมายหลายวิธี ซึ่ง เมสคอน อัลเบิร์ต และคีดูริ (Mescon, Albert and Khedouri 1985) ได้รวบรวมและจัดแบ่งวิธีจัดการกับความขัดแย้งออกเป็น

2 กลุ่มใหญ่ๆ คือ การจัดการเกี่ยวกับโครงสร้างขององค์การ (Structural Techniques) และการจัดการเกี่ยวกับบุคลลากร (The use of alternative interpersonal style)

การจัดการเกี่ยวกับโครงสร้างขององค์การ

การใช้เทคนิคเกี่ยวกับแผนงาน มาจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน นั้น มีอยู่ 6 วิธีด้วยกัน คือ

1. การอธิบายลักษณะงานที่ต้องการให้มีความชัดเจนขึ้น (Clarifying Job Expectations) เป็นวิธีที่ดีที่สุดวิธีหนึ่งที่จะป้องกันผลเสียที่เกิดจากความขัดแย้ง โดยระบุให้ชัดเจนว่าบุคลลากรแต่ละคน หน่วยงานย่อยแต่ละหน่วยจะต้องทำงานอะไรบ้าง รวมไปถึงการกำหนดระดับความสามารถของบุคลลากร การกำหนดว่าใครคือผู้เตรียมและรับเอกสารข้อมูลประเภทต่างๆ การอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจน และการกำหนดนโยบาย วิธีปฏิบัติงาน และกฎระเบียบต่างๆ ให้ชัดเจน ควรใช้การติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง (Two-way Communication) เพื่อให้เกิดความแน่ใจว่าผู้ได้บังคับบัญชาเข้าใจทุกอย่างโดยตลอด

2. กลวิธีของการประสานงาน และเทคนิคต่างๆ ผสมผสานกัน (Coordinating Mechanisms and Integrating Techniques) กลวิธีการประสานงานที่ใช้กันอย่างกว้างขวางคือการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น ซึ่งการกำหนดอำนาจหน้าที่ตามลำดับชั้นจะช่วยสนับสนุนให้มีปฏิริยาสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดี มีการตัดสินใจที่ถูกต้องและการติดต่อข่าวสารภายในองค์การเป็นอย่างดี เป็นอย่างคล่องตัว ถ้าเกิดปัญหาผู้ร่วมงานตกลงกันไม่ได้ อาจหลีกเลี่ยงความขัดแย้งหรือลดความขัดแย้งลงด้วยการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาตามสายงาน การเชื่อฟังอันเป็นหลักการพื้นฐานที่สำคัญของการบังคับบัญชาตามลำดับชั้นจะเป็นประโยชน์ต่อการจัดการต่อความขัดแย้ง เพราะผู้ได้บังคับบัญชามีหน้าที่ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาเหนือตน (Mescon, and others 1985: 533) เครื่องมือต่างๆ ที่จะนำมาใช้ผสมผสานกันในการจัดการกับความขัดแย้ง ได้แก่ การบริหารงานตามลำดับชั้น บุคลลากรที่ทำหน้าที่ติดต่อประสานงาน คณะกรรมการ และวิธีบังคับ เป็นต้น

3. การกำหนดจุดมุ่งหมายใหม่ (Superordinate Objectives) เพื่อให้กลุ่มที่มีความขัดแย้งกันทั้ง 2 ฝ่าย หรือมากกว่าต้องมาทำงานร่วมกันงานจึงจะสำเร็จ (Collaboration) ถ้าต่างคนต่างทำงาน งานก็จะไม่สำเร็จ แนวคิดหลักก็คือทุกฝ่ายจะต้องทำงานร่วมกันเพื่อวัตถุประสงค์เดียวกัน ทุกคนต้องช่วยเหลือพึ่งพาซึ่งกันและกัน และเข้าใจกัน ความขัดแย้งที่มีอยู่ก็จะลดลง วิธีนี้เป็นวิธีที่ดีที่สุดวิธีหนึ่ง

4. การให้รางวัล (Reward Structure) วิธีนี้มักถูกนำมาใช้ในการจัดการกับความขัดแย้ง เพื่อหลีกเลี่ยงผลเสียของความขัดแย้งที่จะตามมา บุคลลากรที่อุทิศตัวทำงานเพื่อวัตถุประสงค์

ประสงค์ขององค์กร พยายามช่วยเหลือกลุ่มอื่นๆ ภายในองค์กร และพยายามที่จะรับรู้เกี่ยวกับประเด็นของปัญหาทั้งหลายสมควรจะได้รับรางวัลซึ่งอาจจะเป็นเงิน สิ่งของ หรือการเลื่อนตำแหน่ง แต่การใช้วิธีนี้จะต้องแน่ใจว่ามีความยุติธรรมเพียงพอ และไม่เป็นการกระตุ้นให้บุคลากรหรือกลุ่มบุคคลหาแต่ประโยชน์ส่วนตน

5. การขยายทรัพยากร (Resource Augmentation) เช่น การเพิ่มปริมาณของวัสดุอุปกรณ์ให้พอเพียง ขยายตำแหน่งและอัตราให้มากขึ้น ซึ่งนอกจากจะเป็นการแก้ไขความขัดแย้งแล้วยังเป็นการพัฒนาหน่วยงานด้วย

6. การพัฒนาบุคลากร (Personal development) เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร มีการอบรมเชิงปฏิบัติการให้บุคลากรรู้จักวิธีติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ รู้จักตนเองมากขึ้น มีความไว้วางใจในกลุ่มมากขึ้น วิธีนี้เป็นวิธีที่มุ่งพัฒนาที่ตัวบุคคล

การจัดการเกี่ยวกับตัวบุคคล

ผู้บริหารแต่ละคนย่อมมีรูปแบบของตนเองในการจัดการกับความขัดแย้ง และการที่จะนำรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น สุวดี ประภาพจน์ (2525: 1) ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถดังต่อไปนี้

1. การจัดประเด็นของความขัดแย้ง
2. การใช้และให้เหตุผล รวมทั้งความสามารถในการถ่ายทอดความคิดเห็นของตนสู่ผู้อื่น
3. การฟัง
4. การวิเคราะห์ประเด็นที่ไม่ใช่ความขัดแย้งเพื่อการจำกัดประเด็น
5. การเลือกประเด็นความขัดแย้งที่สามารถพิจารณาได้
6. การควบคุมอารมณ์ของตน
7. การหลีกเลี่ยงคำพูดที่ทำให้ผู้ฟังเจ็บปวด
8. การกระตุ้นให้ทุกฝ่ายนำความจริงมาพูดกัน

รูปแบบการจัดการกับความขัดแย้งเกี่ยวกับตัวบุคคล

รูปแบบการจัดการกับความขัดแย้งโดยทั่วไปมีอยู่ 5 วิธี แต่ละวิธีมีทั้งข้อดีและข้อเสีย ซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์และดุลยพินิจในการใช้ของผู้ที่ทำหน้าที่จัดการกับความขัดแย้ง ได้แก่

1. การหลีกเลี่ยง (Avoidance) และการเก็บกด (Suppress)

การหลีกเลี่ยงเป็นวิธีที่ผู้บริหารไม่เข้ากับฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด จึงไม่มีฝ่ายใดชนะหรือฝ่ายใดแพ้ วิธีนี้ใช้ได้เพียงชั่วขณะในระยะเวลาสั้นๆ เท่านั้น เพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้งใน

ขณะที่ระดับอารมณ์ของแต่ละฝ่ายขึ้นสูงมากเท่านั้น ส่วนใหญ่ผู้บริหารมักจะหลีกเลี่ยงไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับประเด็นของปัญหาโดย

- 1.1 ทำเป็นไม่รู้ไม่เห็น เช่น เมื่อฝ่ายหนึ่งเสนอข้อตกลงแต่อีกฝ่ายหนึ่งคัดค้าน ผู้บริหารจึงเสนอว่ายังไม่ตัดสินใจ รอไว้พิจารณาคราวหน้า เป็นต้น
- 1.2 เลี่ยงจากสถานการณ์ เช่น เลื่อนหรือเลิกการประชุมจนกว่าเหตุการณ์จะสงบจึงเริ่มประชุมใหม่
- 1.3 ใช้กฎระเบียบที่มีอยู่หรือใช้เทคนิคยบยั้ง เช่น ให้พักครึ่งเวลาหรือให้ออกเสียงแล้วนับคะแนน เป็นต้น

การหลีกเลี่ยงความขัดแย้งเป็นการหนีปัญหาเท่ากับเก็บบทหรือปิดบังความขัดแย้งไว้ ซึ่งในที่สุดอาจทวีความรุนแรงมากขึ้นจนเป็นผลเสียที่ยากจะแก้ไข ถ้ากรณีเช่นนี้เกิดขึ้นในองค์การใดบ่อยครั้งย่อมแสดงว่าผู้บริหารไม่เป็นผู้หน้าที่ดี (จินตนา ยูนิพันธ์ 2533) และควรใช้ในกรณีที่จำเป็นจริงๆ

2. การกลบเกลื่อน (Smoothing)

การกลบเกลื่อน เป็นวิธีที่ผู้บริหารพยายามทำให้เหตุการณ์ราบรื่นขึ้น ให้ความสนใจแก่บุคคลมากขึ้น พยายามลดความแตกต่างกันระหว่างกลุ่มที่มีความขัดแย้ง โดยนำเอาสิ่งที่แตกต่างกันมาพูดมาปรึกษาหารือกันเพื่อให้สัมพันธ์ภาพดีขึ้น วิธีนี้ไม่ถาวรและใช้ได้ในระยะเวลานั้นเพราะเป็นวิธีที่ไม่ได้แก้ปัญหาดตรงสาเหตุ เหมาะที่จะใช้ในกรณีที่ผู้บริหารต้องการรักษาความสัมพันธ์ของกลุ่มไว้ หรือในกรณีที่มีฝ่ายหนึ่งชนะและอีกฝ่ายหนึ่งแพ้ ถ้าไม่ใช้เหตุนี้แสดงว่าผู้บริหารมักจะเป็นผู้นิยมการประสานงานมากกว่าความขัดแย้ง ดังนั้นเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้น จึงพยายามปรับบรรยากาศให้ราบรื่น ทั้งนี้ก็เพื่อขจัดความขัดแย้งให้ผ่านไปนั่นเอง แม้ว่าผลที่ตามมาคือสันติภาพและความปรองดอง แต่ปัญหายังคงอยู่ อารมณ์โกรธและความไม่พอใจถูกปิดกั้นไว้ไม่มีโอกาสได้แสดงออก ซึ่งในที่สุดทนไม่ไหวก็ต้องระเบิดออกมา นั้นย่อมหมายถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายหลังจะทวีความรุนแรงขึ้น

3. การบังคับ (Forcing)

การบังคับเป็นวิธีที่ฝ่ายที่มีอำนาจเหนือกว่าออกคำสั่งให้ยุติข้อโต้แย้ง โดยที่ผู้บริหารคำนึงถึงงานมากกว่าคน ผลที่ตามมาคือฝ่ายหนึ่งต้องแพ้เพื่อให้อีกฝ่ายหนึ่งชนะ อำนาจที่นำมาใช้จะเป็นอำนาจโดยตำแหน่ง ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจ วิธีบังคับเป็นลักษณะของเผด็จการที่มักจะนำไปสู่การแสดงออกของความขัดแย้งในการทำลายโดยทางอ้อม เพราะข้อตกลงไม่เป็นที่ยอมรับหรือพอใจของฝ่ายที่ถูกบังคับให้แพ้ เป็นวิธีที่ไม่ได้แก้ปัญหาดตรงสาเหตุ ความขัดแย้งจึงยัง

คงอยู่และคอยเวลาที่ก็จะเกิดขึ้นอีกภายหลัง แต่ก็ เป็นวิธีที่เหมาะสมจะใช้ในกรณีเร่งด่วน หรือ เมื่อจำเป็น ต้องป้องกันไม่ให้ทั้ง 2 ฝ่ายแสวงหาผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน วิธีนี้ก็เช่นกันที่หากผู้บริหารชอบ ใช้โดยไม่มีเหตุผลอันควรก็ย่อมแสดงว่า เป็นผู้มีแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในเชิงไม่สร้างสรรค์ เพราะมุ่งที่จะยุติข้อโต้แย้งมากกว่าจะแก้ปัญหาที่สาเหตุ

4. การไกล่เกลี่ย (Compromising) การเจรจา (Negotiation) และการต่อรอง (Bargaining)

การไกล่เกลี่ยเป็นกลยุทธ์ในการจัดการกับความขัดแย้ง ด้วยการเดินสายกลางที่แต่ละฝ่ายได้ประโยชน์และเสียประโยชน์เท่าๆ กัน เป็นวิธีที่ผู้บริหารคำนึงถึงทั้งคนและผลงานทำให้ความรู้สึกเป็นศัตรูที่ซ่อนเร้นอยู่ของแต่ละฝ่ายลดลง แต่ผลลัพธ์ไม่ได้ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ ประเด็นของปัญหาถูกนำมาอภิปรายอย่างกว้างขวางกว่าวิธีหลีกเลี่ยง หรือ บังคับ แต่ก็ยังไม่ใช้การแก้ปัญหาที่แท้จริง มีประโยชน์ในกรณีที่ต้องการความเร่งด่วนในการแก้ปัญหาเมื่อทรัพยากรมีจำกัด เมื่อไม่ต้องการให้ฝ่ายหนึ่งแพ้และอีกฝ่ายหนึ่งชนะ เมื่อไม่มีวิธีใดดีกว่านี้อีกแล้ว เมื่อเป้าหมายของงานไม่สำคัญพอเท่ากับการที่จะเสี่ยงให้เกิดความแตกแยก และเมื่อทั้ง 2 ฝ่ายมีความสำคัญต่องานเท่าๆ กัน แต่ปัญหาของวิธีนี้ก็มิ กล่าวคือ บางครั้งบุคคลากรจะยอมจำนนกับปัญหาภัยเกินไป ไม่เสาะแสวงหาแนวทางการแก้ไขปัญหาที่ถูกต้องทั้ง 2 ฝ่าย การยอมจำนนจะกลายเป็นความเคยชิน และกลายเป็นเป้าหมายของแต่ละฝ่ายในที่สุด (Frost and Wilmot 1978) การเจรจาและการต่อรอง เป็นวิธีการค้นหาทางแก้ที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจทั้ง 2 ฝ่าย ผู้ทำการเจรจาต่อรองอาจเป็นผู้แทนของแต่ละฝ่ายหรืออาจเป็นบุคคลภายนอก ลักษณะเหมือนการประนีประนอม ผลที่ตามมาขึ้นอยู่กับความสมดุลย์ของอำนาจและประโยชน์ที่แต่ละฝ่ายได้รับ

5. การแก้ปัญหาาร่วมกัน (Integrative Problem Solving)

การแก้ปัญหาเป็นวิธีที่ทั้ง 2 ฝ่ายต้องเผชิญหน้ากัน (Confrontation) เพื่อร่วมกันทำงาน (Collaboration) โดยใช้กระบวนการแก้ปัญหา (Problem Solving Process) เป็นเครื่องมือในการแก้ไขข้อขัดแย้ง เพื่อแสวงหาข้อตกลงที่เห็นพ้องต้องกัน (Consensus) วิธีนี้ข้อขัดแย้งต่างๆ จะต้องถูกนำมาตีแผ่และวิเคราะห์ร่วมกันเพื่อให้เกิดความเข้าใจกัน แต่ละฝ่ายจะได้รับรู้ข้อมูลที่ตนยังไม่เคยรู้มาก่อน ทั้งข้อมูลที่เป็นความจริงความคิดเห็นและความรู้สึกของอีกฝ่าย เมื่อได้ประเด็นของปัญหาแล้วทั้ง 2 ฝ่าย จะต้องช่วยกันหาทางเลือก พิจารณาข้อดีข้อเสียของทางเลือกที่จะใช้แก้ปัญหา เมื่อทุกคนเห็นพ้องต้องกันจึงนำวิธีที่ดีที่สุดมาใช้ แล้วก็ถึงขั้นประเมินผลว่า ได้ผลเพียงใดต้องแก้ไขอะไรกันบ้าง วิธีนี้จึงต้องใช้เวลามาก ต้องการทักษะในการประสานงาน

ทักษะในการใช้กระบวนการสร้างสัมพันธภาพระหว่างกลุ่มบุคคลของผู้บริหาร และปัจจัยต่างๆ ที่ จะช่วยสนับสนุนการแก้ปัญหาให้มีประสิทธิภาพ

5.1 ปัจจัยต่างๆ ที่สนับสนุนการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ

5.1.1 เน้นการเอาชนะประเด็นของปัญหา ไม่ใช่การเอาชนะซึ่งกันและกัน

5.1.2 หลีกเลี่ยงการโหวดเสียง หรือการขายความคิดเห็นหรือการหาแกนร่วม

5.1.3 แสวงหาข้อเท็จจริง เพื่อหลีกเลี่ยงการเสี่ยงแบบหนีเสือปะจระเข้

5.1.3 พยายามคิดว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่แก้ไขได้

5.1.4 พยายามหลีกเลี่ยงการเอาแต่ใจตนเอง เพราะจะมองไม่เห็นความ

ต้องการของผู้อื่น

5.2 ประเภทของความขัดแย้งที่ควรได้รับการจัดการด้วยวิธีแก้ปัญหา

5.2.1 ความขัดแย้งเกิดจากความไม่เข้าใจกัน

5.2.2 เป็นความขัดแย้งระหว่างกลุ่มบุคคล

5.2.3 ประเด็นปัญหาและเป้าหมายของแต่ละฝ่าย มีความสำคัญทั้งคู่

5.2.4 ความรู้สึกขัดแย้งของแต่ละฝ่าย เป็นสิ่งที่จำเป็นจะต้องได้รับการแก้ไข

5.2.5 ข้อผูกมัดใดๆ ที่เกิดจากการแก้ปัญหา เป็นสิ่งที่มีความสำคัญ

สำหรับองค์การ

5.2.6 ความกลมกลืน และกลมเกลียวกันของกลุ่มที่มีความขัดแย้ง เป็น

สิ่งสำคัญยิ่งสำหรับองค์การ

การจัดการความขัดแย้งด้วยการแก้ปัญหาร่วมกันแม้จะค่อนข้างยากแต่ก็เป็นวิธีที่ ได้ผลดีที่สุด เพราะคำนึงถึงทั้งตัวบุคคลและผลงาน ผลที่จะตามมาของวิธีนี้คือทุกฝ่ายมีความพอ ใจ (Win-Win Position) แต่ละฝ่ายพยายามสร้างข้อผูกมัด (commitment) เพื่อเป็นพื้นฐานในการ ทำงานร่วมกัน ในอันที่จะจัดการกับความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ต่อไป (McFarland, and others 1984) ผู้บริหารที่นิยมใช้รูปแบบการจัดการกับความขัดแย้งแบบนี้จึงเป็นผู้ที่มีแนวคิดเกี่ยวกับ ความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์

การจะเลือกวิธีใดมาจัดการกับความขัดแย้งนั้น ขึ้นอยู่กับทัศนคติและแนวคิดของ ผู้บริหารว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดีที่ต้องการจัดให้หมดไป พยายามอย่าให้เกิดขึ้นในองค์การ หรือ ว่าความขัดแย้งเป็นพลังผลักดันอย่างหนึ่งที่จะก่อให้เกิดการพัฒนาขององค์การ สมควรที่จะกระตุ้นให้ อยู่ในขอบเขตที่จำกัด (อารี เพชรพุด 2525) ผู้บริหารจะรับรู้และวิเคราะห์ความขัดแย้ง ตลอดจน หาแนวทางจัดการกับความขัดแย้งตามแนวคิดของตน เบลค มอตัน และแทปเปอร์ (Blake,

Mouton and Tapper 1981) ระบุว่าผู้บริหารที่จัดการกับความขัดแย้งมีอยู่ 5 ประเภท คือ นักเผด็จการ (Tough battler) นักประสานไมตรี (Friendly helper) นักหลบหลีก (Avoider) นักประนีประนอม (Compromiser) และนักแก้ปัญหา (Problem Solver)

ประเภทของนักบริหาร

1. นักเผด็จการ จะรู้สึกว่ายอมให้มีความขัดแย้งเกิดขึ้นไม่ได้เพราะถือว่าความขัดแย้งเป็นเครื่องแสดงถึงความล้มเหลวในการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น จะรู้สึกโกรธและพยายามใช้อำนาจของตนเอาชนะความขัดแย้ง (Blake, and others 1981) จะควบคุมความขัดแย้งโดยการเก็บกดไว้ ชอบใช้วิธีบังคับ ใครแสดงความขัดแย้งออกมากก็จะถูกลงโทษ ทุกคนจะต้องเชื่อฟังผู้บังคับบัญชา

2. นักประสานไมตรี เป็นผู้ที่ยอมรับว่ามีความขัดแย้งอยู่แต่กลัว เพราะคิดว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่คุกคามความสงบสุขในหน่วยงาน (Blake, and others 1981) จึงพยายามทำให้สถานการณ์ราบรื่น มักจะใช้วิธีกลบเกลื่อนเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้น คือจะไม่พูดถึงประเด็นปัญหาตรงๆ แต่จะพูดถึงข้อตกลงอื่นๆ ที่ทุกฝ่ายยอมรับ ใครจะแสดงอารมณ์ในทางลบบ้างก็ปล่อยไปทุกคนจะต้องอดทนและยอมรับ

3. นักหลบหลีก จะพยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ถือคิดว่าถ้าความขัดแย้งไม่ได้รับความสนใจปัญหาก็จะคลี่คลายไปเองเมื่อเวลาล่วงเลยไปพอสมควรจึงชอบใช้วิธีหลีกเลี่ยงความขัดแย้งอยู่เสมอๆ

4. นักประนีประนอม มักคิดว่าความรุนแรงจะเป็นตัวเสริมความขัดแย้ง ดังนั้นจึงควรหลีกเลี่ยง การที่จะก้าวหน้าไปอย่างมั่นคงคือการประนีประนอมยอมความกัน (Blake, and others 1981) ทุกฝ่ายควรเสียสละและมาพบกันคนละครึ่งทาง นักประนีประนอมมักจะเลือกใช้วิธีไกล่เกลี่ยหรือเจรจาต่อรอง ความขัดแย้งจะถูกปล่อยไว้เฉย ๆ และไม่พยายามให้บุคคลที่มีความขัดแย้งกันได้เผชิญหน้ากัน หรือติดต่อกันโดยตรง

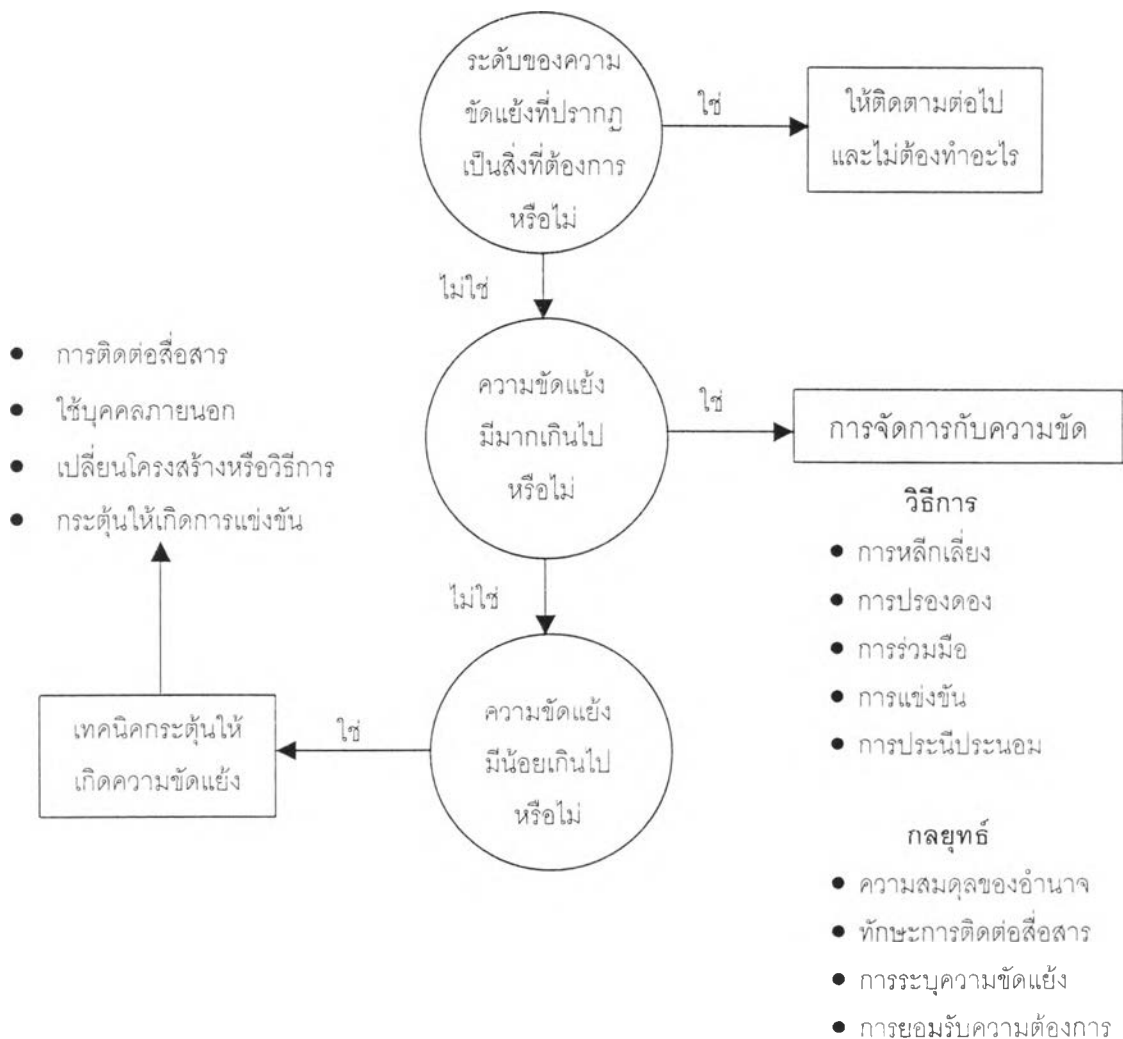
5. นักแก้ปัญหา จะยอมรับว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมดาหลีกเลี่ยงไม่พ้น ทุกฝ่ายควรหันหน้าเข้าหากันและร่วมกันวิเคราะห์ว่าอะไรคือปัญหาที่แท้จริง เพื่อจะได้หาทางแก้ไขได้ตรงประเด็น เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นจึงชอบใช้วิธีเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหาาร่วมกันและหาข้อตกลงที่เห็นพ้องต้องกัน

จะเห็นว่าการจัดการกับความขัดแย้งที่ทำให้ทุกฝ่ายได้ประโยชน์ ไม่ว่าจะเป็นการหรือกลุ่มบุคคลากรที่มีความขัดแย้ง คือ วิธีแก้ปัญหา วิธีนี้จึงเป็นวิธีที่จัดการกับความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์อย่างแท้จริง นักทฤษฎีการบริการในปัจจุบันสนับสนุนแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

ในเชิงสร้างสรรค์ เพื่อที่จะได้จัดการกับความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ ดังที่ มาร์ควิส และฮุสตัน (Marquis and Huston 1987) กล่าวว่า "การเรียนรู้ที่จะจัดการกับความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ เพื่อที่จะให้เกิดผลลัพธ์แบบ ชนะ-ชนะ เป็นทักษะที่สำคัญยิ่งสำหรับผู้บริหารทางการพยาบาลทุกคน"

Lyles & Joiner (1986 อ้างใน เรมवल นันทศุภวัฒน์, 2541) ได้แสดงรูปแบบการจัดการความขัดแย้งไว้เพื่อให้ผู้บริหารจัดการความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถทำให้ความขัดแย้งอยู่ในความควบคุมได้ ถ้าความขัดแย้งมีมากเกินไปสามารถใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งดังนี้ การหลีกเลี่ยง การปรองดอง การร่วมมือ การแข่งขัน และการประนีประนอม แต่ถ้าความขัดแย้งมีน้อยเกินไปต้องให้การกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งขึ้นโดยใช้เทคนิคดังต่อไปนี้ การติดต่อสื่อสาร การใช้บุคคลภายนอก การเปลี่ยนโครงสร้างหรือวิธีการ และการกระตุ้นให้เกิดการแข่งขัน ดังแสดงให้เห็นได้อย่างชัดเจนในรูปภาพที่ 1

รูปภาพที่ 1 รูปภาพแสดงการจัดการความขัดแย้งของ Lyles & Joiner (1986)



Griffin (1996) ได้เสนอรูปแบบการจัดการความขัดแย้งเป็น 3 ขั้นตอน คือ

1. การกระตุ้นความขัดแย้ง (stimulating conflict) เป็นการเพิ่มการแข่งขันกันของบุคคลและทีม การใช้บุคคลภายนอก และการเปลี่ยนรูปแบบหรือกระบวนการทำงาน
2. การควบคุม (controlling conflict) โดยการเพิ่มจำนวนบุคลากร การกระจายความร่วมมือในการพึ่งพาอาศัยกันของบุคคล และการจัดงานให้เหมาะสมกับบุคลิกภาพหรือความถนัดของบุคลากร
3. การแก้ไขและกำจัดความขัดแย้ง (resolving and eliminating conflict) สามารถกระทำได้โดย การหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง การให้บุคคลในกลุ่มที่เกิดความขัดแย้งใช้การประนีประนอม และการเผชิญหน้ากันของกลุ่มที่เกิดความขัดแย้งและการเจรจาต่อรองกับความขัดแย้งนั้นๆ

Robbins (1998) กล่าวว่า การจัดการความขัดแย้งประกอบด้วย 2 กระบวนการ คือ

1. การกระตุ้นให้เกิดข้อขัดแย้ง (Conflict stimulation technique) ผู้บริหารจะต้องควบคุมระดับของความขัดแย้งที่จะยอมรับข้อสรุปร่วมกันในสิ่งที่ขัดแย้งเพื่อให้เกิดความพอใจของทั้ง 2 ฝ่าย ซึ่งแต่ละฝ่ายอาจต้องเลิกทำในบางสิ่งบางอย่าง มีเทคนิคการกระตุ้นข้อขัดแย้งดังนี้
 - 1.1 ใช้การติดต่อสื่อสาร (Communication) เป็นการใช้ข่าวสารที่คลุมเครือซึ่งเพิ่มระดับความขัดแย้ง
 - 1.2 นำพนักงานเข้าไปในกลุ่มอื่น (Bringing in outsiders) เป็นการนำพนักงานเข้าไปในกลุ่มซึ่งมีภูมิหลัง การมองเห็นคุณค่า ค่านิยม ทัศนคติ หรือรูปแบบการจัดการที่แตกต่างจากเดิม
 - 1.3 วางโครงสร้างองค์การใหม่ (Restructuring the organization) เป็นการจัดกลุ่มงานตามความเป็นจริง การเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์และข้อกำหนดต่างๆ และการเพิ่มการพึ่งพาอาศัยกันระหว่างกลุ่มและเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการทำงาน
 - 1.4 ชี้ให้เห็นแต่สิ่งที่ไม่ดี (Appointing a devil's advocate) เป็นการวิพากษ์วิจารณ์เพื่อวัตถุประสงค์ที่จะโต้แย้งต่อบุคคลตำแหน่งสำคัญๆ ในกลุ่ม

2. การแก้ปัญหาข้อขัดแย้ง (Conflict resolution technique) มีเทคนิคในการแก้ปัญหาข้อขัดแย้งดังนี้

2.1 การแก้ปัญหา (Problem solving) ใช้วิธีการประชุมแบบเผชิญหน้าของผู้ที่ขัดแย้งกันเพื่อรวบรวมปัญหาและแก้ปัญหา โดยผ่านการอภิปรายอย่างเปิดเผย

2.2 การวางจุดมุ่งหมายร่วม (Superordinate goals) เป็นการกำหนดจุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งไม่สามารถทำได้ถ้าปราศจากความร่วมมือซึ่งกันและกันของผู้ขัดแย้งทั้ง 2 ฝ่าย (Win-win solution)

2.3 การขยายตัวของทรัพยากร (Expansion of resources) เป็นการแก้ปัญหาโดยการใช้จ่าย จัดสรรเงิน เปิดโอกาสในการสนับสนุน จัดช่องว่างในการทำงานในสำนักงาน เพิ่มจำนวนทรัพยากรเพื่อเอาชนะปัญหา

2.4 การหลีกเลี่ยง (Avoidance) เป็นวิธีการถอนตัวหรือหนีปัญหาจากความขัดแย้ง

2.5 ทำให้ราบรื่น (Smoothing) คือความพยายามที่จะลดความต้องการของแต่ละกลุ่มซึ่งขัดแย้งกัน เพื่อให้ความขัดแย้งลดลง

2.6 การประนีประนอม (Compromise) ให้ลดคุณค่าของเป้าหมายแต่ละกลุ่มที่ต้องการลง

2.7 ใช้คำสั่งที่มีสิทธิ์อำนาจ (Authoritative command) เป็นการจัดการซึ่งใช้อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการเพื่อแก้ปัญหาการขัดแย้งแล้วใช้การติดต่อสื่อสารเพื่อให้เกิดความร่วมมือระหว่างกลุ่ม

2.8 การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมต่างๆ (Altering the human variable) เป็นเทคนิคในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบุคคล เช่น การฝึกอบรม การสร้างความสัมพันธ์เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมซึ่งเป็นสาเหตุของความขัดแย้ง

2.9 การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง (Altering the structural variables) เป็นการเปลี่ยนแปลงตัวแปรด้านโครงสร้างขององค์การที่เป็นทางการและรูปแบบปฏิสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายขัดแย้งโดยการออกแบบงานใหม่การโยกย้ายงาน การสร้างความร่วมมือในตำแหน่งต่างๆ เป็นต้น

กรองแก้ว อยู่สุข (2542) สรุปไว้ว่า การจัดการความขัดแย้งมีอยู่ 3 วิธี คือ กระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งขึ้นบ้างในหน่วยงานที่มองเห็นว่าเฉื่อยชา ลดหรือลดความขัดแย้งลงบ้างเมื่อมีระดับสูงจนเกินไป และขจัดความขัดแย้งให้หมดไปคือจะทำให้องค์การเข้าสู่สภาวะวิกฤติ

1. การกระตุ้นความขัดแย้ง ในองค์การที่บุคคลส่วนใหญ่ยอมรับสถานการณ์ต่างๆ โดยไม่สนใจข้อมูลหรือพฤติกรรมของผู้ใด บรรยากาศในองค์การเฉื่อยชา ไม่มีความก้าวหน้า ไม่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้บริหารจำเป็นต้องกระตุ้นโดยใช้วิธีต่างๆ เช่น

วางโครงสร้างขององค์การใหม่ เพื่อเปลี่ยนแปลงบรรยากาศที่ซ้ำซากจำเจ เปลี่ยนบุคลากร เปลี่ยนแปลงความรับผิดชอบ ทุกคนจะได้ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมใหม่ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในช่วงนี้จะนำไปในลักษณะของการสร้างสรรค์

- ใ้บุคลากรภายนอกที่มีความรู้ ค่านิยม ทักษะแตกต่างจากแนวทางที่เป็นอยู่เดิมขององค์การมาชี้แจงหรือให้ข้อมูลในรูปของการฝึกอบรมฯ หรือใช้วิธีไม่ให้ข้อมูลบางอย่างที่เคยให้ทราบ หรือเพิ่มข้อมูลที่ควรทราบเข้าไป การเปลี่ยนแปลงจะช่วยกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งได้

- โดยการส่งเสริมการให้มีการแข่งขันและให้สิ่งตอบแทนในรูปต่างๆ เช่น เงิน ของรางวัล การยกย่องชมเชย อาจนำไปสู่ความขัดแย้งที่สร้างสรรค์เพราะบางกลุ่มต้องการเด่นกว่า

- การเลือกผู้บริหารที่เหมาะสม บางกลุ่มอาจเฉื่อยชาเพราะบุคลิกภาพของผู้บริหาร เช่น การได้ผู้บริหารที่เป็นเผด็จการอาจทำให้ไม่สามารถออกความคิดเห็นได้ การได้ผู้บริหารที่เหมาะสมกับกลุ่มงานจะกระตุ้นให้เกิดการขัดแย้งที่เป็นประโยชน์ได้

2. การลดการขัดแย้ง ผู้บริหารส่วนใหญ่สนใจที่จะลดระดับความขัดแย้งเพราะทำให้เกิดบรรยากาศที่สงบมากกว่าที่จะกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้ง การลดความขัดแย้งนั้น อาจทำได้โดยพยายามที่จะให้ข้อมูลด้านบวกของคู่กรณีแก่กันและกัน เพื่อเขาจะได้มีความรู้สึกในด้านดีต่อกัน พยายามปรับปรุงวิธีการสื่อสารในองค์การให้มีประสิทธิภาพเพื่อทุกหน่วยงานจะได้ทราบ การเคลื่อนไหวของแต่ละหน่วย มีความเข้าใจกันและไม่ระแวงซึ่งกันและกัน การสลับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าทำงาน (job rotation) จะช่วยให้บุคลากรมีโอกาสเข้าใจปัญหาของกลุ่มอื่นและมีทัศนคติที่กว้างขึ้นเป็นการลดความขัดแย้งได้ และบางครั้งเราสามารถหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้โดยออกแบบงาน (job design) ใหม่ เพื่อลดการขึ้นอยู่ระหว่างกันของงาน คือให้แต่ละงานเป็นอิสระมากขึ้น จัดการแข่งขันหรือกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่งานให้ชัดเจน

3. วิธีแก้ปัญหาคความขัดแย้ง ก่อนที่จะแก้ปัญหาคได้จะต้องทำให้ทุกคนยอมรับว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และมีใช้สิ่งเลวร้าย ทุกฝ่ายต้องช่วยกัน คือเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นปัญหาที่ต้องช่วยกันแก้ไขแทนที่จะโยนความผิดให้กัน พยายามหาวิธีแก้ไขและนำมาใช้ประโยชน์ด้วยวิธีต่างๆ ดังนี้

3.1 การบังคับและกดดัน ซึ่งจะช่วยให้มีการแพ้-ชนะ โดยฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดใช้อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ การลงโทษก็เป็นวิธีกดดันอีกฝ่ายหนึ่งสำหรับคู่กรณีทีฝ่ายหนึ่งมีอำนาจหน้าที่เหนือกว่า การข่มขู่และการลงโทษดังกล่าวนี้อาจยุติความขัดแย้งลงได้ แต่อาจทำให้

เกิดผลอย่างอื่นตามมา เช่น อีกฝ่ายหนึ่งตอบโต้ด้วยการข่มขู่ก้าวร้าว บรรยากาศในองค์กรเลวลง ทำแต่งงานในหน้าที่ที่จำเป็น ไม่มีความคิดริเริ่ม คนงานไม่พอใจและแสดงออกด้วยการขาดงานหรือออกจากงานเพิ่มขึ้น

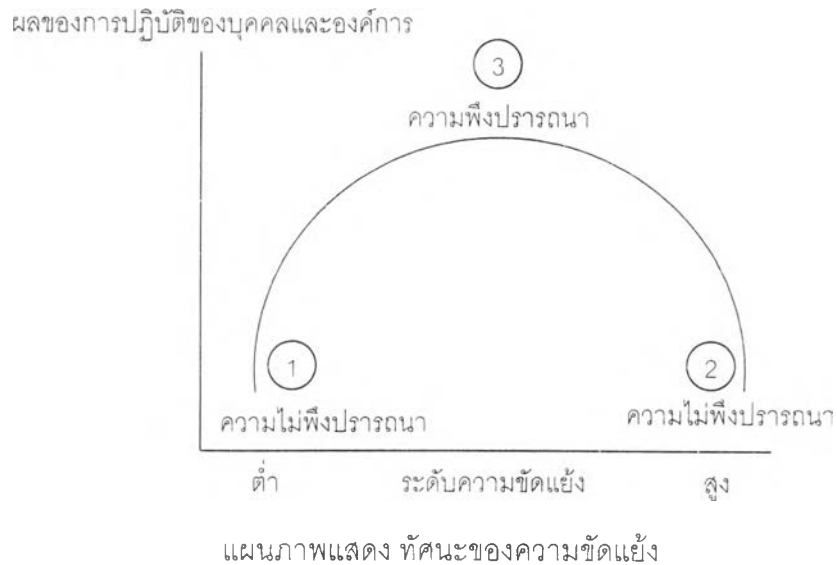
3.2 การประนีประนอม หมายถึง การใช้วิธีเจรจาต่อรองเป็นกระบวนการ แลกเปลี่ยนความยินยอม ถ้อยทีถ้อยอาศัย หรือที่เรียกว่าพบกันคนละครึ่งทาง หลักสำคัญคือคู่กรณีแต่ละฝ่ายต่างก็ได้ประโยชน์และต้องยอมเสียประโยชน์บ้าง มิใช่ฝ่ายหนึ่งได้หรือเสียแต่อย่างเดียว อีกวิธีหนึ่งของการประนีประนอมคือ แยกกลุ่มที่ขัดแย้งกันจนกว่าจะหาข้อยุติได้ เลี่ยงการเผชิญหน้ากัน หรือให้สิ่งตอบแทนแก่กลุ่มหนึ่งเพื่อยุติข้อขัดแย้ง

3.3 การแก้ปัญหาร่วมกัน ดังที่กล่าวแล้วข้างต้นว่า ควรจะเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นปัญหาที่คู่กรณีจะต้องร่วมมือกันแก้ไขหรือหาทางออกที่เหมาะสม ผู้บริหารควรให้ให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าตนมีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็นและแก้ปัญหา คู่กรณีจะต้องแลกเปลี่ยนข้อมูลที่แท้จริง แสดงความรู้สึก ความต้องการอย่างเปิดเผย ซื่อสัตย์และจริงใจ พยายามเข้าใจอีกฝ่ายหนึ่งและมีความเชื่อมั่นซึ่งกันและกัน ถ้าหาวิธีการแก้ปัญหาด้วยการเห็นพ้องต้องกัน เป็นเอกฉันท์ได้ก็จะเป็นการดีแต่ใช้เวลามาก และถ้าบรรยากาศในการประชุมแก้ปัญหานั้นเป็นไปในทางเอาแพ้เอาชนะกัน ผู้แพ้หรือเสียประโยชน์จะไม่พอใจ จึงควรสร้างบรรยากาศให้เป็นไปในทางร่วมมือกันแก้ปัญหาก็จะทำให้ผลเป็นที่พอใจกับคู่กรณีทั้งสองฝ่าย

ประโยชน์ของการจัดการกับความขัดแย้ง

การจัดการกับความขัดแย้งมีประโยชน์มากมาย ถ้าสามารถเลือกวิธีการได้อย่างเหมาะสมกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น แม้ว่าความขัดแย้งทำให้เกิดความเครียดในบุคคล ความเครียดที่เกิดขึ้นนี้จะอยู่ในระดับใดขึ้นอยู่กับการรับรู้ของบุคคล และความสามารถของบุคคลในการปรับตัวต่อความขัดแย้ง ดังนั้นผู้นำทางการพยาบาลควรพิจารณาถึงระดับของความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เพื่อจะได้วิเคราะห์ว่าขณะนี้อะไรมีระดับของความขัดแย้งอยู่ในระดับใด เพราะถ้าความขัดแย้งอยู่ในระดับต่ำหรือสูงมากเกินไป จะมีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร โดยทำให้ขาดความกระตือรือร้น รู้สึกเฉื่อย ไม่สนใจปรับปรุงงานและปรับปรุงตนเอง ทำให้คุณภาพการบริการต่ำลงได้ โดยทั่วไปจะมองเป็นประโยชน์ของความขัดแย้งจากการแสดงตามแผนภาพ

รูปภาพที่ 2 ภาพแสดงทัศนคติของความขัดแย้ง



แหล่งที่มา: Supervision in health care organizations(p.186) by R.I.Lyles & C.Joiner, 1986

ถ้าต้องการประโยชน์จากความขัดแย้งต้องหลีกเลี่ยงตำแหน่งที่ 1 และ 2 ซึ่งเป็นสถานการณ์ที่ไม่พึงปรารถนา หรือสถานการณ์ที่เป็นการทำลาย (destructive) สำหรับตำแหน่งที่ 3 เป็นตำแหน่งที่ได้รับความสำเร็จตามปรารถนาหรือเป็นสถานการณ์ที่สร้างสรรค์ (constructive)

จากการศึกษาที่ผ่านมาเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้ง ส่วนมากเป็นการศึกษาถึงระดับและสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นและวิธีการจัดการความขัดแย้ง 5 วิธีที่ใช้เครื่องมือการจัดการความขัดแย้งของ Thomas & Kilmann เท่านั้นแต่ยังไม่มีใครศึกษาในความสัมพันธ์ของการจัดการความขัดแย้งกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ ตัวอย่างงานวิจัยที่พบมีดังนี้

Washingtons (1990) ศึกษาการจัดการความขัดแย้งในพยาบาลที่ทำงานในโรงพยาบาลแถบตะวันตกเฉียงใต้ของสหรัฐอเมริกา จำนวน 60 คน และพบว่ากลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการหลีกเลี่ยงมากที่สุด รองลงมาเป็นวิธีปรองดอง การประนีประนอม การร่วมมือ และวิธีการแข่งขันตามลำดับ ผลวิจัยนี้ใกล้เคียงกับการศึกษาของ Jones (1990) ซึ่งศึกษาวิธีการจัดการความขัดแย้งในบุคลากรพยาบาลจำนวน 233 คน ในโรงพยาบาลทางภาคใต้ของสหรัฐอเมริกาโดยใช้เครื่องมือของ Thomas & Kilmannเช่นเดียวกัน ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าพยาบาลใช้วิธีการหลีกเลี่ยงเป็นส่วนใหญ่ รองลงมาเป็นวิธีการประนีประนอม วิธีการปรองดอง วิธีการร่วมมือ และวิธีการแข่งขันตามลำดับ สำหรับในประเทศไทย แก้ววิบูลย์ แสงพลสิทธิ์ (2534) ศึกษาความขัดแย้งและการจัดการความขัดแย้งในพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยจำนวน 200 คนที่ทำงานในโรงพยาบาลรัฐขนาด

300 เติงขึ้นไปในกรุงเทพมหานคร โดยใช้เครื่องมือที่สร้างขึ้น ผลการวิจัยพบว่ากลุ่มตัวอย่างใช้วิธีแก้ปัญหาพร้อมกับวิธีการบังคับหรือการแข่งขัน และวิธีการไกล่เกลี่ยหรือการประนีประนอมมากที่สุด วิธีที่กลุ่มตัวอย่างใช้น้อยที่สุดคือ วิธีการหลบหลีกหรือหลีกเลี่ยงร่วมกับวิธีบังคับหรือแข่งขันในการจัดการความขัดแย้ง จากนั้นวิภาดา คุณาวิกติกุล และ เรมวอล นันท์ศุภวัฒน์ (2541) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวิธีการจัดการความขัดแย้งกับความพึงพอใจในงาน ความตั้งใจที่จะทำงานอยู่ต่อไป และการลาออกของพยาบาลวิชาชีพ โดยศึกษาในพยาบาลในโรงพยาบาลศูนย์จำนวน 354 คน ผลการวิจัยพบว่า สาเหตุของความขัดแย้งที่พบมากที่สุด คือ การที่ผู้ร่วมงานมีบุคลิกลักษณะที่แตกต่างกัน มีความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง และใช้วิธีการปรองดองในการจัดการความขัดแย้งมากที่สุด ส่วนใหญ่ไม่พึงพอใจในเงินเดือนที่ได้รับ มีความตั้งใจที่จะทำงานอยู่ต่อไปในระยะ 1 ปีข้างหน้าแต่ในระยะ 5 ปีข้างหน้าความตั้งใจที่จะอยู่ลดลงมาก และพบว่าพยาบาลที่มีความพึงพอใจในงานด้านงานที่รับผิดชอบ เงินเดือน โอกาสในการก้าวหน้า การนิเทศ มีความสัมพันธ์ทางลบกับความขัดแย้ง พยาบาลที่ใช้วิธีการปรองดองมีความพึงพอใจในงานด้านที่รับผิดชอบน้อย ความตั้งใจที่จะอยู่ต่อไปมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานด้านการนิเทศ เงินเดือน งานที่รับผิดชอบและโอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง ส่วนความตั้งใจที่จะอยู่ต่อไปไม่มีความสัมพันธ์กับการลาออกของพยาบาล

จากการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความขัดแย้งกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรนั้น ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ว่าการจัดการความขัดแย้งที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพจะทำให้องค์กรเกิดการพัฒนา บุคลากรเกิดความพึงใจในงาน และบุคลากรเกิดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร (เรมวอล นันท์ศุภวัฒน์, 2541) นอกจากนี้ Trusty (1983 อ้างใน เสริมศักดิ์วิศาลาภรณ์, 2540) กล่าวไว้ว่าการจัดการความขัดแย้งทำให้เกิดบรรยากาศของการไว้วางใจซึ่งกันและกันจะส่งผลต่อการยอมรับซึ่งกันและกันและเกิดความรู้สึกยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรในที่สุด นอกจากนี้ยังพบว่า Geller & E Scott (2000) ได้กล่าวไว้ในส่วนหนึ่งของงานวิจัยชิ้นหนึ่งของเขาว่าการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้จะช่วยส่งเสริมให้บุคลากรมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรเพิ่มมากขึ้น ดังนั้นจากเหตุผลดังกล่าวแสดงให้เห็นได้ว่าการจัดการความขัดแย้งมีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร

จากแนวคิดที่กล่าวมาทั้งหมด ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกใช้กระบวนการจัดการความขัดแย้งตามแนวคิดการจัดการความขัดแย้งของ Robbin (1998) โดยวัดการจัดการความขัดแย้งของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลเอกชนในกำกับมูลนิธิ กรุงเทพมหานคร ซึ่งประกอบด้วย การกระตุ้นความขัดแย้ง และการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

ระบบรางวัล (Reward Systems)

ระบบรางวัล เป็นการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานตามความต้องการขององค์กร รางวัลตอบแทนมีความสำคัญต่อการสร้างขวัญ และกำลังใจให้แก่บุคลากรได้อย่างเต็มที่ รางวัลตอบแทนที่สามารถตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐาน และความมั่นคงปลอดภัยได้ดีจะสามารถจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ รางวัลตอบแทนที่สามารถตอบสนองความต้องการขั้นสูงขึ้นไป จะทำให้บุคลากรทุ่มเทความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง รางวัลที่เขาได้รับ เช่น ค่าจ้าง การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ผลตอบแทนพิเศษ เป็นต้น ซึ่งรางวัลนี้จะมีความแตกต่างกันไปตามขอบเขต ลักษณะของความต้องการที่หลากหลาย ตามมุมมองของแต่ละองค์กรที่เขาสังกัดอยู่ (Lawler, 1977) องค์กรโดยทั่วไปมีการให้รางวัลแก่บุคลากร เนื่องจาก องค์กรต้องการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรได้ทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานและมีความจงรักภักดี สำหรับบุคลากรที่ได้รับรางวัล ถือเป็นการแลกเปลี่ยนกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพวกเขา การที่บุคลากรเต็มใจที่จะทุ่มเทในการปฏิบัติงานให้แก่องค์กรมาน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับประเมิณจากรางวัลที่องค์กรให้แก่พวกเขา Decenzo & Robbin (1988 อ้างใน พัฒนพงศ์ หนูพันธ์, 2537, ธงชัย สันติวงษ์, 2540) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของรางวัลที่ดีว่ามีลักษณะดังต่อไปนี้

1. มีคุณค่าความสำคัญ สิ่งที่ดีควรระลึกเสมอว่าไม่มีรางวัลตอบแทนใดที่จะมีความสำคัญต่อพนักงานทุกคนคือรางวัลตอบแทนนั้นไม่ใช่สิ่งสำคัญสำหรับเขา ดังนั้น รางวัลตอบแทนที่ดีควรเสนอรางวัลที่แตกต่างแก่บุคคลที่แตกต่าง หรือกล่าวอีกนัยว่า พนักงานควรได้รับรางวัลตอบแทนที่เขาเห็นว่ามีความสำคัญต่อเขา
2. มีความคล่องตัว รางวัลตอบแทนที่ดีควรมีความคล่องตัวหรือสามารถเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพการทำงานได้หรือระดับงานที่เขาปฏิบัติ เพื่อที่จะมีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ
3. มีความถี่หรือห่างของการนำมาใช้ รางวัลตอบแทนควรมีความถี่อย่างสม่ำเสมอเพื่อที่จะสามารถนำมาใช้ในการบริหารงานและที่สำคัญสามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ในแง่ของเครื่องมือที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งจะสามารถสร้างความพอใจและจูงใจได้ดี
4. ควรมองเห็นได้ชัดเจน รางวัลตอบแทนต้องแสดงให้เห็นได้ชัดเจน เช่น ถ้าพนักงานรับรู้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานกับรางวัล รางวัลที่พนักงานจะได้รับจะต้องมองเห็นและทราบได้อย่างชัดเจนและต้องตอบสนองความพอใจที่เป็นความต้องการของพนักงาน

ได้ ซึ่งการเห็นรางวัลตอบแทนเป็นรูปธรรมจะมีความสำคัญต่อการสร้างความภาคภูมิใจและการเสริมฐานะที่เด่นได้

5. มีต้นทุนต่ำ รางวัลควรมีต้นทุนที่ต่ำ โดยพิจารณาเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่ได้รับและพิจารณาร่วมกับต้นทุนของรางวัลอื่นที่เกี่ยวข้อง

ประเภทของระบบรางวัล

ระบบรางวัลแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. รางวัลภายใน (Intrinsic rewards)
2. รางวัลภายนอก (Extrinsic rewards)

ระบบรางวัลตามทัศนคติของนักวิชาการหลายท่านแตกต่างกันมีดังนี้

Robbins (1992 อ้างใน พัฒนพงศ์ หนูพันธ์, 2537)แบ่งระบบรางวัลเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. รางวัลจากภายใน เป็นสิ่งที่แต่ละบุคคลได้รับจากเนื้องานนั้นโดยตรง เป็นผลมาจากความพอใจที่คนได้จากการทำงานนั้นโดยแท้ เช่น เนื้องานที่ปฏิบัตินั้นสอดคล้องตามมิติหลัก (core dimensions) ของคุณลักษณะของงาน (job characteristics model) ซึ่งสอดคล้องกับ Hackman & Oldham(1980 อ้างใน ชูติมา สุวรรณประทีป, 2543) ทีกกล่าวไว้ว่าลักษณะงานที่ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจและส่งผลให้บุคคลเกิดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ได้แก่

1.1 ความหลากหลายของทักษะ (skill varieties) หมายถึง ระดับความมากน้อยของกิจกรรมต่างๆที่แตกต่างกันที่จำเป็นต้องนำมาปฏิบัติงาน และผู้ปฏิบัติงานต้องใช้ทักษะและความเชี่ยวชาญหลายอย่างประกอบกัน

1.2 ความเด่นชัดของงาน (task identity) หมายถึงระดับความมากน้อยของความสมบูรณ์ ความครบถ้วนในตัวของงาน โดยที่ผู้ปฏิบัติมีโอกาสเริ่มต้นงานตั้งแต่ขั้นแรกจนกระทั่งงานเสร็จสิ้นและเห็นผลสำเร็จ

1.3 ความสำคัญของงาน (task significance) หมายถึง ระดับความมากน้อยของงานที่มีอิทธิพลต่อความเป็นอยู่หรือการทำงานของผู้อื่น ทั้งต่อองค์กรและสภาพแวดล้อมภายนอก

1.4 ความมีอิสระ (autonomy) หมายถึง ระดับความมากน้อยของงานที่เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีเสรีภาพ มีอิสระ และใช้ดุลยพินิจในการวางแผนงานและกำหนดวิธีการปฏิบัติเพื่อให้งานสำเร็จด้วยตนเอง

1.5 ผลป้อนกลับ (feedback) ระดับความมากน้อยของการมีโอกาสได้รับผลป้อนกลับจากการทำงานอย่างชัดเจนว่างานที่ทำไปนั้นมีประสิทธิภาพเพียงใด ดีหรือไม่ดีอย่างไร

2. รางวัลจากภายนอก แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ ผลตอบแทนทางตรง ผลตอบแทนทางอ้อม และผลตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน

ผลตอบแทนทางตรง เป็นสิ่งที่เขาได้รับจากองค์กรโดยตรง เช่น เงินเดือน ค่าล่วงเวลา เบี้ยเลี้ยงวันหยุด โบนัส ส่วนแบ่งกำไร มีส่วนในการถือหุ้น ผลตอบแทนที่ได้รับจะพิจารณาตามหน้าที่ความรับผิดชอบ และผลการปฏิบัติงานที่อยู่ในองค์กร สำหรับผลตอบแทนทางอ้อมจะเป็นสิ่งที่องค์กรจัดหาเตรียมไว้ให้ เช่น ประกันชีวิต บริการอื่นๆที่ให้โดยไม่ขึ้นอยู่กับการปฏิบัติงานและทุกคนได้รับเหมือนกัน แต่ผู้บริหารสามารถควบคุมให้เป็นรางวัลจูงใจให้กับผู้ที่มีการปฏิบัติที่ดี ซึ่งถือว่าเป็นรางวัลของการปฏิบัติงาน เช่น โดยปกติผู้บริหารระดับสูงจะมีรถประจำตำแหน่งไว้ให้ แต่ถ้าพนักงานคนหนึ่งมีผลการปฏิบัติงานที่ดีผู้บริหารก็สามารถให้รถยนต์เป็นรางวัลจากการปฏิบัติงานของเขาซึ่งจะเป็นรางวัลจูงใจให้แก่พนักงานผู้นั้น และผลตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน เป็นสิ่งที่องค์กรจัดให้เพื่อตอบสนองความมีศักยภาพของบุคคลในองค์กร เช่น การจัดตั้งสำนักงาน การมีที่จอดรถส่วนตัว มีเลขานุการส่วนตัว เป็นต้น

Gibson และคณะ (1997) แบ่งระบบรางวัลเป็น 2 ประเภท คือ

1. รางวัลจากภายใน เป็นรางวัลที่เกิดขึ้นหรือได้รับจากตัวเนื้องานที่ปฏิบัตินั้น โดยตรง ประกอบด้วย ความสำเร็จของงาน ความสำเร็จจากการทำงาน ความมีอิสระในการทำงาน และการพัฒนาส่วนบุคคล

1.1 ความสำเร็จของงานจะเป็นความสามารถในการทำงานตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งงานนั้นเสร็จสมบูรณ์ หรืองานที่ทำนั้นมีความสำคัญต่อตัวบุคคลเอง

1.2 ความสำเร็จจากการทำงานนั้นเป็นรางวัลหรือความรู้สึกที่ได้รับจากการที่สามารถปฏิบัติงานให้ไปถึงเป้าหมายที่ทำหยาได้ซึ่งเป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นเป็นความภาคภูมิใจในตนเอง

1.3 ความมีอิสระในการทำงาน เป็นความรู้สึกที่พนักงานมีความต้องการตัดสินใจที่ถูกต้องในการทำงาน โดยที่พวกเขาต้องการปฏิบัติงานโดยปราศจากการควบคุมอย่างใกล้ชิดจากผู้บริหาร ซึ่งความรู้สึกของความมีอิสระนี้เป็นผลมาจากการมีอิสระในการคิดการทำงาน

ของพนักงานในการมีส่วนร่วมในสถานการณ์นั้นๆ งานที่มีการควบคุมจากผู้บริหารสูงจะเป็นการยากต่อการเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานและควมมีอิสระในการทำงาน

1.4 การพัฒนาส่วนบุคคล เป็นการที่บุคคลแต่ละคนมีการเติบโตที่แตกต่างกัน ซึ่งเกิดจากประสบการณ์ที่ไม่เหมือนกันของบุคคล เช่นการพัฒนาความคิดความรู้สึก ความสามารถ และทักษะ

2. รางวัลจากภายนอก รางวัลจากภายนอกเป็นรางวัลที่ได้รับจากภายนอกเนื่องงานหรือได้รับจากสิ่งอื่นที่ไม่ใช่ตัวเนื้องานเอง ประกอบด้วย เงินเดือนและค่าจ้าง ผลประโยชน์อื่นๆ (เช่น การประกันสุขภาพ วันหยุด เป็นต้น) การได้รับการยอมรับ และการเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งรางวัลจากภายนอกนี้เป็นรางวัลค่าตอบแทนที่พนักงานได้รับจากองค์กร โดยที่องค์กรเป็นผู้ให้โดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงาน

Mottaz (1988) แบ่งระบบรางวัลเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. รางวัลจากภายใน เป็นรางวัลที่ได้รับโดยตรงจากการทำงาน ประกอบด้วยงานที่น่าสนใจ งานที่ทำหาย ความรับผิดชอบ ความหลากหลายของงาน งานที่สร้างสรรค์ และโอกาสในการใช้ความสามารถ

2. รางวัลจากภายนอก เป็นรางวัลที่ได้รับจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างงานกับสิ่งอื่น ประกอบด้วย รางวัลภายนอกทางสังคมและรางวัลภายนอกจากองค์กร ดังนี้

2.1 รางวัลภายนอกทางสังคมประกอบด้วย ความเป็นเพื่อน ความช่วยเหลือ การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน และการสนับสนุนจากผู้บริหาร

2.2 รางวัลภายนอกจากองค์กร ประกอบด้วย เงินเดือน ตำแหน่งผลประโยชน์อื่นๆ (บำนาญหรือเงินเลี้ยงชีพ การรักษาพยาบาล เป็นต้น) และความมั่นคงปลอดภัย

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2541) แบ่งระบบรางวัลเป็น 2 ประเภท คือ

1. รางวัลจากภายใน เป็นคุณค่าหรือความพึงพอใจของบุคคลที่ได้รับจากลักษณะของหน้าที่งาน ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ อิสระในการทำงาน ความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น งานที่น่าสนใจมากขึ้น โอกาสเติบโตของบุคคล และความหลากหลายของกิจกรรม

2. รางวัลจากภายนอก เป็นรางวัลที่ได้รับจากสภาพแวดล้อมที่ล้อมรอบงาน แบ่งเป็น 3 ชนิด ดังนี้

2.1 ค่าตอบแทนทางตรง (direct compensation) ประกอบด้วย เงินเดือนหรือค่าจ้าง ค่าตอบแทนล่วงเวลาและวันหยุด โบนัส การแบ่งกำไร และหุ้นปันผล

2.2 ค่าตอบแทนทางอ้อม (indirect compensation) ประกอบด้วย โปรแกรมการคุ้มครอง ค่าจ้างสำหรับเวลาที่ไม่ได้ทำงาน การบริการและสิทธิพิเศษ

2.3 รางวัลที่ไม่ใช่เงิน (nonfinancial rewards) ประกอบด้วย ชั่วโมงพัก การตกแต่งสำนักงาน การมอบหมายงานที่พึงพอใจ การให้ที่จอดรถ มีเลขานุการส่วนตัว ตำแหน่งที่นำประทับใจ

นอกจากนี้ Robbin (1992 อ้างในพัฒนพงศ์ หนูพันธ์, 2537) ยังได้แบ่งชนิดของระบบรางวัลเป็น 2 ชนิดด้วยกัน คือ รางวัลที่ตอบแทนในรูปของเงิน (financial rewards) และรางวัลตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน (nonfinancial rewards)

1. รางวัลตอบแทนในรูปของเงิน เงินเป็นปัจจัยสำคัญในการดำรงชีวิต มนุษย์ใช้จ่ายเงินเพื่อความอยู่รอด จึงนับได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญเบื้องต้นในการจูงใจบุคลากรในการทำงาน องค์การสามารถจูงใจบุคลากรด้วยเงินใน 3 ลักษณะ คือ

1.1 ค่าตอบแทน ได้แก่ ค่าตอบแทนประจำ เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทนพิเศษ (เช่น โบนัสประจำปี เงินค่าคอมมิชชั่นของพนักงาน ส่วนแบ่งกำไร เป็นต้น)

1.2 การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง แม้จะเป็นรางวัลที่ไม่ใช่ตัวเงินแต่สามารถประเมินค่าเป็นตัวเงินได้ เนื่องจากการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งทำให้ได้รับค่าตอบแทนประจำและค่าตอบแทนพิเศษเพิ่มขึ้น

1.3 ประโยชน์และบริการต่างๆ ประโยชน์และบริการต่างๆแม้ว่าจะไม่ใช่ตัวเงินที่องค์การจ่ายให้แก่บุคลากรแต่อาจประเมินค่าเป็นตัวเงินได้โดยพิจารณาจากค่าใช้จ่ายที่องค์การต้องจ่ายไปในการจัดหาสิ่งเหล่านั้นมาให้ รวมทั้งการสูญเสียโอกาสที่จะได้ผลงานในขณะที่บุคคลหยุดงานไป ประโยชน์และบริการต่างๆได้แก่ ค่ารักษาพยาบาล ค่าประกันชีวิต ค่าบำเหน็จบำนาญ ค่าซื้อสินค้าของบริษัทในราคาพิเศษ และค่าเดินทาง รวมทั้งสิทธิในการลาต่างๆ เช่น ลาป่วย ลากิจ ลาพักผ่อน เป็นต้น

2. รางวัลตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน รางวัลตอบแทนที่ไม่ใช่เงินหมายถึง รางวัลตอบแทนต่างๆที่องค์การจัดให้เพื่อตอบสนองความมีศักยภาพของบุคลากรในองค์การ รางวัลนี้จะเป็นสิ่งที่ทำงานสะดวกสบายขึ้นตลอดจนช่วยเสริมสร้างเกียรติยศชื่อเสียงให้บุคลากรมีมากขึ้น รางวัลตอบแทนชนิดนี้จะแตกต่างกันออกไปในแต่ละองค์การขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้บริหาร หากผู้บริหารสามารถจัดการรางวัลนี้ตอบแทนให้บุคลากรตามที่ต้องการองค์การก็จะได้รับผลประโยชน์มากขึ้นจากบุคลากรเหล่านั้น รางวัลตอบแทนที่ไม่ใช่เงินนิยมใช้ในการจูงใจบุคคลระดับผู้บริหาร ที่สำคัญได้แก่

2.1 รางวัลที่แสดงสถานภาพ เช่น ห้องทำงานที่สวยงาม มีเลขานุการส่วนตัว มีรถประจำตำแหน่งพร้อมพนักงานขับรถ มีที่จอดรถ เป็นต้น

2.2 รางวัลตอบแทนโดยให้โอกาสพัฒนาศักยภาพและความสามารถ เช่น การได้มีโอกาสร่วมงานกับผู้ที่มีความสามารถ การจัดให้มีการพัฒนาบุคลากรและฝึกอบรม การจัดให้มีแผนงานอาชีพ เป็นต้น

2.3 รางวัลตอบแทนที่ส่งเสริมและการกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญของตนเองที่มีต่อองค์กร เช่น การยกย่องชมเชยต่อหน้าบุคคลอื่น การประกาศเกียรติคุณ การมอบรางวัลดีเด่น การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นหรือมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นการสนองความต้องการ ชื่อเสียง เกียรติยศ และความสำเร็จในชีวิต

ระบบการให้รางวัลนี้หากมีการบริหารอย่างถูกต้องเหมาะสมแล้วจะมีผลในการจูงใจพนักงานให้ทุ่มเททำงานอย่างดี เพราะรางวัลจะเป็นตัวที่มีผลโดยตรงต่อความคาดหวังของคนกับผลงานที่ได้ออกมาได้อย่างมีประสิทธิภาพ หากมีการให้รางวัลกับผลงานดี ๆ ก็ยิ่งเป็นการเสริมขวัญกำลังใจให้พนักงานพัฒนาทักษะความสามารถในงานให้สูงยิ่งขึ้นไปอีก โดยทั่วไปองค์กรต่างๆสามารถนำเอาระบบรางวัล มาใช้ประโยชน์ในการสร้างประสิทธิผลให้กับองค์กร 3 ประการ คือ

1. ใช้จูงใจพนักงานให้เข้ามามีส่วนทำงานกับองค์กร
2. ใช้จูงใจให้พนักงานรักและเต็มใจที่จะมาทำงานเป็นประจำ
3. ใช้จูงใจพนักงานให้ทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ

องค์กรโดยทั่วไปจะมีการให้รางวัลแก่บุคลากร เนื่องจาก องค์กรต้องการส่งเสริมแรงจูงใจให้บุคลากรได้ทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานและมีความจงรักภักดี สำหรับบุคลากรพวกเขาต้องการทั้งรางวัลจากภายในและรางวัลจากภายนอก การได้รับรางวัลถือเป็นการแลกเปลี่ยนกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพวกเขา ซึ่งการที่บุคลากรเต็มใจที่จะทุ่มเทในการปฏิบัติงานให้แก่องค์กรมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับการประเมินจากรางวัลทั้งสองประเภทที่องค์กรให้แก่พวกเขา

ระบบรางวัลมีผลต่อการรับรู้ เจตคติ และพฤติกรรมของบุคลากรในหลายด้าน เช่น ความพึงพอใจในงาน รางวัลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานของบุคลากร การที่บุคลากรขาดความพึงพอใจในงานมักจะนำไปสู่พฤติกรรมที่ส่งผลด้านลบต่อองค์กร เช่น การขาดการทุ่มเทในการปฏิบัติงาน การขาดงาน และการลาออก ซึ่งจะส่งผลย้อนกลับถึงประสิทธิ

ผลและประสิทธิภาพขององค์การ จะเห็นได้ว่าอิทธิพลของรางวัลที่มีต่อองค์การที่สำคัญมีอยู่ 3 ประการ คือ ผลการปฏิบัติงาน การขาดงานและการลาออก และความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ (Ivancevich & Matteson, 1999)

ระบบรางวัลสามารถสร้างความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การได้โดยการนำนโยบาย อิทธิพลของบุคลากรมาใช้ในการกำหนดระบบรางวัล มีระบบการให้ค่าตอบแทนตามทักษะ (Skill-based pay system) การจัดแบ่งระดับการให้ค่าตอบแทนในบุคลากรอาจแบ่งเป็น 5 หรือ 6 ระดับ โดยมีการแบ่งตามจำนวนทักษะที่บุคลากรมี ทีมงานต้องเป็นผู้ประเมินสมาชิกในทีมและพิจารณา ผู้ที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมในการรับค่าตอบแทนที่สูงขึ้น บุคลากรสามารถที่จะมีส่วนช่วยในการจัด ระบบค่าตอบแทนได้โดยการประเมินความมีประสิทธิภาพของระบบ และประเมินระดับการจ่ายค่าตอบแทนว่ามีความเป็นธรรมหรือไม่เมื่อเทียบกับองค์การอื่นๆ รางวัลจากภายในมีความสำคัญต่อการพัฒนาความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ โดยที่องค์การสามารถเข้าถึงความต้องการของบุคลากร โดยการให้โอกาสบรรลุความสำเร็จและการยอมรับความสำเร็จ ซึ่งถือว่าเป็นผลกระทบที่สำคัญต่อความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ ดังนั้นผู้บริหารต้องพัฒนาระบบรางวัลจากภายในดังกล่าวโดยมุ่งที่ ความสำคัญของบุคลากรหรือความเชื่อมั่นต่อการผสมผสานเป้าหมายของบุคคลและเป้าหมายขององค์การ รวมทั้งมีการออกแบบงานที่ท้าทาย

จากการศึกษางานวิจัยหลายชิ้นพบว่า การจ่ายค่าตอบแทนเป็นรางวัลที่มีความสำคัญในอันดับต้นๆที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมกรรมการเข้าเป็นสมาชิกขององค์การ การคงอยู่และผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เนื่องจากการจ่ายค่าตอบแทนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจของบุคลากร การที่จะทำให้ระบบค่าตอบแทนมีคุณภาพคือสามารถสร้างความพึงพอใจและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติได้ ดังนั้นการจัดระบบงานต้องมีความยุติธรรม และบุคลากรรับรู้ได้ว่าองค์การมีการดำเนินการด้านการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่สมาชิกด้วยความเสมอภาค

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

O' Rcilly and Caldwell (1980) ได้ทำการศึกษาผลกระทบของปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก (intrinsic and extrinsic factors) ในการเลือกงานที่มีต่อความพึงพอใจและความผูกพันในกลุ่มตัวอย่าง นักศึกษาที่จบปริญญาตรีบริหารธุรกิจ โดยได้ทำการสำรวจทันทีหลังจากรับงานและสำรวจอีกครั้งหนึ่งใน 6 เดือน หลังจากนั้นพบว่าการตัดสินใจโดยใช้ปัจจัยภายนอกและภายในมีความสัมพันธ์กันทางบวกต่อความพึงพอใจในงานและความยึดมั่นผูกพัน ลักษณะภายใน

นอกของงาน เช่น เงินเดือน มีความเกี่ยวข้องในทางบวกต่อความตั้งใจในอนาคต และมีความสัมพันธ์ในทางลบต่อความพึงพอใจ ซึ่งการค้นพบนี้แสดงให้เห็นว่า ความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร อาจมีความเกี่ยวข้องกันทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกในการตัดสินใจเลือกงาน

O' Rcilly and Caldwell (1981) ได้ร่วมกันศึกษาความพึงพอใจในงานและความยึดมั่นผูกพันของลูกจ้างพนักงานที่เข้าใหม่ โดยได้ทำการศึกษานักศึกษาปริญญาโทบริหารธุรกิจจำนวน 108 คน ด้วยการสอบถามเกี่ยวกับการเลือกงานของพวกเขาและสอบถามอีกครั้งภายหลังจากการทำงานไปได้ 6 เดือน ข้อมูลเกี่ยวกับการเข้าออกงานพนักงานจะถูกรวบรวมหลังจาก 24 เดือนผ่านไปอีกด้วย ผลการศึกษาวิจัยแสดงให้เห็นว่าบุคคลต่างๆ ซึ่งได้ทำการตัดสินใจตั้งแต่แรกเริ่มด้วยตัวของเขาเองในการเลือกข้อเสนอต่างๆ ที่มีอยู่และเป็นอิสระจากการบีบบังคับจากภายนอก รวมทั้งปัจเจกชนที่รับรู้ว่าการเลือกนั้นเป็นที่สุดแล้วเปลี่ยนแปลงไม่ได้ บุคคลดังกล่าวเหล่านี้จะมีความพึงพอใจและความยึดมั่นผูกพันภายหลัง 6 เดือนมากกว่าบุคคลอื่นๆ นอกจากนี้ในประเด็นเกี่ยวกับการเป็นที่สุดของทางเลือก เปลี่ยนแปลงไม่ได้กับความยึดมั่นผูกพันทางพฤติกรรม ยังมีความสัมพันธ์เชิงลบต่อการเข้าออกของพนักงานภายหลังจาก 2 ปีผ่านไปอีกด้วย ผลลัพธ์ของการปฏิสัมพันธ์นี้ระหว่างปริมาณที่เพียงพอของการให้เหตุผลว่าดีหรือเหมาะสมตั้งแต่แรกในการตัดสินใจกับทางเลือกงาน จะถูกผนวกเข้ากับความพึงพอใจในงานที่ลดลง และความยึดมั่นผูกพันที่ชดด้วยเหตุผลที่ไม่เพียงพอ ผลที่ได้จากการตรวจสอบทั้งหมดได้รับการตีความตรงกับทัศนะที่ว่า ทัศนคติ ความยึดมั่นผูกพัน และความพึงพอใจ อาจถูกสร้างขึ้นด้วยการทบทวนไปยังอดีต โดยผ่านกระบวนการปฏิบัติอย่างเป็นเหตุเป็นผล และเป็นการให้เหตุผลที่ถูกต้องเหมาะสม

Mottaz (1988) ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบความสำคัญของรางวัลผลตอบแทนภายใน (intrinsic rewards) และรางวัลผลตอบแทนภายนอก (extrinsic rewards) ในการกำหนดความพึงพอใจในงานกลุ่มคนงานจากหลายกลุ่มอาชีพ จำนวน 1,385 คน โดยอาศัยกรอบแนวความคิดในการแลกเปลี่ยนว่าการที่องค์กรให้รางวัลตอบแทน (reward) สอดคล้องกับค่านิยมเกี่ยวกับงานของคน (work value) และจะนำมาซึ่งความพึงพอใจในงานมากขึ้น โดยแบ่งตัวแปรอิสระออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ รางวัลตอบแทนภายใน (intrinsic rewards) ได้แก่ ความเป็นอิสระของงาน (task autonomy) ความสำคัญของงาน (task significance) การได้มีส่วนร่วมในงาน (task involvement) รางวัลผลตอบแทนภายนอกทางสังคม (extrinsic social rewards) ได้แก่ การช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน การช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชาและกลุ่มสุดท้ายคือ รางวัลตอบแทนจากองค์กร (extrinsic organizational rewards) ได้แก่ ค่าจ้าง การเลื่อนขั้น และผล

ประโยชน์ตอบแทนพิเศษ จากการศึกษาค้นคว้าพบว่า รางวัลตอบแทนภายในตัวงาน (intrinsic rewards) มีอำนาจในการทำนายความพึงพอใจภายในได้มากที่สุด รองลงมาได้แก่ รางวัล ผลตอบแทนภายนอกทางสังคม และรางวัลตอบแทนจากองค์กร ตามลำดับ สำหรับค่านิยมเกี่ยวกับงาน (work value) พบว่า สอดคล้องกับตัวกำหนดความพึงพอใจ คือ คนงานในทุกกลุ่มอาชีพให้ความสำคัญกับรางวัลตอบแทนภายในมากที่สุด รองลงมา รางวัลตอบแทนภายนอกทางสังคม และรางวัลตอบแทนภายนอกทางองค์กร ตามลำดับ

สำหรับในประเทศไทย พัฒนพงศ์ หนูพันธ์ (2537) ศึกษารางวัลตอบแทนภายในและภายนอกที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานของผู้บริหารสาขาธนาคารพาณิชย์ไทยขนาดใหญ่ กรุงเทพฯ พบว่า การได้รับรางวัลภายในเนื้องาน (ความมีคุณค่าในเนื้องานที่ตนทำอยู่ ความสามารถในความรับผิดชอบบรรลุผลสำเร็จ) และการได้รับรางวัลภายนอกเนื้องานที่ทำ ได้รับตอบแทนอย่างคุ้มค่าจะมีความพึงพอใจในงานสูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับ Ower & Liz (2001) ที่กล่าวว่าความพึงพอใจในค่าตอบแทนสูง ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรจะสูงด้วยเช่นกัน

จากการศึกษาที่ผ่านมาพบว่าระบบรางวัลมีผลต่อความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร โดยที่ทั้งรางวัลจากภายในและรางวัลจากภายนอกเป็นตัวทำนายที่สำคัญต่อความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร กล่าวคือ การได้รับรางวัลช่วยเพิ่มความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร (O'Reilly III & Caldwell, 1980; Richards, O'Brien & Akroyd, 1993) หรืออาจกล่าวได้ว่าระบบรางวัลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร นอกจากนี้ยังพบว่าการได้รับการเลื่อนตำแหน่งซึ่งเป็นรางวัลจากภายในมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร (Kalleberg & Torger, 1993) และ Owen & Liz (2001) พบว่า ความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่ได้รับมีความสัมพันธ์โดยตรงกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร คือ เมื่อมีความพึงพอใจในค่าตอบแทนสูง ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรก็จะสูงด้วยเช่นกัน นอกจากนี้ยังพบว่าระบบรางวัลโดยเฉพาะรางวัลจากภายในเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรมากและรางวัลจากภายนอกมีอิทธิพลรองลงมา (Gibson et al, 1997; Young, Worchel & Woehr, 1999)

วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture)

วัฒนธรรมองค์การ เป็นเรื่องที่ได้รับการสนใจอย่างแพร่หลาย ดังที่ Hofstede (1997) กล่าวว่า การพูดคุยเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การได้รับความสนใจอย่างมากในหมู่ผู้บริหาร ที่ปรึกษาและผู้เกี่ยวข้อง แต่ยังไม่มียุทธศาสตร์ที่เป็นมาตรฐานเกี่ยวกับคำจำกัดความของแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ ดังนั้น จึงมีนักวิชาการจำนวนมากให้ความสนใจในการศึกษาเรื่องนี้ จนทำให้เกิดแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การหลากหลายแนวคิด ซึ่งมีลักษณะใกล้เคียงกันมากน้อยแตกต่างกันไป

ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

มีนักวิชาการจำนวนมากได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การเพื่อการนำแนวคิดของวัฒนธรรมมาใช้กับองค์การ ไว้หลากหลายต่างกัน ดังนี้

สุนทร วงศ์ไวยศวรรณ (2540) ได้ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง สิ่งต่างๆอันประกอบด้วย สิ่งประดิษฐ์ แบบแผน ค่านิยม พฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ อุดมการณ์ ความเข้าใจ และข้อสมมุติพื้นฐานของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ภายในองค์การ

นฤมล สัตยานุวัฒน์ (2541) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นค่านิยม ความเชื่อ และแนวปฏิบัติที่สมาชิกขององค์การทำจนเคยชินกลายเป็นนิสัย เป็นสิ่งที่ยอมรับและรู้กันอยู่แล้ว

จิวัฒน์ มานะกิจ (2542) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ระบบการแบ่งปัน ค่านิยม ความเชื่อภายในองค์การ เพื่อสร้างบรรทัดฐานและแบบแผนทางพฤติกรรมอันเป็นที่ยอมรับและถือปฏิบัติโดยสมาชิกขององค์การนั้นๆ

ศิริเพ็ญ เนื่องจำนงค์ (2542) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ระบบของค่านิยมและบรรทัดฐานในองค์การที่ช่วยให้สมาชิกเกิดความรู้ ความเข้าใจในทางปฏิบัติในการตีความ หรือแสดงพฤติกรรมในการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้อง เป็นค่านิยม ความเชื่อ ที่สมาชิกส่วนใหญ่ในองค์การยึดถือร่วมกันในช่วงระยะเวลาหนึ่งๆ เป็นจิตสำนึกของคนในองค์การที่เกิดจากการปลูกฝัง ถ่ายทอดจากรุ่นหนึ่งไปยังรุ่นหนึ่ง

สุภาพร มหิกุล (2543) ให้นิยามว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง แบบแผนการประพฤติปฏิบัติร่วมกันของคนในองค์การ รวมถึงค่านิยม ความคิด ความเชื่อ อันส่งผลต่อการแสดงออกของคนในองค์การ

Harrison (1972 cited in Baron & Walters,1994) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่า เป็นความเชื่อ ค่านิยม แบบแผนการทำงาน และความสัมพันธ์ร่วมกัน ซึ่งทำให้องค์การหนึ่งแตกต่างไปจากอีกองค์การหนึ่ง

Schein (1992) ได้ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นลักษณะที่แสดงถึงสภาพความเป็นอยู่ขององค์การนั้นในแง่ของการเรียนรู้ร่วมกันในการแก้ปัญหา การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ภายนอกและการรวมตัวกันของภายในองค์การ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ซึ่งผู้นำองค์การเป็นผู้กำหนดและรวบรวมขึ้นเป็นมาตรฐานหรือแบบของพฤติกรรม และจะถ่ายทอดแก่สมาชิกใหม่ว่าเป็นแนวทางถูกต้องที่จะยอมรับ คิด และรู้สึกถึงความเกี่ยวข้องกับสิ่งเหล่านั้น

Cherrington (1994) ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ค่านิยมพื้นฐานขององค์การเกี่ยวกับวิธีการคิดและวิธีการประพฤติปฏิบัติที่ถูกต้อง รวมถึงสิ่งต่างๆที่ควรยึดถือปฏิบัติโดยจะสืบทอดไปยังสมาชิกใหม่ขององค์การ

Swals (1995) ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ฐานคติเบื้องต้นและค่านิยม ซึ่งสมาชิกได้รับการกำหนดร่วมกันให้เป็นไปในแนวทางขององค์การ

Hofstede (1997) ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง แบบแผนความคิด ความรู้สึกของสมาชิกในองค์การที่ใช้เป็นตัวกำหนดความแตกต่างของสมาชิกในแต่ละองค์การ รวมถึงระบบค่านิยม ซึ่งเป็นแกนสำคัญของวัฒนธรรมในทุกระดับและครอบคลุมสิ่งที่เขาสามารถวัดได้

Robbin (1998) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ เป็นการรวบรวมเอาค่านิยม ความเชื่อและความเข้าใจร่วมกันของสมาชิกในองค์การเข้าไว้ด้วยกันซึ่งวัฒนธรรมจะบอกให้รู้ถึงค่านิยมพื้นฐานขององค์การและถ่ายทอดไปยังสมาชิกใหม่ให้สามารถคิดและแสดงออกในสิ่งที่ควรทำ วัฒนธรรมช่วยเพิ่มความมั่นคงให้องค์การและช่วยให้สมาชิกเข้ากันได้กับกิจกรรมและเหตุการณ์ในองค์การ

จากความหมายดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง แบบแผน การประพฤติปฏิบัติร่วมกันของสมาชิกในองค์การซึ่งเกิดจากการปลูกฝังด้านค่านิยม ความคิด ความเชื่อ และสามารถแสดงออกทางพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ โดยที่ค่านิยม ความคิด ความเชื่อนี้เป็นที่ยอมรับและรู้จักกันอยู่แล้วและสามารถถ่ายทอดไปยังสมาชิกรุ่นใหม่เพื่อให้นำไปใช้เป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติต่อไป

หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การ

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540) สรุปหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การตามความคิดเห็นของนักวิชาการส่วนใหญ่ ไว้ดังนี้

1. สนับสนุนให้เกิดแนวปฏิบัติที่สมาชิกองค์การยอมรับ จากการที่สมาชิกในหน่วยงานทั้งเก่าและใหม่ต้องติดต่อเกี่ยวข้องกันในเรื่องงาน ทำให้บุคลากรใหม่ขององค์การได้เรียนรู้วิธีการคิดวิธีการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสมจากคำแนะนำของสมาชิกเก่าหรือไม่ก็เรียนรู้ด้วยตัวเองจากประสบการณ์หรือการสังเกตส่วนตัว วิธีคิดวิธีทำงานแบบใดที่ทำแล้วได้รับคำชมเชยสรรเสริญหรือได้รางวัล และวิธีที่ปฏิบัติไปแล้วถูกตำหนิติเตียนหรือได้รับการลงโทษ ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้บุคลากรใหม่จะค่อยๆ เรียนรู้จนทราบถึงวิธีคิดวิธีปฏิบัติที่สมาชิกองค์การส่วนใหญ่ปรารถนา
2. จัดระเบียบในองค์การ ถ้าบุคลากรเรียนรู้เข้าใจและยอมรับวิธีคิดวิธีทำงานที่หน่วยงานคาดหวัง บุคลากรก็จะยึดถือแนวทางดังกล่าวเป็นหลักในการคิด การทำงาน และการประพฤติปฏิบัติต่อกัน
3. กำหนดนิยามความหมายให้กับพฤติกรรมต่างๆ ที่อยู่รอบตัว เมื่อบุคลากรในหน่วยงานเข้าใจ และยอมรับวัฒนธรรมองค์การของตนเองแล้ว วัฒนธรรมองค์การจะช่วยให้สมาชิกของหน่วยงานเข้าใจถึงเหตุผลของพฤติกรรม หรือความเป็นไปต่างๆ ในหน่วยงานของตนเอง การเข้าใจความหมายของพฤติกรรมต่างๆ ภายในหน่วยงานยังเป็นการแยกผู้ที่เป็นสมาชิกของหน่วยงานออกจากผู้ที่ไม่เป็นสมาชิกด้วย เพราะส่วนใหญ่แล้วเฉพาะสมาชิกของหน่วยงานหรือผู้ที่คุ้นเคยกับวัฒนธรรมของหน่วยงานเท่านั้นที่เข้าใจในความหมายของเหตุการณ์และพฤติกรรมต่างๆ ภายในหน่วยงานได้อย่างถูกต้อง
4. ลดความจำเป็นที่ต้องตัดสินใจในกิจกรรมที่ปฏิบัติอยู่เสมอ ดังที่ทราบมาแล้วว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นค่านิยม ความเชื่อ และแนวปฏิบัติที่สมาชิกขององค์การทำอยู่เป็นปกติวิสัยจนเคยชินกลายเป็นนิสัย ดังนั้น สมาชิกขององค์การสามารถทำกิจกรรมเหล่านั้นได้โดยอัตโนมัติ ไม่ต้องตัดสินใจมากกว่าในแต่ละช่วงเวลาเราจะต้องทำอะไร และทำอย่างไร

5. แก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการพื้นฐานขององค์การ วัฒนธรรมองค์การมีหน้าที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ ช่วยแก้ไขปัญหามูลฐานขององค์การเพื่อให้องค์การอยู่รอด

6. ช่วยชี้แนวทางในการทำงานและการประพฤติปฏิบัติตัว เมื่อวัฒนธรรมองค์การได้ผ่านกาลเวลาแห่งการทดสอบจนเป็นที่ยอมรับจากสมาชิกขององค์การส่วนหนึ่งแล้วว่าสามารถช่วยแก้ปัญหาพื้นฐานต่างๆ ขององค์การได้ สิ่งเหล่านี้จะถูกถ่ายทอดให้สมาชิกรุ่นใหม่รับรู้ว่าเป็นวิธีคิดวิธีทำงานที่ถูกต้องเหมาะสมที่จะเป็นแนวทางในการดำเนินงานและประพฤติปฏิบัติใช้ภายในหน่วยงาน

7. สร้างเอกลักษณ์ร่วมกันในหมู่สมาชิก วัฒนธรรมองค์การช่วยให้สมาชิกของหน่วยงานตระหนักว่าแต่ละคนเป็นพวกเดียวกันหรืออยู่ในกลุ่มเดียวกัน เพราะมีค่านิยม ความเชื่อ และการประพฤติปฏิบัติที่คล้ายคลึงกัน และเป็นเอกลักษณ์ที่แตกต่างจากกลุ่มอื่น มีหลายประการ เช่น การแต่งกาย วิธีการทำงาน

สรุปได้ว่า หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การ จะช่วยให้เรามีความเข้าใจวัฒนธรรมองค์การดีขึ้น เพราะวัฒนธรรมองค์การเป็นค่านิยม ความเชื่อ และแนวปฏิบัติที่กระทำจนกลายเป็นนิสัยและผู้บริหารสามารถสร้างประยุกต์ใช้วัฒนธรรมองค์การโดยการสอดแทรก ค่านิยม ความเชื่อ และแนวทางการทำงานที่หน่วยงานคาดหวัง เพื่อให้เกิดแนวปฏิบัติที่สมาชิกขององค์การยอมรับ ช่วยในการจัดระเบียบขององค์การ แก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการพื้นฐานขององค์การ รวมทั้งสร้างเอกลักษณ์ร่วมกันในหมู่สมาชิก

แนวคิดและทฤษฎีวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งในการดำเนินงานของแต่ละองค์การ เนื่องจากเป็นคุณค่าร่วมที่จัดเป็นปัจจัยเกื้อหนุนหรืออุปสรรคต่อการบริหารองค์การ การศึกษา วัฒนธรรมองค์การต้องศึกษาจากบุคคลที่อยู่ในองค์การโดยตรงซึ่งในแต่ละองค์การจะมีวัฒนธรรมที่เฉพาะของตน นักการศึกษาวัฒนธรรมองค์การได้อธิบายถึงลักษณะของวัฒนธรรมองค์การไว้หลายแนวคิดด้วยกัน ดังต่อไปนี้

Cooke & Lafferty (1989) ได้ศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์การ และจำแนกเป็น 3 ลักษณะ คือ

ลักษณะที่ 1 ลักษณะสร้างสรรค์ (Constructive Styles) ซึ่งองค์การนี้สมาชิกจะ ถูกสนับสนุนให้มีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น และมีการทำงานในลักษณะที่ช่วยเหลือกัน มุ่งความพึงพอใจของบุคลากรในองค์การ วัฒนธรรมเชิงสร้างสรรค์นี้มีพื้นฐานที่แบ่งเป็น 4 มิติ คือ

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

มิติที่ 2 มิติเน้นสัญชาตญาณแห่งตน (Self-Actualizing) คือ องค์การที่เน้นความต้องการของบุคลากรในองค์การ เป้าหมายของงานอยู่ที่คุณภาพมากกว่าปริมาณ รวมทั้งความสำเร็จของงานมาพร้อมๆ กับความก้าวหน้าของบุคลากรในองค์การ ทุกคนมีความภาคภูมิใจในงานของตน มีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การและมีความพร้อมที่จะทุ่มเทให้การทำงาน

มิติที่ 3 มิติเน้นบุคคลและการสนับสนุน (Humanistic – Encouraging) เป็นองค์การที่มีรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมและมุ่งบุคคลเป็นศูนย์กลาง มีลักษณะการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ บุคลากรมีความสุขต่อการทำงาน มีความสุขต่อการสอน นิเทศงานให้แก่กัน รวมทั้งบุคลากรจะได้รับการสนับสนุนความก้าวหน้าจากการทำงานอย่างสม่ำเสมอ

มิติที่ 4 มิติเน้นไม่ตรีสัมพันธ์ (Afflictive) คือ องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกที่ให้ความสำคัญกับสัมพันธภาพระหว่างบุคคล มีความเป็นกันเองเปิดเผย และมีความไวต่อความรู้สึกของผู้อื่น ให้การยอมรับซึ่งกันและกัน แบ่งปันความรู้สึกและมีความจริงใจต่อกัน

ลักษณะที่ 2 ลักษณะตั้งรับ – เชื้อยชา (Passive – Defensive Styles) เป็นวัฒนธรรมที่สมาชิกเชื่อว่า การมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นต้องไม่มีการรุกรานในความปลอดภัยกัน คือ มุ่งเน้นความปลอดภัยของบุคลากร ซึ่งมีลักษณะพื้นฐาน 4 มิติ คือ

มิติที่ 1 มิติเน้นการเห็นพ้องด้วย (Approval) คือ องค์การที่มีลักษณะที่บุคลากรให้การยอมรับซึ่งกันและกัน หลีกเลี่ยงการขัดแย้ง มีความคิดเห็นคล้อยตามกันทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ

มิติที่ 2 มิติเน้นกฎระเบียบ (Conventional) คือ องค์การที่มีลักษณะอนุรักษนิยม มีแบบแผนปฏิบัติที่เป็นระเบียบด้วยระบบราชการ มีความเคร่งครัดในระเบียบปฏิบัติ

มิติที่ 3 มิติเน้นการพึ่งพา (Dependent) คือ องค์การลักษณะที่มีสายงานบังคับบัญชาควบคุมการตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหารหรือผู้นำ บุคลากรไม่ทราบเป้าหมายขององค์การและตนเอง ลักษณะของผู้ตามคือจะเป็นผู้ตามที่ดี

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

ลักษณะที่ 3 ลักษณะตั้งรับ – ก้าวร้าว (Aggressive – Defensive Styles) เป็นวัฒนธรรมซึ่งสมาชิกคาดหวังที่จะทำงานในแนวทางที่เน้นงานและความมั่นคงปลอดภัยของบุคลากร มีลักษณะพื้นฐาน 4 มิติ คือ

มิติที่ 1 มิติเน้นการเห็นตรงกันข้าม (Oppositional) คือ องค์การที่มีลักษณะเน้นการเจรจาต่อรอง ต้องมีการเผชิญหน้าและแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ไม่มีการวางแผน บุคลากรจะมีความขัดแย้งและไม่ไว้วางใจในบุคคลอื่น ชอบต่อต้านในทุก ๆ สิ่ง

มิติที่ 2 มิติเน้นอำนาจ (Power) คือ องค์การที่มีลักษณะเน้นอำนาจหน้าที่บทบาทความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล บุคลากรมีความต้องการอำนาจเพื่อความรู้สึกมั่นคง ชอบเป็นผู้นิเทศ สอนงาน และควบคุมบุคคลอื่น

มิติที่ 3 มิติเน้นการแข่งขัน (Competitive) คือ องค์การที่มีลักษณะที่ต้องการมีการแพ้ชนะ ต้องการการแข่งขันเพื่อให้ตนเหนือกว่าบุคคลอื่น และรักษาความมีคุณค่าของตนเองจากการวัดผลสำเร็จของงาน

มิติที่ 4 มิติเน้นความสมบูรณ์แบบ (Perfectionistic) คือ องค์การที่มีลักษณะการทำงานที่ยึดมั่นในระบบงาน แต่ได้เป้าหมายขององค์การน้อย ปฏิบัติงานได้ละเอียด แต่ได้รับผลงานน้อยและต้องใช้เวลามาก เป็นการปฏิบัติงานที่มีระเบียบ

Schein (1992) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การแล้ว แบ่งเป็น 3 ระดับ ดังนี้

ระดับที่ 1 เป็นสิ่งที่มนุษย์กระทำให้เกิดขึ้น เป็นระดับที่สามารถมองเห็นได้ อาจแสดงออกโดยสิ่งก่อสร้างทางกายภาพ เทคโนโลยีหรือผลจากกลุ่มภาษาเขียน หรือภาษาพูด ศิลปกรรมที่แสดงออกและพฤติกรรมที่แสดงออกของสมาชิก ซึ่งวัฒนธรรมในระดับนี้สมาชิกในองค์การเองอาจไม่รับรู้หรือไม่สามารถอธิบายได้แต่บุคคลอื่นจะสามารถสังเกตเห็นได้ การที่จะทำความเข้าใจวัฒนธรรมในระดับนี้ให้ดียิ่งขึ้น จำเป็นต้องวิเคราะห์ค่านิยมหลัก ซึ่งใช้ในชีวิตประจำวันที่เป็นสิ่งชี้นำพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การนั้นๆ

ระดับที่ 2 ค่านิยมจะเกี่ยวข้องกับ "สิ่งที่ควรจะเป็น" (Ought to be) ซึ่งแตกต่างจาก "สิ่งที่เป็นอย่าง" (what is) เป็นสิ่งที่บุคคลยึดถือ และใช้เมื่อต้องเผชิญกับปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น โดยจะรวมถึงความเชื่อและค่านิยมเข้าไว้ด้วยกัน กลุ่มของค่านิยมจะกลายเป็นอุดมการณ์ หรือปรัชญาขององค์การซึ่งสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางสำหรับการแก้ปัญหาต่างๆ หรือควบคุมเหตุการณ์ยุ่งยากต่างๆ ค่านิยมที่ถ่ายทอดนี้จะสามารถบ่งชี้ถึงสิ่งที่มนุษย์จะพูดในสถานการณ์ต่างๆ ได้ดีพอควร แต่อาจจะมิใช่สิ่งที่เขาจะกระทำจริงๆ ในสถานการณ์นั้นๆ ได้ ค่านิยมนี้จะสอดคล้องกันกับคติฐานเบื้องต้น ซึ่งเป็นวัฒนธรรมในอีกระดับหนึ่ง

ระดับที่ 3 คติฐานเบื้องต้นที่สำคัญ เป็นสิ่งที่ถ่ายทอดสืบต่อกันมา เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์กรนั้นๆ ซึ่งอาจจะเป็นทั้งสิ่งที่พึงพอใจ เป็นความเชื่อและค่านิยมร่วมกันของสมาชิก คติฐานเบื้องต้นที่จะยึดถือกันอย่างเข้มแข็งในกลุ่ม จะเป็นสิ่งกำหนดแนวทางของพฤติกรรมของสมาชิกโดยไม่ต้องมีหลักการอันใดที่มองเห็นได้มาก่อน ซึ่งคติฐานเบื้องต้นนี้จะเหมือนหลักการทฤษฎีที่ใช้อยู่โดยไม่รู้ตัว เป็นสิ่งที่ชี้นำพฤติกรรมและทำให้สมาชิกของกลุ่มว่าจะรับรู้เกี่ยวกับสิ่งนั้น จะคิดอย่างไรและจะรู้สึกอย่างไร นอกจากนั้นคติฐานเบื้องต้นยังช่วยไม่ให้เกิดการเผชิญปัญหา หรือการโต้เถียงกันในหมู่สมาชิก Schein มีความเห็นว่า คติฐานเบื้องต้นเป็นวัฒนธรรมในระดับลึกที่ยึดเหนี่ยวสมาชิกในองค์กรไว้ด้วยกัน คติฐานเบื้องต้นเหล่านี้มีลักษณะที่แสดงออกถึงวัฒนธรรมองค์การ โดย Schein ได้แบ่งเป็น 6 มิติ ได้แก่ ธรรมชาติของความจริงและความถูกต้อง ธรรมชาติของเวลา ธรรมชาติของพื้นที่ลักษณะธรรมชาติของมนุษย์ ธรรมชาติของการกระทำของมนุษย์ และธรรมชาติของสัมพันธภาพระหว่างมนุษย์

Smircich (1983) สรุปแนวคิดพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์การไว้ 3 แนวทางหลัก คือ

1. แนวทางที่เห็นว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นตัวแปรตัวหนึ่งในองค์การ (Culture as a variable) ซึ่งมองว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้และเป็นตัวแปรตัวหนึ่งในบรรดาตัวแปรหลายตัวที่องค์การมีอยู่ เช่น โครงสร้างองค์การ เทคโนโลยี ฯลฯ และมองว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นพฤติกรรมที่มีตัวตนเป็นรูปธรรม สัมผัสได้ ไม่ได้ถูกจิตใจกำหนดขึ้น จึงเชื่อว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่ควบคุมหรือจัดการได้โดยผู้ก่อตั้งหรือผู้นำจะเป็นผู้สร้างหรือกำหนดวัฒนธรรมองค์การ

2. แนวทางที่สองเห็นว่าองค์การเปรียบเสมือนวัฒนธรรมหนึ่ง (Culture as a root metaphor) เชื่อว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นความคิด ความเชื่อที่อยู่ภายในจิตใจของคนกลุ่มหนึ่ง และไม่ใช่เป็นเพียงตัวแปรตัวหนึ่งในองค์การแต่ตัวองค์การทั้งหมดคือวัฒนธรรมหนึ่ง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ ทุกสิ่งทุกอย่างในองค์การเป็นปรากฏการณ์ทางวัฒนธรรม แนวทางนี้เชื่อว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่ไม่สามารถควบคุมหรือจัดการได้ ทำได้เพียงอธิบายหรือตีความหมายเท่านั้น

3. แนวทางที่สามเป็นการผสมผสาน 2 แนวทางแรกเข้าไว้ด้วยกัน โดยมองว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นทั้งพฤติกรรมของคนในองค์การซึ่งแสดงออกมาให้เห็นและเป็นทั้งค่านิยมและความคิดภายในจิตใจ ซึ่งมักเป็นเหตุผลเบื้องหลังของพฤติกรรมที่แสดงออกมา แต่อย่างไรก็ตามวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่ผู้บริหารสามารถสร้างขึ้นได้และควบคุมจัดการได้ตามความต้องการ (Schein, 1992)

จากแนวทางทั้ง 3 สามารถแสดงให้เห็นตามตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ตารางแสดงแนวคิดวัฒนธรรมองค์การ

แนวทางที่ 1	แนวทางที่ 2	แนวทางที่ 3
1. วัฒนธรรมองค์การเป็นเพียงตัวแปรตัวหนึ่งในบรรดาตัวแปรหลายตัวขององค์การ	1. วัฒนธรรมองค์การครอบคลุมเรื่องราวทุกส่วนขององค์การ	1. เป็นทั้งพฤติกรรมและค่านิยม หรือความคิดภายในใจ
2. มีความเชื่อพื้นฐานภายใต้ปรัชญาปฏิฐานนิยม (Positivism) ส่งผลให้ 1.1 เน้นวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) 1.2 มองวัฒนธรรมองค์การว่าเป็นพฤติกรรมที่มีตัวตนเป็นรูปธรรม สัมผัสได้ วัดได้ จิตใจของมนุษย์ไม่ได้กำหนดขึ้นมาเอง 1.3 เน้นระดับการศึกษาวิเคราะห์ (level of analysis) ที่กลุ่ม/องค์การ	2. มีความเชื่อพื้นฐานภายใต้ปรัชญาปรากฏการณ์นิยม (Positivism) ส่งผลให้ 2.1 เน้นวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) 2.2 มองวัฒนธรรมองค์การว่าเป็นค่านิยม ความคิด ความเชื่อที่อยู่ภายในจิตใจคน 2.3 เน้นระบบการศึกษาวิเคราะห์ที่ตัวบุคคล (individual) คือค่านิยม ความเชื่อ ความคิดที่อยู่ภายในจิตใจของแต่ละคน	2. เน้นประโยชน์ในทางปฏิบัติมากกว่ายึดติดกับปรัชญาความเชื่อพื้นฐานอันใดอันหนึ่ง ส่งผลให้ 2.1 ควรใช้วิธีการศึกษาทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณร่วมกันในการศึกษาหรือสืบค้นวัฒนธรรมองค์การ
3. เนื่องจากเห็นว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่มีความเป็นรูปธรรม จึงเชื่อว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่ควบคุมหรือจัดการได้	3. เนื่องจากเห็นว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นเรื่องความรู้สึกนึกคิดภายในจิตใจคน ไม่มีตัวตนเป็นรูปธรรม จึงเชื่อว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่ไม่สามารถควบคุมหรือจัดการได้ ทำได้เพียงพยายามอธิบายหรือตีความหมายของมัน	3. เชื่อว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นเรื่องที่สามารถควบคุมหรือจัดการได้ ในระดับหนึ่ง
4. ผู้ก่อตั้งและผู้นำเป็นผู้สร้างหรือกำหนดวัฒนธรรมองค์การ	4. สมาชิกขององค์การทุกคนเป็นผู้สร้างหรือกำหนดวัฒนธรรมองค์การ	4. ผู้ก่อตั้งผู้นำรุ่นต่างๆ และสมาชิกองค์การต่างมีส่วนร่วมในการสร้างและกำหนดทิศทางของวัฒนธรรม
5. วัฒนธรรมของแต่ละองค์การมีลักษณะคล้ายคลึงกัน	5. วัฒนธรรมของแต่ละองค์การเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว ไม่ซ้ำกับองค์การอื่นเลย	5. วัฒนธรรมของแต่ละองค์การมีบางส่วนที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว และบางส่วนที่เหมือนกับองค์การอื่น
6. เน้นข้อมูลที่เป็นพฤติกรรมภายนอกที่รับรู้ได้จากประสาทสัมผัสทั้งห้า (หู ตา จมูก ลิ้น และสัมผัส) ซึ่งเป็นวัตถุวิสัย	6. เน้นข้อมูลที่อยู่ในความคิดหรือจิตใจแต่ละคน (ค่านิยม ความเชื่อ ฯลฯ) ซึ่งเป็นอัตวิสัย	6. เน้นข้อมูลที่เป็นพฤติกรรมภายนอกและที่อยู่ในความคิดหรือจิตใจแต่ละคน

แนวทางที่ 1	แนวทางที่ 2	แนวทางที่ 3
7.เป้าหมายการศึกษาเพื่อใช้วัฒนธรรมองค์กรเป็นเครื่องมือในการจัดการ	7.เป้าหมายการศึกษาเพื่อให้วัฒนธรรมองค์กรเป็นแนวคิดหนึ่งที่ช่วยสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรมากขึ้น	7.เป้าหมาย การศึกษาเพื่อให้วัฒนธรรมองค์กรสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กร และให้สิ่งนี้เป็นเครื่องมือช่วยในการจัดการ
8.ตัวอย่างงานของนักวิชาการที่อยู่ในแนวนี้ ได้แก่ Deal & Kennedy, 1982; Kilmann, Saxton & Serpa, 1985; Peters & Waterman, 1982	8.ตัวอย่างงานของนักวิชาการที่อยู่ในแนวนี้ ได้แก่ Gerogory, 1983; Smircich, 1983; Van Maanen, 1979	8.ตัวอย่างงานของนักวิชาการที่อยู่ในแนวนี้ ได้แก่ Siehl & Martin, 1988; Davis, 1984; Schein, 1992

ที่มา: สุนทร วงศ์ไวยศวรรณ. วัฒนธรรมองค์กร แนวคิด งานวิจัยและประสบการณ์. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์โพธิ์เพชร, 2540: 7-11

แนวคิดและทฤษฎีของโครงการวิจัยGLOBE(1999 อ้างถึงใน ภาณินุช ผุสดี โสภณ, 2543) เป็นโครงการวิจัยนานาชาติที่ประยุกต์แนวความคิดของทฤษฎีทางจิตวิทยา คือ Theory of Cultural Consequences, Theory of Human Motivation และ Path-Goal Leadership Theory เป็นแนวทางในการศึกษาลักษณะวัฒนธรรมสังคม วัฒนธรรมองค์กร และลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจากแนวคิดทฤษฎีทั้งสาม House และผู้ร่วมวิจัยนานาชาติได้ใช้เป็นทฤษฎีพื้นฐานของการศึกษาโครงการวิจัย GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Project) เพื่อศึกษาถึงลักษณะวัฒนธรรมสังคม วัฒนธรรมองค์กร และลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในวัฒนธรรมข้ามชาติ อันเป็นที่ยอมรับกันเป็นมาตรฐานทั่วโลกและศึกษาในส่วนที่เป็นลักษณะเฉพาะของวัฒนธรรมแต่ละประเทศ ซึ่งมีอยู่ 7 ปัจจัยด้วยกัน คือ

1. ลักษณะความเป็นเพศชาย (Masculinity) หมายถึงระดับที่สังคมให้การสนับสนุนและรางวัลกับพฤติกรรมที่มีลักษณะส่งเสริมความเป็นเพศชาย เมื่อเปรียบเทียบลักษณะที่เป็นเพศหญิง โดยการกำหนดลักษณะดังกล่าว จะสอดคล้องกับการแบ่งแยกบทบาททางเพศที่เด่นชัดในด้านกายภาพและจิตวิทยา ในระดับสังคมลักษณะที่เน้นลักษณะความเป็นเพศชาย เช่นหน้าที่ทางด้านการตัดสินใจ ความกล้าหาญ การคิดวิเคราะห์และวางแผนในระดับสูง การควบคุมตนเองจากภายใน การอำนวยความสะดวก และการบริหาร ส่วนบทบาทที่เกี่ยวข้องกับการทำงานบ้านและดูแลเด็กหรือบทบาทของผู้รับใช้ที่ยอมอยู่ใต้อำนาจเช่น พนักงานเสิร์ฟหญิง คนรับใช้ เลขาณูการ พยาบาล ภรรยาที่เชื่อฟัง ผู้ดูแลเด็ก ต่างสงวนหน้าที่นี้ไว้สำหรับเพศหญิง ในระดับองค์กร ลักษณะของความเป็นเพศชายแสดงให้เห็นได้โดยการมีความกระตือรือร้นในการแข่งขันสูง การคัดเลือกและแสวงหาหนทางไปสู่ความสำเร็จ การสนับสนุนการตัดสินใจที่เด็ดขาด

การดำเนินการติดตามในเรื่องการขยายตลาดและผลกำไร บรรยากาศในองค์กรมีความเข้มงวด การทำงานมีระบบระเบียบที่เคร่งครัดและมีการแบ่งแยกกีดกันทางเพศสำหรับตำแหน่งในระดับสูง มีปัจจัยที่บ่งชี้ถึงลักษณะความเป็นชาย ดังนี้ ความรวดเร็ว ความยากลำบาก ความแข็งแกร่งมีพลัง ความมีประสิทธิภาพ การตัดสินใจ การถือทิวทัศน์ที่กว้างไกล ความมั่นใจเด็ดขาด ความเข้มงวดเคร่งครัด มีการแบ่งแยกบทบาททางเพศ ความกล้าหาญเด็ดเดี่ยว และมีลักษณะเป็นนักกีฬา

2. ลักษณะความเป็นปัจเจกชน (Individualism) หมายถึง ระดับที่สามารถให้การสนับสนุน และให้รางวัลกับพฤติกรรมเฉพาะบุคคล เมื่อเทียบกับพฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือแบบมีส่วนร่วม โดยมีปัจจัยที่บ่งชี้ลักษณะความเป็นปัจเจกชนดังนี้ การส่งเสริมสนับสนุนให้มีการทำงานอย่างอิสระ พนักงานมีพฤติกรรมเป็นอิสระต่อกัน ทำงานคนเดียว มีการแข่งขันระหว่างบุคคล เป็นตัวของตัวเอง ขาดความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน อดทนต่อการทำงานเดี่ยว และเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องเฉพาะบุคคลแต่ละคน

3. ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) หมายถึง ระดับที่สังคมลดความเสี่ยง ความไม่แน่นอน โดยการนำเอาความคิดของสิ่งที่มีอยู่แล้ว สิ่งประดิษฐ์ที่มีอยู่แล้วในสังคม มาดัดแปลงเพื่อนำมาใช้ให้เหมาะสมกับตน มีปัจจัยที่บ่งชี้ถึงลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ดังนี้ ความเชื่อในตำนาน เชื่อในระบบที่แน่นอน มีความมั่งคั่ง การใช้สิ่งประดิษฐ์ที่มีอยู่แล้วในสังคมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและการประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ๆ มีความไว้วางใจในการรับรองและการยอมรับอย่างเป็นทางการจากผู้ชำนาญการในด้านต่างๆ เคารพนับถือความมีอาวุโสอันเนื่องมาจากความรู้ สถิติปัญญาในอายุและประสบการณ์ เชื่อมั่นในกฎหมาย นโยบาย ประเพณีและแนวการปฏิบัติของสังคม การควบคุมสิ่งต่างๆ เพื่อลดความไม่แน่นอน

4. ลักษณะการใช้อำนาจ (Power Distance) หมายถึง ระดับที่สังคมมีการคงไว้ซึ่งความไม่เท่าเทียมระหว่างการเป็นสมาชิกที่ถูกแบ่งเป็นชั้นๆ เฉพาะบุคคลและกลุ่ม ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการใช้อำนาจ การบังคับบัญชา ความมีชื่อเสียง สถานภาพทางสังคม ความมั่นคงและการครอบครองทางวัตถุ ในระดับสังคมการแบ่งระดับชั้นทางอำนาจแสดงให้เห็นในรูปแบบของการเชื่อฟังหรือคล้อยตาม เช่น นักเรียนต่อครู เด็กๆต่อพ่อแม่ ไม่ว่าจะเป็นักเรียนเด็กๆหรือพนักงานต่างอยู่ในฐานะผู้ใต้บังคับบัญชาต่อครู พ่อแม่และผู้จัดการ แสดงให้เห็นถึงอำนาจบังคับบัญชาในระดับองค์กร การแบ่งระดับชั้นชั้นทางอำนาจและการใช้อำนาจ เช่น การปฏิบัติหน้าที่ตามการควบคุมอย่างเคร่งครัด ระดับชั้นองค์กรที่มีมากเกินไป การยึดมั่นในคำสั่งและการสั่งการ การควบคุมที่ไม่มีการกระจายอำนาจสั่งการ พฤติกรรมของผู้หน้าที่สั่งการ การกำหนดแบ่งสิทธิพิเศษให้กับผู้มีอำนาจ ความแตกต่างในเรื่องผลตอบแทนระหว่างพนักงานระดับล่างกับผู้บริหารระดับสูง การยืนยันในเรื่องของการปฏิบัติตามและอำนาจแบบศูนย์กลาง

5. ลักษณะเน้นความสำเร็จ (Achievement Orientation) หมายถึง ระดับที่สังคมให้การส่งเสริม สนับสนุนหรือให้รางวัลกับปฏิบัติที่มุ่งพัฒนาเพื่อไปสู่ความยอดเยี่ยม สังคมที่มุ่งเน้นความสำเร็จสูงจะมีลักษณะให้ความสำคัญกับการศึกษาระดับสูงในการเลี้ยงที่เหมาะสม ให้รางวัลกับความสำเร็จที่มีหลักเกณฑ์ที่มีหลักเกณฑ์เด่นชัด และมีพฤติกรรมแบบผู้บริหาร ซึ่งมีปัจจัยที่บ่งชี้ถึงลักษณะเน้นความสำเร็จ ดังนี้ มุ่งมั่นในสิ่งที่ดีเลิศ ทำสิ่งที่ดีกว่าในทุกเวลา ส่งเสริมการปฏิบัติที่ดีเด่นและมีคุณภาพ มีพฤติกรรมเป็นนักบริหาร ทำการเลี้ยงอย่างเหมาะสมและมีอุตสาหกรรม การสนับสนุนให้มีการเรียนรู้ การใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน และการกำหนดผลงานที่จะได้รับ

6. ลักษณะเน้นความมีมนุษยธรรม (Humane Orientation) หมายถึง ระดับที่สังคมให้การส่งเสริม สนับสนุนและให้รางวัลเฉพาะบุคคลที่มีความยุติธรรมเห็นประโยชน์ผู้อื่น ใจกว้าง มีความสุภาพและใจดีต่อผู้อื่น มีปัจจัยที่บ่งชี้ถึงลักษณะเน้นความมีมนุษยธรรม ดังนี้ การเอาใจใส่ในสวัสดิภาพของบุคคลอื่น การมีกฎหมายเพื่อป้องกันความไม่เหมาะสม ใช้กฎหมายมีทัศนคติทางบวกและทำพฤติกรรมตามทัศนคตินั้นต่อผู้อื่น มีความยุติธรรม มีเงื่อนไขในการทำงานที่ดี

7. ลักษณะเน้นอนาคต (Future Orientation) หมายถึง ระดับที่สังคมให้การส่งเสริมสนับสนุนและให้รางวัลกับพฤติกรรมที่เน้นอนาคต เช่น การวางแผน การเตรียมการสำหรับเหตุการณ์ในอนาคต การลงทุนในอนาคต ความคาดหวังในอนาคต ปัจจัยที่บ่งชี้ถึงลักษณะเน้นอนาคต มีดังนี้ มีความหมกหมุ่นกับอนาคตมากกว่าในปัจจุบัน มีความพึงพอใจในการสนใจการเติบโต การพัฒนาในอนาคต การลงทุนในการวิจัยและพัฒนา การคาดคะเนและมีการวางแผนในระยะยาว การจัดสรรทรัพยากรเพื่อการพัฒนาอย่างมีอาชีพ

จากแนวคิดวัฒนธรรมองค์การดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยใช้แนวคิดวัฒนธรรมองค์การของโครงการวิจัยนานาชาติ (GLCBE, 1999) ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เนื่องจาก ลักษณะวัฒนธรรมองค์การดังกล่าว เป็นลักษณะที่ค่อนข้างครอบคลุมเกี่ยวกับพฤติกรรมที่บุคลากรในองค์การประพฤติปฏิบัติ และมีความใกล้เคียงกับความเป็นจริงของลักษณะวัฒนธรรมในโรงพยาบาลในกำกับมูลนิธิ

ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ

Pheysey (1993) กล่าวถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การต่อปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดแบบแผนและลักษณะการประพฤติปฏิบัติของสมาชิกในองค์การในระดับบุคคลและองค์การ ดังนี้

1. วัฒนธรรมกับการเปลี่ยนแปลง (Cultures and Change) การเปลี่ยนแปลงในที่นี้พิจารณาทางด้านเศรษฐกิจ อุดมการณ์และเป้าหมายต่างๆ ของระดับองค์การและสังคม จากการศึกษาของ Hofstede (อ้างถึงใน Pheysey, 1993) เกี่ยวกับวัฒนธรรมและบุคลิกลักษณะการประพฤติปฏิบัติของบุคคลในภูมิภาคต่างๆ พบว่า ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ อุดมการณ์ และเป้าหมายต่างๆ ของสังคมเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นได้ส่งผลไปยังการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์การที่เป็นส่วนหนึ่งของระบบสังคมนั้นๆ จึงเป็นความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กันของวัฒนธรรมกับวัฏจักรการเปลี่ยนแปลง (Cycles of Change) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Schein ที่ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์การกับการพัฒนาขององค์การว่ามีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันอย่างมาก ในลักษณะของวัฏจักรการเปลี่ยนแปลง กล่าวคือ การทำความเข้าใจในลักษณะของวัฒนธรรมองค์การของแต่ละองค์การที่มีความแตกต่างกัน ควรให้ความสำคัญและพิจารณาถึงพัฒนาการของวัฒนธรรมองค์การด้วยว่า ในแต่ละองค์การนั้นมีลำดับการพัฒนาเป็นไปในลักษณะใด โดยพิจารณาถึงความสอดคล้องวัฏจักรการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ ซึ่งจากการศึกษาของ Schein (1992) พบว่า พัฒนาการของวัฒนธรรมองค์การมีหลายระดับ ซึ่งแต่ละระดับ วัฒนธรรมมีสาระหน้าที่แตกต่างกัน รวมถึงการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในแต่ละระดับก็มีความแตกต่างกันด้วย

2. วัฒนธรรมกับการควบคุม (Cultures and Control) การควบคุมได้มีการจำแนกไว้เป็น 2 ลักษณะ คือ การควบคุมปกติทั่วไป (Control by Regulation) เป็นการควบคุมที่มีอิทธิพลมาจากสภาพแวดล้อมภายนอก องค์การจึงได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายวางแผน เพื่อเป็นมาตรการในการตรวจสอบและเป็นแนวทางที่พึงปรารถนาในการปฏิบัติงานขององค์การ ทั้งนี้เพื่อเตรียมความพร้อมในการรองรับสถานการณ์ภายนอกที่มีระดับการเปลี่ยนแปลงตามแต่ละสถานการณ์ ลักษณะต่อมา คือ การควบคุมโดยการรับรู้หรือการทำความเข้าใจ (Control by Appreciation) เป็นมาตรการในการที่จะสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนและมุ่งเน้นที่ความสำเร็จในงาน โดยใช้การคัดเลือกและจำแนกค่านิยมที่มีความเหมาะสมสอดคล้องกับองค์การ เพื่อให้สมาชิกในองค์การพัฒนาและพยายามในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ อาจกล่าวได้ว่าการควบคุมเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเหนี่ยวนำ และกำหนดทิศทางการประพฤติปฏิบัติที่สมาชิกส่วนใหญ่ยึดถือปฏิบัติ

3. วัฒนธรรมกับการออกแบบองค์กร (Cultures and Organization Design) การออกแบบองค์กร คือ การสร้างสรรค์เชิงโครงสร้างขององค์กรเพื่อที่จะดำเนินการกำหนดกิจกรรม อำนาจหน้าที่การตัดสินใจ และรูปแบบความสัมพันธ์ของงาน ซึ่งรูปแบบหรือลักษณะขององค์กรแต่ละแบบจะมีแบบแผนการประพฤติปฏิบัติที่แตกต่างกันออกไป โดยเฉพาะรูปแบบองค์กรแบบการกระจายอำนาจ และองค์กรแบบการรวมศูนย์อำนาจในเชิงโครงสร้าง

4. วัฒนธรรมกับการออกแบบงาน (Cultures and the Design of Jobs) การออกแบบงานเป็นเทคนิคที่มีความเฉพาะเจาะจงในลักษณะงานของแต่ละงาน และเป็นรูปแบบความสัมพันธ์ของผู้ปฏิบัติงานในงานนั้นๆ โดยผู้ปฏิบัติงานจะทำการลำดับขั้นตอนและเงื่อนไขต่างๆ ที่มีการปฏิบัติงานนำไปสู่กระบวนการการออกแบบงานให้สอดคล้องกับลักษณะงานเพื่อกำหนดเป็นรูปแบบในการดำเนินงานที่ก่อให้เกิดผลผลิตสูงสุด อาจกล่าวได้ว่า การออกแบบงานส่งผลให้การปฏิบัติงานง่ายลง (Work Simplification) และการขยายงานขอบเขตของงานให้กว้างขึ้น (Job Enlargement) จนกลายเป็นแนวทางการประพฤติปฏิบัติในการทำงานของสมาชิกในองค์กรนั้นๆ

5. วัฒนธรรมกับการจูงใจ (Cultures and Motivation) การที่จะจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานคนใดคนหนึ่งทำงานอย่างเต็มความสามารถนั้นเกิดจากการได้รับการตอบสนองความต้องการของบุคคลผู้นั้นในระดับต่างๆ ที่มีความแตกต่างกันไปในแต่ละคน การจูงใจจึงถูกสร้างขึ้นมาจาก ระบบการให้รางวัลและการลงโทษ (Rewards and Penalties) เป็นต้น ดังนั้นการจูงใจย่อมส่งผลต่อการประพฤติปฏิบัติของสมาชิกในองค์กรด้วยเงื่อนไขและมาตรการที่ใช้ในการสร้างการจูงใจดังกล่าวคือ วัฒนธรรมซึ่งจะถูกกำหนดหรือได้รับอิทธิพลจากลักษณะจูงใจ 2 ลักษณะใหญ่ๆ คือ การจูงใจจากภายนอก (Extrinsic Motivators) และการจูงใจภายใน (Intrinsic Motivators)

6. วัฒนธรรมกับการตัดสินใจ (Cultures and Decision – Making) องค์กรแต่ละองค์กรต้องเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมที่มีความซับซ้อนแตกต่างกันไปตามสภาวะการณ์ รวมถึงระดับความไม่แน่นอนที่ไม่เหมือนกันในแต่ละกรณี ดังนั้น ระดับการตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาและกระบวนการตัดสินใจจึงเป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ และบทบาทของสมาชิกในองค์กรแต่ละคนว่า มีรูปแบบหรือลักษณะการดำเนินการว่าเป็นอย่างไร รวมถึงระดับการเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจว่ามีมากน้อยเพียงใด ดังนั้นกระบวนการตัดสินใจที่มีอยู่ในแต่ละองค์กรย่อมเป็นปัจจัยหนึ่งในการวางรูปแบบการประพฤติปฏิบัติของสมาชิกในองค์กรนั้นๆ

7. วัฒนธรรมกับพฤติกรรมของกลุ่ม (Cultures and Group Behavior) พฤติกรรมของกลุ่มทำงานแต่ละกลุ่มที่มีอยู่ในองค์กรจะมีลักษณะและวิถีทางการประพฤติปฏิบัติเป็นอย่างไรขึ้นอยู่กับบุคลิกลักษณะเฉพาะบุคคลของสมาชิกในกลุ่ม ประเภทของงาน และกลุ่มพลวัต

(Group Dynamics) กล่าวคือ รูปแบบหรือแบบแผนการทำงานหรือดำเนินการใดๆ ของกลุ่มจะเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมขององค์กรนั้นๆ

8. วัฒนธรรม ภาวะผู้นำกับการจัดการ (Cultures, Leadership and Management) ภาวะผู้นำเป็นลักษณะที่เกิดขึ้นอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการได้ ซึ่งบทบาทของภาวะผู้นำ คือ การเข้าไปมีอิทธิพลต่อการกำหนดและผลักดันมาตรการหรือนโยบายเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับต่างๆ ดังนั้นลักษณะของภาวะผู้นำที่แตกต่างในแต่ละหน่วยงานย่อมส่งผลให้รูปแบบการจัดการมีความแตกต่างกันไปด้วย รวมถึงทิศทางของค่านิยม ปทัสถานที่สมาชิกในองค์กรยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติ

9. วัฒนธรรมกับการพัฒนาองค์กร (Culture and Organization Development) การที่องค์กรจะเกิดประสิทธิภาพและมีศักยภาพในการดำเนินงานที่เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาได้นั้น การพัฒนาองค์กรเป็นทางเลือกที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ที่ต้องให้ความสำคัญ ซึ่งกระบวนการการพัฒนาองค์กรเป็นมาตรการที่ทำหน้าที่ตรวจสอบ บำรุงรักษาและพัฒนาองค์กร รวมถึงสมาชิกขององค์กรนั้นๆ ให้มีสมรรถนะเพียงพอต่อการรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ดังนั้นการพัฒนาองค์กรจึงเป็นมาตรการในการกำหนด เปลี่ยนแปลงและพัฒนา รูปแบบพฤติกรรมของบุคลากรเพื่อให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่จะเกิดขึ้น

Hellrigel และคณะ (1995) ได้สรุปถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรบนพื้นฐานของพฤติกรรม และการปฏิบัติของสมาชิกในองค์กร ได้เป็น 4 ประการคือ

1. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร สมาชิกในองค์กรสามารถรับรู้ได้จากประวัติศาสตร์หรือเรื่องราวขององค์กรนั้นๆ ในอดีต เพื่อนำมาเป็นบรรทัดฐานและแนวทางในการปฏิบัติงานต่อไปในอนาคต

2. วัฒนธรรมองค์กรช่วยส่งเสริมความผูกพัน (Commitment) ของสมาชิกในองค์กรมีความรู้สึกร่วมภายใต้ปรัชญาและค่านิยมที่ทุกคนยอมรับ และพยายามปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายในที่สุด

3. วัฒนธรรมองค์กรเป็นการกำหนดมาตรฐาน ในการควบคุมสมาชิกในองค์กรให้มีพฤติกรรมและการปฏิบัติในแนวทางที่พึงปรารถนา

4. วัฒนธรรมองค์กรจะมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการปฏิบัติงานและการผลิตโดยตรง

วัฒนธรรมองค์การเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ และหากองค์การใดไม่สามารถประสานวัฒนธรรมองค์การที่มีความหลากหลายให้เข้ากันได้แล้ว ปัญหาการลาออกของพนักงาน และปัญหาผลผลิตตกต่ำจะเกิดขึ้นมาได้ กล่าวโดยสรุป วัฒนธรรมองค์การนับเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินการขององค์การได้หลายประการ ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์การก่อให้เกิดเอกลักษณ์ขององค์การ ที่สมาชิกจะรับรู้ยึดถือร่วมกันและเป็นการกำหนดบทบาทขององค์การให้แตกต่างจากองค์การอื่นๆ
2. วัฒนธรรมองค์การช่วยเสริมสร้างความผูกพันในหมู่สมาชิก และกระตุ้นให้เกิดการยอมรับ และผูกพันในองค์การ
3. วัฒนธรรมองค์การช่วยเพิ่มเสถียรภาพขององค์การ ในฐานะที่เป็นระบบสังคมหนึ่ง เป็นเครื่องมือที่จะยึดสมาชิกในองค์การเข้าไว้ด้วยกัน โดยการสร้างมาตรฐานที่เหมาะสมสำหรับบุคลากรองค์การ
4. วัฒนธรรมองค์การเป็นกรอบของระเบียบแบบแผน ให้สมาชิกในองค์การทราบถึงวิธีการหรือแนวทางในการปฏิบัติว่าควรเป็นในลักษณะใด อันจะก่อให้เกิดจิตสำนึกและกลไกในการควบคุม

อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ

ตามที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้นว่า ลักษณะวัฒนธรรมองค์การเป็นแบบแผนการประพฤติปฏิบัติร่วมของคนในองค์การ ซึ่งรวมถึงค่านิยม ความคิด ความเชื่ออันส่งผลต่อการแสดงออกของคนในองค์การ ที่จะแสดงออกมาในรูปแบบของพฤติกรรมองค์การ ดังนั้น หน้าที่หลักของวัฒนธรรมองค์การ คือ ต้องแสดงอิทธิพลให้พนักงานแสดงพฤติกรรมการทำงานให้บรรลุภารกิจ (Mission) ขององค์การ เมื่อการทำงานนี้สำเร็จลงจะส่งผลให้องค์การปรับตัวอยู่รอดต่อไปได้ในสิ่งแวดล้อมของมัน (External Adaptation) และแน่นอนที่สุดว่าการบรรลุภารกิจนี้จะเกิดขึ้นไม่ได้ถ้าหากว่ากลุ่มต่างๆ ภายในองค์การไม่สามารถทำงานประสานกันได้อย่างกลมกลืน (Internal Adaptation) ทั้งนี้เพราะการทำงานให้บรรลุภารกิจย่อมต้องอาศัยการร่วมแรงร่วมใจจากทุกหน่วยงานในองค์การ (สิทธิโชค วรรณสันติกุล, 2540)

นอกจากนี้ หน้าที่ที่สำคัญประการหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การ ตามความเห็นของ Smircich(1983) คือ วัฒนธรรมองค์การมีหน้าที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์การ กล่าวคือทุกคนและทุกหน่วยงานในองค์การมีหน้าที่ทำงานที่ตนได้รับมอบหมายให้ดีที่สุด ซึ่งผลจากการทำงานของทุกคนและทุกหน่วยงานเมื่อทำสำเร็จแล้วนำมารวมกันจะกลายเป็นผลงานรวมที่เป็นผลสำเร็จขององค์การในที่สุด ซึ่งหมายถึงธุรกิจของบริษัทจะประสบผลสำเร็จตามไปด้วย

วัฒนธรรมองค์กรนั้นจะทำหน้าที่พัฒนาความรู้สึกของพนักงานให้มีความผูกพันต่อองค์กร เสี่ยงสละให้กับองค์กร ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นคุณสมบัติสำคัญในตัวพนักงานที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้

ในแง่การควบคุมการปฏิบัติงานสิ่งที่เห็นชัดเจนในองค์กร คือ วัฒนธรรมจะเป็นตัวควบคุมที่ทำให้คนในองค์กรไม่รู้สึกรู้ว่าถูกควบคุม โดยคนในองค์กรจะอาศัยกระบวนการกลุ่ม ได้แก่ บรรทัดฐาน ค่านิยม ความเชื่อ ทศนคติ ของคนในกลุ่มหรือวัฒนธรรมองค์กรเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน หรือแม้กระทั่งปฏิบัติตน ความผูกพันต่อองค์กรเป็นความคิดและการกระทำของพนักงานในองค์กรที่ควรส่งเสริมด้วยการควบคุมที่ไม่ทำให้พวกเขาารู้สึกว่าถูกควบคุม กล่าวคือ ควรใช้วัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวควบคุมและแนวทางในการสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร (สิทธิโชค วรานุสันติกุล, 2539) ได้แก่

1. กลุ่มผู้บริหารระดับสูงควรมีความเข้าใจเรื่องวัฒนธรรมองค์กร เห็นประโยชน์และยอมรับความสำคัญและเห็นด้วยในการเปลี่ยนแปลง
2. วิธีการพัฒนาองค์กร (Organization Development) จะช่วยทำให้การเปลี่ยนแปลงมีความชัดเจน มีแผนงาน มีความเป็นระบบมากขึ้น
3. การสื่อสารวิสัยทัศน์ของผู้บริหารที่มองอนาคตขององค์กรไปยังพนักงานระดับล่างว่าต้องการให้องค์กรบรรลุภารกิจอะไร อย่างไร
4. เสริมการสื่อสารให้ชัดเจนมากขึ้นด้วยวิธีการอื่นๆ นอกเหนือไปจากการประกาศเป็นลายลักษณ์อักษร การพูด
5. สร้างสัญลักษณ์ที่เข้าร่วมกันทำให้พนักงานรู้สึกว่าตนเป็นสมาชิกคนหนึ่งขององค์กร
6. สร้างพิธีกรรมที่สื่อความหมายให้เกิดขึ้น
7. การฝึกอบรมด้วยวิธีการทางจิตวิทยา เพื่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ค่านิยม และพฤติกรรม โดยใช้นักจิตวิทยาที่มีความเชี่ยวชาญพิเศษ
8. การบริหารทรัพยากรบุคคลทุกขั้นตอนต้องสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรโรงพยาบาลองค์การมูลนิธิ

องค์การอนามัยโลกได้ให้ความหมายโรงพยาบาลไว้ว่า "โรงพยาบาลเป็นองค์การที่ทำงานด้านการแพทย์ทั้งในสถานที่และในชุมชน มีหน้าที่ให้บริการสาธารณสุขทุกด้านแก่ประชาชนทั้งด้านการรักษาพยาบาล การป้องกันโรค โรงพยาบาลยังเป็นที่ฝึกอบรมบุคลากรสาธารณสุขและค้นคว้าวิจัยปัญหาสาธารณสุขของชุมชนอีกด้วย"

โรงพยาบาลขององค์การมูลนิธิ เป็นโรงพยาบาลที่ตั้งขึ้นโดยองค์การมูลนิธิการกุศลต่างๆ ด้วยความมุ่งหมายเพื่อเป็นการกุศล ไม่หวังกำไรเพื่อผลประโยชน์แก่ผู้ใดโดยเฉพาะ มีการบริหารโดยคณะกรรมการมูลนิธิ หรือหน่วยงานที่รับผิดชอบและมีวัตถุประสงค์เพื่อสาธารณกิจตามเป้าหมายของมูลนิธิ ผู้ก่อตั้งหรือหน่วยงานที่กำกับดูแล เงินที่ใช้จ่ายเป็นเงินบริจาคจากผู้มีจิตศรัทธา จากการดำเนินการ และจากหน่วยงานที่กำกับดูแล (ประสาน ต่างใจ, 2541) การริเริ่มก่อตั้งมีทั้งจากประชาชนที่มีจิตศรัทธาเลื่อมใสในศาสนา คณะสงฆ์ หรือตัวแทนทางศาสนา โดยมีประชาชนที่นับถือเลื่อมใสในศาสนานั้นเป็นผู้อุปถัมภ์ให้เงินบริจาค ซึ่งพวกเขาเชื่อว่าในผู้ที่นับถือศาสนา อำนาจศักดิ์สิทธิ์ (Devine Power) จะติดตามดูแลเขาอยู่ตลอดเวลา เขาสามารถอ่อนน้อมให้พลังนั้นช่วยเหลือ หรือคุ้มครองป้องกันพวกเขาได้เสมอ หรือส่งผลให้ชีวิตเขามีความสุขทั้งขณะมีชีวิตหรือหลังจากตายแล้ว (ประภาศรี สีหอำไพ, 2540) ดังนั้นโรงพยาบาลขององค์การมูลนิธิส่วนใหญ่มักพบในรูปองค์การศาสนา เช่น ศาสนาคริสต์และศาสนาพุทธ เป็นต้น

จากที่กล่าวมาข้างต้นพอที่จะสรุปได้ว่า ลักษณะวัฒนธรรมองค์การ เป็นปัจจัยหลักที่จะส่งเสริมให้คนในองค์การเกิดความรู้สึกยึดมั่นผูกพันต่อองค์การที่อยู่ โดยลักษณะวัฒนธรรมองค์การนั้น จะส่งผลต่อการประพฤติปฏิบัติร่วมของคนในองค์การ หากผู้บริหารมีการศึกษาและทำความเข้าใจในลักษณะวัฒนธรรมที่มีอยู่ภายในองค์การของตน จะทำให้สามารถวางแนวทางในการประพฤติปฏิบัติให้คนในองค์การได้ตามความต้องการ โดยสามารถกำหนดให้คนในองค์การมีแนวทางการประพฤติปฏิบัติที่สอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การได้ ทั้งนี้การกำหนดแนวทางการประพฤติปฏิบัติดังกล่าวต้องมีลักษณะของการควบคุมโดยที่คนภายในองค์การไม่รู้สึกว่าถูกควบคุม และส่งผลให้พนักงานเกิดความรู้สึกยึดมั่นผูกพันและเต็มใจที่จะเสียสละให้กับองค์การอย่างแท้จริง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ และความรู้สึกยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ ซึ่งพบว่าผู้ศึกษาไว้น้อยมาก จึงได้รวบรวมและนำเสนอ ดังนี้

Shaw (1992) ศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมโรงเรียน เน้นเฉพาะค่านิยมขององค์การ และความรู้สึกผูกพันต่อองค์การเป็นการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจ เพื่อศึกษาความผูกพันต่อองค์การกับค่านิยมในที่ทำงานของครูที่สอนในโรงเรียนประถมศึกษาที่สอนกับครูที่สอนโรงเรียนมัธยมศึกษา

โดยศึกษาตามแนวคิดวัฒนธรรมองค์การของ Schein ผลการศึกษาพบว่า ครูโรงเรียนประถม ศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความผูกพันต่อโรงเรียนแตกต่างกัน โดยที่ครูโรงเรียนประถมมี ความผูกพันต่อโรงเรียนในระดับที่สูงกว่าครูโรงเรียนมัธยม

Orpen (1993) ศึกษาเกี่ยวกับอิทธิพลของบรรทัดฐานของวัฒนธรรมองค์การที่มี ต่อการฝึกให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์การ เพื่อตรวจสอบว่าองค์การที่มีบรรทัดฐานของ วัฒนธรรมองค์การแข็งแกร่งจะมีอิทธิพลทางบวกต่อการฝึกพนักงานให้มีความผูกพันต่อองค์การ มากกว่าองค์การที่มีบรรทัดฐานของวัฒนธรรมองค์การอ่อน ผลจากการศึกษากับพนักงานบริษัท 2 บริษัท รวมจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 80 คน ปรากฏว่า พนักงานใหม่และการฝึกหัดโดยผ่าน กระบวนการขัดเกลาทางสังคม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความรู้สึผูกพันต่อองค์การ เฉพาะใน องค์การที่มีบรรทัดฐานของวัฒนธรรมองค์การแข็งแกร่งเท่านั้น

Hoe-Chuan Alvin (1994) ศึกษาธรรมชาติของวัฒนธรรมองค์การ และผล กระทบที่มีต่อความรู้สึกผูกพัน และการแสดงพฤติกรรมของพนักงาน การศึกษานี้ทำการตรวจสอบ วัฒนธรรมองค์การของพนักงาน 1,500 คน โดยแบ่งวัฒนธรรมที่มีอยู่ในองค์การออกเป็น 3 แนวคิด คือ วัฒนธรรมธรรมดา วัฒนธรรมย่อย และการไม่ปรากฏธรรมองค์การที่ชัดเจน ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์การมีผลต่อการแสดงพฤติกรรมทั้งที่พึงปรารถนาและไม่พึงปรารถนา โดยพฤติกรรม ที่ได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมองค์การ แบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ พฤติกรรมพึงปรารถนา พฤติกรรมไม่พึงปรารถนา และพฤติกรรมที่มีรูปแบบเป็นทางการ โดยพฤติกรรมเหล่านี้นำไปสู่ การหลีกเลี่ยงงาน การหางานใหม่ และการลาออก นอกจากนี้ยังพบว่าความผูกพันต่อองค์การ ด้านจิตใจจะทำให้เกิดพฤติกรรมที่พึงปรารถนามากกว่าด้านอื่น ในขณะที่ความจงรักภักดีจะเป็น ตัวป้องกันไม่ให้เกิดพฤติกรรมไม่พึงปรารถนา

Sommer, Bae และคณะ (1996) ศึกษาความผูกพันต่อองค์การในลักษณะ ข้ามวัฒนธรรม โดยการศึกษาคั้งนี้ต้องการทราบว่า หากศึกษาอิทธิพลของความผูกพันต่อองค์ การของชาวเกาหลีในสหรัฐอเมริกาแล้ว ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์และปัจจัยสถานการณ์จะให้ ผลการศึกษาเช่นเดียวกับการศึกษาในเรื่องเดียวกันซึ่งได้ศึกษาไปก่อนหน้านี้ โดยใช้พนักงาน จำนวน 1,192 คนใน 27 บริษัทชั้นนำของเกาหลีหรือไม่ การศึกษาในสหรัฐอเมริกาพบว่า ปัจจัย ด้านประชากรศาสตร์ เช่น ตำแหน่งตามสายการบังคับบัญชา ช่วงระยะเวลาในขณะดำรงตำแหน่ง และอายุ มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน ในขณะที่อายุ งานและรับการศึกษามีความสัมพันธ์ ส่วนปัจจัยสถานการณ์ทุกตัวมีนัยสำคัญกับความผูกพัน

ต่อองค์การทุกตัว ยกเว้นรูปแบบการบริหารไม่มีความสัมพันธ์ ยิ่งไปกว่านั้นยังพบเพิ่มเติมว่า หากขนาดขององค์การเพิ่มขึ้น ความผูกพันต่อองค์การจะน้อยลง หากโครงสร้างองค์การให้ความสำคัญต่อพนักงานมากขึ้นความผูกพันต่อองค์การจะมากขึ้นด้วย และถ้าหากมีการรับรู้บรรยากาศในองค์การในทางบวกมากขึ้น ก็จะมีผลต่อความผูกพันต่อองค์การเพิ่มขึ้นด้วย การศึกษานี้ทำให้ทราบได้ว่า โครงสร้างองค์การตามทฤษฎีสามารถทำนายความผูกพันต่อองค์การของพนักงานได้อย่างเที่ยงตรง แม้ว่าจะเป็นการศึกษาข้ามวัฒนธรรมก็ตาม

Tantratian (1996) ศึกษาวัฒนธรรมองค์การและความผูกพันต่อองค์การของตำรวจ โดยใช้กรณีศึกษาเฉพาะความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของบุคคล และความผูกพันต่อองค์การด้านการคงอยู่ ด้านวิถีทาง และด้านบรรทัดฐานในกรมตำรวจ การศึกษานี้สนใจศึกษาวัฒนธรรมองค์การ และความผูกพันต่อองค์การในกรมตำรวจ เน้นแง่การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ และความผูกพันต่อองค์การของแต่ละบุคคล ใช้กลุ่มตัวอย่าง 488 คน จากส่วนงานต่างๆ ของกรมตำรวจ โดยศึกษาความผูกพันต่อองค์การ 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการคงอยู่ ด้านวิถีทาง และด้านบรรทัดฐาน และวัดวัฒนธรรมองค์การ 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความก้าวหน้า ด้านการประสานงาน ด้านผลการทำงาน ด้านรายละเอียด และด้านความแน่นอน ผลการศึกษาพบว่าความผูกพันต่อองค์การด้านวิถีทาง และบรรทัดฐานสามารถอธิบายได้โดยการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของแต่ละบุคคล ในกลุ่มตัวอย่างที่มีระดับตำแหน่งสูงกว่ามีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การด้านการคงอยู่ และด้านวิถีทางในระดับต่ำกว่าด้านบรรทัดฐาน นอกจากนี้ในกลุ่มที่มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การในด้านความแน่นอนสูงจะมีความผูกพันต่อองค์การด้านวิถีทางในระดับต่ำ และมีความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐานในระดับสูง และพบว่าระดับตำแหน่งของแต่ละคนส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์การและความผูกพันต่อองค์การ

University of Maryland (2000) ได้ทำการศึกษากับผู้บริหารระดับกลางของประเทศไทยในธุรกิจ 3 ประเภท ได้แก่ ธุรกิจด้านการเงิน ด้านอาหาร และด้านการสื่อสาร พบว่าธุรกิจด้านการเงิน และด้านอาหาร มีลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่เน้นลักษณะเน้นอนาคตมากที่สุด และลักษณะความเป็นปัจเจกชนน้อยที่สุด ส่วนธุรกิจด้านการสื่อสาร มีลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่เน้นลักษณะการใช้อำนาจมากที่สุด และลักษณะความเป็นชายน้อยที่สุด

สุภัทรา เอื้อวงศ์ (2538) ศึกษาวัฒนธรรมองค์การโดยภาพรวมในสถานประกอบการศึกษาพยาบาลและศึกษาวัฒนธรรมองค์การที่มีลักษณะแข็งและอ่อนตลอดจนวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อและเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา โดยใช้กรอบแนวคิดของไชน์ (Schein) ผลการวิจัย

พบว่าวัฒนธรรมโดยรวมของสองสถาบันมีความคล้ายคลึงกันในลักษณะเชิงวิชาชีพ คือ สมาชิกต้องมีความเสียสละ มีความรับผิดชอบ ความสัมพันธ์ในองค์การยึดระบบอาวุโส ส่วนวัฒนธรรมที่แตกต่างกันจะเกี่ยวกับบริบทของสถาบันที่ต่างกัน ซึ่งวัฒนธรรมในวิทยาลัยพยาบาลจะเด่นชัดในลักษณะของความเป็นทหารการปฏิบัติตามคำสั่ง ซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่ทั้งเชื่อและเป็นอุปสรรคในการพัฒนาสถาบันสำหรับในคณะพยาบาลศาสตร์ วัฒนธรรมองค์การที่มีลักษณะเฉพาะคือความเป็นอิสระในการดำเนินงาน การควบคุมตนเองและมีความรับผิดชอบ ซึ่งถือว่าเป็นวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งและเอื้อต่อการพัฒนาสถาบัน ในขณะที่พบว่า วัฒนธรรมที่อ่อนจะเกี่ยวข้องกับการมีเป้าหมายในการทำงานที่ต่างกันของสมาชิกในสถาบัน ซึ่งสิ่งนี้เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา เนื่องจากสถาบันมีขนาดใหญ่ สมาชิกมากและลักษณะการทำงานเน้นรายละเอียดมากเนื่องจากส่วนใหญ่สมาชิกเป็นหญิง

อารีย์ เพ็ชรรัตน์ (2541) ศึกษาการเปรียบเทียบการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ และความรู้สึกผูกพันต่อองค์การในองค์การธุรกิจประกันภัยไทย อเมริกัน และญี่ปุ่น ผลการศึกษาพบว่าการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความรู้สึกผูกพันต่อองค์การของพนักงานในองค์การทั้ง 3 องค์การ

ภาณีหนูช ผุสดีโสภิน (2543) ได้ศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์การของพนักงานระดับบริหารกลางในโรงพยาบาลขององค์การมูลนิธิการกุศล โดยใช้ลักษณะวัฒนธรรมองค์การของโครงการวิจัยนานาชาติ (GLOBE, 1999) พบว่า มีลักษณะเน้นปัจจัยที่เกี่ยวกับการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน และลักษณะเน้นอนาคต มากที่สุด รองลงมาเน้นความมีมนุษยธรรมและการใช้อำนาจ และเน้นความเป็นปัจเจกชนน้อยที่สุด

นอกจากที่กล่าวมาแล้วยังมีงานวิจัยที่ชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์การกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ กล่าวคือ วัฒนธรรมองค์การช่วยเสริมสร้างความยึดมั่นผูกพันในหมู่สมาชิกและกระตุ้นให้เกิดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การไม่ทำให้สมาชิกยึดมั่นแต่ตนเอง ซึ่งวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งจะส่งเสริมความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันโดยผ่านความเชื่อและค่านิยมต่างๆ ที่บุคคลมีร่วมกับผู้อื่นในองค์การ (Sathe, 1985 อ้างใน นิธิ สุทธิบุหงา, 2541) และยังพบอีกว่า วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของบุคลากร (Nystrom, 1993) และ Ben & Fiona (1992) ได้กล่าวไว้ในงานวิจัยของเขาว่าความผิดปกติของวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่บ่งชี้ถึงคุณภาพการทำงานที่แย่ และระดับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การที่ต่ำลง ความสามารถในการทำงานของบุคคลมีน้อย และมีระดับการขาดงานและการลา

ออกสูง นอกจากนี้ Charlotte & Linda (1993) ได้กล่าวไว้ว่า วัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานและมีส่วนสำคัญในการพัฒนางานของบุคลากรและองค์การ ทำให้สมาชิกทุกคนในองค์การทำงานอย่างมีความสุขมีความยึดมั่นผูกพันกับองค์การ และช่วยลดปัญหาการโอน ย้าย ลาออกได้

กลุ่มโรงพยาบาลเอกชนในกำกับมูลนิธิ กรุงเทพมหานคร

โรงพยาบาลเอกชนในกำกับมูลนิธิ กรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย โรงพยาบาลกรุงเทพคริสเตียน โรงพยาบาลคามิลเลียน โรงพยาบาลเซนต์หลุยส์ โรงพยาบาลมิชชั่น และโรงพยาบาลหัวเฉียว เริ่มก่อตั้งกลุ่มโรงพยาบาลเอกชนในกำกับมูลนิธิ กรุงเทพมหานคร เมื่อ พ.ศ. 2537 ถึงปัจจุบัน โดยมีการดำเนินงาน ดังนี้

นโยบายการบริหาร

สร้างบริการที่มีคุณภาพและไม่มุ่งแสวงหากำไร ให้บริการเพื่อสร้างความเป็นธรรม ไม่กำหนดเรื่องเชื้อชาติ เพศ และฐานะ ทางสังคม เศรษฐกิจ พัฒนาการบริการทั้งแบบตะวันตกและตะวันตก ผสมผสานกัน พร้อมทั้งมีการพัฒนาและผลิตบุคลากรและเทคโนโลยีที่ทันสมัย

วัตถุประสงค์และแนวทางปฏิบัติ

วัตถุประสงค์

1. ร่วมแสดงความคิดเห็นและร่วมงานในระหว่างบรรดาโรงพยาบาลเอกชนที่ไม่มุ่งผลประโยชน์ส่วนตน เพื่อดำรงความเป็นปึกแผ่น และส่งเสริมความก้าวหน้าในด้านวิชาการ การศึกษา วัฒนธรรมและมนุษยธรรม ให้ดียิ่งขึ้น
2. สมานความสามัคคี และให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในระหว่างบรรดาโรงพยาบาลเอกชนที่ไม่มุ่งผลประโยชน์ส่วนตน อย่างใกล้ชิด
3. ทำการติดต่อประสานงานกับหน่วยราชการและองค์กรทั่วไป เพื่อประโยชน์ส่วนรวม
4. ไม่เกี่ยวข้องกับการเมือง

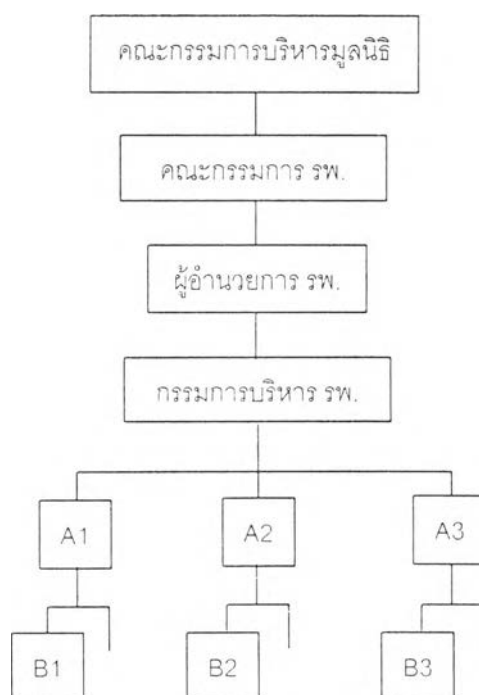
แนวทางปฏิบัติ

1. ร่วมมือกับสมาคมโรงพยาบาลเอกชนอย่างใกล้ชิด
2. ยึดแนวนโยบายของรัฐและระเบียบของกระทรวงสาธารณสุข
3. ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของแพทยสภาว่าด้วยการประกอบเวชกรรม
การพยาบาล และสาขาวิชาต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการแพทย์ และการสาธารณสุข
4. มีเจตจำนงศรัทธาของชมรมที่ไม่หวังผลกำไรเพื่อนำผลกำไรนั้นมาเป็นผลประโยชน์
ส่วนตัวของบุคคล และหากมีกำไรก็จะคืนให้กับสังคมและประชาชน

โครงสร้างองค์การและการบริหาร

โรงพยาบาลเอกชนที่ไม่แสวงกำไร มีกรรมการบริหารโรงพยาบาล ซึ่งเป็นกรรมการบอร์ดดูแลกำกับคณะผู้บริหารโรงพยาบาลในด้านนโยบายและการเงิน พร้อมกับให้การสนับสนุนในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและการบริการในโรงพยาบาล บทบาทดังกล่าวเป็นบทบาทสำคัญของกรรมการโรงพยาบาลนั่นเอง ผู้อำนวยการและคณะผู้บริหารโรงพยาบาลซึ่งประกอบด้วยหัวหน้าหน่วยงานในโรงพยาบาลดูแลกำกับการบริหารและการบริการทุกอย่างในโรงพยาบาล โดยทำหน้าที่เสมือนกรรมการบริหารโรงพยาบาลของโรงพยาบาลรัฐ ที่ดูแลรับผิดชอบการบริหารและการบริการซึ่งเป็นกิจกรรมประจำทุกอย่างในโรงพยาบาล

โครงสร้างและสายบังคับบัญชาโรงพยาบาลเอกชนไม่แสวงกำไร



การวางแผนและการบริหารจัดการ

การวางแผนการดำเนินงาน

โรงพยาบาลเอกชนที่ไม่แสวงกำไรได้มีการจัดทำแผนงานโครงการ โดยคณะผู้บริหารโรงพยาบาล ซึ่งเป็นผู้ที่ทำหน้าที่คล้ายกรรมการบริหารโรงพยาบาลของรัฐ และมีข้อมูลในการดำเนินงานของโรงพยาบาลและเข้าใจการดำเนินงานพร้อมทั้งปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานอย่างดี แผนงานโครงการที่จัดทำจะส่งไปให้กรรมการบริหารโรงพยาบาลให้ความเห็นชอบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการวางแผนงบประมาณในส่วนที่องค์กรมูลนิธิมีนโยบายให้การสนับสนุน เช่น การกำหนดวงเงินเพื่อการสงเคราะห์ผู้ป่วยอนาถาและยากไร้

การงบประมาณ

โรงพยาบาลเอกชนที่ไม่แสวงกำไร มีคณะผู้บริหารโรงพยาบาลที่ดำเนินการจัดทำงบประมาณเสนอต่อประธานและคณะกรรมการบริหารมูลนิธิเพื่อพิจารณาอนุมัติงบประมาณการใช้จ่ายประจำปีจากเงินบำรุง และเงินบสนับสนุนที่ทางองค์กรมูลนิธิสามารถอุดหนุนเป็นค่าใช้จ่ายสำหรับผู้ป่วยอนาถาและยากจน การขอใช้งบประมาณจากเงินบำรุงเป็นการขอกำหนดวงเงินบำรุงที่จะสามารถมาเป็นยอดเงินเพื่อสร้างสภาพคล่องในการบริหารโรงพยาบาล เช่นเมื่อสิ้นงบประมาณโรงพยาบาลมียอดเงินบำรุงเหลือเท่าไร ต้องมีการรายงานแก่กรรมการบริหารมูลนิธิ และการจัดทำงบประมาณก็เป็น การขออนุมัติยอดเงินที่คงเหลือเพื่อมาสร้างสภาพคล่องเพื่อดำเนินงานของโรงพยาบาลต่อไป โดยการดำเนินงานนั้นไม่ต้องการให้เกิดกำไรแต่ต้องสามารถเลี้ยงตัวและสามารถอยู่รอดเพื่อดำเนินงานต่อไปได้ ในส่วนเงินเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายด้านรักษาพยาบาลแก่ผู้ป่วยอนาถานั้นหากมีเหลือจ่ายก็ต้องส่งคืนแก่มูลนิธิ ซึ่งการดำเนินงานด้านสนับสนุนผู้ป่วยอนาถานี้เป็นบทบาทความรับผิดชอบของงานสังคมสงเคราะห์ที่ต้องดูแลกำกับและตรวจสอบ ซึ่งอาจต้องมีการตรวจสอบโดยการเยี่ยมบ้าน ด้านการบริหารงบประมาณและการเงินนั้น โรงพยาบาลละอชนที่ไม่แสวงกำไรมีการกำหนดวงเงินการอนุมัติใช้จ่ายแก่ผู้อำนวยการโรงพยาบาลค่อนข้างน้อยเมื่อเทียบกับโรงพยาบาลของทางราชการ วงเงินที่กำหนดจะมีวงเงินตายตัวที่สามารถใช้จ่ายเพื่อการจัดหาวัสดุสำหรับการบริหารจัดการในงานประจำของโรงพยาบาลเท่านั้น รวมทั้งมีการกำหนดอำนาจการอนุมัติจ่ายเงินที่มีขั้นตอนของอำนาจการบริหารและให้มีการตรวจสอบ เช่น โรงพยาบาลมูลนิธิกำหนดไว้เพียงวงเงินไม่เกินหนึ่งแสนบาท ในขณะที่โรงพยาบาลรัฐกระทรวงสาธารณสุขสามารถอนุมัติเงินได้ในวงเงินมากกว่าหนึ่งแสนและอาจเป็นล้าน อย่างไรก็ตาม ไม่ได้ทำให้การดำเนินเพื่อการจัดซื้อจัดจ้างมีอุปสรรคเพราะผู้อำนวยการโรงพยาบาลไม่มีความจำ

เป็นที่ต้องจัดซื้อครุภัณฑ์ทางการแพทย์ที่มีราคาแพงๆ เนื่องจากได้รับการลงทุนจากมูลนิธิและ
 กรรมการมูลนิธิเองเป็นผู้ดำเนินการจัดหา ผู้อำนวยการโรงพยาบาลรับผิดชอบบริหารการเงิน
 เฉพาะด้านวัสดุที่ไม่ต้องวงเงินสูงมาก และวงเงินที่สามารถอนุมัติสอดคล้องกับความจำเป็นที่ต้อง
 ใช้จัดหาวัสดุจึงมีความคล่องตัวเพียงพอในการดำเนินการ และไม่มีปัญหาการจัดซื้อวัสดุ จึงไม่มี
 ความจำเป็นที่ต้องหลบหลีกการดำเนินงานทางระเบียบในการจัดซื้อจัดจ้าง เช่น การแบ่งจ้างแบ่ง
 ซื้อ ซึ่งทำให้เกิดการตรวจสอบได้ง่ายและโปร่งใส นอกจากนี้ยังมีการตรวจสอบการบริหารการเงิน
 โดยการกำหนดผู้มีอำนาจในการอนุมัติเงินไว้เป็นขั้น และระดับของผู้บริหารตามจำนวนวงเงิน เช่น
 วงเงินที่สูงกว่าหนึ่งแสน หากมีความจำเป็นต้องดำเนินการ ผู้อำนวยการโรงพยาบาลยังสามารถ
 เสนอให้ประธานกรรมการโรงพยาบาล หรือผู้ได้รับมอบอำนาจ ซึ่งมีหน้าที่ดูแลกำกับเรื่องการเงิน
 มาร่วมอนุมัติสั่งจ่ายด้วย โดยทั่วไปแล้วการมาร่วมสั่งจ่ายเป็นเพียงเพื่อการกลั่นกรองเท่านั้น โดย
 ไม่เคยต้องตรวจสอบ กรณีที่วงเงินไม่เกินอำนาจผู้อำนวยการโรงพยาบาลตามที่กำหนด ผู้อำนวยการ
 โรงพยาบาลสามารถสั่งจ่ายได้โดยการมีกรรมการจากคณะผู้บริหารโรงพยาบาลหรือกรรมการ
 บริหารโรงพยาบาลนั่นเอง อย่างน้อยอีกหนึ่งคนมาร่วมอนุมัติเซ็นชื่อร่วมสั่งจ่าย การสั่งจ่ายเงินที่
 ได้รับอนุมัติไม่มีการกำหนดหมวดเงินเข้มงวดมากจนไม่คล่องตัว อย่างไรก็ตามการกำหนดที่ชัดเจน
 เข้มงวดก็มีข้อดีที่สามารถตรวจสอบได้ง่าย และติดตามดูแลได้ง่ายและเป็นการป้องกันการจ่ายเงิน
 ที่ไม่เหมาะสมและไม่โปร่งใสเพื่อการแสวงหาผลประโยชน์

โรงพยาบาลเอกชนของมูลนิธินั้นแม้มีนโยบายเพื่อการดำเนินงานธุรกิจที่ไม่แสวง
 กำไรนั้น แท้จริงมีการสร้างกำไรเพียงแต่กำไรที่เกิดจากการบริการในโรงพยาบาลนั้นเป็นการสร้าง
 รายได้เพื่อเลี้ยงและสนับสนุนด้านการเงินให้โรงพยาบาลสามารถดำเนินงานอยู่ได้ ดังนั้นอาจ
 กล่าวได้ว่า โรงพยาบาลที่สังกัดมูลนิธิเองอาจเป็นโรงพยาบาลที่ยังมีการแสวงหากำไรเพียงแต่ไม่ใช่
 กำไรเพื่อการดำเนินธุรกิจ

การบริหารค่าตอบแทน

ในด้านการบริหารค่าตอบแทนนี้ โรงพยาบาลเอกชนในกำกับมูลนิธิ กรุงเทพมหานคร
 มีการจ่ายค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรในอัตราที่ต่ำกว่าโรงพยาบาล
 เอกชน แต่มีการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน โดยมีการนำวัฒนธรรมตะวันออกของชาวจีนมา
 ผสมผสาน เช่น การอนุเคราะห์เจ้าหน้าที่และครอบครัวที่เจ็บป่วย โดยโรงพยาบาลเองแบกรับภาระ
 ค่าใช้จ่าย มีการให้รางวัลในวาระนักขัตฤกษ์ เช่น การจ่ายอั่งเปา คล้ายการให้โบนัสเป็นเงิน 2-3
 เท่าของเงินเดือนเป็นต้น

นอกจากนี้โรงพยาบาลเอกชนไม่แสวงกำไรมีการใช้ระบบอุปถัมภ์เพื่อสร้างและพัฒนาการดำเนินงานโรงพยาบาล เช่น ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรได้ช่วยเหลือในการจัดหาวัสดุครุภัณฑ์ที่โรงพยาบาลต้องการ โดยการประสานงานและขอความช่วยเหลือจากเพื่อนและญาติมิตรที่มีการดำเนินการธุรกิจดังกล่าว ทำให้โรงพยาบาลสามารถจัดหาพัสดุมาด้วยราคาที่ต่ำและคุณภาพดี เป็นการประหยัดต้นทุนโรงพยาบาล ซึ่งระบบอุปถัมภ์เป็นสิ่งที่พบเห็นได้ในวัฒนธรรมตะวันออก โดยเฉพาะประเทศไทย เพียงแต่การนำมาปฏิบัติสามารถสร้างให้เกิดผลดีและมีประโยชน์ต่อส่วนรวมมากน้อยอย่างไรนั้น ต้องมีระบบคุณธรรมมาเป็นตัวร่วมในการนำมาใช้ให้เกิดผลดีแก่องค์กรและส่วนรวม โรงพยาบาลเอกชนที่ไม่แสวงกำไรจึงเป็นตัวอย่างในทางสร้างสรรค์ ที่ยอมรับว่าระบบอุปถัมภ์เองสามารถช่วยการบริหารได้อย่างดี หากมีปัจจัยด้านคุณธรรมมาร่วมพิจารณากลับกรอง

ลักษณะการทำงานงานของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลเอกชนในกำกับมูลนิธิ กรุงเทพมหานคร

หน้าที่รับผิดชอบหลัก

บริหารงาน ดูแล ประเมินผล ให้งานในแผนก ดำเนินการได้ตามมาตรฐานวิชาชีพ และนโยบายของโรงพยาบาล ให้เป็นที่ประทับใจของผู้มาใช้บริการ

ขอบเขตแห่งหน้าที่

1. ควบคุม ดูแล ฝึกอบรม ให้งานในแผนกปฏิบัติงานการรักษายาบาล เป็นไปตามมาตรฐานวิชาชีพและบริการให้เป็นที่ประทับใจของผู้ใช้บริการ
2. สอนและประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา
3. ริเริ่มสร้างสรรค์ หาวิธีการทำงานใหม่ ๆ
4. จัดให้มีพนักงานและ อุปกรณ์เครื่องใช้เพียงพอสำหรับการบริการตลอดเวลา
5. ดูแลให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติตามระเบียบวินัยและมาตรการทางวินัย
6. ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา
7. ประสานงานกับแผนกอื่น หรือหน่วยงานภายนอก
8. ปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

ความรับผิดชอบ

บริหารงานให้มีการรักษาพยาบาลและบริการแก่ผู้ป่วยหรือผู้มาใช้บริการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

อำนาจอนุมัติ

การลา ไม่เกิน 2 วัน แนวปฏิบัติ การขึ้นเงินเดือน การเปลี่ยนเวลาปฏิบัติงาน

คุณสมบัติ

การศึกษา	ปริญญาตรี พยาบาลศาสตร์ มีใบประกอบโรคศิลป์
ประสบการณ์	ประกอบวิชาชีพทางการพยาบาลอย่างน้อย 5 ปี
ทักษะ	ด้านพยาบาลหัวหน้าเวรหรือหัวหน้าทีมพยาบาล Preceptor การเสนอผลงานในที่ประชุม การสื่อสารภาษาอังกฤษหรือภาษาจีน และการบริการ
บุคลิกภาพ	ภาวะผู้นำ ยิ้มแย้ม พุดจาสุภาพ มีมนุษยสัมพันธ์

ลักษณะการทำงานของพยาบาล ในโรงพยาบาลเอกชนในกำกับมูลนิธิ กรุงเทพมหานคร

หน้าที่รับผิดชอบหลัก

ให้บริการการพยาบาลสนองความต้องการแก่ผู้ป่วย ให้เกิดความอบอุ่นใจด้วยความสุภาพ เอื้ออาทร เสมือนญาติอย่างต่อเนื่องตั้งแต่แรกรับจนถึงจำหน่ายจากโรงพยาบาล

ขอบเขตแห่งหน้าที่

1. เยี่ยมผู้ป่วยเพื่อสังเกตอาการ สร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ป่วย
2. ให้การพยาบาลผู้ป่วยตามหลักวิชาชีพการพยาบาล
3. ร่วมกับแพทย์เจ้าของไข้วางแผนการรักษา และบันทึกคำสั่งการรักษาของแพทย์
4. ปฏิบัติงานในหน้าที่ให้เป็นที่พอใจตามระบบคุณภาพ
5. ปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

อำนาจอนุมัติ

ไม่มี

คุณสมบัติ

การศึกษา	ปริญญาตรี พยาบาลศาสตร์ ได้รับใบประกอบโรคศิลปะ
ประสบการณ์	ไม่จำเป็น
ทักษะ	การพยาบาล การใช้คอมพิวเตอร์
บุคลิกภาพ	มนุษยสัมพันธ์ดี ยิ้มแย้ม

กล่าวโดยสรุปแล้วโรงพยาบาลเอกชนในกำกับมูลนิธิ กรุงเทพมหานคร แตกต่างจากโรงพยาบาลเอกชนที่ ลักษณะการดำเนินการนั้นเป็นการดำเนินการที่ไม่แสวงกำไร มีผู้บริหารสูงสุดเป็นคณะนักบวชและมูลนิธิ ให้ความช่วยเหลือและสงเคราะห์แก่ผู้ที่ยากไร้ มีการอยู่ร่วมกันแบบครอบครัว ส่วนในด้านค่าจ้างค่าตอบแทนที่บุคลากรได้รับจากองค์กรนั้นจะได้ต่ำกว่าโรงพยาบาลเอกชน ซึ่งจากเหตุผลดังกล่าวน่าจะส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลวิชาชีพ ผู้วิจัยจึงสนใจเลือกศึกษาในพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลเอกชนในกำกับมูลนิธิ กรุงเทพมหานคร

กรอบแนวคิดการวิจัย

สำหรับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยดังนี้

กรอบแนวคิดการวิจัย

ตัวแปรต้น

ตัวแปรตาม

