

บทที่ 2

แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์การของโรงพยาบาลชุมชนดีเด่น โดยพิจารณาจากส่วนประกอบต่าง ๆ ที่มนุษย์สร้างขึ้น (Artifacts) ค่านิยม (Espoused value) และฐานคติเบื้องต้น (Basic Underlying Assumption) โดยศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในหัวข้อต่อไปนี้

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ
2. วัฒนธรรมองค์การกับการบริหาร
3. การสร้าง การเรียนรู้ และการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การ
4. เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
5. ภารกิจของโรงพยาบาลชุมชน และคุณลักษณะของโรงพยาบาลชุมชนดีเด่น
6. แนวคิดเกี่ยวกับการวิจัยเชิงคุณภาพแบบกรณีศึกษา

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

ในสังคมปัจจุบันมนุษย์ต่างก็รวมกันทำงานเป็นกลุ่มในลักษณะขององค์การ ซึ่งนับได้ว่าเป็นวิธีเดียวที่ช่วยให้มนุษย์สามารถเพิ่มกำลังความสามารถให้มีการผลิต เพื่อมาตอบสนองสังคมมนุษย์ได้มากขึ้น ปัญหาสำคัญของการที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวนั้นก็คือ ปัญหาการรวมกลุ่มทรัพยากรทั้งที่เป็นวัตถุและตัวคน ให้สามารถมาร่วมกันผลิตในลักษณะขององค์การที่มีความหมาย และมีประสิทธิภาพได้ (ธงชัย สันติวงษ์, 2537) เพราะความสำเร็จขององค์การไม่ได้ขึ้นอยู่กับรูปแบบการวางโครงสร้างองค์การให้เหมาะสมกับสภาพธุรกิจและสภาพแวดล้อมเท่านั้น แต่ผู้บริหารจำเป็นต้องคำนึงถึงการบริหารบุคคลภายในองค์การ ให้มีแนวทางการประพฤติปฏิบัติ และมีพฤติกรรมที่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน และเป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การด้วย ปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อพฤติกรรมดังกล่าว คือ "วัฒนธรรมองค์การ" (Greenberg J. and Baron A.R., 1995)

1.1 ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ

Greenberg and Baron (1995) ได้สรุปบทบาทสำคัญของวัฒนธรรมองค์การต่อการดำเนินงาน ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดเอกลักษณ์ (Identity) ขององค์การ ทำให้สมาชิกได้รู้ถึงลักษณะเด่น ๆ และค่านิยมหลักขององค์การ ถ้าหากยังมีการกำหนดวัฒนธรรมที่เด่นชัดมาก ก็จะทำให้สมาชิกได้รับรู้ถึงแนวทางการปฏิบัติ (mission) ขององค์การได้ดียิ่งขึ้น รวมทั้งทำให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การมากยิ่งขึ้น
2. วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่ทำให้สมาชิกรู้สึกผูกพันต่อองค์การ ทำให้รับรู้ถึงจุดยืนและภาระหน้าที่ รวมทั้งแนวทางการปฏิบัติขององค์การ ทำให้สมาชิกรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การและทราบว่าคุณภาพมีบทบาทอย่างไร
3. วัฒนธรรมช่วยสร้างมาตรฐานของพฤติกรรม (Standard of behavior) เป็นกรอบระเบียบปฏิบัติ ทำให้สมาชิกได้ทราบถึงแนวทางในการปฏิบัติงาน ทราบว่าสิ่งใดควรทำ หรือไม่ควรทำ

จะเห็นได้ว่า วัฒนธรรมองค์การนั้นมีอิทธิพลต่อแนวทางการปฏิบัติและพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ ตลอดจนทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งเป็นสมาชิกขององค์การ และความผูกพันกับองค์การนั้น นอกจากนี้วัฒนธรรมยังมีอิทธิพลต่อลักษณะโครงสร้าง หน้าที่ ตลอดจนกระบวนการในการทำงานในระบบอื่น ๆ ในสังคมมนุษย์ ดังจะพิจารณาได้จากลักษณะเกี่ยวกับโครงสร้าง พฤติกรรม และความสัมพันธ์ในแต่ละด้านในสังคมที่มีความสัมพันธ์กับลักษณะวัฒนธรรม และชี้ให้เห็นถึงอิทธิพลของวัฒนธรรมได้เป็นอย่างดี เช่น การบริหารราชการ ลักษณะโครงสร้างการกระจายอำนาจ หรือการรวมอำนาจในการบริหารหรือการปกครองนั้น ก็เป็นผลมาจากวัฒนธรรมทางการเมืองการปกครองของประเทศ หรือสังคมนั้น ๆ กล่าวคือ จะมีลักษณะที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมดั้งเดิมเกี่ยวกับระบบสมบูรณาญาสิทธิราชย์ ระบบศักดินา เป็นต้น (ไพบุลย์ ช่างเรียน, 2532)

วัฒนธรรมแข็งแกร่ง คือ กฎระเบียบไม่เป็นทางการที่บอกบุคลากรว่า เขาควรประพฤติปฏิบัติตนอย่างไรในเรื่องต่าง ๆ การที่เขารู้ชัดว่า องค์การคาดหวังอะไร บุคลากรจะเสียเวลาในการตัดสินใจปฏิบัติในสถานการณ์ต่าง ๆ น้อยลง ในองค์การที่วัฒนธรรมไม่แข็งแกร่ง บุคลากรจะเสียเวลาในการพยายามค้นหาว่า เขาควรจะทำตัวอย่างไรหรือควรทำอะไร ดังนั้นวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งจึงมีผลต่อการปฏิบัติงานอย่างน่าประหลาด มีการประมาณว่าภายใต้วัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง บุคลากรจะทุ่มเทการทำงานมากขึ้นอีก 1-2 ชั่วโมงต่อวัน นอกจากนี้วัฒนธรรมที่แข็งแกร่งจะช่วยลดอัตราการลาออกหรือการเข้ามาร่วมงานอย่างฉาบฉวยของพนักงานใหม่ได้ เพราะพนักงานใหม่มักขาดความซาบซึ้ง ความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์การทำให้ยากที่จะ

ปรับตัวให้สอดคล้องกับวัฒนธรรม อันที่จริงแล้วความไม่เข้าใจเป็นเรื่องของความไม่แน่ใจในสิ่งที่เขาเห็น ได้ยิน ได้รู้ องค์การที่มีวัฒนธรรมแข็งแกร่งจะจัดการความไม่แน่ใจนี้ลงได้เพราะจะชี้ให้เห็นโครงสร้างมาตรฐาน และค่านิยมวัฒนธรรมที่มีอยู่ (กริช สืบสนธิ, 2538)

กล่าวโดยสรุป อิทธิพลหรือความสำคัญของวัฒนธรรม เป็นวิถีทางในการดำรงชีวิตที่สมาชิกในองค์การหรือในสังคมนั้น ๆ ร่วมยึดถือและกำหนดลักษณะการประพฤติปฏิบัติ วัฒนธรรมจึงเป็นเรื่องที่ควรเอาใจใส่พิจารณาอย่างลึกซึ้งว่า วัฒนธรรมใดบ้างที่เป็นอุปสรรค และวัฒนธรรมใดบ้างที่ช่วยสร้างเสริมการบริหารการพัฒนา อันจะเป็นประโยชน์ต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์การต่อไป

1.2 ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

สมยศ นาวิการ (2538) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ คือ ระบบของค่านิยมร่วม สมมติฐาน ความเชื่อ และบรรทัดฐานที่ทำให้สมาชิกขององค์การเป็นหนึ่งเดียว วัฒนธรรมจะสะท้อนมุมมองร่วมกันต่อ "วิถีทางที่เรากระทำกันอยู่ ณ ที่นี้" วัฒนธรรมจะมีความสำคัญต่อองค์การ เพราะว่าคุณคณาจะทำตามค่านิยมร่วมและคุณลักษณะอย่างอื่นของวัฒนธรรมองค์การ พฤติกรรมของพวกเขาจะมีผลกระทบอย่างมากต่อประสิทธิภาพขององค์การ

Jaques (1951 cited by Daniel R. Denison, 1990) กล่าวว่า วัฒนธรรมคือ วิถีทางการคิดและการกระทำที่สมาชิกในองค์การมีส่วนร่วม และสมาชิกใหม่ต้องเรียนรู้และยอมรับวัฒนธรรมนั้น วัฒนธรรมองค์การจะครอบคลุมถึงพฤติกรรม วิธีการผลิต ทักษะการทำงานและความรู้เฉพาะ ทักษะการติดต่อ กฏระเบียบและการลงโทษ ลักษณะการทำงาน วัตถุประสงค์ขององค์การ วิถีทางธุรกิจ วิธีการจ่ายค่าตอบแทน ความแตกต่างของงาน ความเชื่อในการอยู่ร่วมกัน รวมถึงระเบียบแบบแผน ประเพณีนิยม และข้อห้ามต่าง ๆ ในองค์การ

Roger (1972) และ Sathe (1985 อ้างถึงใน กนกพร เนติเมธิกุล และคณะ, 2538) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่าเป็นแบบแผนของความเชื่อ ค่านิยม ความคิดประจำตัวของพนักงาน ซึ่งมีอยู่ร่วมกันในองค์การที่ตนเองทำงานอยู่ มีต่อสิ่งรอบตัวทั้งในและนอกองค์การ แบบแผนนี้เกิดจากการเรียนรู้มาจากเพื่อนร่วมงานว่า สิ่งใดถูก สิ่งใดผิด ควรทำหรือไม่ควรทำอย่างไร อะไรเป็นสิ่งที่มีความหมายของชีวิต

Schein (1992) ได้ให้ความหมายวัฒนธรรมของกลุ่มว่า เป็นแบบแผนของฐานคติที่กลุ่มเรียนรู้ว่าเป็นสิ่งที่แก้ปัญหาของการปรับตัวจากภายนอก และบูรณาการจากภายใน ซึ่งทำหน้าที่ได้ดีมาก

และถูกพิจารณาว่าเชื่อถือได้ จึงได้ส่งสอนต่อไปยังสมาชิกใหม่ว่าเป็นวิธีที่ถูกต้องที่จะรับรู้ คิด และรู้สึก เมื่อสัมพันธ์กับปัญหาเหล่านั้น

Greenberg and Baron (1995) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่า เป็นแบบแผน ทศนคติ ค่านิยม บรรทัดฐาน และความคาดหวังต่าง ๆ ซึ่งเป็นที่ยึดมั่นและรับรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิกภายในองค์การ วัฒนธรรมองค์การถือเป็นขนบธรรมเนียม ประเพณีปฏิบัติของสมาชิกในองค์การ ซึ่งจะมีการถ่ายทอดจากคนรุ่นเก่าไปยังคนรุ่นใหม่อยู่ตลอดเวลา แต่ละองค์การมีลักษณะของวัฒนธรรมที่มีความแตกต่างกันออกไป และสมาชิกภายในองค์การจะได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมในองค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่ เพื่อเป็นแนวทางในการประพฤติ ปฏิบัติ การรับรู้ต่อไป

Mc Daniel (1995) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่า เป็นวิถีทางการคิด การปฏิบัติ พฤติกรรมและความเชื่อที่สมาชิกของหน่วยงานหนึ่งมีร่วมกัน โดยมีจุดหลักอยู่ที่พฤติกรรมที่แสดงออก เป็นบรรทัดฐานและความคาดหวังร่วมกันของสมาชิก ซึ่งมีผลต่อการทำงานในแต่ละวันของสมาชิกในองค์การนั้น

โดยสรุป วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ทศนคติ ค่านิยม บรรทัดฐาน ความเชื่อ วิถีทางการคิดและแบบแผนที่เป็นแนวประพฤติปฏิบัติของสมาชิกในองค์การที่ส่งผลต่อการทำงานและประสิทธิภาพขององค์การ และมีการถ่ายทอดให้กับสมาชิกใหม่ได้เกิดการเรียนรู้ ยอมรับและมีการแสดงออกอย่างเหมาะสมเมื่ออยู่ในองค์การนั้น ซึ่งแต่ละองค์การจะมีลักษณะของวัฒนธรรมแตกต่างกันไป

1.3 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ

การศึกษาลักษณะที่สำคัญของวัฒนธรรมองค์การ ตามแนวคิดของ Greenberg and Baron มีดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์การเกิดขึ้นเฉพาะองค์การ และเกิดขึ้นสม่ำเสมอและยาวนาน (Observed behavior regularities) วัฒนธรรมองค์การถือเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์การ และเกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอในองค์การนั้น ๆ เช่น งานพิธีที่จัดขึ้นทุกปีในองค์การ เป็นต้น
2. วัฒนธรรมองค์การเป็นแนวประพฤติหรือบรรทัดฐาน (Norm) เป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติของสมาชิกภายในองค์การ ทำให้สมาชิกรู้ว่าสิ่งใดที่ควรทำหรือไม่ควรทำ เช่น วัฒนธรรมองค์การเน้นความต้องการของลูกค้า ความพึงพอใจของลูกค้าก็จะเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของพนักงานที่จะต้องให้บริการและเอาใจใส่ความต้องการของลูกค้าให้มาก

3. วัฒนธรรมองค์การประกอบด้วยค่านิยมที่เด่นชัด (Dominant value) เป็นสิ่งที่ยึดมั่นและสมาชิกทุกคนรับรู้ร่วมกัน
4. วัฒนธรรมองค์การเป็นหลักปรัชญา (Philosophy) ขององค์การนั้น ๆ เป็นความเชื่อของสมาชิกในองค์การ
5. วัฒนธรรมองค์การมีลักษณะเป็นกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ (Rules) ซึ่งอาจกำหนดขึ้นเป็นลายลักษณ์อักษรหรือไม่ก็ได้ แต่ถือเป็นกรอบของพฤติกรรม ทำให้สมาชิกรู้ว่าสิ่งใดที่ควรทำและไม่ควรทำ เพราะอาจได้รับการลงโทษ
6. วัฒนธรรมองค์การเป็นบรรยากาศขององค์การ (Organizational Climate) เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความรู้สึกของสมาชิกในขณะที่ทำงานในองค์การ เช่นถ้าวัฒนธรรมเน้นความสนุกสนานความท้าทายในการทำงาน บรรยากาศในการทำงานจะไม่เครียด พนักงานมีโอกาสทำงานที่ท้าทายอยู่เสมอ

สมยศ นาวิการ (2538) ได้ศึกษาลักษณะของวัฒนธรรมองค์การพบว่าวัฒนธรรมองค์การพัฒนาขึ้นมาจากแหล่งที่มาหลายแหล่ง เมื่อองค์การใหม่ถูกก่อตั้งขึ้นมา วัฒนธรรมมักจะถูกพัฒนาขึ้นมาสะท้อนแรงผลักดันและจินตนาการของบุคคลที่เกี่ยวข้อง ผู้ก่อตั้งที่เข้มแข็งจะมีผลกระทบอย่างสูงต่อการพัฒนาวัฒนธรรม วัฒนธรรมสามารถมีผลกระทบทางบวกต่อประสิทธิภาพขององค์การ เมื่อวัฒนธรรมสนับสนุนเป้าหมายขององค์การถูกรวมกันอย่างกว้างขวาง และถูกรับเอาไว้ภายในโดยสมาชิกขององค์การอย่างลึกซึ้ง ในการกลับกันวัฒนธรรมสามารถเป็นผลกระทบทางลบได้ เมื่อวัฒนธรรมถูกรวมและรับเอาไว้ภายในอย่างกว้างขวาง แต่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมภายในทิศทางที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมายขององค์การ

กรีซ สิบสนธิ (2538) ได้ศึกษาองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ พบว่าวัฒนธรรมองค์การมีองค์ประกอบ ดังนี้

สภาพแวดล้อมขององค์การ

องค์การแต่ละแห่งมีลักษณะตลาดแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับผลผลิต คู่แข่ง ลูกค้านวัตกรรม เทคโนโลยี อิทธิพลจากรัฐบาล การเมือง ฯลฯ การที่จะประสบความสำเร็จในตลาด องค์การแต่ละแห่งจะต้องทำงานหรือกิจการบางอย่างเป็นผลดี "ตลาด" สำหรับบริษัทหมายถึงการขาย บางบริษัทหมายถึงการผลิต และสำหรับอีกหลายบริษัทหมายถึงการจัดการค่าใช้จ่ายสำหรับองค์การ ทางด้านการศึกษาอาจหมายถึงการผลิตบัณฑิตชั้นยอด ฯลฯ กล่าวสั้น ๆ คือว่า สภาพแวดล้อมที่องค์การดำเนินงานเป็นตัวกำหนดว่าจะต้องทำอะไรเพื่อให้ประสบความสำเร็จ สภาพแวดล้อมขององค์การมีอิทธิพลมากที่สุดในการหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์การ

ค่านิยม

ค่านิยมเป็นแนวคิดและความเชื่อพื้นฐานขององค์กร ค่านิยมเปรียบเสมือนหัวใจของวัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมในความหมายที่เห็นเด่นชัดสำหรับบุคลากรแล้วชี้ถึงความสำเร็จ “ถ้าคุณทำอย่างนี้ คุณก็จะประสบความสำเร็จด้วย” ค่านิยมจึงช่วยสร้างมาตรฐานความสำเร็จภายในองค์กรโดยการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย องค์กรที่มีวัฒนธรรมแข็งแกร่งต่างมีระบบค่านิยมที่ซับซ้อนที่บุคลากรต่างรู้จักดี

วีรบุรุษ

คนที่จะเป็นวีรบุรุษจะสะท้อนค่านิยมทางวัฒนธรรมและเป็นแบบอย่างให้บุคลากรคนอื่น ๆ เห็นและทำตาม คนบางคนเกิดมาเป็นวีรบุรุษ เช่น ผู้สร้างธุรกิจอเมริกันที่มองการณ์ไกล บางคนเป็นวีรบุรุษที่ “สร้างขึ้น” จากผลงานอันทรงคุณค่าควรแก่การทรงจำ องค์กรหลายแห่งจึงพยายามชักนำคนของตนให้เล่นบทวีรบุรุษ ทำงานดี ตรงต่อเวลา ขยัน ฯลฯ โดยเชื่อว่าคนอื่นพยายามเลียนแบบพฤติกรรมของเขา องค์กรที่มีวัฒนธรรมแข็งแกร่งบางแห่งจะมีวีรบุรุษหลายคนและหลายรูปแบบ แต่ทุกรูปแบบจะเป็นแบบจำลองตัวอย่างแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่คนในองค์กรคนอื่น ๆ น่าจะทำตาม

ขนบธรรมเนียมประเพณี

แต่ละองค์กรจะมีระบบและมีรูปแบบที่วางไว้ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวังในระดับสูงขึ้นไป จะมีพิธีการ ประเพณีต่าง ๆ เป็นตัวอย่างเด่นชัดที่องค์กรยึดถือ และปฏิบัติกันอยู่อย่างสม่ำเสมอ การเลี้ยงอาลาผู้ที่ทำงานมาจนปลดเกษียณจะมีพิธีการใหญ่โต มีการกล่าวสดุดีและยกย่อง การยกย่องบุคลากรดีเด่นเป็นที่ยอมรับของทุก ๆ คน การจัดงานรำลึกถึงพระคุณของอดีตผู้มีอุปการคุณต่อองค์กร ฯลฯ สิ่งเหล่านี้เป็นขนบธรรมเนียมที่องค์กรหลายแห่งยึดถือและจัดอย่างสม่ำเสมอ

ข่าววัฒนธรรม

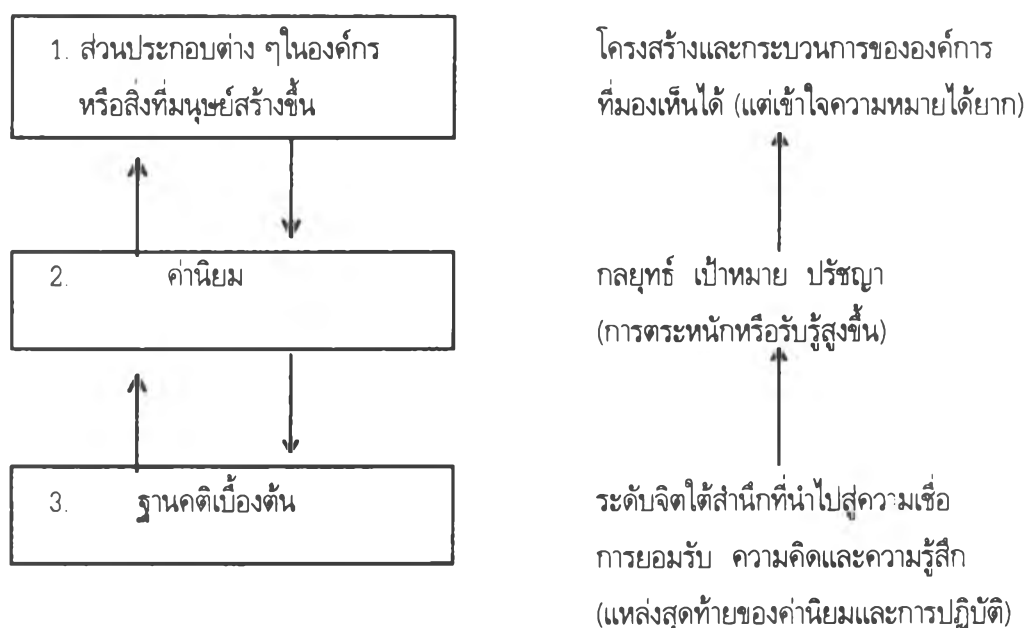
ข่าววัฒนธรรมคือ ช่องทางการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการอันสำคัญภายในองค์กร โดยจะเป็น “ผู้นำสาร” ค่านิยมเรื่องราวของวีรบุรุษต่าง ๆ พวกชอบเล่า ชอบซุบซิบ นักสืบ นักเทศน์ เป็นข่าวการสื่อสารที่ทรงพลังในองค์กร การควบคุมข่าวตัวบุคคลเหล่านี้ให้ได้เป็นวิธีเดียวที่จะช่วยให้คนอื่น ๆ รับรู้เข้าใจเรื่องราวต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างถูกต้อง บุคลากรเก่าแก่อาจไร้ค่าในสายตาของผู้บริหารที่ไม่เข้าใจกลวิธีในการสร้างวัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง แต่ถ้าหากผู้บริหารสามารถใช้ทรัพยากรบุคคลเช่นนี้เป็นข่าววัฒนธรรม เป็นผู้คอยโหมให้กำลังใจบุคลากรในปัจจุบันได้ ก็จะเกิดประโยชน์แก่องค์กรเช่นกัน ประวัติศาสตร์ความเป็นมาเบื้องหลังการแข่งขัน ความสำเร็จในอดีต จะอยู่ในความทรงจำของข่าววัฒนธรรม และสามารถนำออกมาถ่ายทอดได้อย่างน่าสนใจ ตื่นเต้น ประวัติความเป็นมาขององค์กรเป็นสิ่งที่บุคลากรทุกคนควรทราบ แต่ยากนักที่จะได้รับการถ่ายทอดให้เกิดความซาบซึ้งถ้าไม่ผ่านข่าววัฒนธรรม

โดยสรุป ลักษณะที่สำคัญของวัฒนธรรมองค์การ คือ เป็นค่านิยม ความเชื่อ กฎระเบียบ ข้อบังคับ บรรทัดฐาน ขนบธรรมเนียมประเพณี ที่กำหนดแนวทางในการประพฤติปฏิบัติของสมาชิกในองค์การ หล่อหลอมสมาชิกเข้าด้วยกัน โดยอิทธิพลของสภาพแวดล้อมขององค์การ และสามารถถ่ายทอดให้กับสมาชิกรุ่นใหม่ โดยผ่านบุคลากรที่เป็นข่ายวัฒนธรรม

1.4 แนวคิดในการศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

1.4.1 การศึกษาวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของ Schein

Schein (1992) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การตามปรากฏการณ์ที่สังเกตได้ ซึ่งบางอย่างสามารถมองเห็นได้ บางอย่างไม่สามารถมองเห็นได้ และบางอย่างสามารถรู้สึกหรือตระหนักได้ โดยได้แบ่งระดับของวัฒนธรรมไว้ดังนี้



1. ส่วนประกอบต่าง ๆ ในองค์การหรือสิ่งที่มนุษย์สร้างขึ้น (Artifacts)

ส่วนประกอบต่าง ๆ ในองค์การ สิ่งที่มนุษย์สร้างขึ้น ประกอบด้วยปรากฏการณ์ที่มองเห็น ได้ยิน และรู้สึกได้ ซึ่งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลเผชิญหน้ากับกลุ่มใหม่ที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกัน สิ่งที่มนุษย์สร้างขึ้นประกอบด้วยผลผลิตของกลุ่ม เช่น สถาปัตยกรรมที่เป็นสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ภาษา เทคโนโลยีและผลิตภัณฑ์ ศิลปะ รูปแบบการแต่งกาย ท่าทาง อารมณ์ เรื่องเล่าเกี่ยวกับองค์การ พิธีงานพิธี เป็นต้น ซึ่งวัฒนธรรมในระดับนี้เป็นสิ่งที่สังเกตเห็นได้ง่าย แต่ยากที่จะเข้าใจความหมาย เพราะการ

แปลความหมายของสิ่งใดสิ่งหนึ่งของแต่ละคนมักจะไม่เหมือนกัน ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ที่ผ่านมา ซึ่งถ้าผู้สังเกตได้อยู่กับกลุ่มนานพอสมควร ความหมายของสิ่งที่มนุษย์สร้างขึ้นก็จะชัดเจนขึ้น อย่างไรก็ตามบุคคลที่ต้องการทำความเข้าใจวัฒนธรรมในระดับนี้อย่างรวดเร็ว สามารถทำได้โดยวิเคราะห์ค่านิยม บรรทัดฐาน และกฎระเบียบที่นำไปสู่พฤติกรรมของสมาชิกภายในกลุ่ม

2. ค่านิยม (Espoused Values)

เมื่อมีการก่อตั้งกลุ่มใหม่หรือเมื่อกลุ่มเผชิญกับงานใหม่ ประเด็นหรือปัญหาใหม่ ปฏิกริยาแรกที่บุคคลคำนึงถึงคืออะไรถูกอะไรผิด อะไรควรทำหรือไม่ควรทำ บุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มจะเข้าไปสู่ปัญหานั้น แต่เขาจะถูกยอมรับให้เป็นผู้นำต่อเมื่อเขาได้แสดงให้เห็นถึงการปฏิบัติ และผลของการปฏิบัตินั้น ค่านิยมจึงเป็นระดับความรู้สึกที่จะทำนายพฤติกรรมที่สามารถสังเกตได้จากระดับของสิ่งที่มนุษย์สร้างขึ้น

ค่านิยมจะทำนายสิ่งที่บุคคลพูดหรือกระทำในแต่ละสถานการณ์ เป็นกลยุทธ์เป้าหมาย และปรัชญาขององค์การ

3. ฐานคติเบื้องต้น (Basic Underlying Assumptions)

ฐานคติเบื้องต้น จะอธิบายความหมายของสิ่งต่าง ๆ การมีปฏิกริยาต่อสิ่งที่ดำเนินไปในแต่ละสถานการณ์ โดยอธิบายถึงมิติที่แสดงออกถึงวัฒนธรรมองค์การที่สำคัญ 6 มิติ ได้แก่ ธรรมชาติของความจริงและความถูกต้อง ธรรมชาติของเวลา ธรรมชาติของพื้นที่ ลักษณะของธรรมชาติมนุษย์ ธรรมชาติของกิจกรรมมนุษย์ และธรรมชาติของสัมพันธภาพระหว่างมนุษย์

3.1 ธรรมชาติของความจริงและความถูกต้อง (The nature of reality and truth)

ธรรมชาติของความจริง และการตัดสินใจหรือการค้นหาว่อะไรคือความจริงเป็นฐานคติที่สัมพันธ์กับฐานคติอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับธรรมชาติ และสัมพันธภาพระหว่างมนุษย์ แต่มุ่งที่การตัดสินใจของสมาชิกในกลุ่มว่าอะไรควรทำหรือไม่ควรทำ อะไรคือความจริงในขอบเขตทางกายภาพ และขอบเขตทางสังคม โดยแบ่งระดับของความเป็นจริงออกเป็น 3 กลุ่ม คือ ความจริงจากภายนอก ความจริงทางสังคม และความจริงของแต่ละบุคคล

3.1.1 ความเป็นจริงภายนอก (External physical reality) คือสิ่งที่พิจารณาได้จากรูปธรรม หรือพิสูจน์ได้โดยหลักการทางวิทยาศาสตร์ วัฒนธรรมที่แตกต่างกันก็จะมีฐานคติเกี่ยวกับความเป็นจริงภายนอกแตกต่างกัน

3.1.2 ความเป็นจริงทางสังคม (Social reality) คือสิ่งที่สมาชิกของกลุ่มเห็นพ้องต้องกัน ยอมรับในสิ่งนั้น ๆ เป็นสิ่งที่พิสูจน์ได้ ส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับธรรมชาติของสัมพันธภาพ การกระจายอำนาจและกระบวนการทางการเมือง และฐานคติเกี่ยวกับความหมายของชีวิต ความนึกคิด ศาสนา ขอบเขตของกลุ่ม และวัฒนธรรมนั้น

3.1.3 ความเป็นจริงของแต่ละบุคคล (Individual reality) คือสิ่งที่เกิดจากการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล จากประสบการณ์ที่ผ่านมา ความเป็นจริงนี้อาจไม่ได้รับรู้ร่วมกับบุคคลอื่น

จากฐานคติที่กลุ่มสร้างขึ้น สามารถแบ่งตามความแตกต่างกันเพื่ออธิบายความถูกต้อง ได้ดังนี้

หลักเกณฑ์ที่ไม่มีข้อพิสูจน์ (Pure dogma) เป็นสิ่งที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของประเพณีนิยมและความเชื่อทางศาสนา เป็นแนวทางที่พระเป็นเจ้ากำหนดไว้ ซึ่งเขียนไว้ในคัมภีร์

หลักเกณฑ์ที่เห็นได้ชัดเจนขึ้น (Revealed dogma) เป็นการยอมรับในบุคคลที่มีความฉลาดรอบรู้หรือมีสติปัญญาเหนือกว่า ผู้นำศาสนา หรือพระมหากษัตริย์ การกระทำตามที่ผู้มีประสบการณ์มากกว่าชี้แนะ

ความถูกต้องที่เกิดจากเหตุผลทางกฎหมาย (Rational legal) ซึ่งในแต่ละสังคมจะกำหนดว่าอะไรคือความถูกต้องของสังคมนั้น

ความถูกต้องซึ่งเป็นผลจากการอภิปรายโต้แย้ง (Conflict and debate) การกระทำตามความคิดที่ได้รับการยอมรับ

ความถูกต้องที่เกิดจากการประพฤติดปฏิบัติ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจริงจากการกระทำ (Purely pragmatic criterion) ซึ่งได้ผ่านการประเมินแล้วว่าควรทำอย่างไร

ความถูกต้องที่เป็นผลจากการพิสูจน์โดยหลักการทางวิทยาศาสตร์ (Scientific method) เกิดจากผลการศึกษาวิจัยที่แสดงให้เห็นว่านั่นคือหนทางที่ถูกต้องที่ควรกระทำ

3.2. ธรรมชาติของเวลา (The nature of time)

เป็นแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับเวลาที่สามารถอธิบายและวัดได้อย่างไรและความสำคัญของเวลาต่อวัฒนธรรม เพราะเมื่อบุคคลอยู่ในประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับเวลา สิ่งที่จะเกิดขึ้นคือการติดต่อสื่อสาร และการสร้างสัมพันธภาพ ความรู้สึกของบุคคลเมื่อบางคนมาช้ากว่าเวลาที่กำหนด ความรู้สึกเมื่อเวลาสูญไปโดยเปล่าประโยชน์ ความรู้สึกเมื่อเวลาไม่พอที่จะทำสิ่งต่าง ๆ การไม่สามารถบริหารจัดการ

ให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานทันเวลาที่กำหนดไว้หรือการแสดงออกในเวลาที่เหมาะสม นั่นคือเวลาได้เข้ามาเกี่ยวข้องและเป็นตัวกำหนดการดำเนินไปในสังคมและชีวิตประจำวัน ในองค์การสมัยใหม่จะพบว่ามีการกำหนดเวลาการทำงานในแต่ละวันเป็นแผนภูมิโครงสร้างในปฏิทิน นั่นคือเป็นวงจรชีวิตที่เราต้องเรียนรู้ และอยู่เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรม เวลาไม่ใช่มิติเดียวแห่งการเรียนรู้ แต่เป็นสิ่งที่มีความสำคัญในการวิเคราะห์วัฒนธรรมด้วย

3.3 ธรรมชาติของพื้นที่ (The nature of Space)

เป็นฐานคติเกี่ยวกับพื้นที่ การแสดงความเป็นเจ้าของและการกำหนดพื้นที่ ความหมายของพื้นที่รอบ ๆ บุคคล บทบาทของพื้นที่ในการให้ความหมาย ความสัมพันธ์ เช่น ระดับของความสนิทสนมหรือความเป็นส่วนตัว เป็นต้น ในหลายองค์การทำเลและทิวทัศน์ที่ดีจะจัดไว้สำหรับบุคคลที่มีตำแหน่งสูง บางองค์การให้การแบ่งพื้นที่แสดงถึงตำแหน่งโดยตรง ขนาดของสำนักงาน คุณภาพของเฟอร์นิเจอร์ ผนังห้อง จะเป็นสิ่งที่ตัดสินอย่างง่ายถึงระดับความสำคัญ นั่นคือ พื้นที่จะมีความสำคัญกับตำแหน่ง และสถานะในองค์การ

3.4 ลักษณะของธรรมชาติมนุษย์ (The nature of human nature)

ทฤษฎีวัฒนธรรมมีการศึกษาฐานคติเกี่ยวกับความหมายของมนุษย์ สัญชาตญาณพื้นฐาน และชนิดของพฤติกรรมที่ตัดสินมนุษย์และแยกมนุษย์ออกจากกลุ่ม ในบางสังคมมนุษย์มีความชั่วร้าย ในบางสังคมมนุษย์มีความดี ขณะที่บางสังคมผสมผสานกันไปหรือมีความเป็นกลาง ในระดับขององค์การการศึกษาเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์คือการมองถึงลักษณะของสมาชิกและผู้บริหาร ว่ามีลักษณะอย่างไรและควรมีลักษณะอย่างไร ดังที่ McGregor ได้สังเกตและคิดค้นทฤษฎีเอ็กซ์ ทฤษฎีวาย ในการมองมนุษย์ว่า มนุษย์ตามลักษณะทฤษฎีเอ็กซ์คือพวกที่ขี้เกียจต้องใช้แรงขับและการควบคุม ในขณะที่ทฤษฎีวายมองมนุษย์ว่ามีแรงจูงใจในตนเอง ต้องการงานที่ทำโดยไม่ต้องคอยควบคุม หรือจากแนวคิดของ Maslow ที่พิจารณาถึงความต้องการของมนุษย์อันเป็นสิ่งจูงใจให้เกิดพฤติกรรมที่แตกต่างกันไปเพื่อให้บรรลุถึงความต้องการนั้น

การศึกษาลักษณะของธรรมชาติมนุษย์ จึงเป็นฐานคติเบื้องต้นที่สำคัญในการพิจารณาวัฒนธรรมองค์การ เพราะมนุษย์เป็นสิ่งมีชีวิตที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และเป็นส่วนประกอบที่สำคัญขององค์การ

3.5 ธรรมชาติของกิจกรรมมนุษย์ (The nature of human activity)

เป็นการศึกษาถึงสิ่งที่ถูกต้องที่มนุษย์ควรทำ ในสภาพแวดล้อมที่มนุษย์ดำเนินอยู่เกี่ยวกับความจริงและธรรมชาติของมนุษย์ อะไรคือความสัมพันธ์ขององค์การกับบรรยากาศ องค์การ การทำงานคืออะไร การเล่นคืออะไร

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

- เน้นการกระทำ (The doing orientation) โดยเชื่อว่ามนุษย์เป็นผู้กระทำ มนุษย์มีอำนาจเหนือธรรมชาติ สามารถควบคุมหรือจัดการกับธรรมชาติได้ เป็นการประพฤติปฏิบัติตามสภาพความเป็นจริงและเชื่อในความสามารถของมนุษย์ว่าสามารถทำสิ่งที่สมบูรณ์แบบได้
- เน้นสภาพที่เป็นอยู่ปัจจุบัน (The being orientation) เชื่อว่าธรรมชาติมีอำนาจและมนุษย์อยู่ภายใต้ธรรมชาตินั้น เมื่อมนุษย์ไม่สามารถมีอำนาจเหนือธรรมชาติ มนุษย์จะยอมรับสภาพที่เป็นอยู่ และมีความสุขอยู่กับสิ่งที่มีอยู่ในปัจจุบัน
- เน้นการกระทำที่กำลังจะเกิดขึ้น (The being in becoming orientation) อยู่ระหว่างการกระทำและสภาพที่เป็นอยู่ คือแนวความคิดของการเป็นเอกัตบุคคลที่จะปรับตัวให้สอดคล้องเข้ากันได้กับธรรมชาติ โดยพัฒนาศักยภาพของตัวเอง การตระหนักในคุณค่าของตน บุคคลจะมีการสัมผัส มีสมาธิ และควบคุมสิ่งต่าง ๆ ที่สามารถควบคุมได้ บางคนประสบความสำเร็จในการพัฒนาตนเองและถึงเป้าหมายสูงสุดในชีวิต จุดเน้นอยู่ที่สิ่งที่บุคคลเป็นมากกว่าสิ่งที่บุคคลสามารถทำได้สำเร็จ และเหนืออื่นใดคือความสำเร็จในการพัฒนา

3.6 ธรรมชาติของสัมพันธภาพระหว่างมนุษย์ (The nature of human relationships)

นับเป็นสิ่งสำคัญสิ่งหนึ่ง และถือเป็นพื้นฐานของทุกวัฒนธรรมเกี่ยวกับการที่แต่ละบุคคลจะสร้างสัมพันธภาพกับบุคคลอื่น เพราะความสัมพันธ์เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้กลุ่มมีความมั่นคงปลอดภัย ความสะดวกสบาย และก่อประโยชน์ให้กับกลุ่ม ความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์การนี้เป็นสิ่งที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นสิ่งสำคัญ และยอมรับว่ามีอิทธิพลต่อวิถีการดำเนินงานขององค์การอันจะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ

ฐานคติเกี่ยวกับสัมพันธภาพระหว่างมนุษย์ จะช่วยแก้ปัญหาในเรื่องการใช้อำนาจ (power) การมีอิทธิพล (influence) และลักษณะของสายการบังคับบัญชา (hierarchy) ตลอดจนในเรื่องของความสนิทสนม (intimacy) ความรักใคร่ (love) และสัมพันธภาพระหว่างกลุ่ม (peer relationship)

Schein ยังได้เสนอแนะว่า เพื่อให้เกิดความเข้าใจและมองภาพขององค์การได้อย่างครอบคลุม ควรได้มีการศึกษาเพิ่มเติมในสิ่งที่มนุษย์คิดและสร้างขึ้น ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลต่าง ๆ ขององค์การ เหตุการณ์ ประวัติความเป็นมาขององค์การ โดยประเด็นในการศึกษาจะเกี่ยวกับภารกิจและกลยุทธ์ เป้าหมาย วิธีการปฏิบัติ การประเมินและการแก้ไข ตลอดจนการศึกษาเกี่ยวกับภาษาและแนวความคิดที่ใช้ในองค์การ ความผูกพันระหว่างสมาชิก อำนาจและสถานภาพ ความรักใคร่ผูกพัน การให้สิ่งตอบแทนหรือการลงโทษ ซึ่งเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมภายนอกและการบูรณาการภายใน เพื่อความอยู่รอดขององค์การ

1.4.2 การศึกษาวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของค็อกและคณะ

Cooke และคณะ (1989 อ้างถึงใน วิริยาภรณ์ สุวัฒน์สวัสดิ์, 2539) ศึกษาการวัดการรับรู้ของบุคคลในองค์การในแง่ของพฤติกรรม การแสดงออก และบรรทัดฐานการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ และได้นำแนวคิดดังกล่าวมาเป็นกรอบแนวคิดในการวัดลักษณะของวัฒนธรรมองค์การได้ 3 ลักษณะ คือ

1. ลักษณะสร้างสรรค์ หมายถึงองค์การที่ให้ความสำคัญของค่านิยมในการทำงานโดยมุ่งเน้นที่ความพึงพอใจของบุคลากรในองค์การ คือ ความต้องการความสำเร็จ ต้องการไมตรีสัมพันธ์รวมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรมีความสัมพันธ์ และสนับสนุนซึ่งกันและกัน และมีลักษณะของการทำงานที่ส่งผลให้บุคลากรในองค์การประสบผลสำเร็จกับการทำงานแบ่งออกเป็น 4 มิติคือ มิติเน้นความสำเร็จ มิติเน้นสั่งการแห่งตน มิติเน้นบุคคลและการกระตุ้น และมิติเน้นไมตรีสัมพันธ์

2. ลักษณะตั้งรับ - เฉื่อยชา หมายถึง องค์การที่มีค่านิยม และพฤติกรรมแสดงออกมุ่งเน้นความต้องการความมั่นคงของพนักงาน และผู้นำที่มุ่งเน้นบุคคล เน้นการคล้อยตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ยึดถือกฎระเบียบแบบแผน ฟังพาดูผู้บริหาร และพยายามหลีกเลี่ยงการกระทำที่ต้องรับผิดชอบ ยอมรับการมอบหมายงานจากผู้บริหาร เน้นถึงสัมพันธ์ภาพกับบุคคลในลักษณะปกป้องตนเอง และตั้งรับเป็นแนวทางที่ทำให้มั่นคงและปลอดภัย ก้าวหน้าในการทำงาน แบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ มิติเน้นการเห็นพ้องด้วย มิติเน้นกฎระเบียบ มิติเน้นการฟังพาดู และมิติเน้นการหลีกเลี่ยง

3. ลักษณะตั้งรับ - ก้าวร้าว คือ องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออก ลักษณะผู้นำเน้นงานและเน้นความต้องการด้านความมั่นคงของพนักงาน ลักษณะการทำงาน มุ่งเน้นอำนาจ เห็นตรงกันข้าม แข่งขันชิงดีชิงเด่น ต่อด้านและมุ่งเจ้าระเบียบ แบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ มิติเน้นการเห็นตรงกันข้าม มิติเน้นการใช้อำนาจ มิติเน้นการแข่งขัน และมิติเน้นเจ้าระเบียบ

1.4.3 การศึกษาวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของ Chaffee และ Tierney

Chaffee and Tierney (1988 อ้างถึงใน วิริยาภรณ์ สุวัฒน์สวัสดิ์, 2539) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การของสถาบันอุดมศึกษา ทั้งสองมีความเชื่อว่าวัฒนธรรมองค์การจะดำเนินไปในลักษณะที่เรียกว่า มีสภาพสมดุลแบบพลวัต คือมีการเปลี่ยนแปลงของมิติทั่วไป 3 ประการของวัฒนธรรม ได้แก่ ลักษณะโครงสร้าง ค่านิยม และสิ่งแวดล้อมที่กำหนด และมิติเหล่านี้ยังแปรผันไปตามบริบทที่สำคัญอีก 3 อย่าง คือ กาล เทศะ และการสื่อสาร

ความหมายของมิติทางวัฒนธรรมของ Chaffee และ Tierney อธิบายได้ดังนี้

1. ลักษณะโครงสร้าง หมายถึง วิธีการต่าง ๆ ที่องค์การจะทำงานได้สำเร็จ หมายรวมถึงแผนการ วิธีการงบประมาณ และกลไกของการบริหาร ซึ่งมีได้หมายถึงเพียงบทบาทและความสัมพันธ์ตามสายงานบริหารเท่านั้น แต่ได้รวมเอากระบวนการทำงานเข้าไปด้วย ได้แก่ ลักษณะการตัดสินใจ ทั้งที่เป็นงานในภารกิจประจำวัน และการวางแผนระยะยาว การรายงานผลตามสายการบังคับบัญชา การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของผู้ร่วมงาน จนทำให้งานผ่านจากหน่วยหนึ่งไปยังอีกหน่วยหนึ่ง บทบาทหน้าที่ของปัจเจกบุคคล เส้นทางการสื่อสาร และสารสนเทศ ซึ่งเป็นตัวกำหนดบทบาทเหล่านั้น และที่ถือว่าสำคัญมากในมิตินี้คือ การตัดสินใจ และบทบาทภาวะผู้นำ

2. สิ่งแวดล้อม หมายถึง วัตถุประสงค์ บุคคล เหตุการณ์ ความต้องการ และอุปสรรค หรือข้อจำกัดขององค์การ สิ่งแวดล้อมที่กำหนดจะอยู่ในกรอบของข้อเท็จจริงที่อยู่ในความสนใจขององค์การ และให้ความสำคัญกับความสามารถขององค์การที่จะกำหนดสิ่งแวดล้อม โดยผ่านการอธิบายและความสนใจที่ได้เลือกสรรแล้ว

3. ค่านิยม หมายถึง ความเชื่อ บรรทัดฐาน และการจัดลำดับความสำคัญที่สมาชิกขององค์การยึดถือ เน้นความสำคัญเฉพาะกับค่านิยมที่เหมาะสมกับองค์การ และรวมถึงค่านิยมที่เป็นความสอดคล้องร่วมของกลุ่ม ค่านิยมเหล่านี้จะปรากฏอยู่ในปณิธานของสถาบัน คุณลักษณะและทิศทางการนำของผู้นำปณิธานของสถาบันจะกำหนดความเข้าใจร่วมกัน ทำให้สมาชิกรู้ว่าสถาบันสามารถทำอะไร และไม่

ทำอะไร ช่วยบอกเหตุผลและเกณฑ์ ตลอดจนการกำหนดมาตรฐานพฤติกรรมและการวิพากษ์ตรวจสอบตนเอง

สำหรับสาระสำคัญ ที่เป็นบริบทของมิติทางด้านวัฒนธรรม ซึ่งได้แก่ กาล เทศะ และการสื่อสาร มีความหมายดังนี้

กาล ได้แก่ เวลา ซึ่งสัมพันธ์กับประวัติ ประเพณี และคุณลักษณะของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมองค์การ

เทศะ หมายถึง บริบทที่มีอิทธิพลต่อการกระทำ ความสัมพันธ์ เหตุการณ์ ฯลฯ เช่น ความสัมพันธ์ใกล้ชิดระหว่างบุคคลภายในองค์การ และระหว่างองค์การกับหน่วยงานอื่น ๆ สิ่งเหล่านี้จะประกอบกันเป็นสารสนเทศอันมีคุณค่าเกี่ยวกับโครงสร้าง สิ่งแวดล้อม และค่านิยมขององค์การ

การสื่อสาร จัดเป็นเครื่องมือพื้นฐานสำหรับการถ่ายทอดความคิดและการกระทำ ช่วยให้สมาชิกได้รับรู้ และตีความการเป็นอยู่ในชีวิต ถือเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับวัฒนธรรมองค์การ การพูด การเขียน และการกระทำ ล้วนเป็นตัวชี้แนะแนวทางให้เข้าใจมิติทางวัฒนธรรมได้ดีขึ้น

จากทัศนะเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การดังกล่าวมานี้ ทำให้ Tieney (1988 อ้างถึงใน ประเสริฐ จรรย์านุกูล, 2536) เสนอว่า กรอบที่เหมาะสมสำหรับศึกษาวัฒนธรรมองค์การของสถาบันอุดมศึกษา ควรประกอบด้วยแวนวโนทัศน์ 6 ประการ ซึ่งเขาอธิบายโดยใช้คำถามเป็นตัวบอกขอบข่าย ดังนี้

1. สิ่งแวดล้อม องค์การนิยมสิ่งแวดล้อมของสถาบันไว้อย่างไร เจตคติต่อสิ่งแวดล้อมเป็นเช่นไร
2. พันธกิจของสถาบัน กำหนดพันธกิจกันอย่างไร พันธกิจสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับสิ่งอื่น ๆ อย่างไร ใช้พันธกิจเป็นหลักในการตัดสินใจหรือเปล่า คนส่วนมากให้การยอมรับหรือไม่เพียงใด
3. การขัดเกลาทางสังคม สมาชิกใหม่เรียนรู้สังคมในองค์การได้อย่างไร การขัดเกลาทางสังคม สัมพันธ์เกี่ยวข้องกับสิ่งอื่น ๆ อย่างไร อะไรที่จำเป็นต้องรู้ เพื่อความอยู่รอดขององค์การ
4. สารสนเทศ อะไรคือสารสนเทศ ใครมีสารสนเทศ จะเผยแพร่สารสนเทศไปอย่างไร
5. กุศโลบาย จะถึงจุดตกลงตัดสินใจกันได้อย่างไร ใช้กุศโลบายอะไร ใครเป็นคนตัดสินใจ มีผลเสียอย่างไรเมื่อตัดสินใจผิด
6. ภาวะผู้นำ องค์การคาดหวังอะไรจากผู้นำ ใครคือผู้นำ มีผู้นำประเภทเป็นทางการและไม่เป็นทางการหรือไม่

1.4.4 การศึกษาวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของ Deal และ Kennedy

Deal และ Kennedy (1982 cited by Huczynski, Andrzej A and Buchanan, David A . 1991) ได้ศึกษาบริษัทที่ประสบความสำเร็จ พบว่าเกิดจากความแข็งแกร่งและความยืดหยุ่นทางวัฒนธรรมที่เป้าหมายและความสำเร็จขององค์การ คือ ความสำเร็จของพนักงานเช่นเดียวกัน วัฒนธรรมของบริษัทคือการสนับสนุนการปฏิบัติ ระเบียบแบบแผน พิธีกรรม และสิ่งที่สร้างขึ้น ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความเชื่อและค่านิยม ที่องค์การต้องการให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วม นำองค์การไปสู่เป้าหมายและความสำเร็จ โดยมีปัจจัยที่สำคัญสองปัจจัยคือ

1. ระดับของความเสี่ยงที่มีผลต่อกิจกรรมขององค์การ
2. ความรวดเร็วของผลสะท้อนกลับของการตัดสินใจ

ซึ่งปัจจัยทั้งสองดังกล่าวก่อให้เกิดวัฒนธรรมสี่แบบคือ

สูง	วัฒนธรรมแบบลูกผู้ชาย การก่อสร้าง เครื่องสำอาง การโฆษณา ภาพยนตร์	วัฒนธรรมแบบเสี่ยงภัย น้ำมัน อากาศยาน การวิจัยและพัฒนา
	วัฒนธรรมแบบทำจริง/เล่นจริง การตลาด สัมปทาน บริษัทเครื่องมืออุปกรณ์	วัฒนธรรมแบบกระบวนการ ประกันภัย รัฐบาล ธนาคาร สาธารณูปโภค
ต่ำ	เร็ว	ช้า

วัฒนธรรมแบบลูกผู้ชาย (Tough guy culture)

วัฒนธรรมแบบลูกผู้ชายจะเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่มีความเสี่ยงสูง และผลงานรู้ได้รวดเร็ว ผู้บริหารสามารถรู้ได้อย่างรวดเร็วว่าการเสี่ยงภัยของพวกเขาถูกหรือผิด วัฒนธรรมแบบนี้มักจะเกิดภายในบริษัทก่อสร้าง เครื่องสำอาง การโฆษณาและการสร้างภาพยนตร์ เป็นต้น

วีรบุรุษภายในวัฒนธรรมแบบลูกผู้ชายจะเป็นเอกบุคคล มากกว่าเป็นทีมงาน พวกเขาจะมีความเสี่ยงสูง และบุคคลที่บรรลุความสำเร็จจะกลายเป็นดารา พวกเขาจะถูกรวมกลุ่มเข้าด้วยกัน เพื่อแสดงความยินดีต่อผลงานระหว่างกัน ในวัฒนธรรมแบบนี้จะมุ่งที่การแก้ปัญหา และการหลีกเลี่ยงข้อผิดพลาดที่สำคัญ และการให้รางวัลแก่ความสำเร็จ

ในสภาพแวดล้อมที่มีความเสี่ยงภัยสูงและผลได้เสียรวดเร็ว จะพบว่าพนักงานมีการแข่งขันกันเลื่อนตำแหน่งและเงินเดือน พวกเขาจะเดินเร็ว พุดเร็ว แต่งกายสไตล์สมัยใหม่ ในทางกลับกันภายในสภาพแวดล้อมที่มีความเสี่ยงภัยต่ำ และผลได้เสียช้า จะพบว่า พนักงานมักดำเนินตามกฎ ไม่ลงมือกระทำ เขียนบันทึกมากมาย เพื่ออธิบายการกระทำของพวกเขา

วัฒนธรรมแบบทำจริง/เล่นจริง (Work hard, Play hard culture)

วัฒนธรรมแบบทำจริง/เล่นจริง จะเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่มีความเสี่ยงต่ำและผลงานรู้ได้รวดเร็ว เป็นวัฒนธรรมของความสนุกสนาน การกระทำ และการก้าวอย่างรวดเร็ว ซึ่งจะกระตุ้นการกระทำ การตัดสินใจ และความคิดสร้างสรรค์อย่างมาก

วัฒนธรรมแบบทำจริง/เล่นจริง มักจะปรากฏขึ้นภายในบริษัทที่มุ่งการตลาด บริษัทเครื่องมืออุปกรณ์ และบริษัทสัมปทาน ความอยู่รอดของบริษัทขึ้นอยู่กับการทำงานหนัก การไม่อยู่เฉย เนื่องจาก การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ผลิตภัณฑ์ใหม่จะต้องออกมาสู่ตลาดอย่างรวดเร็ว เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า วัฒนธรรมของวัฒนธรรมแบบนี้ คือ ยอดพนักงานขายที่ปฏิบัติงานดี และเป็นส่วนหนึ่งของทีม ซึ่งแตกต่างจากวัฒนธรรมแบบลูกผู้ชายที่วีรบุรุษเป็นเอกบุคค

วัฒนธรรมแบบเสี่ยงภัย (Bet-your-company culture)

วัฒนธรรมแบบเสี่ยงภัยจะเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่มีความเสี่ยงสูงและผลได้เสียช้า เช่น บริษัทที่เกี่ยวข้องกับการลงทุนสูง และการพัฒนาที่ต้องใช้เวลาหลายปี ได้แก่ บริษัทน้ำมัน อากาศยาน การวิจัยและพัฒนา เป็นต้น

วีรบุรุษภายในวัฒนธรรมแบบเสี่ยงภัยคือผู้ที่ฉลาดและซื่อของ มีการตัดสินใจที่เสี่ยงต่ออนาคตของบริษัท เป็นผู้ที่อดทนจนงานบรรลุความสำเร็จ วีรบุรุษเหล่านี้จะให้กำลังใจแก่พนักงานที่กำลังเสี่ยงภัย และไม่ทราบว่าจะบรรลุความสำเร็จหรือไม่ อายุงานและประสบการณ์จะเป็นสิ่งที่มีคุณค่ามาก

งานพิธีจะมุ่งการประชุมที่เป็นทางการและการลดความไม่แน่นอน เป็นการประชุมธุรกิจ เพื่อการประเมินความก้าวหน้าของบริษัท

วัฒนธรรมแบบกระบวนการ (Process culture)

วัฒนธรรมแบบกระบวนการ จะเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่มีความเสี่ยงต่ำ และผลได้เสียต่ำ ผลลัพธ์จะวัดได้ยาก ผู้บริหารจะมุ่งวิธีการตัดสินใจและวิธีการทำงาน ค่านิยมที่สำคัญของวัฒนธรรมแบบกระบวนการคือ การดำเนินตามระเบียบวิธีปฏิบัติ พนักงานจะตระหนักถึงกระบวนการทำงาน พวกเขาจะปกป้องระบบจากการแทรกแซงภายนอก บริษัทที่อยู่ภายในสภาพแวดล้อมเช่นนี้ ได้แก่ บริษัทประกันภัย รัฐบาล ธนาคาร และสาธารณูปโภค ซึ่งผลได้เสียทางการเงินจะน้อยและเกิดขึ้นช้า

สภาพแวดล้อมเช่นนี้ทำให้ค่านิยมมุ่งที่วิธีการแทนผลงาน วัฒนธรรมแบบนี้จะกระตุ้นความล่าช้า วิศวกรภายในวัฒนธรรมแบบกระบวนการจะเป็นผู้ถือระเบียบวิธีปฏิบัติงานใหม่ และช่วยตอบสนองความต้องการทางสังคมและอารมณ์ของพนักงาน การเลื่อนตำแหน่งตามสายงานจะเป็นเครื่องหมายของความสำเร็จ การเลื่อนตำแหน่งจะกระตุ้นสัญลักษณ์ทางสถานภาพอย่างอื่นด้วย เช่น โต๊ะตัวใหญ่ขึ้น เก้าอี้พิเศษ และห้องทำงานที่ดีขึ้น

โดยสรุป ภายในองค์กรทั่วไป โดยเฉพาะองค์กรที่มีขนาดใหญ่ มักไม่ได้ประกอบด้วยวัฒนธรรมเพียงรูปแบบเดียว ในความเป็นจริงแล้วจะประกอบด้วยวัฒนธรรมหลาย ๆ รูปแบบ ซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กรเป็นอย่างมาก

2. วัฒนธรรมองค์การกับการบริหาร

ในการศึกษาการบริหารขององค์กรใดองค์กรหนึ่ง มีความจำเป็นที่ต้องเข้าใจถึงวัฒนธรรม วิธี การดำเนินชีวิตขององค์กรนั้น จึงจะทำให้เข้าใจถึงเหตุและผลต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดระบบการบริหารที่ใช้อยู่ หรือ ทำให้เข้าใจว่าทำไมระบบการบริหารนั้นจึงใช้ไม่ได้ผล ตลอดจนเข้าใจว่าทำไมหลักการอย่างหนึ่งแต่มีการปฏิบัติ ตัดสินใจไปในลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับหลักการ กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือการเข้าใจถึงวัฒนธรรมจะทำให้เรา เข้าใจถึงปัญหาของการบริหารอย่างแท้จริง เพราะวัฒนธรรมมีผลกระทบต่อการบริหารงานในองค์กรอย่างมาก

2.1 ผลกระทบของวัฒนธรรมต่อการบริหาร

ไพบูลย์ ช่างเรียน (2532) ได้ศึกษาถึงลักษณะของผลกระทบทางด้านวัฒนธรรมที่มีต่อการบริหาร ซึ่งสามารถแยกพิจารณาได้ใน 4 ลักษณะด้วยกัน คือ

- 2.1.1 ผลกระทบของวัฒนธรรมในด้านความคิดในการบริหาร
- 2.1.2 ผลกระทบของวัฒนธรรมในด้านการประพฤติปฏิบัติ และพฤติกรรมในการบริหาร
- 2.1.3 ผลกระทบของวัฒนธรรมทางด้านระบบ หรือโครงสร้างทางการบริหาร
- 2.1.4 ผลกระทบของวัฒนธรรมทางด้านเครื่องมือเครื่องใช้ และเทคโนโลยีทางการบริหาร

2.1.1 ผลกระทบของวัฒนธรรมในด้านความคิดในการบริหาร

ผลกระทบของวัฒนธรรมในด้านที่เกี่ยวกับความคิดในการบริหารนี้ เป็นการพิจารณาวัฒนธรรมในด้านต่าง ๆ ที่จะเข้ามาเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อความคิด และการตัดสินใจในทางการบริหาร ซึ่งอาจจะเป็นวัฒนธรรมที่เกี่ยวกับความเชื่อ ค่านิยม ขนบธรรมเนียม ประเพณี หรืออื่น ๆ ก็แล้วแต่ สิ่งเหล่านี้เข้ามามีผลต่อความคิดในการตัดสินใจในทางการบริหารอยู่ไม่น้อย ซึ่งนักบริหารในระยะหลัง ๆ นี้ได้ชี้ให้เห็นแล้วว่า การบริหาร ก็คือกระบวนการตัดสินใจ (decision - making process) คือ มองการปฏิบัติงานของคนทุกคนในองค์กรว่า เป็นเรื่องของการตัดสินใจในการเลือกวิธีปฏิบัติ ซึ่งมีอยู่หลายวิธี และที่คนเลือกตัดสินใจทางใดทางหนึ่งนั้น ก็เนื่องมาจากอิทธิพลบางสิ่งบางอย่างที่มีอยู่ต่อการตัดสินใจนั้น นักบริหารในกลุ่มนี้จะเห็นว่า การตัดสินใจแบ่งได้เป็น 2 ประเภท โดยจะเป็นประเภทใดนั้นก็ขึ้นอยู่กับอิทธิพลที่มีอยู่เหนือการตัดสินใจนั้น ๆ ซึ่งอาจแยกพิจารณาได้ดังนี้

1. การตัดสินใจตามข้อเท็จจริง (Factual judgement) การตัดสินใจประเภทนี้ตั้งอยู่บนรากฐานข้อเท็จจริง (Factual premises) กล่าวคือเป็นการตัดสินใจที่ขึ้นอยู่กับตัวเลขข้อมูลที่แน่นอน และถูกบังคับโดยกฎระเบียบวิธีปฏิบัติงาน หรือเทคนิคที่ได้รับการอบรมมาก่อน ตลอดจนขึ้นอยู่กับลักษณะของเครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ เช่น การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ หรือบุคลากรทางด้านเทคนิคต่าง ๆ หรือในการพิจารณาพิมพ์จดหมายของเสมียนก็ต้องพิมพ์ตามแบบฟอร์มที่กำหนดไว้ หรือการทำบัญชีก็ต้องทำตามหลักการ หรือวิธีการทำบัญชีที่ได้รับการอบรมมาก่อน รวมทั้งงานที่เกี่ยวข้องกับการคำนวณที่ใช้เครื่องมือเครื่องคำนวณตัวเลข เป็นต้น ซึ่งในการตัดสินใจประเภทนี้ถ้าหากมีการกำหนดรายละเอียดในเรื่องกฎเกณฑ์ในการปฏิบัติ ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ มากขึ้นเท่าใด ก็ย่อมจะจำกัดโอกาสในการเลือกวิธีมากขึ้นเท่านั้น นอกจากนี้ยังมีข้อจำกัดในเรื่องกรอบต่าง ๆ ที่องค์กรกำหนดขึ้น เพราะการจัดองค์กรนั้นย่อมเป็นการกำหนดบทบาท อำนาจหน้าที่ของบุคคลในองค์กรนั้น คือใครบังคับบัญชาใคร บทบาทหรือกรอบที่กำหนดโดยองค์กรนี้ ย่อมจำกัดการตัดสินใจของคนให้อยู่ในกรอบของบทบาทหรืออำนาจหน้าที่ที่ตนมีอยู่

เห็นได้จากลักษณะการประพฤติปฏิบัติของบุคคลในสังคมและการบริหาร ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้ประพฤติปฏิบัติมักจะไม่รู้สึกรู้สีกตัวหรือไม่สังเกตเห็นนั่นเอง

2.1.3 ผลกระทบของวัฒนธรรมทางด้านระบบหรือโครงสร้างทางการบริหาร

นอกจากวัฒนธรรมจะมีอิทธิพลต่อความคิด การตัดสินใจ การประพฤติปฏิบัติของคนในการบริหารแล้ว วัฒนธรรมทั้งที่มองเห็นหรือมองไม่เห็น ยังมีผลทำให้เกิดความแตกต่างขึ้นในระบบการบริหาร ตลอดจนโครงสร้างการบริหาร ผลที่เกิดขึ้นก็คือหลักหรือเทคนิคในการบริหารหรือการปกครอง ซึ่งถูกสร้างขึ้นในวัฒนธรรมหนึ่งอาจจะไม่เหมาะสมกับอีกวัฒนธรรมหนึ่ง แล้วอาจต้องมีการเปลี่ยนแปลงไปหรือไม่ก็ถูกดัดแปลงไปเพื่อให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมนั้น ๆ ทั้ง ๆ ที่รูปแบบและหลักการยังคงเหมือนเดิม หรือในบางกรณีหลักการบริหารหรือทฤษฎีการบริหารนั้นอาจใช้ไม่ได้ผลเลยก็มี เป็นต้นว่าในระบบการบริหารงานบุคคล ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันว่า ระบบคุณธรรม (ระบบการเลื่อนขั้นตามความรู้ ความสามารถ) หรือ merit system เป็นหลักการที่ดีที่ส่งเสริมให้คนทำงานโดยยึดความรู้ ความสามารถ และเป็นหลักที่ให้ความยุติธรรม และความเสมอภาคกับคนในสังคมในโอกาสการเข้าทำงาน แต่เมื่อนำมาใช้กับในอีกสังคมหนึ่งสังคมใดนั้น จะได้ผลมากน้อยเพียงใดก็ย่อมจะขึ้นอยู่กับอิทธิพลของวัฒนธรรมในสังคมนั้นว่าจะส่งเสริมหลักการของระบบคุณธรรมหรือไม่เพียงใด เช่น ในสังคมที่มีความเกรงอกเกรงใจกัน มีการชอบใช้อิทธิพลอำนาจอันเป็นการส่งเสริมระบบเกี่ยวกับอภิสิทธิ์ส่วนตัว เมื่อนำเอาระบบคุณธรรมซึ่งถือเอาความรู้ความสามารถของคนเป็นหลักมาใช้ในการคัดเลือกคนเข้าทำงาน ก็อาจจะใช้ไม่ได้ผล คือ อาจจะมีการรับเพราะบุคคลนั้นเป็นญาติ หรือผู้มีอำนาจฝากมา เป็นต้น

2.1.4 ผลกระทบของวัฒนธรรมทางด้านเครื่องมือเครื่องใช้ และเทคโนโลยีทางการบริหาร

ลักษณะของเครื่องมือเครื่องใช้ ตลอดจนเทคโนโลยีต่าง ๆ ก็เป็นการแสดงออกอย่างหนึ่งของวัฒนธรรมในสังคมมนุษย์ เพราะมนุษย์มีวัฒนธรรมและมีความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเอง นั่นก็คือ สังคมที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกันออกไป จะมีลักษณะของการใช้เครื่องมือเครื่องใช้ ตลอดจนเทคโนโลยีที่แตกต่างกันออกไป เครื่องมือหรือเทคโนโลยีที่ใช้ในสังคมหนึ่งอาจใช้ไม่ได้ผลในอีกสังคมหนึ่ง ทั้งนี้เพราะลักษณะของวัฒนธรรมทางความคิด ทางการปฏิบัติ ตลอดจนทางด้านโครงสร้างการบริหาร จะมีอิทธิพลต่อลักษณะของเครื่องมือเครื่องใช้ด้วยนั่นเอง เช่น ในสังคมที่มีวัฒนธรรมที่มีลักษณะไปในทางอนุรักษ์นิยม หรือไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ก็อาจจะนิยมที่จะใช้เครื่องมือ หรือเทคโนโลยีแบบดั้งเดิมที่ได้รับการเรียนรู้มาจากสังคม เป็นต้น หรือในบางกรณีที่วัฒนธรรมของสังคมนั้นเป็นไปในลักษณะที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ง่าย ก็อาจจะพัฒนาการใช้เครื่องมือเครื่องใช้ให้มีความก้าวหน้าขึ้นก็ได้ แต่ส่วนใหญ่แล้ว

วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ยากมาก ดังนั้น วัฒนธรรมจึงมีอิทธิพลต่อลักษณะทางด้านเครื่องมือ เครื่องใช้ และเทคโนโลยีต่าง ๆ ด้วย เพราะผู้ใช้เครื่องมือ เครื่องใช้ หรือพัฒนาเทคโนโลยีให้ก้าวหน้าก็คือ คนนั่นเอง ซึ่งเขาเหล่านั้นย่อมจะมีวัฒนธรรม และค่านิยมของตัวเองอยู่ตลอดเวลา อันจะมีผลต่อความคิด การประพฤติปฏิบัติต่าง ๆ และแสดงออกมาในรูปแบบต่าง ๆ กัน

Greenberg และ Baron (1995) ได้ศึกษาผลกระทบของวัฒนธรรมองค์การ พบว่า วัฒนธรรมองค์การมีผลกระทบต่อบุคคลและการปฏิบัติงานขององค์การ วัฒนธรรมก่อให้เกิดความกดดันต่อการคิดและการกระทำของบุคคล เพื่อให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมที่มีอยู่ ดังนั้นวัฒนธรรมองค์การที่เน้นความสำคัญในด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์และการมีบริการที่ดี จะพบว่าข้อเสนอแนะหรือคำตำหนิของลูกค้าจะได้รับการเอาใจใส่ ในขณะที่องค์การที่เน้นปริมาณผลผลิตและต้นทุนลูกค้าย่อมได้รับการบริการที่ไม่ดีนัก

ผลกระทบของวัฒนธรรมต่อการปฏิบัติงานขององค์การนั้น ได้มีการศึกษาถึงความเป็นไปได้ของความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมและการปฏิบัติงาน แนวคิดหนึ่งเชื่อว่าการปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อความมั่นคงขององค์การ ในขณะที่การยอมรับหรือไม่ยอมรับวัฒนธรรมจะต้องได้รับทราบเหตุผลจากพนักงานว่ามีความสอดคล้องหรือไม่สอดคล้องกับวัฒนธรรม มีการตกลงกันว่าวัฒนธรรมนั้น ๆ มีค่าในกลุ่มสมาชิกในองค์การ แม้ว่าวัฒนธรรมจะมีผลต่อการปฏิบัติงาน แต่ก็ทำให้เกิดความเชื่อมโยงในการทำงาน ซึ่งเป็นการจำกัดผลกระทบอื่น ๆ จากการทำงานได้

ในแนวความคิดที่ว่าวัฒนธรรมองค์การไม่สามารถส่งผลต่อทัศนคติของบุคคลและการปฏิบัติงาน แต่ในความเป็นจริงแล้วคนมีความเต็มใจในการทำงานในวัฒนธรรมหนึ่งมากกว่าอีกวัฒนธรรมหนึ่ง Sheridan (1992 cited by Greenberg and Baron, 1995) ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบอัตราความเต็มใจในการทำงานอยู่ในองค์การ จากพนักงาน 900 คนซึ่งทำงานในองค์การที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกันในช่วงเวลา 6 ปี พบว่า วัฒนธรรมองค์การมีความแตกต่างกันระหว่างการเน้นในคุณค่าของการทำงานหนักกับคุณค่าของความสนุกสนาน สัมพันธภาพระหว่างบุคคล แม้ว่าอัตราการลาออกจากงานจะไม่มีในช่วงปีแรก ๆ ของวัฒนธรรมทั้ง 2 แบบแต่ความแตกต่างจะปรากฏว่าพนักงานที่อยู่ในองค์การที่เน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล จะทำงานนานกว่าพนักงานที่อยู่ในองค์การที่มีวัฒนธรรมเน้นที่การทำงานหนัก ซึ่งเป็นการยืนยันว่าวัฒนธรรมองค์การนั้นเป็นสิ่งสำคัญ

จากการศึกษาผลการวิจัยพบว่า เราควรมีความเข้าใจผลของวัฒนธรรมองค์การ เราจะไม่พิจารณาแต่เฉพาะวัฒนธรรมองค์การแต่เพียงอย่างเดียว แต่จะต้องพิจารณาค่านิยมอื่น ๆ ที่ยึดถือร่วมกันในองค์การนั้น ๆ ด้วย และที่ควรพิจารณาอีกอย่างหนึ่งคือ การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพของพนักงาน จากการศึกษาของ O' Reilly, Chatman และ Caldwell (1991 cited by Greenberg and Baron, 1995)

พบว่า พนักงาน 100 คน จาก 8 องค์กร ที่มีความแตกต่างกัน ได้ประเมินมูลค่าของบริษัทดังนี้คือ ถ้าพนักงานมีความสัมพันธ์กับองค์กรมาก พนักงานจะมีความพึงพอใจในงานมาก และ ไม่สนใจในการลาออกมากนัก

ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กรที่ต่างกัน จะมีผลต่อบุคคลและต่อองค์กร ประการแรกคือ ต้องทราบถึงวัฒนธรรมโดยทั่วไปขององค์กรว่าเป็นอย่างไรก่อนที่จะตัดสินใจเข้าทำงาน ประการที่สองคือ องค์กรควรจะใช้วิธีการดึงดูดใจของพนักงานให้มีความรู้สึกร่วมกับองค์กร รวมถึงทัศนคติต่าง ๆ ของวัฒนธรรมองค์กร การศึกษาถึงข้อมูลเหล่านี้และการมีการคัดเลือกพนักงานที่เหมาะสมที่สุด จะทำให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสมบูรณ์ เกิดความผูกพัน ความพึงพอใจ และอัตราการลาออกต่ำ

2.2 วัฒนธรรมองค์กรกับการบริหารแบบญี่ปุ่น

ญี่ปุ่นในปัจจุบันเป็นประเทศอุตสาหกรรมที่สำคัญที่สุดในโลกประเทศหนึ่ง การที่ญี่ปุ่นสามารถประสบความสำเร็จดังกล่าวได้นั้น เป็นผลมาจากระบบการบริหารงานที่เป็นเอกลักษณ์ไม่เหมือนใคร เป็นรากฐานมาจากวัฒนธรรมของชาวญี่ปุ่นที่ตกทอดกันมานานแล้ว Ouchi (1981 อ้างถึงใน จุฬา เทียนไทย, 2534) ได้ศึกษาเกี่ยวกับลักษณะของการบริหารงานแบบญี่ปุ่น พบว่า ประกอบด้วยลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

1. การจ้างงานตลอดชีพ (Lifetime Employment)
2. การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งที่เชื่องช้า (Slow Evaluation and Promotion)
3. แนวทางประกอบอาชีพที่ไม่เชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง (Non-specialized career paths)
4. การควบคุมที่ไม่เด่นชัด (Implicit Control Mechanisms)
5. การตัดสินใจร่วมกัน (Collective Decision Making)
6. การรับผิดชอบร่วมกัน (Collective Responsibility)
7. ความผูกพันทั้งหมด (Wholistic Concern)

1. การจ้างงานตลอดชีพ

จากการศึกษาของ Ouchi ลักษณะที่สำคัญที่สุดในการบริหารงานแบบญี่ปุ่นขององค์กรต่าง ๆ คือ การจ้างงานตลอดชีพ เนื่องจากวิถีชีวิตของชาวญี่ปุ่นแต่ละคนมีความผูกพันกับการทำงานอย่างเหนียวแน่น

การจ้างงานตลอดชีพ มีจุดเริ่มต้นนับตั้งแต่พนักงานผู้นั้นได้จบการศึกษา และพร้อมที่จะเข้ามาทำงานให้กับบริษัทต่าง ๆ โดยเมื่อบริษัทต่าง ๆ เหล่านั้นได้รับบุคคลดังกล่าวเข้าเป็นพนักงาน บริษัทจะถือว่าบริษัทมีภาระผูกพันที่จะมอบหมายงานและรายได้ให้กับพนักงานผู้นั้น จนกระทั่งสิ้นสุดชีวิตการทำงาน สำหรับการพิจารณาในการเลื่อนตำแหน่งของพนักงานนั้น จะขึ้นอยู่กับความสามารถของพนักงานเอง และพนักงานจะต้องอยู่ทำงานให้กับบริษัทจนเกษียณอายุ โดยที่จะไม่สามารถโยกย้ายไปทำงานที่อื่น ๆ ได้

การนำเอาการจ้างงานตลอดชีพมาใช้ นั้น สามารถช่วยส่งเสริมในกิจกรรมต่าง ๆ ต่อไปนี้ คือ การกำหนดนโยบายของบริษัทอย่างชัดเจน การลงทุนในการฝึกอบรมพนักงานระดับบริหาร การลดการเข้าออกของพนักงาน แต่ช่วยให้เกิดความจงรักภักดีสูง แนวทางการประกอบอาชีพที่ไม่เชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง การพัฒนาตลาดแรงงานในการก่อให้เกิดสภาพแรงงานภายในบริษัทมากกว่าสภาพแรงงานทั่วไป การตัดสินใจอย่างเห็นพ้องต้องกัน และการเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานร่วมกัน

2. การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งที่เชื่องช้า

ในการบริหารงานแบบญี่ปุ่นการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งนั้น มีลักษณะแตกต่างจากรูปแบบการปฏิบัติของชาวอเมริกันอยู่ 2 ประเด็นที่สำคัญด้วยกันคือ ลักษณะแรกระบบการทำงานแบบญี่ปุ่นมีลักษณะเป็นทางการน้อยกว่าระบบการทำงานของชาวอเมริกัน และระยะเวลาของการประเมินผลระบบการทำงานแบบญี่ปุ่นมีระยะเวลายาวกว่าระบบการทำงานแบบชาวอเมริกัน

ระบบอาวุโสเป็นระบบที่สืบเนื่องมาจาก เมื่อค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น ตำแหน่งสูงขึ้น และอายุการทำงานมากขึ้น ค่าตอบแทนในระบบอาวุโส นั้นจะเริ่มจากค่าตอบแทนตามวุฒิที่ได้รับ และจะเพิ่มขึ้นอย่างช้า ๆ แต่บ่อยครั้งจนกระทั่งเกษียณอายุการทำงาน ระบบดังกล่าวจะรับประกันว่าค่าตอบแทนที่ได้รับนั้นจะสอดคล้องกับวัฏจักรของอายุของพนักงาน อีกทั้งยังมีความสัมพันธ์กับการจ้างงานตลอดชีพอีกด้วย อย่างไรก็ตามค่าตอบแทนของพนักงานทุกคนอาจจะไม่เพิ่มขึ้นพร้อม ๆ กัน ทั้งนี้ในการพิจารณาขึ้นค่าตอบแทนนั้น ได้พิจารณาจากพนักงานบางคนอาจมีการศึกษาเพิ่มเติมสูงขึ้น หรือมีอาวุโสกว่า หรือมีความสามารถในการปฏิบัติงานได้ดีกว่า เป็นต้น ถึงแม้ว่าพนักงานบางคนจะทำงานมาเป็นระยะเวลาานาน แต่ค่าตอบแทนอาจจะไม่เพิ่มขึ้นในอัตราปกติได้ ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถในการทำงานที่เพิ่มขึ้นด้วย

ในประเทศญี่ปุ่นนั้น พนักงานทุกคนจะได้รับการปฏิบัติเท่าเทียมกันตลอดช่วงระยะเวลาของการทำงาน และพนักงานเหล่านั้นจะได้เลื่อนตำแหน่งตามความอาวุโสพร้อม ๆ กัน ซึ่งทำให้พนักงานที่มีความกระตือรือร้นต่ำกว่าบุคคลอื่น จำต้องชวนขวยปฏิบัติตนให้ทัดเทียมกับผู้อื่น เพื่อที่จะ

สามารถตัดเทียบกับพนักงานคนอื่นในกลุ่มได้ ดังนั้นสามารถกล่าวได้ว่าพนักงานทุกคนนอกจากจะได้รับค่าตอบแทนต่าง ๆ แล้ว ตนเองยังถูกกระตุ้นให้ทำงานไปพร้อม ๆ กัน เมื่อพนักงานได้ปฏิบัติงานมาจนตนเองมีอายุราว 50 ปี พนักงานผู้ที่มีความกระตือรือร้นที่ดึกกว่า และมีผลงานเหนือกว่าพนักงานอื่น ๆ ก็จะได้รับผลการคัดเลือกให้ไปดำรงตำแหน่งในระดับผู้บริหารระดับสูง ในขณะที่เดียวกันพนักงานผู้ซึ่งมีความกระตือรือร้นด้อยกว่า ก็จะได้รับ การเลื่อนตำแหน่งเช่นเดียวกัน

หลักเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่งของชาวญี่ปุ่นนั้นจะพิจารณาจากอายุ และระยะเวลาของการทำงาน ในบริษัทญี่ปุ่นจะไม่ใช้วิธีการซึ่งพนักงานที่อ่อนอาวุโสจะถูกคัดเลือกให้ไปดำรงตำแหน่งผู้บริหารอย่างรวดเร็ว หรือมีการเตรียมการไว้ล่วงหน้าจะให้ขึ้นไปรับตำแหน่งเหมือนกับบริษัทของชาติอื่นได้ แต่โดยทั่วไปผู้ที่ดำรงตำแหน่งบริหารจะต้องเคยผ่านงานหรือทำหน้าที่ต่าง ๆ มาแล้ว และหลังจากนั้นจึงค่อย ๆ มีการเลื่อนตำแหน่งเข้าแทนที่ผู้บริหารคนอื่น ๆ โดยวิธีการคัดเลือกนั้นจะพิจารณาจากการประสบความสำเร็จในการดำเนินงานที่ผ่านมา สิ่งเหล่านี้จะเห็นได้อย่างชัดเจนว่าเป็นนโยบายส่งเสริม สนับสนุนบุคลากรภายใน ความแตกต่างระหว่างตำแหน่งกันเพียงเล็กน้อยดังที่ได้กล่าวมาข้างต้น โดยค่อย ๆ เลื่อนตำแหน่งระหว่างพนักงานนั้น จะถือได้ว่าเป็นสิ่งกระตุ้นที่สำคัญในการเพิ่มผลผลิตและการสร้างสรรค์ต่าง ๆ

3. แนวทางการประกอบอาชีพที่ไม่เชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง

แนวทางการประกอบอาชีพที่ไม่เชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง เป็นวิธีการพัฒนาอาชีพของแต่ละบุคคลในบริษัทญี่ปุ่น โดยวิธีการโยกย้ายสลับเปลี่ยนพนักงานให้ย้ายไปทำหน้าที่อื่น ๆ หรืองานด้านอื่น ๆ อยู่ตลอดเวลา ตลอดจนการใช้การฝึกอบรมเข้าช่วย

ในเรื่องการโยกย้ายสลับเปลี่ยนหน้างานนี้มักนิยมใช้ในบริษัทญี่ปุ่นโดยทั่วไป โดยมักจะมีการโยกย้ายสลับเปลี่ยนการปฏิบัติและหน้าที่กันทุก ๆ 3 ปีถึง 5 ปี การเปลี่ยนแปลงในหน้าที่การงานดังกล่าวเป็นการระดมของแผนกบริหารบุคคลที่จะต้องพิจารณาดำเนินการ ทั้งนี้โดยจะพิจารณาจากเพิ่มประวัติของพนักงานแต่ละคน ๆ หลังจากนั้นก็จะเริ่มการสลับเปลี่ยนหน้าที่ การสลับเปลี่ยนหน้าที่นี้มีได้ทำเฉพาะพนักงานระดับผู้บริหารบริษัทเท่านั้น แต่จะหมุนเวียนกันไปยังพนักงานทุก ๆ ระดับภายในองค์กร

แนวทางการประกอบอาชีพที่ไม่เชี่ยวชาญเฉพาะอย่างนี้ สามารถสะท้อนให้เห็นว่าผู้จัดการหรือพนักงานต่าง ๆ จะเป็นผู้มีความรู้ความสามารถอย่างรอบตัว หรือมีความรู้เสมือนเป็นผู้รอบรู้ในเรื่องทุก ๆ อย่างได้ (Generalist)

4. การควบคุมที่ไม่เด่นชัด

การควบคุมที่ไม่เด่นชัด มีชื่อเรียกกันอีกอย่างหนึ่งว่า การควบคุมอย่างไม่เป็นทางการหรือ informal control

ในเวลาปฏิบัติงานของพนักงานชาวญี่ปุ่น พนักงานจะปฏิบัติหน้าที่ของแต่ละคน โดยปราศจากการดูรายละเอียดจากคู่มือการทำงาน (Job manual) ในด้านของผู้บังคับบัญชาจะไม่มีการระบุรายละเอียดอย่างเด่นชัดว่าพนักงานแต่ละคนจะต้องปฏิบัติอย่างไรบ้าง เพราะเป็นที่เข้าใจและยอมรับกันว่าผู้บังคับบัญชาหรือพนักงานเหล่านั้นจะต้องทราบนโยบายของบริษัทมาเป็นอย่างดีแล้ว ทั้งนี้รวมไปถึงจะต้องทราบว่าผู้บังคับบัญชาแต่ละคน ๆ มีความคิดเห็นอย่างไร อีกทั้งจะต้องทราบว่ากิจกรรมต่าง ๆ ที่แต่ละแผนกจะต้องดำเนินการนั้นมีรายละเอียดในทางปฏิบัติอย่างไรด้วย ซึ่งที่มาของความรู้ในสิ่งเหล่านี้เป็นผลจากการที่พนักงานผู้หนึ่งได้เคยผ่านงานในแต่ละหน้าที่หรือในแต่ละแผนกมาแล้ว โดยวิธีการโยกย้ายสลับเปลี่ยนหน้าที่/งานหรือที่เรียกว่า Job Rotation ภายในบริษัทของชาวญี่ปุ่น ข่าวสารส่วนใหญ่ที่พนักงานจะได้ผ่านมาจากการติดต่อระหว่างบุคคลต่อบุคคลมากกว่า ที่จะมาในรูปของรายละเอียดที่เป็นลายลักษณ์อักษร ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่าความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานแต่ละคน ๆ นับว่าเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง ในการที่จะสร้างเครือข่ายการติดต่อสื่อสารกันขึ้น

นอกจากนี้ในบริษัทของชาวญี่ปุ่น พนักงานจะนั่งทำงานร่วมกันภายในห้องโถงขนาดใหญ่ ซึ่งไม่มีฉากกั้นระหว่างบุคคล การทำงานในห้องโถงใหญ่นี้ช่วยให้การติดต่อสื่อสารสามารถกระทำได้ง่าย และยังช่วยทำให้เกิดประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสาร และความถี่ในการติดต่อสื่อสารสูงขึ้นด้วยเช่นกัน การใช้ห้องขนาดใหญ่นี้ข่าวสารต่าง ๆ จะถูกแลกเปลี่ยนกันอย่างง่ายดาย และจะมีปริมาณเพิ่มสูงขึ้นอยู่ตลอดเวลา ลักษณะของการจัดห้องทำงานในลักษณะนี้นับว่าเป็นรูปแบบของการจัดสำนักงานของบริษัทญี่ปุ่นโดยทั่วไป

อย่างไรก็ตาม ในระบบที่มีการควบคุมที่ไม่เด่นชัดเช่นนี้ ได้สร้างปัญหาให้กับบริษัทของชาวญี่ปุ่นเป็นอันมาก กล่าวคือ เนื่องจากคำสั่งของผู้บังคับบัญชาไม่ชัดเจน มีลักษณะกว้าง คลุมเครือ ดังนั้นในบางครั้งจึงมักจะเกิดการเข้าใจผิดและเกิดความแตกต่างในการตีความกันไปต่าง ๆ นานาได้ง่าย นอกจากนี้เมื่อข่าวสารต่าง ๆ ที่มีมากมักเป็นไปในรูปแบบไม่เป็นทางการ ดังนั้นการตกข่าวสารที่สำคัญ ๆ ไปจึงเกิดขึ้นได้ง่ายเช่นกัน และในประการสุดท้ายเนื่องจากความสัมพันธ์ในลักษณะไม่เป็นทางการนี้ เกิดขึ้นกับกลุ่มคนที่มีความใกล้ชิดสนิทกัน ทำให้ความคิดเห็นต่าง ๆ มักไปในทิศทางเดียวกันอยู่ตลอดเวลา ความคิดสร้างสรรค์หรือความคิดที่ผิดไปจากเดิมของกลุ่มเหล่านั้น จึงมักไม่เกิดขึ้นหรือเกิดขึ้นได้ยาก ซึ่งสิ่งนี้นับว่าเป็นจุดอ่อนของระบบการควบคุมแบบไม่เป็นทางการนี้เช่นกัน

อย่างไรก็ตาม แม้ว่ากระบวนการเช่นนี้มีจุดอ่อนเกิดขึ้น แต่ในองค์การของชาวญี่ปุ่น ยังคงยึดถือเครือข่ายการติดต่อสื่อสารของแต่ละคนเช่นเดิม และกระบวนการนี้เองที่ทำให้บริษัทของชาวญี่ปุ่นสามารถดำเนินการได้ตลอดมาจวบจนทุกวันนี้

5. การตัดสินใจร่วมกัน

การตัดสินใจร่วมกันมีชื่อเรียกได้หลายชื่อเรียกด้วยกัน อาทิเช่นการตัดสินใจแบบทุกฝ่ายต่างเห็นพ้องต้องกัน หรือแบบที่ทุกคนมีส่วนร่วม (Consensus or participative decision making) หรือระบบรินกิ (Ringi System)

การตัดสินใจแบบทุกคนให้ความเห็นพ้องต้องกันนี้ เป็นขบวนการของ “การไม่เป็นส่วนตัว” ไม่มีใครในองค์การที่จะตัดสินใจได้ด้วยตนเอง และไม่มีการตัดสินใจใดที่ออกมาได้ทราบโดยผู้ที่เกี่ยวข้องยังไม่ให้ความเห็นชอบ ระบบรินกินี้เน้นหนักไปทางด้านกลุ่มคน กระบวนการตัดสินใจแบบนี้มีลักษณะ 3 ประการคือ ก) การตัดสินใจค่อนข้างเสียเวลามากหรือล่าช้า แต่การนำมาปฏิบัติจะทำได้โดยเร็ว เพราะทุกคนที่เกี่ยวข้องต่างก็ทราบและรู้ซึ่งถึงประเด็นต่าง ๆ มาเป็นอย่างดีแล้ว ข) ระบบนี้ทำให้การตัดสินใจดีขึ้นและข้อผิดพลาดมีน้อย เพราะความคิดเห็นต่าง ๆ ได้ถูกรวบรวมมาหมดแล้ว ค) ระบบนี้ยังทำให้ขวัญของพนักงานสูง เพราะทุกคนจะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ความหมายของการเห็นพ้องต้องกันนี้มีได้หมายความว่าทุกคนจะต้องเห็นด้วยอย่างเป็นเอกฉันท์เท่านั้น แต่ยังหมายถึงผู้ที่เข้าร่วมในการตัดสินใจทุกคนมีความรู้สึกพึงพอใจที่ข้อคิดเห็นของตนเองได้รับการพิจารณาอย่างเป็นธรรม นอกจากนี้การเห็นพ้องต้องกันยังหมายรวมถึง ผู้เข้าร่วมแต่ละคนมีความยินดีและปรารถนาที่จะเข้าร่วมด้วย หรือร่วมสนับสนุนในการตัดสินใจ

6. การรับผิดชอบร่วมกัน

การบริหารงานแบบญี่ปุ่นนั้น พยายามที่จะหลีกเลี่ยงการให้ความสำคัญเฉพาะตัวบุคคลแต่ละคน แต่เน้นในการทำงานร่วมกัน รับผิดชอบร่วมกัน และได้รับผลประโยชน์ร่วมกัน ระบบนี้เน้นหนักถึงคุณค่าของการทำงานกันเป็นทีม และความร่วมมือร่วมใจกันเป็นหมู่คณะ การตัดสินใจต้องกระทำร่วมกัน เพราะฉะนั้นการเห็นพ้องต้องกันจึงเกิดขึ้นอยู่เสมอ นั้นย่อมหมายถึงจะมีการรับผิดชอบร่วมกันเกิดขึ้นในที่สุด

การตัดสินใจของชาวญี่ปุ่นนั้น เน้นความรับผิดชอบไปยังพนักงานมากกว่าระบบซึ่งเกิดจากเบื้องบนมาสู่เบื้องล่าง (Top - down) ทุกคนมีส่วนร่วมรับผิดชอบด้วยกันทั้งสิ้น ดังนั้นจากระบบของ

ชาวญี่ปุ่นนี้เท่ากับว่าเป็นการนำเอาทุกคนเข้ามาสู่การตัดสินใจร่วมกัน เพื่อที่จะปรับปรุงสถานะภาพของบริษัทให้ดีขึ้น ในการตัดสินใจนั้น การปรองดองและการรักษาสัมพันธ์ของกลุ่มเป็นสิ่งสำคัญ ความรับผิดชอบในการตัดสินใจต่าง ๆ ขึ้นอยู่กับพนักงานทุกคน

7. ความผูกพันทั้งหมด

การให้ความสำคัญที่เน้นย้ำเรื่องความผูกพันทั้งหมดนี้ ทำให้เกิดบรรยากาศของความเสมอภาคเท่าเทียมกันหมดทุกคน (egalitarian atmosphere) ซึ่งบรรยากาศนี้จะเกิดขึ้นได้ย่อมต้องอาศัยความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (trust) ความไว้วางใจเชื่อถือนี้ยังรวมไปถึงความเชื่อถือและไว้วางใจว่า พนักงานแต่ละคนสามารถทำงานได้อย่างอิสระ โดยปราศจากการคอยดูแลอย่างใกล้ชิดจากผู้บังคับบัญชา

จุดมุ่งหมายของการสร้างระบบความผูกพันทั้งหมดนี้ก็เพื่อจะให้พนักงานต่าง ๆ เกิดความรู้สึกว่าพวกเขาได้รับการยอมรับอย่างเต็มที่ ดังที่จะได้เห็นจากตัวอย่างของการตัดสินใจในลักษณะของการเห็นพ้องต้องกันที่ได้กล่าวมาแล้วก่อนหน้านี้ ซึ่งได้แสดงจุดยืนที่เด่นชัดว่า บริษัทได้เล็งเห็นคุณค่าของพนักงานในอันที่จะเป็นส่วนหนึ่งที่จะมาช่วยในการตัดสินใจทางธุรกิจแล้ว

ถึงแม้ว่าในบางครั้งอาจมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในระหว่งองค์กรต่าง ๆ ของชาวญี่ปุ่นอยู่ตลอดเวลาก็ตาม แต่ลักษณะของการบริหารงานแบบญี่ปุ่นดังกล่าวก็ยังคงเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ถูกนำมาใช้ในการปฏิบัติงานของชาวญี่ปุ่นตลอดเวลา

2. วัฒนธรรมองค์การกับการบริหารแบบอเมริกัน

ด้วยการกระตุ้นจากแนวคิดของการบริหารแบบญี่ปุ่น ทำให้ผู้บริหารอเมริกันได้ตื่นตัวสนใจต่อการสร้างผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพโดยการบริหารทรัพยากรมนุษย์อีกครั้งหนึ่ง จากการศึกษาของ Peter และ Waterman (ปีเตอร์ และวอเตอร์แมน, 2539) เพื่อแสวงหาคำตอบว่าทำไมบริษัทเหนือชั้นในอเมริกาที่ถูกคัดเลือกบนรากฐานของผลการดำเนินงานที่ดี จึงมีผลการดำเนินงานสูงกว่าค่าเฉลี่ยเป็นเวลาหลายปี ผลการวิจัยได้ค้นพบคุณลักษณะดีเด่น 8 ประการ ที่สะท้อนให้เห็นถึงค่านิยมทางการบริหารและวัฒนธรรมของบริษัทเหล่านี้ ซึ่งคุณลักษณะ 8 ประการ ดังกล่าวมีดังต่อไปนี้

1. มุ่งเน้นการปฏิบัติ (A bias for action) นั่นคือ ลงมือทำให้เห็นผลจริง ถึงแม้บริษัทเหล่านี้จะมีลักษณะวิเคราะห์แยกแยะในวิธีการการตัดสินใจของพวกเขาก็ตาม แต่บริษัทเหล่านี้จะไม่

ยอมให้ตัวเองต้องซังกัดติดอยู่กับการวิเคราะห์ (ดังที่บริษัทมากมายเป็นอยู่) ในหลาย ๆ บริษัทเหล่านี้ ขั้นตอนมาตรฐานของการปฏิบัติงานคือ “ทำเลย แก้ไข ลองใหม่”

2. ใกล้ชิดกับลูกค้า (Close to the customer) บริษัทเหนือชั้นเรียนรู้บรรดาลูกค้าที่ตนเองให้บริการ พวกเขาเสนอคุณภาพบริการและความเชื่อถือได้ชนิดคนอื่นเทียบไม่ได้ สินค้าที่ใช้ได้ผลจริงและทนทาน บริษัทเหนือชั้นประสบความสำเร็จในแง่ของการให้ความแตกต่างไม่เหมือนใคร ลูกค้าทุกคนได้รับบริการในระดับดีเท่าเทียมกัน พนักงานทุกคนพร้อมทุ่มเทเพื่อให้บริการยอดเยี่ยม บริการที่มีการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เป็นจำนวนมาก ได้ความคิดในการผลิตสินค้าดีที่สุดในตลาดจากลูกค้า ซึ่งมาจากการรับฟังด้วยความตั้งใจและสม่ำเสมอ เพื่อตอบสนองความพอใจของลูกค้า

3. อิสระในการทำงานและความกล้าคิดทำสิ่งใหม่ ๆ (Autonomy and Entrepreneurship) บริษัทที่ชอบการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ (Innovative companies) จะให้การฟูมฟักอุปถัมภ์ผู้นำ และนักสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เป็นจำนวนมากทั่วทั้งองค์กร พวกเขาคือกลุ่มของคนที่เราเรียกว่า “แชมเปียน” (Champions)

4. เพิ่มผลผลิตโดยผ่านพนักงาน (Productivity through People) บริษัทเหนือชั้นจะปฏิบัติต่อพนักงานทุกระดับเสมือนเป็นทรัพยากรรากฐานแห่งการพัฒนาคุณภาพและมีผลผลิตเพิ่ม พวกเขาบ่มเลี้ยงทรนคณคมองคนงานว่าเป็นต้นตอของคุณภาพและประสิทธิภาพ ความคิดเห็นที่ขัดแย้งกันจะถูกกระตุ้นแทนที่จะระงับ การก้าวไปข้างหน้าด้วยการเห็นพ้องต้องกันจะสร้างความไว้วางใจ และความรู้สึกแบบครอบครัว ผู้บริหารจะใช้เวลาอย่างมาก เพื่อการพิจารณาปัญหาของพนักงานแต่ละคน

5. ดูแลงานอย่างใกล้ชิด ใช้ปรัชญาของบริษัทหลักดันการทำงาน (Hands-on, Value-driven) บริษัทเหนือชั้นจะมีระบบค่านิยมของพวกเขาคือชัดเจน ผู้บริหารและพนักงานจะเข้าใจความหมายของบริษัทเหมือนกัน หลักปรัชญาพื้นฐานขององค์กรหนึ่ง ๆ มีส่วนต่อความสำเร็จของบริษัทมากกว่าทรัพยากรด้านเศรษฐศาสตร์ เทคโนโลยีโครงสร้างองค์กร การสร้างสรรค์สิ่งใหม่และจังหวะเวลา การประเมินสมรรถนะในการทำงานของบริษัท โดยเทียบกับปรัชญาที่บริษัทยึดถืออยู่เป็นหัวใจ เช่น บริษัทแมคโดนัลด์ มีปรัชญาว่า “คุณภาพ บริการ ความสะอาด และคุณค่า”

6. ย่ำละทิ้งความชำนาญพื้นฐาน (Stick to the knitting) บริษัทเหนือชั้นจะดำเนินธุรกิจที่พวกเขารู้และเข้าใจ พวกเขาจะมุ่งความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านสูง บริษัทเหนือชั้นมักดำเนินธุรกิจใกล้เคียงกับธุรกิจหลัก

7. **รูปแบบง่าย ๆ พนักงานอำนวยความสะดวกมีไม่มาก** (Simple from, Lean staff) ในบริษัทใหญ่ที่ศึกษาเมื่อพิจารณาใกล้ชิดแล้วจะพบว่า ไม่มีบริษัทใดเลยที่บริหารงานด้วยโครงสร้างองค์การแบบเมทริกซ์ รูปแบบโครงสร้างและระบบที่รองรับการบริหารของบริษัทเหนือชั้นจะมีลักษณะง่าย ๆ ภูมิฐาน นั่นคือ พนักงานอำนวยความสะดวกระดับสูงจะมีน้อย

8. **มีคุณสมบัติเข้มงวดและผ่อนคลายในเวลาเดียวกัน** (Simultaneous Loose-Tight Properties) บริษัทเหนือชั้นทั้งหลายล้วนแล้วแต่มีคุณสมบัติรวมอำนาจ และกระจายอำนาจในเวลาเดียวกัน ส่วนมากแล้ว พวกเขาผลักดันให้เกิดอิสระในการทำงาน กระจายลงมาถึงพนักงานในโรงงาน หรือทีมงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ บริษัทเหนือชั้นล้วนแล้วแต่มีความกระตือรือร้นจดจ่ออยู่กับคุณค่าเพียงไม่กี่อย่างที่เป็นแก่นของธุรกิจ ที่พวกเขายึดมั่นไว้

จากผลการวิจัยของ Peter และ Waterman ไม่ใช่บริษัททุกแห่งจะมีคะแนนที่สูงภายในคุณลักษณะ 8 ประการ แต่คุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมการบริหารของพวกเขา ผู้บริหารจะผูกพันต่อการสร้างและการมีชีวิตอยู่กับคุณลักษณะเหล่านี้

2.4 วัฒนธรรมองค์การกับการบริหารงานในโรงพยาบาล

Mc Clure, Poulin, Sovie และ Wandelt (1982) ได้ทำการวิจัยโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจคน (Magnet Hospital) โดยศึกษาการบริหารงานพยาบาลให้ประสบความสำเร็จในสภาวะการขาดแคลนพยาบาลในอเมริกา พบว่ามีโรงพยาบาลอยู่ประมาณ 40 แห่ง ที่สามารถดึงดูดพยาบาลวิชาชีพให้ทำงานอยู่ด้วยเป็นเวลานาน เป็นโรงพยาบาลที่มีชื่อเสียงดีในการให้การพยาบาลอย่างมีคุณภาพ จากการเข้าไปสำรวจโครงสร้างและระบบงานในโรงพยาบาล ทำให้ทราบถึงบรรยากาศของการทำงานที่พยาบาลทุกคนบอกว่าเป็นสถานที่ที่ดีน่าทำงาน (good place to work) และเป็นโรงพยาบาลที่มีรูปแบบการทำงานที่แตกต่างจากโรงพยาบาลอื่น ๆ โดยทั่วไป ทำให้มีผู้ตั้งข้อสงสัยว่าอะไรที่ทำให้ Magnet Hospital เป็นโรงพยาบาลที่มีความเป็นเลิศ และมีรูปแบบการดำเนินงานอย่างไร Kramer และ Schmalenberg (1988 อ้างถึงใน ศิริพร ตันติพลูวินัย, 2537) จึงได้ทำการวิจัยเปรียบเทียบ Magnet Hospital กับบริษัทเหนือชั้น พบว่า Magnet Hospital มีโครงสร้างงานและรูปแบบการดำเนินงานคล้ายคลึงกับบริษัทเหนือชั้นที่ Peter และ Waterman ได้ศึกษาไว้ นอกเหนือจากนั้นยังได้เห็นคุณลักษณะพิเศษ 8 ประการ ในการทำงาน คือ

1. **มุ่งเน้นการปฏิบัติ** (bias for action) เปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนแสดงความสามารถออกมาอย่างเต็มที่ การติดต่อสื่อสารเป็นไปแบบง่าย ๆ ไม่มีพิธีรีตองมาก พนักงานทุกคนกล้าลองและกล้าเสี่ยงที่จะทำงานในรูปแบบที่แปลกใหม่ และหากไม่ได้ผลตามเป้าหมายที่วางไว้ ก็จะไม่ถูกตำหนิ

จากผู้บังคับบัญชาให้เสียหายหรือเสียใจ ดังนั้นพนักงานทุกคนจึงกล้าที่จะทำผิด เพราะมีความคิดว่าทำผิดบ้างดีกว่าไม่ได้ทำอะไรเลย (paralysis through analysis was avoided) รูปแบบการบริหารจัดการเป็นไปแบบ MBWA คือ Management by walking about คือ ผู้บริหารระดับสูงได้ลงเดินตรวจงาน พบปะกับพนักงานระดับล่างด้วยตนเอง หากมีปัญหาอะไรที่ควรแก้ไขก็สามารถแก้ไขได้ตรงจุด ไม่ต้องเสียเวลาเขียนรายงาน หรือต้องผ่านขั้นตอนต่าง ๆ ให้ยุ่งยากเสียเวลา หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลมีการวางแผนงานที่ชัดเจน ทุกคนเข้าใจและสามารถนำไปปฏิบัติได้และผลงานที่ออกมาจะเป็นเครดิตของลูกน้องเสมอ นอกจากนี้ยังเปิดโอกาสให้ลูกน้องได้พัฒนาตนเอง โดยการสอนให้รู้จักแก้ปัญหาและตัดสินใจในการทำงานด้วยตนเอง คุณลักษณะต่าง ๆ เหล่านี้คล้าย ๆ กับบริษัทธุรกิจดีเด่นที่ Peters และ Waterman ได้กล่าวไว้

2. มีความใกล้ชิดกับลูกค้า (Close to the customer) บริษัทที่ดีเด่นให้ความสำคัญสูงสุดกับลูกค้า และถือว่าความใกล้ชิดกับลูกค้าเป็นภารกิจของพนักงานทุกคน บริษัทต่าง ๆ เหล่านี้จะมุ่งเน้นการทำงานเพื่อให้ได้มาซึ่งคุณภาพของสินค้า (quality of product) การบริการที่เชื่อถือได้ (service reliability) และมีความใกล้ชิดกับลูกค้า (staying in touch with the customer)

ใน Magnet Hospital พบว่า ได้มีการวางแผนงานกันอย่างรอบคอบในการให้การรักษายาบาลแก่ผู้ป่วยทุกคน จนทำให้ผู้ป่วยรู้สึกได้ว่าเขาได้รับการดูแลอย่างดี เขาเป็นบุคคลสำคัญคนหนึ่ง ในโรงพยาบาล เขามีพยาบาลที่มีความรู้ความสามารถ มีความเอื้ออาทรห่วงใยเข้ามาดูแลและให้การช่วยเหลือเขาอยู่ตลอดเวลา ไม่เพียงแต่แผนกบริการพยาบาลแผนกเดียวเท่านั้นที่ให้ความเอาใจใส่ดูแล ผู้ป่วยแผนกอื่น ๆ ก็มีส่วนในการสร้างเสริมให้การดูแลผู้ป่วยได้ถึงเป้าหมายที่วางไว้ พนักงานทุกคนไม่ว่าจะเป็นพยาบาล พนักงานทำความสะอาด พนักงานห้องอาหาร พนักงานซ่อมบำรุง ฝ่ายการเงินและอื่น ๆ จะต้องคำนึงถึงคุณค่าของการให้บริการที่มีคุณภาพกับลูกค้าเสมอ

คุณลักษณะพิเศษอีกอย่างหนึ่งของ Magnet hospital ซึ่ง Peters & Waterman ได้พบในบริษัทดีเด่น และให้ชื่อว่า Nichemanship หมายถึง แต่ละโรงพยาบาลต่างมีจุดเด่นพิเศษเหนือโรงพยาบาลอื่น ๆ ในระดับเดียวกัน เช่น โรงพยาบาลแต่ละแห่งต่างก็มีจุดเด่นในเรื่องดังต่อไปนี้ Primary nursing , Community health nursing, Home nursing service, Case management system หรือ Computerized nursing information system และอื่น ๆ โรงพยาบาลเหล่านี้มักจะเป็นผู้นำในเรื่องต่าง ๆ ที่แปลกใหม่อยู่เสมอโดยไม่ค่อยเป็นผู้ตาม

3. ความเป็นอิสระในการทำงาน มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ (autonomy and entreper- neurship) ค่านิยมและความคาดหวังของผู้บริหารที่มีต่อพนักงานทุกคนใน Magnet Hospital

ที่เหมือนกับบริษัทดีเด่น คือ กระตุ้นให้พนักงานทุกคนทำงานได้อย่างอิสระในขอบเขตของงานที่ตนมีความรู้ ความชำนาญ (freedom to act on what you know) พยายามในระดับปฏิบัติการสามารถตัดสินใจในการทำงานของตนเองได้ ทุกคนมีความรู้สึกว่าย่ำอำนาจการให้ความเชื่อใจและสนับสนุนให้คนงานสร้างงานขึ้นมาเอง แม้ว่าการทดลองทำงานในรูปแบบใหม่จะล้มเหลวบ้างก็ได้รับการยอมรับ (to try and fail is expected) ซึ่งผลการวิจัยของ Brooten และคณะ แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างความมีอิสระในการทำงานของ พยายามกับคุณภาพการให้การพยายามสูงมาก

พยายามใน Magnet hospital มีความรู้สึกภูมิใจ และเลื่อมใสศรัทธาในงานที่ทำมาก ทุกคนรู้สึกว่าย่ำงานที่ตนทำนั้นเป็นงานมีคุณค่า เป็นงานที่มีความหมายในชีวิต รูปแบบการทำงานอย่างหนึ่ง ที่เด่นชัดคือ การนำเอาแนวคิด และวิธีการการควบคุมคุณภาพงานมาใช้ในระดับแผนก (Q.A. unit base) ซึ่งทุกคนในแผนกมีส่วนในการสร้างงาน ประเมินผลงาน แก้ไขปรับปรุง และพัฒนางานรวมกันอย่างใกล้ชิด ทำให้ทุกคนมีความรู้สึกว่าย่ำงานนั้นเป็นงานของตนเอง ไม่ต้องให้ใครมาบังคับ หรือออกคำสั่งให้ทำ

พยายามใน Magnet hospital อยู่ในฐานะเพื่อนร่วมงานของแพทย์ (colleague) ไม่ใช่ผู้ใต้บังคับบัญชา (subordinate) ฝ่ายการพยายามมีสัมพันธภาพที่ดีและได้รับความร่วมมือและสนับสนุนจากแผนกต่าง ๆ ในโรงพยาบาลเป็นอย่างดี พยายามมีความภูมิใจในตัวหัวหน้าและรู้สึกอยู่เสมอว่า หัวหน้าเป็นคนเก่ง มีอำนาจ มีความรู้และประสบการณ์พอที่จะเป็นที่พึ่งของพวกเขาได้ หัวหน้าให้สิทธิและอำนาจ (empower) ในการทำงานกับพวกเขาทุกคน และให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่องจนทำให้ Magnet hospital ได้ชื่อว่าเป็นผู้นำในกิจกรรมพิเศษทางการพยาบาล

4. เพิ่มผลผลิตโดยอาศัยพนักงาน (productivity through people) รูปแบบการบริหารงานและการจัดการของ Magnet hospital ที่คล้ายคลึงกับบริษัทดีเด่นอีกอย่างหนึ่งคือ ผู้นำมีความสามารถในการจูงใจให้ลูกน้องต้องทำงานให้กับตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำได้ให้ความไว้วางใจในความสามารถของลูกน้อง ให้เกียรติและมีความเชื่อว่าลูกน้องสามารถทำงานที่มอบหมายให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เมื่อผู้นำให้ความดูแลเอาใจใส่กับลูกน้องเป็นอย่างดี ทำให้พนักงานมีความอบอุ่นใจ รักใคร่ปรองดองกัน ประหนึ่งว่าเป็นสมาชิกในครอบครัวเดียวกัน (family spirit) ดูแลเอาใจใส่ซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี มีการจัดงานเลี้ยงสังสรรค์ ทักทายทัก และกิจกรรมอื่น ๆ ทุกคนทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างมีความสุข พยายามมีความรู้สึกว่าย่ำพวกเขาทุกคนสามารถทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจ ในการปฏิบัติการพยาบาลกับผู้ป่วยอย่างเต็มที่ โดยไม่ต้องกังวลอะไรมาก เพราะรู้ว่ามีคนดูแลเขาอย่างดีแล้ว ดังนั้น ผลผลิตของงานจึงปรากฏออกมาดีตามที่คาดหวังไว้

5. **สัมพันธ์กับงานอย่างใกล้ชิดและความเชื่อมั่นในคุณค่าเป็นแรงผลักดัน** (hands - on, value-driven) บทบาทหลักของผู้นำที่พบเห็นทั้งในบริษัทที่ติดเด่น และใน Magnet hospital คือเป็นผู้ปลุกฝังเสริมสร้าง และทำให้ค่านิยมขององค์กรปรากฏออกมาให้เห็นได้อย่างเด่นชัด เช่น ค่านิยมในเรื่อง

- 5.1 ความเชื่อมั่นในความเป็น "หนึ่ง"
- 5.2 ความเชื่อมั่นในความสำคัญของการทำงานพื้นฐานให้ดีที่สุด
- 5.3 ความเชื่อในความสำคัญของแต่ละบุคคล
- 5.4 เชื่อในความเป็นเยี่ยมและผู้นำทางด้านสุขภาพและการบริการ
- 5.5 เชื่อว่าพนักงานทุกคนในองค์กร มีความสามารถที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นได้ และยินดีที่จะยอมรับความผิดพลาดได้
- 5.6 เชื่อในความสำคัญของข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่จะช่วยให้การติดต่อสื่อสารมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- 5.7 เชื่อและตระหนักถึงความสำคัญของการดำเนินงานแบบธุรกิจให้ได้กำไร และสามารถดำรงไว้ซึ่งจริยธรรมในงาน

ผู้นำเป็นผู้จุดประกายไฟให้เกิดขึ้นในหัวใจของลูกน้องที่หลับใหลอยู่ ให้มองเห็นความจำเป็นบางอย่างที่ซ่อนเร้นอยู่และปลุกฝังแนวคิดต่าง ๆ เหล่านี้เข้าไปในความรู้สึกนึกคิดของลูกน้อง จนทำให้ลูกน้องสามารถเข้าใจและปฏิบัติตามได้จนเกิดเป็นค่านิยมร่วมขึ้นได้สำเร็จ

หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลของ Magnet hospital เป็นบุคคลที่ลูกน้องสามารถพบปะได้และเข้าถึงได้ เป็นคนมีความรู้ดี มีจินตนาการอันกว้างไกล มีความสามารถในการจุดประกายไฟให้เกิดขึ้นในใจของผู้ปฏิบัติงานอย่างได้ผลดี เป็นผู้ที่มีชื่อเสียงดีในระดับชาติ มีกิจกรรมร่วมกับองค์กรต่าง ๆ เพื่อเสริมสร้างคุณค่าในวิชาชีพให้ปรากฏออกมาอย่างเด่นชัด ซึ่งทำให้พยาบาลมีความภาคภูมิใจที่มีผู้นำเช่นนี้

คุณค่าขององค์กรเหล่านี้จะเกิดขึ้นไม่ได้หากไม่ได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารระดับสูง และจากกลุ่มแพทย์ที่ทำงานด้วย การทำงานให้ได้ผลดีในแนวทางเดียวกันจำเป็นที่จะต้องมียุทธศาสตร์ร่วมกัน (corporate values) งานจึงสามารถจะก้าวไปได้ Magnet hospital ให้ความสำคัญในเรื่องค่านิยมมาก ซึ่งเห็นได้จากการรับคนเข้าทำงาน ถ้าหัวหน้าพบว่าพนักงานที่เข้ามาทำงานใหม่มีอุดมการณ์ และค่านิยมที่ขัดกับองค์กรก็จะกระตุ้นให้ไปทำงานที่อื่น อีกประการหนึ่งในการให้การปลุมนิเทศ หากพบว่าพนักงานคนใดปรับตัวเข้ากับธรรมเนียม และค่านิยมขององค์กรได้ยากก็จะแนะนำให้ไปทำงานที่อื่นด้วยเช่นกัน ค่านิยมในการให้การพยาบาลอย่างมีคุณภาพเป็นสิ่งที่หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลพยายามเสริมสร้างให้เกิดขึ้น และฝ่ายปฏิบัติการก็รับไว้ด้วยความกระตือรือร้น ด้วยเหตุนี้ Magnet hospital จึงได้ชื่อว่าเป็นโรงพยาบาลที่มีความเป็นเลิศในการให้การพยาบาล

6. ทำแต่ธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญและเกี่ยวเนื่อง (stick to the knitting) การทำงานเฉพาะในสิ่งที่มีความเชี่ยวชาญและเกี่ยวเนื่องเป็นหลักการเดียวที่ไม่ค่อยจะสอดคล้องกับฝ่ายการพยาบาลของ Magnet hospital ความอยู่รอดของโรงพยาบาลและฝ่ายการพยาบาลในปัจจุบันคือ การเปลี่ยนแปลงและการสร้างงานใหม่ให้เกิดขึ้นอยู่เสมอแทนที่จะทำแต่งงานที่มีความชำนาญเพียงอย่างเดียว

7. รูปแบบเรียบง่าย ธรรมดา พนักงานอำนวยความสะดวก (simple form, lean staff) Magnet hospital จะมีหัวหน้าอยู่สองระดับคือ หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล และหัวหน้าตึกเท่านั้น บริษัทธุรกิจดีเด่น และ Magnet hospital มีโครงสร้างซึ่งเปรียบเสมือนเสาหลักในการทำงานที่โดดเด่น 3 อย่าง คือ เสาหลักแห่งความมั่นคง (stability pillar) เสาหลักแห่งความเป็นเจ้าของ (entrepreneurial pillar) และเสาหลักแห่งการละลายความเคยชิน (habit-breaking pillar)

พนักงานใน Magnet hospital มีความรู้สึกมั่นคงในตัวเอง โนงาน ในเพื่อนร่วมงาน ความรู้สึกที่มั่นคงนี้ช่วยให้การทำงานร่วมกันมีความยืดหยุ่น เปลี่ยนแปลงได้ทุกเวลาที่เห็นว่าสมควรและเหมาะสม พนักงานมีความคิดอยู่เสมอว่าเขาเป็นเจ้าของโรงพยาบาลร่วมกับพนักงานคนอื่น ๆ ดังนั้นการทำงานในหน่วยเล็ก ๆ แต่ละหน่วยจึงทำกันอย่างดีที่สุด และคิดอยู่เสมอว่าจะสร้างงานใหม่ให้เกิดขึ้นได้อย่างไร การทำงานของพยาบาลในระดับหัวหน้าตึก จะไม่ติดอยู่กับวิธีการและรูปแบบการทำงานแบบเก่า แต่มักจะเปิดโอกาสให้พยาบาลรุ่นใหม่มีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ โดยเห็นได้จากการรับพยาบาลใหม่เข้ามา หัวหน้าตึกจะไม่บอกให้ทำตามรูปแบบการทำงานที่เคยทำมาแต่เดิม แต่จะบอกว่าการมาทำงานที่นี่มีอะไรที่จะช่วยให้งานดีขึ้นและตนเองมีส่วนช่วยในงานนี้มากน้อยแค่ไหน ดังนั้นพนักงานทุกคนพยายามปรับตัวให้เข้ากับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการทำงานอยู่เสมอจนกลายเป็นธรรมเนียมไป การกระจายอำนาจลงไปถึงระดับผู้ปฏิบัติงาน หัวหน้าตึกแต่ละหน่วยจะมี O.C. unit base และมีมาตรฐานการทำงานเป็นของตนเอง

8. เข้มงวดและผ่อนคลายในเวลาเดียวกัน (simultaneous loose-tight properties) มีผู้ตั้งข้อสงสัยว่า การทำงานอย่างมีอิสระในสภาพการทำงานที่เน้นความเข้มงวดนั้นจะเป็นไปได้ได้อย่างไร การทำงานอย่างอิสระและมีเอกภาพได้จะต้องตั้งอยู่บนฐานของหลักการที่เข้มงวดเสมอ (autonomy is product of discipline) หลักการอันเข้มงวดในคุณค่าบางอย่างขององค์กรจะเป็นเสมือนกรอบที่จะขึ้นนำการทำงานในแนวทางที่ถูกต้อง คุณค่าที่เด่นชัดอย่างหนึ่งใน Magnet hospital คือ การเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนมีอิสระและมีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน โดยเน้นคุณค่าของการทำงานและการบริการอย่างมีคุณภาพโดยเคร่งครัด Peters และ Waterman พบว่า ความเข้มงวดในคุณค่าบางอย่างในองค์กรทำให้คุณค่านั้น ๆ มีความชัดเจนมากขึ้น เมื่อพนักงานมองเห็นคุณค่าขององค์กรอย่างชัดเจนก็จะช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น Magnet hospital และบริษัทธุรกิจที่ดีเด่นจะเข้มงวดในเรื่องคุณภาพของผลิตภัณฑ์ และคุณภาพการ

ให้บริการ แต่ในขณะเดียวกันก็ผ่อนปรนให้พนักงานตัดสินใจทำงานกันเองอย่างมีเอกภาพตามคุณค่าที่วางไว้ อย่างชัดเจน

สรุป

โรงพยาบาลต่าง ๆ กำลังดำเนินกิจการในรูปแบบของธุรกิจจำเป็นจะต้องศึกษาวิธีการดำเนินงานของบริษัทธุรกิจดีเด่นมาเป็นแบบอย่างในการทำงาน Magnet hospital ได้ชื่อว่าเป็นโรงพยาบาลที่ดีเด่น เพราะมีรูปแบบการดำเนินงานคล้ายคลึงกับบริษัทธุรกิจที่ดีเด่น คือมีค่านิยมร่วมในเรื่องคุณภาพของงานเด่นชัดมาก พนักงานทำงานอย่างมีเอกเทศ ขั้นตอนน้อย การติดต่อสื่อสารดำเนินไปแบบเรียบง่ายเป็นกันเอง มีการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง และกระตุ้นให้พนักงานทุกคนได้มีโอกาสทำงานอย่างเต็มความสามารถ ให้คุณค่าในการศึกษาเพิ่มเติม ให้เกียรติ ให้ความเอาใจใส่ดูแล เอื้ออาทรแก่พนักงานทุกคนอย่างใกล้ชิด และเห็นอสังอื่นใดทั้งหมด พนักงานทุกคนพยายามที่จะทำงานให้ได้ถึงความเป็นเลิศอยู่เสมอ

ความสำคัญอีกประการหนึ่งที่ทำให้ Magnet hospital เป็นโรงพยาบาลที่มีความเป็นเลิศ นั่นก็คือคุณค่าในการทำงานอย่างมีคุณภาพเด่นชัดมาก ผู้บริหารโรงพยาบาลจะสำรวจคุณค่าขององค์กรอย่างใกล้ชิด และหาทางที่จะเสริมสร้างคุณค่าเหล่านั้นออกมาให้พนักงานได้เห็นอย่างเด่นชัด เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของทุกคน แต่เป็นที่น่าเสียดายที่โรงพยาบาลทั่วไปมักจะทุ่มเทความสนใจไปยังเรื่องราคา เรื่องกำไร ขาดทุน จนลืมคิดถึงคุณค่าขององค์กรไป การคิดถึงเรื่องราคาไม่ใช่สิ่งไม่ดี แต่เรื่องราคาเพียงอย่างเดียวไม่ได้ทำให้งานมีคุณภาพขึ้นมาได้ การเสริมสร้างงานให้มีคุณภาพเหมาะสมกับราคานั้นทำได้โดยการคัดเลือกพนักงานในทุกระดับให้มีค่านิยมสอดคล้องกับค่านิยมขององค์กร โดยเฉพาะบุคลากรในฝ่ายบริหาร และสิ่งสำคัญที่สุดคือ คุณค่าของฝ่ายการพยาบาลจะต้องสอดคล้องกับคุณค่าของแผนกต่าง ๆ ในโรงพยาบาลด้วย

3. การสร้าง การเรียนรู้ และการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การ

3.1 การสร้างวัฒนธรรมองค์การ

แนวความคิดของการสร้างวัฒนธรรมองค์การขึ้นใหม่ สืบเนื่องจากแนวคิดที่ว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ ทั้งนี้ก็เพราะว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นเรื่องของความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และวิถีชีวิตของพนักงานที่อยู่ในองค์การ สิ่งเหล่านี้สามารถเปลี่ยนแปลงได้แต่ก็เป็นเรื่องยากและใช้เวลานาน ส่วนใหญ่เมื่อพูดถึงการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ ก็มักจะสายหัวปฏิเสธที่จะจับเรื่องนี้มาเป็นจุดเด่น (Highlight) ของการบริหารองค์การ แต่มีบางองค์การที่จะให้ความสำคัญในเรื่องนี้เป็นอย่างมาก

หรือบางแห่งให้ความสำคัญเป็นอันดับแรกของการดำเนินงาน ดังนั้นหากคิดว่าวัฒนธรรมองค์การของบริษัทไม่เอื้อต่อการดำเนินงานของบริษัทแล้ว จำเป็นต้องสร้างวัฒนธรรมองค์การขึ้นมาใหม่โดยมีความเชื่อว่า "วัฒนธรรมองค์การสามารถเปลี่ยนแปลงได้" (วันทนา กอวัฒนสกุล, 2539)

แม้ว่าผู้บริหารจะเห็นความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ หรือการสร้างวัฒนธรรมองค์การขึ้นมาใหม่ แต่ยังไม่กล้าตัดสินใจ เพราะวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่เปลี่ยนได้ยากยิ่ง วัฒนธรรมแข็งแกร่งเท่าใดยิ่งเปลี่ยนยากเท่านั้น วัฒนธรรมที่แข็งแกร่งทำให้องค์การ พนักงานส่วนใหญ่ต่อต้านขัดขวางการเปลี่ยนแปลงโดยแสดงพฤติกรรมทางวัฒนธรรมที่ชัดเจนออกมา นั่นคือปกป้องวัฒนธรรมองค์การที่มีอยู่เดิม การที่ต้องสู้กับวัฒนธรรมองค์การที่มีอยู่เดิมและมีคนไม่เห็นด้วยต่อต้าน คัดค้าน แสดงปฏิกิริยาตอบโต้ในระดับต่าง ๆ การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การจึงต้องใช้กลยุทธ์ จังหวะ การสื่อสาร ฯลฯ ที่เหมาะสม (กริช สืบสนธิ์, 2538) ซึ่ง วันทนา กอวัฒนสกุล (2539) ได้ศึกษาพบว่า กลยุทธ์ในการสร้างวัฒนธรรมองค์การ ได้แก่

3.1.1 การกำหนดเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม

การที่จะสร้างวัฒนธรรมองค์การขึ้นมาใหม่ได้ ก็ต้องมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเดิม แต่ทั้งนี้มิได้หมายความว่า จะต้องเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การในทุกเรื่อง เป้าหมายการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมไม่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงรูปแบบของบุคลิกภาพของทุกคนในทุกเรื่อง อาจเปลี่ยนแปลงในบางจุดหรือบางเรื่องที่เป็นจุดที่สำคัญเท่านั้น

ในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การนี้จะมีส่วนประกอบที่สำคัญอยู่ 2 ส่วนคือ

- การตรวจสอบวัฒนธรรมองค์การ ว่าในเรื่องใดควรจะมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา
- การนำไปปฏิบัติให้เกิดความเปลี่ยนแปลง ดังนั้นสิ่งแรกที่จะต้องทราบก็คือ องค์การกำลังเผชิญกับปัญหาอะไรที่รุนแรงที่สุด และจะเปลี่ยนแปลงอะไรบ้างในเรื่องความเชื่อ ทศนคติ ค่านิยม และวิถีชีวิตของคนในองค์การ

3.1.2 การทำทันที

เมื่อกำหนดว่าจะเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การอะไรบ้าง และจะสร้างวัฒนธรรมองค์การอะไรมาแทนของเดิมนั้น จะต้องขึ้นอยู่กับกระบวนการทำงาน โครงสร้างองค์การ ระบบการบริหาร

ทรัพยากรมนุษย์ การจัดการ การบังคับบัญชา และภาวะผู้นำ ซึ่งถ้าหากสามารถเปลี่ยนแปลงสิ่งดังกล่าวก็จะสามารถเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรได้

ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรมีปัจจัยที่ทำให้บุคคลในองค์กรมีทัศนคติ ค่านิยม และความคาดหวังร่วมกัน จนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กรดังต่อไปนี้ (Greenberg, J. and Baron, A.R., 1995)

- **ผู้ก่อตั้งองค์กร (Founders of the company)**

ผู้ก่อตั้งองค์กร มักจะเป็นบุคคลที่มีความคล่องแคล่ว มีค่านิยมเข้มแข็ง และมีวิสัยทัศน์ (Vision) ที่ชัดเจนว่าการดำเนินการขององค์กรควรจะดำเนินไปในทิศทางใด และจะต้องมีค่านิยมหรือวัฒนธรรมอย่างไร

บทบาทที่สำคัญของผู้ก่อตั้งองค์กร คือ การคัดเลือกคณะทำงานเริ่มแรกต่อไปก็จะมีการถ่ายทอดทัศนคติและค่านิยมต่าง ๆ ที่ต้องการไปยังพนักงานใหม่ต่อ ๆ ไป ทัศนคติ และค่านิยมเหล่านี้จะเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปในองค์กรจนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กรในที่สุด

ขั้นตอนการรับสมัคร และคัดเลือกพนักงานเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญในการสร้างและรักษาวัฒนธรรมขององค์กรไว้ กล่าวคือ ในการรับสมัครและคัดเลือกพนักงานนั้น องค์กรจะได้ทราบถึงทัศนคติและค่านิยมของผู้สมัครว่ามีความเหมาะสม หรือเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับองค์กรหรือไม่ นอกจากนี้ในขั้นตอนดังกล่าวองค์กรอาจจะเปิดโอกาสให้ผู้สมัครได้รับรู้ถึงวัฒนธรรมองค์กรด้วย

- **ประสบการณ์ขององค์กรกับสิ่งแวดล้อมภายนอก (Organization's experience with the external environment)**

องค์กรทุกองค์กรจำเป็นต้องหาช่องว่างในตลาด เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดและเจริญเติบโตต่อไปได้ ซึ่งในการหาช่องว่างดังกล่าวนี้ องค์กรอาจจะต้องมีการค้นหาวัฒนธรรมองค์กรบางประการ รวมถึงวิธีการทำงานที่ดีกว่าคู่แข่ง ตัวอย่างเช่น บริษัทหนึ่งอาจเห็นว่าการส่งสินค้าที่ปราศจากตำหนิ หรืออีกนัยหนึ่งคือเน้นคุณภาพของสินค้า จะเป็นช่องว่างในตลาด ซึ่งเป็นโอกาสดีของกิจการ ดังนั้นบริษัทดังกล่าวจึงมีวัฒนธรรมที่เน้นคุณภาพ เช่น อาจจะมีการนำ TQM มาใช้ ในทางตรงข้ามอีกบริษัทอาจเห็นว่าสินค้าที่มีคุณภาพกลาง ๆ แต่ราคาถูก จะเป็นโอกาสที่ดีที่สุด บริษัทนั้นก็จะมีวัฒนธรรมที่เน้นความเป็น Price Leadership

- **การติดต่อระหว่างกลุ่มในองค์การ (Contact between groups of individuals within an organization)**

จากการศึกษาพบว่า ผู้ที่มีการติดต่อกับบุคคลอื่นเป็นปกตินั้น จะรับรู้เหตุการณ์ไปในทางเดียวกับคนอื่น ในขณะที่ผู้ที่ไม่ค่อยมีการติดต่ออาจมีการรับรู้ต่างไป ซึ่งการที่สมาชิกในองค์การมีการแปลความหมาย หรือรับรู้เหตุการณ์หรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นไปในทิศทางเดียวกันนั้น จะทำให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์การในที่สุด ดังนั้นในการสร้างวัฒนธรรมองค์การควรคำนึงถึงเรื่องต่าง ๆ ต่อไปนี้

- การเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่กระทบต่อวัฒนธรรม ควรได้รับการสนับสนุนจากกลุ่มที่สำคัญต่าง ๆ
- หากต้องการกระจายวัฒนธรรมไปทั้งองค์การ ควรมีการเพิ่มความสัมพันธ์หรือการติดต่อระหว่างกลุ่มต่าง ๆ
- บางครั้งเหตุการณ์ที่ดูเหมือนว่าเล็ก ๆ ในสายตาของกลุ่มอาจเป็นเรื่องใหญ่ในสายตาของกลุ่มอื่น

3.2 การเรียนรู้ การถ่ายทอด และเครื่องมือในการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การ

3.2.1 การเรียนรู้และการถ่ายทอดวัฒนธรรม

วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่จะต้องมีการเรียนรู้และการถ่ายทอดสืบต่อกันไป ซึ่งคนแต่ละคนมีวิธีการในการเรียนรู้เรื่องราวเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การแตกต่างกันออกไป เพราะเป็นความสนใจ ความสามารถส่วนบุคคล คนแต่ละคนสามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง ด้วยประสบการณ์ในการทำงาน เมื่อทำงานอยู่ในองค์การนานยิ่งขึ้นก็ยิ่งซึมซาบวิถีชีวิตความเป็นอยู่ และถูกอิทธิพลของผู้ที่ร่วมงานด้วย ค่อย ๆ ย่อมให้เกิดความเชื่อ ค่านิยม ไปในทำนองเดียวกัน

การเรียนรู้และการถ่ายทอดวัฒนธรรมแก่บุคลากรใหม่มี 4 แนวทางคือ

- 3.2.1.1 การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การโดยตนเอง
- 3.2.1.2 การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การโดยผ่านการถ่ายทอดส่วนบุคคล
- 3.2.1.3 การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การโดยผ่านการถ่ายทอดของกลุ่ม
- 3.2.1.4 การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การโดยผ่านการถ่ายทอดขององค์การ

3.2.1.1 การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การโดยตนเอง

เป็นการเรียนรู้ด้วยการกระทำ การลองผิดลองถูกโดยตัวบุคลากรเอง ภายหลังจากที่องค์การได้คัดเลือกบุคลากรและบรรจุเข้าทำงาน เขาจะค่อย ๆ เรียนรู้วัฒนธรรมองค์การด้วยตนเอง ดังนั้นความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเอง การรู้จักสังเกตการใช้ชีวิตของเพื่อนร่วมงาน ความเชื่อ ค่านิยม ก็จะขึ้นอยู่กับความสามารถเฉพาะตัวของคนแต่ละคนในการตีความหรือให้ความหมายในสิ่งที่ตนได้ประสบ ซึ่งอาจเกิดการตีความผิด เข้าใจผิด และค่อย ๆ ปรับเปลี่ยนไปสู่ความเข้าใจที่ถูกต้อง การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การเช่นนี้จะเสียเวลามาก และพนักงานมักจะไม่อดทน ขณะเดียวกันในบางครั้งอาจเกิดความตื่นตระหนกทางวัฒนธรรม ทำให้ทำงานได้ไม่นานก็ต้องยื่นใบลาออก หรือมองหาที่ทำงานแห่งใหม่ทันทีหลังจากเริ่มทำงานไปไม่กี่สัปดาห์

การเรียนรู้ด้วยตนเองขึ้นอยู่กับพื้นฐานเดิมที่แต่ละบุคคลได้สั่งสมมา ไม่ว่าจะเป็นพื้นฐานด้านการศึกษาอบรม การเลี้ยงดูในครอบครัว สถาบัน กลุ่มเพื่อน ขนบธรรมเนียมประเพณี และวัฒนธรรมของกลุ่ม สิ่งเหล่านี้ล้วนมีอิทธิพลต่อการตีความหรือให้ความหมายในสิ่งที่มากระทบ หรือได้พบเห็นของคนแต่ละคน นำไปสู่ความแตกต่างกันด้วยความคิด ความรู้ ความเข้าใจ

3.2.1.2 การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การโดยผ่านการถ่ายทอดส่วนบุคคล

การถ่ายทอดวัฒนธรรมโดยตัวบุคลากรเก่ามี 2 ลักษณะ คือ

- การถ่ายทอดอย่างเป็นทางการ หมายความว่า องค์การได้นำเอาระบบที่เลี้ยงมาใช้โดยมอบหมายให้บุคลากรเก่าคอยดูแล อบรม ถ่ายทอดเรื่องค่านิยม ความเชื่อ วิถีการทำงานนอกเหนือจากที่บุคลากรใหม่ได้ทราบมาแล้วจากการปฐมนิเทศก่อนเข้าทำงาน พนักงานเก่าจะค่อย ๆ บอกเล่าเรื่องราวและวิธีการต่าง ๆ แก่พนักงานใหม่ ตามความรู้ความเข้าใจของตนเอง

- การถ่ายทอดอย่างไม่เป็นทางการ มีลักษณะคล้ายกับการปล่อยให้พนักงานใหม่ เรียนรู้วัฒนธรรมองค์การด้วยตนเอง เพียงแต่จะมีคนเก่าที่สนใจพนักงานใหม่ผู้นั้น หรือพนักงานใหม่รู้สึกว่าคุณพนักงานเก่าผู้นั้นพอนำเชื่อถือ สนับสนุนด้วย ก็จะมีการสนทนาพูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการถึงเรื่องราวต่าง ๆ ในรายละเอียด

ไม่ว่าจะเป็นการถ่ายทอดอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ เมื่อผ่านการตีความของบุคคลผู้หนึ่งแล้วส่งต่อไปยังบุคคลอีกผู้หนึ่งย่อมมีโอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด อาจมีการ

เสริมแต่งทัศนคติส่วนตัวของผู้ถ่ายทอดลงไปด้วย ขึ้นอยู่กับบทบาททางวัฒนธรรมของผู้ที่ถ่ายทอดนั้นว่าจะเป็นนักนิเทศ นักเทศน์ นักทำงาน ฯลฯ

3.2.1.3 การเรียนรู้วัฒนธรรมโดยผ่านการถ่ายทอดของกลุ่ม

เมื่อคนใหม่เข้าไปอยู่ในองค์กรที่ย่อมจะมีหน่วยงานที่สังกัดอยู่ หน่วยงานนั้นจะประกอบด้วยกลุ่มคน จึงเป็นที่หวังว่ากลุ่มคนนั้นจะถ่ายทอดค่านิยม ความเชื่อขององค์กรโดยส่วนรวมไปยังพนักงานใหม่ ซึ่งความคาดหวังเช่นนี้อาจผิดพลาด เนื่องจากกลุ่มพยายามที่จะถ่ายทอดแต่เฉพาะวัฒนธรรมย่อยของกลุ่ม คำอธิบายง่าย ๆ คือ ค่อย ๆ กลืนคนใหม่ให้เห็นดีเห็นงามกับความเชื่อ ค่านิยมเฉพาะกลุ่มไปด้วย รวมทั้งวิธีปฏิบัติซึ่งองค์กรไม่ยอมรับเนื่องจากขัดกับความเชื่อ ค่านิยมของส่วนรวม ซึ่งได้กำหนดออกมาเป็นนโยบายในการปฏิบัติงาน

กลุ่มย่อยมีอิทธิพลต่อตัวบุคคล เพราะเป็นธรรมชาติแห่งความต้องการของมนุษย์ที่ต้องการการยอมรับ ต้องการกลุ่มที่ตนสังกัด ต้องการเพื่อน ดังนั้นเมื่อก้าวเข้าสู่องค์กรการสร้างสายสัมพันธ์จะเกิดขึ้น ถ้าหากองค์กรขาดการวางแผนและมีกลวิธีในการให้เรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรเป็นหลัก คนใหม่ก็จะเข้าสู่สังกัดกลุ่มย่อย ยึดถือบรรทัดฐานของกลุ่มเป็นหลัก และกลายเป็นแรงเสริมให้วัฒนธรรมย่อยแข็งแกร่งยิ่งขึ้น ทั้งนี้ที่วัฒนธรรมหลักหรือโดยองค์การส่วนรวมอ่อนตัวลง วัฒนธรรมกลุ่มย่อยก็จะเข้มแข็งขึ้นและแพร่กระจายไปทั่ว การลอกเลียนแบบจากกลุ่มอื่น ๆ จะมีมากขึ้น หากวัฒนธรรมย่อยเป็นแรงเสริมวัฒนธรรมขององค์กรก็ยิ่งผลักดันให้วัฒนธรรมองค์กรแข็งแกร่งยิ่งขึ้น หากตรงกันข้ามก็จะกลายเป็นมูลเหตุแห่งความเปลี่ยนแปลงด้านค่านิยม ความเชื่อ และวัฒนธรรมองค์กร ความแตกร้าง การแบ่งออกเป็นกลุ่มเป็นพวก ทำให้การเดินทางไปสู่เป้าหมายขององค์กรล่าช้าลง

3.2.1.4 การเรียนรู้วัฒนธรรมโดยผ่านการถ่ายทอดขององค์กร

ในองค์กรที่ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของวัฒนธรรม โดยต้องการจะหล่อหลอมคนใหม่กับคนเก่าเข้าด้วยกัน มุ่งที่จะให้คนใหม่ได้รู้ค่านิยมและความเชื่อขององค์กร นำมาซึ่งนโยบายและวิธีการปฏิบัติงาน ตลอดจนกระบวนการในการตัดสินใจ ผู้บริหารก็จะพยายามให้แนวทางแก่แผนกต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการรับพนักงานใหม่ให้ยึดแนวปฏิบัติ โดยเริ่มจากการประกาศรับสมัคร ก็จะแจ้งให้ผู้สมัครทราบล่วงหน้าว่าในองค์กรนี้ต้องการคนประเภทใด ในองค์กรนี้มีลักษณะการทำงานอย่างไร ในการสอบสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกตัวผู้สมัครที่ดีที่สุดก็จะแจ้งให้ผู้สมัครทราบว่าองค์กรนี้มีวิถีชีวิตการทำงานอย่างไร อะไรคือค่านิยมที่ยอมรับและไม่ยอมรับ มีความเชื่อในเรื่องใดอย่างไร มีขนบธรรมเนียมอย่างไรในการทำงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้อยู่นอกเหนือกฎเกณฑ์การทำงานตามปกติ และอาจไม่มีการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร

องค์การจะค่อย ๆ ถ่ายทอดวัฒนธรรมขององค์การโดยส่วนรวมไปยังบุคลากรใหม่ที่ละน้อย ๆ ในการฝึกอบรมระยะแรก และในระยะต่อมา และจัดการอบรมทบทวนอย่างต่อเนื่อง จะไม่มีเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารวัฒนธรรมในองค์การโดยตรง แต่จะแฝงอยู่ในเรื่องต่าง ๆ ของการอบรมแต่ละครั้ง นี่เป็นเหตุให้วัฒนธรรมขององค์การแข็งแกร่ง สามารถที่จะสร้างจิตสำนึก ความรับผิดชอบในค่านิยมที่ช่วยพนักงานทุกคนเข้าด้วยกัน และนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ

3.2.2 เครื่องมือในการถ่ายทอดวัฒนธรรมขององค์การ (Tools for Transmitting Culture)

Greenberg and Baron ได้ศึกษาเครื่องมือในการถ่ายทอดวัฒนธรรมขององค์การ หรือเครื่องมือที่ช่วยให้บุคคลในองค์การเกิดการเรียนรู้วัฒนธรรม พบว่ามีดังต่อไปนี้

3.2.2.1 สัญลักษณ์ (Symbols) สัญลักษณ์ทางวัตถุเป็นสิ่งที่สื่อถึงภาพพจน์รวมทั้งวัฒนธรรมขององค์การ มีการศึกษาเกี่ยวกับการใช้สัญลักษณ์ที่น่าสนใจ คือการศึกษาของ Omstein โดยการแสดงภาพบริเวณต้อนรับของบริษัทในแบบต่าง ๆ ให้คนทั่วไปชมแล้วให้ประเมินภาพลักษณ์ของบริษัทนั้น ๆ ผลการศึกษาพบว่า สัญลักษณ์ที่ต่าง ๆ กันจะสื่อถึงภาพลักษณ์ที่ต่างกัน อาทิ บริษัทที่มีบริเวณต้อนรับเต็มไปด้วยดอกไม้ ต้นไม้ จะสื่อถึงความเป็นมิตร และการให้ความสำคัญกับคน ส่วนบริษัทที่ตกแต่งบริเวณต้อนรับด้วยเหรียญรางวัลและถ้วยรางวัล แสดงให้เห็นถึงการเน้นความสำเร็จ เป็นต้น

3.2.2.2 เรื่องเล่า (Stories) คือการเล่าเรื่องราวในอดีตขององค์การ ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เรื่องราวต่าง ๆ เหล่านี้จะสะท้อนแง่มุมของวัฒนธรรมขององค์การได้เป็นอย่างดี ที่สำคัญเรื่องเล่าไม่จำเป็นต้องเป็นเหตุการณ์ยิ่งใหญ่ เรื่องราวเล็ก ๆ ก็อาจกลายเป็นตำนานได้

3.2.2.3 คำศัพท์แสลง (Jargon) หรือคำพิเศษที่ใช้เฉพาะในองค์การ รวมทั้งคำย่อต่าง ๆ อาจจะทำให้ผู้เข้าทำงานใหม่ ๆ ไม่เคยชิน แต่จะเกิดการเรียนรู้และปรับตัวได้ คำต่าง ๆ เหล่านี้เป็นสิ่งหนึ่งที่ทำให้ผู้ใช้รู้สึกถึงความเป็นสมาชิกขององค์การ และความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน ซึ่งความรู้สึกดังกล่าวเป็นรากฐานสำคัญในการถ่ายทอดวัฒนธรรม

3.2.2.4 หลักการของบริษัท (Statements of Principle) เป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดวัฒนธรรมขององค์การไปยังบุคคลต่าง ๆ โดยตรง บางองค์การอาจจะทำเป็นลายลักษณ์อักษรให้ทุก ๆ คนในองค์การได้อ่านและรับรู้ถึงหลักการขององค์การ

3.2.3 บทบาทของผู้บริหารในการถ่ายทอดวัฒนธรรม

แม้ว่าวัฒนธรรมจะเป็นวิถีชีวิตขององค์การซึ่งอาจทำให้หลายคนคิดว่าจะค่อย ๆ หล่อหลอมเกิดขึ้นเองเมื่อเวลาผ่านไป แต่ในองค์การแต่ละแห่งจะมีสิ่งแทรกซ้อนเกิดขึ้นเสมอ บางครั้งเรียกว่า การเมืองในองค์การ เนื่องจากมนุษย์เมื่อทำงานไประยะหนึ่ง มีสิ่งตอบสนองความต้องการต่าง ๆ ซึ่งเป็นความต้องการพื้นฐานครบถ้วนแล้ว ย่อมมีความต้องการระดับสูงขึ้นไป ต้องการตำแหน่ง ต้องการอำนาจ ต้องการให้เป็นที่ยอมรับนับถือ ฯลฯ ความต้องการเหล่านี้ทำให้เกิดการแสวงหาอำนาจ สร้างอิทธิพลของคนแต่ละคน แต่ละกลุ่มขึ้นในองค์การ และพฤติกรรมการณ์เช่นนี้จะมีผลกระทบต่อวัฒนธรรมขององค์การ ดังนั้น บทบาทสำคัญของผู้บริหารคือจะต้องพยายามถ่ายทอดวัฒนธรรมที่ช่วยให้องค์การแข็งแกร่งอยู่เสมอ การถ่ายทอดนี้มีได้เป็นการต่อต้านความเปลี่ยนแปลงทางการเมืองในองค์การ แต่เป็นความพยายามในการรักษาวัฒนธรรมขององค์การโดยมิให้วัฒนธรรมย่อยที่กลุ่มบุคคลสร้างขึ้นมีอิทธิพลเหนือบุคลากร และนำองค์การไปสู่ความเสื่อมอย่างไม่คาดคิด ขณะที่กลุ่มบุคคลดังกล่าวก็ตกอยู่ในความประมาทและขาดความเข้าใจในเรื่องวัฒนธรรมขององค์การ โดยไม่รู้ตัวว่าวัฒนธรรมย่อยใหม่ ๆ ที่ตนสร้างขึ้นจะนำไปสู่ความแตกแยก และทำให้องค์การชะลอหรือไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้

ในองค์การที่มีวัฒนธรรมแข็งแกร่ง ผู้บริหารรู้และเข้าใจวัฒนธรรมขององค์การของตนเป็นอย่างดีก็จะทำหน้าที่เป็นผู้นำในการเสริมสร้างวัฒนธรรมขององค์การให้แข็งแกร่งยิ่งขึ้น โดยสวมบทบาทเป็นผู้นำในการถ่ายทอด ตอกย้ำ วัฒนธรรมเหล่านั้น บุคลากรจะเห็นพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างและปฏิบัติตาม

3.2.4 การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์การ

โดยปกติแล้ววัฒนธรรมขององค์การเป็นสิ่งที่ค่อนข้างมั่นคง แต่อย่างไรก็ตามในบางกรณีก็มีความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม และการดำเนินงานขององค์การ อันเกิดจากเหตุการณ์ภายนอก เช่น เงื่อนไขทางการตลาด เทคโนโลยีใหม่ ๆ นโยบายของรัฐบาล และปัจจัยอื่น ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปตามเวลา ทำให้ต้องมีการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบการทำธุรกิจขององค์การ นอกจากนี้การตัดสินใจเปลี่ยนแปลงโครงสร้างภายในหรือการปฏิบัติงานขั้นพื้นฐานขององค์การ การตัดสินใจในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ในบริษัท ซึ่งอาจจะขัดแย้งหรือสนับสนุนต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การ รวมไปถึงการเปลี่ยนสถานที่เกิดบรรทัดฐานใหม่ หรือยอมรับพฤติกรรมและทัศนคติร่วมกัน เหล่านี้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมที่มีอยู่

ผู้บริหารส่วนใหญ่วิตกมากเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง แต่ผู้บริหารน้อยคนที่จะเน้นว่าการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อวัฒนธรรมด้านใด ผลก็คือบ่อยครั้งที่การเปลี่ยนแปลงไม่สำเร็จ สิ่งที่ตามมาคือความโกรธ บุคลากรอารมณ์เสีย การเปลี่ยนแปลงไม่ว่าเรื่องใดเป็นการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมด้วยเช่นกัน (กรีซ ลีบสันท์, 2538) คำแนะนำบางประการสำหรับผู้บริหารเพื่อจัดการในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมคือ

1. โดยทั่วไปคนมักต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เพราะขัดกับวิถีที่เคยปฏิบัติ อย่างไรก็ตาม อิทธิพลของความผูกพันระหว่างบุคคลต่อบุคคล การสื่อสารระหว่างบุคคลเพื่อยอมรับกันและกันเป็นเครื่องหมายของการอยู่ร่วมกันในวัฒนธรรม และมีน้อยคนที่ต้องการอยู่อย่างโดดเดี่ยวในองค์กร ผลก็คือ การทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรให้สำเร็จต้องเริ่มจากการที่ทุกคนเห็นพ้องกัน ดังนั้นควรใช้ความสัมพันธ์ของกลุ่มเพื่อน เมื่อมีการนำเอาวัฒนธรรมใหม่มาใช้

2. ความเปิดเผยและความไว้วางใจ มีอิทธิพลที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ การเปลี่ยนแปลงที่เริ่มโดยคนในองค์กรมักเกิดได้รวดเร็ว และขยายกว้างออกไปในองค์กรมากกว่าการเปลี่ยนแปลงที่เริ่มจากคนนอกองค์กร

3. ต้องสนใจสร้างทักษะและฝึกรวมล่วงหน้าก่อนการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารควรให้โอกาสพนักงานได้ฝึกฝนโดยการวางแผนการฝึกรวม การเรียนรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมใหม่

4. พนักงานจะต้องใช้เวลาในการทำความเข้าใจกับการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารต้องใช้เวลาและต้องมีความยืดหยุ่น การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมที่สำเร็จส่วนใหญ่มักจะถูกปรับและประยุกต์โดยคน และวัฒนธรรมนั้นต้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทั่วไปของคน ดังนั้นผู้บริหารควรจะ

- ชี้แนวคิดการเปลี่ยนแปลงว่าจะมุ่งไปในทิศทางใด
- เริ่มกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ทุกคนเข้ามาเกี่ยวข้อง และเปิดโอกาสให้

คนปรับประยุกต์แนวคิดของการเปลี่ยนแปลงตามที่เขาเห็นว่าเหมาะสม การเข้าไปจัดการกระบวนการมากเกินไปจะมีผลทำให้การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมไม่สำเร็จ

โดยสรุปวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงปรับตัวไปได้เมื่อเวลาผ่านไป ค่านิยมความเชื่อต่าง ๆ อันเป็นรากฐานสำคัญขององค์การอาจได้รับผลกระทบจากความเปลี่ยนแปลงภายนอก ด้วยเหตุนี้บุคลากรขององค์การควรมีโอกาสส่วนร่วมในการทบทวนจุดยืนของตนเอง ทบทวนเพื่อตระหนักถึงค่านิยมที่อยู่ร่วมกันว่ายังคงทันสมัย สมควรยึดต่อไปหรือไม่ การเรียนรู้และถ่ายทอดวัฒนธรรมระหว่างบุคลากรอย่างเป็นทางการโดยผ่านเครือข่ายการสื่อสารตามลักษณะการจัดองค์กร และผ่านเครือข่ายการสื่อสารวัฒนธรรม มีผลต่อการรักษาวัฒนธรรมโดยการยอมรับและยึดถือ พอ ๆ กับการสร้างแนวคิดใหม่ ๆ เกี่ยวกับค่านิยมและความเชื่อซึ่งเบี่ยงเบนไปจากเดิม การติดตามและเฝ้ามองอย่างพินิจพิเคราะห์เรื่องวัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารระดับต่าง ๆ จะต้องให้ความสนใจ

4. เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1 ผลงานวิจัยในประเทศไทย

ไพศาล ไกรสิทธิ์ (2524) ศึกษาวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมการทำงานของคนไทย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้มี 2 ประเภท คือ 1) เอกสารสิ่งตีพิมพ์ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ จำนวน 210 เรื่อง ซึ่งเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา 2) คนไทยที่ประกอบอาชีพต่าง ๆ ในจังหวัดราชบุรี จำนวน 160 คน ซึ่งรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ตามแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้น ผลการวิจัยพบว่า

1 คนไทยมีแนวความคิดและความเชื่อเกี่ยวกับการทำงานดังนี้ 1) การทำงานและการหาความสุขเป็นกิจกรรมที่สามารถทำร่วมกันได้ 2) การทำงานเพื่อการเปลี่ยนแปลง และเอาชนะภาวะแวดล้อมเป็นการกระทำที่เป็นไปได้ยาก 3) การทำงานเพียงอย่างเดียวไม่ใช่ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ชีวิตการทำงานประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว 4) การสะสมทรัพย์อันหาได้จากการทำงานไม่ใช่เป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องกระทำ

2 คนไทยมีค่านิยมเกี่ยวกับการทำงาน ดังนี้ 1) ต้องการงานที่ไม่ต้องใช้ความพยายามอย่างสม่ำเสมอ 2) ต้องการงานที่ไม่ต้องรับผิดชอบ 3) ต้องการงานที่ไม่ต้องเสี่ยง 4) ต้องการงานที่มีอิสระ

3 คนไทยมีพฤติกรรมเกี่ยวกับการทำงาน ดังนี้ 1) ไม่มีการวางแผนในการทำงาน 2) มีสมรรถภาพในการที่จะทำงานคนเดียว 3) ไม่มีประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม 4) ไม่มีวินัยในการทำงาน

4 ในวัยเด็กคนไทยได้รับการฝึกอบรมเพื่อการทำงาน ดังนี้ 1) ไม่ได้รับการฝึกอบรมให้รู้จักการทำงานเพื่อช่วยตนเอง 2) ไม่ได้รับการฝึกอบรมเพื่อเตรียมตัวที่จะทำงานอาชีพ

จากผลการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ให้ข้อเสนอแนะว่า การจะพัฒนาวัฒนธรรมการทำงานของคนไทยให้เหมาะสมยิ่งขึ้น จะต้องมีการฝึกอบรมให้รู้จักการทำงานตั้งแต่วัยเด็ก โดยเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของสถาบันครอบครัว สถาบันการศึกษาและหน่วยงานที่ตั้งขึ้นเพื่อกิจการนี้โดยเฉพาะ

ประเสริฐ จรรย์านุกูล (2536) ศึกษาวิเคราะห์ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การในการบริหารสถาบันของวิทยาลัยครูนครศรีธรรมราช จากพฤติกรรมของกลุ่มผู้บริหารและคณาจารย์ ในการบริหารงานหลักของสถาบัน โดยอาศัยกรอบความคิด 6 ประการ คือ สิ่งแวดล้อม ปณิธานของสถาบัน กุศโลบาย สารสนเทศ การขัดเกลาทางสังคม และภาวะผู้นำ ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์การของวิทยาลัยครูนครศรีธรรมราช มีลักษณะเด่นของรูปแบบวัฒนธรรมราชการ และรูปแบบวัฒนธรรมครอบครัว อาจารย์มี

ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสูง ผูกพันกันด้วยความเชื่อถือศรัทธา ปฏิบัติตามแนวประเพณี ยึดนโยบายจากกรมการฝึกหัดครู และกระทรวงศึกษาธิการมาปฏิบัติ และตัดสินใจอยู่ในกรอบของกฎระเบียบของทางราชการ ปณิธานของสถาบันคือการเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่นที่มีผลการปฏิบัติชัดเจนในรูปของการกระจายโอกาสทางการศึกษาแก่ผู้ด้อยโอกาส ให้บริการทางวิชาการแก่สถาบันการศึกษาในท้องถิ่น และการทำนุบำรุงวัฒนธรรมท้องถิ่น ผู้บริหารแสดงภาวะผู้นำในลักษณะของที่ปรึกษา และผู้ประสานความสอดคล้อง วัตถุประสงค์หลักคือ การให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล และองค์การเปลี่ยนแปลงเพื่อการขยายฐานทางวิชาการที่เน้นงานการผลิตบัณฑิต

วรพจน์ สุทธิสัย (2536) ศึกษาวัฒนธรรมองค์การกับการบริหารงานตามฐานคติของดักลาส แมคเกรเกอร์ โดยศึกษาวัฒนธรรมองค์การขององค์การหรือหน่วยงานที่ผู้บริหารมีฐานคติในการบริหารงานตามทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ McGregor และเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การขององค์การหรือหน่วยงานที่ผู้บริหารมีฐานคติในการบริหารงานตามทฤษฎี X กับวัฒนธรรมองค์การขององค์การหรือหน่วยงานที่ผู้บริหารมีฐานคติในการบริหารงานตามทฤษฎี Y ของ McGregor กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานในองค์การที่ผู้บริหารมีฐานคติในการบริหารงานตามทฤษฎี X จำนวน 32 คน และพนักงานในองค์การที่ผู้บริหารมีฐานคติในการบริหารงานตามทฤษฎี Y จำนวน 32 คน ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์การขององค์การที่ผู้บริหารมีฐานคติในการบริหารงานตามทฤษฎี Y เอื้อต่อการดำเนินงานขององค์การมากกว่า วัฒนธรรมองค์การขององค์การที่ผู้บริหารมีฐานคติในการบริหารงานตามทฤษฎี X ทั้งในด้านบรรยากาศองค์การ การเป็นผู้นำของหัวหน้างาน การเป็นผู้นำของกลุ่มเพื่อนร่วมงาน ผลของพฤติกรรมการทำงาน ค่านิยมในการทำงานของพนักงาน ปรัชญาในการดำเนินงานขององค์การ และเรื่องราวเกี่ยวกับประวัติขององค์การและบุคคลสำคัญที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์การ

วิบูลย์ ชูรินทร์ (2536) ศึกษาวัฒนธรรมการทำงานของผู้บริหารและอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง เพื่อเปรียบเทียบวัฒนธรรมการทำงานของผู้บริหารตามตัวแปรประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารโรงเรียน และขนาดโรงเรียน เพื่อเปรียบเทียบวัฒนธรรมการทำงานของอาจารย์ตามตัวแปร เพศ ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง และขนาดของโรงเรียน เพื่อทราบปัญหาและข้อเสนอแนะในการที่จะปรับปรุงวัฒนธรรมการทำงานของผู้บริหารและอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา เป็นผู้บริหารและอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง จำนวน 337 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. วัฒนธรรมการทำงานของผู้บริหารและอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาไม่แตกต่างกัน

2. วัฒนธรรมการทำงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ต่างกันด้านประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารโรงเรียน และขนาดของโรงเรียน ไม่แตกต่างกัน
3. วัฒนธรรมการทำงานของอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาด้านเพศ และขนาดของโรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ .01 ตามลำดับ
4. วัฒนธรรมการทำงานของอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาด้านประสบการณ์การดำรงตำแหน่งไม่แตกต่างกัน
5. ปัญหาและข้อเสนอแนะของผู้บริหารและอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดพัทลุง มีประเด็นปัญหาที่สำคัญ คือ อาจารย์ไม่รักและศรัทธาต่ออาชีพครู ขาดความกระตือรือร้นและความสม่ำเสมอในการทำงาน ปฏิบัติงานตามระเบียบแบบแผนเดิม ขาดระเบียบวินัยและความรับผิดชอบในการทำงาน ตลอดจนมีความสัมพันธ์เฉพาะภายในกลุ่มเท่านั้น สำหรับข้อเสนอแนะมีดังนี้ ควรสร้างขวัญและกำลังใจแก่อาชีพครูให้มากขึ้น โดยใช้สวัสดิการเพิ่มเติมพร้อมทั้งระบบติดตามผลอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งควรชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นในการพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ให้ยึดระเบียบในการทำงาน ส่วนผู้บริหารในสถานศึกษาควรมีระบบติดตามผลอย่างมีประสิทธิภาพ และควรจัดกิจกรรมให้มีการพบปะสังสรรค์กันบ้างในโอกาสอันควร

วรรณช เนตรพิศาลวนิช (2538) ศึกษาวัฒนธรรมองค์การของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาล รัฐบาล กรุงเทพมหานคร จำแนกตามรายลักษณะคือ ลักษณะสร้างสรรค์ ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา และลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว และเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การของฝ่ายการพยาบาล จำแนกตามขนาดและสังกัดขององค์การ กลุ่มตัวอย่างคือ พยาบาลวิชาชีพทุกระดับ จากโรงพยาบาลรัฐบาล 11 โรงพยาบาล จำแนกเป็น 5 สังกัด จำนวน 386 คน ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์การของฝ่ายการพยาบาลจำแนกตามลักษณะ มีลักษณะสร้างสรรค์อยู่ในระดับค่อนข้างน้อย ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชาอยู่ในระดับค่อนข้างมากถึงมาก ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าวอยู่ในระดับมากที่สุด โรงพยาบาลขนาดใหญ่มีวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์มากกว่าโรงพยาบาลขนาดเล็ก และวัฒนธรรมองค์การของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรุงเทพมหานคร มีแนวโน้มลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชามากกว่าโรงพยาบาลสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย และสังกัดกระทรวงกลาโหม

วิริยาภรณ์ สุวัฒน์สวัสดิ์ (2539) ศึกษาวัฒนธรรมองค์การของสถาบันการศึกษาพยาบาล จำแนกเป็นรายลักษณะคือ ลักษณะสร้างสรรค์ ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา และลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว และเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การของสถาบันการศึกษาพยาบาล จำแนกตามสังกัดและสาขาวิชา กลุ่มตัวอย่างคืออาจารย์ทุกระดับ จากสถาบันการศึกษา 41 แห่ง จำแนกเป็น 7 สังกัด จำนวน 200 คน ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์การของสถาบันการศึกษาพยาบาลโดยรวม ลักษณะสร้างสรรค์อยู่ในระดับมาก ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา และลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว อยู่ในระดับปานกลาง วัฒนธรรมองค์การของสถาบันการศึกษา

พยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุขทุกลักษณะ แตกต่างจากสังกัดไม่ใช่กระทรวงสาธารณสุข อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 และวัฒนธรรมองค์การของสถาบันการศึกษาพยาบาล จำแนกตามสาขาวิชา ไม่มีความแตกต่างกัน

4.2 ผลการวิจัยในต่างประเทศ

Steinman (1988) ศึกษาว่า วัฒนธรรมองค์การจะปรากฏในรูปของสัญลักษณ์ พิธีการ ที่สื่อถึงความเชื่อและค่านิยมของสมาชิกในองค์การ วัฒนธรรมย่อยอาจมีผลต่อกลุ่มวิชาชีพ เช่น พยาบาล เป็นวิชาชีพที่มีลักษณะงานเหมือนกัน Steinman ได้ศึกษาปรากฏการณ์ของวัฒนธรรมองค์การและวิชาชีพ โดยศึกษาในโรงพยาบาล 3 แห่ง ในรัฐออเรกอน สหรัฐอเมริกา ด้วยการสำรวจข้อมูลในองค์การและหน่วยงานที่มีความแข็งแกร่งทางวัฒนธรรมและมโนคติเกี่ยวกับวัฒนธรรมเหมือนกัน การสำรวจข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยคำถามปลายเปิดที่เกี่ยวกับการพัฒนาและการดำรงรักษาวัฒนธรรมองค์การและวิชาชีพในโรงพยาบาล การขัดเกลาทางสังคมในหน่วยงาน และการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์การขนาดใหญ่ ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมวิชาชีพมีความสอดคล้องกันในองค์การขนาดใหญ่ใน 2 โรงพยาบาล ส่วนอีก 1 โรงพยาบาลไม่สอดคล้องกัน ผลการศึกษานี้บ่งบอกโดยนัยถึงกลยุทธ์การบริหาร การแก้ปัญหาความขัดแย้ง การพัฒนาบุคลากร และการเปลี่ยนแปลงรูปแบบขององค์การในโรงพยาบาล

Dunham (1990) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างช่องว่างของวัฒนธรรมองค์การกับความพึงพอใจในงานของพยาบาล จากโรงพยาบาล 73 แห่ง ในมลรัฐมินเนโซต้าของสหรัฐอเมริกา โดยใช้แบบสอบถามความพึงพอใจ แบบศึกษาช่องว่างวัฒนธรรมของ Kilmann - Saxton และข้อมูลส่วนบุคคล ผลการศึกษาพบว่า ช่องว่างของวัฒนธรรมเรื่องการมีอิสระในงานและการสนับสนุนงาน เป็นส่วนทำนายความพึงพอใจในงาน นอกจากนี้ อายุ และระดับการศึกษา ก็มีสวนสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของพยาบาลด้วย

Kratina (1990) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและภาวะผู้นำของหัวหน้าตึก กับความพึงพอใจในงานของพยาบาลและการลาออกจากงาน กลุ่มตัวอย่างคือ พยาบาลประจำการ 274 คน และหัวหน้าตึก 25 คน จากแผนกอายุรกรรม ศัลยกรรม และตึกพิเศษ ในโรงพยาบาลเมือง 4 แห่ง ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมในหน่วยงานมีความสัมพันธ์กับการลาออกและความพึงพอใจในงาน แต่แตกต่างกันในแต่ละแผนก พฤติกรรมผู้นำมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน แต่ไม่สัมพันธ์กับการลาออกจากงาน ในตึกพิเศษมีการลาออกน้อย เนื่องจากวัฒนธรรมของหน่วยมีแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ เสมอ ข้อเสนอแนะคือหัวหน้าตึกควรสนับสนุนให้กำลังใจ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน ลดการลาออก เพราะหัวหน้าตึกคือผู้มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมในหน่วยงาน

Roussel (1990) ศึกษาวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การและรูปแบบภาวะผู้นำในโรงพยาบาลจิตเวชเอกชน การวิจัยโดยการสังเกตแบบมีส่วนร่วม การสัมภาษณ์อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ และแบบสอบถามข้อมูล ตัวแปรที่ศึกษาคือ ภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร ลักษณะงาน สิ่งแวดล้อม โครงสร้างองค์การ ประวัติองค์การ ภารกิจหลัก และการฝึกปฏิบัติ ผลการศึกษาพบว่าบทบาทของผู้ให้ข้อมูลในองค์การ ศาสนา ขนบธรรมเนียมประเพณี รวมถึงความแตกต่างของเป้าหมาย ปรัชญา และภารกิจของแต่ละแผนกที่ไม่เหมือนกันทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมย่อย ๆ ในแต่ละแผนกกับวัฒนธรรมองค์การ ส่งผลให้เกิดความรู้สึกสับสน แรงจูงใจในการทำงานต่ำลง และผลผลิตของงานลดลง ข้อเสนอแนะในการสร้างความสำเร็จให้องค์การในอนาคตขึ้นอยู่กับลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ และความเข้าใจของผู้นำ ที่จะช่วยส่งเสริมความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การที่สัมพันธ์กับการพยาบาล และความรู้ทางการบริหารการพยาบาล

Charlotte และ Linda (1993) ศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านรูปแบบผู้นำ ความพึงพอใจในงาน การปรับตัวเข้ากับองค์การ ความรู้ความสามารถในงาน ตลอดจนการสนับสนุนงาน มีความสัมพันธ์กับลักษณะวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ (Constructive Style) โดยศึกษาในโรงพยาบาลฉุกเฉิน 7 แห่ง ในรัฐเพนซิลเวเนีย สหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยเสนอแนะถึงการบริหาร มีส่วนสำคัญต่อรูปแบบวัฒนธรรมในทางบวก โดยเน้นการเสริมสร้างอำนาจให้กับพยาบาลปฏิบัติการให้มีอิสระในการทำงานและพึงพอใจในงาน รวมทั้งการออกแบบการทำงานใหม่ เช่น การทำงานเป็นทีม เป็นต้น ดังนั้นคุณลักษณะสำคัญขององค์การจึงมีความสัมพันธ์กับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การในทางบวกในเชิงสร้างสรรค์ ที่มีส่วนสำคัญในการพัฒนางานบุคคลและองค์การ สมาชิกทุกคนในองค์การทำงานอย่างมีความสุข ผูกพันกับองค์การและสมาชิก และช่วยลดปัญหาการลาออก โอนย้ายได้แนวทางหนึ่ง

5. ภารกิจของโรงพยาบาลชุมชนและคุณลักษณะของโรงพยาบาลชุมชนดีเด่น

5.1 ภารกิจของโรงพยาบาลชุมชน

โรงพยาบาลชุมชน เป็นสถานบริการสาธารณสุขที่มีเตียงรับผู้ป่วยไว้รักษาภายในตั้งแต่ 150 เตียงลงมา เป็นศูนย์บริการและวิชาการทางด้านส่งเสริมสุขภาพ การรักษาพยาบาล การป้องกันโรค และการฟื้นฟูสภาพ ในระดับอำเภอ ทำหน้าที่เสมือนหนึ่งเป็นสถานอนามัยประจำตำบลที่ตั้งของโรงพยาบาล มีหน้าที่ในการให้บริการสาธารณสุขแบบผสมผสาน ตลอดจนมีส่วนร่วมในการพัฒนาชนบทในเขตตำบลที่ตั้งของโรงพยาบาล หรือในเขตพื้นที่บริเวณรอบที่ตั้งโรงพยาบาล เป็นหน่วยงานที่ขึ้นตรงต่อสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด มีผู้อำนวยการโรงพยาบาลเป็นหัวหน้าหน่วยงาน (กระทรวงสาธารณสุข, 2527) และมีภารกิจหลัก 4 ประการ ดังนี้

5.1.1 ให้บริการสาธารณสุขแบบผสมผสาน คือ

1. ให้บริการด้านการส่งเสริมสุขภาพ ได้แก่ การบริการงานอนามัยแม่และเด็ก งานวางแผนครอบครัว งานอนามัยโรงเรียน งานโภชนาการ งานสุขศึกษา งานทันตสาธารณสุข และงาน เภสัชกรรมชุมชน เป็นต้น
2. ให้บริการด้านการควบคุมและป้องกันโรค ได้แก่ การให้บริการงาน สุขาภิบาลทั่วไป งานอนามัยสิ่งแวดล้อม งานควบคุมและป้องกันโรค และงานเฝ้าระวังโรค เป็นต้น
3. ให้บริการด้านการรักษาพยาบาลและการฟื้นฟูสภาพ ได้แก่ การบริการงาน รักษาพยาบาลทั่วไป งานรักษาพยาบาลในหน่วยสาธารณสุขเคลื่อนที่ งานรักษาพยาบาลทางวิทยุ งานชั้นสูตรสาธารณสุข งานเภสัชกรรม งานทันตกรรมบำบัด และงานกายภาพบำบัด เป็นต้น
4. ให้บริการตามระบบรับส่งผู้ป่วยเพื่อตรวจรักษาต่อ โดยจัดดำเนินการ สำหรับผู้รับบริการทุกประเภท ไม่จำกัดเพียงเฉพาะผู้ป่วยเท่านั้น

5.1.2 ดำเนินงานทางด้านวิชาการ ได้แก่

1. ให้การฝึกอบรม และสนับสนุนทางด้านวิชาการแพทย์ และสาธารณสุขแก่ เจ้าหน้าที่สาธารณสุข ทั้งของโรงพยาบาลเองและของหน่วยงานอื่น นักศึกษาทางด้านสาธารณสุขหลักสูตร ต่าง ๆ รวมถึงอาสาสมัคร และประชาชนโดยทั่วไป
2. ดำเนินการนิเทศงานทางวิชาการแพทย์ และสาธารณสุข แก่สถานบริการ สาธารณสุขระดับรองลงไป จนถึงงานนิเทศงานสาธารณสุขมูลฐาน หรือหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง
3. ดำเนินการศึกษา ค้นคว้า วิจัย เพื่อให้มีการพัฒนาทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง กับการแพทย์และสาธารณสุข
4. ให้คำปรึกษาและสนับสนุนทางด้านวิชาการแพทย์ และสาธารณสุขแก่ หน่วยงานหรือองค์กรที่เกี่ยวข้อง

5.1.3 ดำเนินงานสาธารณสุขมูลฐานและการพัฒนาชนบท ได้แก่

1. ดำเนินงานการสาธารณสุขมูลฐาน ในเขตตำบลที่ตั้งโรงพยาบาล
2. ให้การสนับสนุนการดำเนินงานการสาธารณสุขมูลฐานในเขตอำเภอ ทั้งใน ด้านวิชาการ กำลังคน วัสดุอุปกรณ์ และด้านอื่น ๆ ที่สามารถสนับสนุนได้
3. สนับสนุนองค์กรระดับหมู่บ้าน ตำบล และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องในการ ดำเนินการพัฒนาชนบท ในเขตตำบลที่ตั้งโรงพยาบาล

4. ให้การสนับสนุนการดำเนินการพัฒนาชนบทในเขตอำเภอในทุก ๆ ด้านที่สามารถสนับสนุนได้

5.1.4 หน้าที่อื่น ๆ ได้แก่

1. ดำเนินงานให้มีระบบข้อมูลข่าวสาร ของโรงพยาบาลที่มีประสิทธิภาพ และสามารถเชื่อมโยงกับหน่วยงานอื่น ทั้งในระดับอำเภอและจังหวัดได้
2. สนับสนุนสถานบริการสาธารณสุขระดับเดียวกัน และระดับรอง นอกเหนือจากด้านวิชาการ เท่าที่จะสามารถสนับสนุนได้โดยไม่ขัดกับระเบียบของทางราชการ
3. หน้าที่พิเศษอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยงานระดับเหนือ หรือเป็นงานที่ทำร่วมกับหน่วยงานอื่น

5.2 คุณลักษณะของโรงพยาบาลชุมชนดีเด่น

โรงพยาบาลชุมชนดีเด่น เป็นโรงพยาบาลที่ได้รับรางวัลจากการประกวดโรงพยาบาลชุมชนดีเด่น ระดับเขต ในโครงการพัฒนาระบบและคุณภาพงานบริการพยาบาล ของกองสาธารณสุขภูมิภาค กองการพยาบาล และสำนักตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข ร่วมกับชมรมพยาบาลโรงพยาบาลชุมชนแห่งประเทศไทย โดยมีคุณลักษณะซึ่งผ่านเกณฑ์การประเมินบริการพยาบาล ดังนี้

1. การประสานแผนงาน 6 แผนงาน
 - 1.1 งานอุบัติเหตุ
 - 1.2 งานควบคุมและป้องกันการติดเชื้อในโรงพยาบาล
 - 1.3 การพยาบาลในชุมชน
 - 1.4 งานสาธารณสุขมูลฐาน
 - 1.5 โครงการโรงพยาบาลสายสัมพันธ์แม่ลูก
 - 1.6 งานสุศึกษาและประชาสัมพันธ์และการให้คำปรึกษา
2. การบริหารทรัพยากรบุคคล
3. การประสานด้านวิชาการ

โรงพยาบาลชุมชนที่ผ่านการคัดเลือกให้เป็นโรงพยาบาลชุมชนระดับเขต จะต้องผ่านเกณฑ์ประเมินในแต่ละหัวข้ออย่างน้อย 80 % จากคะแนนเต็ม 100 คะแนน

6. แนวคิดเกี่ยวกับการวิจัยเชิงคุณภาพแบบกรณีศึกษา

การศึกษาแบบกรณีศึกษา (Case study) เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพแบบหนึ่งที่มีผู้นำมาใช้มานานแล้ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการศึกษาทางด้านจิตวิทยา การศึกษาวิธีนี้มุ่งศึกษาเฉพาะกรณี ซึ่งส่วนใหญ่มักจะเป็นบุคคล ทั้งนี้โดยมีจุดประสงค์เพื่อค้นหา และสร้างสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรบางตัว และแยกเอาตัวแปรที่ไม่เกี่ยวข้องกับขบวนการการเกิดพฤติกรรม ที่ต้องการศึกษาของบุคคลนั้นออก ทั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อค้นพบที่ชัดเจนขึ้น (สายฤดี วรกิจโกศลกร, 2536)

วิธีการเก็บข้อมูลในการศึกษาแบบกรณีศึกษา

ในการศึกษาแบบกรณีศึกษานั้น ผู้ที่ทำการศึกษสามารถเก็บข้อมูลได้หลายวิธีด้วยกัน คือ

1. บันทึกประวัติชีวิตบุคคล
2. การศึกษาเอกสารส่วนบุคคล ซึ่งรวมถึงจดหมาย อนุทิน บันทึก รายงาน เป็นต้น
3. การสัมภาษณ์
4. การสังเกต
5. การทดสอบ อาจเป็นการทดสอบทางจิตวิทยา หรือการทดสอบทางกายภาพ
6. การให้รายงานด้วยตนเอง หมายถึงการทดสอบโดยให้บุคคล ให้ข้อมูลเกี่ยวกับตัวของเขาเอง ความรู้สึกของเขาเอง ลงในแบบสำรวจรายงานตัวเอง เพื่อให้ทราบรายละเอียดเกี่ยวกับบุคคล
7. การศึกษาเอกสารอื่น ๆ เช่น ข่าว สถิติ เป็นต้น

การนำมาใช้และประโยชน์ของการศึกษาแบบกรณีศึกษา

การศึกษาแบบกรณีศึกษาที่มีการนำมาใช้อย่างถูกต้อง สามารถนำไปใช้กับการศึกษาได้หลายเรื่อง และวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ก็สามารถทำได้อย่างมีระบบ ตั้งแต่การใช้เอกสารส่วนบุคคล ถ้าได้มีการวางแผนล่วงหน้าในการเก็บบันทึก การสัมภาษณ์ และการใช้คำพูดในการสัมภาษณ์ ก็สามารถกำหนดให้เป็นแบบแผนได้ ซึ่งก็คล้ายกับการสร้างแบบสอบถามในการศึกษาเชิงปริมาณ และก็เหมือนกับการเฝ้าสังเกตด้วย การศึกษาแบบกรณีศึกษา อาจใช้เป็นการศึกษานำร่องเพื่อหาข้อมูลพื้นฐานสำหรับการนำมาใช้เป็นแนวในการศึกษาขั้นต่อไป นอกจากนี้ถ้าหากนำการศึกษาแบบกรณีศึกษามาใช้ควบคู่กับวิธีการศึกษาวิจัยด้วยวิธีอื่น เช่น การสำรวจแล้ว อาจใช้เป็นตัวอย่างที่ช่วยอธิบาย หรือให้รายละเอียดในแง่มุมที่การสำรวจ ไม่สามารถให้คำตอบได้

ดังนั้นการศึกษาแบบกรณีศึกษา อาจมีใช้หมายถึง การศึกษาเฉพาะบุคคลเพียงอย่างเดียว แต่อาจหมายถึงการศึกษา ครอบคลุม กลุ่มบุคคล หรือแม้แต่เป็นการศึกษาขบวนการ หรือลักษณะของความสัมพันธ์ชนิดต่าง ๆ เช่น การสร้างมิตรภาพ การแก้ปัญหาเศรษฐกิจของครอบครัว หรือแม้แต่หน่วยสังคมที่ใหญ่ขึ้นไปอีก เช่น กลุ่มคน ชุมชน วัฒนธรรม ประโยชน์ของการศึกษาแบบกรณีศึกษา จึงน่าจะอยู่ที่ความสามารถในการรักษาความเด่นชัดของหน่วยที่ต้องการศึกษาไว้ได้ และนอกจากจะสามารถเก็บรวบรวมไว้ ซึ่งข้อมูลที่เป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละหน่วยที่ต้องการศึกษาแล้ว ยังสามารถยึดเอาความเป็นหน่วยหนึ่งซึ่งประกอบด้วยหน่วยย่อยได้ละเอียดลึกซึ้งด้วย

ความแตกต่างของการศึกษาแบบกรณีศึกษากับวิธีการศึกษาอื่น

การศึกษาแบบกรณีศึกษาแตกต่างไปจากวิธีการศึกษาแบบอื่น ๆ ใน 4 ลักษณะด้วยกัน คือ

1. ความกว้างขวางของข้อมูล วิธีการศึกษาแบบนี้จะได้ข้อมูลของบุคคลหรือหน่วยที่ต้องการศึกษากว้างขวางมากกว่า ซึ่งถ้าหากสามารถทำได้โดยมีแนวปัญหาที่ต้องการศึกษาอยู่ก่อนแล้ว ยิ่งจะทำให้ได้ข้อมูลละเอียดชัดเจนยิ่งขึ้น
2. ความลึกของข้อมูล ข้อมูลที่ได้ไม่ว่าจะเป็นเรื่องเศรษฐกิจ สังคม จิตวิทยา สามารถได้มาจากขบวนการศึกษาด้วยวิธีนี้ ในลักษณะที่มีหลายระดับตั้งแต่ผิวเผินถึงลึกซึ้ง ทำให้รู้จักสิ่งที่ต้องการศึกษาเป็นภาพรวมของหน่วยที่เด่นชัด
3. การจัดกลุ่มชนิดหรือดัชนีบ่งชี้สามารถทำได้ค่อนข้างสูง และแม่นยำมากกว่าการจัดโดยกว้าง ๆ ในรูปแบบของการศึกษาเชิงปริมาณ เช่น จัดเป็นกลุ่มเพศ อายุ อาชีพ แต่การมีความกว้างและความลึกของข้อมูลที่ได้มาด้วยการศึกษาแบบกรณีศึกษานี้ จะทำให้การจัดชนิดของบุคคลเป็นไปได้อย่างชัดเจนขึ้นตามธรรมชาติ และวัฒนธรรมของบุคคลนั้น ๆ เช่น เป็นคนที่อารมณ์ดี คนที่ลักษณะคล้ายเป็นผู้นำชุมชน
4. ความสัมพันธ์กันระหว่างตัวแปรในช่วงของเวลาที่ศึกษา วิธีการศึกษาแบบกรณีศึกษาเป็นวิธีการศึกษาวิธีหนึ่ง ที่สามารถทำให้ทราบถึงขบวนการและตัวแปรด้านเวลา หากวัดด้วยวิธีการศึกษาอื่น จะทำให้รู้ข้อมูลที่เฉพาะเจาะจงมากในเรื่องของเวลาใดเวลาหนึ่งเท่านั้น และขาดข้อมูลที่แสดงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในช่วงจากเวลาหนึ่งไปอีกเวลาหนึ่ง เช่น การรวมตัวกันของกลุ่มคน พฤติกรรมของกลุ่มวัยรุ่น เป็นต้น

โดยสรุป วิธีการศึกษาแบบกรณีศึกษา เป็นวิธีการศึกษาที่ช่วยให้ผู้ศึกษาได้ทราบถึงขอบข่ายของพฤติกรรม ประสบการณ์ และความเปลี่ยนแปลงอย่างสมบูรณ์ที่สุด ทำให้ได้ข้อมูลที่หลากหลายและลึกซึ้งกว่าการศึกษาด้วยวิธีอื่น ที่อาจจะมุ่งศึกษาเฉพาะขอบเขตที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้าแล้วเท่านั้น จึงทำให้การศึกษาแบบกรณีศึกษาแตกต่างไปจากวิธีการศึกษาแบบอื่น

การนำการศึกษาแบบกรณีศึกษามาใช้ในการวิจัยครั้งนี้

เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาวัฒนธรรมองค์การของโรงพยาบาลชุมชนดิเด่น ที่ต้องการทั้งความกว้างของข้อมูล ความลึกของข้อมูล การจัดกลุ่มตามวัฒนธรรมในโรงพยาบาลและความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ ในช่วงเวลาดังกล่าว โดยใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากการศึกษาเอกสาร การสังเกต การสัมภาษณ์ การเลือกใช้การศึกษาแบบกรณีศึกษาจะสามารถทำให้ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นลักษณะเฉพาะของโรงพยาบาลที่จะศึกษาได้ลึกซึ้ง และเฉพาะเจาะจงกว่าการศึกษาด้วยวิธีการอื่น

การนำกรอบแนวคิดของ Schein มาใช้

การที่ผู้วิจัยเลือกใช้กรอบแนวคิดของ Schein เนื่องจาก Schein (1992) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การอย่างเป็นกระบวนการ แม้จะแบ่งวัฒนธรรมองค์การเป็น 3 ระดับ แต่ว่าในแต่ละระดับต่างมีความเชื่อมโยงกันอย่างแยกไม่ออก จึงเหมาะสมที่จะใช้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งเป็นสิ่งละเอียดอ่อนที่ไม่สามารถทำความเข้าใจได้ง่าย ในขณะที่การศึกษาวรรณกรรมองค์การของ Cooke และคณะ มุ่งศึกษาวัฒนธรรมองค์การ 3 ลักษณะที่แตกต่างกัน หรือการศึกษาของ Deal และ Kennedy ที่ศึกษาวัฒนธรรมองค์การ 4 แบบที่แยกจากกันโดยชัดเจน การเลือกใช้กรอบแนวคิดของ Schein จึงมีความเหมาะสมในการศึกษาวรรณกรรมองค์การของโรงพยาบาลชุมชนแบบกรณีศึกษา

แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

