

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์การของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐบาลกรุงเทพมหานคร จากนั้นเป็นรายลักษณะ ได้แก่ ลักษณะสร้างสรรค์ ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา และลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว และเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การของฝ่ายการพยาบาล จากนั้นตามขนาดและสังกัดขององค์การ ซึ่งผู้วิจัยขอเสนอเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในหัวข้อดังต่อไปนี้

#### แนวความคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดวัฒนธรรมองค์การ
2. การنامهโนทัศน์ทางวัฒนธรรมมาศึกษาองค์การ
3. การศึกษาลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ
4. วัฒนธรรมการทำงานของคนไทยและข้าราชการไทย
5. ลักษณะงานและสภาพการทำงานฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐบาล กรุงเทพมหานคร
6. วัฒนธรรมองค์การของฝ่ายการพยาบาล
7. เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
8. กรอบแนวคิด

## แนวคิดวัฒนธรรมองค์การ

### ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

ในปัจจุบันแนวคิดเรื่องวัฒนธรรมมีความสำคัญ เป็นเครื่องมือในการเข้าใจ พฤติกรรมการแสดงออกของบุคคล กลุ่มคนในองค์การ การอยู่ร่วมกันเป็นหมู่เป็นพวก มีภาษาพูด เดียวกันมีการทำงาน ความสัมพันธ์พึ่งพาท้องอาศัยกันและกัน ประพฤติปฏิบัติต่อระเบียบแบบแผน กฎเกณฑ์ต่าง ๆ ของสังคมเดียวกันคือ วัฒนธรรม ซึ่งเป็นค่านิยมความเชื่อ ศิลธรรม กฎหมาย ประเพณี อุปนิสัย ตลอดจนพฤติกรรมอื่น ๆ ที่มนุษย์แสดงออกในฐานะที่เป็นสมาชิกของสังคม องค์การนั้น ๆ และแบบแผนพฤติกรรมที่เกิดจากการเรียนรู้ และเป็นที่ยอมรับปฏิบัติร่วมกันของ สมาชิกและถ่ายทอดไปสู่สมาชิกรุ่นต่อ ๆ มา นักวิชาการจำนวนมากได้สนใจและศึกษาวัฒนธรรม องค์การกันอย่างกว้างขวาง และได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การไว้หลายแนวคิด ดังเช่น แนวคิดของ Smircich (1983) บอกถึงพื้นฐาน และความหมายของวัฒนธรรมองค์การและ ความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์การ รูปแบบองค์กรและการจัดการ ผลการแสดงผลของ วัฒนธรรม การเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงองค์การแบ่งออกเป็น 2 แนวคิด

แนวความคิดแรก คือ มองในแง่วัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยเกื้อหนุน เป็น เครื่องมือในการบริหารควบคุม มีผลกระทบต่อผลผลิตขององค์การ

แนวความคิดที่สอง คือ วัฒนธรรมองค์การเป็นรากฐานถึงการเข้าใจเข้าใจถึงองค์กร วัฒนธรรมช่วยอธิบายถึงเหตุผลที่สมาชิกยึดถือปฏิบัติและพฤติกรรมการแสดงออกในองค์กรนั้น ๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่ทุกคนในองค์กรรับรู้ มีสัญลักษณ์ สัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการและเป็นการสร้างรูปแบบ วัฒนธรรมองค์การขึ้นมา

ในขณะที่ Schein (1985) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่า เป็น ลักษณะและวิธีการทำงานร่วมกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของส่วนรวมภายใต้สภาพแวดล้อมที่ กำหนดให้ ซึ่งลักษณะและวิธีการทางการทำงานดังกล่าวนี้ผู้ก่อตั้งองค์การหรือผู้นำในองค์การ เป็นผู้กำหนดและรวบรวมขึ้นเป็นมาตรฐานหรือแบบแผนทางพฤติกรรมของสมาชิกด้วยวิธีการบังคับ หรือโฆษณาชวนเชื่อให้ทุกคนยึดถือปฏิบัติ โดยทั่ว ๆ ไปเป็นแบบแผนหรือข้อสมมติฐานการกระทำ เบื้องต้นที่สมาชิกในองค์การได้ร่วมกันคิดค้น สะสมและพัฒนาขึ้น โดยมีผู้นำหรือผู้ก่อตั้งองค์การ เป็นแกนนำในการกำหนด ทั้งนี้ แบบแผนพฤติกรรมนั้นได้รับการรวบรวมขึ้นมาจากประสบการณ์ และผ่านกระบวนการเรียนรู้ขององค์การโดยส่วนรวมเพื่อต่อสู้ และเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ ที่เกิด ขึ้นในองค์การ รวมทั้งกระบวนการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การด้วย

นอกจากนี้แบบแผนการทำงานนั้นจะต้องเหมาะสมสอดคล้องกับพฤติกรรมของสมาชิกทุกคนในองค์กรด้วย เพื่อให้สมาชิกได้สามารถถ่ายทอดให้กับสมาชิกรุ่นใหม่ ๆ ขององค์กรได้อย่างถูกต้องเพื่อให้เกิดความคิด การรับรู้และรู้สึกถึงการกระทำ และการแสดงออกที่เหมาะสมในขณะที่ทำงานในองค์กรนั้น ๆ

Roger (1972) และ Sathe, (1985) ได้ให้ความหมายถึงวัฒนธรรมองค์กรว่าเป็นแบบแผนของความเชื่อ ค่านิยม ความคิดประจำตัวของพนักงานซึ่งมีอยู่ร่วมกันในองค์กรที่ตนเองทำงานอยู่มีต่อสิ่งรอบตัว ทั้งในและนอกองค์กรแบบแผนนี้เกิดจากการเรียนรู้มาจากเพื่อนร่วมงานว่า สิ่งใดถูก สิ่งใดผิด ควรทำหรือไม่ควรทำอย่างไร อะไรเป็นสิ่งที่มีความค่าของชีวิต วัฒนธรรมครอบคลุมถึงทุกสิ่งทุกอย่างที่แสดงออกถึงวิถีการดำเนินชีวิตของมนุษย์ในสังคมหนึ่ง ๆ และเป็นสิ่งที่มนุษย์ในสังคมนั้นสร้างขึ้น (Cornwall and Pelman, 1990) สอดคล้องกับ สมยศ นาวิการ (2533) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ ค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจและบรรทัดฐานร่วมกันของบรรดาสมาชิกภายในองค์กร วัฒนธรรมจะเป็นบรรทัดฐานที่ไม่เป็นทางการ และไม่เป็นลายลักษณ์อักษรที่ผูกสมาชิกขององค์กรเข้าด้วยกัน และสามารถวิเคราะห์วัฒนธรรมภายใต้ 2 ระดับองค์กรด้วยกันคือ

1. ระดับพื้นผิว คือ วัตถุที่มองเห็นได้ ที่รวมทั้งลักษณะของเครื่องแต่งกาย เรื่องราวสัญลักษณ์งานพิธีขององค์กร และการวางผังสำนักงาน
2. ระดับที่ลึกกว่า คือ ค่านิยม และบรรทัดฐานที่ควบคุมพฤติกรรม ค่านิยม ไม่สามารถมองเห็นได้โดยตรง ค่านิยมสามารถแปลความหมายได้จากเรื่องเล่า ภาษา และสัญลักษณ์ที่เป็นตัวแทน และค่านิยมเหล่านี้จะถูกยึดถือโดยสมาชิกขององค์กรที่เข้าใจความสำคัญของค่านิยม นั้น ๆ ร่วมกัน

รวมทั้งวัฒนธรรมมีผลกระทบต่อการบริหาร ในด้านความคิดการตัดสินใจต่าง ๆ ผลกระทบในด้านความประพฤติปฏิบัติและพฤติกรรมในการบริหารต่อระบบ, โครงสร้างทางการบริหาร ด้านเครื่องมือเครื่องใช้และเทคโนโลยีต่าง ๆ ในการบริหารคนงานและทรัพยากร (ไพบูลย์ ช่างเรียน, 2524) และเป็นแบบแผนของคติฐาน เบื้องต้น (Basic Assumptions) ซึ่งถูกสร้างขึ้นมา ค้นพบขึ้นมา พัฒนาขึ้นมาโดยกลุ่มคนกลุ่มหนึ่งเมื่อกลุ่มนั้นต้องเผชิญกับปัญหาในการปรับตัวกับสิ่งแวดล้อมภายนอก และปัญหาการเข้ากันได้ภายในของกลุ่ม แบบแผนนี้จะได้รับการถ่ายทอดไปยังคนรุ่นหลังหรือสมาชิกรุ่นใหม่ต่อไป เพื่อให้เขาได้แนวทางที่ถูกต้องในการรับรู้ การคิดและความรู้สึกที่ตอบสนองต่อปัญหาดังกล่าว (สิทธิโชค วรรณสันติกุล, 2534)

ในปัจจุบันวัฒนธรรมองค์กรมีการศึกษากันอย่างกว้างขวาง ทั้งในหมู่นักบริหารและนักวิชาการ เนื่องจากมีความสำคัญต่อการปรับเปลี่ยนและพัฒนาองค์กรดังเช่น การศึกษาของ

Robbins (1993) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ระบบของความหมายร่วมกันที่เกิดจากสมาชิกขององค์การ ทำให้สามารถแยกความแตกต่างขององค์การหนึ่งจากองค์การอื่น ๆ ได้ ระบบของความหมายร่วมกันเป็นกลุ่มของคุณลักษณะสำคัญ ซึ่งองค์การให้คุณค่า โดยมีคุณลักษณะด้วยกันทั้งสิ้น 10 ประการ ซึ่งถือเป็นคุณลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมองค์การดังนี้

1. การริเริ่มส่วนบุคคล (Individual Initiative) ได้แก่ ระดับของความรับผิดชอบอิสระภาพ และความเป็นอิสระซึ่งแต่ละคนมี
2. ความอดทนต่อความเสี่ยง (Risk Tolerance) ได้แก่ ระดับที่พนักงานถูกกระตุ้นให้ก้าวร้าว เปลี่ยนแปลง และแสวงหาความเสี่ยง
3. การกำหนดทิศทาง (Direction) ได้แก่ ระดับที่องค์การ กำหนดวัตถุประสงค์และความสำเร็จในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน
4. การประสานกันหรือการร่วมมือกัน (Integration) ได้แก่ ระดับที่หน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การได้รับการกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมประสานและร่วมมือกัน
5. การสนับสนุนทางการจัดการ (Management Support) ได้แก่ ระดับที่ผู้จัดการได้จัดเตรียมหรือให้การติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน ให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
6. การควบคุม (Control) ได้แก่ จำนวนของกฎ ระเบียบ และปริมาณของการควบคุม บังคับบัญชาโดยตรง ที่นำมาใช้ในการดูแลและควบคุมพฤติกรรมของพนักงาน
7. เอกลักษณ์ (Identity) ได้แก่ ระดับของสิ่งที่สมาชิกสร้างเอกลักษณ์ให้แก่องค์การในฐานะส่วนรวมมากกว่าในส่วนของกลุ่มการทำงานโดยเฉพาะ หรือความชำนาญด้านวิชาชีพ
8. ระบบการให้รางวัล (Reward System) ได้แก่ ระดับของการกำหนดการให้รางวัล เช่น การขึ้นเงินเดือน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ฯลฯ โดยอาศัยเกณฑ์จากการปฏิบัติงานของพนักงาน
9. ความอดทนต่อความขัดแย้ง (Conflict Tolerance) ได้แก่ ระดับของการที่พนักงานได้รับการกระตุ้นจากลักษณะที่ปรากฏของความขัดแย้ง และการวิพากษ์วิจารณ์โดยตรง
10. แบบแผนของการติดต่อสื่อสาร (Communication Patterns) ได้แก่ ระดับของการติดต่อสื่อสารในองค์การที่ถูกจำกัดโดยระดับของคำสั่งตามสายงานอย่างเป็นทางการ สอดคล้องกับแนวคิดของ สุกัทร่า เอื้อวงศ์ (2535) ที่กล่าวถึงวัฒนธรรมองค์การโดยทั่วไปก็มีลักษณะคล้ายคลึงกับวัฒนธรรมในสังคม โดยลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วย

1. เป็นพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้อย่างสม่ำเสมอ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเฉพาะองค์การหนึ่ง ๆ และเกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ เช่น การใช้ภาษาพูดหรือคำพูดที่มีลักษณะเฉพาะ, พิธีการต่าง ๆ ฯลฯ

2. เป็นนัยสถาน (Norms) หรือเป็นมาตรฐานของพฤติกรรม ซึ่งเป็นเครื่องชี้นำแนวทางการประพฤติปฏิบัติของสมาชิกในองค์การว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร อะไรคือความพอดีในการประพฤติกรรมนั้น ๆ เช่น พยาบาลจะขึ้นเวรปฏิบัติงานก่อนเวลา 30 นาที เป็นต้น

3. เป็นค่านิยมเด่น ๆ (Dominant Values) เป็นสิ่งที่องค์การสนับสนุนและคาดหวังให้บุคคลมีส่วนร่วม เช่น ความรับผิดชอบสูงในวิชาชีพพยาบาล

4. วัฒนธรรมถือเป็นปรัชญา ซึ่งเป็นนโยบายหรือเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความเชื่อขององค์การเกี่ยวกับที่จะจัดดำเนินการกับสมาชิก และ/หรือการจัดดำเนินการผู้มารับบริการ

5. วัฒนธรรมถือเป็นกฎระเบียบ ซึ่งอาจมิได้กำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร แต่เป็นแนวทางในการปฏิบัติ เพื่อที่จะสามารถดำรงตนเองให้อยู่หรือเป็นที่ยอมรับในฐานะสมาชิกของสังคม

6. วัฒนธรรมเป็นบรรยากาศขององค์การส่วนหนึ่ง ซึ่งจะรวมถึงความรู้สึก อันเป็นผลมาจากปัจจัยทางด้านกายภาพ แนวทางที่สมาชิกจะมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน

ดังนั้นวัฒนธรรมองค์การหมายถึง แบบแผนความเข้าใจร่วมกัน ค่านิยม บรรทัดฐาน แนวประพฤติที่พนักงานทุกคนในองค์การยึดถือพฤติกรรมการแสดงออกของพนักงานในองค์การที่เป็นที่ยอมรับและเป็นคุณค่าร่วม และถ่ายทอดให้กับสมาชิกรุ่นใหม่ โดยมีผู้นำเป็นแกนนำในการกำหนดและพัฒนาวัฒนธรรมต่อให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อม

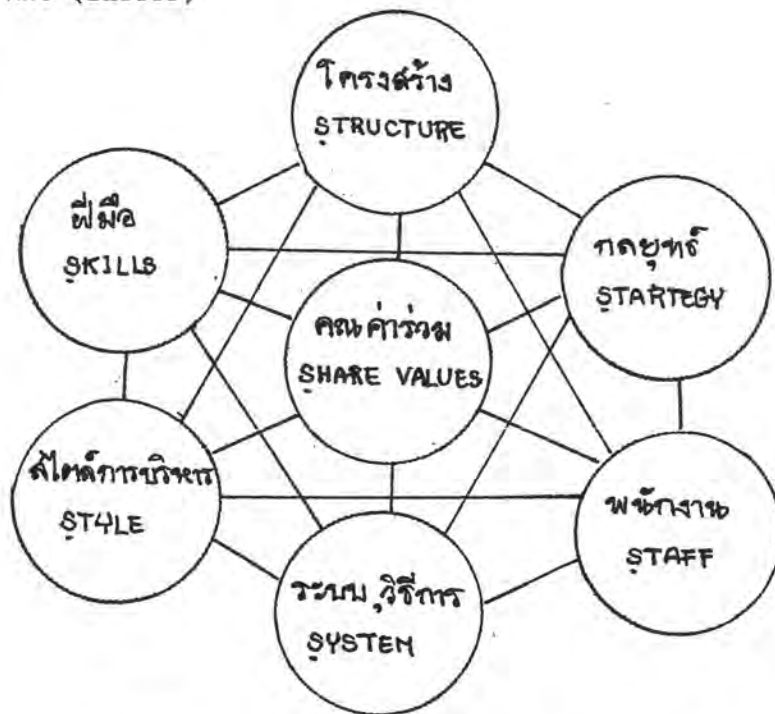
### ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์การ เนื่องจากเป็นวิถีทางที่จะนำความเป็นเลิศมาสู่องค์การ เปรียบเสมือนเป็นหัวใจที่หล่อหลอมพนักงานให้เกิดความเชื่อมั่นในองค์การและทุ่มเทพลังกายและพลังใจในการทำงานให้กับองค์การอย่างเต็มที่ ซึ่งลักษณะต่าง ๆ เหล่านี้มิได้เกิดขึ้นด้วยตัวของมันเอง แต่เป็นการสั่งสมต่อเนื่องกันมาในช่วงระยะเวลาหนึ่ง การเกิดของวัฒนธรรมมักมีขบวนการที่จะเริ่มจากบุคคล อาจเป็นคนใดคนหนึ่ง อาจจะเป็นผู้นำหรือผู้ที่มีอิทธิพลต่อองค์การนั้น ๆ ซึ่งบุคคลนี้จะคิดค้นหรือมีแนวคิดถึงวิธีการหรือ วัฒนธรรมใหม่ ๆ จากนั้นจึงเกิดแนวร่วม ซึ่งอาจเป็นบุคคลหรือกลุ่มให้มีการร่วมรับรู้ในสิ่งที่ค้นพบ โดยความเชื่อหรือค่านิยมที่สร้างขึ้นจะเป็นที่รับรู้ร่วมกันในกลุ่มแนวร่วมนี้ก่อน แล้วกลุ่มที่ถือเป็นแกนนำนี้จะนำแนวคิดหรือความเชื่อ และค่านิยมเผยแพร่ให้เป็นที่ยอมรับทั่วไปในหมู่สมาชิกขององค์การ ในปัจจุบันนี้



พบว่า องค์การดีเด่นที่ทำให้บริษัทเจริญก้าวหน้าและพนักงานมีประสิทธิภาพในการทำงาน และการบริหารงานที่สัมฤทธิ์ผลนั้นจะขึ้นอยู่กับตัวแปรซึ่งมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันหมดอย่างน้อยที่สุด 7 ตัว คือ โครงสร้างพื้นฐาน 7-S (Mckinsey 7-S framework) ดังรูป 1

1. โครงสร้าง (structure)
2. กลยุทธ์ (strategy)
3. คนหรือพนักงาน (people)
4. สไตล์การบริหาร (management style)
5. ระบบและวิธีการ (systems & pocedures)
6. คุณค่าร่วม (quiding concepts & shared values)
7. ฝีมือ (skills)



และจากการศึกษาวิจัยพบคุณลักษณะของความเป็นเลิศในการเชิงบริหาร 8 ประการ ของบริษัทอเมริกันที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานอย่างสูง ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิด โครงสร้างพื้นฐาน 7S ดังนี้คือ

1. มุ่งเน้นการปฏิบัติ (a bias for action) บริษัทดีเด่นได้มุ่งเน้นปฏิบัติอย่างจริงจังใน 3 เรื่องด้วยกันคือ การทำองค์กรให้คล่องตัว การทดลองปฏิบัติและการทะระบบให้ง่าย
2. มีความใกล้ชิดกับลูกค้า (close to the customer) บริษัทดีเด่นได้ใกล้ชิดกับลูกค้าด้วยการใช้กลยุทธ์ด้านบริการ คุณภาพ และความเชื่อถือรวมทั้งความเป็นนักหาช่องว่างและการฟังความคิดเห็นของลูกค้า

3. มีความอิสระในการทำงานและความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการ (autonomy and entrepreneurship) บริษัทได้ให้ความมีอิสระในการทำงานแก่พนักงานด้วยการกระจายอำนาจการดำเนินงานในขอบเขตที่กว้างขวางขึ้น เพื่อกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของกิจการ และได้พยายามส่งเสริมสนับสนุนพนักงานให้ช่วยกันคิดค้นสินค้าหรือบริการแปลก ๆ ใหม่ ๆ อยู่เสมอ รวมทั้งมีความอดทนต่อความล้มเหลวที่เกิดขึ้นจากการทดลองคิดค้นสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ อีกด้วย

4. เพิ่มผลผลิตโดยอาศัยพนักงาน (productivity through people) บริษัทได้ค้นได้ถือว่าพนักงานเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กรด้วยการปฏิบัติให้พนักงานเห็นอย่างจริงจัง เช่น ให้เกียรติและความไว้วางใจแก่พนักงานทุกระดับรวมทั้งได้ใช้มาตรการต่าง ๆ ในด้านบวกในการส่งเสริมจิตใจพนักงานให้มีความกระตือรือร้นในการทำงานอยู่ตลอดเวลา อันเป็นผลทำให้บริษัทได้ค้นสามารถเพิ่มผลผลิตอย่างเห็นได้ชัด

5. สัมผัสกับงานอย่างใกล้ชิดและความเชื่อมั่นในคุณค่าเป็นแรงผลักดัน (hands-on and value driven) ผู้บริหารของบริษัทได้ค้นจะลงมาสัมผัสกับการปฏิบัติงานจริง ๆ มิใช่ นั่งบริหารงานอยู่แต่ในสำนักงานเท่านั้น และพยายามปลุกฝังพนักงานให้มีความเชื่อมั่นในคุณค่าที่ดีต่าง ๆ เพื่อให้เกิดแรงผลักดันร่วมในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

6. ทนต่อธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญและเกี่ยวเนื่อง (stick to the knitting) บริษัทได้ค้นจะเลือกทานแต่เฉพาะธุรกิจที่ตนเองมีความถนัดหรือเกี่ยวเนื่องกับธุรกิจที่ได้ทำอยู่เท่านั้น เพราะมีความเชื่อว่าการทำธุรกิจที่ไม่เชี่ยวชาญมีโอกาสที่จะประสบกับความล้มเหลวได้มาก และอาจกระทบกระเทือนธุรกิจเดิมที่ได้ดำเนินการมาด้วยดีอยู่แล้ว

7. รูปแบบเรียบง่ายธรรมดา พนักงานอำนวยการมีจำกัด (simple form and lean staff) บริษัทได้ค้นได้จัดองค์การของหน่วยงานในระดับบนด้วยการใช้รูปแบบโครงสร้างที่มีความเรียบง่ายคือ สายงานที่จัดตามประเภทของสินค้าพร้อมกับได้กระจายอำนาจให้กับแต่ละสายงานอย่างเต็มที่ จึงทำให้พนักงานอำนวยการและหน้าที่งานในสำนักงานใหญ่มีจำนวนน้อยไปด้วย นอกจากนี้บริษัทได้ค้นยังมีความมุ่งมั่นอย่างจริงจังที่จะให้พนักงานทุกคนได้ทำงานด้านปฏิบัติการมากกว่าด้านอำนวยการ

8. เข้มงวดและผ่อนคลายในเวลาเดียวกัน (simultaneous loose tight properties) บริษัทได้ค้นได้เข้มงวดในการทำให้พนักงานเกิดความศรัทธาและเชื่อมั่นร่วมกันในคุณค่าของลูกค้า คุณภาพ บริการ การสื่อสารแบบไม่มีพิธีรีตอง และการคิดค้นสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ เป็นต้น ขณะเดียวกันก็ได้ผ่อนให้พนักงานมีความอิสระในการทำงานอย่างเต็มที่ และได้ใช้สิ่งที่ผ่อนปรนไปให้กลับมาควบคุมการทำงานของพนักงานอย่างรัดกุม

ดังนั้น โครงร่างพื้นฐาน 7-S และคุณลักษณะของความเป็นเลิศในเชิงบริหาร 8 ประการ คือ วิธีการบริหารที่ทำให้องค์การประสบผลสำเร็จและพนักงานในองค์การพึงพอใจ ซึ่งมีส่วนสัมพันธ์กันดังนี้ คือ

โครงร่างพื้นฐาน 7-S	คุณลักษณะของความเป็นเลิศในเชิงบริหาร
1. โครงสร้าง	(7) รูปแบบเรียบง่ายธรรมดา, พนักงานอำนวยความสะดวก มีจำนวนจำกัด
2. กลยุทธ์	(2) มีความใกล้ชิดกับลูกค้า
3. คนหรือพนักงาน	(6) ทานแต่ธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญและเกี่ยวเนื่อง (3) มีความอิสระในการทำงานและความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการ (4) เพิ่มผลผลิตโดยอาศัยพนักงาน
4. สไตล์การบริหาร	(5) สัมผัสกับงานอย่างใกล้ชิด
5. ระบบและวิธีการ	(1) มุ่งเน้นการปฏิบัติ
6. คุณค่าร่วม	(5) ความเชื่อมั่นในคุณค่าเป็นแรงผลักดัน
7. ฝีมือ	(8) เข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน

จะเห็นได้ว่า ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ เป็นส่วนสำคัญต่อคุณลักษณะของความเป็นเลิศเชิงบริหาร และโครงร่างพื้นฐาน 7S คือ เป็นคุณค่าร่วม และเป็นความเชื่อมั่นในคุณค่า ซึ่งเป็นแรงผลักดันทำให้พนักงานในองค์การทุ่มเทให้กับการทำงานอย่างเต็มที่ และเต็มความสามารถ ทำให้องค์การประสบผลสำเร็จในที่สุด

ดังนั้น วัฒนธรรมองค์การเป็นเครื่องมือที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์การได้หลายประการ ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์การก่อให้เกิดเอกลักษณ์ขององค์การที่สมาชิกจะรับรู้ และยึดถือร่วมกันจะช่วยกำหนดบทบาทขององค์การให้แตกต่างจากองค์การอื่น ๆ
2. วัฒนธรรมองค์การช่วยเสริมสร้างความผูกพันในหมู่สมาชิกและกระตุ้นให้เกิดการยอมรับผูกพันในองค์การ ไม่ทำให้สมาชิกยึดมั่นแต่ตนเอง



3. วัฒนธรรมองค์การช่วยเพิ่มเสถียรภาพขององค์การในฐานะเป็นระบบสังคม เป็นเครื่องมือทางสังคมที่จะยึดสมาชิกในองค์การเข้าไว้ด้วยกันโดยการสร้างมาตรฐานที่เหมาะสมสำหรับบุคลากรในองค์การนั้น

4. วัฒนธรรมองค์การเป็นกรอบของระเบียบแบบแผนสำหรับสมาชิกในองค์การ ที่จะทราบถึงวิธีการหรือแนวทางในการปฏิบัติและพฤติกรรมองค์การว่าเป็นไปในลักษณะใด ซึ่งจะก่อให้เกิดจิตสำนึกและกลไกในการควบคุม

วัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในองค์การ เป็นที่ยอมรับกันว่าวัฒนธรรมมีความสำคัญ ต่อความสำเร็จในการบริหารงานและช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การ แต่ใน ขณะเดียวกัน วัฒนธรรมก็อาจก่อให้เกิดผลในทางลบแก่องค์การได้ ถ้าวัฒนธรรมที่เกิดขึ้นไม่สอดคล้องกับลักษณะภายในและสิ่งแวดล้อมที่องค์การมีอยู่ องค์การมีวัฒนธรรมในแนวทางลบ พฤติกรรมของบุคลากรในองค์การอยู่ในลักษณะเฉื่อยชา หลีกหนีงาน บัดความรับผิดชอบ ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และมีปัญหาขัดแย้งกันอยู่เสมอ ๆ ก็อาจมีผลทำให้องค์การนั้นขาดประสิทธิภาพในการทำงาน และไม่บรรลุเป้าหมายขององค์การ วัฒนธรรมองค์การจะมีการเปลี่ยนแปลงไปในช่วงหนึ่งอาจก่อให้เกิดผลดี เมื่อองค์การพัฒนาไประยะหนึ่งวัฒนธรรมนั้นอาจก่อให้เกิดผลในทางตรงกันข้ามก็ได้

#### ประเด็นสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การ ถูกพัฒนามาเป็นเวลาหลายปี และฝังรากลึกลงไปทำให้ถูกยอมรับโดยพนักงานในองค์การ ยิ่งไปกว่านั้นยังมีแรงผลักดันให้วัฒนธรรมยังสามารถที่จะดำเนินต่อไปได้ เช่น เป้าหมาย และปรัชญาที่เป็นลายลักษณ์อักษรขององค์การ, ช่องว่าง และโครงสร้าง, ภาวะผู้นำ ที่โดดเด่น, เกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกพนักงานเข้าทำงาน, แบบแผนการเลื่อนขั้นพนักงานในอดีต และพิธีการ, เรื่องที่เป็นที่นิยมเกี่ยวกับบุคคลสำคัญหรือเหตุการณ์สำคัญเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การในอดีต, และโครงสร้างขององค์การอย่างเป็นทางการจากนโยบายการคัดเลือกและการเลื่อนขั้นนั้นเป็นส่วนสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การที่พนักงานเลือกองค์การเพราะว่าพนักงานมีความเชื่อ ค่านิยมเข้ากับองค์การมากที่สุด Schein (1983) กล่าวถึง วัฒนธรรมองค์การกับพัฒนาการขององค์การมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันอย่างมาก และองค์การใด ๆ ก็ตามย่อมมีพัฒนาการไปตามลำดับพัฒนาการขององค์การย่อมเกิดขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับความก้าวหน้าหรือความเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ ซึ่งบทบาทของวัฒนธรรมที่มีในแต่ละช่วงของพัฒนาการขององค์การย่อมแตกต่างกันออกไป พัฒนาการขององค์การเป็น 3 ระยะ ที่มีความสัมพันธ์กับสาระและหน้าที่ของวัฒนธรรมตามตารางดังนี้

ตารางที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างระยะพัฒนาการขององค์การกับสาระหน้าที่ของ  
วัฒนธรรม

ระยะพัฒนาการ	สาระและหน้าที่ของวัฒนธรรม
1. ระยะก่อกำเนิดองค์การ - เป็นช่วงของการหล่อหลอม ลักษณะเด่น ลักษณะเฉพาะ	1. วัฒนธรรมจะมีอิทธิพลและเป็นที่มาของ เอกลักษณ์ขององค์การ 2. วัฒนธรรมเป็นเครื่องมือที่จะยึดเหนี่ยว คนในองค์การเข้าด้วยกัน 3. วัฒนธรรมอาจยังไม่ชัดเจนนักเป็นลักษณะ การผสมผสาน 4. จะเน้นเกี่ยวกับระบบสังคม เพื่อให้เกิด การยอมรับภายในองค์การ
ระยะสืบเนื่อง	1. วัฒนธรรมจะกลายเป็นสิ่งที่ก้ำกึ่งกันระหว่าง เสรีนิยมกับอนุรักษนิยม 2. ศักยภาพของผู้รับช่วงจะพิจารณาถึงว่าเขา จะสามารถสืบทอดวัฒนธรรมเดิมไว้ได้หรือ จะเปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบของวัฒนธรรม

กลไกการเปลี่ยนแปลง

1. วิวัฒนาการตามธรรมชาติ ค่อยเป็นค่อยไป
  2. วิวัฒนาการที่เกิดขึ้นในแต่ละคนภายใต้การดูแลรักษา  
ขององค์การ
  3. ทำให้เกิดวิวัฒนาการโดยการค่อย ๆ ปรับเปลี่ยน
  4. การปฏิรูปอันเป็นผลจากภายนอก
- 
- |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>2. พัฒนาการมาช่วงหนึ่งของอายุ               <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการขยายกิจการ, ผลผลิตฯ</li> <li>- มีการปรับตัวให้อยู่ในสภาพที่มั่นคง</li> <li>- มีการขยายตัวทางสภาพภูมิศาสตร์<br/>เช่น ขยายตึก ขยายพื้นที่</li> <li>- ช่วงของการกอบโกยและอาจมีการ<br/>รวมตัวของหน่วยงาน</li> </ul> </li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีแนวโน้มของการผสมผสานวัฒนธรรม<br/>ซึ่งมีลักษณะของการแตกขยายออกเป็น<br/>วัฒนธรรมย่อย ๆ</li> <li>2. อาจมีการเบี่ยงเบนเป้าหมายหลัก ค่านิยม<br/>คติฐาน (ASSUMPTION) ซึ่งอาจจะก่อให้เกิดภาวะวิกฤติของเอกลักษณ์</li> <li>3. โอกาสที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม</li> </ol> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### กลไกการเปลี่ยนแปลง

5. จะต้องมีการวางแผนในการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์การ
6. ใช้ระบบเทคโนโลยีเข้ามามีส่วนช่วยในการเปลี่ยนแปลง
7. การเปลี่ยนแปลงโดยใช่การกระจายข่าวหรือเรื่องราวที่เป็นลักษณะของความเสื่อมเสีย
8. การตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลงโดยผ่านการไตร่ตรองอย่างดี ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจอย่างชัดเจน

3. ระยะที่องค์การเจริญเต็มที่
  - มีความเจริญเต็มที่
  - มีความมั่นคงภายในมากขึ้น
  - หรือมีสภาพความเฉื่อยชา
  - ขาดแรงกระตุ้นในการเปลี่ยนแปลง

#### หนทางแห่งการปรับเปลี่ยน

1. วัฒนธรรมกลายเป็นสิ่งที่ยั่งยืน
2. วัฒนธรรมจะอยู่ในลักษณะรักษาภาพเดิม ค่านิยมเก่า ๆ ที่ทำให้เกิดความภาคภูมิใจ, และจะใช้ในการปกป้องตนเอง

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

#### หนทางที่จะลบล้าง

1. การล้มละลายและการปรับองค์การใหม่
2. การเข้าไปยึดครองและปรับองค์การใหม่
3. การรวมตัวของหน่วยงานและการผสมผสานเข้าด้วยกัน

1. วัฒนธรรมจะเปลี่ยนในระดับพื้นฐาน
2. วัฒนธรรมจะเปลี่ยนโดยผ่านทางบุคคลสำคัญ ในลักษณะของการเข้าแทนที่

## กลไกการเปลี่ยนแปลง

9. โดยไม่ใช้อำนาจบังคับ
10. การย้ายหมุนเวียนสลับเปลี่ยน
11. การปรับองค์การ, การลบล้างของเก่าและการทำให้เกิดใหม่

จากตารางข้างต้นจะเห็นได้ว่า องค์การย่อมมีพัฒนาการเป็นลำดับขึ้น และในแต่ละขั้นของพัฒนาการนั้น วัฒนธรรมเข้าไปมีบทบาทในลักษณะที่แตกต่างกันออกไป และกลไกการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในแต่ละช่วงก็มีวิธีการที่เหมาะสมแตกต่างกันออกไปด้วย ความแตกต่างเหล่านี้เป็นสิ่งที่ผู้นำหรือผู้บริหารควรรู้ ควรที่จะเสริมสร้างหรือเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมให้ไปสู่จุดมุ่งหมายได้วางไว้

และการศึกษาของ Schein พบว่าวิวัฒนาการของวัฒนธรรมองค์การมีหลายระดับ ขึ้นอยู่กับองค์การนั้น เจริญหรือพัฒนามาอยู่ในระดับใด ซึ่งแต่ละระดับวัฒนธรรมมีสาระหน้าที่แตกต่างกัน รวมถึงการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในแต่ละระดับจะแตกต่างกันด้วย ในฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐบาล กรุงเทพมหานคร จะพบว่า มีระดับการเจริญเติบโตไม่เท่ากัน องค์การที่มีขนาดต่างกันตั้งแต่ใหญ่ กลาง เล็ก ซึ่งอาจมีผลให้วัฒนธรรมองค์การมีระยะพัฒนาการและสาระหน้าที่ของวัฒนธรรมแตกต่างกันด้วย เป็นแนวคิดให้ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้อง เข้าใจและรับรู้ถึงวัฒนธรรมองค์การในฝ่ายการพยาบาลของตน เพื่อนำมาซึ่งการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและประยุกต์ใช้ต่อไป

การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ มีความสำคัญเมื่อวัฒนธรรมเป็นตัวขัดขวางประสิทธิภาพขององค์การผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้อง มีวิธีดำเนินการเปลี่ยนแปลงได้ดังนี้

1. ศึกษาและชี้ให้เห็นถึงวัฒนธรรมองค์การนั้น ๆ มีอยู่คืออะไร ให้ทุกคนรับรู้ถึงวัฒนธรรมที่มีอยู่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
2. ชี้ว่าวัฒนธรรมใด ประเภทใด เหมาะที่สุดกับตลาดที่บริษัทกำลังทำกิจการ
3. พิจารณาว่าความเปลี่ยนแปลงใดบ้าง ที่ควรมีขึ้นในองค์การ เพื่อให้มีความเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมที่เกิดขึ้นอยู่ได้ ความรุนแรงของความเปลี่ยนแปลงนี้ขึ้นอยู่กับช่องว่างระหว่างวัฒนธรรมที่ต้องการและวัฒนธรรมที่มีอยู่จริง
4. พิจารณาว่าต้องเปลี่ยนแปลงอะไร ในตัวบุคลากรบ้าง โดยเปลี่ยนแปลงระดับสูง

เมื่อวัฒนธรรมองค์กรเกิดขึ้นแล้ว จะถูกรักษาให้คงอยู่กับองค์กรนั้น ๆ โดยมีปัจจัยในการผลักดันให้วัฒนธรรมคงอยู่ 3 ทางด้วยกัน คือ

1. การคัดเลือก (Selection) เป็นกระบวนการจ้างบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะในการทำงาน ซึ่งบางทีมีผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมหลายคน การตัดสินใจขั้นสุดท้ายจึงอยู่ที่ผู้คัดเลือกที่จะพิจารณาว่าผู้สมัครคนไหนเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด ซึ่งต้องดูจากทัศนคติ ค่านิยมว่าสอดคล้องกับองค์กรมากน้อยแค่ไหน ในขณะที่เดียวกันกระบวนการคัดเลือกผู้สมัครก็จะได้รับข้อมูลเกี่ยวกับองค์กร ซึ่งถ้าผู้บริหารเห็นว่าขัดกับค่านิยมขององค์กร ก็จะปฏิเสธการร่วมงานกับองค์กรนั้นได้

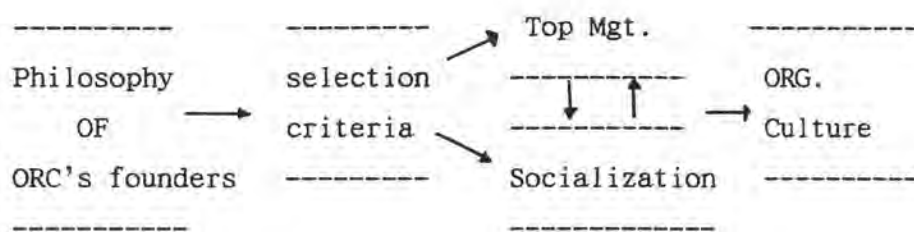
2. ผู้บริหารระดับสูง (Top Management) จะมีผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กรมากเพราะเป็นผู้กำหนดทิศทางขององค์กร จึงมีส่วนในการตั้งบรรทัดฐานในการทำงาน แนวทางในการบริหารเพื่อให้เป็นไปตามที่ผู้บริหารต้องการ

3. กระบวนการทางสังคม (Socialization) เป็นกระบวนการที่ช่วยทำให้พนักงานสามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้ ซึ่งอาจแบ่งออกได้เป็น 3 ขั้น ซึ่งกระบวนการดังกล่าวจะมีผลต่อผลผลิตต่อองค์กร, ความผูกพันกับวัตถุประสงค์ของบริษัทและลาออกจากงานของพนักงาน

3.1 Prearrival Stage เป็นขั้นของการเรียนรู้ในกระบวนการทางสังคม ซึ่งเกิดขึ้นก่อนที่พนักงานใหม่จะเข้ามาร่วมงานกับองค์กร เช่น การฝึกงาน ก่อนเข้าทำงาน เป็นต้น

3.2 Encounter Stage เป็นขั้นที่พนักงานจะต้องพบกับสิ่งที่องค์กรนั้นเป็นอยู่ และต้องเผชิญกับความแตกต่างระหว่างสิ่งที่ตัวเองคาดหวังกับสิ่งที่องค์กรนั้นเป็น

3.3 Metamorphosis Stage เป็นขั้นที่พนักงานทำการปรับตัวให้เข้ากับบรรทัดฐานและค่านิยมของกลุ่มของเขา ซึ่งขั้นตอนที่สมบูรณ์เมื่อพนักงานรู้สึกพอใจกับองค์กร งานของเขาเมื่อพนักงานสามารถปรับตัวเข้ากับกลุ่มผู้ร่วมงานได้รับการยอมรับ พนักงานจะมีความมั่นใจมากขึ้นในการทำงานให้สำเร็จ ซึ่งจะทำให้เกิดผลดีต่อองค์กรโดยรวมในที่สุด



จากรูปแสดงถึงการคงอยู่ของวัฒนธรรมในองค์กร



ดังนั้น ความพึงพอใจในงานจะสูงสุดเมื่อมีความเหมาะสมลงตัวระหว่างความต้องการส่วนบุคคลและวัฒนธรรมองค์การ, ความพึงพอใจในงานจะผันแปรขึ้นอยู่กับการยอมรับวัฒนธรรมองค์การของพนักงาน และความสามารถในงานในองค์การจะสูงขึ้นหากว่าวัฒนธรรมนั้นลงตัวกับเทคโนโลยี และสิ่งที่สำคัญที่สุด คือ การปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์การมีผลต่อผลผลิตของพนักงานเพราะผลผลิต นั้นขึ้นอยู่กับระดับของการรับรู้ว่าจะอะไรที่พนักงานควรทำหรือไม่ควรทำการเรียนรู้ว่าทางใดควรที่จะทำนั้นจะเป็นตัวชี้ถึงการปรับตัวที่เหมาะสม ยิ่งไปกว่านั้นการประเมินผลการทำงานของแต่ละคนนั้น รวมถึงบุคคลนั้น เข้ากับองค์การได้ดีเพียงใด พนักงานสามารถเข้ากับผู้ร่วมงานได้แค่ไหน พนักงานยอมรับลักษณะของงาน และสามารถแสดงทัศนคติที่ถูกต้องซึ่งสิ่งเหล่านี้จะแตกต่างกันขึ้นอยู่กับงานที่ต่างกัน และองค์การที่ต่างกัน

### ค่านิยม (Values) และพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ

วัฒนธรรมองค์การเกี่ยวข้องกับอย่างมากกับค่านิยมของบุคลากรในองค์การ มีผลต่อพฤติกรรมการแสดงออกของบุคลากรในองค์การที่เป็นแนวระพฤติปฏิบัติที่ทุกคนยึดถือให้เป็นคุณค่าร่วมกัน ดังนั้น ค่านิยมมีความหมายและความสำคัญต่อลักษณะของวัฒนธรรมองค์การอย่างยิ่งดังที่กรองแก้ว อยู่สุข (2533) ได้ให้ความหมายค่านิยมคือ วิธีหรือแบบอย่างของความประพฤติที่บุคคลเห็นว่าดีและพอใจจะยึดเอาเป็นแนวทางปฏิบัติ รวมทั้งควรจะมี เรื่องของศีลธรรมและความถูกต้องเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย และบุคคลแต่ละคนต่างก็มีค่านิยมซึ่งเมื่อรวมกันหลายคนเรียกว่า "ระบบค่านิยม" (Value System) และระบบนี้ก็จะแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของหลาย ๆ สิ่ง ที่สำคัญคือ อิสระภาพ ความพอใจความนับถือตนเอง ความซื่อสัตย์ ความเชื่อฟัง ความเสมอภาค ฯลฯ ของคนซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้มีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคลเป็นอย่างมาก และย่อมมีอิทธิพลไปถึงสังคมที่บุคคลเป็นสมาชิกอยู่ด้วย และค่านิยมเป็นพื้นฐานของความเข้าใจในเรื่องทัศนคติ การรับรู้บุคลิกภาพ และการจงใจ เมื่อคนเข้าไปทำงานในองค์การ เขาจะวาดภาพว่าเขาควรจะทำหรือไม่ทำอะไรบ้างซึ่งบางครั้งก็ขัดกับค่านิยมของเขาอาจทำให้เขารู้สึกขาดความเป็นอิสระหรือไม่เต็มใจที่จะทำงานและในบางขณะจะมีความรู้สึกผิดถูกเข้ามาแทรกด้วย โดยทั่ว ๆ ไปแล้วอาจกล่าวได้ว่าค่านิยมมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรม ถ้าค่านิยมของพนักงานไม่ตรงกับนโยบายค่าจ้างขององค์การพนักงานจะมีพฤติกรรมโต้ตอบบางอย่างหรือพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานอาจจะเปลี่ยนแปลงไปก็ได้และค่านิยมมีผลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การแบ่งเป็น 7 ลำดับขั้นดังนี้ คือ

1. Reactive บุคคลที่มีค่านิยมเช่นนี้จะไม่รู้จักทั้งตนเองและคนอื่นจะมีปฏิกิริยาตอบสนองต่อความต้องการทางร่างกายขั้นพื้นฐาน เช่น ความหิว ความเจ็บปวด ฯลฯ ส่วนใหญ่ได้แก่ เด็กแรกเกิด ไม่ค่อยพบในองค์การ



2. Tribalistic บุคคลที่มีค่านิยมเช่นนี้มีลักษณะที่ขึ้นอยู่กับคนอื่น ไม่เป็นตัวของตัวเอง ตกอยู่ใต้อิทธิพลของชนบทรวมเนียน ประเพณีนิยมและอำนาจของฝ่ายบริหารเป็นอย่างมาก จนทำให้บางคนขาดความเชื่อมั่นในตนเองเป็นอย่างมาก

3. Egocentrism บุคคลที่มีค่านิยมเช่นนี้เชื่อมั่นในตนเองค่อนข้างมาก เกินไปจนเรียกได้ว่าอวดดี มักจะก้าวร้าวและเห็นแก่ตัว ซึ่งเป็นการเริ่มต้นของการใฝ่หาอำนาจให้แก่ตนเอง

4. Conformity บุคคลที่มีค่านิยมเช่นนี้ใจไม่กว้าง มีความอดทนน้อย ไม่ค่อยยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นซึ่งมีค่านิยมต่างจากตน ชอบสร้างแบบแผนและกฎเกณฑ์ของตนและต้องการให้ผู้อื่นคล้อยตามความเห็นของตนเป็นอย่างมาก

5. Manipulate บุคคลที่มีค่านิยมลำดับขั้นนี้ชอบการแข่งขันและจะทำทุกวิถีทางเพื่อให้ได้สิ่งที่เขาต้องการ หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นพวกวัตถุนิยม พยายามอย่างแข็งขันที่จะเสาะแสวงหาการยอมรับนับถือและสถานะภาพที่สูงขึ้นเรื่อย ๆ

6. Sociocentric บุคคลที่มีค่านิยมเช่นนี้พอใจในการคบหาสมาคมและเห็นความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์มากกว่าที่จะมุ่งการแข่งขัน บุคคลประเภทนี้จะไม่เป็นที่ชอบพอของบุคคลที่มีค่านิยมอยู่ในลำดับขั้น 4 และ 5

7. Existential บุคคลที่มีค่านิยมเช่นนี้จะมีความอ่อนน้อมสูงและเข้าใจบุคคลที่มีค่านิยมต่างกันเขาเป็นอย่างดี จะเป็นคนที่พูดจาขวานผ่าซากและแสดงความคิดเห็นตรงไปตรงมาต่อระบบการทำงานที่ไม่ยืดหยุ่น นโยบายขององค์การที่ถูกจำกัดและระบบเจ้าขุนมูลนายของฝ่ายบริหาร การจัดลำดับทั้ง 7 ชั้นของค่านิยมนั้นยังทำให้สามารถเข้าใจถึงทัศนคติของบุคคลที่มีความแตกต่างกันและยึดมั่นในพฤติกรรมต่างกันไปด้วย เช่น พวก Tribalism จะให้ความสำคัญและยอมรับอำนาจของฝ่ายบริหารแต่โดยดี ในขณะที่พวก Existential ไม่ยอมคิดเช่นนั้น ในทำนองเดียวกันพวก Conformity ยึดมั่นในเป้าหมายและมีพฤติกรรมซึ่งบางครั้งก็ค้านกับหลักจรรยาบรรณ พวก Sociocentric รังเกียจพฤติกรรมดังกล่าว ดังนั้น ค่านิยมจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดพฤติกรรม และการศึกษาเกี่ยวกับค่านิยมของบุคคลจะช่วยให้สามารถคาดคะเนพฤติกรรมของบุคคลากรในองค์การได้ และยังทำให้ฝ่ายบริหารสามารถหาวิธีการเปลี่ยนหรือปรับค่านิยมของพนักงานให้เข้ากับงานและสภาพแวดล้อมในองค์การนั้นได้อีกแนวทางหนึ่ง

จากแนวคิดค่านิยมกำหนดพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ ประกอบกับ รูปแบบการดำเนินชีวิตของบุคคล (Life Styles Inventory) รวมทั้งทฤษฎีความต้องการพื้นฐานของบุคคลที่ต้องการสูงสุดด้านความพึงพอใจ (Satisfaction Needs) ตรงกันข้ามกับความต้องการความมั่นคง (Security Needs) และการบริหารงานของผู้นำแบบเน้น "งาน" (Task

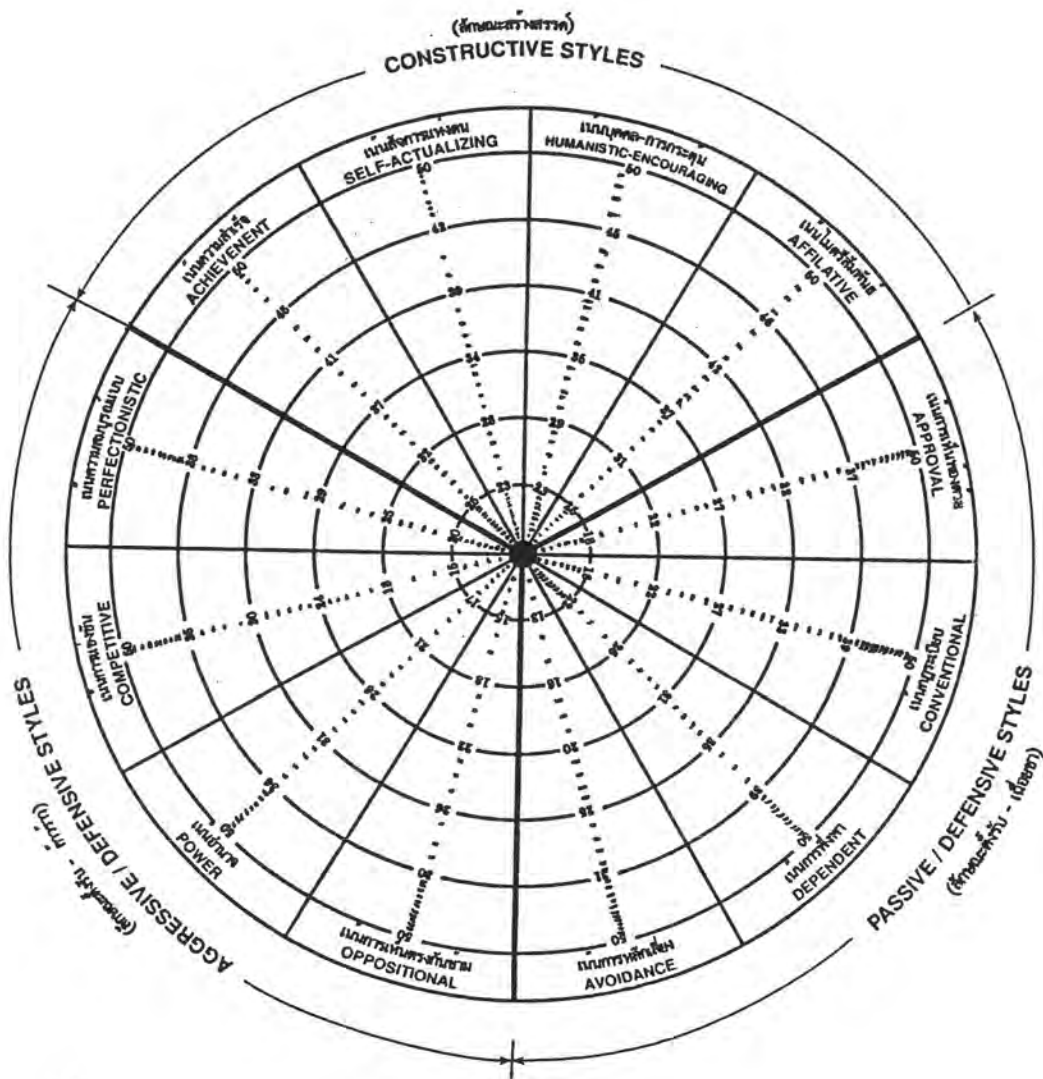
Oriented) ตรงกันข้ามกับผู้นำแบบเน้น "บุคคล" (People Oriented) ผสมผสานกันเป็นลักษณะของวัฒนธรรมองค์การที่มีลักษณะสำคัญ 3 ลักษณะ ตามแนวคิดของค็อกและคณะ (1989) ดังนี้คือ (ดังรูป 3.)

วัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดทฤษฎีของค็อกและคณะ (1989) คือ พฤติกรรมการแสดงออกของบุคคลในองค์การที่มีการรับรู้ ยึดถือ และประพฤติปฏิบัติ บรรทัดฐานในการทำงาน การปฏิบัติตัวในองค์การ โดยแบ่งวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 3 ลักษณะดังนี้

1. ลักษณะสร้างสรรค์ (Constructive Styles) หมายถึง องค์การที่ให้ความสำคัญของค่านิยมในการทำงาน โดยมุ่งเน้นที่ความพึงพอใจของบุคลากรในองค์การ คือ ความต้องการความสำเร็จ ต้องการมิตรสัมพันธ์ รวมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรมีความสัมพันธ์และสนับสนุนซึ่งกันและกัน มีความรักกัน และมีลักษณะของการทำงานที่ส่งผลให้บุคลากรในองค์การประสบผลสำเร็จกับการทำงาน แบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ

1.1 มิติเน้นความสำเร็จ (Achievement) คือ องค์การที่มีภาพรวมในลักษณะการทำงานที่มีค่านิยม และพฤติกรรมการแสดงออกในการทำงานของพนักงาน มีการตั้งเป้าหมายการทำงานร่วมกัน พฤติกรรมการทำงานของทุกคนในองค์การมีลักษณะของการมีเหตุผล มีหลักการและเป็นนักวางแผนที่มีประสิทธิภาพ มีความกระตือรือร้น มีความสุขสนุกกับงาน รู้สึกว่างานมีความท้าทายและมีความหมาย ลักษณะเด่น คือ พนักงานมีความกระตือรือร้น และรู้สึกว่างานมีความท้าทายความสามารถอยู่ตลอดเวลา สอดคล้องกับ Anthony Downs (1967) ได้ศึกษาถึงพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การประเภทนี้คือ ผู้แนะนำ (Advocates) บุคคลประเภทนี้มองคนในแง่ดีตามทฤษฎี Y ของ Mc Gregor (1960) เป็นบุคคลที่ใช้กำลังกายและกำลังใจในการทำงานอุทิศตนให้กับวัตถุประสงค์ขององค์การ มุ่งการทำงานเป็นทีมกับบุคคลทั่วไปในองค์การ และมุ่งผลสำเร็จของงานอยู่ในเกณฑ์สูง สอดคล้องกับ อรุณ รัชธรรม (2533) กล่าวถึงพฤติกรรมที่มุ่งต่อความสำเร็จของงานในองค์การ คือ ผู้ริเริ่ม ผู้แสวงหาข้อมูลเกี่ยวกับข้อเท็จจริง พร้อมให้ข้อมูลหรือข้อคิดเห็นที่เป็นจริงและให้ความกระจ่างเมื่อผู้ร่วมทีมงานสงสัย เป็นผู้สรุป ประสานความคิดเห็น และเป็นผู้กระตุ้นให้องค์การให้ทำงานรวดเร็ว หรือกระตุ้นให้องค์การหาข้อตกลงที่ดียิ่งขึ้น

1.2 มิติเน้นสังจการแห่งตน (Self-Actualizing) คือ องค์การที่มีค่านิยมพฤติกรรมการแสดงออกในทางสร้างสรรค์ เน้นความต้องการของบุคคลในองค์การตามความนึกคิดและตามความคาดหวัง เป้าหมายของการทำงานอยู่ที่คุณภาพมากกว่าปริมาณงานที่ได้รับ รวมทั้งความสำเร็จของงานมาพร้อม ๆ กับการก้าวหน้าของพนักงานทุกคนมีความภาคภูมิใจในงานของตน แม้ว่าจะงานนั้นจะเป็นงานง่าย ๆ ก็จะทำงานนั้นด้วยความเต็มใจ และพยายามกำจัดสถานการณ์ที่



รูปที่ 3 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ ลักษณะสร้างสรรค์ ลักษณะตั้งรับ-น้อยใจ และลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว คัดแปลงจากแนวคิดของค็อกและคิม (1989)



ไม่สร้างสรรค์ให้หมดไป และสร้างงานใหม่ ๆ ขึ้นมาอย่างมีประสิทธิภาพ พนักงานทุกคนได้รับการสนับสนุนในการพัฒนาตนเองจากงานที่ทำอยู่ สามารถพัฒนาตนเองอย่างอิสระ และเป้าหมายการทำงานของตนสอดคล้องกับองค์การลักษณะเด่น คือ บุคคลยึดมั่นผูกพันกับงาน และบุคลิกภาพของบุคคลมีความพร้อมในการทำงานสูง สอดคล้องกับ Prestholdt ; Lane and Mathew (1988) ได้ศึกษาความคิดเห็นของพยาบาลที่ยังคงอยู่ในหน่วยงานพบว่า ความรู้สึกว่าตนเองมีค่ามีความสามารถ และเชื่อว่าเขาสามารถช่วยเหลือผู้ป่วย เพิ่มคุณภาพชีวิตให้กับผู้ป่วยได้ และใช้ความสามารถทางการพยาบาลเพื่อให้ตนเองทันสมัยอยู่เสมอ

1.3 มิติเน้นบุคคลและการกระตุ้น (Humanistic-Encouraging) คือ องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมและมุ่งเน้นบุคคลเป็นศูนย์กลาง ให้ความสำคัญกับพนักงาน คือ ทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์การ การทำงานมีลักษณะการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ บุคลิกภาพของพนักงานมีความสุข ภูมิใจ และสนุกกับการนิเทศการสอนงาน และบทบาทที่เลี้ยง และได้รับการสนับสนุนความก้าวหน้าจากการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ลักษณะเด่น คือ สิ่งที่สำคัญที่สุดขององค์การคือ ทรัพยากรบุคคล ในทางตรงกันข้ามถ้าไม่ได้รับการสนับสนุนให้ก้าวหน้าในวิชาชีพ ทั้งทางด้านกายภาพ เช่น ที่พักแอด ขาดอุปกรณ์และเครื่องมือไม่สะดวกสบายในที่ทำงาน รวมทั้งด้านจิตใจ เรื่องการประเมินผลการทำงานไม่ยุติธรรม ไม่ได้ให้ข้อมูลย้อนกลับที่ชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งวัฒนธรรมองค์การของฝ่ายการพยาบาล ก็จะทำให้พยาบาลขาดขวัญกำลังใจและลาออกโอนย้ายเพิ่มมากขึ้น (Seybolt 1986 และ Roels, 1989)

1.4 มิติเน้นมิตรสัมพันธ์ (Affiliative) คือ องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ทุกคนในองค์การมีความเป็นกันเองเปิดเผย และมีความรู้สึกไวต่อความรู้สึกของเพื่อนร่วมงาน เพื่อนร่วมทีมการแสดงออกของพนักงานในองค์การจะ เน้นการทำงานลักษณะให้ความอบอุ่นให้การยอมรับซึ่งกันและกัน มีการแบ่งปันและเข้าใจความรู้สึกซึ่งกันและกันในการทำงานรู้ใจเขาใจเรา ลักษณะเด่น คือ ความเป็นเพื่อน และความจริงใจต่อกัน เห็นความสำคัญของมนุษย์สัมพันธ์มากกว่ามุ่งการแข่งขัน กรองแก้ว อยู่สุข (2533) และ อรุณ รักธรรม (2533) กล่าวว่า พฤติกรรมของมนุษย์ที่มุ่งส่งเสริมและบำรุงรักษาความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภายในองค์การ คือ ผู้สร้างบรรยากาศคอยให้กำลังใจแก่สมาชิก แสดงความชื่นชมเข้าใจในความคิดเห็น ทักษะ และข้อเสนอแนะต่าง ๆ เป็นผู้ไกล่เกลี่ยข้อโต้แย้งรุนแรงกันในกลุ่มเป็นผู้ประนีประนอม ยอมรับความผิดพลาด เป็นผู้รักษาการติดต่อ ช่วยให้ทุกคนมีโอกาสแสดงความคิดเห็นอย่างทั่วถึง และเป็นผู้ที่สังเกตและให้คำวิจารณ์ ปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้นสอดคล้องกับ Sanger (1993) พบว่า แม้ว่าพยาบาลต้องการเป็นอิสระ แต่ต้องการคงไว้ซึ่งความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานเช่นกัน และเป็นแบบ Sociocentric คือ บุคคลที่มีค่านิยมในการคบหาสมาคมกับผู้ร่วมงาน



2. ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา (Passive/Defensive Styles) หมายถึง องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกมุ่งเน้นความต้องการมั่นคงของพนักงาน และผู้นำที่มุ่งเน้นบุคคล เน้นการคล้อยตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ยึดถือกฎระเบียบแบบแผน ฟังหาผู้บริหาร และพยายามหลีกเลี่ยงการกระทำที่ต้องรับผิดชอบ ยอมรับการมอบหมายงานจากผู้บริหาร พนักงานเน้นถึงสัมพันธ์ภาพกับบุคคลในลักษณะปกป้องตนเอง และตั้งรับเป็นแนวทางที่ทำให้มั่นคงและปลอดภัยและก้าวหน้าในการทำงานแบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ

2.1 มิติเน้นการเห็นพ้องด้วย (Approval) คือ องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกที่บุคคลให้การยอมรับซึ่งกันและกัน หลีกเลี่ยงการขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น พฤติกรรมที่ถูกต้องคือ พยายามเห็นด้วย และคล้อยตามความคิดเห็น การปฏิบัติตัวเหมือนกับบุคคลส่วนใหญ่ในองค์การลักษณะการคล้อยตามเป็นสิ่งที่พนักงานในองค์การพึงพอใจ ลักษณะเด่นคือ ต้องปฏิบัติงานให้เหมือนกับบุคคลอื่น ๆ ในองค์การ และสิ่งที่ถูกต้องคือ การเห็นด้วยกับแนวทางความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้ร่วมงานสอดคล้องกับค่านิยมของไทย โดยทั่วไป (ไพบูลย์ ช่างเรียน, 2527) ที่ไม่ชอบขัดใจใคร พื้นนิสัยของไทยมีความเกรงใจเป็นทุน ชอบช่วยเหลือและเห็นคล้อยตามผู้อื่น

2.2 มิติเน้นกฎระเบียบ (Conventional) คือ องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกลักษณะแบบอนุรักษนิยม ประเพณีแบบแผนการปฏิบัติงานมีการควบคุมด้วยระบบราชการ ทุกคนในองค์การต้องทำตามกฎระเบียบที่วางไว้อย่างเคร่งครัด และมีความรู้สึกที่ติดระเบียบและกฎนั้น ๆ ทุกคนในองค์การขัดต่อกฎระเบียบไม่ได้ มีค่านิยมของระบบอาวุโส และอนุรักษนิยมลักษณะเด่น คือ ระบบอนุรักษนิยม และยึดกฎระเบียบปฏิบัติราชการเป็นบรรทัดฐานในการทำงานอย่างเคร่งครัดสอดคล้องกับ Anthony Downs ที่กล่าวถึงบุคคลในองค์การระบบราชการจะมีพฤติกรรมแบบอนุรักษนิยม (Conserves) มีพฤติกรรมที่แสวงหาความมั่นคง สะดวกสบาย เพื่อตนเองต่อต้านการเปลี่ยนแปลง โดยขาดความมั่นใจที่จะทำงานประเภทความเสี่ยงสูง หรือไม่แน่นอนอันเป็นผลกระทบต่อต้านแห่ง นิยมปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนธรรมเนียมเก่า ๆ เพราะเชื่อว่าเป็นสิ่งที่เชื่อถือได้สูง หรือทำนายประสิทธิภาพของงานได้ดี และค่านิยมของคนไทย ที่เคารพผู้อาวุโส เกรงใจผู้ใหญ่ หรือผู้อาวุโส รับฟังความคิดเห็นและเชื่อฟัง ไม่กล้าคัดค้านหรือแสดงความคิดเห็น และถูกอบรมสั่งสอนให้เคารพรุ่นพี่ตามระบบอาวุโส สอดคล้องกับกรองแก้ว อยู่สุข (2533) ที่พฤติกรรมบุคคลมีค่านิยมในการทำงานไม่ยึดหยุ่น บุคลิกแบบ Existential นโยบายขององค์การถูกจำกัดโดยฝ่ายบริหาร

2.3 มิติเน้นการพึ่งพา (Dependent) คือ องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกที่แสดงออกถึงสายงานการบังคับบัญชาศูนย์รวมการบริหารจัดการ การตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหาร หรือผู้นำกลุ่ม ซึ่งทุกคนต้องปฏิบัติตามการตัดสินใจนั้น และทุกคนเชื่อว่าการ

ตัดสินใจนั้นถูกต้อง ทุกคนไม่สนใจคุณภาพของงานหรือลักษณะงานที่ทำหาย ไม่ทราบจุดมุ่งหมายในการทำงานของตนเองและขององค์กร มุ่งการปกป้องตนเองโดยการปฏิบัติตามผู้บริหารหรือผู้ตรวจการ แนะนำ ลักษณะเด่นคือ เป็นผู้ตามที่ดีและมีความระมัดระวังตัวสูง ในการปฏิบัติงานสอดคล้องกับค่านิยมของคนไทยที่ยอมเป็นฝ่ายรับมากกว่าฝ่ายรุก สิ่งอะไรก็ตาม ก็เกรงใจ เชื่อผู้ปกครอง ผู้มีอำนาจ ยอมมอบแก่ผู้มีอำนาจราชศักดิ์ นอกจากนี้ยังเป็นเรื่องการมีกลุ่มมากกว่าตัวเอง และมีพื้นเพนิสัยที่ชอบพึ่งพาอาศัยกันและสอดคล้องกับ อรุณ รักธรรม (2533) กล่าวถึง มนุษย์ในระบบราชการไทยที่อยู่ในลักษณะพ่อพระ คือ คล้อยตามและเอาใจทั้งผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา บุคลากรในองค์กรมีค่านิยมแบบ Tribalistic คือ ลักษณะที่ขึ้นอยู่กับคนอื่นไม่เป็นตัวของตัวเองตกอยู่ใต้อิทธิพลของขนบธรรมเนียมประเพณีนิยม และอำนาจของฝ่ายบริหารเป็นอย่างมาก จนขาดความเชื่อมั่นในตนเอง (กรองแก้ว อยู่สุข, 2533)

2.4 มิติเน้นการหลีกเลี่ยง (Avoidance) คือ องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกที่เน้นการลงโทษเมื่อทำงานผิดพลาด แต่เมื่อทำงานประสบผลสำเร็จไม่ได้รับรางวัลอะไร ผลจากการบริหารลักษณะนี้ ทำให้พนักงานเกิดความรับผิดชอบให้เท่า ๆ กันกับบุคคลอื่น และหลีกเลี่ยงการกระทำต่าง ๆ ที่อาจก่อให้เกิดความผิดพลาดในการทำงาน และการถูกตำหนิ พนักงานทุกคนจะรู้สึกผิด ต่ำหนืดตนเองและรู้สึกตนเองไม่มีคุณค่า เมื่อกระทำงานผิดพลาด ทุกคนหลีกเลี่ยงการทำงานหรือการปฏิบัติตัวที่ก่อให้เกิดการขัดแย้ง และความผิดต่าง ๆ เหตุการณ์ที่จะต้องตัดสินใจ พยายามหลีกเลี่ยงไปให้ผู้ร่วมงานหรือผู้บริหาร ลักษณะเด่นคือ หลีกเลี่ยงการตัดสินใจ และปฏิบัติตัว ปฏิบัติงานที่มีการเสี่ยงน้อยที่สุด สอดคล้องกับ Robbin (1993) ที่กล่าวว่า ในองค์กรพนักงานอาจจะมีพฤติกรรมในการปกป้องตนเองในรูปของการหลีกเลี่ยงการกระทำ (Avoid Action) หลีกเลี่ยงการถูกตำหนิ (Avoid blame) ซึ่งพฤติกรรมนี้เมื่อเกิดขึ้นจะทำให้เกิดผลเสียต่อองค์กรทั้งระยะสั้นและระยะยาว มีการกดดันภายในกลุ่มการทำงาน เกิดการเมืองในองค์กร องค์กรไม่พัฒนา และปรับปรุงและเปลี่ยนแปลง องค์กรลำบาก

3. ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว (Aggressive/Defensive Styles) คือ องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกลักษณะผู้นำมุ่ง เน้นงานและ เน้นความต้องการด้านความมั่นคงของพนักงาน ลักษณะการทำงานมุ่งเน้นอำนาจ เห็นตรงกันข้าม แข่งขันชิงดีชิงเด่น ต่อต้าน และมุ่งเจ้าระเบียบแบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ

3.1 มิติเน้นการเห็นตรงกันข้าม (Oppositional) คือ องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกการเผชิญหน้าอย่างมาก มีค่านิยมการบริหารที่เน้นการเจรจาต่อรองพนักงานรู้สึกว่ามีคุณค่าถ้าได้แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ขาดการวางแผนล่วงหน้า การ

แก้ไขปัญหาลเฉพาะหน้าก่อให้เกิดความขัดแย้งกับบุคคลอื่นอยู่เสมอ ๆ พนักงานจะแสดงถึงความขัดแย้งในลักษณะชอบสงสัยไม่ไว้ใจบุคคลอื่น และแสดงอาการตาหนีและต่อต้านการเปลี่ยนแปลงหรือต่อต้าน ความคิดเห็นของผู้อื่นเสมอ ๆ ลักษณะเด่นคือ ชอบต่อต้านทุกสิ่งและมีข้อตาทนขัดแย้งกันเป็นประจำ สอดคล้องกับอรุณ รักธรรม (2533) กล่าวถึง วัฒนธรรมที่มีลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว ในมิติเห็นตรงข้ามคือ ลักษณะของมนุษย์ที่ชอบขัดขวาง คอยคัดค้านอย่างไม่มีเหตุผลต่อการทำงาน หรือการพิจารณาของกลุ่ม และเป็นพวกขวางโลก คือ ไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม และเพื่อนร่วมงานในองค์กรเดียวกัน ไม่ว่าความคิดของคนอื่นเป็นอย่างไร ขอให้มีโอกาสแย้งไว้ก่อนจะมีความสุขและสอดคล้องกับ Robbin (1993) ที่พฤติกรรมพนักงานในองค์กรจะพบการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเสมอ

3.2 มิติเน้นอำนาจ (Power) คือ องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกโครงสร้างการบริการแบบไม่มีส่วนร่วม โดยมีพื้นฐานแบบเน้นอำนาจหน้าที่และบทบาทของแต่ละคนอยู่ที่ตำแหน่งที่ดำรงอยู่ รางวัลที่ได้รับจากองค์กรคือ การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ได้รับความรู้ที่ระดับต่ำกว่า ทุกคนมีความต้องการที่จะได้ขั้นตำแหน่งที่สูงขึ้น และต้องการเป็นผู้ตรวจการ พนักงานต้องการอำนาจเพื่ออนุรักษ์ความรู้สึกที่มั่นคง โดยการมุ่งเน้นที่ผลงาน โดยการใช้อำนาจหน้าที่ ชอบเป็นผู้ให้เหตุผลและสอนงาน เพื่อนร่วมงาน ลักษณะเด่นคือ ชอบมีการควบคุมคนอื่นและมีความเชื่อในเรื่องการผลักดันเหตุการณ์ต่าง ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กร เป็นวัฒนธรรมที่บุคคลในองค์กรแสวงหาการยกย่อง เป็นผู้ที่พยายามหาทางที่จะให้ได้มาซึ่งการยกย่องยอมรับนับถือจากสมาชิกในกลุ่ม วางท่าทีที่น่า เลื่อมใส เป็นครอบครัว บีบบังคับให้กลุ่มหรือสมาชิกบางคนยอมรับความคิดเห็นของตนโดยอ้างถึงความเป็นผู้รู้ อาวุโส อำนาจหน้าที่และประสิทธิภาพ แสดงพฤติกรรมให้เห็นว่าตนอยู่เหนือผู้อื่น สอดคล้องกับ Anthony Downs กล่าวถึงพฤติกรรมของบุคคลในวัฒนธรรมที่มีลักษณะมุ่งอำนาจนี้ เปรียบเหมือนพวกไต่บันได (Climbers) มีพฤติกรรมแสวงหาอำนาจ รายได้ เกียรติยศ จากหน่วยงานเป็นแรงจูงใจที่สำคัญ องค์กรเป็นพาหนะที่มีเหตุผลอันเป็น เครื่องมือที่จะจะไปสู่เป้าหมายและวัตถุประสงค์ต่าง ๆ แม้ว่าบางครั้งต้องเหยียบบ่า เหยียบไหล่เพื่อนร่วมงาน เพื่อให้ได้มาซึ่ง "อำนาจเงินและเกียรติ" และพึงพอใจในการเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงที่จะทำให้เขามีโอกาสได้มาซึ่งอำนาจเงินและเกียรติยศ และบุคลากรในองค์กรมีพฤติกรรมแบบ Egoцентризм คือ เชื่อมั่นตนเองมากเกินไป มักก้าวหน้าและไต่หาอำนาจให้แก่ตนเอง (กรองแก้ว อยู่สุข, 2533)

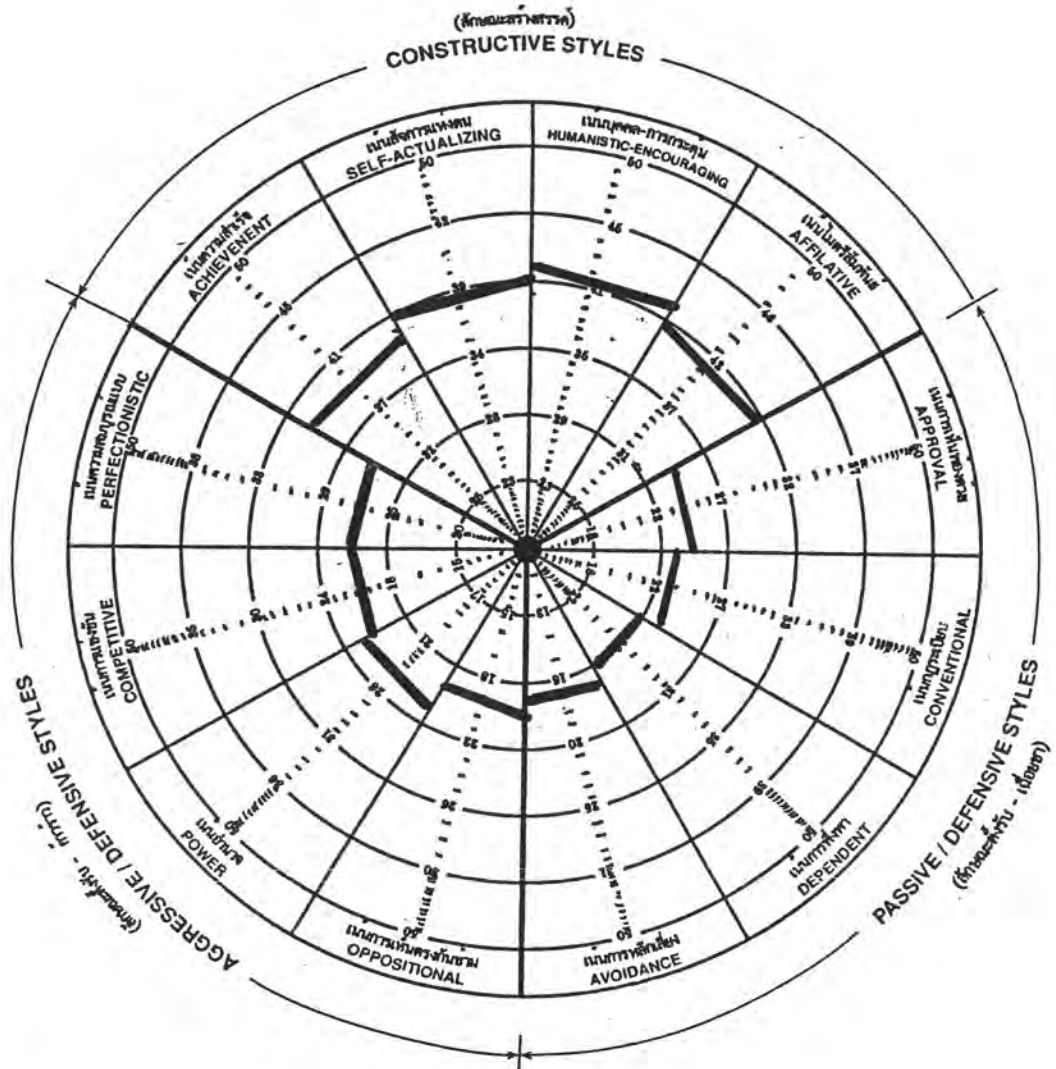
3.3 มิติเน้นการแข่งขัน (Competitive) คือ องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกของการแข่งขันที่ต้องการมีการแพ้ชนะ พนักงานต้องการชนะและดีกว่าคนอื่นทุกคนมุ่งการแข่งขันกันเพื่อรักษาความรู้สึกการมีคุณค่าของตนเองจากการแบ่งระดับในที่ทำงาน

และวัตถุประสงค์ของการทำงานในรูปของผลงานมากกว่าคิดว่าผู้ร่วมงาน พนักงานทุกคนยอมรับ ลักษณะการทำงานที่มีการแข่งขัน และมีความเชื่อว่าการทำงานต้องมีการแข่งขันกันทำงาน จึงจะประสพผลสำเร็จลักษณะเด่นคือ ชอบการแข่งขัน และทุกสิ่งทุกอย่างมีลักษณะท้าทายให้มีการแข่งขันกันในการทำงาน และในสังคมเมืองมีการแข่งขันกันสูงในทุก ๆ ด้านทั้งเศรษฐกิจ สังคม การอยู่รอดอยู่แบบตัวใครตัวมัน และไม่ชอบเห็นใครเหนือกว่าตนจะเกิดการแข่งกันสูง สอดคล้องกับ กรองแก้ว อยู่สุข (2533) กล่าวถึงพฤติกรรมของบุคคลในองค์การแบบ Manipulate คือ บุคคลที่มีค่านิยมลำดับขั้นชอบการแข่งขันพยายามหาทุกวิถีทางเพื่อให้ได้สิ่งที่เขาต้องการ

3.4 มิติเน้นความสมบูรณ์แบบ (Perfectionistic) คือ องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกลักษณะเจ้าระเบียบ การทำงานอย่างหนักและยึดมั่นในระบบการทำงานมากแต่ได้เป้าหมายขององค์การน้อยมาก มีการตั้งความหวังในการทำงานไว้สูง ทำให้ทำงานอย่างละเอียด ถี่ถ้วน แต่ได้รับผลงานและผลผลิตขององค์การน้อยมากและใช้ระยะเวลาอย่างมากในการทำงานที่บรรลุเป้าหมายนั้น เน้นการทำงานที่มีระบบระเบียบอย่างละเอียด ลักษณะเด่น คือ เน้นความมีระเบียบ และตาทนความคิดพลาดของตนเอง สอดคล้องกับ กรองแก้ว อยู่สุข (2533) ที่กล่าวว่า พฤติกรรมของบุคคลเป็นแบบ Conformity คือ บุคคลที่มีค่านิยมใจไม่กว้าง ไม่ค่อยยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น ชอบสร้างแบบแผน และกฎเกณฑ์ของตน ให้ผู้อื่นคล้อยตามความคิดเห็นของตน

การศึกษาการรับรู้ของผู้ประเมินองค์การคือการรับรู้ความคิด และแนวคิดคือปฏิบัติของผู้ร่วมงาน และมีความเข้าใจ รูปแบบการคิดของเขาเหล่านั้นอย่างไร ที่จะมีผลกระทบจากบรรทัดฐานขององค์การจากการศึกษารูปแบบวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของคิงและคณะพบว่า วัฒนธรรมองค์การ ลักษณะสร้างสรรค์แสดงถึงวัฒนธรรมองค์การทางบวกที่ให้ประสิทธิผลกับองค์การสูงสุด วัฒนธรรมองค์การทางบวก (Excellent Organization) (ดังรูป 4) วัฒนธรรมองค์การดังกล่าวคือลักษณะสร้างสรรค์อยู่ในระดับมาก (P 75) ที่ให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของบุคคลในองค์การ ซึ่งมีวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งเน้นความสำเร็จ สัจการแห่งตน บุคคลและการกระตุ้น และมุ่งไม่ตรีสัมพันธ์ บุคลากรในวัฒนธรรมองค์การลักษณะนี้อธิบายถึง บรรยากาศขององค์การเป็นแบบเปิด และให้การสนับสนุนซึ่งกันและกันการทำงานมีลักษณะเป็นการทำงานเป็นทีม เน้นการประสานงานมีการพัฒนาบุคลากร และเป้าหมายความสามารถในการทำงานสูงบุคลากรในองค์การยอมรับแนวความคิดหรือการปรับตัวสร้างสรรค์กับสิ่งที่เกิดขึ้นใหม่ ๆ ในองค์การ มีการเปลี่ยนแปลงองค์การ และให้การตอบสนองกับการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี ผู้บริหารในองค์การแบบนี้จะเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ปรับเปลี่ยนองค์การให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา และจะเห็นได้ว่าพนักงานในองค์การเป็นปัจจัยที่สำคัญในการทำให้้องค์การประสพผลสำเร็จ มีผลผลิต





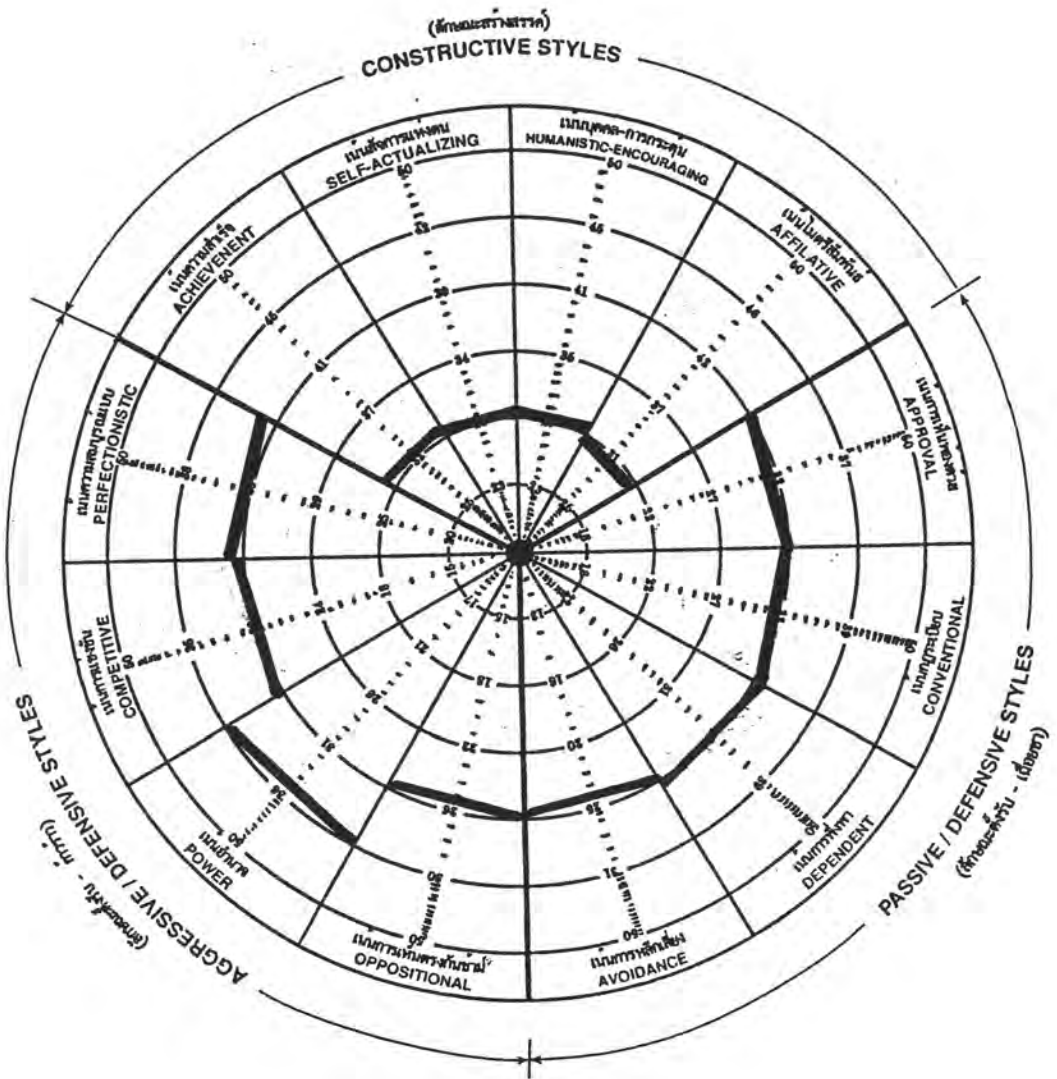
รูปที่ 4 วัฒนธรรมองค์การลักษณะทางบวก "Excellent Organization"



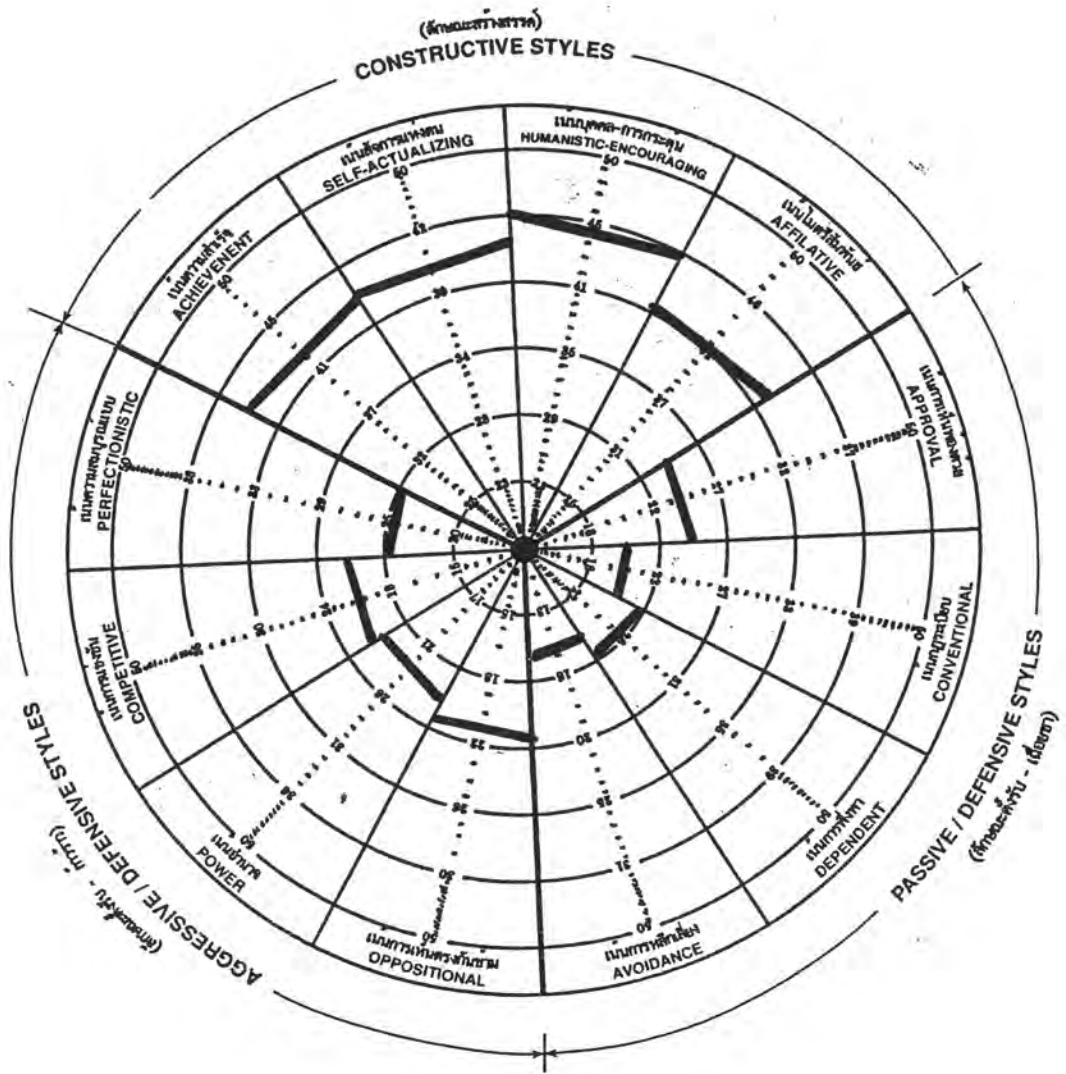
ที่มีประสิทธิภาพ พนักงานมีความพึงพอใจในงานและมุ่งเน้นบุคคล โดยองค์การต้องมีลักษณะของวัฒนธรรมการทำงานแบบมุ่งความสำเร็จ มุ่งสัจการแห่งตน มุ่งบุคคลและการกระตุ้น และมุ่งโมตรีสัมพันธ์

ในทางตรงกันข้ามลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งมีในหลาย ๆ องค์การในปัจจุบัน ที่จำเป็นต้องมีการปรับปรุงองค์การ (Reorganization) เนื่องจากเกิดมีการลาออกสูงมาก ซึ่งวัฒนธรรมองค์การในรูปแบบนี้ คือ ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว และลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา สูง มีบรรทัดฐานการทำงานที่ให้ความสำคัญกับความต้องการความมั่นคง-ผู้นำมุ่งงาน, ต้องการมั่นคง-ผู้นำมุ่งบุคคล ซึ่งมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งเน้นการเห็นพ้องด้วย ยึดระบบราชการ การพึ่งพา การหลีกเลี่ยง เจ้าระเบียบ มุ่งการแข่งขัน ต้องการอำนาจ และมุ่งเห็นตรงกันข้าม ในรูปแบบวัฒนธรรมลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา (P 75) และลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว (P 75 ถึง P 90) นี้ในกรณีที่พนักงานมีความคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ หรือทำงานได้สำเร็จจะได้รับรางวัลเพียงเล็กน้อย แต่ตรงกันข้ามถ้ากระทำความผิดจะมีการลงโทษ คือ เน้นการเสริมแรงทางลบ ทำให้สร้างผู้บริหารที่จำเป็นต้องยึดการทำงานที่มีระเบียบกลัวการกระทำผิด และมุ่งเน้นงานสูง รวมถึงการคลุมเครือในบทบาท โครงสร้างการทำงานรวมทั้งการติดต่อสื่อสารที่ไม่มีคุณภาพจะทำให้บุคลากรในองค์การที่มีรูปแบบวัฒนธรรมลักษณะนี้ พึ่งพาผู้บริหารหรือผู้ตรวจการมากที่สุด การที่ไม่มีหน่วยการสรรหา บำรุงรักษา และพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบที่ดี เช่น การนิเทศพนักงานใหม่ อบรมฝึกงาน พนักงานเพียงเล็กน้อย และการจูงใจผู้บริหารเพียงเล็กน้อย ไม่มีการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน และให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์การ ในการสนับสนุน ความก้าวหน้า การช่วยเหลือการส่งเสริม และไม่มีโมตรีสัมพันธ์กับทุก ๆ ฝ่าย ทำให้องค์การมีลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ (ดังรูป 5) ซึ่งเป็นลักษณะของวัฒนธรรมองค์การในทางลบ ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การนี้ก่อให้เกิดความเครียดในการทำงานสูง ความพึงพอใจในงานลดลง และมีส่วนสัมพันธ์อย่างสูงกับการลาออกไอนย้ายของพนักงานในองค์การและพบว่ารูปแบบวัฒนธรรมแบบตั้งรับ-เฉื่อยชา และแบบตั้งรับ-ก้าวร้าว จะมีลักษณะบุคลิกภาพขององค์การคือหลีกเลี่ยงจากความผิด, เน้นความคงที่ ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงและปฏิบัติงานในรูปแบบเก่า ๆ ที่เคยทำกันมา เน้นการตรวจสอบหน้าที่และระเบียบวินัย ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าว นำมาซึ่งผลสำเร็จขององค์การลดต่ำลง เช่น ในองค์การระบบราชการต่าง ๆ ซึ่งจะทำการริเริ่มสร้างสรรค์และพัฒนาบุคลากรน้อยลง

ในอีกมุมมองหนึ่งของการศึกษาของตุ๊กและคณะในลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ คือ ความคาดหวังต่อรูปแบบวัฒนธรรมองค์การในองค์การของผู้ประเมิน (ดังรูป 6) พบว่า พนักงานในองค์การมีความต้องการ ความสำเร็จ สัจการแห่งตน มุ่งบุคคลและการกระตุ้นและมุ่งโมตรีสัมพันธ์ หรือในรูปแบบสร้างสรรค์มากที่สุด (P 75 ถึง P 90) ในทางตรงกันข้าม รูปแบบตั้งรับ-เฉื่อยชา, ตั้งรับ-ก้าวร้าว มีความต้องการน้อยมาก ซึ่งมีความแตกต่างระหว่างรูปแบบสร้างสรรค์



รูปที่ 5 วัฒนธรรมองค์การลักษณะทางลบ "Security-Oriented Norms"



รูปที่ 6 วัฒนธรรมองค์การตามความคาดหวังขององค์การ "Ideal Culture Profile"

และแบบตั้งรับ-เฉื่อยชา, (P 25) ตั้งรับ-ก้าวร้าว (P 25 ถึง P 50) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) ซึ่งเป็นรูปแบบวัฒนธรรมองค์การในแนวทางบวก

งานวิจัยนี้มองวัฒนธรรมองค์การคือตัวแปรควบคุมในมุมมองของวัฒนธรรมตามการรับรู้ ตัวแปรควบคุม สามารถที่จะสำรวจได้จากการวิจัยเชิงปริมาณ โดยให้ความหมายของวัฒนธรรมคือ หนทางของการรับรู้, การปฏิบัติและพฤติกรรมการแสดงออก, ค่านิยมและบรรทัดฐานในการทำงานของพนักงานในองค์การ เป็นปกติ ซึ่งเป็นข้อตกลงพื้นฐานที่เป็นส่วนสำคัญในการปรับเปลี่ยนองค์การ, การคิดการปฏิบัติและความเชื่อร่วมกัน และการถามถึงบรรทัดฐานและความคาดหวังของพฤติกรรมของบุคคลในองค์การนั้น ๆ จากพฤติกรรมการแสดงออกบรรทัดฐานและการมองของพนักงาน เป็นแนวทางในการจัดหาทิศทาง การติดต่อสื่อสารที่ทำให้องค์การอยู่รอดและประสพผลสำเร็จ และจัดหารูปแบบและเลือกพฤติกรรมที่เหมาะสมต่อไป ซึ่งการมองว่าวัฒนธรรมเป็นการรับรู้ ขั้นตอนที่ผู้บริหารสามารถยึดเป็นรูปแบบทางบวก ซึ่งมีประโยชน์ทั้ง 2 ทางคือ ทั้งองค์การและของพนักงาน

วัฒนธรรมองค์การมีปัจจัยหลายรูปแบบ บางวัฒนธรรมเข้มแข็งคือ อยู่ในทิศทางบวก และเป็นพฤติกรรมที่สร้างสรรค์และมีจุดมุ่งหมาย เช่น การทำงานเป็นทีม, และการยึดวัตถุประสงค์ร่วมกัน ซึ่งเหตุผลนี้จะทำให้้องค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูง แต่ถ้าวัฒนธรรมอ่อนแอหรือเป็นแนวทางลบ เช่น มีการแข่งขัน และมีข้อต่อต้านอยู่ตลอดเวลา ้องค์การนั้นจะมีวัฒนธรรมที่อ่อนแอ ความรู้สึกร่วมและตรงกันของค่านิยมความคาดหวังของตนเองกับองค์การไม่ชัดเจน ทำให้เกิดสับสนในการทำงานและคุณภาพงานลดลงได้

#### ประเภทขององค์การตามลักษณะวัฒนธรรม

วัฒนธรรมองค์การจะประกอบด้วยพฤติกรรม การกระทำ และค่านิยม ที่พนักงานขององค์การถูกคาดหวังให้ดำเนินตาม ้องค์การทุกแห่งจะมีวัฒนธรรมของพวกเขาเอง Deal and Kennedy (1982) ได้ชี้ให้เห็นถึงวัฒนธรรมองค์การสี่แบบ วัฒนธรรมองค์การเหล่านี้จะขึ้นอยู่กับปัจจัยสองอย่างคือ

1. ความเสี่ยงภัยของการตัดสินใจ
2. ความรวดเร็วของผลได้เสียของการตัดสินใจ

เร็ว

ผลได้เสีย

ช้า

เสียงภัยสูง	<u>วัฒนธรรมแบบลูกผู้ชาย</u> การก่อสร้าง เครื่องสำอาง ภาพยนตร์ การโฆษณา	<u>วัฒนธรรมแบบเสียงภัย</u> ยานอวกาศ การวิจัยและพัฒนา โครงการลงทุน
การตัดสินใจ	<u>วัฒนธรรมแบบทาจริง/เล่นจริง</u> แพชั่น การตลาด อิเล็กทรอนิกส์ สินค้าอุปโภค	<u>วัฒนธรรมแบบกระบวนการ</u> รัฐบาล สาธารณูปโภค ประกันภัย ธนาคาร

## ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์การ

## วัฒนธรรมแบบลูกผู้ชาย (Tough-Guy, Macho Culture)

วัฒนธรรมแบบลูกผู้ชายจะเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่การตัดสินใจเสียงภัยสูง และผลงานรู้ได้รวดเร็ว ผู้บริหารสามารถรู้ได้อย่างรวดเร็วว่าการเสียงภัยของพวกเขาถูกหรือผิด วัฒนธรรมแบบนี้มักจะเกิดขึ้นภายในบริษัท เช่น การก่อสร้าง เครื่องสำอางค์ การสร้างภาพยนตร์ และการโฆษณา เป็นต้น อุตสาหกรรมเหล่านี้จะก้าวไปรวดเร็ว และผลได้เสียจะเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

วีรบุรุษภายในวัฒนธรรมแบบลูกผู้ชายจะเป็นเอกบุคคผล วัฒนธรรมนี้จะไม่ทำให้เกิดทีมงานเขาจะเสียงภัยสูงภายในอุตสาหกรรม และใครที่บรรลุความสำเร็จจะกลายเป็นดารางานพิชชีจะมุ่งที่การแก้ปัญหาและการหลีกเลี่ยงข้อผิดพลาดที่สำคัญ และการให้รางวัลแก่ความสำเร็จที่ดีเด่น ดาราจะถูกรวมกลุ่มเข้าด้วยกันเพื่อการแสดงความยินดีต่อผลงานระหว่างกัน

ภายในสภาพแวดล้อมที่ความเสียงภัยสูงและผลได้เสียรวดเร็ว เราจะพบพนักงานแบบทรหดพวกเขาจะเดินเร็ว พุดเร็ว แต่งกายสไตล์สมัยใหม่ และแข่งขันกันเลื่อนตำแหน่งและเงินเดือน





ในทางกลับกันภายในสภาพแวดล้อมที่ความเสียหายต่ำและผลได้เสียต่ำ เราจะพบพนักงานที่ดำเนินตามกฎ ไม่ลงมือกระทำ เขียนบันทึกมากมาย เพื่ออธิบายการกระทำของพวกเขา

#### วัฒนธรรมแบบท้อจริง/เล่นจริง (Works Hard/Play Hard Culture)

วัฒนธรรมแบบท้อจริง/เล่นจริงจะเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่การตัดสินใจเสี่ยงภัยต่ำและผลงานรู้ได้รวดเร็ว กลยุทธ์จะมีลักษณะเป็นการตัดสินใจที่ไม่สำคัญหลายอย่าง แทนการตัดสินใจที่สำคัญเพียงไม่กี่อย่างที่จะสร้างวัฒนธรรมภายในครอบครัวด้วยการกระทำ ความสนุกสนาน การก้าวอย่างรวดเร็ว และวิธีการที่รวดเร็ว วัฒนธรรมแบบนี้จะกระตุ้นการกระทำการตัดสินใจ และความคิดสร้างสรรค์อย่างมาก

วัฒนธรรมแบบท้อจริง/เล่นจริงมักจะปรากฏขึ้นภายในบริษัทที่มุ่งการตลาด ผู้บริหารของบริษัทเหล่านี้จะตัดสินใจบ่อยครั้ง การตัดสินใจแต่ละครั้งจะเสี่ยงภัยต่ำ แต่ผลได้เสียจะรวดเร็ว สายผลิตภัณฑ์ใหม่ขายได้หรือไม่ได้ พนักงานขายได้หรือไม่ได้ตามโควต้า ค่านิยมจะมุ่งการก้าวไปอย่างรวดเร็ว และตอบสนองความต้องการของลูกค้า การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์มักจะเป็นการค้นหาความต้องการของลูกค้า เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ผลิตภัณฑ์ใหม่จะต้องออกมาสู่ตลาด อย่างไม่ขาดสาย บริษัทจะอยู่นิ่งเฉยไม่ได้

วีรบุรุษภายในวัฒนธรรมแบบท้อจริง/เล่นจริงคือ "ยอดพนักงานขาย" พวกเขาจะดำเนินกิจกรรมไม่เหมือนกับวีรบุรุษภายในวัฒนธรรมแบบลูกผู้ชาย เขาจะบรรลุความสำเร็จโดยลำพังด้วยการเสี่ยงภัยสูง งานพิธีจะเสริมแรงค่านิยมของการทำงานหนัก

#### วัฒนธรรมแบบเสี่ยงภัย (Bet-Your-Company Culture)

วัฒนธรรมแบบเสี่ยงภัยจะเกิดขึ้นอยู่ภายในสถานการณ์ที่ความเสี่ยงสูงและผลได้เสียต่ำ บริษัทที่เกี่ยวข้องกับการลงทุนหลายร้อยล้านเหรียญ ที่การพัฒนาต้องใช้เวลาหลายปีจะอยู่ภายในวัฒนธรรมแบบนี้

วีรบุรุษภายในวัฒนธรรมแบบเสี่ยงภัยจะเป็นผู้ที่ฉลาดและชาญของ อายุงานและประสบการณ์จะมีคุณค่า ไม่เหมือนกับวัฒนธรรมแบบทำงานหนัก วีรบุรุษคือผู้ที่อดทนต่อโครงการใหญ่อยู่หลายปีจนบรรลุความสำเร็จ วีรบุรุษเหล่านี้จะให้กำลังใจแก่พนักงานที่กำลังเสี่ยงภัยและไม่รู้ว่ามันจะบรรลุความสำเร็จหรือไม่

งานพิธีจะมุ่งการประชุมที่เป็นทางการและการลดความไม่แน่นอน ความมีอาวุโสจะให้แก่เจ้าของโครงการที่บรรลุความสำเร็จ พนักงานจะไม่ได้รางวัลในระหว่างงานพิธี งาน

พิธีจะคล้ายกับการประชุมธุรกิจเพื่อการประเมินความก้าวหน้าของบริษัท แทนที่จะเป็นการแสดง เพื่อโอ้อวด และงานเลี้ยงของวัฒนธรรมแบบท่าวาจริง/เล่นจริง

#### วัฒนธรรมแบบกระบวนการ (Process Culture)

วัฒนธรรมแบบกระบวนการจะเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่การตัดสินใจเสี่ยงภัยต่ำ และผลได้เสียผลลัพธ์จะวัดได้ยาก ดังนั้น ผู้บริหารจะมุ่งวิชาการตัดสินใจและวิธีการทำงาน ค่านิยมที่สำคัญของที่นี่คือ การดำเนินการตามระเบียบวิธีปฏิบัติ บริษัทที่อยู่ภายในสภาพแวดล้อมเช่นนี้ คือ บริษัทประกันภัย ธนาคาร รัฐบาล และสาธารณูปโภค ผลได้เสียทางการเงินจะน้อยและเกิดขึ้นช้า

สภาพแวดล้อมเช่นนี้จะทำให้ค่านิยมมุ่งที่วิธีการแทนผลงาน ค่านิยมจะประกอบด้วย ความสมบูรณ์ทางเทคนิคและการดำเนินการตามระเบียบวิธีปฏิบัติงาน สำนักงานตรวจสอบบัญชีและบริษัทประกันภัย ไม่สามารถทำผิดพลาดได้แม้ว่าผลได้เสียจะเกิดขึ้นช้า วัฒนธรรมแบบนี้จะกระตุ้นความล่าช้า

วีรบุรุษภายในวัฒนธรรมแบบกระบวนการจะเป็นผู้ที่ออกระเบียบวิธีปฏิบัติงานใหม่ และช่วยตอบสนองความต้องการทางสังคมและอารมณ์ของพนักงาน งานพิธีจะเสริมแรงระเบียบวิธีปฏิบัติงาน การให้รางวัลจะเรียกร้องความสนใจที่ชื่อตำแหน่งและการเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนตำแหน่งตามสายงานจะเป็นเครื่องหมายของความสำเร็จ การเลื่อนตำแหน่งจะกระตุ้นสัญลักษณ์ทางสถานภาพอย่างอื่นด้วย เช่น โต๊ะตัวใหญ่ขึ้น ท่าเล่ห้องทำงานดีขึ้น และเก้าอี้พิเศษ

จากการศึกษาของ Deal และ Kenedy ซึ่งชี้ให้เห็นถึงวัฒนธรรมองค์กรทั้ง 4 รูปแบบ ซึ่งถ้ามองฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐบาล กรุงเทพมหานครพบว่าอยู่ในเกณฑ์วัฒนธรรมแบบกระบวนการ ซึ่งมีการเสี่ยงภัยจากการตัดสินใจต่ำ และผลได้เสียค่อนข้างช้า ทำให้ฝ่ายการพยาบาลพัฒนาไปได้อย่างต่ำ ๆ และมีค่านิยมในการทำงานที่มีระบบระเบียบวิธีปฏิบัติ ทำผิดพลาดไม่ได้ และมีผู้นำแบบเผด็จการ ผู้ตามจะเป็นแบบคล้อยตามเป็นส่วนใหญ่ ความสำเร็จอยู่ที่การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง แต่ยังไม่มีส่วนใดเคยทำการศึกษาถึงรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของฝ่ายการพยาบาลมาก่อนว่าสอดคล้อง คาทพูดดังกล่าว ดังนั้น ผู้วิจัยคิดว่างานวิจัยนี้สามารถสนับสนุนผลงานวิจัยการศึกษาของ Deal และ Kenedy ได้ แนวทางหนึ่ง ซึ่งการศึกษาลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรของงานวิจัยนี้อาจจะมีลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรฝ่ายการพยาบาล นอกเหนือจากแบบกระบวนการได้ตามแนวการศึกษาของผู้วิจัยจากตัวแปรทั้งหมด ซึ่งอาจเป็นข้อความรู้ใหม่ ๆ ได้

## การนำมโนทัศน์ทางวัฒนธรรมมาศึกษาองค์การ

การศึกษาองค์การโดยใช้ทัศนะทางวัฒนธรรม ได้ยืมศาสตร์ทางวัฒนธรรมจากวิชา สังคมวิทยาและมนุษยวิทยา ดังนี้

1. ในทางสังคมวิทยา Cameron และ Ettington (1988) ได้สรุปความคิดทางวัฒนธรรมที่นำมาใช้ศึกษาองค์การเป็น 2 กลุ่มความคิดคือ กลุ่มที่เน้นบูรณาการของพฤติกรรม (Integral part of behavior) และกลุ่มที่เน้นการรับรู้ของปัจเจกบุคคล (Individual cognitive framework) มีข้อสรุปดังนี้

1.1 กลุ่มที่มีทัศนะ "วัฒนธรรม หมายถึง องค์บูรณาการของกิจกรรมและพฤติกรรมทางสังคม" กลุ่มนี้จะตีความปรากฏการณ์โดยนักวิจัยหรือคนภายนอกองค์การ ตัวอย่างของนักวิจัยในกลุ่มนี้คือ Whyte (1943), Kanter (1968), Spradley (1970) และ Clark (1970) ผู้ซึ่งวิเคราะห์ห้องค์การของมหาวิทยาลัย

1.2 กลุ่มที่มีทัศนะ "วัฒนธรรมประกอบด้วยกรอบความรู้หรือการรับรู้ของปัจเจกบุคคล" นักสังคมวิทยากลุ่มนี้จะตีความชีวิตในสังคมโดยอาศัยทัศนะของผู้ที่อยู่ในปรากฏการณ์หรือเหตุการณ์ ไม่ใช่ทัศนะของตนเอง ตัวอย่างของนักวิจัยในกลุ่มนี้ ได้แก่ Goffman (1959), Berger and Luckmann (1966) และ Blumer (1969)

2. ในทางมนุษยวิทยาจากการศึกษาของ Smircich (1983) ที่เกี่ยวข้องกับความคิดพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์การในแง่ของมนุษยวิทยา งานวิจัยนี้พบว่า ในบางครั้งจะมองว่าวัฒนธรรมเป็นตัวแปรหลัก และองค์การเป็นตัวแปรรองขณะที่บางงานวิจัยตั้งสมมติฐาน ในการวิเคราะห์โดยใช้องค์การเป็นตัวแปรหลัก และวัฒนธรรมเป็นตัวแปรรองที่คาดว่าจะมีปรากฏอยู่ในองค์การทุกองค์การ ซึ่ง Smircich อธิบายว่าเป็นเพราะผู้ศึกษามีข้อสันนิษฐานในการวิจัยแตกต่างกันออกไปตามแนวการศึกษาที่แต่ละคนสนใจ ผลงานการศึกษาเหล่านี้สามารถจัดกลุ่มได้ออกเป็น 5 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ

### 1. กลุ่มการบริหารเปรียบเทียบ (Comparative Management)

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์การและวัฒนธรรมในเชิงเปรียบเทียบนี้จะ เน้นความสนใจที่ความแตกต่างทางพฤติกรรมและทัศนคติของผู้บริหาร และลูกจ้างในประเทศต่าง ๆ การศึกษาแนวนี้สามารถศึกษาได้ 2 ระดับ คือ ระดับมหภาค คือ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมและโครงสร้างขององค์การ ส่วนในระดับจุลภาคสนใจศึกษาความคล้ายคลึงและความแตกต่างทางทัศนคติของผู้บริหารในวัฒนธรรมต่าง ๆ กัน

อัมพร วัจนวรุณศักดิ์ (2532) กล่าวว่า ในแง่ของทฤษฎีองค์การ การศึกษาในแนวนี้เท่ากับมองว่า วัฒนธรรมเป็นตัวแปรอิสระตัวหนึ่งที่อยู่ภายนอกองค์การ ซึ่งสมาชิกจะเป็นผู้นำเข้าสู่องค์การ โดยจะแสดงออกมาให้เห็นความแตกต่างและความคล้ายคลึงของแต่ละบุคคล ในส่วนที่เกี่ยวกับความเชื่อ ทศนคติและการกระทำ เช่น การศึกษาการบริหารแบบอเมริกันเปรียบเทียบกับแบบญี่ปุ่น หรือการศึกษาของ Ouchi ที่ว่าด้วยการบริหารเชิงผสมผสานแบบอเมริกันและญี่ปุ่นที่รู้จักกันในนามทฤษฎี Z

## 2. กลุ่มวัฒนธรรมของบรรษัท (Corporate Culture)

กลุ่มนี้มองในลักษณะที่ว่า องค์การไม่ได้รับวัฒนธรรมเข้ามาแต่องค์การโดยตัวของมันเองจะทำหน้าที่เป็นตัวจักรสำคัญในการผลิตวัฒนธรรมในรูปแบบต่าง ๆ ในขณะที่องค์การต้องทำหน้าที่ในการผลิตสินค้าและบริการโดยตรงอยู่นั้น องค์การได้ก่อให้เกิดวัฒนธรรมต่าง ๆ ขึ้นมาด้วย เช่น พิธีต่าง ๆ ตำนานเรื่องราว เป็นต้น

ผลงานวิจัยที่ใช้แนวการศึกษา Corporate Culture ส่วนมากใช้กรอบของทฤษฎีระบบในการวิเคราะห์ดูความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ ที่ปรากฏอยู่ในองค์การและทำให้ องค์การอยู่รอดได้ ตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์ได้แก่ โครงสร้างขององค์การ ขนาดของเทคโนโลยี และลักษณะของภาวะผู้นำประเภทต่าง ๆ เป็นต้น

แนวการศึกษาของ Comparative Management และ Corporate Culture จัดอยู่ในกลุ่มของพวกนิยมเชิงหน้าที่และทั้งสองแนวการศึกษายังมีข้อสันนิษฐานเบื้องต้นที่เกี่ยวข้องกับการมองสังคมองค์การ และมนุษย์คล้ายคลึงกันมากกว่าเปรียบเสมือนสิ่งมีชีวิตที่คงอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมภายนอกที่จะมีผลกระทบต่อการแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ขององค์การ ในแนวการศึกษาเปรียบเทียบพิจารณาวัฒนธรรมเป็นส่วนหนึ่งของสภาพแวดล้อม ซึ่งจะเป็พลังอันสำคัญและมีอิทธิพลต่อองค์การ ขณะที่แนวการศึกษากลุ่มที่สองมองว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นผลผลิตอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นจากการกระทำของมนุษย์ และทั้งสองแนวความคิดพยายามชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ที่องค์การมีต่อสภาพแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา ซึ่งองค์การจะต้องปรับตัวเองและพยายามจัดการกับการเปลี่ยนแปลงทั้งที่เกิดจากภายในและภายนอกให้ได้

## 3. กลุ่มกระบวนการรับรู้ (Cognitive Perspective)

วัฒนธรรมในทัศนะนี้ คือ ระบบความรู้ และความคิดที่สมาชิกรับรู้และใช้ร่วมกัน แนวคิดนี้สมมติฐานที่สำคัญว่า ความคิดเชื่อมโยงหรือมีผลต่อการกระทำ มนุษย์มีความคิดอย่างไร ก็จะแสดงออกมาอย่างนั้น วัฒนธรรมในที่นี้เกิดจากความคิดและจิตใจของสมาชิกทุก ๆ คน ทุกคนจะทราบถึงความคิดต่าง ๆ ที่คิดว่าควรจะเป็นปฏิบัติ ซึ่งความคิดเหล่านี้เปรียบได้กับเป็นกฎเกณฑ์หรือระเบียบปฏิบัติที่คนภายนอกองค์การสามารถคาดเดาได้ว่าสมาชิกในองค์การจะปฏิบัติอย่างไร



ในทางทฤษฎีการติดต่อสื่อสารจะเรียกว่าเป็น Rules Theory หรืออาจจะรู้จักกันในนาม Cognitive Enterprises หรือ Master Contract ก็ได้

#### 4. กลุ่มสัญลักษณ์องค์การ (Symbolic Perspective)

กลุ่มแนวการศึกษาในองค์การหรือวัฒนธรรมเป็นระบบหรือรูปแบบทางสัญลักษณ์ที่มีความหมายลึกซึ้ง ซึ่งต้องการตีความ อธิบาย และให้ความหมาย เพื่อให้สมาชิกคนอื่น ๆ ในองค์การได้เข้าใจสอดคล้องกัน เพื่อให้เกิดการแสดงออกที่เป็นที่เข้าใจ และทำงานประสานกันได้อย่างราบรื่น การตีความหมายสัญลักษณ์นี้ต้องอาศัยประสบการณ์ที่สั่งสมและเรียนรู้ อยู่เสมอ และจะต้องสามารถเชื่อมโยงความหมายของสัญลักษณ์ต่าง ๆ ให้ตรงและสอดคล้องกับการกระทำได้อย่างดีด้วย

ในทางปฏิบัติ ผู้บริหารในองค์การจะทำหน้าที่สำคัญในการระดมกำลังและความร่วมมือจากสมาชิกให้สมาชิกเกิดความรู้สึกร่วม รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ (Sense of Organization) ซึ่งการสร้างความสำเร็จร่วมกันนี้ต้องอาศัยการตีความหมายหรือการพยายาม อธิบายเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ โดยการใช้สัญลักษณ์ให้เป็นไปในแนวทางที่ต้องการ

#### 5. กลุ่มกระบวนการไร้สำนึก (Unconscious Processes)

ในบางครั้งการศึกษาวัฒนธรรมและองค์การก็ถูกมองว่าเป็นกระบวนการทางจิตวิทยาไร้สำนึกในรูปแบบทางโครงสร้างและพฤติกรรมต่าง ๆ ในองค์การนั้นแสดงให้เห็นถึงกระบวนการของจิตไร้สำนึก การศึกษาเข้าใจวัฒนธรรม ก็คือ การพยายามค้นหาจิตที่ไม่รู้สึกตัวของสมาชิกนั่นเอง กล่าวคือ โครงสร้างต่าง ๆ ที่แสดงให้เห็นสายชั้นการบังคับบัญชาและความสัมพันธ์ของสมาชิกทุกคนในองค์การนั้น เป็นเพียงภาพจำลองทางจิตที่สมาชิกและคนอื่น ๆ ร่วมกันกำหนดขึ้น โครงสร้างนี้เกิดมาจากพฤติกรรมที่ได้รับการอธิบายและให้เหตุผลแล้ว ให้สามารถยอมรับได้ จึงเขียนขึ้นมาเป็นรูปแบบจำลองความสัมพันธ์ทางโครงสร้าง แท้จริงแล้วโครงสร้างที่เห็น ๆ กันอยู่นั้นเป็นเพียงภาพจำลองเท่านั้น ซึ่งเป็นความพยายามเชื่อมโยงประสานจิตใจที่ไร้สำนึกของมนุษย์เข้ากับการจัดการทางสังคมโดยจัดให้อยู่ในรูปแบบโครงสร้างที่เป็นทางการนั่นเอง

และ Smircich ได้สรุปถึงการประยุกต์ใช้วัฒนธรรมในองค์การมี 2 แนวทาง ซึ่งทั้ง 2 แนวทางนี้จะอธิบายถึงการเข้าใจวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกัน เพื่อเป็นแนวทางสำหรับนักวิจัยและผู้บริหารได้ทำความเข้าใจและสามารถวัดและแปลผลและประยุกต์ใช้ผลจากวัฒนธรรมองค์การได้อย่างถูกต้อง

แนวทางที่ 1 เปรียบวัฒนธรรมองค์การเหมือนตัวแปรต้น ซึ่งทุกคนในองค์การรับรู้ ว่า ตัวแปรนี้สามารถปรับเปลี่ยนได้จากสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ ซึ่งจำเป็นต้อง



ยอมรับหรือหาทางเลือก มีความแตกต่างกันในแต่ละองค์การ ซึ่งสามารถบริหารจัดการ เปลี่ยนแปลงโดยผู้บริหารนั้น ๆ เมื่อวัฒนธรรมอยู่ในมุมมองของปัจจัยจุดสำคัญคือต้องดูว่าวัฒนธรรมอันนั้นมีผลกระทบต่อผลผลิตขององค์การอย่างไรบ้าง

แนวทางที่ 2 มองที่วัฒนธรรมองค์การในปัจจุบันคือ รากฐานของสัญลักษณ์ต่าง ๆ ให้เข้าใจองค์การวัฒนธรรมช่วยอธิบายถึง พนักงานในองค์การปฏิบัติอะไรมีพฤติกรรมอะไรภายในองค์การนั้น วัฒนธรรมถูกมองเป็นระบบของการรับรู้, สัญลักษณ์ต่าง ๆ และปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นภายในองค์การ และการศึกษารูปแบบวัฒนธรรมองค์การในงานวิจัยนี้กล่าวถึง อะไรเป็นตัวแปรที่มาสรางสรรค์วัฒนธรรมองค์การ

ซึ่งทั้ง 2 แนวทาง ผู้บริหารเป็นบุคคลสำคัญที่จำเป็นต้องศึกษาวัฒนธรรมองค์การ ในแนวทางที่ 1 เพื่อที่ผู้บริหารรับรู้ถึงวัฒนธรรมที่เป็นตัวแปรสำคัญที่มากกระทบองค์การ เช่น จากภูมิภาคได้ที่ไม่เหมือนกัน ผู้บริหารควรสนใจเพื่อจะได้ควบคุมตัวแปรนั้น ๆ และควบคุมและปรับปรุงประยุกต์ใช้วัฒนธรรมนั้นให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์การ อีกแนวทางหนึ่ง เพื่อให้เข้าใจและรับรู้ถึงวัฒนธรรมขององค์การนั้น ๆ สัญลักษณ์ต่าง ๆ รู้ว่าแต่ละคนคิดและปฏิบัติอย่างนั้นเพราะอะไร และข้อตกลงอะไรที่พนักงานในองค์การยึดถือ ดังนั้น ผู้บริหารต้องเข้าถึงวัฒนธรรมองค์การว่าเป็นระบบของการรับรู้ และความเชื่อที่สามารถพัฒนาและปรับปรุงเพื่อให้ได้ผลผลิตขององค์การสูงสุด

ความคิดเห็นที่แตกต่างกันระหว่างทัศนะทางสังคมวิทยา และทัศนะทางมานุษยวิทยา มีลักษณะที่สำคัญอยู่ 2 ประการ คือ (Cameron and Ettington, 1988)

1. การพิจารณาวัฒนธรรมเป็นลักษณะของตัวแปร ทัศนะทางสังคมวิทยามีความเห็นที่วัฒนธรรมเป็นตัวแปรอิสระ คือใช้ความคิดทางวัฒนธรรมเป็นตัวกำหนดโครงสร้างพฤติกรรมและกิจกรรมขององค์การหรือพูดอีกอย่างหนึ่งว่าใช้วัฒนธรรมเป็นตัวทำนายพฤติกรรมหรือการกระทำ ส่วนทัศนะทางมานุษยวิทยามีความเห็นที่วัฒนธรรมเป็นตัวแปรตาม คือ แปรตามกลุ่มเวลา และสถานที่วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ถูกอธิบาย

2. การพิจารณาว่า "องค์การเหมือนกับตัววัฒนธรรม" (Organization as culture) ทัศนะทางสังคมวิทยา อธิบายว่าวัฒนธรรมคือสิ่งที่้องค์การ "มี" (Culture as something an organization "has") คือ พิจารณาวัฒนธรรมเป็นลักษณะหนึ่งในหลาย ๆ ลักษณะที่้องค์การมีคล้าย ๆ กับ้องค์การมีคอมพิวเตอร์มีระบบประกันสุขภาพ เป็นต้น เป็นทัศนะที่ยอมรับว่าวัฒนธรรมเหมือนกับเป็นสิ่งที่สัมผัสได้ สามารถเสริมสร้างขึ้นและผู้บริหารในระดับบนสามารถถ่ายทอดให้แก่ผู้ร่วมงานในระดับล่างได้ ส่วนทัศนะทางมานุษยวิทยา วัฒนธรรมคือสิ่งที่้องค์การ "เป็น" (Culture as something an organization "is") หมายความว่าวัฒนธรรมเป็นรูปแบบการเปรียบเทียบแบบหนึ่งของ้องค์การเช่นเดียวกับที่เปรียบเทียบว่า

องค์การเป็นระบบเปิด (Open system) หรือเป็นระบบโครงสร้างหลวม (Loosely coupled system) เป็นต้น วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ไม่อาจสัมผัสได้โดยตรงเป็นการมีความหมายร่วมกันของกลุ่มคนที่กำหนดให้แก่ภาวะที่แวดล้อมตนอยู่

วิธีการวิจัยวัฒนธรรมองค์การ ตามที่ปรากฏในวรรณกรรม ประกอบด้วยวิธีการหลัก 3 ประการ คือ

1. การศึกษาองค์รวม (Holistic studies) ได้แก่ การศึกษาวัฒนธรรมทั้งองค์การ ใช้วิธีการวิจัยที่เน้นการศึกษาสังเกตในสนาม (Field observation) และอาจเสริมด้วยการวิเคราะห์เอกสารหรือหลักฐานทางประวัติศาสตร์และโบราณคดี เป็นวิธีการที่สืบทอดมาจากนักมานุษยวิทยารุ่นบุกเบิก คือ Malinowski และ Radcliffe-Brown

2. การศึกษาเน้นสัญลักษณ์ (Semiotic studies) หรือการศึกษาเชิงเปรียบเทียบ (Metaphorical studies) เน้นการศึกษารายละเอียดที่ซับซ้อนในกลุ่มหรือสาขาวิชาชีพ เป็นแนวที่ได้อิทธิพลมาจากนักมานุษยวิทยาสมัยปัจจุบัน คือ Geertz และ Goodenough

3. การศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative studies) เป็นวิธีการวิจัยแบบสำรวจและใช้วิธีการวิเคราะห์ด้วยหลักสถิติ เป็นวิธีการที่คล้ายกับการศึกษาบรรยากาศขององค์การ (ซึ่งเป็นเรื่องของการรับรู้ เจตคติและความรู้สึก) การใช้แบบสอบถามในการศึกษาวัฒนธรรมองค์การจะสามารถวัดสิ่งที่ต้องการวัดได้จริง โดยวัดบรรทัดฐาน แนวระบอบปฏิบัติ พฤติกรรมการแสดงออกและการรับรู้และความคาดหวังของบุคลากรในองค์การ โดยใช้คำถามเจาะลึกตรงลงไปในเรื่องของวัฒนธรรมองค์การ

#### การศึกษาลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ

การสำรวจลักษณะของวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของค็อกและคณะ (The Organizational Culture Inventory OCI, Cooke & Lafferty, 1989) นั้น วัดการรับรู้ของบุคคลในองค์การในแง่ของพฤติกรรม การแสดงออกและบรรทัดฐานการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ ที่นำมาจากแนวทฤษฎีแบบแผนการดำเนินชีวิต (Life Style Inventory Lafferty) ของ (1923) ร่วมกับทฤษฎีสัมพันธภาพระหว่างบุคคลกับการทำงาน และทฤษฎีแรงจูงใจตามความต้องการของบุคคลของ Maslow และ McClelland ที่ต้องการความพึงพอใจสูงสุดคือด้านความสำเร็จ (Satisfaction Needs) และความต้องการด้านสมหวังตามความคาดหวังตามความนึกคิดของตน (Self Actualization) รวมทั้งต้องการให้บุคคลอื่นยอมรับตนและเห็นคุณค่า และในทางตรงกันข้ามความต้องการของบุคคลในระดับที่ต่ำกว่าคือ ต้องการความ

มั่นคงในชีวิต (Security Needs) ทำให้พฤติกรรมและบุคลิกภาพของบุคคลมุ่งเน้นไปในทางปกป้องตนเองในแนวทางหลีกเลี่ยง และต่อต้านหรือมุ่งเน้นอำนาจ เป็นต้น รวมทั้งการนำแนวคิดทฤษฎีผู้นำของ Katz, Maceoby Morse (1959) และ Stogdill (1963) ที่แบ่งรูปแบบผู้นำเป็น 2 แบบ คือ แบบมุ่งเน้น "บุคคล" และมุ่งเน้น "งาน" จากแนวคิดทฤษฎีดังกล่าว ประกอบกันเป็นลักษณะการดำเนินชีวิตของบุคคลในองค์การต่าง ๆ ที่มีค่านิยมความเชื่อ แนวทางในการทำงานประพฤติปฏิบัติตาม บรรทัดฐานที่องค์การนั้นมีอยู่ พฤติกรรมการแสดงออกของบุคลากรในองค์การซึ่งหมายถึงวัฒนธรรมขององค์การนั่นเอง และแต่ละองค์การจะมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันออกไป โดยที่ศึกษาและคณะได้นำแนวคิดทั้งหมดมา เป็นกรอบแนวคิดในการวัดลักษณะของวัฒนธรรมขององค์การได้ 3 ลักษณะ (ดังรูป 1) คือ

1. วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ (Constructive Styles)

ประกอบไปด้วย 4 มิติ คือ มิติเน้นความสำเร็จ (Achievement) มิติเน้นสัจการแห่งตน (Self Actualizing) มิติเน้นบุคคลและการกระตุ้น (Human-Encouraging) และมิติเน้นมิตรสัมพันธ์ (Affiliative)

2. วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา (Passive/Defensive Styles)

ประกอบไปด้วย 4 มิติ คือ มิติเน้นการเห็นพ้องด้วย (Approval) มิติเน้นการพึ่งพา (Dependent) มิติเน้นกฎระเบียบ (Conventional) และมิติเน้นหลีกเลี่ยง (Avoidance)

3. วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว (Aggressive/Defensive Styles)

ประกอบไปด้วย 4 มิติ คือ มิติเน้นการเห็นตรงกันข้าม (Oppositional) มิติเน้นอำนาจ (Power) มิติเน้นการแข่งขัน (Competitive) และมิติเน้นความสมบูรณ์แบบ (Perfectionistic)

การวัดวัฒนธรรมองค์การทั้ง 3 ลักษณะในกรอบแนวคิดรูปวงกลมนี้มีจำนวนเท่า ๆ กัน ในแต่ละมิติทั้ง 12 มิติ โดยมีการวิเคราะห์คะแนนวัฒนธรรมองค์การในแต่ละมิติออกมาในรูปของเปอร์เซ็นต์ ระดับน้อยไปหามากที่เปอร์เซ็นต์ที่ 10, 25, 50, 75 และ 90 (ดังรูป 2) และในแต่ละมิติแต่ละระดับเปอร์เซ็นต์มีค่าคะแนนไม่เท่ากัน ซึ่งได้มีการวัดความตรงและความเที่ยงตามแนวทฤษฎีวัฒนธรรมองค์การของค็อกและคณะดังกล่าว

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าแนวทางในการศึกษาวัฒนธรรมองค์การมิได้หลายแนวทาง ดังนั้นงานวิจัยนี้ยอมรับทฤษฎีทางสังคมวิทยา ที่กล่าวถึงวัฒนธรรมองค์การหมายถึง การรับรู้ของปัจเจกบุคคล บรรยายความมีชีวิตในองค์การ โดยอาศัยทัศนะของผู้ที่อยู่ในเหตุการณ์ และเปรียบเทียบองค์การเหมือนตัววัฒนธรรม เป็นสิ่งที่องค์การ "มี" เป็นระบบเปิดและสอดคล้องกับการศึกษาของ Smircich ในแนวทางที่ 2 คือ มองวัฒนธรรมองค์การในปัจจุบันคือ รากฐานของสัญลักษณ์ต่าง ๆ ให้เข้าใจองค์การวัฒนธรรมช่วยอธิบายถึงพนักงานในองค์การประพฤติปฏิบัติอะไรใน

องค์การนั้น มองในรูปของพนักงานรับรู้ปฏิสัมพันธ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ ความคิดที่สมาชิกรับรู้และใช้ร่วมกัน ทุกคนทราบถึงความคิดต่าง ๆ ที่ควรปฏิบัติเป็นบรรทัดฐานร่วมกัน และ วัตถุประสงค์ขององค์การในเชิงปริมาณตามแนวทฤษฎีของคึกและคณะ ที่วัตถุประสงค์ขององค์การใน 3 ลักษณะ คือลักษณะสร้างสรรค์ลักษณะก้าวร้าว และลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา ซึ่งถ้าบรรทัดฐานขององค์การมีลักษณะสร้างสรรค์มากกว่าลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าวและลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา องค์การนั้นมีลักษณะวัฒนธรรมอยู่ในแนวทางบวก ในทางตรงกันข้าม ถ้าองค์การมีวัฒนธรรมลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าวและตั้งรับ-เฉื่อยชามากพอ ๆ กับลักษณะสร้างสรรค์ ไม่มีความแตกต่างกันใน 3 ลักษณะ องค์การนั้นจะมีลักษณะวัฒนธรรมองค์การในแนวทางลบดังกล่าว

เหตุผลของการยอมรับแนวความคิดการศึกษาเชิงปริมาณมาใช้ในการวิจัยคือ

1. การยอมรับถึงวัฒนธรรมองค์การคือ ระบบของการรับรู้และความคิดที่สมาชิกรับรู้และใช้ร่วมกันความคิดเชื่อมโยงหรือมีผลต่อการกระทำ และทุกคนทราบถึงความคิดต่าง ๆ ที่ควรปฏิบัติในองค์การของตน
2. การศึกษาวัฒนธรรมองค์การตามแนวนี้ ทำให้ทราบถึงรูปแบบของวัฒนธรรมในแนวลึก ถึงวัฒนธรรมลักษณะใดที่เป็นแนวสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นทางบวก เช่น มิติมุ่งความสำเร็จ มุ่งสั่งการแห่งตน มุ่งบุคคลและการกระตุ้นมุ่งไมตรีสัมพันธ์ และลักษณะวัฒนธรรมใดที่เป็นแนวทางลบ ซึ่งมีทั้งลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าวและลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา ซึ่งประกอบไปด้วย มิติมุ่งอำนาจ มุ่งขัดแย้ง มุ่งความมีระเบียบ มุ่งการแข่งขัน และมุ่งเห็นพ้องด้วย มุ่งยึดกฎระเบียบแบบแผน มุ่งการพึ่งพา และมุ่งการหลีกเลี่ยง ซึ่งการที่ทราบลักษณะทั้ง 3 ลักษณะของวัฒนธรรม เพื่อที่ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องเข้าใจและรับรู้วัฒนธรรมองค์การของตนถึงค่านิยม บรรทัดฐาน พฤติกรรมการแสดงออก และแนวยึดถือปฏิบัติของบุคคลในองค์การเป็นอย่างไร อะไรคือข้อตกลงร่วมกันของบุคลากรที่ปฏิบัติงานน่ายึดถือ ซึ่งผู้บริหารสามารถควบคุม ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและประยุกต์ใช้วัฒนธรรมเหล่านั้นให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์การ
3. การศึกษาวัฒนธรรมองค์การเชิงปริมาณ มีการศึกษาอย่างกว้างขวางในองค์การธุรกิจทั่วไปทั้งศึกษาในรูปของการศึกษาองค์ประกอบภายในขององค์การ เช่น รูปแบบผู้นำการติดต่อสื่อสาร สัมพันธภาพของบุคคลในหน่วยงาน การประเมินผลปฏิบัติงานโครงสร้างการทำงาน และศึกษาในรูปของการรับรู้ของบุคคลในองค์การ เป็นแนวยึดถือประพฤติปฏิบัติตามแนวทฤษฎีของคึกทั้ง 3 ลักษณะ คือ ลักษณะสร้างสรรค์ ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา และลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว มีการศึกษาในองค์การธุรกิจและฝ่ายการพยาบาลในต่างประเทศมากมายรวมทั้งมีการพัฒนาเครื่องมือการวัดรูปแบบวัฒนธรรมองค์การนี้มีความเที่ยงและความตรงอย่างต่อเนื่อง



### วัฒนธรรมการทำงานของคนไทยและข้าราชการไทย

ไพศาล ไกรสิทธิ์ (2524) กล่าวว่า การทำงานนั้นเป็นพฤติกรรมทางสังคมของมนุษย์เป็นพฤติกรรมทางวัฒนธรรมเพราะการทำงานเป็นพฤติกรรมที่ต้องการบรรลุตามเป้าประสงค์ วัฒนธรรมทำงานจึงเป็นปัจจัยที่กำหนดรูปแบบ วิธีการตลอดจนแรงกระตุ้นในการทำงาน ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพของงานโดยตรง ตามธรรมชาติแล้วการทำงานของคนโดยทั่วไป มีอยู่ 2 ลักษณะ ดังที่ แมคเกรเกอร์ (Douglas Mc Gregor) ซึ่งเป็นนักพฤติกรรมศาสตร์ที่สำคัญผู้หนึ่งกล่าวไว้ ตามข้อเสนอทฤษฎี X และ Y

คาร์ณี วงศ์อยู่น้อย (2525) ได้ศึกษาถึงบุคคลที่มีแรงจูงใจไม่สัมฤทธิ์สูง (Achievement) จะมีพฤติกรรมดังนี้ คือ

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



บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ จะมีลักษณะพฤติกรรมดังนี้

1. มักผัดวันประกันพรุ่ง
2. มักขาดระบบในการทำงาน
3. ชอบทำงานตามคำสั่งของผู้อื่น
4. ทำงานไม่ค่อยเสร็จตามกำหนด
5. ขาดความตั้งใจจริงในการทำงาน
6. มักไม่ตั้งความคาดหวังในผลสำเร็จจากการทำงาน
7. ชอบทำงานเพียงเพื่อพอเสร็จ ไม่สนใจคุณภาพของงาน
8. ชอบคอยรอรับความช่วยเหลือจากเพื่อน หรือบุคคลอื่น
9. ขณะทำงานถ้าถูกรบกวนจะไม่สามารถทำงานต่อไปได้
10. เชื่อว่าบุญวาสนาจะทำให้งานที่ทำอยู่ประสบความสำเร็จได้
11. มุ่งหวังรางวัลหรือชื่อเสียงมากกว่าความสำเร็จของงาน
12. เมื่อประสบอุปสรรค มักหลีกเลี่ยง ไม่กล้าเผชิญอุปสรรคนั้น ๆ

จากลักษณะของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงตั้งที่กล่าวมาข้างต้น พอสรุปได้ว่าคนไทยผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง ควรประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญดังนี้คือ มีความทะเยอทะยาน กระตือรือร้น เลือกทำในสิ่งที่เหมาะสมกับความสามารถของตนเอง รับผิดชอบต่อตนเอง มีการวางแผนในการทำงานและพึ่งตนเอง ถ้าทุกคนในองค์การมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะทำให้องค์การพัฒนา และวัฒนธรรมการทำงานเป็นแบบสร้างสรรค์ ในทางตรงกันข้าม ถ้าบุคลากรในองค์การมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ จะทำงานไม่ค่อยเสร็จตามกำหนด และเมื่อประสบอุปสรรคมักหลีกเลี่ยง ไม่กล้าเผชิญอุปสรรคนั้น ๆ มักขาดระบบในการทำงาน พบอุปสรรคมักหลีกเลี่ยงให้องค์การไม่พัฒนา ลักษณะการทำงานของบุคคลในกลุ่มนี้จะเฉื่อยชานหลีกเลี่ยงงาน วัฒนธรรมการทำงานไม่สร้างสรรค์ และจะเป็นแบบปกป้องตนเองเป็นส่วนใหญ่ สอดคล้องกับ วีระ บารุงรักษ์ (2527) กล่าวว่าคนไทยนั้นแม้มีความอ่อนแอด้านอุปนิสัยการทำงาน คือ ขาดความขยันหมั่นเพียรไม่เอาจริงต่อหน้าที่การงาน ในขณะที่ชาวต่างชาติเข้ามาอยู่ในสังคมไทย มีความขยันต่อสู้ด้วยความยากลำบาก ทำให้ธุรกิจการค้าส่วนใหญ่ไปอยู่ในมือของคนต่างชาติ ที่มีความเข้มแข็งในการทำงาน

วัฒนธรรมการทำงานอีกลักษณะหนึ่งของคนไทยนั้นคือ การไม่ชอบรวมกลุ่มดังที่ ทวี ทิมชา (2528) ได้กล่าวอย่างชัดเจนว่า คนไทยทั่ว ๆ ไป มีนิสัยที่ชอบทำอะไรตามลำพังของตนเองมากกว่าการทำงานเป็นกลุ่ม ซึ่งสังเกตได้จากการตั้งกลุ่มชวนาหรือการรวมกลุ่มใด ๆ ก็ตามในระยะแรกมักประสบความสำเร็จไม่มากนัก มีปัญหาและอุปสรรคมากมาย ทำให้คนไทยทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มได้ผลน้อยกว่าการทำงานเฉพาะบุคคล เพราะวิถีชีวิตของคนไทยนั้นไม่มีแบบแผนไม่มีระบบ

ที่แน่นอนอันชวนคนไทยที่ว่า "อะไรก็ได้ ไม่เป็นไรค่อยว่ากัน" ลักษณะเหล่านี้ ถือว่าเป็นวิถีทางการแก้ปัญหาในการดำเนินชีวิตมานานแล้ว และสวาท เสนาณรงค์ (2527) ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมการทำงานของคนไทยว่า คนไทยนั้นขาดความกระตือรือร้นชอบทำงานแบบผัดวันประกันพรุ่ง มีนิสัยไม่ค่อยอยากทำงาน มักเป็นคนเกียจคร้านปล่อยเวลาโดยเปล่าประโยชน์ พุดคุยมากกว่าการทำงาน เล่นการพนันเสพของมีเงินมา สิ่งเหล่านี้ย่อมนำไปสู่ความเสื่อมเสียทั้งร่างกายและจิตใจ ทำให้คนไทยทำอะไรก็ไม่ค่อยคำนึงถึงระเบียบ ส่งผลให้เกิดเป็นลักษณะนิสัยที่จะกลายเป็นรากฐานไม่ตั้งงมต่อไป ทำให้สถานที่ทำงานทั้งของรัฐบาลและเอกชนไม่ค่อยมีระเบียบ จึงควรผนึกกำลังและรณรงค์ ปลุกฝังให้คนไทยมีระเบียบวินัยตั้งแต่เริ่มแรก

แม้ว่าลักษณะวัฒนธรรมการทำงานของคนไทย ยังไม่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาสังคมก็ตาม แต่คนไทยก็ยังสามารที่จะปรับปรุง พัฒนาระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพได้เพราะคนไทยมีความสามารถเฉพาะบุคคล ซึ่ง นิพนธ์ คันธเสวี (2528) ได้ให้ทัศนะอย่างชัดเจนว่า คนไทยนั้น เป็นคนมีฝีมือ มีความฉลาด และมีความสามารถมากมาย แต่ขาดการสนับสนุน ส่วนความเก่งนั้นมักจะเก่งก้างเฉพาะตัวหรือเป็นการเอาตัวรอด ทั้งนี้อาจเนื่องจากขาดความคิดและเจตคติทางสังคมที่ถูกต้อง ขาดการรวมกลุ่มอย่างถาวรความจริงแล้วการรวมกลุ่มเกิดได้ง่ายในหมู่คนไทย แต่เป็นเพียงชั่วระยะเวลาอันสั้นเท่านั้น

จากการศึกษาของ พรณราย ทพยประภา (2529) พบว่า การทำงานจะสัมฤทธิ์ผลและบรรลุเป้าประสงค์ได้เพียงใดนั้น ย่อมมีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมการทำงานด้วย วัฒนธรรมการทำงานจึงเป็นวิถีทางการทำงานที่สามารถไปสู่ความสำเร็จ หรือเป็นปัญหาอุปสรรคที่ไม่อาจสู่เป้าประสงค์ได้ ซึ่งขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมการทำงานของแต่ละบุคคล สอดคล้องกับ พาโยล (1949) ที่กล่าวถึงความสำเร็จในการทำงานว่าจะต้องประกอบด้วยกิจกรรม 14 ประการ และจากการศึกษาของ ดุสิต หวันเหลี่ยม (2530) และ วิบูลย์ ชูรินทร์ (2536) สรุปได้ว่าวัฒนธรรมการทำงานก่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผลพร้อมทั้งสนองเป้าประสงค์ มี 7 องค์ประกอบ คือ ความรักงาน ความขยันหมั่นเพียร ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความมีระเบียบวินัย ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ความมีมนุษยสัมพันธ์ และความมีสามัคคีธรรม

หลักธรรมทางศาสนาที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในการสร้างสรรค์และมีประสิทธิภาพ วัฒนธรรมการทำงานของคนไทยมีความเกี่ยวข้องกับหลักธรรมทางศาสนาอย่างมากที่จะทำให้เกิดลักษณะสร้างสรรค์ดังที่ พุทธทาสภิกขุ (2528) ได้ชี้ชัดว่า การงานคือหน้าที่สำหรับสิ่งมีชีวิตที่จะต้องปฏิบัติ ทั้งนี้เพื่อความอยู่รอดทั้งทางกายและจิตใจ โดยจะต้องปฏิบัติในลักษณะของการปฏิบัติธรรม ซึ่งหมายถึงต้องมีธรรมะในการทำงาน อันประกอบด้วยธรรมะดังนี้



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

การปฏิบัติงานนั้นถ้าได้ปฏิบัติตามธรรมะแห่งหลักธรรมแล้ว ผลสำเร็จในชีวิตทั้งหน้าที่การงานและความเจริญในชีวิตแห่งตนย่อมเกิดขึ้นได้โดยไม่วาย ทั้งยังเป็นการพัฒนาสังคมส่วนรวมอีกด้วย ตามหลักธรรมพุทธศาสนาที่ให้นำมาใช้ในการทำงาน เพื่อให้ประสบผลสำเร็จและเกิดสัมฤทธิ์ผลนั้น ได้มีบทบัญญัติกำหนดไว้โดยสังเขป ดังนี้

#### อิทธิบาท 4

อิทธิบาท 4 เป็นหลักแห่งความสำเร็จในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วยธรรมะดังต่อไปนี้

1. ฉันทะ ความพอใจรักใคร่ในสิ่งนั้นคือ มีใจรักการทำงาน เมื่อมีหน้าที่รับผิดชอบในกิจการใดแล้ว ก็มีจิตใจรักในการทำงานนั้น มีความตั้งใจที่จะทำงาน รู้สึกพอใจที่มีโอกาสได้รับผิดชอบและปฏิบัติงานนั้น
2. วิริยะ ความพยายามกระทำในสิ่งนั้น คือ พากเพียร เป็นการให้ความเพียรปฏิบัติสิ่งนั้น มีความมุ่งมั่นพยายามปฏิบัติด้วยความอดทน ไม่ทอดทิ้งหรือท้อถอย เป็นการสร้างความขยันหมั่นเพียรให้เกิดขึ้น
3. จิตตะ เอาใจฝักใฝ่ในสิ่งนั้น คือ เอาวิชาความรู้ทุ่มเทในงานที่ทำงานที่ทั้งใช้สติปัญญาและเหตุผลที่ถูกต้องเพื่อฝักใฝ่ต่องานที่ปฏิบัติ จนกว่างานนั้นจะบรรลุตามเป้าหมาย
4. วิมังสา หมั่นไตร่ตรองพิจารณาหาเหตุผลในสิ่งนั้นคือ ใช้สติปัญญาใคร่ครวญหาเหตุผล คิดหาวิธีการแก้ไข ปรับปรุงให้การทำงานดียิ่งขึ้น

#### ทิวฐธัมมิกัตถประโยชน์ 4

ทิวฐธัมมิกัตถประโยชน์ คือ ประโยชน์ที่พึงได้รับในปัจจุบัน ซึ่งเป็นธรรมที่ก่อให้เกิดความเกื้อกูลและความสุขในปัจจุบัน หรือประโยชน์สุขสามัญที่มองเห็นกันในชาตินี้ เป็นธรรมเพื่อให้บรรลุจุดหมายปลายทางในชีวิต สามารถดำเนินชีวิตให้บรรลุประโยชน์ได้ ซึ่งคนทั่วไปปรารถนามีทรัพย์ ยศ เกียรติ และปัจจัยอื่น ๆ สิ่งเหล่านี้จะสำเร็จได้ต้องมีทิวฐธัมมิกัตถประโยชน์ต่อไปนี้

1. อุภูฐานสัมปทา การถึงพร้อมด้วยความหมั่น คือ มีความหมั่นเพียรในการประกอบกิจเพื่อเลี้ยงชีพ เพื่อแสวงหาทรัพย์ การศึกษา การประกอบหน้าที่การงาน เป็นต้น
2. อารักขสัมปทา การถึงพร้อมด้วยการรักษา คือ รักษาศิลปวิทยาที่ศึกษามาแล้วไม่ให้เสื่อม รักษาทรัพย์ที่แสวงหามาได้ไม่ให้เสียหาย รักษาหน้าที่การงานไม่ให้เสีย
3. กัลยาณมิตรตตา ความมีเพื่อนเป็นคนดีคือ ไม่คบหาสมาคมกับคนชั่วอันจะนำความเดือดร้อน มาสู่ตนทั้งในเรื่องส่วนตัวและหน้าที่การงาน
4. สมชีวิตา การเลี้ยงชีพตามสมควรแก่ทรัพย์ที่หามาได้ คือ ยินดีในสิ่งที่ตนมีอยู่ มีความพอใจในสิ่งที่ตนได้รับ ยอมรับว่าหน้าที่การงานที่ได้ปฏิบัติอยู่เหมาะสมกับตนเองอยู่แล้ว

### อริปไตย 3

การทำงานหรือการปฏิบัติธรรม ที่ก่อให้เกิดคุณประโยชน์ต่อตนเองหมู่คณะและสังคม ทั้งเป็นแนวทางการสร้างความเจริญก้าวหน้า เพื่อความเป็นปึกแผ่นในกิจการต่าง ๆ เป็นข้อคิดในฐานะธรรมเพื่อชีวิตหมายถึง รู้หลักความเป็นใหญ่ 3 ประการดังนี้

1. อัตตาริปไตย ความมีตนเป็นใหญ่ หมายถึง ถือตนเองเป็นใหญ่ในฐานะศักดิ์ศรีเกียรติภูมิ ประกอบกิจการงานใดขอรับผิดชอบเพียงผู้เดียว ผู้ที่ประสบผลสำเร็จและเจริญก้าวหน้าในชีวิตเพราะมุ่งละเว้นความชั่ว ทาดีด้วยการเคารพตนเอง พึ่งตนเองเป็นหลัก ซึ่งก่อให้เกิดความเพียรพยายาม สร้างสรรค์ความขยันหมั่นเพียร เพื่อให้สามารถประกอบกิจกรรมบรรลุเป้าประสงค์ได้ด้วยดี
2. โลกาธิปไตย ความมีโลกเป็นใหญ่ หมายถึง ยอมรับและยึดถือเสียงของชนส่วนใหญ่รับฟังความคิดเห็นความนิยมของชุมชนชาวโลก ไม่ว่าจะดำเนินกิจการใดก็ตามอาศัยความคิดเห็นของกลุ่มชนส่วนใหญ่เป็นหลัก โดยถือว่าผู้ร่วมงานคือเสียงส่วนใหญ่ที่จำเป็นต้องคำนึงและนำมาพิจารณาในการดำเนินงาน เคารพความคิดเห็นของกลุ่มให้เกียรติซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการประสานงานและสร้างสรรค์ความมีสามัคคีธรรมที่ดี
3. ธรรมาธิปไตย ความมีธรรมเป็นใหญ่ หมายถึง ถือความถูกต้องเป็นใหญ่ ปฏิบัติงานโดยยึดถือระเบียบแบบแผน เคารพกฎเกณฑ์ มีสัจจะ ประกอบด้วยเหตุผลที่ดีดำเนินการตามทฤษฎีที่เหมาะสมพร้อมด้วยคุณธรรม ผู้ที่จะประสบผลสำเร็จในหน้าที่การงานหรือกิจการใด หมั่นศึกษาตรวจสอบ พยายามรับฟังข้อคิดเห็นที่ถูกที่ควรด้วยความบริสุทธิ์ใจ ตัดสินใจด้วยความเป็นธรรม พิจารณาเรื่องราวต่าง ๆ เป็นไปตามระเบียบกติกากฎหมายและข้อบังคับ ซึ่งการปฏิบัติในลักษณะนี้ทำให้ผู้ร่วมงานมีแนวทางยึดถือที่เป็นรูปธรรมชัดเจนสามารถดำเนินงานหรือปฏิบัติงานในรูปลักษณะเดียวกัน เป็นการป้องกันปัญหาหรืออุปสรรคต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้อาศัยวิธีการแก้ปัญหาหรืออุปสรรคตามระเบียบแบบแผน ย่อมทำให้การดำเนินงานเป็นไปตามขั้นตอน และเป้าประสงค์ที่กำหนดได้



## พฤติกรรมการทำงานของข้าราชการไทย

จากการศึกษาของ Anthony (อ้างใน อรุณ รักธรรม, 2533) ได้แบ่งมนุษย์ในองค์การระบบราชการตามประเภทของพฤติกรรมออกเป็น 5 ประเภท คือ

1. พวกไต่บันได (climbers) พวกนี้มีพฤติกรรมในการแสวงหาอำนาจ ผลประโยชน์ ความก้าวหน้าและชื่อเสียงเกียรติยศเป็นแรงจูงใจสำคัญ หน่วยงานหรือองค์การที่เขาสังกัดอยู่ เปรียบเสมือนเครื่องมือที่จะนำไปสู่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เท่านั้น บางครั้งเขาจำต้องเหยียบข่มเหงผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อผลประโยชน์ อำนาจ เกียรติยศ และความก้าวหน้าของตนเอง บุคคลประเภทนี้มีลักษณะเป็นนักการเมือง พอใจที่จะคงสภาพเดิมขององค์การไว้ แต่ก็พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงสุดแล้วแต่ว่าสภาพใดจะอำนวยประโยชน์ในสิ่งที่เขาปรารถนา

2. อนุรักษ์นิยม (conservers) ได้แก่ บุคคลที่แสวงหาความมั่นคงและความสะดวกสบายต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ไม่กล้าทำงานประเภทเสี่ยง ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อหน้าที่การงานของตน นิยมปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ระเบียบแบบแผนธรรมเนียมเก่า ๆ เพราะเชื่อว่าสิ่งเหล่านี้จะไม่ทำให้การปฏิบัติงานของตนเสี่ยงต่อความผิดพลาด ซึ่งจะมีผลต่อการสูญเสียตำแหน่ง อำนาจผลประโยชน์และเกียรติยศ แต่ถ้าเมื่อใดตำแหน่งที่ตนดำรงอยู่ไม่อำนวยความสะดวก ไม่เสนอเกียรติยศหรือผลประโยชน์ให้เพียงพอ ก็จะไม่พอใจ คนประเภทอนุรักษ์นิยมมักหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบเขาจะรับแต่ความชอบ ส่วนความผิดที่เกิดขึ้นจะโยนให้คนอื่นโดยเฉพาะผู้ใต้บังคับบัญชา

3. ผู้แนะนำ (Advocates) คนประเภทนี้มองคนในแง่ดี ยืนยันแข็งข้อสัตย์ และรับผิดชอบต่อหน้าที่การงาน ไม่ต้องติดตามควบคุมจากภายนอก และกำหนดบทลงโทษ เขาจะอุทิศตนให้กับวัตถุประสงค์ขององค์การ และมุ่งทำงานเป็นทีมกับบุคคลทั่วไปในองค์การ ผู้แนะนำมุ่งผลสำเร็จของงานในเกณฑ์ที่สูง และชอบเปลี่ยนแปลงงานในความรับผิดชอบในทางที่ดีขึ้นเสมอ แต่จะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ก็ตามที่มุ่งประโยชน์ส่วนตน เขามีสายตาไกลในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

4. พวกเห็นแก่ตัว (Zealots) มีนิสัยเห็นแก่ตัว มองปัญหาต่าง ๆ ในมุมแคบ แต่เป็นคนมีแรงผลักดันภายในสูง เขาจะพยายามผลักดันนโยบายหรือความคิดเห็นของตนเองให้เป็นที่ยอมรับ แม้ว่าเสียงส่วนใหญ่ในองค์การจะไม่เห็นด้วยก็ตาม

5. รัฐบุรุษ (Stateman) เป็นผู้เสียสละอุทิศเวลาให้แก่องค์การ มีความซื่อสัตย์จริงใจต่อทุกคน แต่เป็นการทำงานปิดทองหลังพระ คนทั่วไปจึงไม่ค่อยเห็นคุณงามความดี ต่อเมื่อเขาจากองค์การไปแล้ว คนส่วนใหญ่จึงจะทราบความเป็นรัฐบุรุษของเขา



ดับบาอาชิ (อ้างใน อรุณ รักธรรม, 2533) ได้แบ่งข้าราชการออกเป็น 3 ประเภทด้วยกัน คือ

1. คนเลี้ยงงาน แนวความคิดของบุคคลประเภทนี้ ได้แก่ การแสวงหาความก้าวหน้าโดยไม่ทำงาน ทำงานเพื่อให้เสร็จ ๆ ผ่านไปอย่างรวดเร็ว ชอบมอบงานให้คนอื่น แทนตนไปเรื่อย ๆ โดยไม่มีความรับผิดชอบ

2. อาศัยผลประโยชน์ เป็นนักฉวยโอกาส อาศัยหลักใช้คนอื่นทำงานแทน หาความชอบจากงานของคนอื่นเป็นผู้ที่ขาดความคิดริเริ่ม ผู้ได้บังคับบัญชาของคนประเภทนี้ต้องทำงานทุกอย่าง

3. คนทำงานหนัก มีแนวความคิดที่มุ่งแต่งาน ไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ที่ตนจะได้รับตอบแทน

อรุณ รักธรรม แบ่งประเภทของข้าราชการไทยเป็น 11 ประเภท คือ

1. พวกเอาตัวรอดไปวัน ๆ พวกนี้ทำงานโดยไม่ทราบและไม่ประสงค์จะทราบวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของหน่วยงาน ไม่มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่การงาน ไม่มีจุดยืนของตัวเองสุดแล้วแต่พวกมากจะลากไป เขาจะไม่ยึดมั่นต่อกฎหมาย กฎเกณฑ์หรือระเบียบข้อบังคับ แต่จะทำงานพอให้ผ่านไประยะหนึ่ง ๆ เท่านั้น เป็นพวกที่ชอบมาสายกลับเร็ว และแอบใช้เวลาของราชการไปปฏิบัติภารกิจส่วนตัว

2. พวกเต่าล้านปี คนประเภทนี้ยึดมั่นในระเบียบแบบแผนเก่า ๆ ที่เคยปฏิบัติมาและไม่ว่ากฎเกณฑ์ข้อบังคับเหล่านั้นจะเปลี่ยนแปลงไปแล้วนานเท่าใดก็ตาม เขาก็คงฝังใจอยู่กับวิธีการทำงานเก่า ๆ ที่เคยชิน และมักจะนำเอามาอ้างต่อผู้อื่นด้วยความภาคภูมิใจเสมอ คนพวกนี้ไม่มีพิษมีภัยต่อผู้ร่วมงานโดยตรง แต่จะเป็นตัวขัดขวางการพัฒนาองค์การ เขามีความอดทนที่จะทำงานประจำหรือนั่งอยู่ในที่ทำงานได้ตลอดวัน และพยายามให้บริการประชาชน แต่เนื่องจากเป็นผู้ที่มองปัญหาอย่างแคบ ๆ มีขีดความสามารถจำกัด และก้าวไม่ทันกับวิวัฒนาการใหม่ ๆ ของหน่วยงาน จึงปฏิบัติงานได้อย่างไม่มีประสิทธิภาพ

3. พวกเก่งคนเดียว ได้แก่ ประเภทสรวมบทบาทพระเอกคนเดียวตลอดเรื่อง และมองความคิดเห็นของคนอื่นผิดหรือไม่ถูกต้องไปเสียหมด เขาจะถือความคิดเห็นของตนเองเป็นใหญ่ ไม่รู้จักการร่วมมือประสานงานหรือการทำงานเป็นทีม คนพวกนี้ไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น และจะพยายามยึดยึดแนวคิดของตนเองให้ผู้อื่นทำตาม ถ้าถูกปฏิเสธเขาก็จะไม่ให้ความร่วมมือในด้านการงานจะรวบงานไว้ทำเพียงคนเดียว ผลตามมาก็คือ ความล่าช้าในการปฏิบัติหน้าที่นั่นเอง

4. พวกขวางโลก มีนิสัยชอบเอาชนคนอื่น ไม่มีการร่วมมือประสานงาน ไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมและเพื่อนร่วมงานในองค์กรเดียวกันได้ และไม่ว่าความคิดของคนอื่นจะเป็นอย่างไร ขอให้ได้มีโอกาสแย้งไว้ก่อนก็เป็นความสุข เขาเป็นคนที่ชอบพูดชอบขัดคอ แต่เมื่อถึงคราวที่จะต้องออกความคิดเห็นกลับไม่มีแนวความคิดของตนเองแต่อย่างใด คนพวกนี้มักชอบทำตัวขวางทางคนอื่น ประเภทมือไม่พายแต่เอาเท้าราน้ำ ส่วนงานในหน้าที่รับผิดชอบของตนก็ทำไปเพียงวัน ๆ โดยมีได้มุ่งความสำเร็จอย่างแท้จริง

5. พวกพ่อพระ แนวความคิดในการปฏิบัติงานของคนประเภทนี้ คือ ไม่ยอมสร้างศัตรู เขาเป็นคนไม่มีอคติ ไม่มีจุดยืน ไม่ยึดถือหลักเกณฑ์ข้อบังคับใด ๆ อย่างเคร่งครัด แต่จะพยายามคล้อยตามและเอาใจทั้งผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา และเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นก็มักจะหาทางออกโดยการประนีประนอม เขาเป็นคนปากหวาน เอาใจประชาชนและผู้บริการ แต่เนื่องจากการจะให้บริการต่อประชาชนทุก ๆ คนอย่างสะดวกรวดเร็วเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก โดยเฉพาะในงานที่ต้องปฏิบัติมีขอบเขตกว้างขวาง และมีผู้มาติดต่อรับบริการจำนวนมาก เขาจึงต้องเล่นพวกลัดคิวอำนวยความสะดวกแก่ผู้ที่รู้จักเป็นพิเศษ ส่วนคนอื่นก็ต้องหลอกล่อให้รอคอยโดยมีข้อแก้ตัวต่าง ๆ นานา

6. พวกศักดินา คนพวกนี้ปฏิบัติหน้าที่โดยยึดหลักว่าข้าราชการคือ คนของพระมหากษัตริย์ และเป็นชนชั้นปกครอง มิได้มีความสัมพันธ์ที่แท้จริงแล้วข้าราชการคือผู้ที่ต้องให้บริการและรับใช้ประชาชน เพราะเงินเดือนของข้าราชการ เป็นสิ่งที่ได้มาจากภาษีอากรของประชาชน เขาจะคิดว่าตนเองคือนายของประชาชนและประชาชนที่มาติดต่อขอรับบริการมีหน้าที่ที่จะต้องรอคอย

7. พวกทะเยอทะยาน เป้าหมายของคนประเภทนี้ มิได้อยู่ที่ความสำเร็จขององค์กรแต่มุ่งความสำเร็จในอาชีพราชการของตนเองเพียงอย่างเดียว ลาภและผลประโยชน์ตอบแทนไม่ใช่จุดประสงค์ของเขา หากเป็นแต่เพียงสิ่งพลอยได้เท่านั้น เขาจะพยายามทำทุกสิ่งทุกอย่างเพื่อให้ได้เลื่อนชั้น เลื่อนยศ เลื่อนตำแหน่ง และพุ่งไปสู่จุดยอดขององค์กร เขาชอบประจบสอพลอนาย บางครั้งจะยอมสละทรัพย์สินส่วนตัวเพื่อแลกกับความเจริญก้าวหน้าของตนเอง เช่น ซื้อของขวัญมีค่าหรือให้บริการส่วนตัวต่าง ๆ แก่ผู้บังคับบัญชา ยอมเสียทั้งเงินและเวลาให้กับบรรดาสื่อมวลชนเพื่อให้มีชื่อปรากฏบนหน้าหนังสือพิมพ์ เขาจะมีข้อคิดเห็นหรือนโยบายใหม่ ๆ เสนอผู้บังคับบัญชาอยู่ตลอดเวลา โดยมีเป้าหมายสร้างความประทับใจ ส่วนความเจริญก้าวหน้าขององค์กรมีความสำคัญเป็นลำดับรองลงมา ตามปกติเขาจะไม่พยายามข้ามหรือเหยียบบาเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ถ้าจำเป็นเพื่อความความสำเร็จของตนเองก็อาจคิดทำในบางโอกาส

8. พวกฉวยโอกาส คนประเภทฉวยโอกาสมีลักษณะทั่ว ๆ ไป คล้ายกับพวกทะเลาะทะเลาะกัน แต่เป้าหมายของการรับราชการมิได้อยู่ที่ความสำเร็จก้าวหน้าทางอาชีพการงานเพียงประการเดียว หากยังหวังลาภและสิ่งตอบแทนในรูปของทรัพย์สินเงินทองด้วย คือ เป็นพวกที่ต้องการทั้งเงินและกลองนั่นเอง เขาจะทุจริตกอบโกยหาประโยชน์อันมิชอบมิควร โดยใช้ตำแหน่งหน้าที่ และพร้อมที่จะเหยียบบ่าเพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อความเจริญของตนเอง คนประเภทนี้จะสร้างมิตรภาพกับสื่อมวลชนโดยใช้ทั้งอำมิสสินจ้าง และความสัมพันธ์ส่วนตัวเพื่อได้รับการสนับสนุนชื่อเสียง

9. พวกบิดทองหลังพระ มีความเข้าใจต่อเพื่อนร่วมงานและองค์การ ถ่อมตัว เป็นกันเองกับประชาชนผู้มาติดต่อ อุทิศตนเองเพื่อความสำเร็จขององค์การ แต่วิธีปฏิบัติงานของเขาเป็นไปในรูปบิดทองหลังพระ ซึ่งคนส่วนใหญ่มักไม่ค่อยเห็นความสำคัญ ยกเว้นผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานที่ใกล้ชิดเท่านั้น

10. พวกเสื่อหิว เป็นคนที่ไม่สนใจนโยบายและประสิทธิภาพของการทำงาน มุ่งแต่จะกอบโกยผลประโยชน์เพื่อตนเองอย่างแท้จริง คนประเภทนี้จะทุจริตรีดไถ กินไม่เลือก เขาจะกินทุกอย่างที่ขวางหน้า สิ่งใดที่จะนำมาซึ่งผลประโยชน์ส่วนตัวแล้ว เขาจะทำทุกสิ่งแม้ว่าจะเป็นเรื่องที่ต้องอดกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับหรือหลักจริยธรรมก็ตาม ประชาชนที่มาติดต่อราชการกับคนประเภทนี้คือ ผู้เคราะห์ร้าย ซึ่งจะถูกรับกร้อง ข่มขู่ เคี้ยว เคี้ยวต่าง ๆ นานา

11. พวกอุดมการณ์ คนประเภทสุดท้ายของข้าราชการไทย เป็นพวกที่ยึดมั่นในอุดมการณ์มีเป้าหมายของการทำงานที่เด่นชัด เขาจะเสียสละความสุขส่วนตัวเพื่อบริการรับใช้ประชาชนต่อสู้อุปสรรคต่าง ๆ อย่างเข้มแข็ง มีเหตุผลผลสุ่มรอบคอบ ก่อนทำอะไรต้องศึกษาข้อมูลอย่างละเอียดรอบคอบก่อน แล้วจึงวางแผนเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ จะทำหน้าที่อย่างผู้ที่มีความรับผิดชอบสูง มีความคิดริเริ่มและกล้าเปลี่ยนแปลงในด้านดี แต่ถ้ามองการเปลี่ยนแปลงเป็นไปเพื่อประโยชน์ของคนเพียงบางคนบางกลุ่ม เขาก็จะต่อต้านอย่างไม่เกรงกลัว คนประเภทนี้ถ้าอยู่ในองค์การที่มีผู้บริหารซึ่งมีแนวความคิดไปในทางเดียวกัน ก็จะประสบความสำเร็จในการรับราชการ แต่ถ้าผู้บังคับบัญชาเป็นคนที่ขาดคุณธรรม เขาก็จะกลายเป็นพวกบอนไซที่เลี้ยงไม่โต

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมการทำงานของคนไทยและข้าราชการไทย มีทั้งบุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงและต่ำ ถ้าองค์การใดที่มีพนักงานหรือข้าราชการที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง ก็จะทำให้วัฒนธรรมองค์การมีลักษณะสร้างสรรค์ มุ่งเน้นความสำเร็จขององค์การ และมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ ในทางตรงกันข้ามถ้าองค์การใดมีพนักงานหรือข้าราชการที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ วัฒนธรรมองค์การจะมีลักษณะตั้งรับ ปกป้องตนเอง มุ่งเน้นการต่อต้าน แข่งขันชิงดีชิงเด่น มุ่งอำนาจหรือหลีกเลี่ยง และพึ่งพาผู้บริหาร ซึ่งจะมีผลทำให้้องค์การนั้น ประสิทธิภาพลดลงและองค์การไม่พัฒนา

### ลักษณะงานและสภาพการทำงานของพยาบาล โรงพยาบาลรัฐบาล กรุงเทพมหานคร

ลักษณะงานของพยาบาล เป็นงานต่อเนื่อง 24 ชั่วโมง ที่พยาบาลจะต้องมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการดูแลให้การพยาบาลผู้ป่วย ให้การพยาบาลตามการรักษาและอื่น ๆ ในการบริหารงานหอผู้ป่วยหน่วยผู้ป่วยนอก และหน่วยงานตรวจพิเศษ กล่าวโดยทั่วไป ธรรมชาติของงานบริการพยาบาลนั้นเป็นงานลักษณะของการเป็นแม่ เป็นพี่เลี้ยงดูแลเด็ก หรือการเป็นแม่บ้านซึ่งจะต้องดูแลสมาชิกในครอบครัว ฉะนั้น การพยาบาลในแง่มุมนี้ จะสามารถถ่ายทอดความรู้และการปฏิบัติให้แก่ผู้ป่วย ญาติและประชาชนได้เพื่อตอบสนองนโยบายและการพัฒนาสาธารณสุขแห่งชาติที่มุ่งเน้นการสาธารณสุขมูลฐาน โดยให้การช่วยเหลือ สนับสนุนประชาชนให้สามารถดูแลตนเองได้ทางด้านพฤติกรรมอนามัย และการอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างมีคุณภาพชีวิต (Self-Care on Health Matters and Social Activities to Obtain a Better Quality of life) (ประพิณ วัฒนกิจ, 2536)

งานทางด้านบริการที่พยาบาลและผู้บริหารการพยาบาลถือเป็นหัวใจของงานวิชาชีพ (Heart of Nursing Profession) ที่จะต้องมีงานบริหารการพยาบาลและวิชาการพยาบาลมาประกอบให้การบริหารจัดการวิชาชีพพยาบาลดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ สนองต่อป้อนนโยบายของสถาบันและประเทศ รวมทั้งสนองความต้องการของประชาชนและผู้รับบริการด้วย

#### การบริหารจัดการวิชาชีพพยาบาล (Nursing Management)

การบริหารจัดการวิชาชีพพยาบาลครอบคลุมงาน 3 ด้าน ได้แก่

##### 1. งานด้านบริหารการพยาบาล แบ่งแยกออกได้หลายระดับ ได้แก่

การบริหารการพยาบาลระดับสูง หมายถึง การบริหารการพยาบาลระดับวิชาชีพระดับฝ่ายการพยาบาล,

การบริหารการพยาบาลระดับกลาง หมายถึง การบริหารการพยาบาลระดับหัวหน้าตึกหัวหน้าหน่วยงาน ผู้อำนวยการพยาบาลแต่ละแผนก และผู้ตรวจการพยาบาล,

การบริหารการพยาบาลระดับพื้นฐาน หรือระดับต้น หมายถึงการบริหารการพยาบาลระดับพยาบาลประจำการและการบริหารการพยาบาลเป็นทีม



2. งานด้านการให้บริการพยาบาล เป็นงานที่ต้องนำความรู้ในการให้การพยาบาล (Nursing Care) มาใช้กับผู้ป่วยและผู้รับบริการ งานด้านนี้นอกจากจะต้องอาศัยความรู้ทั้งทางด้านวิทยาศาสตร์และศิลปะที่เกี่ยวข้องกับการให้การพยาบาล และการฝึกให้เกิดทักษะ เพื่อให้มีความชำนาญในการให้การพยาบาลอย่างคล่องแคล่ว ว่องไว แก้ไขปัญหาความเจ็บป่วยได้ทันต่อเหตุการณ์และประการสำคัญคือ ช่วยชีวิตผู้ป่วยไว้ได้ทันเวลาที่ เนื่องจากพยาบาลจะเป็นผู้ตัดสินใจประสานงานกับแพทย์ในด้านการรักษา ประกอบกับพยาบาลเป็นผู้รู้อาการเปลี่ยนแปลงของผู้ป่วย ดังนั้น ชีวิตผู้ป่วยมีส่วนที่แขวนไว้กับพยาบาลผู้ดูแลอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นพยาบาลต้องมีความรู้ มีความฉับไวในการตัดสินใจและปฏิบัติการพยาบาลมีทัศนคติและมีน้ำใจเมตตาต่อปัญหาผู้ป่วยเจ็บย่อมจะเป็นผู้ช่วยชีวิตผู้ป่วยได้มาก อัตราการตายจากปัญหาความป่วยไข้และอุบัติเหตุจะลดลง

ความรู้ ทักษะ และทัศนคติของพยาบาลผู้ให้การพยาบาลผู้ป่วย มีความสำคัญยิ่ง การบริหารความรู้เพื่อแก้ปัญหาให้ผู้ป่วยและสนองความต้องการของผู้รับบริการและการบริหารงานในที่ทำการพยาบาลเป็นการแสดงศักยภาพและความสามารถของพยาบาลผู้ปฏิบัติการพยาบาล ซึ่งจะเชื่อมโยงไปยังประสิทธิผลของงานการรักษาพยาบาลได้

3. งานด้านวิชาการพยาบาล งานด้านวิชาการพยาบาลเป็นสิ่งจำเป็นต่อการบริหารจัดการวิชาชีพพยาบาลหากพยาบาลได้รับการพัฒนาความรู้ เพิ่มเติมวิชาการและเทคโนโลยีใหม่ ๆ รวมทั้งความรู้จากการวิจัย จะทำให้รู้สึกว่าคุณคนั้นหยุดอยู่กับที่ ในขณะที่ผู้อื่นก้าวเดินต่อไปด้วยนวัตกรรมและทักษะใหม่ ๆ หรืออาจกล่าวได้ว่าการหยุดอยู่กับที่นั้นเป็นการถอยหลัง เนื่องจากผู้อื่นทิ้งช่องห่างออกไปทุกที ดังนั้น งานด้านวิชาการพยาบาลจึงเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้สำคัญผู้บริหารการพยาบาลทุกระดับดังกล่าวแล้ว การจัดฝึกอบรมการสัมมนาวิชาการ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การทดลองงานด้านหลักการและเทคโนโลยีใหม่ รวมทั้งการทำวิจัยวิชาการพยาบาลเหล่านี้จะเปรียบเสมือนแสงสว่างนำทางให้กับงานด้านบริหารการพยาบาล และทำให้พยาบาลผู้ปฏิบัติมองเห็นช่องทางนำไปสู่งานด้านการให้การพยาบาล

#### สภาพการทำงาน of พยาบาลวิชาชีพ

ในการทำงานของพยาบาลจะเห็นได้ว่า งานพยาบาลเป็นงานหนัก เป็นงานบริการที่ต่อเนื่องตลอด 24 ชั่วโมง ไม่มีการจำกัดเวลาและแรงงาน ต้องทำงานทั้งด้านบริการ ดูแลผู้ป่วยอย่างมีคุณภาพให้การบริหารการพยาบาลที่เป็นเลิศ รวมทั้งมีความรู้ด้านวิชาการ และการนำมาใช้ในการปฏิบัติได้อย่างดีและลักษณะการทำงาน of พยาบาลต้องอยู่ในบรรยากาศของการเจ็บป่วย และพบโรคภัยต่าง ๆ ตลอดเวลาทำให้มีโอกาสติดโรคจากผู้ป่วยได้ง่าย อีกทั้งการ



ทำงานเป็นผลัดทำให้ร่างกายต้องปรับตัวอยู่ตลอดเวลา การนอนไม่เป็นเวลา พักผ่อนได้น้อยลง ทำให้เกิดผลเสียทางด้านอารมณ์และประสิทธิภาพการทำงานลดลงและพบว่าลักษณะการปฏิบัติวิชาชีพ เป็นงานหนักและยังก่อให้เกิดความเครียดแก่ผู้ปฏิบัติวิชาชีพนี้สูง เพราะต้องทำงานอยู่กับความเจ็บป่วย สภาพการทำงานแตกต่างจากวิชาชีพอื่น ขาดองค์ประกอบสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนส่งเสริมความสดชื่นรื่นรมย์ ซึ่งสภาพการทำงานเป็นตัวพยากรณ์ที่มีบทบาทสำคัญต่อผลสัมฤทธิ์ในโรงพยาบาลทุกขนาดทุกแผนก (วนิษา ว่องวัฒนะ, 2534) โดยสภาพการทำงานของพยาบาลแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะคือ

1. สภาพการทำงานด้านกายภาพ
  - 1.1 สภาพแวดล้อมในการทำงาน
  - 1.2 การจัดหอผู้ป่วย
  - 1.3 เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงาน
2. สภาพการทำงานที่เกี่ยวกับด้านจิตอารมณ์ ประกอบด้วย
  - 2.1 ความเป็นอิสระในการทำงาน
  - 2.2 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
  - 2.3 การพัฒนาตนเอง
3. สภาพการทำงานที่เกี่ยวกับด้านสังคม ประกอบด้วย
  - 3.1 สัมพันธภาพ
  - 3.2 การสนับสนุน

มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. สภาพการทำงานด้านกายภาพ หมายถึง สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ภายในที่ทำงาน ประกอบด้วยแสงสว่าง เสียง สภาพอากาศ เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงาน ห้องทำงานและสิ่งที่เกี่ยวข้องต่อการปฏิบัติงาน

1.1 สภาพแวดล้อมในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานและความปลอดภัยของผู้ปฏิบัติงาน (Clerc, 1985) ซึ่งการจัดสภาพการทำงานให้เหมาะสมมีสิ่งสำคัญที่ควรคำนึงถึง ได้แก่ ความปลอดภัยของผู้ให้บริการ และผู้รับบริการ โดยพิจารณาจากการแพร่กระจายเชื้อโรค และอุบัติเหตุที่อาจเกิดขึ้นต่อบุคลากรและผู้ป่วยได้ (Arnold and Huckabay, 1975) โดยเฉพาะอย่างยิ่งพยาบาลประจำการต้องปฏิบัติงานยามวิกาลด้วย จากการศึกษาเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานยามวิกาลพบว่า มีความสัมพันธ์ทางลบกับผลด้านร่างกาย กล่าวคือ พยาบาลที่ปฏิบัติงานยามวิกาลในหอผู้ป่วยที่มีสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ดี จะมีผลด้าน

ร่างกายน้อยส่วนพยาบาลที่ปฏิบัติงานยามวิกาลในหอผู้ป่วยที่สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ไม่ดี จะมีผลด้านร่างกายมาก (บุญใจ ศรีสถิตย่นรากร, 2530) ซึ่งในสภาพปัจจุบันพบว่า สภาพแวดล้อมทางกายภาพยังขาดความปลอดภัย

1.2 การจัดหอผู้ป่วย ควรคำนึงถึงความเป็นส่วนตัว ความสะดวกสบาย เหมาะสมในการให้การพยาบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถขยายได้บ้างถ้าจำเป็น ส่งเสริมให้การปฏิบัติการพยาบาลได้ผลดี เจ้าหน้าที่เกิดความพอใจ ติดต่อบริการสะดวกป้องกันความปลอดภัยได้สะดวกทั้งในด้านการติดเชื้อและความปลอดภัย จะเห็นได้ว่า ถ้าจัดสภาพที่ทำงานให้ดีและเหมาะสมจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้สะดวก ปลอดภัยและให้การพยาบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 เครื่องมือ เครื่องใช้ในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจที่จะปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ ซึ่งถ้ามีอุปกรณ์เครื่องใช้ต่าง ๆ พร้อมครบครัน วางไว้เป็นระเบียบสะดวกต่อการใช้งาน และมีนวัตกรรมใหม่ ๆ เชิงสร้างสรรค์ จะช่วยลดระดับความเครียดแก่ผู้ปฏิบัติงาน ทำให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย (Shubin, 1978)

คาสบาร์ (1983) ได้ให้แนวคิดว่าการปฏิบัติการพยาบาลที่มีอุปสรรคจากเครื่องมือเครื่องใช้ อุปกรณ์ต่าง ๆ และสัดส่วนระหว่างจำนวนเจ้าหน้าที่พยาบาลกับจำนวนผู้ป่วยที่ไม่เหมาะสม จะทำให้พยาบาลเกิดความเบื่อหน่าย ซึ่งทำให้มีผลเสียต่อผู้ปฏิบัติงาน และมีอาการแสดงของความไม่สบายทางด้านร่างกายได้จากการวิจัยของ สุกัญญา แสงมุกข์ (2530) พบว่า เครื่องมือ เครื่องใช้ในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพ ในโรงพยาบาลส่วนภูมิภาค สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ยังไม่ได้รับการตอบสนองในระดับที่ต้องการ

2. สภาพการทำงานที่เกี่ยวกับด้านจิตอารมณ์ แบ่งออกเป็น ความเป็นอิสระในการทำงาน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความต้องการพัฒนาตนเอง

มีรายละเอียดดังนี้

2.1 ความเป็นอิสระในการทำงาน

งานของพยาบาลวิชาชีพต้องการความเป็นอิสระอย่างมาก จึงจะทำให้งานมีประสิทธิภาพได้เพราะลักษณะของงานต้องการตัดสินใจและความคิดสร้างสรรค์พอสมควร จากการพัฒนาความรู้ วิชาการและวิชาชีพทำให้พยาบาลได้มองหาลู่ทางในการพัฒนาความเป็นอิสระทางการพยาบาลของตนเอง ซึ่งในที่สุดก็พบว่าความเป็นอิสระทางการพยาบาลคือ สิทธิอันชอบธรรมในการรับผิดชอบต่อการกิจและการกระทำที่ปราศจากการกีดกันคุกคามโดยการดำเนินภารกิจหน้าที่ทางการพยาบาลตามความรู้ กฎหมายและตำแหน่งในองค์การ ซึ่งจะต้องมาจากการตำแหน่งเป็นสำคัญอีกด้วย (กุลยา ตันตติลาชีวะ, 2525)

นอกจากความเป็นอิสระทางวิชาชีพแล้ว วิชาชีพพยาบาล ยังต้องการ ความเป็นอิสระจากเพื่อนร่วมงานอีกด้วย จึงจะทำให้สัมพันธภาพของพยาบาลยังคงอยู่ในภาวะ ปกติ นั้นย่อมหมายถึง ความสามารถในการพิจารณาข้อแตกต่างของแต่ละบุคคล ที่ทำงานร่วมกัน ด้วยใจสงบและความจริงใจ นั่นคือ ย่อมมีบุคคลที่มีความสามารถเหนือกว่า หรือด้อยกว่าตัวเรา เองอย่างแน่นอน จึงต้องสร้างความรู้สึกรับอย่างจริงจัง โดยปราศจากความรู้สึก สูญเสียคุณค่าในตนเอง และสูญเสียการติดต่อระหว่างบุคคลจะต้องมีความรู้สึกปลอดภัยที่จะทำงาน ร่วมกับเพื่อนร่วมงานทุกคน โดยไม่มีความหวาดระแวงมีบรรยากาศในการทำงานที่ปราศจาก ความเครียด และให้ข้อดีเทียบเท่ากันอย่างสร้างสรรค์

## 2.2 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นลักษณะความคิดแปลกใหม่ ซึ่งอาจเกิดจาก การคิดปรับปรุงเปลี่ยนแปลงจากความคิดเดิมให้เป็นความคิดที่แปลกใหม่และแตกต่างจากความคิด เดิมและเป็นความคิดที่เป็นประโยชน์ (อารี รังสินันท์, 2532)

Gale (1961 อ้างถึงในอารี รังสินันท์, 2532) กล่าวว่าความคิด สร้างสรรค์เป็นคุณลักษณะที่อยู่ในตัวคนทุกคน และสามารถส่งเสริมคุณลักษณะนี้ให้พัฒนาสูงขึ้นได้ ซึ่งสอดคล้องกับ Storm (1963 อ้างถึงใน อารี รังสินันท์, 2532) ที่ว่าทุกคนมีศักยภาพทาง ความคิดสร้างสรรค์ แต่อาจแตกต่างกันในเรื่องระดับความมากน้อย

Guilford (1968) อธิบายว่าความคิดสร้างสรรค์เป็นลักษณะความคิด อเนกนัยคือความคิดหลายทิศทาง หลายแง่หลายมุม คิดได้กว้างไกล ซึ่งนำไปสู่การคิดประดิษฐ์สิ่ง แปลกใหม่ รวมถึงวิธีการแก้ปัญหาให้สำเร็จ และพบว่าผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์มีความอดทนต่อสิ่ง ที่ยังไม่แน่ชัด เติบโตทำงานหนัก อุทิศเวลาเพื่องาน มีความคิดยืดหยุ่นพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงจาก การยึดถือวิธีการเก่า ๆ มาสู่แนวใหม่ ๆ

### องค์ประกอบของความคิดสร้างสรรค์

จากทฤษฎีโครงสร้างทางสติปัญญาของกิลฟอร์ด (Guilford) ได้อธิบายว่า ความคิดสร้างสรรค์เป็นความสามารถทางสมองที่คิดได้กว้างไกลหลายทิศทางเป็นลักษณะการคิด แบบอเนกนัย ประกอบด้วย ความคิดริเริ่ม (Originality) ความคิดคล่องตัว (Fluency) ความคิดยืดหยุ่น (Flexibility) ความคิดละเอียดละออ (Elaboration)

ความคิดสร้างสรรค์จัดเป็นคุณสมบัติที่มีคุณภาพว่าความสามารถด้านอื่น ๆ ของมนุษย์ บุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์จะสามารถสร้างสรรค์ตนเองและสิ่งแวดล้อมให้อยู่ใน ลักษณะที่เหมาะสม ฟังพอใจและมีชีวิตที่เป็นสุขได้จากแรงคลใจ จินตนาการที่ควบคู่กับความ อดสาหะบากนั้นอย่างเต็มกำลังความสามารถ ก็จะช่วยให้เขาประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ได้ แต่หากความพยายามยังไม่เกิดผล เขาจะไม่ท้อถอยหรือเลิกล้ม เขาจะไม่อัปจนความคิด

กลับพยายามชวนเขาความคิดคัดแปลง ปรับปรุง และมีความยืดหยุ่นพอที่จะปรับสถานการณ์ให้เหมาะสมในลักษณะที่เป็นไปได้มากที่สุด และเขาจะยอมรับและพอใจในสภาพนั้น หากเขาประสบความล้มเหลวก็จะสามารถถดถอย ถลากล้าเผชิญและยอมรับต่อสภาพการณ์ที่เป็นจริง และสามารถปรับตนให้อยู่ในภาวะแวดล้อมนั้นได้อย่างปกติ (อารี รังสินนท์, 2532)

### 2.3 ความต้องการพัฒนาตนเอง

การพัฒนาตนเอง หมายถึง การรู้จักเรียน การปรับปรุงตนเองและงานให้เจริญงอกงามและมีประสิทธิภาพซึ่งขึ้นอยู่กับอัตตา (self) ของแต่ละบุคคล การพัฒนาตนเองภายหลังจบปริญญาตรีแล้วนั้น ได้แก่การสอนให้ผู้เรียนรู้จักวิธีการเรียนด้วยตนเองอย่างมีจุดมุ่งหมาย ดังนั้น ผู้ที่จะพัฒนาตนเองต้องมีความรู้ ความต้องการที่จะพัฒนาเพื่อให้ตนเองและงานดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ ถ้าจะพัฒนางานในหน้าที่รับผิดชอบต้องรักงานที่ทำ รับผิดชอบของงานและต้องการที่จะแก้ไขปรับปรุง รักศักดิ์ศรีของตนเอง ทำงานเพื่อให้งานสำเร็จด้วยดี (วิเชียร ทวีลาภ, 2527)

ผู้ที่ต้องการพัฒนาตนเอง ควรมีพื้นฐานความรู้เกี่ยวกับตนเองและสิ่งแวดล้อมที่ตนอาศัยอยู่ทำให้สามารถช่วยให้ปฏิบัติตนเข้ากับสิ่งแวดล้อมและไม่เกิดปัญหาแก่ชีวิตของตนเองได้ รวมทั้งควรมีอดสาหะ พยายามและอดทน รวมทั้งการได้รับการศึกษาที่เหมาะสม จึงจะสามารถพัฒนาตนเองให้มีความสามารถเพิ่มขึ้นจนสามารถแก้ปัญหาของผู้อื่นได้ (เย็นใจ เลลาหวนิช, 2528) ซึ่งแนวความคิดนี้สอดคล้องกับความคิดเห็นของ Knowles (1971) ที่ระบุว่า การเรียนรู้ด้วยตนเองต้องเกิดจากความพึงพอใจ ความอยากที่จะเรียนรู้ เป็นการตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของผู้เรียน เพื่อพัฒนาไปสู่จุดหมาย โดยใช้วิธีเรียนรู้จากสิ่งแวดล้อม สถาบันในชุมชน ประสบการณ์และเพื่อน ฯลฯ ซึ่งเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องไปจนตลอดชีวิต

วิเชียร ทวีลาภ (2527) ได้ให้แนวคิดว่าพยาบาลวิชาชีพทุกคนควรจะพัฒนาตนเองเพื่อให้ตนเองและงานมีประสิทธิภาพดีหรือเหนือกว่าค่าที่เป็นอยู่ โดยอาศัยแนวทางการเรียนรู้แบบไม่เป็นพิธีการคือ ยึดถือการปฏิบัติงานประจำวันเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่จะทำให้เกิดความรู้ใหม่ เกิดทักษะในการปฏิบัติ เกิดความคิดที่จะปรับปรุงงานให้ดีขึ้นโดยวิธีการศึกษาค้นคว้าตามหลักวิทยาศาสตร์ นอกจากนั้น พยาบาลควรพยายามใช้ความรู้เกี่ยวกับผู้ป่วย และความรู้ทางวิทยาศาสตร์ในการปฏิบัติวิชาชีพและปรับปรุงการพยาบาลให้ดีขึ้นโดยอาศัยทฤษฎีทางการพยาบาล ปฏิบัติหน้าที่ดูแลผู้ป่วยโดยอิสระ ภายในหน้าที่ขอบเขตความรับผิดชอบของตนเองอย่างเต็มความสามารถ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งด้านการปฏิบัติพยาบาล มารยาท คุณธรรมของวิชาชีพ รวมทั้งหมั่นฝึกฝนการใช้ภาษาในการติดต่อสื่อสาร กล้าแสดงออกอย่างมีศิลปะและหลักการ

### 3. สภาพการทำงานที่เกี่ยวกับด้านสังคม แบ่งออกเป็น สัมพันธภาพ การสนับสนุน มีรายละเอียดดังนี้



### 3.1 สัมพันธภาพ

สัมพันธภาพเป็นเรื่องเกี่ยวกับความสัมพันธ์ที่บุคคลมีต่อกัน อาจจะเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่อบุคคล หรือบุคคลต่อกลุ่ม หรือกลุ่มต่อกลุ่มก็ได้ โดยอาศัยการแสดงออกทั้งกาย วาจา ใจ ต่อผู้อื่น จากทฤษฎีสัมพันธภาพระหว่างบุคคล (Interpersonal Theory) ของ Sullivan ระบุว่า พฤติกรรมและบุคลิกภาพของมนุษย์เป็นผลมาจากสัมพันธภาพระหว่างบุคคลเท่านั้น บุคคลไม่สามารถแยกความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นได้เลย นับตั้งแต่เกิด มนุษย์นั้นเป็นผลผลิตของการมีความสัมพันธ์กันทางสังคม การเปลี่ยนแปลงทางสรีรวิทยา เป็นเครื่องบ่งชี้ความต้องการของบุคคล และบอกทิศทางของการเจริญเติบโต ซูลลิแวน มองเห็นว่า การเปลี่ยนแปลงด้านสรีรวิทยาทำให้บุคคลมีความสามารถมากขึ้นเปรียบได้เสมือนกับเครื่องมือของพัฒนาการ ส่วนทิศทางการเจริญเติบโตเปรียบได้เสมือนกับงานหลักที่บุคคลจะต้องพัฒนา และนอกเหนือจากนั้นเขาเชื่อว่า มนุษย์มีความต้องการพื้นฐาน 2 ประการได้แก่

ประการที่ 1 ความต้องการความพึงพอใจ เป็นความต้องการทางสรีรวิทยา เช่น ความหิว ความกระหาย ความต้องการทางเพศ

ประการที่ 2 ความต้องการความมั่นคง เป็นความต้องการทางจิตสังคม รวมถึงความสุขสบายใจ การมีความคิดและค่านิยมที่อยู่ในกรอบกับการยอมรับของสังคม สิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้ ขึ้นอยู่กับสัมพันธภาพระหว่างบุคคล (ทศนา บุญทอง, 2529) ซึ่งแนวความคิดของทฤษฎีนี้สอดคล้องกับ Maslow (1961) ที่ระบุว่าความต้องการพื้นฐานของมนุษย์มี 5 ประการ ประกอบด้วย ความต้องการทางกาย ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย ความต้องการความรัก ความต้องการชื่อเสียง และความต้องการการสำเร็จสมหวังในชีวิต

นอกเหนือจากทฤษฎีดังกล่าวแล้ว ยังมีทฤษฎีสัมพันธภาพระหว่างบุคคลของเพปเปลาว ที่เน้นเกี่ยวกับบุคคลว่า พฤติกรรมของบุคคลทุกอย่างนั้นมีเป้าหมาย เพื่อลดความวิตกกังวลที่เกิดขึ้น เมื่อความต้องการของเขาโดนขัดขวาง และเพื่อให้คนได้รับความต้องการในขั้นที่สูงขึ้นไปกว่าเดิม พฤติกรรมเหล่านั้นมีพื้นฐานมาจากลักษณะสัมพันธภาพในอดีตของเขาเอง มนุษย์ทุกคนตะเกียกตะกายตามวิถีของตนเอง เพื่อให้มีสัมพันธภาพระหว่างบุคคลเกิดขึ้น และประสบการณ์การมีสัมพันธภาพระหว่างบุคคลนี้เอง เป็นพื้นฐานสำคัญของพฤติกรรมการดำรงรักษาตน (จินตนา ยูนินันท์, 2529)

### 3.2 การสนับสนุน

งานของพยาบาลนั้น จะ เป็นไปในลักษณะของการให้ความช่วยเหลือกัน และกัน ในระหว่างเพื่อนร่วมงานโดยตลอด โดยเฉพาะอย่างยิ่งความต้องการในการให้ความช่วยเหลือกันและกันนั้นมีมากขึ้นในปัจจุบัน เห็นได้จากความพยายามที่จะให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกัน ในด้านความก้าวหน้าทางวิชาการที่ควบคู่ไปกับการปฏิบัติงาน โดยมีการวิจัยทางการพยาบาล



เป็นตัวเชื่อม ซึ่งความช่วยเหลือกันและกันนี้จะส่งผลถึงพลังอำนาจทางวิชาชีพที่แสดงถึงความ เป็นเอกลักษณ์ของวิชาชีพด้วย โดยพฤติกรรมที่บ่งบอกถึงการให้ความช่วยเหลือกันและกันต่อ การมีสัมพันธภาพ ในระหว่างบุคลากร ผู้ปฏิบัติก็คือ ความเต็มใจที่จะแข่งขัน เอื้อเฟื้อเฟ้นแผ่ ความรู้แก่กัน เต็มใจให้ความช่วยเหลือผู้อื่น ช่วยแก้ปัญหาช่วยเหลือให้ผู้อื่นได้ทำงานในความ รับผิดชอบของเขาได้อย่างดีที่สุดและช่วยเหลือแบ่งเบาปริมาณงานอย่างจริงจัง

เนื่องจากวิชาชีพพยาบาลเป็นวิชาชีพที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังจะเห็นได้จากการมีความรู้ทางวิชาการใหม่ ๆ เข้ามาอยู่เสมอ มีการพยาบาลในแนวใหม่และ การศึกษาพยาบาลในแนวใหม่การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้จะไม่อยู่นิ่ง อาจผันแปรตามสภาวะสุขภาพ และเทคโนโลยี ผู้บริหารที่เล็งเห็นความสำคัญจะให้ความสนับสนุนแก่พยาบาลในหน่วยงานของ ตนเองให้มีโอกาสพัฒนาความรู้อยู่เสมอ อาจจะเป็นในรูปของการอบรม ประชุม หรืออนุญาต ให้ลาศึกษาต่อ ซึ่งนับว่าเป็นการสนับสนุนในระดับหนึ่ง การสนับสนุนอีกระดับหนึ่งที่มีความจำเป็น อาจนับได้ว่า เป็นการสนับสนุนขั้นพื้นฐานที่นอกเหนือไปจากการสนับสนุนตนเองคือ การได้รับความ สนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน หรือการที่พยาบาลให้ความสนับสนุนกัน Likert (1961 อ้างถึงใน พวงรัตน์ บุญนุรักษ์, 2526) ได้ให้แนวคิดว่า ประสิทธิภาพขององค์การขึ้นอยู่กับทัศนคติของ การสนับสนุนกันและกันของผู้ร่วมงาน โดยมีหลักสำคัญว่า องค์การจะมีสัมฤทธิ์ผลสูงได้ต่อเมื่อทุก กระบวนการของความต้องการในองค์การได้รับการสนับสนุนกันและกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในเรื่องสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ซึ่งจะทำให้บุคคลคงความมีค่าและความสำคัญของตนเองไว้ได้

Chandler (1987) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งแวดล้อมในการ ทำงานของพยาบาลจำนวน 268 ราย โดยใช้แบบสอบถามพบว่า พยาบาลตระหนักถึงปัจจัย 3 ชนิด ที่มีผลกระทบต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ การสนับสนุน ข้อมูลข่าวสารและ การให้โอกาส

จึงเห็นได้ว่าการสนับสนุนในการทำงานนั้น นอกเหนือจากการที่พยาบาล ต้องสนับสนุนตนเองแล้ว ผู้ร่วมงานควรสนับสนุนซึ่งกันและกัน รวมทั้งผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชา ก็ควรจะสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานของตนอีกด้วย จะเห็นได้ว่าลักษณะการทำงานของ พยาบาลวิชาชีพ ที่ปฏิบัติงานในเขตกรุงเทพมหานครต้องประกอบไปด้วย ความรู้ ความสามารถ และทักษะ ทั้งทางด้านบริหาร บริการ และวิชาการ ซึ่งทั้งหมดนี้รวมกันเป็นบทบาทและหน้าที่ของ พยาบาลทุกคนปฏิบัติในฝ่ายการพยาบาล โดยเฉพาะในโรงพยาบาลของรัฐในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ต้องมีการแข่งขันสูง เนื่องจากปัญหาจากสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่มากระทบ ฝ่ายการพยาบาลต้องหาแนวทางในการพัฒนาองค์การของตนเพื่อความอยู่รอด และพัฒนาให้มีคุณภาพ การพยาบาลที่เป็นเลิศ (ศิริพร ตันติพิลวินัย, 2537) และองค์ประกอบที่สำคัญของการบริการ คุณภาพการพยาบาลที่เป็นเลิศคือ การสร้างค่านิยมการทำงานวัฒนธรรมการทำงานของพยาบาล



ในแบบสร้างสรรค์ ให้ทุกคนในองค์กรมีค่านิยมการทำงานไปในแนวทางเดียวกัน และสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรจะทำให้ฝ่ายการพยาบาลมีคุณภาพมากขึ้นเพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน และมืองค์ประกอบจากสภาพแวดล้อมในการทำงานในฝ่ายการพยาบาลที่มีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์กรฝ่ายการพยาบาลคือ สภาพการทำงานด้านกายภาพ ซึ่งประกอบไปด้วยสภาพแวดล้อมในการทำงาน การจัดหอผู้ป่วย เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงาน สภาพการทำงานที่เกี่ยวกับจิตอาารมณ์ ประกอบไปด้วย ความเป็นอิสระในการทำงาน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การพัฒนาตนเอง และสภาพการทำงานที่เกี่ยวกับด้านสังคม ประกอบไปด้วย สัมพันธภาพ และการสนับสนุนของบุคคลในหน่วยงานซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้คือ องค์ประกอบของการทำงานของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลของรัฐ ที่สร้างเป็นค่านิยมแนวคิด บรรทัดฐานและประกอบกันเป็นแนวปฏิบัติของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติสืบทอดกันต่อมา

#### วัฒนธรรมองค์กรของฝ่ายการพยาบาล

แนวคิด เรื่องวัฒนธรรมองค์กร เริ่มถูกนำมาประยุกต์ใช้ในฝ่ายการพยาบาลในหลาย ๆ แนวทางทั้งศึกษาในแนววิจัยเชิงคุณภาพ และ เชิงปริมาณ ซึ่งทั้งสองแนวทางเป็นการวัดวัฒนธรรมองค์กรฝ่ายการพยาบาลที่เป็นบรรทัดฐาน แนวคิด ค่านิยม ความเชื่อ และแนวประพฤติปฏิบัติของพยาบาลในฝ่ายการพยาบาลปัจจุบันในประเทศไทย ได้ให้ความสนใจและเห็นความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร เป็นอย่างมาก เนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงทางสังคม มีการเติบโตทางเศรษฐกิจ เทคโนโลยีที่สูงขึ้น ประกอบกับข่าวสารที่จับไวทุกองค์การต้องการการอยู่รอด และพัฒนาองค์การ ซึ่งแนวคิดการวิเคราะห์ถึงวัฒนธรรมองค์กร เป็นพื้นฐานของความสำเร็จขององค์กร ผู้บริหารควรสนใจปรับเปลี่ยนและพัฒนาองค์การ (Schein, 1983)

โดยเฉพาะในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นนครหลวงที่มีประชากรหนาแน่น มีความต้องการด้านสุขภาพอนามัยสูง แต่จำนวนโรงพยาบาลรัฐบาลมีจำนวนจำกัด และไม่พอเพียงกับความต้องการ ประกอบกับภาวะขาดแคลนบุคลากรพยาบาลในปัจจุบันมีจำนวนเพิ่มมากขึ้นทุกปีและมีผลงานวิจัยถึงปัญหาการขาดแคลนพยาบาลการลาออกโอนย้ายของพยาบาลโรงพยาบาลของรัฐบาลจำนวนมาก และปัจจัยต่าง ๆ ที่มีส่วนสัมพันธ์กับการลาออกของพยาบาล (ยูวดี เกตุสัมพันธ์, 2536, สมศรี สะหรั่งบิน, 2534, นวลอนงค์ ศรีธีรัตน์ 2534, และจุฑามาศ พุทธิพิทักษ์, 2535) ซึ่งปัจจัยส่วนมากมาจากระบบบริหาร ลักษณะงาน ผู้บริหาร บรรยากาศองค์การสิ่งแวดล้อมในฝ่ายการพยาบาล จากปัจจัยทั้งหมดนี้รวมกันคือ วัฒนธรรมองค์กรของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐบาล กรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นปัญหาอยู่ในปัจจุบัน วัฒนธรรมองค์กรตามแนวการศึกษาของ Cooke

และคณะ (1989) กล่าวถึง วัฒนธรรมองค์การตามแนวทฤษฎีความพึงพอใจคือ เน้นความพึงพอใจสูงสุดและความมั่นคงกับทฤษฎีภาวะผู้นำที่เน้นงานและเน้นบุคคลทั้ง 2 ทฤษฎี มาผสมผสานกันเป็นรูปแบบวัฒนธรรมองค์การได้ 3 ลักษณะคือ ลักษณะสร้างสรรค์ ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว และลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา ซึ่งถ้าวัฒนธรรมองค์การเป็นลักษณะสร้างสรรค์มากวัฒนธรรมองค์การจะเป็นในแนวทางบวก (Excellent organization) แต่ถ้าวัฒนธรรมองค์การมีลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว และตั้งรับ-เฉื่อยชามาก วัฒนธรรมองค์การจะเป็นในแนวทางลบหรือมีบรรทัดฐานที่มุ่ง เน้นความมั่นคง (Organization with security-oriented norms) และจากการศึกษาของ Chalene (1990) พบว่า ฝ่ายการพยาบาลที่มีวัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์ที่มุ่ง เน้นความสำเร็จ สัจการแห่งตน มุ่งบุคคลและการส่งเสริม จะทำให้บริการพยาบาลมีคุณภาพสูง ตรงกันข้ามกับฝ่ายการพยาบาลที่มีลักษณะวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา, และตั้งรับ-ก้าวร้าว ที่มุ่งการต่อต้านแข่งขัน หลีกเลี้ยงเพื่อปกป้องตนเองอยู่ องค์การนั้นจะมีผลกระทบทำให้พยาบาลไม่พึงพอใจงานความสามารถในการปฏิบัติงานลดลง บุคลากรใหม่เข้ากับฝ่ายการพยาบาลไม่ได้ มีผลต่อการลาออกโอนย้ายของพยาบาลซึ่งส่งผลต่อผลผลิตของโรงพยาบาลได้

ในปัจจุบันพบว่า วัฒนธรรมองค์การของฝ่ายการพยาบาล ประกอบไปด้วย การทำงานด้านสัมพันธ์ภาพการทำงานด้านลักษณะงานที่รับผิดชอบและการทำงานด้านระบบบริหาร (นวลอนงค์ ศรีธัญรัตน์, 2534) คือ

#### 1. วัฒนธรรมการทำงานด้านสัมพันธ์ภาพ

- สัมพันธ์ภาพกับผู้ป่วยหรือผู้มารับบริการ เป็นสัมพันธ์ภาพในเชิงวิชาชีพ (Professional Relationship) ต้องใช้ความรู้และทักษะส่วนบุคคลในการให้บริการ และมีเป้าหมายเพื่อการช่วยเหลือ (Helping Relationship)

- สัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา สัมพันธ์ภาพนี้มุ่งที่การมีมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ให้สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่น ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข เข้ากับคนอื่นได้และร่วมมือร่วมใจกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานได้ โดยเน้นการมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในทีมมีเป้าหมายที่งานของกลุ่มระบบการประสานติดต่อ งานและการสร้างกลุ่มงาน สัมพันธ์ภาพเป็นไปในเชิงเพื่อนงาน (Work Relationship) และสัมพันธ์ภาพระหว่างวิชาชีพ (Inter-professional Relation) ซึ่งลักษณะงานในวิชาชีพพยาบาลต้องติดต่อประสานงานกับบุคลากรต่าง ๆ การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงาน จึงเป็นสิ่งสำคัญในการให้บริการทางสุขภาพ รวมถึงการได้รับแรงสนับสนุนทางสังคมจากทีมงาน ซึ่งแรงสนับสนุนทางสังคมนี้ หมายถึง พฤติกรรมการสนับสนุนด้านต่าง ๆ ในสังคมที่ทำให้บุคคลได้รับความพึงพอใจ

2. วัฒนธรรมด้านลักษณะการทำงาน ได้แก่ สภาพการทำงานด้านกายภาพ คือ สภาพแวดล้อมในการทำงาน การจัดทอผู้ช่วย เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงาน, สภาพการทำงานที่เกี่ยวกับด้านจิตอาารมณ์คือความเป็นอิสระในการทำงาน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การพัฒนาตนเองปริมาณงานที่ต้องรับผิดชอบทั้งงานพยาบาลและงานที่ไม่ใช่งานพยาบาล การปฏิบัติงานเป็นผลัดหมุนเวียนใน 24 ชั่วโมง รวมทั้ง สภาพการทำงานที่เกี่ยวกับสังคม คือ สัมพันธภาพและการสนับสนุนจากผู้บริหารและผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งวัฒนธรรมด้านลักษณะงานของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐบาล กรุงเทพมหานคร ในปัจจุบันก่อให้เกิดความเครียดในการทำงานเป็นอย่างมาก (พัชรินทร์ สุตันตปราก, 2535) และก่อให้เกิดความเหนื่อยหน่ายในการทำงานตามมา (นวลอนงค์ ศรีธัญรัตน์, 2534) จากสภาพแวดล้อมดังกล่าว สร้างเป็นค่านิยมความเชื่อ แนวปฏิบัติของฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร ที่ให้พยาบาลทุกคนในฝ่ายการพยาบาลยึดถือและนำไปปฏิบัติในแนวทางเดียวกัน

### 3. วัฒนธรรมการทำงานด้านระบบบริหาร ประกอบด้วย 5 มิติคือ

3.1 ภาวะผู้นำ (Leadership) ผู้บริหารมีหลายรูปแบบคือ ผู้บริหารที่มีรูปแบบการบริหารแบบชอบวางอำนาจหรือชอบควบคุมผู้อื่น และผู้บริหารที่ชอบอยู่เฉย ๆ ไม่กระตือรือร้นในการทำงานเพราะผู้บริหารประเภทนี้จะขาดความไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา ขาดการสนับสนุน การให้กำลังใจ การมอบหมายงานให้ตัดสินใจแต่ไม่ให้อำนาจ ขาดการแถลงนโยบาย หรือขาดการประเมินผลเชิงสร้างสรรค์ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน เกิดความสับสน ขัดแย้งในการทำงานและก่อให้เกิดความเหนื่อยหน่ายในการทำงานได้ นอกจากนี้ยังมีการศึกษาของ คูบริน (1985) พบว่า ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญกว่าครอบครัวในการช่วยเหลือบุคลากรผู้ใต้บังคับบัญชา ในการเผชิญหน้ากับความเครียด ช่วยลดความกดดันและความเครียดในการทำงาน โดยการให้กำลังใจและแรงสนับสนุนด้านอารมณ์

3.2 การติดต่อสื่อสาร (Communication) การติดต่อสื่อสารที่ไม่ชัดเจน ไม่เพียงพอ ข้อมูลที่ออกมาคลุมเคลือ ทำให้ผู้รับข่าวสารเกิดความสับสน ไม่เข้าใจและพยายามข้อมูลจากแหล่งอื่นโดยการติดต่อแบบไม่เป็นทางการ ซึ่งในบางครั้งข่าวสารที่ได้รับอาจบิดเบือนไปจากความเป็นจริงก่อให้เกิดผลเสียต่อหน่วยงานได้

3.3 การนิเทศงาน (Supervision) การขาดผู้เฝ้าติดตามงานที่มีความเข้าใจงานและปัญหาของงาน ขาดผู้ที่มีความตั้งใจจริงที่จะให้คำปรึกษา คำแนะนำ และช่วยเหลือแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานและปรับปรุงงานให้ดีขึ้นประสิทธิภาพ ผู้ปฏิบัติงานจึงต้องเผชิญกับปัญหาและต้องตัดสินใจเองโดยขาดการสนับสนุนจากผู้เฝ้าติดตาม ซึ่งบางครั้งก็ไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ก็เป็นสาเหตุหนึ่งที่เกิดเป็นค่านิยมในการทำงานที่หลีกเลี่ยงปัญหาได้ เนื่องจากกลัวข้อผิดพลาดที่เกิดจากการทำงาน



3.4 แบบแผนของงาน (Job design) แบบแผนหรือเค้าโครงงานที่ไม่เอื้อให้บุคคลมีอำนาจในการตัดสินใจได้ด้วยตัวของเขาเอง หรือขาดโอกาสในการเสนอแนวความคิด ข้อคิดเห็นเพื่อปรับปรุงการทำงาน ในส่วนนี้ยังรวมถึง กฎระเบียบ นโยบาย และแผนงาน เพราะหากไม่ชัดเจน ทางการเมืองโดยขาดแผนงานทำให้การปฏิบัติงานไร้ทิศทาง งานซ้ำซ้อนสิ้นเปลืองงบประมาณ กำลังคน และเวลา

3.5 สภาพแวดล้อมของงาน (Work environment) ในที่นี้หมายถึง ทักษะ ค่านิยมที่ชุมชนหรือองค์กรในชุมชนมีต่อหน่วยงาน ซึ่งหากมีทัศนคติในทางบวก การปฏิบัติงานมีการประสานงานกันดี มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การบริการเป็นไปด้วยความสะดวก ผลดีจะเกิดขึ้นกับผู้รับบริการ ซึ่งสภาพแวดล้อมด้านนี้ทั้งการติดต่อสื่อสารและการประสานงานระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งหากคลุมเคลือไม่ทราบเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงานจะก่อให้เกิดความเหนื่อยหน่าย และส่งผลกระทบต่อคุณภาพในการให้บริการได้ (Maslach, (1986) นอกจากนี้แล้ว ยังมีผลการศึกษาที่พบว่า การขาดโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ความไม่สามารถแก้ปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงานได้ การหลีกเลี่ยงการพูดคุยเมื่อเกิดปัญหา การขาดอำนาจในการตัดสินใจในการทำงานและแรงสนับสนุนทางสังคมจากผู้บังคับบัญชา ขาดความเชื่อมั่นศรัทธาต่อกัน เป็นการส่งเสริมให้พยาบาลเกิดความคับข้องใจและรู้สึกล้มเหลวในการทำงาน (Wolf, 1981 Duxbury, และคณะ 1984 และ จินตนา ญาติบรรทุง, 2529) และนำไปสู่วัฒนธรรมองค์การ ลักษณะตั้งรับ-น้อยชา และลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าวได้

จากลักษณะของวัฒนธรรมองค์การฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐบาล กรุงเทพมหานคร สอดคล้องกับการศึกษาของ ไพศาล ไกรสิทธิ์ (2524) ถึงวัฒนธรรมการทำงานของคนไทย มีความเชื่อเกี่ยวกับการทำงานดังนี้ คือ การทำงานและการหาความสุขเป็นกิจกรรมที่สามารถทำร่วมกันได้ การทำงานเพื่อการเปลี่ยนแปลงและเอาชนะสภาวะแวดล้อมเป็นการกระทำที่ยาก การทำงานเพียงอย่างเดียวไม่ใช่ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ชีวิตการทำงานประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลว และการสะสมทรัพย์อันหามาได้จากการทำงานไม่ใช่สิ่งจำเป็นที่ต้องการทำงาน ค่านิยมเกี่ยวกับการทำงานของคนไทย คือ ต้องการงานที่ไม่ต้องใช้ความพยายามอย่างสม่ำเสมอ, ต้องการงานที่ไม่ต้องรับผิดชอบ, ต้องการงานที่ไม่ต้องเสี่ยง และต้องการงานที่มีอิสระรวมทั้ง พฤติกรรมเกี่ยวกับการทำงานของคนไทย คือ ไม่มีการวางแผนในการทำงาน มีสมรรถภาพในการทำงาน ในทางตรงกันข้ามคนไทยที่มีความต้องการความสำเร็จ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง (คารณี วงศ์อยู่น้อย, 2525) จะมีทักษะในการจัดระบบงาน มีความคาดหวังสูง อดทนทำงานยาก ได้เป็นเวลานาน เล็งเห็นการณ์ไกลมีการวางแผนระยะยาว ทำสิ่งที่เหมาะสมกับความสามารถ มุ่งกระทำกิจกรรมต่าง ๆ ให้สำเร็จมากกว่า ทำเพื่อหลีกเลี่ยงความล้มเหลว กิจกรรมต่าง ๆ มุ่งบรรลุวัตถุประสงค์ของตนเอง ไม่มุ่งรางวัลและคิดว่า ทำทุกสิ่งด้านความตั้งใจจริง การทำงาน



ไม่ใช่เกิดจากโอกาสหรือไม่เชื่อในสิ่งมหัศจรรย์ สอดคล้องกับ วิบูลย์ ชูรินทร์ (2536) ศึกษาถึงองค์ประกอบการทำงานที่ประสบผลสำเร็จของผู้บริหารและอาจารย์ โรงเรียนมัธยมศึกษากรมสามัญศึกษาประกอบด้วย 7 อย่าง คือ ความรักงานความขยันหมั่นเพียร ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความมีระเบียบวินัย ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ความมีมนุษยสัมพันธ์ และความมีสำนึกศีลธรรม ในทำนองเดียวกันวัฒนธรรมการทำงานของฝ่ายการพยาบาลดังกล่าว สามารถวิเคราะห์รูปแบบวัฒนธรรมองค์การฝ่ายการพยาบาลได้เป็น 3 รูปแบบ ตามแนวคิดของคิกและคณะ คือ แบบสร้างสรรค์ แบบตั้งรับ-ก้าวร้าว และแบบตั้งรับ-เฉื่อยชา เพื่อทราบถึงแนวทางในการสร้างเสริม ปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การให้สอดคล้องกับการบริหาร การพัฒนาบุคลากร พัฒนาองค์การ และนิเทศพยาบาลบรรจุใหม่

โรงพยาบาลรัฐบาล ในกรุงเทพมหานคร มีจำนวนมากขึ้นในปัจจุบันมีจำนวนถึง 16 โรงพยาบาลมีความแตกต่างกันในด้านขนาดขององค์การมีทั้งขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก ตามจำนวนเตียงที่สามารถรับผู้ป่วยใน และจำนวนบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลนั้น รวมทั้งสังกัดที่แตกต่างกัน เช่น สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย, สังกัดกระทรวงสาธารณสุข สังกัดกรุงเทพมหานคร สังกัดกระทรวงกลาโหม และสังกัดกระทรวงมหาดไทย ย่อมต้องมีความเชื่อค่านิยมในการทำงาน ปรัชญาฝ่ายการพยาบาล บรรยากาศในการทำงาน รูปแบบภาวะผู้นำ การวางแผน และแนวระพดติปฏิบัติที่แตกต่างกัน (ศิริพร ต้นติพุลวินัย, 2537) รูปแบบผู้บริหารที่มีฐานคติในการบริหารงานตามทฤษฎี y ของ McGregor องค์การมีวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการดำเนินการมากกว่าผู้บริหารที่มีฐานคติในการบริหารงานตามแนวทฤษฎี x (วรพจน์ สุทธิสัย, 2536) รวมทั้ง รูปแบบภาวะผู้นำการติดต่อสื่อสารลักษณะงาน สิ่งแวดล้อม โครงสร้างองค์การ ปรัชญา ภารกิจหลัก ระเบียบ ประเพณีต่าง ๆ ในโรงพยาบาลสังกัดแตกต่างกัน มีผลทำให้วัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกันด้วย (Roussel, 1990) ดังนั้น ขนาดของโรงพยาบาล และสังกัดของโรงพยาบาลรัฐบาลในกรุงเทพมหานคร มีวัฒนธรรมองค์การฝ่ายการพยาบาลที่แตกต่างกัน แนวคิด ค่านิยม ความเชื่อ แนวระพดติปฏิบัติ บรรทัดฐานในการทำงานย่อมแตกต่างกัน รูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ แบบตั้งรับ-ก้าวร้าวและแบบตั้งรับ-เฉื่อยชา ย่อมแตกต่างกัน

ดังนั้นการศึกษาลักษณะของวัฒนธรรมองค์การของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาล รัฐบาล กรุงเทพมหานคร ที่จำแนกตามรายแบบตามแนวคิดของคิกและคณะ ได้แก่ แบบสร้างสรรค์ แบบตั้งรับ-ก้าวร้าว และแบบตั้งรับ-เฉื่อยชา มีความสำคัญ เพื่อทราบถึงรูปแบบวัฒนธรรมองค์การฝ่ายการพยาบาลเป็นอย่างไร รวมทั้งเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การฝ่ายการพยาบาล จำแนกตามขนาดขององค์การ สังกัด เพื่อทราบถึงปัญหาและหาแนวทางในการสร้างเสริม ปรับปรุงและพัฒนา รูปแบบวัฒนธรรมองค์การฝ่ายการพยาบาล ให้เอื้อกับการบริหารงานฝ่ายการพยาบาล และการบริการพยาบาลที่มีคุณภาพต่อไป

## เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### ผลงานวิจัยในประเทศไทย

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

ความเชื่อเกี่ยวกับการทำงานของคนไทย

1. การทำงานและการหาความสุขเป็นกิจกรรมที่สามารถทำร่วมกันได้
2. การทำงานเพื่อการเปลี่ยนแปลงและเอาชนะสภาวะแวดล้อมเป็นการกระทำที่เป็นไปได้ยาก

เป็นไปได้อย่าง

3. การทำงานเพียงอย่างเดียวไม่ใช่ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ชีวิตการทำงานประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว

ความสำเร็จหรือล้มเหลว

4. การสะสมทรัพย์อันหามาได้จากการทำงานไม่ใช่สิ่งจำเป็นที่ต้องการทำ

ค่านิยมเกี่ยวกับการทำงานของคนไทย

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

พฤติกรรมเกี่ยวกับการทำงานของคนไทย

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

จากแนวความเชื่อ ค่านิยม และพฤติกรรมในการทำงานของคนไทยดังกล่าวจะพิจารณาได้ว่า เป็นลักษณะที่ไม่เอื้อประโยชน์ต่อการพัฒนาทั้งด้านตัวเองและส่วนรวม นับเป็นความเชื่อค่านิยม และพฤติกรรมที่ต้องได้รับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง มิฉะนั้นแล้วคนไทยและสังคมไทยย่อมไม่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการพัฒนา เศรษฐกิจและความความเป็นอยู่ในสังคมได้

เฉลี่ยว บุรภัคตี (2526) ได้ศึกษาวัฒนธรรมการทำงานของคนไทยดังนี้

1. คนไทยต้องการทำงานที่มีอิสระการมีค่านิยมเกี่ยวกับการทำงานในลักษณะนี้ เป็นความต้องการของคนในสังคมอุตสาหกรรม การที่คนไทยที่ค่านิยมในลักษณะนี้ จึงเป็นเรื่องที่ควรสนับสนุนแต่การสนับสนุนความต้องการทำงานที่อิสระ ควรจะมีเหตุผลและมีขอบเขตเพราะความต้องการอิสระของคนไทยมีอัตราค่อนข้างสูง จนบางครั้งทำให้ขาดระเบียบวินัยในการทำงานร่วมกัน โดยต่างคนต่างก็ทำตามที่ตนพอใจจะทำ ซึ่งแน่นอนว่าการทำงานที่มีอิสระโดยไม่มีขอบเขต เช่นนี้ ย่อมจะไม่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันเป็นอย่างยิ่งและขัดกับแนวทางพัฒนาที่กระทำกันอยู่ในปัจจุบัน

2. คนไทยต้องการทำงานที่ไม่ต้องรับผิดชอบ การมีค่านิยมเกี่ยวกับการทำงานในลักษณะนี้ จะมีผลให้บุคคลทำงานแต่เพียงให้เสร็จ ทำงานเพียงให้พ้นจากภาระที่ได้รับมอบหมาย ไม่ต้องการความสมบูรณ์ การขาดความรับผิดชอบทำให้งานเสร็จช้า ถ้ามองในแง่ของการพัฒนา ลักษณะความต้องการทำงานด้วยความรับผิดชอบมีความสำคัญมาก ความไม่ต้องการที่จะทำงานในลักษณะดังกล่าวของคนไทย เป็นลักษณะที่ไม่เอื้อต่อการพัฒนาอย่างหนึ่งที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงแก้ไข

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

4. คนไทยไม่มีประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม การทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มทำให้เกิดพลังและทุนอย่างมหาศาล การทำงานร่วมกันเป็นพฤติกรรมที่ต้องปรากฏอยู่ในทุกระบวนการพัฒนาทุกระบบ การพัฒนาชนบทที่ดี การทำธุรกิจขนาดใหญ่ที่ดี การรวมตัวเพื่อตั้งพรรคการเมืองที่ดี การจัดตั้งสหกรณ์ที่ดี เหล่านี้ต้องอาศัยการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มทั้งสิ้น การที่คนไทยไม่อาจทำงานร่วมกันทำงานเป็นกลุ่มได้ จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์การเกิดความล้มเหลว

วรพจน์ สุทธิสัย (2536) ศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์การกับการบริหารงานตามฐานคติของดักลาสแมคเกรเกอร์ โดยศึกษาเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การขององค์การหรือหน่วยงานที่ผู้บริหารมีฐานคติในการบริหารงานตามทฤษฎี X กับวัฒนธรรมองค์การขององค์การหรือหน่วยงานที่ผู้บริหารมีฐานคติในการบริหารงานตามทฤษฎี Y ของ McGregor ซึ่งวัฒนธรรมองค์การประกอบด้วยตัวแปร 8 ด้านคือ บรรยากาศองค์การ การออกแบบงาน การเป็นผู้นำของหัวหน้างานการเป็นผู้นำในกลุ่มเพื่อนร่วมงาน ผลของพฤติกรรมการทำงาน ค่านิยมในการทำงาน ปรัชญาในการ

ดำเนินงานขององค์การ และเรื่องราวเกี่ยวกับประวัติขององค์การ, บุคคลสำคัญที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์การ โดยศึกษาในกลุ่มตัวอย่างพนักงานในองค์การที่ผู้บริหารมีฐานคติในการบริหารตามทฤษฎี X จำนวน 32 คน และพนักงานในองค์การที่ผู้บริหารมีฐานคติในการบริหารงานตามทฤษฎี Y จำนวน 32 คน เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การจากกลุ่มตัวอย่าง วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ย ความแปรปรวน ทดสอบความแตกต่างด้วย t-test ผลการศึกษาพบว่าวัฒนธรรมองค์การขององค์การที่ผู้บริหารมีฐานคติในการบริหารงานตามทฤษฎี Y เอื้อต่อการดำเนินงานขององค์การมากกว่าวัฒนธรรมองค์การขององค์การที่ผู้บริหารมีฐานคติในการบริหารงานตามทฤษฎี X อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 รวม 3 ด้านได้แก่ บรรยากาศองค์การ การเป็นผู้นำของหัวหน้างาน การเป็นผู้นำของกลุ่มเพื่อนร่วมงาน และมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .01 1 ด้าน คือ ผลของพฤติกรรมการทำงาน และวัฒนธรรมดำเนินงานขององค์การมากกว่าวัฒนธรรมองค์การที่ผู้บริหารมีฐานคติในการบริหารงานตามทฤษฎี X ในเรื่องค่านิยมในการทำงานของพนักงาน ปรัชญาในการดำเนินงานขององค์การ และเรื่องราวเกี่ยวกับประวัติขององค์การและบุคคลสำคัญที่มีผลต่อการดำเนินการขององค์การ

ประเสริฐ จรรย์านุกูล (2536) วิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การจากพฤติกรรมของกลุ่มผู้บริหารและคณาจารย์ ในการบริหารงานหลักของสถาบัน โดยอาศัยกรอบความคิด 6 ประการ คือ สิ่งแวดล้อม ภาระงานของสถาบัน กุศโลบาย สารสนเทศ การขัดเกลาทางสังคมและภาวะผู้นำ ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์การของวิทยาลัย มีลักษณะเด่นของรูปแบบวัฒนธรรมราชการและรูปแบบวัฒนธรรมครอบครัว อาจารย์มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสูง ผูกพันกันด้วยความเชื่อถือศรัทธาปฏิบัติตามแนวระเบียบวินัยตนโยบายจากกรมการฝึกหัดครูและกระทรวงศึกษาธิการมาปฏิบัติ และตัดสินใจอยู่ในกรอบของกฎ ระเบียบของทางราชการ ภาระงานของสถาบันคือการเป็นสถาบันอุดมศึกษา เพื่อพัฒนาท้องถิ่นที่มีผลการปฏิบัติชัดเจนในรูปของการกระจายโอกาสทางการศึกษา แก่ผู้ด้อยโอกาส ให้บริการทางวิชาการแก่สถาบันการศึกษาในท้องถิ่น และการทำนุบำรุงวัฒนธรรมท้องถิ่น ผู้บริหารแสดงภาวะผู้นำในลักษณะของที่ปรึกษา และผู้ประสานความสอดคล้อง กุศโลบายหลัก คือ การให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลและองค์การเปลี่ยนแปลงเพื่อการขยายฐานทางวิชาการที่เน้นงานการผลิตบัณฑิต

วิบูลย์ ชูรินทร์ (2536) ศึกษา เปรียบเทียบวัฒนธรรมการทำงานของผู้บริหารและอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง ตามตัวแปร เพศ ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งและขนาดของโรงเรียน เพื่อทราบปัญหาและข้อเสนอแนะในการที่จะปรับปรุงวัฒนธรรมการทำงานของผู้บริหารและอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมการทำงานของอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาด้านเพศและขนาดของโรงเรียนแตกต่างมีวัฒนธรรมการทำงานที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05



และ .01 ตามลำดับ ปัญหาและข้อเสนอแนะของผู้บริหารและอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด กรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง มีประเด็นปัญหาที่สำคัญของวัฒนธรรมการทำงาน คือ อาจารย์ไม่รัก และศรัทธาต่ออาชีพครู ขาดความกระตือรือร้นและความสม่ำเสมอในการทำงาน ปฏิบัติงานตาม ระเบียบแบบแผนเดิม ขาดระเบียบวินัยและความรับผิดชอบในการทำงาน ตลอดจนมีความสัมพันธ์ เฉพาะภายในกลุ่มเท่านั้น สำหรับข้อเสนอแนะดังนี้ ควรสร้างขวัญและกำลังใจแก่อาชีพครูให้มากขึ้น โดยใช้สวัสดิการเพิ่มเติมพร้อมทั้งระบบติดตามผลอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งควรชี้ให้เห็นถึงความจำเป็น ในการพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ให้ยึดระเบียบในการทำงาน ส่วนผู้บริหารในสถานศึกษาควร จะมีระบบติดตามผลอย่างมีประสิทธิภาพ และควรจัดกิจกรรมให้มีการพบปะสังสรรค์กันบ้างในโอกาส อันควร

#### ผลงานวิจัยในต่างประเทศ

Dei Bueno (1986) ได้อธิบายถึงทําอย่างไรไม่ให้พยาบาลจบใหม่รู้สึกไม่ สุขสบาย เมื่อเข้าแผนกและเกิดความรู้สึกที่ติดต่อกับแผนกที่ทำงาน ซึ่งพยาบาลเหล่านั้นจะเรียนรู้สิ่ง ต่าง ๆ ภายในแผนกจากพฤติกรรมผู้ร่วมงานสัญลักษณ์, รูปแบบการปฏิบัติงาน และการรับรู้ ประสิทธิภาพจริงในการปฏิบัติงาน เรียนรู้จากกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ และรับทราบว่ายพยาบาล เหล่านั้น เข้ากันได้กับกลุ่มและองค์การหรือไม่ ถ้าเข้ากันได้พยาบาลเหล่านั้นก็จะอยู่ในองค์การ ต่อไป แต่ถ้าเข้ากันไม่ได้กับค่านิยมและความคาดหวังของตนเอง พยาบาลเหล่านั้นก็จะออกจาก องค์การไป ดังนั้น วัฒนธรรมองค์การถือว่าเป็นเหตุผลหนึ่งที่สำคัญและเป็นบรรทัดฐานสนับสนุน พฤติกรรมของบุคคลในองค์การที่จะทำให้พยาบาลใหม่อยู่หรือออกจากองค์การ ซึ่งการเข้ากันได้ ของพยาบาลภายในกลุ่มและองค์การมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคคลนั้นและส่งผลถึงผล ผลิตขององค์การและการบริการพยาบาลที่ดี

Harriet (1988) ศึกษาวัฒนธรรมย่อย 2 แผนก ในฝ่ายการพยาบาล Midwestern medical center โดยใช้การวิจัยแบบสังเกตแบบมีส่วนร่วม สัมภาษณ์แนวลึก แบบไม่เป็นทางการทั้ง 2 แผนก ซึ่งเป็นแผนกเกี่ยวกับการดูแลผู้ป่วยระบบทางเดินปัสสาวะ และ การดูแลผู้ป่วย เนื่องจากผลการศึกษาพบว่า มีความแตกต่างกันในวัฒนธรรมการทำงานของแผนกใน ด้านบทบาทการทำงานร่วมกัน ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานการตัดสินใจการทำงาน ค่านิยม ในการใช้เวลาในการทำงาน การสนับสนุนทางด้านจิตใจและการปรับตัว เข้ากับการทำงานในแผนก และต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ผลการศึกษาเป็นข้อสรุปถึงผู้บริหารพยาบาลในการจัดหาบุคคลที่มี ค่านิยมในการทำงานมาบรรจุลงในแผนกที่เหมาะสมและสอดคล้องกัน ทราบถึงลักษณะการนิเทศ พยาบาลใหม่ในแต่ละแผนก เพื่อให้พยาบาลใหม่ เข้ากันได้กับแผนกต้องใช้เทคนิค และวิธีการอย่างไร



เพราะในแต่ละแผนกไม่เหมือนกัน มีประโยชน์ในการปรับเปลี่ยนองค์การ และทราบทิศทางที่องค์การควรจะไปทางไหน เมื่อทราบวัฒนธรรมองค์การย่อย ๆ ในแผนกขององค์การ รวมทั้งการสร้างเสริมความรู้และโครงการอบรมต่าง ๆ ที่จะสร้างเสริมในแต่ละแผนกไม่เหมือนกัน

Charlene และคณะ (1990) ศึกษาแบบวัฒนธรรมองค์การตามสภาพที่เป็นจริงและที่คาดหวังระหว่างหัวหน้าตึกกับพยาบาลประจำการ และระหว่างพยาบาลที่ทำงานเวรเช้า และทำงานเวรวิกาลโดยใช้แบบวัดลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture Inventory) ซึ่งมี 12 ตัวแปรแบ่งเป็น 3 ลักษณะคือ ลักษณะสร้างสรรค์ ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว และลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา ผลการศึกษาพบว่า มีความแตกต่างระหว่างความคาดหวัง และสภาพความเป็นจริงตามการรับรู้ของพยาบาลหัวหน้าตึกและพยาบาลประจำการและพบว่าความคาดหวังวัฒนธรรมองค์การที่ต้องในลักษณะสร้างสรรค์มากที่สุด ในขณะที่เดียวกันลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าวและลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชาน้อย แต่ในสภาพความเป็นจริงพบว่า รูปแบบสร้างสรรค์, ก้าวร้าว และเฉื่อยชามีเท่า ๆ กัน ซึ่งเป็นลักษณะของวัฒนธรรมทางลบ และหัวหน้ามีวัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์และลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าวมากกว่าพยาบาลประจำการ ส่วนลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชามีพอ ๆ กัน ส่วนพยาบาลเวรเช้าและเวรวิกาล ตามความหวังและที่เป็นจริงพบว่า แบบสร้างสรรค์มีน้อยกว่าที่คาดหวังไว้ และพบลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าวและลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชามากกว่าที่คาดหวัง และพยาบาลเวรเช้ามีแบบสร้างสรรค์มากกว่าเวรวิกาล

Dunham (1990) ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่าง ช่องว่างของวัฒนธรรมองค์การกับความพึงพอใจในงานของพยาบาล จากโรงพยาบาลของรัฐ 73 แห่งใน มิชิแกน โดยใช้แบบศึกษาช่องว่างวัฒนธรรมของ Kilmann-Saxton รวมทั้งข้อมูลส่วนบุคคล ต่อความพึงพอใจในงาน ผลการศึกษาพบว่าช่องว่างของวัฒนธรรมเรื่อง การมีอิสระในงานและการยอมรับบุคคลเป็นความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานรวมถึงระดับอายุและการศึกษา เป็นส่วนที่ทำนายความพึงพอใจในงานด้วย

Kratina (1990) ได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมการทำงาน และพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าตึกกับความพึงพอใจในงานและการลาออกจางาน โดยศึกษาในแผนกศัลยกรรม, และอายุรกรรมเฉพาะทาง ในกลุ่มหัวหน้าตึก 25 คน, พยาบาลประจำการ 274 คน ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมการทำงานมีความสัมพันธ์กับการลาออกและความพึงพอใจในงานไม่เท่ากันในแต่ละหอผู้ป่วย ในตึกเฉพาะทางวัฒนธรรมการทำงานจะดีกว่าตึกอื่นเนื่องจากงานมีอิสระและมีการเปลี่ยนแปลงและสร้างการทำงานใหม่ ๆ อยู่เสมอมีผลต่อการลาออกและความพึงพอใจมากกว่าตึกอื่น ส่วนพฤติกรรมผู้นำมีส่วนสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน แต่ไม่สัมพันธ์กับการลาออกจางานข้อเสนอแนะคือ ผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน โดยเฉพาะรูปแบบวัฒนธรรมแบบสนับสนุนและให้กำลังใจกับผู้ร่วมงาน

Roussel (1990) วิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การและรูปแบบภาวะผู้นำ  
โรงพยาบาลจิตเวชเอกชน โดยให้ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การและรูปแบบภาวะผู้นำเป็นสิ่ง  
สำคัญ ในองค์การสุขภาพอนามัยในยุคก้าวไกลของเทคโนโลยี และการปรับปรุงบริการพยาบาล  
ต้องมีคุณภาพสูงสอดคล้องกับยุคนี้ โดยได้ศึกษาวิจัยโดยสังเกตแบบมีส่วนร่วม สัมภาษณ์ทั้งแนวลึก  
และไม่เป็นทางการ รวมทั้งแบบสำรวจข้อมูลตัวแปรที่ศึกษา คือ รูปแบบภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร  
ลักษณะงานสิ่งแวดล้อม โครงสร้างขององค์การ ประวัติขององค์การ ปรัชญา ภารกิจหลัก การฝึก  
ปฏิบัติ ผลการศึกษาพบว่า แต่ละองค์ประกอบแตกต่างกันตามบทบาทและไม่เหมือนกันในเรื่องศาสนา  
การรับรู้สิ่งใหม่ประเพณี รวมถึง เป้าหมาย ปรัชญา และภารกิจหลัก ที่แต่ละแผนกไม่เหมือนกัน  
เกิดความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์การกับวัฒนธรรมย่อย ๆ ในแต่ละแผนกมีผลต่อความรู้สึกสับสน  
ในบทบาท แรงจูงใจในการทำงานต่ำลง ผลผลิตของงานลดลง

Dimitris และ Nancy (1992) ศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความ  
ยึดมั่นผูกพันกับองค์การโดย ตัวแปรคือ วัฒนธรรมองค์การที่มีลักษณะแบบมีอำนาจ, เน้นบทบาท  
เน้นงาน หรือเน้นบุคคล โดยศึกษาในผู้บริหารในโรงพยาบาลรัฐบาล กึ่งรัฐบาลและเอกชน พบว่า  
มีความแตกต่างของรูปแบบวัฒนธรรมองค์การในแต่ละโรงพยาบาลทั้ง 3 โดย ความแตกต่างของ  
วัฒนธรรมองค์การของโรงพยาบาลเอกชนมีน้อยกว่าโรงพยาบาลกึ่งรัฐบาลและในโรงพยาบาลรัฐบาล  
มีความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์การมากที่สุด ซึ่งมีความสัมพันธ์กับความผูกพันกับองค์การจะต่ำกว่า  
โรงพยาบาลกึ่งรัฐบาลและโรงพยาบาลเอกชน

Guilmette (1992) ศึกษาถึงวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิภาพ คือ  
การบริหารภายในองค์การซึ่งประกอบไปด้วย รูปแบบการปฏิบัติงานการทำงานเป็นทีม ความ  
สัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน และผู้บริหารการรับรู้สภาพแวดล้อม การปรับตัวเข้ากับองค์การ การ  
รับรู้เป้าหมายขององค์การและค่านิยมในการทำงานโดยศึกษาตัวแปรเหล่านี้ มีผลต่อความพึงพอใจ  
ในงานความผูกพันกับองค์การ การตั้งใจในการทำงาน การคงอยู่ในงาน การจัดหาบุคลากร  
เข้าทำงาน โดยศึกษาในพยาบาลประจำการ 54 คน ในโรงพยาบาลของรัฐ ผลการศึกษาพบว่า

1. รูปแบบการทำงานเป็นทีม มีความพึงพอใจมากกว่าการทำงานไม่เป็น  
ทีม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ไม่ความแตกต่างกับความผูกพันกับองค์การ, การตั้งใจทำงาน,  
การคงอยู่และการจัดหาบุคลากร

2. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานกับผู้บริหารมีความร่วมมือสูง มีความ  
สัมพันธ์กับความพึงพอใจงาน, ความผูกพันกับองค์การ และการตั้งใจในการทำงาน แต่ไม่มีความ  
แตกต่างกันกับการจัดหาบุคลากรและการคงอยู่ในงาน

3. ระดับการรับรู้สิ่งแวดลอมสูงขึ้น สัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน ความผูกพันกับองค์การความตั้งใจในการทำงาน แต่ไม่แตกต่างกันกับการจัดหาบุคลากรและการคงอยู่ในงาน

4. การรับรู้ถึงการสนองตอบการปรับตัวเข้ากับองค์การสูงขึ้น สัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน ความผูกพันกับองค์การ การจัดหาบุคลากร การคงอยู่ในงานแต่ไม่แตกต่างกันกับความตั้งใจในการทำงาน

5. การรับรู้ของพนักงานถึงความรู้สึกถึงภารกิจหลักขององค์การและการมองกลยุทธ์ระยะยาวขององค์กรสูงขึ้นสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน, ความผูกพันกับองค์การ การจัดหาบุคลากร และการคงอยู่ในงาน แต่ไม่แตกต่างกันกับความตั้งใจทำงาน

6. ระดับค่านิยมในการทำงานสูงขึ้น มีความสัมพันธ์อย่างสูงกับความพึงพอใจในงาน ความผูกพันในงานการคงอยู่ การจัดหาบุคลากรและการตั้งใจในการทำงาน

ดังนั้น วัฒนธรรมการทำงานที่ดีคือ การปลูกฝัง ค่านิยม การทำงาน และองค์ประกอบต่าง ๆ จะทำให้ลดปัญหาการขาดแคลนบุคลากรพยาบาลได้รวมทั้งจัดหาพยาบาลที่มีความเหมาะสมกับองค์การและหน่วยงานได้แนวทางหนึ่ง

Browder (1993) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรมีผลกระทบต่อทัศนคติและความพึงพอใจในงาน โดยมีองค์ประกอบต่าง ๆ เหล่านี้สูงคือ ลักษณะงาน เงื่อนไขการทำงาน การจ่ายเงินเดือน ผลตอบแทนสัมพันธภาพระหว่างกลุ่มเพื่อนและผู้ตรวจการ ความสามารถในการบริหารงานของผู้บริหาร ความมั่นคงในองค์การ การติดต่อสื่อสาร และโอกาสในความก้าวหน้า

Brathwaite (1993) ศึกษาถึงวัฒนธรรมองค์กร เป็นสิ่งที่คู่กับองค์การประกอบไปด้วยค่านิยม พิธีการ เรื่องเล่า ข้อปฏิบัติต่าง ๆ ที่เป็นบรรทัดฐานให้คนที่ปฏิบัติงานยึดถือซึ่งมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมมนุษย์ โดยเฉพาะพนักงานใหม่ ผู้วิจัยได้ทำการวิจัยในพยาบาลใหม่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลรัฐบาลในรัฐโตรอนโต โดยวัดบุคลิกภาพและการรับรู้เปลี่ยนแปลงหรือไม่ หลังปฏิบัติงานผลการศึกษาพบว่า มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ส่วนพยาบาลที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงจะมีความเครียดสูงโดยรู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลงตนเอง พยาบาลส่วนใหญ่เข้ากับองค์การไม่ได้ซึ่งข้อเสนอแนะคือ ผู้บริหารควรหาแบบการปฐมนิเทศ การฝึกปฏิบัติ สัมพันธภาพต่าง ๆ รวมทั้งทีมการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และลักษณะของผู้บริหารควรเป็นผู้ให้การสนับสนุนและเป็นกำลังใจที่ให้กับพยาบาลที่บรรจุใหม่

Charlotte, และ Linda (1993) ศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านรูปแบบผู้นำ ความพึงพอใจในงาน การปรับตัวเข้ากับองค์การ ความรู้ความสามารถในงานตลอดจนการสนับสนุนของงานมีความสัมพันธ์กับลักษณะวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ (Constructive Styles)

โดยศึกษาในโรงพยาบาลฉุกเฉิน 7 แห่ง ในรัฐเพนซิลเวเนีย สหรัฐอเมริกา และผลการวิจัยเสนอแนะถึงการบริหารมีส่วนสำคัญต่อรูปแบบวัฒนธรรมในทางบวก โดยเป็นการสร้างเสริมอำนาจให้กับพยาบาลระดับปฏิบัติการใหม่อิสระในการทำงาน และพึงพอใจในงาน รวมทั้งการออกแบบการทำงานใหม่ เช่น การทำงานเป็นทีม เป็นต้น ดังนั้น คุณลักษณะสำคัญขององค์กร จึงมีความสัมพันธ์กับรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรในทางบวก ในเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งคาดว่าจะมีส่วนสำคัญในการพัฒนางานบุคคลและองค์กร สมาชิกทุกคนในองค์กรทำงานอย่างมีความสุขผูกพันกับองค์กรและสมาชิก และช่วยลดปัญหาการโอดนัย ลาออก ได้แนวทางหนึ่ง

จากการศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์กร จากเอกสารตำราผลงานวิจัยต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ พบว่า มีการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรกันอย่างกว้างขวาง ผู้วิจัยเห็นว่า ควรจะได้มีการศึกษาถึงวัฒนธรรมองค์กรของฝ่ายการพยาบาลตามแนวทางการศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เนื่องจากในฝ่ายการพยาบาลยังไม่เคยมีงานวิจัยเรื่องนี้มาก่อน เพื่อให้ได้ข้อความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรอันเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องได้นำความรู้ดังกล่าวไปประยุกต์ใช้ได้เหมาะสมต่อไป

กรอบแนวคิด

