

บทที่ 2

แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์การของสถาบันการศึกษาพยาบาล จำแนกเป็นรายลักษณะ ได้แก่ ลักษณะสร้างสรรค์ ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว และเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การของสถาบันการศึกษาพยาบาล จำแนกตามสังกัดและสาขาวิชา ซึ่งผู้วิจัยขอเสนอเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในหัวข้อต่อไปนี้

แนวความคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมในการศึกษาองค์การ
2. ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ
3. วัฒนธรรมองค์การในสถาบันการศึกษาพยาบาล
4. เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
5. กรอบแนวคิด

แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมในการศึกษาองค์การ

โดยธรรมชาติมนุษย์เป็นสัตว์สังคม ซึ่งรวมกันอยู่เป็นหมู่เป็นพวก มีภาษาพูดเดียวกัน มีความสัมพันธ์พึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน มีขนบธรรมเนียมประเพณี และการประพฤติปฏิบัติต่อระเบียบแบบแผนและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ของสังคมในแนวทางเดียวกัน ส่วนประกอบต่าง ๆ ของสังคมที่กล่าวนี้เรียกว่า วัฒนธรรม ซึ่งวัฒนธรรมเป็นแบบแผนในการคิด การกระทำหรือเป็นวิถีชีวิตของคนในสังคมใดสังคมหนึ่ง วัฒนธรรมของสังคมใดนอกจากจะทำให้เห็นเอกลักษณ์ของสังคมนั้นแล้ว ยังทำให้เข้าใจการกระทำ เข้าใจความคิดของคนในสังคมนั้นอีกด้วย

วัฒนธรรมองค์การเป็นองค์ประกอบที่สำคัญมากในการดำเนินงานขององค์การ เพราะองค์การทุกแห่งต่างก็มีวัฒนธรรมของตนเอง ซึ่งประกอบด้วยวัฒนธรรมย่อยหลาย ๆ

อย่าง วัฒนธรรมเหล่านี้ต่างก็มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคคลในองค์การและมีผลกระทบโดยตรงต่อประสิทธิภาพและความสามารถในการปฏิบัติตามวัตถุประสงค์และแผนงานเสมอ แต่ในทางปฏิบัติแล้ววัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่เห็นได้ไม่ชัดเจนและจับต้องได้ยาก องค์การส่วนมากต่างมีการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การที่เป็นเอกลักษณ์แตกต่างกัน วัฒนธรรมเฉพาะอย่างที่เกิดขึ้นนี้ต่างมีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์การ โดยอาจเอื้ออำนวยหรือขัดขวางต่อการพัฒนา การปรับปรุง หรือการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การได้ แนวคิดเรื่องวัฒนธรรมจึงมีความสำคัญ ดังนั้นจึงมีนักวิชาการจำนวนมากได้สนใจและศึกษาวัฒนธรรมองค์การกันอย่างกว้างขวาง

ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

Schein (1983) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่าเป็น ลักษณะและวิธีการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของส่วนรวมภายใต้สภาวะแวดล้อมที่กำหนดให้

Robbins (1989) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ระบบของความหมายร่วมกันที่เกิดจากสมาชิกขององค์การ โดยมีคุณลักษณะสำคัญด้วยกันทั้งสิ้น 10 ประการ ดังนี้

1. การริเริ่มส่วนบุคคล ได้แก่ ระดับของความ รับผิดชอบ อีสรภาพ และความ เป็นอิสระซึ่งแต่ละคนมี
2. ความอดทนต่อความเสี่ยง ได้แก่ ระดับที่พนักงานถูกกระตุ้นให้ก้าวร้าว เปลี่ยนแปลง และแสวงหาความเสี่ยง
3. การกำหนดทิศทาง ได้แก่ ระดับที่องค์การ กำหนดวัตถุประสงค์และความ คาดหวังในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน
4. การประสานกันหรือการร่วมมือกัน ได้แก่ ระดับที่หน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การ ได้รับการกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมประสานและร่วมมือกัน
5. การสนับสนุนทางการจัดการ ได้แก่ ระดับที่ผู้จัดการได้จัดเตรียม ให้ความ ช่วยเหลือและสนับสนุนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
6. การควบคุม ได้แก่ จำนวนของกฎ ระเบียบ และปริมาณของการควบคุม บังคับบัญชาโดยตรง ที่นำมาใช้ในการดูแลและควบคุมพฤติกรรมของพนักงาน
7. เอกลักษณ์ ได้แก่ ระดับของสิ่งที่สมาชิกสร้างเอกลักษณ์ให้แก่องค์การในฐานะ ส่วนรวมมากกว่าในส่วนของกลุ่มการทำงานโดยเฉพาะ หรือความชำนาญด้านวิชาชีพ

8. ระบบการให้รางวัล ได้แก่ ระดับของการกำหนดการให้รางวัล (เช่น การขึ้นเงินเดือน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ฯลฯ) โดยอาศัยเกณฑ์จากการปฏิบัติงานของพนักงาน

9. ความอดทนต่อความขัดแย้ง ได้แก่ ระดับของการที่พนักงานได้รับการกระตุ้นจากลักษณะที่ปรากฏของความขัดแย้ง และการวิพากษ์วิจารณ์โดยตรง

10. แบบแผนของการติดต่อสื่อสาร ได้แก่ ระดับของการติดต่อสื่อสารในองค์การที่ถูกจำกัดโดยระดับของคำสั่งตามสายงานอย่างเป็นทางการ

สิทธิโชค วรานุสันติกุล (2534) ได้ให้ทัศนะว่า "วัฒนธรรมองค์การเป็นแบบแผนของคติฐานเบื้องต้น ซึ่งถูกสร้างขึ้นมา ค้นพบขึ้นมา พัฒนาขึ้นมา โดยกลุ่มคนกลุ่มหนึ่งเมื่อกลุ่มนั้นต้องเผชิญกับปัญหาในการปรับตัวกับสิ่งแวดล้อมภายนอก และปัญหาการเข้ากันได้ภายในของกลุ่ม แบบแผนนี้จะได้รับการถ่ายทอดไปยังคนรุ่นหลังหรือสมาชิกรุ่นใหม่ต่อไป เพื่อให้เขาได้แนวทางที่ถูกต้องในการรับรู้ การคิด และความรู้สึกที่ตอบสนองต่อปัญหาดังกล่าว"

Sathe (1985) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่า "เป็นแบบแผนของความเชื่อ ค่านิยม ความคิดประจำตัวของพนักงานซึ่งมีอยู่ร่วมกันในองค์การที่ตนเองทำงานอยู่มีต่อสิ่งรอบตัว ทั้งในและนอกองค์การ แบบแผนนี้เกิดจากการเรียนรู้มาจากเพื่อนร่วมงานว่าสิ่งใดถูก สิ่งใดผิด ควรทำหรือไม่ควรทำอย่างไร"

สมยศ นาวิกาน (2533) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การคือ ค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ และบรรทัดฐานร่วมกันของบรรดาสมาชิกภายในองค์การ สามารถวิเคราะห์วัฒนธรรมภายในได้ 2 ระดับองค์การด้วยกันคือ

1. ระดับพื้นผิว คือ วัตถุประสงค์ที่มองเห็นได้ ที่รวมทั้งลักษณะของเครื่องแต่งกาย เรื่องราว สัญลักษณ์งานพิธีขององค์การ และการวางผังสำนักงาน

2. ระดับที่ลึกกว่า คือ ค่านิยม และบรรทัดฐานที่ควบคุมพฤติกรรม ค่านิยมไม่สามารถมองเห็นได้โดยตรง ค่านิยมสามารถแปลความหมายได้จากเรื่องเล่า ภาษา และสัญลักษณ์ที่เป็นตัวแทนของมัน ค่านิยมเหล่านี้จะถูกยึดถือโดยสมาชิกขององค์การที่เข้าใจความสำคัญของมันร่วมกัน

สรุป วัฒนธรรมองค์การ จะเป็นตัวแทนของค่านิยม และความเข้าใจร่วมกันของสมาชิกในองค์การ และค่านิยมเหล่านี้จะแสดงให้เห็นได้จากพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การที่สังเกตเห็นได้อย่างสม่ำเสมอ และเป็นแนวทางในการประพฤติ ปฏิบัติของสมาชิกในองค์การว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นความเชื่อขององค์การ ซึ่งองค์การคาดหวังและ

สนับสนุนให้บุคคลมีส่วนร่วม เพื่อที่จะสามารถดำรงตนเองให้เป็นที่ยอมรับในฐานะสมาชิกขององค์การ

ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ

การบริหารงานให้องค์การดำเนินงานไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ตามความต้องการนั้น ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหรือปัจจัยมากมายหลายประการ ได้แก่ ต้องมีการประสานงานที่ดี ผู้บริหารมีหลักและวิธีการในการบริหารงานที่เหมาะสม มีการจัดระบบการทำงานที่ดี มีการแบ่งงานกันทำเป็นสัดส่วนเหมาะสมกับความสามารถ และความถนัด เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีเทคนิคหรือระบบงานอื่น ๆ ที่เอื้ออำนวยให้การบริหารงานดำเนินไปด้วยดี เช่น ผู้บริหารหรือหัวหน้างานรู้จักมอบอำนาจหน้าที่ มีการจูงใจและการบำรุงขวัญที่ดี มีการใช้ภาวะผู้นำ ในการบังคับบัญชาบางอย่างเหมาะสม ตลอดจนมีระเบียบกฎเกณฑ์ที่เหมาะสม เป็นต้น แต่ก็มีสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่ง คือ วัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การเป็นเครื่องมือที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์การได้หลายประการ ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์การก่อให้เกิดเอกลักษณ์ขององค์การที่สมาชิกจะรับรู้ และยึดถือร่วมกันจะช่วยกำหนดบทบาทขององค์การให้แตกต่างจากองค์การอื่น ๆ
2. วัฒนธรรมองค์การช่วยเสริมสร้างความผูกพันในหมู่สมาชิกและกระตุ้นให้เกิดการยอมรับผูกพันในองค์การไม่ทำให้สมาชิกยึดมั่นแต่ตนเอง
3. วัฒนธรรมองค์การช่วยเพิ่มเสถียรภาพขององค์การในฐานะเป็นระบบสังคม เป็นเครื่องมือทางสังคมที่จะยึดสมาชิกในองค์การเข้าไว้ด้วยกันโดยการสร้างมาตรฐานที่เหมาะสมสำหรับบุคลากรในองค์การนั้น
4. วัฒนธรรมองค์การเป็นกรอบของระเบียบแบบแผนสำหรับสมาชิกในองค์การที่จะทราบถึงการหรือแนวทางปฏิบัติและพฤติกรรมขององค์การว่าเป็นไปในลักษณะใด ซึ่งจะก่อให้เกิดจิตสำนึกและกลไกในการควบคุม

จึงเห็นได้ว่าวัฒนธรรมมีความสำคัญต่อความจำเป็นในการบริหารงานและช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การ แต่ในขณะเดียวกันวัฒนธรรมก็อาจก่อให้เกิดผลในทางลบแก่องค์การได้ ถ้าวัฒนธรรมนั้นไม่สอดคล้องกับลักษณะภายในและสิ่งแวดล้อมที่องค์การ มีอยู่ วัฒนธรรมในทางลบ ก็เช่น พฤติกรรมของบุคลากรในองค์การที่มีลักษณะเฉื่อยชา หลีกหนีงาน ปัดความรับผิดชอบต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และมีปัญหาขัดแย้งกัน

อยู่เสมอ ๆ ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้ทำให้องค์การขาดประสิทธิภาพและทำให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การ

วิวัฒนาการของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การกับการพัฒนาขององค์การมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันอย่างมาก และองค์การทุกองค์การย่อมมีการพัฒนาไปตามลำดับ เพื่อให้สอดคล้องกับความก้าวหน้าหรือความเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ จากการศึกษาของ Schein (1982) พบว่า วิวัฒนาการของวัฒนธรรมองค์การมีหลายระดับ ซึ่งแต่ละระดับวัฒนธรรมมีสาระหน้าที่แตกต่างกันรวมถึงการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในแต่ละระดับก็จะแตกต่างกันด้วย ซึ่ง Schein ได้แบ่งการพัฒนาองค์การเป็น 3 ระยะ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับสาระและหน้าที่ของวัฒนธรรมตามตาราง ดังนี้

ความสัมพันธ์ระหว่างระยะพัฒนาการขององค์การกับสาระหน้าที่ของวัฒนธรรม

ระยะพัฒนาการ	สาระและหน้าที่ของวัฒนธรรม
1. ระยะก่อกำเนิดองค์การ - เป็นช่วงของการหล่อหลอมลักษณะเด่น ลักษณะเฉพาะ	1. วัฒนธรรมจะมีอิทธิพลและเป็นที่มาของเอกลักษณ์ขององค์การ 2. วัฒนธรรมเป็นเครื่องมือที่จะยึดเหนี่ยวคนในองค์การเข้าด้วยกัน 3. วัฒนธรรมอาจยังไม่ชัดเจนนักเป็นลักษณะการผสมผสาน 4. จะเน้นเกี่ยวกับระบบสังคม เพื่อให้เกิดการยอมรับภายในองค์การ
ระบบสืบเนื่อง	1. วัฒนธรรมจะกลายเป็นสิ่งที่ก้ำกึ่งระหว่างเสรีนิยมกับอนุรักษนิยม 2. ศักยภาพของผู้รับช่วงจะพิจารณาถึงว่าเราจะสามารถสืบทอดวัฒนธรรมเดิมไว้ได้หรือจะเปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบของวัฒนธรรม

กลไกการเปลี่ยนแปลง

1. วิวัฒนาการตามธรรมชาติ ค่อยเป็นค่อยไป
2. วิวัฒนาการที่เกิดขึ้นในแต่ละคนภายใต้การดูแลรักษาขององค์การ
3. ทำให้เกิดวิวัฒนาการโดยการค่อย ๆ ปรับเปลี่ยน
4. การปฏิรูปอันเป็นผลจากภายนอก

ระยะพัฒนาการ	สาระและหน้าที่ของวัฒนธรรม
2. พัฒนาการมาช่วงหนึ่งของอายุ <ul style="list-style-type: none"> - มีการขยายกิจการ, ผลผลิต - มีการปรับตัวให้อยู่ในสภาพที่มั่นคง - มีการขยายตัวทางสภาพภูมิศาสตร์ เช่น ขยายตึก ขยายพื้นที่ - ช่วงของการกอบโกยและอาจมีการรวมตัวของหน่วยงาน 	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีแนวโน้มของการผสมผสานวัฒนธรรม ซึ่งมีลักษณะของการแตกขยายออกเป็นวัฒนธรรมย่อย ๆ 2. อาจมีการเบี่ยงเบนเป้าหมายหลัก ค่านิยม คติฐาน ซึ่งอาจจะก่อให้เกิดภาวะวิกฤติของเอกลักษณ์ 3. โอกาสที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม

กลไกการเปลี่ยนแปลง

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

ระยะพัฒนาการ	สาระและหน้าที่ของวัฒนธรรม
3. ระยะที่องค์การเจริญเต็มที่ <ul style="list-style-type: none"> - มีความเจริญเต็มที่ - มีความมั่นคงภายในมากขึ้น - หรือมีสภาพความเฉื่อยชา - ขาดแรงกระตุ้นในการเปลี่ยนแปลง 	<ol style="list-style-type: none"> 1. วัฒนธรรมกลายเป็นสิ่งที่ยับยั้ง 2. วัฒนธรรมจะอยู่ในลักษณะรักษาสภาพเดิม ค่านิยมเก่า ๆ ที่ทำให้เกิดความภาคภูมิใจ, และจะใช้ในการปกป้องตนเอง

ระยะพัฒนาการ	สาระและหน้าที่ของวัฒนธรรม
<p>หนทางแห่งการปรับเปลี่ยน</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเป็นสิ่งจำเป็นหลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่ก็มีใช้ว่าจะต้องเปลี่ยนทั้งหมด 2. องค์ประกอบของวัฒนธรรมจะต้องได้รับการพิจารณาให้ถี่ถ้วน บางตัวอาจต้องคงรักษาไว้ 3. การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเป็นสิ่งจำเป็น
<p>หนทางที่จะลบล้าง</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การล้มละลายและการปรับองค์การใหม่ 2. การเข้าไปยึดครองและปรับองค์การใหม่ 3. การรวมตัวของหน่วยงานและการผสมผสานเข้าด้วยกัน 	<ol style="list-style-type: none"> 1. วัฒนธรรมจะเปลี่ยนในระดับพื้นฐาน 2. วัฒนธรรมจะเปลี่ยนโดยผ่านทางบุคคลสำคัญในลักษณะของการเข้าแทนที่

กลไกการเปลี่ยนแปลง

9. โดยไม่ใช้อำนาจบังคับ
10. การย้ายหมุนเวียนสลับเปลี่ยน
11. การปรับองค์การ, การลบล้างของเก่าและการทำให้เกิดใหม่

จากตารางข้างต้นจะเห็นได้ว่า องค์การย่อมมีพัฒนาการเป็นลำดับขั้น และในแต่ละขั้นของพัฒนานั้นวัฒนธรรมเข้าไปมีบทบาทในลักษณะที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งเป็นแนวคิดให้ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องควรเข้าใจและรับรู้ถึงกลไกการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การเพื่อนำมาซึ่งการปรับปรุงพัฒนาการองค์การ และนำไปประยุกต์ใช้ต่อไป

ซึ่งการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การนั้นมีวิธีดำเนินการดังต่อไปนี้

1. ศึกษาและชี้ให้เห็นถึงวัฒนธรรมองค์การนั้น ๆ มีอยู่คืออะไร ให้ทุกคนรับรู้ถึงวัฒนธรรมที่มีอยู่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
2. ชี้ว่าวัฒนธรรมใด ประเภทใด เหมาะสมที่สุด

3. พิจารณาว่าความเปลี่ยนแปลงใดบ้าง ที่ควรมีขึ้นในองค์การเพื่อให้ความเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมที่เกิดขึ้นอยู่ได้ ความรุนแรงของความเปลี่ยนแปลงนี้ขึ้นอยู่กับช่องว่างระหว่างวัฒนธรรมที่ต้องการและวัฒนธรรมที่มีอยู่จริง

4. พิจารณาว่าต้องเปลี่ยนแปลงอะไร ในตัวบุคคลากรบ้าง โดยเปลี่ยนแปลงระดับสูง

เมื่อวัฒนธรรมองค์การเกิดขึ้นแล้ว จะถูกรักษาให้คงอยู่กับองค์การนั้น ๆ โดยมีปัจจัยในการผลักดันให้วัฒนธรรมคงอยู่ 3 ทางด้วยกัน คือ

1. การคัดเลือก เป็นกระบวนการจ้างบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะในการทำงาน ซึ่งบางที่มีผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมหลายคน การตัดสินใจขั้นสุดท้ายจึงอยู่ที่ผู้คัดเลือกที่จะพิจารณาว่าผู้สมัครคนไหนเหมาะสมกับองค์การมากที่สุด ซึ่งต้องดูจากทัศนคติ ค่านิยมว่าสอดคล้องกับองค์การมากน้อยแค่ไหน ในขณะที่เดียวกันกระบวนการคัดเลือก ผู้สมัครก็จะได้รับข้อมูลเกี่ยวกับองค์การ ซึ่งถ้าผู้บริหารเห็นว่าขัดกับค่านิยมขององค์การก็จะปฏิเสธการร่วมงานกับองค์การนั้นได้

2. ผู้บริหารระดับสูง จะมีผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์การมากเพราะเป็นผู้กำหนดทิศทางขององค์การ จึงมีส่วนในการตั้งบรรทัดฐานในการทำงาน แนวทางในการบริหารเพื่อให้เป็นไปตามที่ผู้บริหารต้องการ

3. กระบวนการทางสังคม เป็นกระบวนการที่ช่วยทำให้พนักงานสามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์การได้ ซึ่งอาจแบ่งออกได้เป็น 3 ชั้น ซึ่งกระบวนการดังกล่าวจะมีผลต่อผลผลิต องค์การ, ความผูกพันกับวัตถุประสงค์ของบริษัทและ ลาออกจากงานของพนักงาน

3.1 ชั้นเริ่มต้น เป็นชั้นของการเรียนรู้ในกระบวนการทางสังคม ซึ่งเกิดขึ้นก่อนที่พนักงานใหม่จะเข้ามาร่วมงานกับองค์กร เช่น การฝึกงาน ก่อนเข้าทำงาน เป็นต้น

3.2 ชั้นต่อต้าน เป็นชั้นที่พนักงานจะต้องพบกับสิ่งที่องค์กรนั้นเป็นอยู่ และต้องเผชิญกับความแตกต่างระหว่างสิ่งที่ตัวเองคาดหวังกับสิ่งที่องค์กรนั้นเป็น

3.3 ชั้นเปลี่ยนแปลง เป็นชั้นที่พนักงานทำการปรับตัวให้เข้ากับบรรทัดฐานและค่านิยมของกลุ่มของเขา ซึ่งขั้นตอนที่สมบูรณ์เมื่อพนักงานรู้สึกพอใจกับองค์การ งานของเขาเมื่อพนักงานสามารถปรับตัวเข้ากับกลุ่มผู้ร่วมงานได้รับการยอมรับ พนักงานจะมีความมั่นใจมากขึ้นในการทำงานให้สำเร็จ ซึ่งจะทำให้เกิดผลดีต่อองค์การโดยรวมในที่สุด

วิธีการศึกษาวัฒนธรรมและองค์การ

Linda Smirchich (1983) ได้ทำการสำรวจงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความคิดพื้นฐานของวัฒนธรรมในแง่ของมานุษยวิทยา จากผลงานการวิจัยเหล่านี้สามารถจัดกลุ่มได้ออกเป็น 5 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ

1. กลุ่มการบริหารเปรียบเทียบ

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์การและวัฒนธรรมในเชิงเปรียบเทียบนี้จะเน้นความสนใจที่ความแตกต่างทางพฤติกรรมและทัศนคติของผู้บริหาร และลูกจ้างในประเทศต่าง ๆ การศึกษาแนวนี้สามารถศึกษาได้ 2 ระดับ คือ ระดับมหภาค คือ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง วัฒนธรรมและโครงสร้างขององค์การ ส่วนในระดับจุลภาคสนใจศึกษาความคล้ายคลึงและความแตกต่างทางทัศนคติของผู้บริหารในวัฒนธรรมต่าง ๆ กัน

การศึกษาในแนวนี้เท่ากับมองว่า วัฒนธรรมเป็นตัวแปรอิสระตัวหนึ่งที่อยู่ภายนอกองค์การ ซึ่งสมาชิกจะเป็นผู้นำเข้าสู่องค์การ โดยจะแสดงออกมาให้เห็นความแตกต่างและความคล้ายคลึงของแต่ละบุคคลในส่วนที่เกี่ยวกับความเชื่อ ทัศนคติและการกระทำ เช่น การศึกษาการบริหารแบบอเมริกันเปรียบเทียบกับแบบญี่ปุ่น

2. กลุ่มวัฒนธรรมของบริษัท

กลุ่มนี้มองในลักษณะที่ว่า องค์การไม่ได้รับวัฒนธรรมเข้ามาแต่องค์การโดยตัวของมันเองจะทำหน้าที่เป็นตัวจักรสำคัญในการผลิตวัฒนธรรมในรูปแบบต่าง ๆ ในขณะที่องค์การต้องทำหน้าที่ในการผลิตสินค้าและบริการโดยตรงอยู่นั้น องค์การได้ก่อให้เกิดวัฒนธรรมต่าง ๆ ขึ้นมาด้วย เช่น พิธีต่าง ๆ ตำนาน เรื่องราว เป็นต้น

ผลงานวิจัยที่ใช้แนวการศึกษา ส่วนมากใช้กรอบของทฤษฎีระบบในการวิเคราะห์ดูความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ ที่ปรากฏอยู่ในองค์การและทำให้องค์การอยู่รอดได้ ตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์ได้แก่ โครงสร้างขององค์การ ขนาดของเทคโนโลยี และลักษณะของภาวะผู้นำประเภทต่าง ๆ เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป วัฒนธรรมในแนวการศึกษานี้เป็นปัจจัยภายในที่เปรียบเสมือนการที่คอยเชื่อมประสานส่วนประกอบต่าง ๆ เข้าด้วยกัน แสดงให้เห็นค่านิยม หรือความคิดทางสังคม และความเชื่อต่าง ๆ ของสมาชิกในองค์การนั้น ๆ โดยมากจะปรากฏออกมาทางสัญลักษณ์รูปแบบต่าง ๆ เช่น นิทาน เรื่องเล่า พิธี ตำนานหรือภาษาเฉพาะกลุ่ม เป็นต้น และจะมีการศึกษาให้มากในประเด็นของการพัฒนาองค์การที่นักบริหารพยายามเข้าใจและอธิบายกระบวนการระบบสัญลักษณ์ภายในเพื่อค้นหาวิถีทางในการจัดการบริหาร และ

เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมที่ไม่สอดคล้อง และอาจขัดขวางการทำงานขององค์การให้สอดคล้องกับกลยุทธ์การพัฒนารขององค์การ

3. กลุ่มกระบวนการความรู้

วัฒนธรรมในทัศนะนี้ คือ ระบบความรู้ และความคิดที่สมาชิกรับรู้และใช้ร่วมกัน แนวคิดนี้มีสมมติฐานที่สำคัญว่า ความคิดเชื่อมโยงหรือมีผลต่อการกระทำ มนุษย์มีความคิดอย่างไรก็จะแสดงออกมานั้น วัฒนธรรมในที่นี้เกิดจากความคิดและจิตใจของสมาชิกทุก ๆ คนทุกคนจะทราบถึงความคิดต่าง ๆ ที่คิดว่าควรจะทำปฏิบัติ ซึ่งความคิดเหล่านี้เปรียบได้กับเป็นกฎเกณฑ์หรือระเบียบปฏิบัติที่คนภายนอกองค์การสามารถคาดเดาได้ว่าสมาชิกในองค์การจะปฏิบัติอย่างไร

4. กลุ่มสัญลักษณ์องค์การ

กลุ่มแนวการศึกษานี้มององค์การหรือวัฒนธรรมเป็นระบบหรือรูปแบบทางสัญลักษณ์ที่มีความหมายลึกซึ้ง ซึ่งต้องการตีความ อธิบาย และให้ความหมาย เพื่อให้สมาชิกคนอื่น ๆ ในองค์การได้เข้าใจสอดคล้องกัน เพื่อให้เกิดการแสดงออกที่เป็นที่เข้าใจและทำงานประสานกันได้อย่างราบรื่น การตีความหมายสัญลักษณ์นี้ต้องอาศัยประสบการณ์ที่สั่งสมและเรียนรู้อยู่เสมอ และจะต้องสามารถเชื่อมโยงความหมายของสัญลักษณ์ต่าง ๆ ให้ตรงและสอดคล้องกับการกระทำได้อย่างดีด้วย

ในทางปฏิบัติผู้บริหารในองค์การจะทำหน้าที่สำคัญในการระดมกำลังและความร่วมมือจากสมาชิกให้สมาชิกเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วม รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ซึ่งการสร้างความสำเร็จร่วมกันนี้ต้องอาศัยการตีความหมายหรือการพยายามอธิบายเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ โดยการใช้สื่อสัญลักษณ์ให้เป็นไปในแนวทางที่ต้องการ

5. กลุ่มกระบวนการไร้สำนึก

การศึกษาวัฒนธรรมและองค์การก็ถูกมองว่าเป็นกระบวนการทางจิตวิทยาไร้สำนึก รูปแบบทางโครงสร้างและพฤติกรรมต่าง ๆ ในองค์การนั้นแสดงให้เห็นถึงกระบวนการของจิตไร้สำนึก การศึกษาเข้าใจวัฒนธรรม ก็คือการพยายามค้นหาจิตที่ไม่รู้สึกตัวของสมาชิกนั่นเอง กล่าวคือ โครงสร้างต่าง ๆ ที่แสดงให้เห็นสายชั้นการบังคับบัญชา และความสัมพันธ์ของสมาชิกทุกคนในองค์การนั้น เป็นเพียงภาพจำลองทางจิตที่สมาชิกและคนอื่น ๆ ร่วมกันกำหนดขึ้น โครงสร้างนี้เกิดมาจากพฤติกรรมที่ได้รับการอธิบายและให้เหตุผลแล้วให้สามารถยอมรับได้จึงเขียนขึ้นมาเป็นรูปแบบจำลองความสัมพันธ์ทางโครงสร้าง แท้จริงแล้วโครงสร้างที่เห็น ๆ กันอยู่นั้นเป็นเพียงภาพจำลองเท่านั้น ซึ่งเป็นความพยายามเชื่อมโยง

ประสานจิตใจที่ไร้สำนึกของมนุษย์เข้ากับการจัดการทางสังคมโดยจัดให้อยู่ในรูปแบบ
โครงสร้างที่เป็นทางการนั่นเอง

วิธีการวิจัยวัฒนธรรมองค์การ ตามที่ปรากฏในวรรณกรรม ประกอบด้วยวิธีการ
หลัก 3 ประการ (Administrative Science Quarterly 28, 1983; Ouchi and Wilkins, 1985;
Cameron and Ulrich, 1988) คือ

1. การศึกษาองค์รวม (Holistic studies) ได้แก่ การศึกษาวัฒนธรรมทั้งองค์การ
ใช้วิธีการวิจัยที่เน้นการศึกษาสังเกตในสนามและอาจเสริมด้วยการวิเคราะห์เอกสารหรือ
หลักฐานประวัติศาสตร์และโบราณคดี เป็นวิธีการที่สืบทอดมาจากนักมานุษยวิทยารุ่นบุกเบิก
คือ Malinowski และ Radcliff-Brown

2. การศึกษาเน้นสัญลักษณ์ (Semiotic studies) หรือการศึกษาเชิงเปรียบเทียบ
(Metaphorical studies) เน้นการศึกษาภาษาที่ใช้กันในกลุ่มหรือสาขาวิชาชีพ เป็นแนวที่ได้
อิทธิพลมาจากนักมานุษยวิทยายุคปัจจุบัน คือ Geertz และ Goodenough

3. การศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative studies) เป็นวิธีการวิจัยแบบสำรวจและ
ใช้วิธีการวิเคราะห์ด้วยหลักสถิติเป็นวิธีการที่คล้ายกับการศึกษาบรรยากาศขององค์การ
(ซึ่งเป็นเรื่องของการรับรู้ เจตคติและความรู้สึก) การใช้แบบสอบถามในการศึกษาวัฒนธรรม
องค์การจะสามารถวัดสิ่งที่ต้องการวัดได้จริง โดยความพยายามปรับปรุงคำถามที่เจาะลึก
และตรงลงไปในเรื่องหา

ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การในต่างประเทศ

การศึกษาวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของค็อก และคณะ

การสำรวจลักษณะของวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของค็อกและคณะ (Cooke,
1989) นั้น วัดการรับรู้ของบุคคลในองค์การในแง่ของพฤติกรรม การแสดงออก และ
บรรทัดฐานการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ ที่นำมาจากแนวทฤษฎีแบบแผนการ
ดำเนินชีวิต ร่วมกับทฤษฎีสัมพันธภาพระหว่างบุคคลกับการทำงาน และทฤษฎีแรงจูงใจตาม
ความต้องการของบุคคลของ Maslow และ McClelland ที่ต้องการความพึงพอใจสูงสุดคือด้าน
ความสำเร็จ (Satisfaction Needs) และความต้องการด้านสมหวังตามความคาดหวังตามความนึก
คิดของตน (Self Actualization) รวมทั้งต้องการให้บุคคลอื่นยอมรับตนและเห็นคุณค่า และใน

ทางตรงกันข้ามความต้องการของบุคคลในระดับที่ต่ำกว่าคือ ต้องการความมั่นคงในชีวิต (Security Needs) ทำให้พฤติกรรมและบุคลิกภาพของบุคคลมุ่งเน้นไปในทางปกป้องตนเองในแนวทาง หลีกเลียง และต่อต้านหรือมุ่งเน้นอำนาจ เป็นต้น รวมทั้งการนำแนวคิดทฤษฎีผู้นำของ Katz, Maceoby Morse (1959) และ Stoghill (1963) ที่แบ่งรูปแบบผู้นำเป็น 2 แบบ คือ แบบมุ่งเน้น "บุคคล" และมุ่งเน้น "งาน" จากแนวคิดทฤษฎีดังกล่าวประกอบกันเป็นลักษณะการดำเนินชีวิตของบุคคลในองค์การต่าง ๆ ที่มีค่านิยมความเชื่อแนวทางในการทำงาน ประพฤติปฏิบัติตามบรรทัดฐานที่องค์การนั้นมีอยู่ พฤติกรรมการแสดงออกของบุคลากรในองค์การซึ่งหมายถึงวัฒนธรรมขององค์การนั่นเอง และแต่ละองค์การจะมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันออกไป โดยที่คึกและคณะได้นำแนวคิดทั้งหมดมาเป็นกรอบแนวคิดในการวัดลักษณะของวัฒนธรรมองค์การได้ 3 ลักษณะ คือ

1. ลักษณะสร้างสรรค์ หมายถึง องค์การที่ให้ความสำคัญของค่านิยมในการทำงาน โดยมุ่งเน้นที่ความพึงพอใจของบุคลากรในองค์การ คือ ความต้องการความสำเร็จ ต้องการมิตรสัมพันธ์ รวมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรมีความสัมพันธ์และสนับสนุนซึ่งกันและกัน และมีลักษณะของการทำงานที่ส่งผลให้บุคลากรในองค์การประสบผลสำเร็จกับการทำงาน แบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ

1.1 มิติเน้นความสำเร็จ คือ องค์การที่มีภาพรวมในลักษณะการทำงานที่ดี มีค่านิยม และพฤติกรรมการแสดงออกในการทำงานของพนักงาน มีการตั้งเป้าหมายการทำงานร่วมกัน พฤติกรรมการทำงานของทุกคนในองค์การมีลักษณะของการมีเหตุมีผลมีหลักการและเป็นนักวางแผนที่มีประสิทธิภาพ มีความกระตือรือร้น มีความสุขสนุกกับงาน รู้สึกว่างานมีความท้าทายและมีความหมาย

1.2 มิติเน้นสัจการแห่งตน คือ องค์การที่มีค่านิยม พฤติกรรมการแสดงออกในทางสร้างสรรค์ เน้นความต้องการของบุคคลในองค์การตามความนึกคิดและตามความคาดหวัง เป้าหมายของการทำงานอยู่ที่คุณภาพมากกว่าปริมาณงานที่ได้รับ รวมทั้งความสำเร็จของงานมาพร้อม ๆ กับความก้าวหน้าของพนักงานทุกคนมีความภาคภูมิใจในงานของตน

1.3 มิติเน้นบุคคลและการกระตุ้น คือ องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมและมุ่งเน้นบุคคล เป็นศูนย์กลาง ให้ความสำคัญกับพนักงาน คือ ทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์การ การทำงานมี ลักษณะการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ บุคลิกภาพของพนักงานมีความสุข ภูมิใจ และสนุกกับการนิเทศ การสอนงาน และบทบาทที่เลี้ยง และได้รับการสนับสนุนความก้าวหน้าจากการทำงานอย่างสม่ำเสมอ

1.4 มิติเน้นไมตรีสัมพันธ์ คือ องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออก มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ทุกคนในองค์กรมีความเป็นกันเอง เปิดเผย และมีความรู้สึกไวต่อความรู้สึกของเพื่อนร่วมงาน เพื่อนร่วมทีมการแสดงออกของ พนักงานในองค์กรจะเน้นการทำงานลักษณะให้ความอบอุ่นให้การยอมรับซึ่งกันและกัน มีการแบ่งปันและเข้าใจความรู้สึกซึ่งกันและกันในการทำงานรู้ใจเขาใจเรา

2. ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา หมายถึง องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรม การแสดงออกมุ่งเน้นความต้องการมั่นคงของพนักงาน และผู้นำที่มุ่งเน้นบุคคล เน้นการคล้อยตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ยึดถือกฎระเบียบแบบแผน พึ่งพาผู้บริหาร และพยายามหลีกเลี่ยงการกระทำที่ต้องรับผิดชอบ ยอมรับการมอบหมายงานจากผู้บริหารพนักงาน เน้นถึงสัมพันธภาพกับบุคคลในลักษณะปกป้องตนเอง และตั้งรับเป็นแนวทางที่ทำให้มั่นคงและปลอดภัยและก้าวหน้าในการทำงานแบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ

2.1 มิติเน้นการเห็นพ้องด้วย คือ องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรม การแสดงออกที่บุคคลให้การยอมรับซึ่งกันและกัน หลีกเลี่ยงการขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น พฤติกรรมที่ถูกต้องคือ พยายามเห็นด้วย และคล้อยตามความคิดเห็น การปฏิบัติตัวเหมือนกับบุคคล ส่วนใหญ่ในองค์กรลักษณะการคล้อยตามเป็นสิ่งที่พนักงานในองค์กรพึงพอใจ

2.2 มิติเน้นกฎระเบียบ คือ องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรม การแสดงออก ลักษณะแบบอนุรักษ์นิยม ประเพณีแบบแผนการปฏิบัติงานมีการควบคุม ด้วยระบบราชการ ทุกคนในองค์กรต้องทำตามกฎระเบียบที่วางไว้อย่างเคร่งครัด

2.3 มิติเน้นการพึ่งพา คือ องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรม การแสดงออกที่แสดงออกถึงสายงานการบังคับบัญชาศูนย์รวมการบริหารจัดการ การตัดสินใจ อยู่ที่ผู้บริหาร หรือผู้นำกลุ่ม ซึ่งทุกคนต้องปฏิบัติตามการตัดสินใจนั้น และทุกคนเชื่อว่าการตัดสินใจนั้น ถูกต้อง ทุกคนไม่สนใจคุณภาพของงานหรือลักษณะงานที่ทำทนาย ไม่ทราบจุดมุ่งหมายใน การทำงานของตนเองและขององค์กร มุ่งการปกป้องตนเองโดยการปฏิบัติตามผู้บริหาร

2.4 มิติเน้นการหลีกเลี่ยง คือ องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรม การแสดงออกที่เน้นการลงโทษเมื่อทำงานผิดพลาด แต่เมื่อทำงานประสบผลสำเร็จ ไม่ได้รับรางวัลอะไร ทำให้พนักงานเกิดความรับผิดชอบให้เท่า ๆ กันกับบุคคลอื่น และหลีกเลี่ยงการกระทำต่าง ๆ ที่อาจก่อให้เกิดความผิดพลาดในการทำงาน และการถูกตำหนิพนักงานทุกคน จะรู้สึกผิด ต่ำหนิตนเองและรู้สึกตนเองไม่มีคุณค่า เมื่อกระทำงานผิดพลาด ทุกคนหลีกเลี่ยง การทำงานหรือการปฏิบัติตัวที่ก่อให้เกิดการขัดแย้ง และความผิดต่าง ๆ เหตุการณ์ที่จะต้องตัดสินใจ พยายามหลีกเลี่ยงไปให้ผู้ร่วมงานหรือผู้บริหาร

3. ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว คือ องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออก ลักษณะผู้นำมุ่งเน้นงานและเน้นความต้องการด้านความ มั่งคั่งของพนักงาน ลักษณะการทำงานมุ่งเน้นอำนาจเห็นตรงกันข้ามแข่งขันชิงดีชิงเด่นต่อต้านและมุ่งเจ้าระเบียบ แบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ

3.1 มิติเน้นการเห็นตรงกันข้าม คือ องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกของออกการเผชิญหน้าอย่างมาก มีค่านิยมการบริหารที่เน้นการเจรจาต่อรองพนักงาน รู้สึกว่ามีคุณค่าถ้าได้แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ขาดการวางแผนล่วงหน้า การแก้ไขปัญหามุ่งเฉพาะหน้าก่อให้เกิดความขัดแย้งกับบุคคลอื่นอยู่เสมอ ๆ พนักงานจะแสดงถึงความขัดแย้งในลักษณะชอบสงสัยไม่ไว้วางใจบุคคลอื่น และแสดงอาการตำหนิและต่อต้านการเปลี่ยนแปลงหรือต่อต้าน ความคิดเห็นของผู้อื่นเสมอ ๆ

3.2 มิติเน้นอำนาจ คือ องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออก โครงสร้างการบริหารแบบไม่มีส่วนร่วม โดยมีพื้นฐานแบบเน้นอำนาจหน้าที่และ บทบาทของแต่ละคนอยู่ที่ตำแหน่งที่ดำรงอยู่ รางวัลที่ได้รับจากองค์การคือ การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่งได้ ควบคุมพนักงานที่มีระดับต่ำกว่า ทุกคนมีความต้องการที่จะได้ชั้นตำแหน่งที่สูงขึ้น และต้องการอำนาจเพื่อบำรุงรักษาความรู้สึกที่มั่นคง โดยการมุ่งเน้นที่ผลงานโดยใช้อำนาจหน้าที่ ชอบเป็นผู้มีเทศและสอนงานเพื่อนร่วมงาน

3.3 มิติเน้นการแข่งขัน คือ องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกของการแข่งขันที่ต้องการมีการแพ้ชนะ พนักงานต้องการชนะและดีกว่าคนอื่นทุกคนมุ่งการแข่งขันกันเพื่อรักษาความรู้สึกการมีคุณค่าของตนเองจากการแบ่งระดับในที่ทำงาน และวัดผลสำเร็จของการทำงานในรูปของผลงานมากกว่าดีกว่าผู้ร่วมงาน พนักงาน ทุกคนยอมรับลักษณะการทำงานที่มีการแข่งขัน และมีความเชื่อว่าการทำงานต้องมีการแข่งขันกันทำงานจึงจะประสบผลสำเร็จ

3.4 มิติเน้นความสมบูรณ์แบบ คือ องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกลักษณะเจ้าระเบียบ การทำงานอย่างหนักและยึดมั่นในระบบการทำงานอย่างละเอียดถี่ถ้วน แต่ได้รับผลงานและผลผลิตขององค์การน้อยมากและใช้ระยะเวลาานมากในการทำงานที่บรรลุเป้าหมายนั้น เน้นการทำงานที่มีระบบระเบียบอย่างละเอียด

การศึกษาการรับรู้ของผู้ประเมินองค์การคือการรับรู้ความคิด และแนวยึดถือปฏิบัติของผู้ร่วมงาน และมีความเข้าใจ รูปแบบการคิดของเขาเหล่านั้นอย่างไร ที่จะมีผลกระทบจากบรรทัดฐานขององค์การจากการศึกษารูปแบบวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของคูกและคณะ พบว่าวัฒนธรรมองค์การ ลักษณะสร้างสรรค์แสดงถึงวัฒนธรรมองค์การทางบวกที่ให้

ประสิทธิผลกับองค์การสูงสุด วัฒนธรรมองค์การทางบวก (Excellent Organization) วัฒนธรรมองค์การดังกล่าวคือลักษณะสร้างสรรค์ที่ให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของบุคคลในองค์การ ซึ่งมีวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งเน้นความสำเร็จ สัจการแห่งตน บุคคลและการกระตุ้น และมุ่งไมตรีสัมพันธ์ บุคลากรในวัฒนธรรมองค์การลักษณะนี้อธิบายถึงบรรยากาศขององค์การเป็นแบบเปิด และให้การสนับสนุนซึ่งกันและกันการทำงานมีลักษณะเป็นการทำงานเป็นทีมเน้นการประสานงานมีการพัฒนาบุคลากร และเป้าหมายความสามารถในการทำงานสูงบุคลากรในองค์การยอมรับแนวความคิดหรือการปรับตัวสร้างสรรค์กับสิ่งที่เกิดขึ้นใหม่ ๆ ในองค์การ มีการเปลี่ยนแปลง องค์การ และให้การตอบสนองกับการเปลี่ยนแปลงไปในทางดี ผู้บริหารในองค์การแบบนี้จะเป็นผู้นำที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ปรับเปลี่ยนองค์การให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา และจะเห็นได้ว่าพนักงานในองค์การเป็นปัจจัยที่สำคัญในการทำให้องค์การประสบผลสำเร็จ มีผลผลิตที่มีประสิทธิภาพ พนักงานมีความพึงพอใจในงานและมุ่งเน้นบุคคล โดยองค์การต้องมีลักษณะของวัฒนธรรมองค์การการทำงานแบบมุ่งความสำเร็จ มุ่งสัจการแห่งตน มุ่งบุคคลและการกระตุ้น และมุ่งไมตรีสัมพันธ์ ในทางตรงกันข้ามลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งมีในหลาย ๆ องค์การในปัจจุบันที่จำเป็นต้องมีการปรับปรุงองค์การ (Reorganization) เนื่องจากเกิดมีลักษณะวัฒนธรรมองค์การในรูปแบบนี้ คือ ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว และลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชาสูงมีบรรทัดฐานการทำงานที่ให้ความสำคัญกับความ ต้องการความมั่นคง-ผู้นำมุ่งงาน, ต้องการมั่นคง-ผู้นำมุ่งบุคคล ซึ่งมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งเน้นการเห็นพ้องด้วย ยึดระบบราชการการพึ่งพา การหลีกเลี่ยง เจ้าระเบียบ มุ่งการแข่งขัน ต้องการอำนาจ และมุ่งเห็นตรงกันข้ามนี้ในกรณีที่พนักงานมีความคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ หรือทำงานได้สำเร็จจะได้รับรางวัลเพียงเล็กน้อย แต่ตรงกันข้ามถ้ากระทำความผิด จะมีการ ลงโทษ คือ เน้นการเสริมแรงทางลบ ทำให้สร้างผู้บริหารที่จำเป็นต้องยึดการทำงานที่มีระเบียบกลัวการกระทำผิด และมุ่งเน้นงานสูง รวมถึงการคลุมเครือในบทบาท โครงสร้างการทำงานรวมทั้งการติดต่อสื่อสารที่ไม่มีคุณภาพจะทำให้บุคลากรในองค์การที่มีรูปแบบวัฒนธรรมองค์การลักษณะนี้ พึ่งพาผู้บริหารมากที่สุด การที่ไม่มีหน่วยการสรรหา บำรุงรักษา และพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบที่ดี เช่น การนิเทศพนักงานใหม่ อบรมฝึกงานพนักงานเพียงเล็กน้อย และการจูงใจผู้บริหารเพียงเล็กน้อย ไม่มีการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานและให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์การ ในการสนับสนุน ความก้าวหน้า การช่วยเหลือ การส่งเสริม และไม่มีไมตรีสัมพันธ์กับทุก ๆ ฝ่าย ทำให้องค์การมีลักษณะของวัฒนธรรมองค์การในทางลบ ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การนี้ก่อให้เกิดความเครียดในการทำงานสูง ความพึงพอใจในงานลดลง และมีส่วนสัมพันธ์อย่างสูงกับการลาออกไอนย้ายของพนักงานใน

องค์การและพบว่ารูปแบบวัฒนธรรมแบบตั้งรับ-เอื้อยชา และแบบตั้งรับ-ก้าวร้าว จะมีลักษณะ บุคลิกภาพขององค์การ คือหลีกเลี่ยงจากความผิด, เน้นความคงที่ ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงและปฏิบัติงานใน รูปแบบเก่า ๆ ที่เคยทำกันมาเน้นการตรวจสอบหน้าที่และระเบียบวินัยซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวนำมาซึ่งผลสำเร็จขององค์การลดต่ำลง เช่น ในองค์การระบบราชการ ต่าง ๆ ซึ่งจะทำให้การริเริ่มสร้างสรรค์และพัฒนาบุคลากรน้อยลง

งานวิจัยนี้มองวัฒนธรรมขององค์การคือตัวแปรควบคุม ในมุมมองของวัฒนธรรมตามการรับรู้ตัวแปรควบคุม สามารถที่จะสำรวจได้จากการวิจัยเชิงปริมาณ โดยให้ความหมายของวัฒนธรรม คือ หนทางของการรับรู้, การปฏิบัติและพฤติกรรมการแสดงออก, ค่านิยมและบรรทัดฐานในการทำงานพนักงานในองค์การเป็นปกติ ซึ่งเป็นข้อตกลงพื้นฐานที่เป็นส่วนสำคัญในการปรับเปลี่ยนองค์การ, การคิดการปฏิบัติและความเชื่อร่วมกัน และการถามถึงบรรทัดฐานและความคาดหวังของพฤติกรรมของบุคคลในองค์การนั้น ๆ จากพฤติกรรมการแสดงออกบรรทัดฐานและการมองของพนักงานเป็นแนวทางในการจัดหาทิศทาง การติดต่อสื่อสารที่ทำให้องค์การอยู่รอดและประสบผลสำเร็จ และจัดหารูปแบบและเลือกพฤติกรรมที่เหมาะสมต่อไปซึ่งการมองว่าวัฒนธรรมเป็นการรับรู้ ขั้นตอนผู้บริหารสามารถยึดเป็นรูปแบบทางบวก ซึ่งมีประโยชน์ทั้ง 2 ทาง คือ ทั้งองค์การและของพนักงาน

วัฒนธรรมขององค์การมีปัจจัยหลายรูปแบบ บางวัฒนธรรมเข้มแข็งคือ อยู่ในทิศทางบวกและเป็นพฤติกรรมที่สร้างสรรค์และมีจุดมุ่งหมาย เช่น การทำงานเป็นทีม, และการยึดวัตถุประสงค์ร่วมกัน ซึ่งเหตุผลนี้จะทำให้องค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูง แต่ถ้าวัฒนธรรมอ่อนแอหรือเป็นแนวทางลบ เช่น มีการแข่งขัน และมีข้อต่อต้านอยู่ตลอดเวลา องค์การนั้นจะมีวัฒนธรรมที่อ่อนแอ ความรู้สึกร่วมและตรงกันของค่านิยมความคาดหวังของตนเองกับองค์การไม่ชัดเจน ทำให้เกิดสับสนในการทำงานและคุณภาพงานลดลงได้

การศึกษาวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของ Chaffee และ Tierney

วัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของ ชาฟฟี และ เทียร์เนย์ (Chaffee, Tierney, 1988) ศึกษาวัฒนธรรมองค์การของสถาบันอุดมศึกษา ศึกษาวัฒนธรรมองค์การของสถาบันอุดมศึกษา ทั้งสองมีความเชื่อว่า วัฒนธรรมองค์การจะดำเนินไปในลักษณะที่เรียกว่า มีสภาพสมดุลแบบพลวัต คือ มีการเปลี่ยนแปลงของมิติทั่วไป 3 ประการของวัฒนธรรม ได้แก่ ลักษณะโครงสร้าง ค่านิยม และสิ่งแวดล้อมที่กำหนด และมิติเหล่านี้ยังแปรผันไปตามบริบทที่สำคัญอีก 3 อย่าง คือ กาล เทศะ และการสื่อสาร

ความหมายของมิติทางวัฒนธรรมชาวพีและเทียร์เนย์ อธิบายดังนี้

1. ลักษณะโครงสร้าง หมายถึง วิธีการต่าง ๆ ที่องค์การจะทำงานได้สำเร็จ หมายรวมถึงแผนการ วิธีการงบประมาณ และกลไกของการบริหาร ซึ่งมีได้หมายถึงเพียงบทบาทและความสัมพันธ์ตามสายงานบริหารเท่านั้น แต่ได้รวมเอากระบวนการทำงานเข้าไปด้วย ได้แก่ ลักษณะการตัดสินใจทั้งที่เป็นงานในภารกิจประจำวัน และการวางแผนระยะยาว การรายงานผลตามสายงานบังคับบัญชา การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของผู้ร่วมงาน จนทำให้งานผ่านจากหน่วยหนึ่งไปยังอีกหน่วยหนึ่ง บทบาทหน้าที่ของปัจเจกบุคคล เส้นทางการสื่อสาร และสารสนเทศซึ่งเป็นตัวกำหนดบทบาทเหล่านั้น และที่ถือว่าสำคัญมากในมิตินี้คือ การตัดสินใจและบทบาทภาวะผู้นำ

2. สิ่งแวดล้อม หมายถึง วัตถุประสงค์ บุคคล เหตุการณ์ ความต้องการ และอุปสรรคหรือข้อจำกัดขององค์การ สิ่งแวดล้อมที่กำหนดจะอยู่ในกรอบของข้อเท็จจริงที่อยู่ในความสนใจขององค์การ และให้ความสำคัญกับความสามารถขององค์การที่จะกำหนดสิ่งแวดล้อม โดยผ่านการอธิบาย และความสนใจที่ได้เลือกสรรแล้ว

3. ค่านิยม หมายถึง ความเชื่อ บรรทัดฐาน และการจัดลำดับความสำคัญที่สมาชิกขององค์การยึดถือ เน้นความสำคัญเฉพาะกับค่านิยมที่เหมาะสมกับองค์การและรวมถึงค่านิยมที่เป็นความสอดคล้องร่วมของกลุ่ม ค่านิยมเหล่านี้จะปรากฏอยู่ในปณิธานของสถาบัน คุณลักษณะและทิศทางการนำของผู้นำปณิธานของสถาบันจะกำหนดความเข้าใจร่วมกัน ทำให้สมาชิกรู้ว่าสถาบันสามารถทำอะไร และไม่ทำอะไร ช่วยบอกเหตุผลและเกณฑ์ ตลอดจนการกำหนดมาตรฐานพฤติกรรมและการวิพากษ์ตรวจสอบตนเอง

สำหรับสาระสำคัญ ที่เป็นบริบทของมิติทางด้านวัฒนธรรม ซึ่งได้แก่ กาล เทศะ และการสื่อสาร มีความหมายดังนี้

กาละ ได้แก่ เวลา ซึ่งสัมพันธ์กับประวัติ ประเพณี และคุณลักษณะของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมขององค์การ อาทิ สมาชิกมีความไม่ฝันจะมีอนาคตที่ดี แต่ละคนทำงานก้าวหน้าไปตามลำดับในแต่ละกิจกรรม

เทศะ หมายถึง บริบทที่มีอิทธิพลต่อการกระทำความสัมพันธ์ เหตุการณ์ ฯลฯ เช่น ความสัมพันธ์ชิดใกล้ระหว่างบุคคลภายในองค์การ และระหว่างองค์การกับหน่วยงานอื่น ๆ สิ่งเหล่านี้จะประกอบกันเป็นสารสนเทศอันมีคุณค่าเกี่ยวกับโครงสร้าง สิ่งแวดล้อมและค่านิยมขององค์การ

การสื่อสาร จัดเป็นเครื่องมือพื้นฐานสำหรับการถ่ายทอดความคิดและการกระทำ ช่วยให้สมาชิกได้รับรู้และตีความการเป็นอยู่ในชีวิต ถือเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับ

วัฒนธรรมองค์การ การพูด การเขียน และการกระทำ ล้วนเป็นตัวชี้แนะแนวทางให้เข้าใจมิติทางวัฒนธรรมได้ดีขึ้น

จากทัศนะเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การดังกล่าวมานี้ ทำให้ Tierney (1988) เสนอว่า กรอบที่เหมาะสมสำหรับศึกษาวัฒนธรรมองค์การของสถาบันอุดมศึกษา ควรประกอบด้วยแนวมโนทัศน์ 6 ประการ ซึ่งเขาอธิบายโดยใช้คำถามเป็นตัวออกข้อขยาย ดังนี้

1. สิ่งแวดล้อม องค์การนิยามสิ่งแวดล้อมของสถาบันไว้อย่างไร เจตคติต่อสิ่งแวดล้อมเป็นเช่นไร

2. ปณิธานของสถาบัน กำหนดปณิธานกันอย่างไร ปณิธานสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับสิ่งอื่น ๆ อย่างไร ใช้ปณิธานเป็นหลักในการตัดสินใจหรือเปล่า คนส่วนมากให้การยอมรับหรือไม่เพียงใด

3. การขัดเกลาทางสังคม สมาชิกใหม่เรียนรู้สังคมในองค์การได้อย่างไร การขัดเกลาทางสังคมสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับสิ่งอื่น ๆ อย่างไร อะไรที่จำเป็นต้องรู้เพื่อความอยู่รอดขององค์การ

4. สารสนเทศ อะไรคือสารสนเทศ ใครมีสารสนเทศ จะเผยแพร่สารสนเทศไปอย่างไร

5. ฤกษ์โลบาย จะถึงจุดตกลงตัดสินใจกันได้อย่างไร ใช้ฤกษ์โลบายอะไร ใครเป็นคนตัดสินใจ มีผลเสียอย่างไรเมื่อตัดสินใจผิด

6. ภาวะผู้นำ องค์การคาดหวังอะไรจากผู้นำ ใครคือผู้นำ มีผู้นำประเภทเป็นทางการและไม่เป็นทางการหรือไม่

การศึกษาวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของ Schein

Schein ได้ทำการคัดเลือกมิติสำคัญ 5 มิติ ที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งเป็นคติฐานเบื้องต้นที่เกิดขึ้นในองค์การและคติฐานเบื้องต้นเหล่านี้ มิติที่แสดงออกถึงวัฒนธรรมองค์การ มิติทั้ง 5 นั้น ได้แก่ ความสัมพันธ์ของมนุษย์ที่มีต่อธรรมชาติ ลักษณะของความจริงและความถูกต้อง ลักษณะของธรรมชาติมนุษย์ ลักษณะของการกระทำของมนุษย์ และลักษณะของสัมพันธภาพระหว่างมนุษย์ โดยมีรายละเอียดของมิติต่าง ๆ ดังนี้

1. ความสัมพันธ์ของมนุษย์ต่อธรรมชาติ (Humanity's Relationship to Nature)

ความสัมพันธ์ของมนุษย์ต่อธรรมชาติ โดยศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสภาพแวดล้อมว่ามีลักษณะใด เป็นความสัมพันธ์ในลักษณะอยู่ภายใต้อิทธิพลของสิ่งแวดล้อมอยู่เหนืออิทธิพลของสิ่งแวดล้อม หรือปรับตัวให้เข้ากันได้กับสิ่งแวดล้อม โดยการ

หาแนวทางที่เหมาะสม การศึกษาความสัมพันธ์ดังกล่าวจะพิจารณาจากการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ภารกิจ และงานหลักของสถาบัน ซึ่งถือเป็นการปรับตัวของสถาบันต่อ สภาพแวดล้อม และรวมไปถึงสภาพทางเทคโนโลยี การเมือง เศรษฐกิจ และสังคม วัฒนธรรม ด้วย

2. ลักษณะของความจริงและความถูกต้อง (Nature of Reality and Truth)

จะเกี่ยวข้องกับการกำหนดและการค้นหาความจริงนี้เป็นส่วนสำคัญของ วัฒนธรรม ซึ่งจะเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ต่อธรรมชาติ ไชน์ ได้แบ่ง ระดับของความเป็นจริงออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. ความเป็นจริงภายนอก (external physical reality) ซึ่งเกี่ยวข้อง กับสิ่งที่พิสูจน์ หรือพิจารณาได้จากสิ่งที่เป็นรูปธรรม หรือพิสูจน์ได้โดยหลักการทางวิทยาศาสตร์

2. ความเป็นจริงทางสังคม (social reality) เป็นสิ่งที่สมาชิกของกลุ่มเห็นพ้อง ต้องกัน ยอมรับในสิ่งนั้น ๆ คนภายนอกอาจมิได้รับรู้ เช่น คติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของ สมาชิกในองค์การ วิถีชีวิตในองค์การนั้น ๆ ซึ่งเป็นความเชื่อของสมาชิกในกลุ่ม

3. ความจริงของแต่ละบุคคล (individual reality) เป็นสิ่งที่เกิดจากการเรียนรู้ ของแต่ละบุคคล ซึ่งได้จากประสบการณ์ที่แต่ละคนรับรู้มา

ข้อความจริงในระดับต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่สมาชิกในกลุ่มกำหนดขึ้นอาจนำมา กำหนดถึงรูปแบบความจริงที่เกิดขึ้น ซึ่ง Weber (อ้างใน Schein, 1985) ได้กำหนดไว้ดังนี้

1. หลักเกณฑ์ที่ไม่มีข้อพิสูจน์ (Pure dogma) ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของประเพณี นิยมและหรือความเชื่อทางศาสนา

2. หลักเกณฑ์ที่เห็นได้ชัดเจนขึ้น (revealed dogma) ซึ่งได้แก่ การยอมรับใน บุคคลที่มีระดับสติปัญญาเหนือกว่า ผู้นำ หรือผู้มีอำนาจเหนือกว่า

3. ความถูกต้องที่เกิดจากเหตุผลทางกฎหมาย (rational legal) ซึ่งกำหนดขึ้น ในแต่ละสังคม

4. ความถูกต้องซึ่งเป็นผลจากการอภิปรายโต้แย้ง (conflict and debate)

5. ความถูกต้องซึ่งเป็นผลจากการได้ประพฤติปฏิบัติมาแล้ว เป็นสิ่งที่เกิดขึ้น จริงจากการกระทำ (purely pragmatic criterion)

6. ความถูกต้องที่เป็นผลจากการพิสูจน์โดยหลักการทางวิทยาศาสตร์ (scientific method)

3. ลักษณะของธรรมาตมมนุษย์

“มนุษย์” (Human) เป็นสิ่งสำคัญในการศึกษาวัฒนธรรมของสถาบันต่าง ๆ โดยจะศึกษาถึงสัญชาติญาณพื้นฐานและพฤติกรรมของสมาชิกในสถาบัน ลักษณะของธรรมาตมมนุษย์นั้นจะหมายถึงการมองถึงลักษณะของสมาชิกและผู้บริหาร ว่ามีลักษณะอย่างไรและควรจะมีลักษณะอย่างไร การรับรู้เกี่ยวกับลักษณะของสมาชิกในสถาบัน อาจพิจารณาถึงลักษณะของสมาชิกโดยพื้นฐาน พิจารณาสมาชิกในฐานะคนดีมีความรับผิดชอบหรือคนเลวที่ต้องการการควบคุม (MacGregor, 1960) และอาจพิจารณาถึงความต้องการของสมาชิกอันเป็นสิ่งจูงใจให้เกิดพฤติกรรมที่แตกต่างกัน ตามแนวคิดของ Maslow ซึ่งธรรมาตมของมนุษย์หรือของสมาชิกในสถาบัน จะเป็นมิติที่สำคัญในการพิจารณาวัฒนธรรมของสถาบันนั้น ๆ

4. ลักษณะของการกระทำของมนุษย์

Kluckhohn และ Strodtbeck (1961) กล่าวว่า การกระทำของมนุษย์ที่แตกต่างกันเป็นผลจากวัฒนธรรม ซึ่งมีจุดเน้นเกี่ยวกับการกระทำของมนุษย์ใน 3 ลักษณะ

1. เน้นการกระทำ (doing orientation) ซึ่งเชื่อว่ามนุษย์เป็นผู้กระทำ มีอำนาจเหนือธรรมชาติจะสามารถควบคุมหรือจัดการธรรมชาติได้ เน้นการประพฤติปฏิบัติตามสภาพความเป็นจริง อีกทั้งยังเชื่อว่ามนุษย์สามารถทำอะไรที่สมบูรณ์แบบได้

2. เน้นสภาพที่เป็นอยู่ปัจจุบัน (being orientation) โดยเชื่อว่าธรรมชาติมีอำนาจเหนือการกระทำของมนุษย์ มนุษย์ไม่สามารถหลีกเลี่ยงอำนาจของธรรมชาติและต้องยอมรับตามสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ที่นี่และเดี๋ยวนี้ ยอมรับในสิ่งที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน

3. เน้นการกระทำที่กำลังจะเกิดขึ้น (being in becoming) จะเกี่ยวข้องกับแนวคิดของการเป็นเอกัตบุคคล ที่จะปรับตัวให้สอดคล้องเข้ากันได้กับธรรมชาติ ซึ่งบุคคลจะต้องมีการสัมผัส มีสมาธิ และควบคุมสิ่งต่าง ๆ แนวคิดนี้จะเน้นการพัฒนาตนเอง การตระหนักในคุณค่าของตน การบรรลุถึงศักยภาพของบุคคล อาจกล่าวได้ว่าจุดเน้นนี้จะเน้นถึงชนิดของ กิจกรรมแต่ละกิจกรรมที่มีเป้าหมายในตนเองที่จะพัฒนาโดยวิธีการต่าง ๆ ด้วยตนเอง ในลักษณะของการผสมผสานสิ่งทั้งหลายทั้งปวงเข้าด้วยกัน

5. ลักษณะของสัมพันธภาพระหว่างมนุษย์

สิ่งสำคัญสิ่งหนึ่งและถือเป็นพื้นฐานของวัฒนธรรมใด ๆ ก็ตาม คือสัมพันธภาพของสมาชิกของกลุ่มกับคนอื่น ๆ ความสัมพันธ์นี้เป็นสิ่งสำคัญ เพราะสมาชิกในองค์การในฐานะมนุษย์ย่อมมีความต้องการความมั่นคงปลอดภัย ความรักใคร่ผูกพันกัน ความสัมพันธ์

ของสมาชิกในองค์การนี้เป็นสิ่งที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นสิ่งสำคัญ และยอมรับว่าอิทธิพลต่อวิธีการดำเนินงานขององค์การอันจะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ

Schein (1985) ชี้ให้เห็นว่าคติฐานดังกล่าวที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของมนุษย์จะช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ ในองค์การได้ และชี้ให้เห็นถึงลักษณะบางประการเกี่ยวกับความสัมพันธ์ภายในองค์การซึ่งอาจแสดงให้เห็นในลักษณะต่าง ๆ กัน เช่น ลักษณะการใช้อำนาจ (power) การมีอิทธิพลต่อกัน (influence) และสายการบังคับบัญชา (hierarchy) ตลอดจนลักษณะของความสนิทสนม (intimacy) ความรัก (love) และสัมพันธ์ภาพระหว่างกลุ่ม (peer relationship)

ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับอำนาจ อิทธิพลและสายการบังคับบัญชาถือเป็นรูปแบบของประเภทการใช้อำนาจซึ่งดำเนินการอยู่ในองค์การ อาจแบ่งชนิดของความสัมพันธ์เชิงการใช้อำนาจออกเป็นระบบต่าง ๆ คือ อัตตาธิปไตย (autocratic) ลักษณะปกครองแบบครอบครัวหรือปกครองแบบพ่อกับลูก (paternalist) ระบบที่ปรึกษา (consultative) หรือระบบประชาธิปไตย (democratic) ระบบการมีส่วนร่วมและการใช้อำนาจร่วมกัน (participative & powersharing) แบบการกระจายอำนาจ (delegative) หรือระบบการปกครองตนเอง (abdication) บางกลุ่มอาจร่วมมิติของ "ความเป็นวิชาชีพ" หรือความสัมพันธ์เชิงผู้ร่วมงาน (collegian relationship) ในหมู่สมาชิกซึ่งจะรวมตัวกันด้วยสิทธิและคุณธรรม เช่น ความสัมพันธ์เชิงวิชาชีพ ในบุคลากรทางกฎหมาย และกลุ่มบุคลากรทางการแพทย์

Schein ยังได้เสนอแนะว่าเพื่อให้เกิดความเข้าใจและมองภาพขององค์การได้อย่างครอบคลุม ควรทำการศึกษาเพิ่มเติมทั้งในสิ่งที่มนุษย์คิดและสร้างขึ้น ไม่ว่าจะข้อมูลต่าง ๆ ขององค์การ เหตุการณ์ ประวัติ ความเป็นมาขององค์การ โดยประเด็นในการศึกษาจะเกี่ยวกับภารกิจและกลยุทธ์ เป้าหมาย วิธีการปฏิบัติ การประเมินและการแก้ไข ตลอดจนเกี่ยวกับภาษาและแนวความคิดที่ใช้ในองค์การ ความผูกพันระหว่างสมาชิก อำนาจและสถานภาพ ความรักใคร่ผูกพัน การให้สิ่งตอบแทนหรือทำโทษ ซึ่งเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมภายนอกและการบูรณาการภายใน เพื่อความอยู่รอดขององค์การ

วัฒนธรรมองค์การในประเทศไทย

การทำงานนั้นเป็นพฤติกรรมทางสังคมของมนุษย์เป็นพฤติกรรมทางวัฒนธรรม เพราะการทำงานเป็นพฤติกรรมที่ต้องการบรรลุตามเป้าประสงค์ วัฒนธรรมทำงานจึงเป็นปัจจัยที่กำหนดรูปแบบ วิธีการ ตลอดจนแรงกระตุ้นในการทำงาน ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพของงานโดยตรง (ไพศาล ไกรสิทธิ์, 2524)

พฤติกรรมการทำงานของข้าราชการไทย

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

1. พวกไต่บันได (climbers) พวกนี้มีพฤติกรรมในการแสวงหาอำนาจ ผลประโยชน์ ความก้าวหน้าและชื่อเสียงเกียรติยศเป็นแรงจูงใจสำคัญ หน่วยงานหรือองค์การที่เขาสังกัดอยู่ เปรียบเสมือนเครื่องมือที่จะนำไปสู่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เท่านั้น บางครั้งเขาจำเป็นต้องเหยียบบาผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อผลประโยชน์ อำนาจ เกียรติยศ และความก้าวหน้าของ ตนเอง

2. อนุรักษ์นิยม (conservers) ได้แก่ บุคคลที่แสวงหาความมั่นคงและความสะดวกสบายต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ไม่กล้าทำงานประเภทเสี่ยง ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อหน้าที่การงานของตน นิยมปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ระเบียบแบบแผนธรรมเนียมเก่า ๆ เพราะเชื่อว่าสิ่งเหล่านี้จะไม่ทำให้การปฏิบัติงานของตนเสี่ยงต่อความผิดพลาด ซึ่งจะมีผลต่อการสูญเสียตำแหน่ง อำนาจ ผลประโยชน์และเกียรติยศ

3. ผู้แนะนำ (Advocates) คนประเภทนี้มองคนในแง่ดี ชยันต์แข็ง ซื่อสัตย์ และรับผิดชอบต่อหน้าที่การงาน อุทิศตนให้กับวัตถุประสงค์ขององค์การ และมุ่งทำงานเป็นทีมกับบุคคลทั่วไปในองค์การ ผู้แนะนำมุ่งผลสำเร็จของงานในเกณฑ์ที่สูง และชอบเปลี่ยนแปลงงานในความรับผิดชอบในทางที่ดีขึ้นเสมอ

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

5. รัฐบุรุษ (Stateman) เป็นผู้เสียสละอุทิศเวลาให้แก่องค์การ มีความซื่อสัตย์จริงใจต่อทุกคน แต่เป็นการทำงานปิดทองหลังพระ คนทั่วไปจึงไม่ค่อยเห็นคุณงามความดีต่อเมื่อเขาจากองค์การไปแล้ว คนส่วนใหญ่จึงจะทราบความเป็นรัฐบุรุษของเขา

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

1. คนเลี้ยงงาน แนวความคิดของบุคคลประเภทนี้ ได้แก่ การแสวงหาความก้าวหน้าโดยไม่ทำงาน ทำงานพอให้เสร็จ ๆ ผ่านไปอย่างรวดเร็ว ขอบมอบงานให้คนอื่นทำแทนไปเรื่อย ๆ โดยไม่มีความรับผิดชอบ

2. อาศัยผลประโยชน์ เป็นนักอวยโอกาส อาศัยหลักใช้คนอื่นทำงานแทนหาความชอบจากงานของคนอื่นเป็นผู้ที่ขาดความคิดริเริ่ม ผู้ได้บังคับบัญชาของคนประเภทนี้ต้องทำงานทุกอย่าง

3. คนทำงานหนัก มีแนวความคิดที่มุ่งแต่งงาน ไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ที่ตนจะได้รับตอบแทน

ข้าราชการไทยแบ่งออกเป็น 11 ประเภท ตามที่ อรุณ วัชรธรรม (2533) ศึกษาไว้ ดังนี้คือ

1. พวกเขาตัวรอดไปวัน ๆ พวกนี้ทำงานโดยไม่ทราบและไม่ประสงค์จะทราบวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของหน่วยงาน ไม่มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่การงาน ไม่ยึดมั่นต่อกฎเกณฑ์หรือระเบียบข้อบังคับ แต่จะทำงานพอให้ผ่านไปวัน ๆ เท่านั้น เป็นพวกที่ชอบมาสายกลับเร็ว และแอบใช้เวลาของราชการไปปฏิบัติภารกิจส่วนตัว

2. พวกเขาเหล่านั้น คนประเภทนี้ยึดมั่นในระเบียบแบบแผนเก่า ๆ ที่เคยปฏิบัติมา และไม่ว่ากฎเกณฑ์ข้อบังคับเหล่านั้นจะเปลี่ยนแปลงไปแล้วนานเท่าใดก็ตาม เขาก็คงฝังใจอยู่กับวิธีการทำงานเก่า ๆ ที่เคยชิน และมักจะนำเอามาอ้างต่อผู้อื่นด้วยความภาคภูมิใจเสมอ คนพวกนี้ไม่มีพิษมีภัยต่อผู้ร่วมงานโดยตรง แต่จะเป็นตัวขัดขวางการพัฒนาองค์กร แต่เนื่องจากเป็นผู้ที่มองปัญหาอย่างแคบ ๆ มีขีดความสามารถจำกัด และก้าวไม่ทันกับวิวัฒนาการใหม่ ๆ ของหน่วยงาน จึงปฏิบัติงานได้อย่างไม่มีประสิทธิภาพ

3. พวกแก่งคนเดียว ได้แก่ พวกที่ถือความคิดเห็นของตัวเองเป็นใหญ่คนพวกนี้ไม่ยอมรับฟังความเห็นของคนอื่น และจะพยายามยึดยึดแนวคิดของตนเองให้ผู้อื่นทำตาม ถ้าถูกปฏิเสธเขาก็จะไม่ให้ความร่วมมือในด้านการทำงานจะรวบงานไว้ทำเพียงคนเดียว ผลตามมาก็คือ ความล่าช้าในการปฏิบัติหน้าที่นั่นเอง

4. พวกขวางโลก มีนิสัยชอบเอาชนะคนอื่น ไม่มีการร่วมมือประสานงาน ไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมและเพื่อนร่วมงานในองค์กรเดียวกันได้ และไม่ว่าความคิดของคนอื่นจะเป็นอย่างไร คนพวกนี้มักชอบทำตัวขวางทางคนอื่น ประเภทมือไม่พายแต่เอาเท้าราน้ำ ส่วนงานในหน้าที่รับผิดชอบของตนก็ทำไปเพียงวัน ๆ โดยมิได้มุ่งความสำเร็จอย่างแท้จริง

5. พวกพอพระ แนวความคิดในการปฏิบัติงานของคนประเภทนี้ คือ ไม่ยอมสร้างศัตรู เขาเป็นคนไม่มีอุดมคติ ไม่มีจุดยืน ไม่ยึดถือหลักเกณฑ์ข้อบังคับใด ๆ อย่างเคร่งครัด แต่

จะพยายามคล้อยตามและเอาใจทั้งผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา และเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นก็มักจะหาทางออกด้วยการประนีประนอม

6. พวกศักดินา คนพวกนี้ปฏิบัติหน้าที่โดยยึดหลักว่าข้าราชการคือ คนของพระมหากษัตริย์ และเป็นชนชั้นปกครอง มิได้มีความสำคัญว่าแท้ที่จริงแล้วข้าราชการคือผู้ที่จะต้องให้บริการและรับใช้ประชาชน เพราะเงินเดือนของข้าราชการ เป็นสิ่งที่ได้มาจากภาษีอากรของประชาชน เขาจะคิดว่าตนเองคือนายของประชาชน

7. พวกทะเยอทะยาน คนพวกนี้จะพยายามทำทุกสิ่งทุกอย่างเพื่อให้ได้เลื่อนขั้นเลื่อนยศ เลื่อนตำแหน่ง และพุ่งไปสู่สุดยอดขององค์การ เขาชอบประจบสอพลอนาย บางครั้งจะยอมสละทรัพย์สินส่วนตัวเพื่อแลกกับความเจริญก้าวหน้าของตนเอง เช่น ชื่อของขวัญมีค่าหรือให้บริการส่วนตัวต่าง ๆ แก่ผู้บังคับบัญชา เขาจะมีข้อคิดเห็นหรือนโยบายใหม่ ๆ เสนอผู้บังคับบัญชาอยู่ตลอดเวลา โดยมีเป้าหมายสร้างความประทับใจ

8. พวกจวยโอกาส คนประเภทจวยโอกาสมีลักษณะทั่ว ๆ ไป คล้ายกับพวกทะเยอทะยาน แต่เป้าหมายของการรับราชการมิได้อยู่ที่ความสำเร็จก้าวหน้าทางอาชีพการงานเพียงประการเดียว หากยังหวังลาภและสิ่งตอบแทนในรูปของทรัพย์สินเงินทองด้วย คือเป็นพวกที่ต้องการทั้งเงินและกลองนั่นเอง เขาจะทุจริตตบโกยหาประโยชน์อันมิชอบมิควรโดยใช้ตำแหน่งหน้าที่

9. พวกปิดทองหลังพระ มีความเข้าใจต่อเพื่อนร่วมงานและองค์การ ถ่อมตัวเป็นกันเองกับประชาชนผู้มาติดต่อ อุทิศตนเองเพื่อความสำเร็จขององค์การ แต่วิธีปฏิบัติงานของเขาเป็นไปในรูปปิดทองหลังพระ ซึ่งคนส่วนใหญ่มักไม่ค่อยเห็นความสำคัญ ยกเว้นผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานที่ ใกล้ชิดเท่านั้น

10. พวกเสื่อหิว เป็นคนที่ไม่สนใจนโยบายและประสิทธิภาพของการทำงาน มุ่งแต่จะกอบโกยผลประโยชน์เพื่อตนเองอย่างแท้จริง คนประเภทนี้จะทุจริตรีดไถเขาจะทำทุกสิ่งแม้จะเป็นเรื่องที่ขัดต่อกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับหรือหลักจริยธรรมก็ตาม

11. พวกอุดมการณ์ เป็นพวกที่ยึดมั่นในอุดมการณ์ มีเป้าหมายของการทำงานที่เด่นชัด เขาจะเสียสละความสุขส่วนตัวเพื่อบริการรับใช้ประชาชน ต่อสู้อุปสรรคต่าง ๆ อย่างเข้มแข็ง มีเหตุมีผลสุ่มรอบคอบ ก่อนทำอะไรต้องศึกษาข้อมูลอย่างละเอียดรอบคอบก่อนแล้วจึงวางแผนเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ จะทำหน้าที่อย่างผู้ที่มีความรับผิดชอบสูง มีความคิดริเริ่ม กล้าเปลี่ยนแปลงในด้านดี แต่ถ้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปเพื่อประโยชน์ของคนเพียงบางคนบางกลุ่ม เขาก็จะต่อต้านอย่างไม่เกรงกลัว คนประเภทนี้ถ้าอยู่ในองค์การที่มีผู้บริหารซึ่งมีแนวความคิดไปในทางเดียวกัน ก็จะประสบความสำเร็จในการรับราชการ

ดารณี วงศ์อยู่น้อย (2525) ได้ศึกษาถึงบุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง (Achievement) จะมีพฤติกรรมดังนี้ คือ

1. กล้าเสี่ยงพอสมควร
2. มีทักษะในการจัดระบบงาน
3. มีระดับความทะเยอทะยานสูง
4. ตั้งระดับความคาดหวังไว้สูง
5. อุดทนทำงานที่ยากได้เป็นเวลานาน
6. เล็งเห็นการณ์ไกล และมีแผนระยะยาว
7. เลือกเพื่อนร่วมงานที่มีความสามารถเป็นอันดับแรก
8. ต้องการทราบแน่ชัดว่า การตัดสินใจของคนมีผลอย่างไร
9. ยืนยันแข็งในการทำงานที่ต้องใช้สมองขบคิด และงานไม่ซ้ำแบบใคร
10. ชอบทำงานให้เสร็จตามความพอใจของตน ไม่ชอบให้ใครมาบงการ
11. มักเลือกทำในสิ่งที่เป็นไปได้และเหมาะสมกับความสามารถ
12. มุ่งที่จะกระทำกิจกรรมต่าง ๆ ให้สำเร็จมากกว่าทำเพื่อหลีกเลี่ยงความล้มเหลว
13. เมื่องานที่กำลังทำอยู่ถูกขัดจังหวะ หรือถูกรบกวนจะพยายามทำต่อไปให้เสร็จ
14. จะทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุตามมาตรฐานของตน ไม่มุ่งรางวัลหรือ

ชื่อเสียง

15. คิดว่าทุกสิ่งจะสำเร็จลงได้ด้วยความตั้งใจจริง และการทำงานจริงของตน ไม่ใช่เกิดจากโอกาสและไม่เชื่อในสิ่งมหัศจรรย์

บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ จะมีลักษณะพฤติกรรมดังนี้

1. มักผัดวันประกันพรุ่ง
2. มักขาดระบบในการทำงาน
3. ชอบทำงานตามคำสั่งของผู้อื่น
4. ทำงานไม่ค่อยเสร็จตามกำหนด
5. ขาดความตั้งใจจริงในการทำงาน
6. มักไม่ตั้งความคาดหวังในผลสำเร็จจากการทำงาน
7. ชอบทำงานเพียงเพื่อพอเสร็จ ไม่สนใจในคุณภาพของงาน
8. ชอบคอยรอรับความช่วยเหลือจากเพื่อน หรือบุคคลอื่น
9. ขณะทำงานถ้าถูกรบกวนจะไม่สามารถทำงานต่อไปได้
10. เชื่อว่าบุญวาสนาจะทำให้งานที่ทำอยู่ประสบความสำเร็จได้

11. มุ่งหวังรางวัลหรือชื่อเสียงมากกว่าความสำเร็จของงาน
12. เมื่อประสบอุปสรรค มักหลีกเลี่ยง ไม่กล้าเผชิญอุปสรรคนั้น ๆ

จากการศึกษาของ พรรณราย ทรัพย์ประภา (2529) พบว่า การทำงานจะสัมฤทธิ์ผลและบรรลุเป้าประสงค์ได้เพียงใดนั้น ย่อมมีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมการทำงานด้วย วัฒนธรรมการทำงาน จึงเป็นวิถีทางการทำงานที่สามารถไปสู่ความสำเร็จ หรือเป็นปัญหาอุปสรรคที่ไม่อาจสู่เป้าประสงค์ได้ ซึ่งขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมการทำงานของแต่ละบุคคล และจากการศึกษาของ ดุสิต หวันเหลี่ยม (2530) สรุปได้ว่า วัฒนธรรมการทำงานก่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผลพร้อมทั้งสนองเป้าประสงค์ มี 7 องค์ประกอบ คือ ความรักงาน ความขยันหมั่นเพียร ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความมีระเบียบวินัย ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ความมีมนุษยสัมพันธ์ และความมีสามัคคีธรรม

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมการทำงานของคนไทยและข้าราชการไทย มีทั้งบุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงและต่ำ ถ้าองค์การใดที่มีพนักงานหรือข้าราชการที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง มุ่งเน้นความสำเร็จขององค์การ และมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ ในทางตรงกันข้ามถ้าองค์การใดพนักงานหรือข้าราชการมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ จะมีผลทำให้องค์การนั้นประสิทธิภาพลดลงและองค์การไม่พัฒนา

วัฒนธรรมองค์การของสถาบันการศึกษาพยาบาล

แนวคิดเรื่องวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งสำคัญ ที่ทุกองค์การได้ให้ความสนใจและเห็นความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การเป็นอย่างมาก เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง วัฒนธรรม วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีดังกล่าว ทำให้เกิดปัญหาต่าง ๆ เกิดขึ้นมากมาย เช่น สภาพความต้องการกำลังคน การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลในด้านต่าง ๆ ซึ่งปัญหาที่เกิดขึ้นได้ชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการปรับปรุงพัฒนาองค์การให้สอดคล้องกับความเจริญก้าวหน้าของวิทยาการสมัยใหม่

ในปัจจุบันสถาบันการศึกษาพยาบาล ได้ประสบกับปัญหาสำคัญหลายประการ ดาราพร คงจา (2534) ได้ทำการศึกษาความต้องการวิทยากรในวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกองงาน วิทยาลัยพยาบาล สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่า มีปัญหาด้านคุณภาพและปริมาณของคณาจารย์คือ ด้านคุณภาพพบว่า สัดส่วนคุณวุฒิของอาจารย์ระดับ

ปริญญาตรี : โท : เอก ไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานทบวงมหาวิทยาลัยกำหนด ซึ่งเกณฑ์มาตรฐานทบวงมหาวิทยาลัย กำหนดคุณวุฒิอาจารย์ปริญญาตรี : โท : เอก ควรเป็น 2.5 : 5.5 : 2.0 (คณะกรรมการศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล, 2536) ปัจจุบันสัดส่วนคุณวุฒิของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุขมีคุณวุฒิปริญญาตรี : ปริญญาโท : ปริญญาเอก เท่ากับ 8.25 : 1.48 : 0.04 (กองงานวิทยาลัยพยาบาล, 2536) ด้านปริมาณอาจารย์ พบว่า มีอัตราส่วนจำนวนอาจารย์ต่อนักศึกษาพยาบาลไม่สอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานที่ทบวงมหาวิทยาลัยกำหนดคือ 1 : 8 ถึง 1 : 4 (คณะกรรมการศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล, 2536) อาจารย์ต่อนักศึกษาวิทยาลัยพยาบาล ในสังกัดกองงานวิทยาลัยพยาบาลเท่ากับ 1 : 18 (กองงานวิทยาลัยพยาบาล, 2536) ซึ่งเป็นอัตราส่วนที่สูง และยังมีอัตราการสูญเสียอาจารย์จากการโอน ย้าย ลาออก และอื่น ๆ เพิ่มขึ้นทุกปี ดังนี้ ปี พ.ศ. 2531 สูญเสียร้อยละ 1 : 21 พ.ศ. 2534 สูญเสียร้อยละ 5.76 พ.ศ. 2536 สูญเสียร้อยละ 4.88 เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดการขาดแคลนอาจารย์มากขึ้น สอดคล้องกับ ภัทรา เล็กวิจิตรธาดา (2529) ที่พบว่า มีอาจารย์ไม่เพียงพอต่อความต้องการในแต่ละสาขาวิชา

จากปัญหาการขาดแคลนวิทยากร ทำให้ภาระงานทั้งการสอนภาคทฤษฎีและปฏิบัติเพิ่มขึ้น การทำงานหนักของวิทยากร จึงมีความสัมพันธ์กับความรู้สึกท้อถอยหมดกำลังใจ ความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองและความมุ่งหวังต่อความสำเร็จลดลง ซึ่งภาวะการขาดแคลนวิทยากรมีแนวโน้มจะสูงขึ้นตามความต้องการพยาบาลในสถานพยาบาลทั้งภาครัฐและเอกชนที่สูงขึ้น โดยพบว่าอัตราการโอนย้ายและลาออกของวิทยากรเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 1.76 เป็น 7.43 ระหว่างปี 2531 - 2533 (เดือนใจ ชันติสิทธิ์, 2535) นอกจากนี้ยังมีปัญหาด้านคุณวุฒิของวิทยากร มีการลาศึกษาต่อน้อยเพียงวิทยาลัยละ 2 - 3 คน ไม่มีทุนในการศึกษาต่อต่างประเทศ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งวิทยากร มีการกำหนดกรอบอัตรากำลังได้ทำให้จำกัดความก้าวหน้าทางวิชาการ การขาดโอกาสในการพัฒนาตนเองโดยการศึกษาค้นคว้า อาจารย์ไม่มีเวลาเพื่อเขียนตำราและงานวิจัย เนื่องจากมีภารกิจที่มากในวิทยาลัย เพราะปัญหาการขาดแคลนคนและมีกิจกรรมร่วมกับชุมชนที่วิทยาลัยตั้งอยู่ ปัญหาดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของวิทยากรในวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่ต่ำลง โดยเฉพาะด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน สภาพการทำงานที่หนักและค่าตอบแทนที่น้อย(คณะกรรมการสาธารณสุข สภาผู้แทนราษฎร, 2537)

และจากผลการวิจัยของ จวีวรรณ สัตยธรรม (2537) พบว่า ขวัญและกำลังใจในของอาจารย์พยาบาลอยู่ในระดับต่ำ โดยเฉพาะวิทยาลัยพยาบาลที่มีขนาดใหญ่ ทั้งนี้เนื่องมาจากลักษณะการบริหารงาน และโครงสร้างการบริหารงานเป็นไปในรูปแบบของการรวม

อำนาจทำให้สายงานและสายการบังคับบัญชาซ้ำซ้อน การติดต่อสื่อสารหรือความสัมพันธ์ในหน่วยงานระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปได้ไม่ทั่วถึงและไม่คล่องตัว การจัดโครงสร้างองค์การในสถาบันการศึกษาพยาบาลได้มีการจัดโครงสร้างโดยแบ่งแยกตามสาขาวิชาในแต่ละสาขาวิชา จะมีความแตกต่างกันในลักษณะของงาน (โสภิตา พิณิจ, 2532) สอดคล้องกับ นิษฐิตา สันะขุนางกูร (2530) พบว่า สาขาวิชาที่แตกต่างกัน จะมีการปฏิบัติการพยาบาลที่แตกต่างกัน ซึ่งลักษณะของการจัดการเรียนการสอนทางพยาบาลต้องอาศัยศาสตร์และศิลปะทางการพยาบาล รวมทั้งศาสตร์อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเป็นพื้นฐาน จึงเน้นการสอนเนื้อหาในแต่ละสาขาวิชาให้มีความผสมผสาน เพื่อที่จะนำความรู้ที่นำมาถ่ายทอดให้กับนักศึกษาได้ครอบคลุม (จินตนา ยูนิพันธุ์, 2528) ดังนั้นจึงจำเป็นที่อาจารย์พยาบาลจะต้องมีการทำงานร่วมกันแต่ละสาขาวิชา แต่ด้วยภาระงานที่มาก ทำให้อาจารย์พยาบาลต่างรีบทำงานแข่งกับเวลา เพื่อให้ความรับผิดชอบสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย อาจารย์ไม่ค่อยมีเวลาพบปะสังสรรค์กัน หรือติดต่อสื่อสารกันอย่างเพียงพอ สอดคล้องกับ วิเชียร ทวีลาภ (2535) กล่าวว่า อาจารย์พยาบาลเป็นผู้ที่มีลักษณะความเป็นนักวิชาการสูง ซึ่งความเป็นนักวิชาการสูงทำให้การปฏิบัติงานเน้นความมีอิสระ (Autonomy) สูงกว่าองค์การอื่น ดังนั้นการรับรู้ปัญหาและการตัดสินใจในการปฏิบัติงานจึงอาศัยจากทฤษฎีที่เรียนรู้มากกว่าประสบการณ์จริง เป็นเหตุให้เกิดความขัดแย้ง ขาดความร่วมมือในการทำงานร่วมกัน ซึ่ง ทิพวรรณ ตั้งวงศ์กิจ (2537) กล่าวว่าสาเหตุของข้อขัดแย้งต่าง ๆ ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ

จากการศึกษาของ Cooke (1991) พบว่า การที่องค์การจะประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับลักษณะวัฒนธรรมเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งประกอบด้วยมิติเน้นความสำเร็จ มิติสังการแห่งตน เน้นบุคคล และการกระตุ้น และมิติไมตรีสัมพันธ์ ที่บ่งบอกถึงความเข้มแข็งของวัฒนธรรมองค์การนั้น ๆ สอดคล้องกับ ดุสิต หวันเหลิม (2530) ที่กล่าวว่า การที่องค์การเจริญก้าวหน้าขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมการทำงานของคนในองค์การ ซึ่งมีคุณสมบัติหลายประการ ได้แก่ ความรักงาน ความขยันหมั่นเพียร ความมีระเบียบวินัย ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความรับผิดชอบ ต่อหน้าที่ ความสามัคคีธรรม ในทางตรงกันข้ามถ้าลักษณะวัฒนธรรม มีลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว ซึ่งประกอบด้วยนี้ มิติเน้นการแข่งขัน มิติเน้นอำนาจ มิติเน้นการเห็นตรงกันข้าม และมิติเน้นกฎระเบียบ หรือลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา ซึ่งประกอบด้วย มิติเน้นเห็นพ้องด้วย มิติเน้นกฎระเบียบ มิติเน้นการพึ่งพา และมิติเน้นการหลีกเลี่ยง ซึ่งจะมีผลกระทบอย่างยิ่งต่อองค์การ จากการศึกษาของ นวลอนงค์ ศรีธีรรัตน์ (2534) พบว่า วัฒนธรรมองค์การของฝ่ายการพยาบาลประกอบไปด้วย การทำงานด้านสัมพันธภาพการทำงาน ด้านลักษณะงานที่รับผิดชอบและการทำงานด้านระบบบริหารคือ

1. วัฒนธรรมการทำงานด้านสัมพันธภาพ ได้แก่ สัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา สัมพันธภาพนี้มุ่งที่การมีมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ให้สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่น ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข เข้ากับคนอื่นได้ และร่วมมือร่วมใจกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานได้ โดยเน้นการมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในทีมมีเป้าหมายที่งานของกลุ่มระบบการประสานติดต่อกันและการสร้างกลุ่มงาน สัมพันธภาพเป็นไปในเชิงเพื่อนงาน และสัมพันธภาพระหว่างวิชาชีพ ซึ่งลักษณะงานของอาจารย์ต้องติดต่อกับบุคลากรต่าง ๆ การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงานจึงเป็นสิ่งสำคัญในการทำงาน รวมถึงการได้รับแรงสนับสนุนทางสังคมจากทีมงาน ซึ่งแรงสนับสนุนทางสังคมนี้ หมายถึง พฤติกรรมการสนับสนุนด้านต่าง ๆ ในสังคมที่ทำให้บุคคลได้รับความพึงพอใจ

2. วัฒนธรรมด้านลักษณะการทำงาน ได้แก่ สภาพการทำงานด้านกายภาพ คือ สภาพแวดล้อมในการทำงาน สภาพการทำงานที่เกี่ยวกับด้านจิตอาารมณ์ คือความเป็นอิสระในการทำงาน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การพัฒนาตนเองปริมาณงานที่ต้องรับผิดชอบ สภาพการทำงานที่เกี่ยวกับสังคม คือ สัมพันธภาพและการสนับสนุนจากผู้บริหารและผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา

3. วัฒนธรรมการทำงานด้านระบบบริหาร ประกอบด้วย 5 มิติคือ

1) ภาวะผู้นำ ผู้บริหารมีหลายรูปแบบคือ ผู้บริหารที่มีรูปแบบการบริหารแบบชอบวางอำนาจหรือชอบควบคุมผู้อื่น และผู้บริหารที่ชอบอยู่เฉย ๆ ไม่กระตือรือร้นในการทำงานเพราะผู้บริหารประเภทนี้ จะขาดความไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา ขาดการสนับสนุน การให้กำลังใจ การมอบหมายงานให้ตัดสินใจแต่ไม่ให้อำนาจ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน เกิดความสับสน ขัดแย้งในการทำงานและก่อให้เกิดความเหนื่อยหน่ายในการทำงานได้

2) การติดต่อสื่อสาร การติดต่อสื่อสารที่ไม่ชัดเจน ไม่เพียงพอ ข้อมูลที่ออกมาคลุมเครือ ทำให้ผู้รับข่าวสารเกิดความสับสน ไม่เข้าใจและพยายามข้อมูลจากแหล่งอื่นโดยการติดต่อแบบไม่เป็นทางการ ซึ่งในบางครั้งข่าวสารที่ได้รับอาจบิดเบือนไปจากความเป็นจริง ก่อให้เกิดผลเสียต่อหน่วยงานได้

3) การนิเทศงาน การขาดผู้รับผิดชอบติดตามงานที่มีความเข้าใจงานและปัญหาของงาน ขาดผู้ที่มีความตั้งใจจริงที่จะให้คำปรึกษา คำแนะนำ และช่วยเหลือแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานและปรับปรุงงานให้ดีขึ้นมีประสิทธิภาพ ผู้ปฏิบัติงานจึงต้องเผชิญกับปัญหาและ

ต้องตัดสินใจเองโดยขาดการสนับสนุนจากผู้มีเทศ ซึ่งบางครั้งก็ไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ก็เป็นสาเหตุหนึ่ง ที่ก่อให้เกิดเป็นค่านิยมในการทำงานที่หลีกเลี่ยงปัญหาได้ เนื่องจากกลัวข้อผิดพลาดที่เกิดจากการทำงาน

4) แบบแผนของงาน แบบแผนที่ไม่เอื้อให้บุคคลมีอำนาจในการตัดสินใจได้ด้วยตัวของเขาเอง หรือขาดโอกาสในการเสนอแนวความคิด ข้อคิดเห็นเพื่อปรับปรุงการทำงาน ในส่วนนี้ยังรวมถึง กฎระเบียบ นโยบาย และแผนงาน เพราะหากไม่ชัดเจน ทำงานโดยขาดแผนงานทำให้การปฏิบัติไร้ทิศทาง งานซ้ำซ้อนสิ้นเปลืองงบประมาณ กำลังคน และเวลา

5) สภาพแวดล้อมของงาน ในที่นี้หมายถึง ทักษะคติ ค่านิยมที่ชุมชนหรือองค์กรในชุมชนมีต่อหน่วยงาน ซึ่งหากมีทักษะคติในทางบวก การปฏิบัติงานมีการประสานงานกันดี มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การบริการเป็นไปด้วยความสะดวก ผลดีจะเกิดขึ้นกับผู้มารับบริการ ซึ่งสภาพแวดล้อมด้านนี้ทั้งการติดต่อสื่อสารและการประสานงานระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งหากคลุมเคลือไม่ทราบเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงานจะก่อให้เกิดความเหนื่อยหน่าย และส่งผลกระทบต่อคุณภาพในการทำงานได้

สถาบันการศึกษาพยาบาลมีจำนวนมากขึ้นในปัจจุบัน ซึ่งแต่ละแห่งก็มีความแตกต่างกันในด้านขนาดขององค์กร มีทั้งขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก และจำนวนบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสถาบันการศึกษาพยาบาล รวมทั้งสังกัดที่แตกต่างกัน เช่น สังกัดกระทรวงสาธารณสุข สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย สังกัดเอกชน สังกัดกระทรวงกลาโหม สังกัดกระทรวงมหาดไทย สังกัดสภาวิชาชีพ และสังกัดกรุงเทพมหานคร ย่อมต้องมีความเชื่อ ค่านิยมในการทำงาน บรรยากาศในการทำงาน รูปแบบภาวะผู้นำ การวางแผน และแนวประพฤติปฏิบัติที่แตกต่างกัน (ศิริพร ดันติพูลวินัย, 2537) ซึ่งสอดคล้องกับ (Rousel, 1990) ที่พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำการติดต่อสื่อสาร ลักษณะงาน สิ่งแวดล้อม โครงสร้างองค์กร ปรัชญา ภารกิจหลัก ระเบียบ ประเพณีต่าง ๆ ในโรงพยาบาลสังกัดแตกต่างกัน มีผลทำให้วัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกันด้วย และจากการจัดโครงสร้างองค์กรในสถาบันการศึกษาพยาบาลได้มีการจัดโครงสร้างแบ่งตามสาขาวิชาการปฏิบัติงานพยาบาล ซึ่งในแต่ละสาขาวิชาจะมีความแตกต่างกันในลักษณะของงาน โสภิตา ทัดพิณิจ (2532) ซึ่งสอดคล้องกับ Kratina (1990) พบว่า วัฒนธรรมการทำงานมีความสัมพันธ์กับการลาออก และความพึงพอใจในงานแต่ละสาขาวิชา การปฏิบัติงานไม่เท่ากัน ดังนั้น สังกัดของสถาบันการ

ศึกษาพยาบาล และสาขาวิชาการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ย่อมมี แนวคิด ค่านิยม ความเชื่อ แนวประเพณีปฏิบัติ บรรทัดฐานในการทำงาน และรูปแบบวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกัน

ดังนั้น การศึกษาลักษณะของวัฒนธรรมองค์การของสถาบันการศึกษาพยาบาลจึงมีความสำคัญ เพื่อทราบรูปแบบวัฒนธรรมองค์การของสถาบันการศึกษาพยาบาลเป็นอย่างไร ค่านิยม แนวคิด บรรทัดฐาน การประเพณีปฏิบัติร่วมกันในสภาพการศึกษาพยาบาล ลักษณะการแสดงออก พฤติกรรมบุคลากรในองค์การ มีลักษณะอย่างไร เพื่อให้ได้ข้อความรู้ใหม่และแนวทางการแก้ไข ปัญหาการขาดแคลนบุคลากร รวมทั้งพัฒนาบุคลากร และพัฒนาองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลง สำหรับผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้อง อันจะส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาพยาบาลในอนาคตต่อไป

เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาวรรณกรรมต่าง ๆ พบงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การดังต่อไปนี้

ผลงานวิจัยในประเทศไทย

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

ความเชื่อเกี่ยวกับการทำงานของคนไทย

1. การทำงานและการหาความสนุกเป็นกิจกรรมที่สามารถทำร่วมกันได้
2. การทำงานเพื่อการเปลี่ยนแปลงและเอาชนะสภาวะแวดล้อมเป็นการกระทำที่

เป็นไปได้อย่าง

3. การทำงานเพียงอย่างเดียวไม่ใช่ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ชีวิตการทำงานประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว

4. การสะสมทรัพย์อันหามาได้จากการทำงานไม่ใช่สิ่งจำเป็นที่ต้องการทำ

ค่านิยมเกี่ยวกับการทำงานของคนไทย

1. ต้องการงานที่ไม่ต้องให้ความพยายามอย่างสม่ำเสมอ
2. ต้องการงานที่ไม่ต้องรับผิดชอบ

3. ต้องการงานที่ไม่ต้องเสี่ยง

4. ต้องการงานมีอิสระ

พฤติกรรมเกี่ยวกับการทำงานของคนไทย

1. ไม่มีการวางแผนในการทำงาน

2. มีสมรรถภาพในการที่จะทำงานคนเดียว

3. ไม่มีประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม

4. ไม่มีวินัยในการทำงาน

นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้กล่าวถึงความจำเป็นของลักษณะวัฒนธรรมการทำงาน ดังนี้

1. ในการพัฒนานั้น การวางแผนเพื่อการทำงานเป็นสิ่งจำเป็นมาก เพราะจะทำให้ผลของการพัฒนาได้รับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผน เป็นไปตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ สังคมที่ขาดการวางแผนการทำงานจะเป็นสังคมที่พัฒนาได้ยาก คนไทยที่มีลักษณะการทำงานเช่นนี้ ถือเป็นลักษณะที่ควรได้รับการเปลี่ยนแปลง

2. คนไทยมีสมรรถภาพในการทำงานคนเดียวเป็นพฤติกรรมที่ควรส่งเสริมเพราะไม่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา แต่ถ้าการทำงานคนเดียวเกิดจากการมุ่งผลประโยชน์ส่วนตน การมีความคิดในลักษณะนี้ถือว่าเป็นอันตรายอย่างยิ่งต่อการทำงานร่วมกัน ตามแนวทางการพัฒนาสังคม

3. ในการพัฒนานั้น การทำงานเป็นกลุ่มเป็นพฤติกรรมที่มีความจำเป็นมาก เพราะก่อให้เกิดพลังงานและทุนอย่างมหาศาล การทำงานร่วมกันเป็นพฤติกรรมที่จะต้องปรากฏอยู่ในทุกกระบวนการพัฒนาของทุกระบบ การทำงานของคนไทยในลักษณะที่ขาดการรวมกลุ่มจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การพัฒนาสังคมยังไม่ได้ผลเท่าที่ควรหรือยังอยู่ในลักษณะที่ชักช้า

4. วินัยในการทำงาน การทำงานอย่างมีระเบียบวินัยนั้น ช่วยให้การงานมีประสิทธิภาพ เกิดความสุขต่อผู้ร่วมงาน การทำงานที่ขาดระเบียบวินัยทำให้การทำงานขาดเป้าประสงค์ที่ชัดเจน การทำงานไม่สม่ำเสมอไม่มีระบบที่แน่นอน การมีพฤติกรรมในการทำงานที่ขาดระเบียบวินัยถือว่าเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาสังคมไทย

เจลีเยว บุรีภักดี (2526) ได้ศึกษาวัฒนธรรมการทำงานของคนไทยดังนี้

1. คนไทยต้องการงานที่มีอิสระการมีค่านิยมเกี่ยวกับการทำงานในลักษณะนี้เป็นความต้องการของคนในสังคมอุตสาหกรรม การที่คนไทยมีค่านิยมในลักษณะนี้ จึงเป็นเรื่องที่ควรสนับสนุนแต่การสนับสนุนความต้องการทำงานที่อิสระ ควรมีเหตุผลและมีขอบเขต

เพราะความต้องการอิสระของคนไทยมีอัตราค่อนข้างสูง จนบางครั้งทำให้ขาดระเบียบวินัยในการทำงานร่วมกัน โดยต่างคนต่างก็ทำตามที่ตนพอใจจะทำ ซึ่งแน่นอนว่าการทำงานที่มีอิสระโดยไม่มีขอบเขต เช่นนี้ย่อมจะไม่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันเป็นอย่างยิ่งและขัดกับแนวทางการพัฒนาที่กระทำกันอยู่ในปัจจุบัน

2. คนไทยต้องการการทำงานที่ไม่ต้องรับผิดชอบ การมีค่านิยมเกี่ยวกับการทำงานในลักษณะนี้ จะมีผลให้บุคคลทำงานแต่เพียงให้เสร็จ ทำงานเพียงให้พ้นจากภาระที่ได้รับมอบหมายไม่ต้องการความสมบูรณ์ การขาดความรับผิดชอบทำให้งานเสร็จช้า ถ้ามองในแง่ของการพัฒนา ลักษณะความต้องการการทำงานด้วยความรับผิดชอบมีความสำคัญมาก ความไม่ต้องการที่จะทำงานในลักษณะดังกล่าวของคนไทยเป็นลักษณะที่ไม่เอื้อต่อการพัฒนาอย่างหนึ่งที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงแก้ไข

3. คนไทยไม่มีวินัยในการทำงาน ความมีระเบียบวินัยในการทำงานเป็นลักษณะที่จำเป็นสำหรับคนในสังคมพัฒนา เพราะความมีวินัยเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้การทำงานคนเดียวหรือเป็นกลุ่มมีประสิทธิภาพ การทำงานอย่างมีวินัยทำให้ผู้ทำงานร่วมกันเกิดความปกติสุข การที่คนไทยไม่มีวินัยในการทำงาน แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมการทำงานที่ขาดเป้าหมาย ขาดความสม่ำเสมอและขาดระบบที่แน่นอน มีผลทำให้การพัฒนาในระบบต่าง ๆ ดำเนินไปได้อย่าง การมีพฤติกรรมการทำงานที่ขาดระเบียบวินัยจึงเป็นอุปสรรคอย่างมากต่อการพัฒนาสังคมไทย

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

วรพจน์ สุทธิสัย (2536) ศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์การกับการบริหารงานตามฐานคติของดักลาสแมคเกรเกอร์ โดยศึกษาเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การขององค์การหรือหน่วยงานที่ผู้บริหารมีฐานคติในการบริหารงานตามทฤษฎี X กับวัฒนธรรมองค์การขององค์การหรือหน่วยงานที่ผู้บริหารมีฐานคติในการบริหารงานตามทฤษฎี Y ของ McGregor ผลการศึกษา พบว่า วัฒนธรรมองค์การขององค์การที่ผู้บริหารมีฐานคติในการบริหารงานตามทฤษฎี Y เอื้อต่อการดำเนินงานขององค์การมากกว่าวัฒนธรรมองค์การขององค์การที่ผู้บริหารมีฐานคติในการบริหารงาน ตามทฤษฎี X

ประเสริฐ จริญญากุล (2536) วิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การจากพฤติกรรมของกลุ่มผู้บริหารและคณาจารย์ ในการบริหารงานหลักของสถาบัน โดยอาศัยกรอบความคิด 6 ประการ คือ สิ่งแวดล้อม ปณิธานของสถาบันยุคโลบาย สารสนเทศ การขัดเกลาทางสังคม และภาวะผู้นำ ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์การของวิทยาลัย มีลักษณะเด่นของรูปแบบวัฒนธรรม ราชการ และรูปแบบวัฒนธรรมครอบครัว อาจารย์มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสูง ผูกพันกันด้วยความเชื่อถือศรัทธาปฏิบัติตามแนวประเพณี ยึดนโยบายจากกรรมการผู้บังคับบัญชาและกระทรวงศึกษาธิการมาปฏิบัติและตัดสินใจอยู่ในกรอบของกฎ ระเบียบของทางราชการ ปณิธานของสถาบัน คือการเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่นที่มีผลการปฏิบัติชัดเจนในรูปของการกระจายโอกาสทางการศึกษาแก่ผู้ด้อยโอกาส ให้บริการทางวิชาการแก่สถาบันการศึกษาในท้องถิ่น และการทำนุบำรุงวัฒนธรรมท้องถิ่น ผู้บริหารแสดงภาวะผู้นำในลักษณะของที่ปรึกษา และผู้ประสานงานสอดคล้องยุคโลบายหลัก คือ การให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลและองค์การเปลี่ยนแปลงเพื่อการขยายฐานทางวิชาการที่เน้นการผลิตบัณฑิต

วิบูลย์ ชูรินทร์ (2536) ศึกษาเปรียบเทียบวัฒนธรรมการทำงานของผู้บริหารและอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง ตามตัวแปร เพศ ประสบการณ์ ในการดำรงตำแหน่งและขนาดของโรงเรียน เพื่อทราบปัญหาและข้อเสนอแนะ ในการที่จะปรับปรุงวัฒนธรรมการทำงานของผู้บริหารและอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพัทลุง ผลการศึกษาว่า วัฒนธรรมการทำงานของอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาด้านเพศและขนาดของโรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ .01 ตามลำดับ

วรนุช เนตรพิศาลวนิช (2538) ศึกษาวัฒนธรรมองค์การของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลของรัฐบาล กรุงเทพมหานคร จำแนกตามรายลักษณะสร้างสรรค์ ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา และลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว และเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การของฝ่ายการพยาบาล จำแนกตามขนาดและสังกัดขององค์การ ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรม องค์การของฝ่ายการพยาบาลจำแนกตามรายลักษณะ มีลักษณะสร้างสรรค์อยู่ในระดับค่อนข้างน้อย ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา อยู่ในระดับค่อนข้างมากถึงมาก ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด และวัฒนธรรมองค์การของฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลขนาดต่างก็มีลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา ของโรงพยาบาลสังกัดกรุงเทพมหานครมีมากกว่าโรงพยาบาลสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ในขณะที่วัฒนธรรมองค์การของฝ่ายการพยาบาล ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว และลักษณะสร้างสรรค์ในโรงพยาบาลสังกัดสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย สังกัดกระทรวง

มหาดไทย สังกัดกรุงเทพมหานคร สังกัดกระทรวง สาธารณสุข และสังกัดกระทรวงกลาโหม
ไม่มีความแตกต่างกัน

ผลงานวิจัยในต่างประเทศ

Clark (1972) ได้ศึกษาวัฒนธรรมขององค์การในสถาบันอุดมศึกษา 3 วิทยาลัยใน
สหรัฐอเมริกาโดยศึกษาจากข้อมูลเอกสารประวัติความเป็นมาและพัฒนาการของวิทยาลัย
ร่วมกับการสัมภาษณ์คณาจารย์เกี่ยวกับความเข้าใจร่วมเกี่ยวกับความสำเร็จขององค์การ
โดยมีรากฐานทางประวัติศาสตร์ขององค์การที่ทำให้เกิดการผูกพันยึดเหนี่ยวทั้งภายในและ
ภายนอกองค์การ ซึ่งผู้ที่เชื่อถือจะมีความจงรักภักดีมีความภาคภูมิใจ และแสดงความมี
เอกลักษณ์ตามเรื่องราวความสำเร็จนั้น ๆ และได้อธิบายถึงบทบาทความเชื่อและความ
จงรักภักดีในองค์การของวิทยาลัย ที่ช่วยเสริมสร้างการพัฒนาองค์การ

Dill (1982) ได้ศึกษาพบว่าการบริหารสถาบันมีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมขององค์การ
โดยยอมรับทัศนะทางวัฒนธรรมว่าประกอบด้วย องค์ประกอบที่มีลักษณะเฉพาะ คือ
ความเชื่อ สัญลักษณ์ และพิธีกรรม ดังนั้นคุณลักษณะอย่างหนึ่งในการบริหารสถาบัน คือ
การบริหาร ความหมาย และการบูรณาการทางสังคม การบริหารความหมายได้แก่ การร่วม
ใช้ความเชื่อและลักษณะประเพณีขององค์การ มาเป็นหลักในการประสานความเข้าใจ และ
ควบคุมความจงรักภักดี การผูกพันต่อหน้าที่ และการอ้างเอกลักษณ์ ส่วนการบูรณาการ
ทางสังคม หมายถึง การสร้างการผูกพันยึดเหนี่ยวภายในขององค์การ โดยใช้กลไกการสื่อสารทำ
ความเข้าใจกันในกลุ่มคณะและการส่งผลย้อนกลับในกิจกรรมของส่วนรวม ส่งเสริมการเรียนรู้
กระบวนการทางสังคมของปัจเจกบุคคล ให้เข้ากับระบบความเชื่อขององค์การ

Chaffee และ Tierney (1988) ได้ศึกษาวัฒนธรรมขององค์การของวิทยาลัยและ
มหาวิทยาลัยต่าง ๆ ในสหรัฐอเมริกา โดยมีกรอบแนวคิดวัฒนธรรมขององค์การ เน้นที่ภาวะผู้นำ
ของสถาบันความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยม โครงสร้างและสิ่งแวดล้อมที่กำหนด ภายใต้บริบท
ของกาลเทศะ และการสื่อสารทำความเข้าใจ ซึ่งได้อธิบายลักษณะการนำและการใช้
กุศโลบายของอธิการบดีในแต่ละสถาบัน และสรุปเสนอแนะสิ่งที่ผู้บริหารควรจะทำ

Cameron และ Ettington (1988) ได้ทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับวัฒนธรรมขององค์การ
ในองค์การทั่วไป พบว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะวัฒนธรรมขององค์การ กับความมี
ประสิทธิภาพ ซึ่งความเข้มแข็งทางวัฒนธรรม และความสอดคล้องของวัฒนธรรม มีความ
สัมพันธ์โดยตรงกับประสิทธิภาพขององค์การ ในเมื่อความเข้มแข็งทางวัฒนธรรม หมายถึง
การมีพลังทางวัฒนธรรมที่จะผลักดันให้เกิดความเชื่อไปในแนวเดียวกันและความสอดคล้อง

ทางวัฒนธรรม หมายถึง ความสอดคล้องเข้ากันได้ และความมีลักษณะเหมือน ๆ กันของ องค์ประกอบทางวัฒนธรรม และได้จำแนกประเภทวัฒนธรรมองค์การเป็น 4 แบบ คือ แบบ ครอบครัว (Clan) แบบราชการ (Hierachy) แบบการเฉพาะกิจ (Adhococracy) และแบบกลไกตลาด (Market) ซึ่งในแต่ละแบบจะมีแบบของผู้ผู้นำ (Leader Style) ความผูกพันยึดเหนี่ยวใน องค์การ (Bonding) และลักษณะสำคัญของกลยุทธ์ขององค์การ (Strategic emmphasis) แตกต่างกันอย่างออกไป และได้นำวัฒนธรรมองค์การทั้ง 4 แบบนี้ ไปตรวจสอบกับองค์การของ วิทยาลัยในสหรัฐอเมริกา 334 วิทยาลัย พบว่า ลักษณะวัฒนธรรมองค์การของวิทยาลัยเป็น แบบครอบครัวมากที่สุด รองลงไปคือแบบราชการ แบบการเฉพาะกิจ และแบบกลไกตลาด

Kuh และ Whitt (1988) เสนอแนะว่า กรอบขอบข่ายในการศึกษาวัฒนธรรมของ สถาบันอุดมศึกษา น่าจะวิเคราะห์เป็น 4 ระดับ คือ (1) ระดับสิ่งแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพล ส่งผลต่อสถาบัน (2) ระดับตัวสถาบัน ได้แก่ สารระสำคัญที่เป็นลักษณะเฉพาะ คุณลักษณะ ขององค์การ (3) ระดับกลุ่มวัฒนธรรมย่อยภายในสถาบัน เช่น คณาจารย์กลุ่มสังคมศาสตร์ และกลุ่มวิทยาศาสตร์ และ (4) ระดับผู้ปฏิบัติงานและแสดงบทบาทเฉพาะ เช่น บทบาทของ อธิการบดี

Tiemey (1988) ได้ทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับทัศนะทางวัฒนธรรมและวัฒนธรรม องค์การในสถาบันอุดมศึกษา และได้เสนอตัวแปรที่ใช้เป็นกรอบการศึกษา 6 ประการ คือ สิ่งแวดล้อมปณิธานของสถาบัน การขัดเกลาทางสังคม สารสนเทศ กลยุทธ์ และภาวะผู้นำ ตัวแปรทั้งหมดนี้ไม่ได้แยกกันโดยเด็ดขาด แต่มีส่วนที่สัมพันธ์กัน ทั้งนี้เพราะวัฒนธรรมเป็น องค์รวมที่เชื่อมโยงองค์ประกอบและบริบทต่าง ๆ

Gillmette (1992) ศึกษาวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิภาพ พบว่าประกอบด้วย รูปแบบการทำงานเป็นทีม ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานกับผู้บริหารมีความร่วมมือสูง การรับรู้ถึงการสนองตอบต่อการปรับตัวเข้ากับองค์การสูงขึ้น การรับรู้ของพนักงานต่อ ภาระกิจหลักขององค์การ การมีค่านิยมในการปฏิบัติงานที่ดี ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้มีผลต่อ ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันกับองค์การ การคงอยู่ในงานและความตั้งใจในการทำงาน

Brathwaite (1993) ศึกษาวัฒนธรรมองค์การว่าเป็นสิ่งคู่กับองค์การ ประกอบไป ด้วยค่านิยม พิธีการ เรื่องเล่า ข้อปฏิบัติต่าง ๆ ที่เป็นบรรทัดฐานให้คนที่ปฏิบัติงานยึดถือ ซึ่งมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของพนักงาน

Charlotte และ Linda (1993) พบว่า ลักษณะวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ (constructive Style) มีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านรูปแบบผู้นำ ความพึงพอใจในงาน การ

ปรับตัวเข้ากับองค์กร ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรในเชิงสร้างสรรค์ มีส่วนสำคัญในการพัฒนางานของบุคลากรและองค์กร ทำให้สมาชิกทุกคนในองค์กรทำงานอย่างมีความสุข ผูกพันกับองค์กร และสมาชิกและช่วยลดปัญหาการโอน ย้าย ลาออกได้

กรอบแนวคิดในการวิจัย

