

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของ
วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร สถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข โดยนำเสนอ
เรียงลำดับดังนี้

1. วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร
 - 1.1 ประวัติความเป็นมาของวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร
 - 1.2 ปรัชญา วิสัยทัศน์และพันธกิจของวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร
 - 1.3 สภาพปัจจุบันของวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร
 - 1.4 โครงสร้างการบริหารงานของวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร
 - 1.5 บทบาทหน้าที่ของวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร
 - 1.6 วัตถุประสงค์ของวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร
 - 1.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ
 - 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ
 - 2.2 ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ
 - 2.3 องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ
 - 2.4 หน้าที่และผลกระทบของวัฒนธรรมองค์การ
 - 2.5 การเปลี่ยนแปลงและการสร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์การ
3. แนวคิดในการศึกษาวัฒนธรรมองค์การ
 - 3.1 การศึกษาวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิภาพของโครงการวิจัย GLOBE
 - 3.2 การศึกษาวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของไชน์ (Schein)
 - 3.3 การศึกษาวัฒนธรรมองค์การตามกรอบความคิดของปีเตอร์ส และวอเตอร์แมน
 - 3.4 การศึกษาวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของค็อก และลาฟเฟอร์ตี
 - 3.5 การศึกษาวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของคาเมรอน และเอดคิงตัน
4. งานวิจัยที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ
5. สรุปและตัวแปรที่ศึกษา

6. หลักการและวิธีการที่ใช้ศึกษาวิจัย

6.1 เทคนิคเคสฟาย

6.2 การสัมภาษณ์กลุ่ม

วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร

ประวัติความเป็นมาของวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร

กระทรวงสาธารณสุขได้มีการขยายสถานบริการทุกระดับ โดยเฉพาะระดับท้องถิ่น อำเภอ และตำบล ตามนโยบายของรัฐบาลด้านสาธารณสุขสมัยจอมพล ป. พิบูลสงคราม (พ.ศ. 2494-2500) คือ “ส่งเสริม ช่วยเหลือประชากรในการอนามัยและการรักษาพยาบาล โดยจะปรับปรุงและจัดสร้างโรงพยาบาล สถานีอนามัย รวมทั้งจะดำเนินการให้มีแพทย์ พยาบาล ตลอดจนเวชภัณฑ์ให้มีปริมาณเพิ่มขึ้น จะช่วยเหลือประชาชนในทางป้องกันและบำบัดโรคต่าง ๆ รวมทั้งจัดสรรให้ประชากรได้ซื้อยารักษาโรคโดยสะดวกและราคาเหมาะสมตามสมควร” (กระทรวงสาธารณสุข, 2531, หน้า 110-111) เป็นผลให้แพทย์และเจ้าหน้าที่ในระบบขาดแคลน ไม่เพียงพอกับงานที่จะต้องดำเนินงานตามแผนงานและ โครงการ จึงได้พิจารณาผลิตบุคลากรระดับ ผู้ช่วย (Auxiliary Health Personnel) ได้แก่ พนักงานอนามัยและผดุงครรภ์ขึ้น เพื่อทำหน้าที่ให้บริการสาธารณสุขแบบผสมผสานในท้องถิ่นชนบท ซึ่งไม่มีแพทย์ไปปฏิบัติงานและเป็นการทำให้ประชาชนได้มีโอกาสเข้าถึงบริการ

การจัดตั้งวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร

พ.ศ. 2494 กระทรวงสาธารณสุข ได้จัดตั้งศูนย์อบรมและแสดงการปฏิบัติงานอนามัย จังหวัดชลบุรี เพื่ออบรมความรู้เจ้าหน้าที่อนามัยทุกประเภท

พ.ศ. 2500 เริ่มผลิตบุคลากรหลักสูตรพนักงานอนามัยเป็นรุ่นแรก ที่ศูนย์ชลบุรี หลักสูตร 1 ปี โดยรับผู้ที่มีความรู้ ม. 6 (ม.ศ. 3) เข้าศึกษา

พ.ศ. 2506 กรมอนามัยตั้งกองการศึกษาและฝึกอบรม และได้ผนวกเอาศูนย์อบรมและแสดงการปฏิบัติงานอนามัยจังหวัดชลบุรีเข้าเป็นส่วนหนึ่งของกองและเปลี่ยนชื่อศูนย์อบรมและแสดงการปฏิบัติงานอนามัยจังหวัดชลบุรี เป็นศูนย์ฝึกและอบรมอนามัยภาคกลาง จังหวัดชลบุรี และตั้งศูนย์ฝึกและอบรมอนามัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จังหวัดขอนแก่น โดยเริ่มทำการอบรมเจ้าหน้าที่สาธารณสุข ที่หน่วยควบคุมอุตสาหกรรม จังหวัดชลบุรี เป็นการชั่วคราว และในปี พ.ศ. 2507 จึงได้ย้ายไปดำเนินการที่จังหวัดขอนแก่น

พ.ศ. 2509 ตั้งศูนย์ฝึกและอบรมอนามัยภาคใต้ จังหวัดยะลา โดยเริ่มให้ทำการอบรมเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่หน่วยคุณะราศ จังหวัดราชบุรี เป็นการชั่วคราว และในปี พ.ศ. 2510 จึงได้ย้ายไปดำเนินการที่จังหวัดยะลา

พ.ศ. 2514 ตั้งศูนย์ฝึกและอบรมอนามัยภาคเหนือ จังหวัดพิษณุโลก ที่อำเภอวังทอง เปิดอบรมหลักสูตรพนักงานอนามัย

พ.ศ. 2517 ตั้งกองฝึกอบรมในสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข มีหน้าที่เกี่ยวกับบริหารด้านการศึกษาและฝึกอบรมเจ้าหน้าที่สาธารณสุข ของกระทรวงสาธารณสุข ทั้งระดับการศึกษาและฝึกอบรมก่อนประจำการศึกษาอบรมขณะปฏิบัติงานและการอบรมขณะประจำการ สำหรับบุคลากรสาธารณสุขของกระทรวงสาธารณสุข และของกระทรวงทบวงกรมอื่น ที่ต้องการรับการอบรมในด้านการสาธารณสุข เป็นผู้ประสานงานระหว่างสถาบันผู้ผลิตบุคลากรของแพทย์และสาธารณสุขทุกสถาบัน กับกระทรวงสาธารณสุข และเปลี่ยนชื่อศูนย์ฝึกและอบรมอนามัยภาคเป็นศูนย์ฝึกอบรมการสาธารณสุขภาค

พ.ศ. 2521 เปลี่ยนชื่อ ศูนย์ฝึกอบรมการสาธารณสุขภาคทั้ง 4 แห่ง เป็น วิทยาลัยการสาธารณสุขภาค โดยใช้ชื่อย่อว่า วสส. (Regional College of Public Health) ตั้งกักกองฝึกอบรมสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข

พ.ศ. 2537 ได้รับพระราชทานนามเปลี่ยนเป็น วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร และพระราชทานพระราชนุญาตให้อัญเชิญอักษรพระนามาภิไธย “สร” เป็นสัญลักษณ์ของวิทยาลัย

ปัจจุบันวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร ได้ดำเนินการทั้ง 7 จังหวัดได้แก่ จังหวัดชลบุรี จังหวัดขอนแก่น จังหวัดพิษณุโลก จังหวัดยะลา จังหวัดตรัง จังหวัดอุบลราชธานี และจังหวัดสุพรรณบุรี

ปรัชญา วิสัยทัศน์และพันธกิจของวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร

ปรัชญาของวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร ทั้ง 7 วิทยาลัยโดยภาพรวมแล้วมุ่งเน้นการผลิตและพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพ สร้างคนที่มีคุณธรรมและจริยธรรม เน้นกระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิต สร้างผลผลิตที่ตอบสนองความต้องการของชุมชน ตัวอย่างเช่นปรัชญาของวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดอุบลราชธานี “มุ่งผลิตและพัฒนากำลังคนด้านสุขภาพให้เป็นผู้ก่อปรด้วยความรู้ความสามารถด้านวิชาชีพ มีคุณธรรม จริยธรรมนำความรู้ที่ผสมผสานระหว่างศาสตร์และศิลป์ทางการสาธารณสุข และศาสตร์อื่นไปปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างมีคุณภาพ เพื่อตอบสนองความต้องการด้านสุขภาพของสังคม” (สถาบันพระบรมราชชนก, 2547, หน้า 9)

วิสัยทัศน์ของวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร ทั้ง 7 วิทยาลัย โดยภาพรวมแล้วมุ่งเน้นวิทยาลัยนำอยู่ เน้นการจัดการศึกษาและพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพและคุณธรรม เน้นศักยภาพ

และการปฏิบัติเชิงวิชาชีพเพื่อสนับสนุนระบบบริการสาธารณสุข ตัวอย่างเช่น วิสัยทัศน์ของวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดยะลา (สถาบันพระบรมราชชนก, 2547, หน้า 21)

“วิทยาลัยนำอยู่ เคียงคู่คุณธรรม เลิศล้ำวิชาการ
เชี่ยวชาญชุมชน มุ่งผลสัมฤทธิ์ ผลผลิตพึงประสงค์”

พันธกิจของวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร ผลิดำรงคนด้านสุขภาพ พัฒนาสมรรถนะกำลังคนด้านสุขภาพ วิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ บริการวิชาการด้านสุขภาพและบริการสาธารณสุขแก่สังคม ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม สนับสนุนการพัฒนาสิ่งแวดล้อม สังคมและประชาธิปไตย

จากการศึกษาปรัชญา วิสัยทัศน์ และพันธกิจของวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร พบว่าสามารถนำไปสู่ค่านิยมในด้านของการมุ่งผลสัมฤทธิ์ มุ่งอนาคต การมีคุณธรรมและจริยธรรม การบริการอย่างมีคุณภาพ รวมถึงความเป็นประชาธิปไตย

สภาพปัจจุบันของวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร

1. โครงสร้างของวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธรเป็นหน่วยงานหนึ่งที่สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งเปลี่ยนชื่อมาจากสถาบันพัฒนากำลังคนด้านสาธารณสุข โดยการรวมหน่วยงานที่มาจากสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข (กองฝึกอบรม กองงานวิทยาลัยพยาบาล มีวิทยาลัยพยาบาล 24 แห่ง วิทยาลัยการสาธารณสุขภาค (สิรินธร) 4 แห่ง) จากกรมการแพทย์ (วิทยาลัยพยาบาล ศรีธัญญา โรงเรียนเวชศาสตร์ โรงเรียนเซลล์วิทยา โรงเรียนรังสีการแพทย์ โรงเรียนการอุปถัมภ์ โรงเรียนพนักงานเภสัชกรรม และ โรงเรียนพนักงานวิทยาศาสตร์การแพทย์สาขาพยาธิวิทยา) จากกรมควบคุมโรคติดต่อ (วิทยาลัยพยาบาล โรงพยาบาลโรคทรวงอก และวิทยาลัยพยาบาล บำราศนราดรุ) จากกรมอนามัย (วิทยาลัยพยาบาลและผดุงครรภ์ 7 แห่ง) และจากกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ (โรงเรียนพนักงานวิทยาศาสตร์การแพทย์) โดยมีหน้าที่หลักคือ การผลิตและพัฒนาบุคลากรด้านสาธารณสุข

อำนาจหน้าที่ของสถาบันพระบรมราชชนก ตามประกาศในหนังสือราชกิจจานุเบกษา ฉบับพิเศษ เล่มที่ 110 ตอนที่ 22 ประกาศ ณ วันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2536 หน้า 29 ตามมาตรา 5 แห่งพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข กระทรวงสาธารณสุข พ.ศ. 2536 ได้แก่

1. เสนอความเห็นในการกำหนดนโยบายและความต้องการผลิตและพัฒนาบุคลากรด้านสาธารณสุข
2. จัดทำแผนการผลิตและพัฒนาบุคลากรด้านสาธารณสุขให้สอดคล้องและตอบสนองนโยบายและความต้องการกำลังคนด้านสาธารณสุขของกระทรวง

3. ผลิดและพัฒนาบุคลากรด้านสาธารณสุข และประสานงานกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

4. พัฒนามาตรฐานการศึกษาและวิชาการด้านการศึกษา และฝึกอบรมบุคลากรด้านสาธารณสุข

5. ปฏิบัติงานร่วมกัน หรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

โครงสร้างการบริหารงานของวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร

วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธรได้มีการจัดโครงสร้างการบริหารงานโดยแบ่งโครงสร้างหลักๆ เป็น 2 ส่วน (วิทยาลัยการสาธารณสุขภาคเหนือ, 2536, หน้า 3) คือ

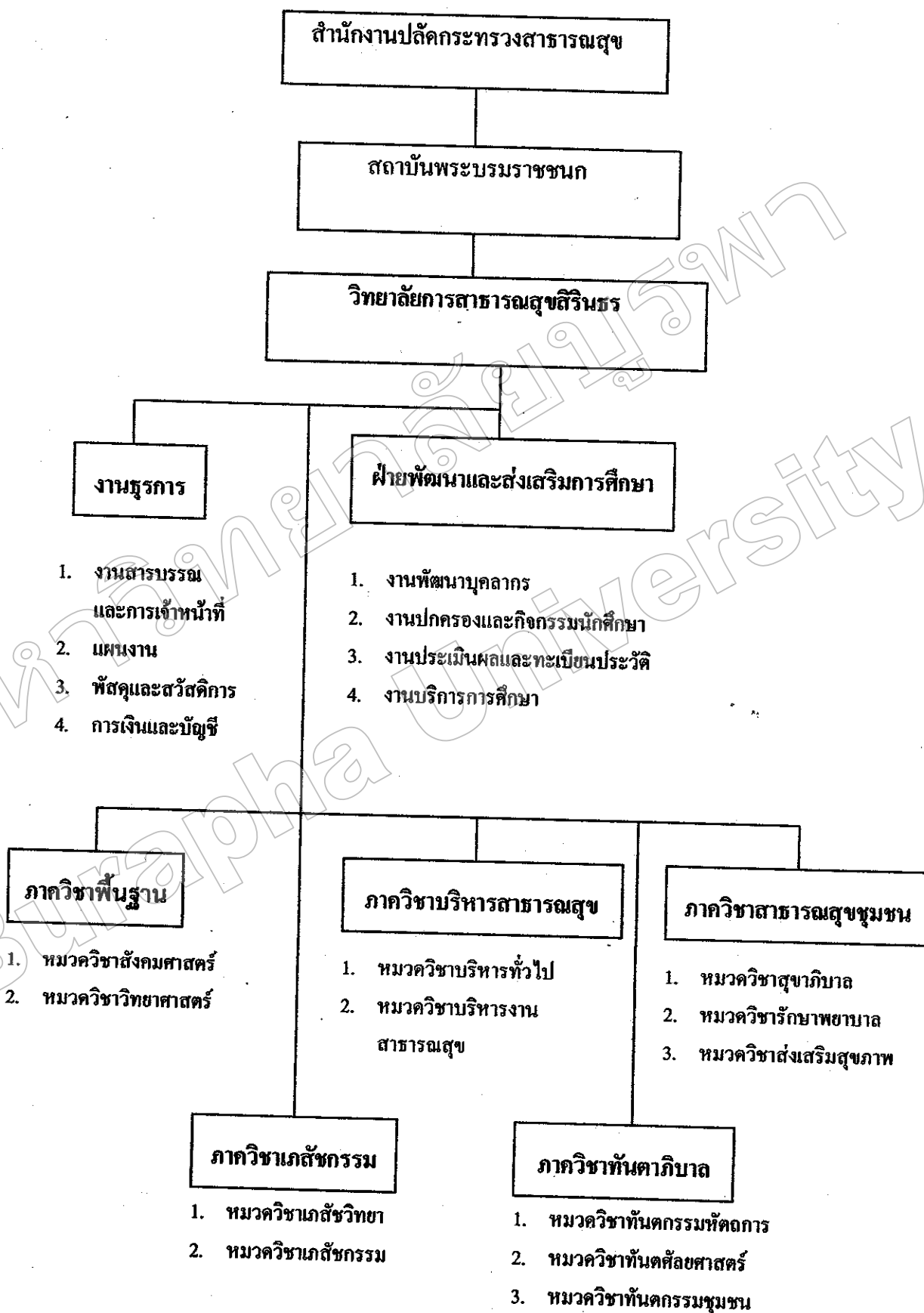
1. หน่วยงานสนับสนุน ได้แก่

1.1 งานธุรการ มีหน้าที่และรับผิดชอบในงานสารบรรณ การบริหารงานบุคคล การเงินการบัญชี พัสดุครุภัณฑ์ บริการยานพาหนะและเคหะสถาน

1.2 ฝ่ายพัฒนาและส่งเสริมการศึกษา มีหน้าที่ และรับผิดชอบในงานพัฒนาบุคคล ปกครองและกิจกรรมนักศึกษา งานประเมินผล ทะเบียนประวัติ งานเทคโนโลยีทางการศึกษา และงานห้องสมุด

2. หน่วยงานหลัก ได้แก่ ภาควิชาต่าง ๆ 5 ภาควิชา ได้แก่ ภาควิชาพื้นฐาน ภาควิชาบริหารสาธารณสุข ภาควิชาสาธารณสุขชุมชน ภาควิชาทันตภิบาลและภาควิชาเภสัชกรรม

โครงสร้างการบริหารงานของวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร แสดงไว้ในภาพที่ 2



ภาพที่ 2 โครงสร้างการบริหารงานของวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร

บทบาทหน้าที่ของวิทยาลัยการสาธิตสุพรรณบุรี

ตามพันธกิจของสถาบันพระบรมราชชนก ที่กำหนดไว้ได้แก่

1. ผลิตและพัฒนาบุคลากรสาธิตสุพรรณบุรีที่ได้มาตรฐาน ตอบสนองความต้องการของระบบสุขภาพของประเทศ และมีศักยภาพระดับสากล
 2. วิจัย พัฒนางานองค์ความรู้และนวัตกรรมที่มีคุณภาพ เป็นที่ยอมรับทั้งในและต่างประเทศ
 3. ให้บริการวิชาการที่ทันสมัย เข้าถึงง่าย หลากหลาย สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของพื้นที่
 4. บูรณาการศิลปวัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่นด้านสุขภาพ ทั้งในการผลิตและพัฒนาบุคลากรสุขภาพ การวิจัย พัฒนา ตลอดจนการให้บริการวิชาการอย่างต่อเนื่องและเหมาะสม
- วิทยาลัยการสาธิตสุพรรณบุรี มีภาระหน้าที่ ที่รับผิดชอบ ดังต่อไปนี้

1. ผลิตบุคลากรสาธิตสุพรรณบุรี เป็นภารกิจหลักตามแผนงานผลิตบุคลากรสาธิตสุพรรณบุรี ได้แก่ ผลิตเจ้าหน้าที่สาธารณสุขประเภทหลักสูตรประกาศนียบัตรสาธารณสุขศาสตร์ เจ้าหน้าที่งานเภสัชกรรม ทันตภิบาลพนักงาน หลักสูตรสาธารณสุขศาสตรบัณฑิต (ต่อเนื่อง) และหลักสูตรสาธารณสุขศาสตรบัณฑิต ให้มีคุณภาพและปริมาณเพียงพอในการดำเนินงานตามแผนงานสาธารณสุข ให้บรรลุเป้าหมายของกระทรวงที่วางไว้
2. พัฒนาสมรรถนะบุคลากรสาธิตสุพรรณบุรี เป็นภารกิจรองตามแผนพัฒนาสมรรถนะบุคลากร กระทรวงสาธารณสุข ได้แก่ การพัฒนาเจ้าหน้าที่สาธารณสุขประเภทระดับต่าง ๆ ให้มีคุณภาพและมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ โดยการฝึกอบรมระยะสั้น เช่น หลักสูตรผู้บริหารการสาธารณสุขระดับกลาง เจ้าหน้าที่บริหารการสาธารณสุขระดับต้น หัวหน้าสถานีนอนมัย พื้นฟูความรู้เจ้าหน้าที่งานเภสัชกรรม พื้นฟูความรู้เจ้าหน้าที่สาธารณสุขระดับตำบล พื้นฟูความรู้พนักงานสุขภาพชุมชน พื้นฟูความรู้ผู้ช่วยเภสัชกรและหลักสูตรถูกจ้างประจำ เพื่อเพิ่มสมรรถนะพัฒนาความรู้ ทักษะ เจตคติและเทคโนโลยีให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นและเหมาะสมกับสภาพท้องถิ่น รวมทั้งพัฒนาวิทยากรของวิทยาลัยและเจ้าหน้าที่ผู้ควบคุมการฝึกปฏิบัติงานของนักศึกษาในจังหวัดต่าง ๆ ที่ส่งนักศึกษาไปฝึกปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถจัดการเรียนการสอนและควบคุมการฝึกงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหลักสูตรนั้น ๆ

วัตถุประสงค์ของวิทยาลัยการสาธิตสุพรรณบุรี

1. เป็นสถาบันพัฒนาสมรรถนะกำลังคนของกระทรวงสาธารณสุขในระดับภูมิภาค
2. เป็นสถาบันการผลิตและพัฒนาบุคลากรสาธิตสุพรรณบุรี เพื่อตอบสนองนโยบายของกระทรวงสาธารณสุขและจัดบริการทางการศึกษาเสริมเข้าสู่ระบบบริการของภาคเอกชนให้กว้างขวางขึ้น (วิทยาลัยการสาธิตสุพรรณบุรี จังหวัดชลบุรี, ม.ป.ป., หน้า 10)

3. การจัดการศึกษาของวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร การจัดการศึกษาของวิทยาลัยในสังกัดสถาบันพัฒนากำลังคนด้านสาธารณสุข ตามหลักสูตรการศึกษานั้น จะมีทั้งภาคทฤษฎีและภาคทดลองปฏิบัติ เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตรในแต่ละสภาพท้องถิ่น และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน การจัดการภาคทฤษฎีและภาคทดลองปฏิบัติหลักสูตรประกาศนียบัตรสาธารณสุขศาสตร์ ภาคทฤษฎีจะจัดเรียนในวิทยาลัย ส่วนภาคทดลองปฏิบัติจะจัดการเรียนการสอนในโรงพยาบาลชุมชน สถานีอนามัย ทั้งที่วิทยาลัยตั้งอยู่และต่างจังหวัด หลักสูตรเจ้าพนักงานเภสัชกรรม ภาคทฤษฎีจัดเรียนที่วิทยาลัย ภาคทดลองปฏิบัติจัดการเรียนการสอนที่โรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไปและโรงพยาบาลชุมชน ทั้งที่สถาบันตั้งอยู่และต่างจังหวัด ส่วนหลักสูตรทันตภิบาล ทั้งภาคทฤษฎีและภาคทดลองปฏิบัติจะจัดการเรียนการสอนภายในวิทยาลัยทั้งหมด (วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดชลบุรี, ม.ป.ป., หน้า 28-30) ดังนั้นการจัดการศึกษาในหลักสูตรดังกล่าวจะต้องพิจารณาถึงวิชาที่ต้องศึกษาในแต่ละภาคเรียน อาจารย์ที่ทำการสอน สถานที่ ที่ใช้ฝึกทดลองปฏิบัติ จำนวนนักศึกษา คือ ต้องจัดการศึกษาแต่ละโปรแกรมให้สอดคล้องกันด้วยจะได้เป็นไปตามนโยบายและสอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บริการหรือประชาชน ซึ่งจำเป็นต้องพิจารณาข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องด้วย

4. ภาระงานของอาจารย์ในวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร สอดคล้องกับที่ วิจิตร ศรีสอ้าน (2518, หน้า 10-11) ได้สรุปภาระงานของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาว่า ต้องมีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกับจุดมุ่งหมายนโยบาย ตลอดจนบทบาทหน้าที่ของสถาบันการศึกษาเป็นอย่างมาก ภาระงานหลักที่สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของการอุดมศึกษา 4 ประการ คือ

4.1 การสอนวิชาการและวิชาชีพ เพื่อผลิตบุคคลที่มีคุณสมบัติตามความมุ่งหมายออกไปรับใช้สังคม

4.2 การวิจัยค้นคว้า เพื่อความก้าวหน้าทางวิชาการ และประยุกต์งานวิจัยเพื่อช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ

4.3 การให้บริการทางวิชาการแก่สังคมในลักษณะต่าง ๆ

4.4 การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และดำเนินกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างรสนิยมและค่านิยมทางสุนทรียภาพและจริยธรรมในหมู่นิสิต นักศึกษาและประชาชน

วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จัดเป็นสถาบันระดับอุดมศึกษาแห่งหนึ่ง ซึ่งมีหน้าที่ผลิตและพัฒนาบุคลากรด้านสาธารณสุข ดังนั้นภารกิจและหน้าที่ของอาจารย์ในวิทยาลัย มีดังนี้

1. การดำเนินการสอน

1.1 ร่วมจัดตารางการเรียนการสอน

1.2 ปรับและจัดทำแผนการสอน

- 1.3 ศึกษา ค้นคว้า และจัดเตรียมวิชาการต่าง ๆ ที่ใช้ในการสอน
- 1.4 ศึกษา จัดเตรียมและทดสอบอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จะใช้ในการสอน
- 1.5 ศึกษา ค้นคว้า และจัดเตรียมเอกสารประกอบการสอน
- 1.6 จัดการเรียนการสอนภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด
- 1.7 เป็นที่ปรึกษาของนักศึกษา
2. การดำเนินงานเรื่อง การฝึกปฏิบัติงานและนิเทศงาน
 - 2.1 จัดเตรียมแนวทาง และขั้นตอนในการฝึกปฏิบัติงานหลักสูตรที่เกี่ยวข้อง
 - 2.2 พัฒนารูปแบบและเอกสารที่ใช้ในการฝึกปฏิบัติงาน และนิเทศงานของภาควิชา
 - 2.3 ประชุมนิเทศเรื่องการฝึกปฏิบัติงานแก่อาจารย์ในภาควิชา
 - 2.4 ประชุมนิเทศเรื่องการฝึกปฏิบัติงานแก่นักศึกษาของหลักสูตรที่เกี่ยวข้อง
 - 2.5 อบรมด้านวิชาการแก่ครูพี่เลี้ยง
 - 2.6 นิเทศงานวิชาการแก่นักศึกษาในหลักสูตรที่เกี่ยวข้อง
 - 2.7 ร่วมกับฝ่ายพัฒนาและส่งเสริมการศึกษา ดำเนินการให้นักศึกษาเสนอผลการปฏิบัติงานและปัญหาหลังจากสิ้นสุดการฝึกปฏิบัติงานในแต่ละภาคของหลักสูตรที่เกี่ยวข้อง
 - 2.8 นิเทศงานแก่ครูพี่เลี้ยงและผู้เกี่ยวข้อง
 - 2.9 เก็บรวบรวมผลการปฏิบัติงานของนักศึกษา
 - 2.10 ประสานงานทางด้านวิชาการ กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการฝึกปฏิบัติงานของนักศึกษา
3. การประเมินผล
 - 3.1 ประเมินผลภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติของนักศึกษา
 - 3.2 ร่วมติดตามผลการปฏิบัติงานของนักศึกษาในหลักสูตรที่เกี่ยวข้อง
4. งานตำราและวิจัย
 - 4.1 ศึกษา ค้นคว้า และเขียนตำรา บทความและเอกสารทางวิชาการ
 - 4.2 ดำเนินงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในภาควิชา
 - 4.3 ร่วมดำเนินงานวิจัยกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องกับภาควิชา
 - 4.4 เผยแพร่ งานวิจัย ตำรา บทความ และเอกสารทางวิชาการของภาควิชา
5. บริการทางวิชาการแก่ชุมชน
 - 5.1 เป็นวิทยากรที่เกี่ยวข้องกับงานในภาควิชาให้กับหน่วยงานอื่น
 - 5.2 เป็นที่ปรึกษาและร่วมเขียนตำราในส่วนที่เกี่ยวข้องกับภาควิชากับหน่วยงานอื่น
 - 5.3 ร่วมดำเนินการพัฒนาหลักสูตรของหน่วยงานอื่นในส่วนที่เกี่ยวข้องกับภาควิชา

5.4 จัดให้บริการด้านการสาธารณสุขแก่ประชาชนในส่วนที่เกี่ยวกับการเรียนการสอน
ในหลักสูตร

5.5 จัดนิทรรศการทางวิชาการ

6. ร่วมพัฒนาหลักสูตร

7. จัดทำแผนงบประมาณ และการประสานงานกับภาควิชาและฝ่ายต่าง ๆ ตลอดจน
หน่วยงานภายนอก เพื่อให้การเรียนการสอนเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร

8. งานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

สรุป ภาระหน้าที่ของอาจารย์ในวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร ทำหน้าที่จัดการเรียน
การสอนเพื่อผลิตและพัฒนาบุคลากรด้านสาธารณสุข พัฒนามาตรฐานการศึกษาวิชาการ และ
ฝึกอบรมบุคลากรด้านสาธารณสุข ประสานและสนับสนุนด้านการผลิตและพัฒนา กับหน่วยงานอื่น
ที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สุวรรณ มัสสุดี (2533, หน้า ๖) ศึกษาปัญหาการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยการ
สาธารณสุขในทัศนะของผู้บริหารและวิทยากร พบว่า มีปัญหาในระดับมากหนึ่งด้าน ได้แก่
ด้านการนิเทศและพัฒนาบุคลากรทางการสอน ที่เหลือมีปัญหาในระดับปานกลาง (3 ด้าน) ได้แก่
ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านการจัดหลักสูตรและองค์ประกอบของหลักสูตร ด้านการวัดผล
และประเมินผลการศึกษา เมื่อพิจารณารายด้านการนิเทศและพัฒนาบุคลากรทางการสอนที่มีปัญหา
อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ไม่มีการประชุมปรึกษาหารืองานด้านวิชาการในรูปคณะกรรมการ
วิทยากรยังไม่ได้รับขวัญและกำลังใจอย่างต่อเนื่องและเหมาะสม ไม่มีการจัดประชุมสัมมนาภายใน
วิทยาลัยเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาร่วมกันเกี่ยวกับ
งานวิชาการ ด้านการจัดการเรียนการสอน ได้แก่ หน่วยโสตทัศนูปกรณ์มีการผลิตสื่อการเรียน
การสอนไม่เพียงพอที่จะให้การสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนได้เต็มที่ ไม่มีการประชุมร่วมกัน
เพื่อหาแนวทางร่วมกันในด้านการจัดการเรียนการสอนระหว่างวิทยาลัยการสาธารณสุข ห้องสมุด
ของวิทยาลัยมีหนังสือไม่เพียงพอสำหรับให้บริการแก่นักศึกษาเพื่อการศึกษาค้นคว้า ด้านการจัดทำ
หลักสูตรและองค์ประกอบหลักสูตร ได้แก่ หน่วยงานระดับกองไม่มีการสำรวจความต้องการของ
ชุมชน ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับนักศึกษาที่สำเร็จการศึกษาเพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงเนื้อหาวิชา
ในหลักสูตร ไม่มีการบริหารหลักสูตรในรูปคณะกรรมการวิชาการ หน่วยงานระดับกองไม่ได้เชิญ
บุคคลที่เกี่ยวข้องในการใช้บุคลากรทางด้านสาธารณสุข ด้านการวัดผลและประเมินผลการศึกษา
ได้แก่ ไม่มีระบบติดตามผลนักศึกษาที่สำเร็จไปแล้วเพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงการเรียนการสอน
วิทยาลัยไม่ได้กำหนดให้มีงานทางด้านการสำรวจรวบรวมสถิติข้อมูลทางการศึกษาไว้เพื่อ

ประโยชน์ในการปรับปรุง แก้ไขจัดการเรียนการสอนไม่มีการนำผลที่ได้จากการวัดผลและประเมินผลไปปรับปรุงการเรียนการสอนอย่างแท้จริง

ศักดิ์ ศักดิ์ศรีพาณิชย์ (2534, หน้า 36-55) ศึกษาเรื่องการบริหารงานของวิทยาลัยการสาธารณสุขภาค ภายหลังการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง พบว่า สภาพการบริหารงานของวิทยาลัยการสาธารณสุขภาคต่าง ๆ (ภาคเหนือ ภาคใต้ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และ ภาคกลาง) ตามความคิดเห็นของอาจารย์ มีสภาพการบริหารงานในด้านการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ด้านงานสื่อการสอน ด้านงานนิเทศการศึกษา ด้านงานประเมินผลการศึกษา ด้านงานบริหารธุรการ ด้านความสัมพันธ์กับชุมชน โดยส่วนรวมมีผลงานอยู่ในเกณฑ์ระดับน้อยแต่จากผลการศึกษาดังกล่าวเมื่อเปรียบเทียบกับในภาคต่าง ๆ พบว่า ค่าเฉลี่ยด้านสภาพการบริหารงานการบริหารบุคลากรและทางด้านงานบริหารกิจการนักศึกษาของวิทยาลัยการสาธารณสุขภาคเหนือ จังหวัดพิษณุโลก สูงกว่าภาคอื่น ๆ อยู่ในเกณฑ์ระดับมาก

บัวคลาย ดันกิมหงษ์ (2536, หน้า ง) ศึกษาการประเมินการสอนของอาจารย์ตามหลักสูตรทันตภิบาล วิทยาลัยการสาธารณสุข จังหวัดชลบุรีกับจังหวัดขอนแก่น พบว่า การประเมินการสอนของอาจารย์วิทยาลัยการสาธารณสุข จังหวัดชลบุรี มีความเหมาะสมในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้านมีความเหมาะสมในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้แก่ ด้านการวัดผลและประเมินผล ด้านการใช้สื่อการเรียน การสอนและด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ส่วนวิทยาลัยการสาธารณสุข จังหวัดขอนแก่น มีความเหมาะสมในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้านมีความเหมาะสมในระดับปานกลาง เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้แก่ ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ด้านการใช้สื่อการเรียน การสอน ด้านการวัดผลและประเมินผล

จงดี ขจรไชยกุล (2538, หน้า ง) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสุขภาพองค์การกับประสิทธิผลขององค์การของวิทยาลัยการสาธารณสุข สถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข พบว่า สุขภาพองค์การและประสิทธิผลขององค์การของวิทยาลัยฯ ตามการรับรู้ในระดับปานกลาง สุขภาพองค์การของวิทยาลัยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของวิทยาลัย ทั้งโดยรวมและรายด้าน โดยมี ด้านขวัญในการปฏิบัติงาน การสนับสนุนทรัพยากรและมุ่งเน้นวิชาการ เป็นตัวพยากรณ์ประสิทธิผลขององค์การอยู่ที่ 50.97 %

รุ่งเพ็ชร บุญทศ (2540, หน้า ง) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารกับผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร สถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข พบว่า การติดต่อสื่อสารของผู้บริหารวิทยาลัยอยู่ในระดับปานกลาง ผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรวิทยาลัยอยู่ในระดับปานกลาง

การติดต่อสื่อสารของผู้บริหารวิทยาลัยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรวิทยาลัยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จำแนกตามสถานที่ตั้งและภาควิชาและการติดต่อสื่อสารด้านความสม่ำเสมอต่อเนื่อง ความสามารถของผู้รับสาร ความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและความแจ่มแจ้งของข่าวสารเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากร

อัจฉรา อาศิรพจน์มนตรี (2540, หน้า ๙) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในการทำงานกับการทำงานเป็นทีมของอาจารย์วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร พบว่า การทำงานเป็นทีม สภาพแวดล้อมในการทำงานของอาจารย์วิทยาลัยทั้งโดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับปานกลาง สภาพแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการทำงานเป็นทีมของอาจารย์วิทยาลัยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P < .05$)

ธวัชชัย สัตยสมบูรณ์ (2542, หน้า 82-83) ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดพิษณุโลก พบว่า ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาปัจจัยองค์ประกอบ พบว่า ด้านความมั่นใจในงาน ด้านความรับผิดชอบในงาน ความสำเร็จในงาน แรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง และเมื่อวัดค่าดัชนีความต้องการค้ำจุนองค์ประกอบจากมากไปน้อย พบว่า ด้านความมั่นคงในงาน ความยุติธรรมในหน่วยงาน และสวัสดิการต่าง ๆ ตามลำดับ

ประกอบกับผลการวิเคราะห์สถาบันพระบรมราชชนก ด้วยการวิเคราะห์ SWOT พบว่า วิทยาลัยในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก มีความท้าทายที่เกิดจาก นโยบาย การเมือง กฎหมาย ก็คือ ในเรื่อง การปรับวิทยาลัยเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐ การบริหารงบประมาณแนวใหม่ ความมั่นคงในสถานภาพของวิทยาลัย ตลอดจนบุคลากรในขณะทำงานเพิ่ม และยังมีจุดอ่อนด้านต่าง ๆ (สถาบันพระบรมราชชนก, 2546, หน้า 196-199) ดังนี้

ด้านตัวบุคลากร พบว่า บุคลากรปรับตัวช้า สัดส่วนอาจารย์ต่อนักศึกษาไม่เป็นไปตามเกณฑ์ งานมากขาดความใกล้ชิดกับนักศึกษา บุคลากรสายสนับสนุนมีน้อย มีช่องว่างระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติ ขาดระบบข้อมูลเพื่อการบริหาร ใช้คนไม่ตรงกับความรู้ความสามารถ

ด้านงบประมาณ พบว่า มีงบประมาณไม่เพียงพอเนื่องจากวิทยาลัยไม่มีรายได้ รายจ่ายค่าสาธารณูปโภคสูง ขาดทรัพยากรพื้นฐานในการพัฒนา

ด้านทรัพยากร พบว่า ขาดแคลนทรัพยากรในด้านต่าง ๆ ได้แก่ อาคารสถานที่คับแคบอยู่ห่างไกล ไม่สะดวกในการเดินทาง ขาดแหล่งวิทยากรต่าง ๆ

ด้านการบริหาร พบว่า มีปัญหาขัดแย้งภายในที่แก้ไขไม่ได้ บุคลากรขาดความสามัคคี จากผลการวิเคราะห์ที่กล่าวมาจะพบว่า วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร มีปัญหาที่ต้องเผชิญในด้านต่าง ๆ มากมายทั้งสิ่งแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กรเองหลายประการ จึงจำเป็นต้อง

ที่วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จะต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอด เพื่อให้สามารถปฏิบัติการกิจของวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นที่ยอมรับของสังคม อย่างไรก็ตามการปรับปรุงและพัฒนาวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร ไม่ว่าจะไปในทิศทางใด ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญยิ่งในการบริหารจัดการดังกล่าวให้การปฏิบัติงานของวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร มีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องศึกษาทำความเข้าใจสภาพที่แท้จริงของวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร ให้ครอบคลุมทุกมิติ แม้ว่าจะมีผู้ศึกษาและทำความเข้าใจในการบริหารจัดการของวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร มาแล้ว แต่ก็ยังเป็นเพียงบางเรื่อง เช่น เรื่องเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ การประเมินการสอนของอาจารย์ การทำงานเป็นทีม สุขภาพองค์การ การติดต่อสื่อสารของผู้บริหารและประสิทธิผลขององค์การ แต่การศึกษาวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร ในเรื่องวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร ยังไม่มีปรากฏในขณะนี้ การศึกษาด้านวัฒนธรรมจะช่วยทำให้เข้าใจและเห็นภาพของวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร ได้ชัดเจนยิ่งขึ้นและทำให้มองเห็นปัญหาต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงทางสังคม วิทยาลัยเป็นองค์การที่จัดว่าเป็นระบบย่อยระบบหนึ่งของสังคม ซึ่ง ไชน์ (Schein, 1985) ได้กล่าวไว้ว่า “การใช้ทฤษฎีใด ๆ มาแก้ปัญหาให้ได้ผลนั้น เราต้องสามารถที่จะค้นพบวิถีชีวิตที่แท้จริงและชัดเจนที่ปรากฏอยู่และเกี่ยวข้องกับทฤษฎีที่จะนำมาใช้ ซึ่งการศึกษาถึงวิถีชีวิตก็คือวัฒนธรรมนั่นเอง” และ โอเวน (Owens, 1991) มีความเห็นเพิ่มเติมว่า “วัฒนธรรมเป็นเสมือนเลนส์ที่ช่วยส่องขยายให้เห็นภาพของสถาบัน คอบสนองต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ชัดเจนขึ้น”

แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

ปัจจัยความสำเร็จของงานก็ต้องอาศัยคนเป็นผู้กระทำและถือว่าคนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดของปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์การที่จะควบคุมพฤติกรรมองค์การ งานต่าง ๆ จะสำเร็จผลได้ดีเพียงใดขึ้นอยู่กับคนซึ่งโดยธรรมชาติจากความรู้ความเข้าใจเรื่องราวคนนั้นจะเห็นว่าความสำเร็จขึ้นอยู่กับความสามารถหรือการมีศิลปะของผู้บริหารในการหาวิธีบังคับบัญชา หรือมีเทคนิคการสั่งการที่เหมาะสมที่สุดที่จะสามารถชักนำเอาส่วนดีออกมาจากคน (ธงชัย สันติวงษ์, 2543, หน้า 481-482) โดยมีวัฒนธรรมเป็นกรอบที่แสดงและบ่งบอกถึงค่านิยม ความเชื่อ ทศนคติ บรรทัดฐาน แนวคิด ที่หล่อหลอมนิสัย พฤติกรรมบุคคลและกลุ่มคนในสังคม (ผลิน ภู่อรุณ, 2546, หน้า 109)

วัฒนธรรม (Culture) เป็นแนวทางสำหรับบุคคลในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การ และเป็นเครื่องชี้แนะในพฤติกรรมที่เหมาะสม วัฒนธรรมองค์การ (Organization Culture หรือ Corporate

Culture) เป็นการนำแนวคิดของวัฒนธรรมมาใช้กับองค์การซึ่งเป็นหน่วยย่อยหนึ่งของสังคม วัฒนธรรมองค์การเป็นระบบของค่านิยม ความเชื่อร่วมกัน มีส่วนผสมที่แตกต่างกันหลายอย่าง เป้าหมายสูงสุด (Superordinate Goal) จะแสดงความหมายของค่านิยมร่วม จะอยู่ ณ ใจกลางของ กรอบข่าย 7-S ของแมคคินซี (McKensie) เพื่อการดำเนินงานขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ S ตัวอื่น สไตล์ โครงสร้าง คน ระบบ กลยุทธ์ และทักษะ ของกรอบข่าย 7-S จะต้องสอดคล้องกับ วัฒนธรรมและ S แต่ละตัวจะต้องสอดคล้องระหว่างกัน ตัวอย่างเช่น ค่านิยมของแมคโดนัลด์ คือ คุณภาพบริการ ความสะอาด และคุณภาพ เป็นสัญลักษณ์ทางองค์การที่ทรงพลังแสดงให้เห็นถึง ความสำคัญของค่านิยมขององค์การเป็นต้น ซึ่งจะช่วยในการปรับเปลี่ยนแนวคิด พฤติกรรมการทำงาน ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ ช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ให้เกิดความชัดเจนและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การ เป็นกลุ่มของสัญลักษณ์ที่สื่อสารค่านิยมและความเชื่อขององค์การ ไปสู่พนักงาน (Ouchi, 1981, p. 41) และเป็นกลุ่มแนวร่วมของความเชื่อที่ยืนยาว ซึ่งติดต่อกับสื่อสาร ผ่านรูปแบบต่าง ๆ ของสัญลักษณ์และการสร้างความหมายในชีวิตการทำงานของคน (Kouzes, Culture, & Posner, 1983) นอกจากนี้ มีนักวิชาการหลาย ๆ ท่าน ได้ให้คำนิยามของวัฒนธรรม องค์การ ดังนี้

สเปนเซอร์ (Spencer, 1983, p. 2) บอกว่าวัฒนธรรมองค์การ เป็นระบบความเชื่อร่วมกัน ของสมาชิกในองค์การ คาสท์ และ โรเซนสไวท (Kast & Rosenzweig, 1985, p. 663) บอกว่า วัฒนธรรม คือ ระบบของค่านิยมร่วมที่เชื่อว่าอะไรสำคัญ ความเชื่อที่ว่าทำงานอย่างไรซึ่งเกิดจาก ปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์การ โครงสร้างองค์การและระบบการควบคุม วัฒนธรรมเป็น บรรทัดฐานหรือเป็นวิถีทางของการทำงานที่ยอมรับร่วมกันในองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับ รอบบินส์ (Robbins, 1990, p. 438 citing Deal & Kennedy, 1982) ที่บอกว่า วัฒนธรรมองค์การ คือ ค่านิยม สำคัญที่องค์การยอมรับ เช่นเดียวกับทักษะของ แอนเดอร์สัน คอลบ์, รูบิน และออสแลนด์ (Anderson, 1988, p. 83; Kolb, Rubin, & Osland, 1991, p. 330) ที่ว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นรูปแบบ ของการสร้างค่านิยมร่วม ความเชื่อและความคาดหวังร่วมที่จะกำหนดวิถีทางให้สมาชิกในองค์การ แสดงพฤติกรรมซึ่งจะนำไปสู่บรรทัดฐาน ซึ่งสอดคล้องกับ เดวิส และนิวสตรอม (Davis & Newstrom, 1989, p. 60) สอดคล้องกับ คูก และลาฟเฟอร์ตี (Cook & Lafferty, 1989 cited in Thomas et al., 1990, pp. 17-18) ที่ว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นพฤติกรรมการแสดงออกของบุคคล ในองค์การที่มีการรับรู้ ยึดถือและประพฤติปฏิบัติ บรรทัดฐานในการทำงาน การปฏิบัติตัว ในองค์การ ขณะที่ ฮอย และมิตสเคิล (Hoy & Miskel, 1991, p. 33) บอกว่าวัฒนธรรมเป็นความ

คาดหวังร่วมที่สร้างบรรทัดฐานที่มีพลังที่จะกำหนดพฤติกรรมของบุคคลและกลุ่มบุคคลในองค์การ สอดคล้องกับ กรีนเบิร์ก และบาร์อน (Greenberg & Baron, 1995) ที่เชื่อว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นแบบแผน ทักษะ ค่านิยม บรรทัดฐานและความคาดหวังต่าง ๆ ซึ่งเป็นที่ยึดมั่นและรับรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิกภายในองค์การ วัฒนธรรมถือเป็นขนบธรรมเนียม ประเพณีปฏิบัติของสมาชิกในองค์การ ซึ่งจะมีการถ่ายทอดจากคนรุ่นเก่าไปยังคนรุ่นใหม่ตลอดเวลา แต่ละองค์การมีลักษณะของวัฒนธรรมที่มีความแตกต่างกันออกไปและสมาชิกภายในองค์การจะได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมในองค์การ ที่คนปฏิบัติงานอยู่เพื่อเป็นแนวทางในการประพฤติ ปฏิบัติ การรับรู้ต่อไป สอดคล้องกับ ฮอย และมิสเคล (Hoy & Miskel, 1991, p. 212 citing Mintzberg, 1989, p. 98) ที่บอกว่า วัฒนธรรมองค์การเกี่ยวข้องกับอุดมการณ์ ประเพณีและความเชื่อ ที่ทำให้องค์การแตกต่างกัน ส่วน เซียล และมาร์ติน (Siehl & Martin, 1988, pp. 79-103) บอกว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นค่านิยมที่สมาชิกในองค์การยึดถือร่วมกันและความหมายของเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่สมาชิกเห็นร่วมกัน สอดคล้องกับ เพททิกรูว์ (Pettigrew, 1979) ที่บอกว่า วัฒนธรรมองค์การ เป็นระบบความหมายที่สมาชิกของกลุ่มยอมรับและเข้าใจร่วมกัน (System of Collectively Accepted Meanings) ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เซียลส์ (Shils, 1988, p. 104) เห็นว่าวัฒนธรรมองค์การ คือ ค่านิยม ความเชื่อและสัญลักษณ์แห่งองค์การ ซึ่งมีอิทธิพลต่อ โครงสร้างกิจกรรมและพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ เป็นตัวกำหนดบุคลิกภาพในการทำงานของบุคลากร ทำให้เกิดจิตสำนึกในเป้าหมายของการทำงานและการนำมาซึ่งคุณค่าแห่งความภาคภูมิใจในกิจกรรมขององค์การส่วนไหน (Schein, 1992, pp. 12-14, 211-227) ที่เห็นว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นข้อสมมุติฐานพื้นฐานและความเชื่อซึ่งมีอยู่ร่วมกันภายในจิตใจของบุคลากร ข้อสมมุติฐานพื้นฐานและความเชื่อเป็นสิ่งที่ฝังแน่นอยู่ในจิตใจส่วนลึกจนอยู่นอกเหนือความคิดคำนึง (Unconscious) วอร์เธอร์ และเดวิส (Werther & Davis, 1996, p. 602) บอกว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นทุกสิ่งทุกอย่างที่บุคคลในองค์การสร้างขึ้น เสมือนเป็นกรอบเค้าโครงความคิดอยู่ในใจของบุคลากร ทำหน้าที่เชื่อมโยงให้เกิดการผสมผสานกันระหว่างเจตคติของบุคคล ค่านิยม ความเชื่อ ปทัสถานของบุคคลของกลุ่มและขององค์การ นโยบายและวัตถุประสงค์องค์การ เทคโนโลยี สภาวะของกลุ่ม ความสำเร็จขององค์การ จนเกิดการยอมรับของบุคลากรในองค์การ กอร์ดอน (Gordon, 1999, p. 342) บอกว่า วัฒนธรรมองค์การคือ สิ่งที่อยู่รอบสภาพแวดล้อมภายในองค์การที่รวมเอาข้อสมมุติ (Set of Assumptions) ความเชื่อและค่านิยมที่สมาชิกขององค์การมีร่วมกันและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน เพื่อมีปฏิสัมพันธ์กับโครงสร้างอย่างเป็นทางการในการกำหนดรูปแบบพฤติกรรม วัฒนธรรมเกี่ยวข้องกับการมีความหมายหรือการตีความร่วม ซึ่งส่วนมากรู้กันภายในและมีลักษณะเฉพาะกลุ่ม ไชน์ (Schein, 1985, pp. 13-21) เชื่อว่า วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ผู้ก่อตั้งและผู้บริหารสามารถสร้างขึ้นมาแล้ว

ควบคุมจัดการได้ตามใจประสงค์ แก่นแท้ของวัฒนธรรมองค์การเป็นข้อสมมุติพื้นฐานและความเชื่อภายในจิตใจคนซึ่งมองไม่เห็นและไม่ตระหนักถึง แต่มีอิทธิพลอย่างมากในการกำหนดวิธีคิดและวิธีแก้ปัญหาของคนส่วนใหญ่ภายในองค์การ สอดคล้องกับความเห็นของ روبบิน (Robbins, 1990, p. 438 citing Pascale & Athos, 1981) เห็นว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นปรัชญาที่ชี้นำนโยบายขององค์การไปยังบุคลากร ซึ่งจากความหมายของนักวิชาการทั้งหลาย สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540, หน้า 11) ได้สรุปว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง สิ่งต่าง ๆ อันประกอบด้วยสิ่งประดิษฐ์แบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ความเข้าใจและข้อสมมุติพื้นฐานของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ภายในองค์การ

ประกอบกับการศึกษาวัฒนธรรมองค์การของ โรงเรียนของนักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมโรงเรียน ไว้ดังนี้

วอลเลอร์ (Waller) เป็นคนแรกที่ใช้คำว่าวัฒนธรรมโรงเรียนในผลงานของเขา สอดคล้องกับ ฮอย และมิสเคล (Hoy & Miskel, 1991, pp. 218-219 citing Waller, 1932) ที่กล่าวว่า วอลเลอร์ (Waller) เป็นคนหนึ่งในบุคคลกลุ่มแรกที่ศึกษาเกี่ยวกับโรงเรียนอย่างเป็นระบบ เขาศึกษาว่าโรงเรียนเป็นระบบสังคม โดยให้ความสนใจเกี่ยวกับการควบคุมนักเรียน รวมทั้งโครงสร้างและบรรทัดฐานของวัฒนธรรมโรงเรียน ซึ่ง บอแกน และไบเคน (Bogdan & Bikien, 1982, p. 13) บอกว่า วอลเลอร์ (Waller) ศึกษาโรงเรียนอย่างเป็นระบบด้วยวิธีการที่หลากหลายไม่ว่าจะเป็นการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก การสังเกตแบบมีส่วนร่วม ศึกษาอัตชีวประวัติ การศึกษารายกรณี จดหมายส่วนตัว บันทึกประจำวัน เป้าหมายของการศึกษาเพื่ออธิบายให้เห็นว่า โรงเรียนเป็นโลกทางสังคมของนักเรียนและครู เขาเชื่อว่านักเรียนและครูไม่ใช่เครื่องจักรสำหรับการเรียนการสอน

เซอร์จิโอแวนนี และสตาร์เรทท์ (Sergiovanni & Starratt, 1998, p. 187) บอกว่า วัฒนธรรมโรงเรียนเป็นสัญลักษณ์ สิ่งประดิษฐ์ กฎเกณฑ์ของพฤติกรรม พิธีการ และเรื่องเล่าคู่กันทั้งที่ถ่ายทอดมานาน ซึ่งเน้นค่านิยม ความเชื่อ โดยเป็นที่เข้าใจตรงกันและมีส่วนร่วมกันของสมาชิกในองค์การ ในขณะที่ ฮอฟเตด (Hofstede, 1984, p. 21) เห็นว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นรูปแบบของความคิด ความรู้สึกและการปฏิบัติของสมาชิกในองค์การซึ่งทำให้สมาชิกในแต่ละองค์การมีความแตกต่างกัน รวมถึงระบบค่านิยม ซึ่งเป็นแก่นของวัฒนธรรมด้วย ส่วน โอเวนส์ (Owens, 1995, p. 83) นิยามวัฒนธรรมโรงเรียนว่า เป็นบรรทัดฐานและสมมติฐานที่เป็นแนวปฏิบัติที่เกิดขึ้นทีละเล็กละน้อยอย่างต่อเนื่อง จนกลายเป็นพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การ จึงอาจกล่าวได้ว่าวัฒนธรรมโรงเรียนคือ รูปแบบเฉพาะที่เป็นเอกลักษณ์ของโรงเรียนที่สั่งสมกันมาจากบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ในโรงเรียน จนเป็นค่านิยม ความเชื่อและบรรทัดฐานแนวทางในการปฏิบัติงานของบุคลากร

เบียร์, คาลเวล และ มิลลิเคน (Bear, Caldwell, & Millikan, 1989, p. 199) บอกว่า วัฒนธรรมโรงเรียน หมายถึง สิ่งทั้งหลายที่เกิดจากการบูรณาการรูปแบบความคิด โครงสร้างและ ประสิทธิภาพของบุคลากรในโรงเรียน เป็นสิ่งที่มีคุณสมบัติเฉพาะที่ดำเนินการอยู่ในโรงเรียน แคสทีเทอร์ (Castetter, 1986, pp. 18, 272) นิยามวัฒนธรรมโรงเรียนว่าเป็นแนวปฏิบัติที่ได้รับการ ยอมรับ เป็นลักษณะของสถาบัน เป็นประเพณีและค่านิยม ซึ่งมีแนวโน้มที่จะปรากฏเป็นส่วนสำคัญ ของชีวิตในโรงเรียน โดยแปลความหมายของค่านิยมไปสู่แผนปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรใน โรงเรียนเข้าใจได้ว่าจะทำอะไร และทำให้ดีได้อย่างไร วัฒนธรรมโรงเรียนรวมถึง บรรทัดฐาน ความคาดหวัง ความคิดและอุดมคติซึ่งทุกโรงเรียนต่างมีวัฒนธรรมเฉพาะของตน สมายลี (Smylies, 1991, p. 22 citing Deal, 1986) บอกว่า วัฒนธรรมโรงเรียนเป็นรากฐานของความรู้ ความเชื่อ คติ ฐานและค่านิยม ซึ่งเกิดขึ้นร่วมกันในหมู่สมาชิกของโรงเรียน แกลท์ทอน (Glatthorn, 1990, p. 58) บอกวัฒนธรรมโรงเรียนมีรูปแบบและเนื้อหาเฉพาะของ โรงเรียน เป็นรูปแบบพฤติกรรมของ บุคลากร ปรากฏให้เห็นชัดเป็นรูปธรรม เป็นกระบวนการที่ผ่องถ่ายผ่านเครือข่ายการสื่อสารเป็น การเฉพาะรูปแบบของพฤติกรรมนั้นเน้น 1) เนื้อหาของวัฒนธรรมซึ่งประกอบไปด้วย ระบบ ความเชื่อ ค่านิยม ที่จะชี้นำให้บุคคลแสดงพฤติกรรม บรรทัดฐานซึ่งมีกำเนิดมาจากระบบความเชื่อ และยังประกอบไปด้วยขนบธรรมเนียมประเพณีซึ่งเป็นวิถีทางของค่านิยมในอดีต 2) วัตถุที่ สังเกตเห็นได้ รวมถึงพฤติกรรมแลกระบวนกร 3) วิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมหรือวิธีสื่อความหมาย ของวัฒนธรรม ทำให้เนื้อหาของวัฒนธรรมปรากฏให้เห็น 4 วิธี คือ ภาษาของกลุ่มสมาชิก พิธีกรรม ต่าง ๆ ของโรงเรียน เรื่องเล่าของโรงเรียน และสื่อที่ใช้ ถ่ายทอดค่านิยมและความหมายสำคัญของ วัฒนธรรม เช่น คำขวัญ เครื่องหมาย รางวัล เป็นต้น

จากนิยามวัฒนธรรมโรงเรียนที่หลากหลายนั้น สามารถบูรณาการความหมายของ วัฒนธรรมโรงเรียนได้ ดังนี้วัฒนธรรมโรงเรียนคือ แบบแผนของข้อสมมติพื้นฐานหรือความเชื่อ ที่ได้ค้นพบ เลือกรสร ปรับปรุงพัฒนาและร่วมกันสร้างขึ้นจากประสบการณ์การเรียนรู้ที่ได้ ดำเนินการแก้ปัญหาการบริหารจัดการ โรงเรียน ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของ สภาพแวดล้อมตามบทบาท หน้าที่และพันธกิจเพื่อบ่มบ่มผู้เข้าหมายและวิสัยทัศน์ของ โรงเรียน

ดังนั้นความหมายของวัฒนธรรมองค์กร ก็คือ แบบแผนการประพฤติปฏิบัติ ค่านิยม ความคิด ทศนคติ ความเชื่อ ที่เหมาะสมสอดคล้องกับพฤติกรรมของสมาชิกทุกคนในองค์กร โดยบุคคลยึดถือเป็นวิถีชีวิตในการปฏิบัติงานร่วมกัน สืบทอดกันมาจนเกิดเป็นพฤติกรรมที่คุ้นเคย มีผลต่อพฤติกรรมปฏิบัติของบุคคลในวิทยาลัย

องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง สิ่งต่าง ๆ อันประกอบด้วยสิ่งประดิษฐ์ แบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ความเข้าใจและข้อสมมติพื้นฐานของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ภายในองค์การ การนิยามวัฒนธรรมองค์การในลักษณะเช่นนี้เป็นการรวมความหมายของวัฒนธรรมองค์การหลายความหมายเข้าด้วยกัน เป็นการบ่งบอกว่าวัฒนธรรมองค์การประกอบไปด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ หลายองค์ประกอบรวมกันเข้า (Daft, 1991; Dyer, 1985; Ott, 1989; Rousseau, 1990; Hunt, 1991)

รูสโซ (Rousseau, 1990, p. 160) เห็นว่าวัฒนธรรมองค์การประกอบด้วยข้อสมมติฐาน ค่านิยม บรรทัดฐาน แบบแผนพฤติกรรมและสิ่งประดิษฐ์ทางกายภาพ ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของ ดาฟท์ (Daft, 1991, p. 75) ที่เห็นว่า วัฒนธรรมองค์การประกอบด้วยชุดของค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจและบรรทัดฐานซึ่งสมาชิกองค์การมีอยู่ร่วมกัน เช่นเดียวกับ ฮันท์ (Hunt, 1991, p. 217) ที่เห็นว่าวัฒนธรรมองค์การคือแผนในใจ (Mental Programs) ที่คนจำนวนหนึ่งมีอยู่ร่วมกัน แผนในใจดังกล่าวครอบคลุมค่านิยม ความเชื่อ ข้อสมมติฐาน พฤติกรรม บรรทัดฐาน และองค์ประกอบอื่น ๆ สอดคล้องกับ คิลแมนน์, แซกตัน และเซอร์ปา (Kilmann, Saxton, & Serpa, 1985, p. 5) ที่เห็นว่า วัฒนธรรมองค์การหมายถึง ปรัชญา อุดมการณ์ ค่านิยม ข้อสมมติพื้นฐาน ความเชื่อ ความคาดหวัง ทักษะและบรรทัดฐานซึ่งโยงใยชุมชนหนึ่งเข้าด้วยกัน ในขณะที่ ฮอฟสเต็ด (Hofstede et al., 1990, pp. 286-316) ได้ทำการศึกษาวิจัยพบว่าองค์ประกอบของ วัฒนธรรมองค์การครอบคลุมถึงค่านิยม การรับรู้และการปฏิบัติของสมาชิกหน่วยงาน โออุชิ (Ouchi, 1981, p. 41) บอกว่าวัฒนธรรมองค์การประกอบไปด้วยกลุ่มของสัญลักษณ์ พิธีการหรืองานพิธีและเรื่องเล่าที่สื่อความหมายโดยค่านิยมและความเชื่อขององค์การไปยังสมาชิกขององค์การ และสื่อความคิดไปสู่วิถีชีวิตที่มีความหมาย ซึ่งมีผลกระทบต่อสมาชิกใหม่ โอเวนส์ และสไตน์ฮอฟ (Owens & Steinhoff, 1989, p. 10) บอกว่ากฎเกณฑ์หรือองค์ประกอบที่สำคัญของวัฒนธรรมองค์การ คือ ข้อสมมติพื้นฐาน และบรรทัดฐาน เฮลริเกิล, สโลว์คัม และวูดแมน (Hellriegel, Slowcum, & Woodman, 1989, p. 318) บอกว่า วัฒนธรรมองค์การประกอบด้วย บรรทัดฐานของพฤติกรรม ค่านิยมร่วม ปรัชญา กฎ กติกาเพื่อให้อยู่ร่วมกันและทำงานร่วมกันได้สำเร็จ รวมทั้งวิถีทางที่จะมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลภายนอก

อย่างไรก็ตามแม้นักวิชาการจะให้ทัศนะว่า วัฒนธรรมองค์การมีองค์ประกอบมากมาย แต่สิ่งที่น่าสนใจ คือ นักวิชาการดังกล่าวให้ความสำคัญหรือให้น้ำหนักกับแต่ละองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การไม่เท่ากัน คิลแมนน์, แซกตัน และเซอร์ปา (Kilmann, Saxton, & Serpa, 1985, p. 9) เห็นว่าวัฒนธรรมองค์การมีองค์ประกอบหลายประการ แต่พวกเขาให้ความสำคัญกับบรรทัด

ฐานมากที่สุด เพราะเห็นว่า วัฒนธรรมองค์การในลักษณะที่เป็นบรรทัดฐาน มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติที่จะสืบค้น และเปลี่ยนแปลง ดีล และเคนเนดี (Deal & Kennedy, 1982, pp. 13-15) เห็นว่าวัฒนธรรมองค์การประกอบด้วยสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ค่านิยม วิถีบุรุษขององค์การ พิธีการ แนวปฏิบัติและเครือข่ายทางวัฒนธรรม (Culture Network) แต่พวกเขาเห็นว่าองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดคือ ค่านิยม เพราะสิ่งนี้คือหัวใจของวัฒนธรรม ในขณะที่ ไทรซ์ และบีเยอร์ (Trice & Beyer, 1993, p. 3) นำองค์ประกอบต่าง ๆ ของวัฒนธรรมองค์การมาจัดเป็นส่วนประกอบสำคัญ 2 ส่วน คือ ส่วนที่เป็นเนื้อหาและส่วนที่เป็นรูปแบบ ส่วนที่เป็นเนื้อหา มีลักษณะเป็นนามธรรมอันประกอบไปด้วยชุดของความเชื่อ ค่านิยม และบรรทัดฐาน ส่วนที่เป็นรูปแบบเป็นส่วนที่เห็นได้ชัดเจนและทำหน้าที่บ่งชี้หรือสะท้อนส่วนที่เป็นเนื้อหา (ซึ่งเป็นนามธรรม) ให้ปรากฏ ส่วนที่เป็นรูปแบบประกอบด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ มากมาย เช่น การตกแต่งสถานที่ เรืองเล่า พิธีการต่าง ๆ ในหน่วยงาน สำนวนภาษา ฯลฯ อย่างไรก็ตาม ไทรซ์ และบีเยอร์ (Trice & Beyer) ให้ความสำคัญกับส่วนที่เป็นเนื้อหาของวัฒนธรรมองค์การมากกว่า ส่วน ไชน์ (Schein, 1992, pp. 16-27) นำองค์ประกอบต่าง ๆ ของวัฒนธรรมมาจัดเป็นระดับได้ 3 ระดับ ระดับแรกได้แก่ สิ่งประจักษ์ (เช่น รูปแบบอาคาร การตกแต่งสำนักงาน) และพฤติกรรมต่าง ๆ ภายในองค์การ ระดับที่สอง คือ ค่านิยม ระดับที่สาม คือ ข้อสมมติฐาน ไชน์ (Schein) ให้ความสำคัญกับองค์ประกอบในระดับที่สามมากที่สุด เพราะเห็นว่าสิ่งนี้คือ แก่นแท้ของวัฒนธรรมองค์การ สอดคล้องกับ นาฮาวานดี และมาเลซซาดะห์ (Nahavandi & Malekzadeh, 1999, p. 93) ที่บอกว่าวัฒนธรรมองค์การมีองค์ประกอบหลักที่สำคัญอยู่ 3 ประการได้แก่ 1) ส่วนประกอบสำคัญของวัฒนธรรมที่สังเกตได้ (Observable Culture Elements) เป็นสิ่งที่สังเกตได้ถึงทั้งภายในและภายนอก ทั้งสองอย่างเป็นองค์ประกอบที่สำคัญเช่นเดียวกับเครื่องแบบของบริษัทการใช้ภาษาเฉพาะการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันที่เป็นทางการ การจัดสำนักงาน การตกแต่ง และการปรับชื่อเสียงบริษัทในเรื่องที่เกี่ยวกับเหตุการณ์ทางสังคมและลักษณะอื่นของวัฒนธรรมที่สังเกตได้รวมไปถึงเรื่องราวความเป็นมาของบริษัทและพิธีการ เรื่องราวเหล่านี้บอกสมาชิกองค์การว่าพฤติกรรมใดควรมีรางวัลตอบแทนและต้องทำงานอย่างไร จึงจะบรรลุความสำเร็จ หรือสิ่งใดที่ทำให้พวกเขาต้องประสบกับปัญหาความลำบากในครั้งต่อมา 2) ค่านิยมร่วมและความเชื่อ (Shared Values and Beliefs) เป็นสิ่งที่สังเกตได้ไม่มากนัก แม้กระทั่งสมาชิกขององค์การส่วนใหญ่ก็ได้ตระหนักถึงค่านิยมหลักและความเชื่อร่วมของสมาชิกในองค์การว่าสิ่งใดสำคัญและสิ่งใดไม่สำคัญ ซึ่งแอนเดอร์สัน (Anderson, 1997, pp. 24-46) ได้ยกตัวอย่าง เช่น ค่านิยมของบอดีชี้อบ (Body Shop) ถึงเรื่องเหล่านี้ “พวกเราต่อต้านการทดลองกับสัตว์ในอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง พวกเราณรงค์ให้กับพลเมืองและต่อสู้เพื่อสิทธิมนุษยชน” ค่านิยมร่วมจะเน้นคำถาม เช่น พวกเรายื่นหยัดเพื่อ

อะไร องค์การของพวกเราทำงานเกี่ยวกับอะไร พวกเราทำอะไรกับค่านิยมในตัวของพนักงานและ
 ตัวของผู้จัดการ ค่านิยมอื่น ๆ รวมถึงความสำคัญและความรับผิดชอบที่มีต่อสังคม ความเคารพต่อ
 สิ่งที่ถูกค่าจะได้รับหรือคุณค่าของการเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูงหรือการบริการ ค่านิยม
 และความเชื่อเป็นแบบฉบับที่แสดงถึงความรู้สึก ซึ่งอาจจะเป็นคำพูดจากถ้อยแถลงของ
 คณะกรรมการบริษัทหรือเป็นภารกิจของบริษัทที่มีต่อสังคม และ ระดับ 3) ข้อตกลงเบื้องต้น
 (Basic Assumption) ซึ่ง ไชน์ (Schein, 1993) บอกว่าวัฒนธรรมส่วนนี้เป็นส่วนที่สังเกตเห็นได้
 ยากที่สุด ประกอบด้วยข้อสมมติฐานซึ่งเป็นรากฐานของค่านิยมและพฤติกรรมร่วมของสมาชิกใน
 องค์การ ข้อสมมติฐานเหล่านี้จะเกี่ยวข้องกับปัญหาของปรัชญาทั่ว ๆ ไปซึ่งมักไม่เกี่ยวข้องโดยตรง
 กับธุรกิจ แล้วนำมาประกอบเป็นปรัชญาการจัดการ ซึ่งเป็นระบบของค่านิยมเกี่ยวกับธรรมชาติ
 ของคน และองค์การและวิธีการที่องค์การจะปฏิบัติคือธุรกิจ แอนเดอร์สัน (Anderson, 1997,
 pp. 41-45) บอกว่า ข้อสมมติฐานที่เป็นเครื่องสะท้อนถึงค่านิยมได้แก่ ความถูกต้อง ความซื่อตรง
 ความยุติธรรม ความนอบน้อม ผลประโยชน์ ความเห็นอกเห็นใจ ความทรงงของแต่ละคน และ
 ความมั่งคั่ง ข้อสมมติฐานซึ่งเป็นรากฐานของค่านิยมเหล่านี้ เป็นความเชื่อมั่นที่มีต่อบุคคลที่จะทำ
 ดีหรือถูกหรือมีศีลธรรม ซึ่งมีผลต่อความประพฤติที่บุคคลได้แสดงออกมา พนักงานจะแสดง
 พฤติกรรมออกมาแตกต่างกัน เช่น ต่อตัวเอง ต่อหัวหน้า ต่อบริษัท ต่อตัวลูกค้าและอื่น ๆ บางคน
 มีความเชื่อว่าความซื่อสัตย์เป็นสิ่งที่น่าทำมากที่สุด การทำธุรกิจต้องมีความซื่อสัตย์จึงจะก้าวหน้า
 ถ้าไม่มีก็จะให้อยู่ในธุรกิจได้ไม่นาน ในขณะที่ ไมเยอร์สัน และมาร์ติน (Meyerson & Martin,
 1987) เห็นว่าวัฒนธรรมองค์การสมัยใหม่ซึ่งเป็นองค์การขนาดใหญ่และมีโครงสร้างสลับซับซ้อน
 อาจพบได้ 3 ลักษณะต่อไปนี้ควบคู่กัน ลักษณะแรก เป็นค่านิยม ความเชื่อและธรรมเนียมปฏิบัติ
 ในเรื่องบางเรื่องที่สมาชิกองค์การส่วนใหญ่หรือเกือบทุกคน มีความเห็นพ้องต้องกันความเห็นพ้อง
 ต้องกันของสมาชิกส่วนใหญ่ในเรื่องดังกล่าว คือ วัฒนธรรมหลักขององค์การ (The Integrated
 View) ลักษณะที่สอง เป็นความเห็นพ้องต้องกันในเรื่องส่วนใหญ่ของสมาชิกเกือบทุกคนเฉพาะที่
 อยู่ในกลุ่มเดียวกัน (เช่น พนักงานในฝ่ายขายมีความเห็นตรงกันในเรื่องค่าคอมมิชชั่น) ส่วนสมาชิก
 องค์การที่อยู่ต่างกลุ่มจะมีค่านิยม ความเชื่อในเรื่องดังกล่าวแตกต่างออกไป ความเห็นพ้องต้องกัน
 ภายในกลุ่มในเรื่องราวส่วนใหญ่คือ วัฒนธรรมย่อย นั่นคือองค์การมีวัฒนธรรมย่อยหลายวัฒนธรรม
 (The Differentiated View) ส่วนลักษณะที่สาม เป็นความคลุมเครือของค่านิยม ความเชื่อในเรื่อง
 ต่าง ๆ ของสมาชิกองค์การส่วนใหญ่หรือเกือบทั้งหมด กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ในเรื่องหลาย ๆ เรื่อง
 ในหน่วยงาน สมาชิกองค์การ มีค่านิยม ความเชื่อตรงกันบ้าง แตกต่างกันบ้างและไม่ชัดเจนบ้าง
 จนยากที่จะสรุปเป็นแบบแผนที่แน่นอนได้ นั่นคือ องค์การไม่ปรากฏเป็นวัฒนธรรมอย่างเด่นชัด
 (The Fragmented View or The Ambiguity View)

กริช สืบสนธิ์ (2538, หน้า 6-8) บอกว่าองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การมีดังนี้คือ

- 1) สภาพแวดล้อมขององค์การ สภาพแวดล้อมที่องค์การดำเนินงานเป็นตัวกำหนดว่า จะต้องทำอะไรเพื่อให้ประสบความสำเร็จ สภาพแวดล้อมขององค์การมีอิทธิพลมากที่สุดในการหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์การ องค์การที่ประกอบธุรกิจเหมือนกันจะประสบความสำเร็จก็ต่อเมื่อสามารถสร้างวัฒนธรรมที่แตกต่างออกไปจากองค์การอื่นเป็นต้น 2) ค่านิยมเป็นแนวคิดและความเชื่อพื้นฐานขององค์การ ค่านิยมเปรียบเสมือนหัวใจของวัฒนธรรม ค่านิยมในความหมายที่เห็นเด่นชัดสำหรับบุคลากรแล้วชี้ถึงความสำเร็จ “ถ้าคุณทำอย่างนี้ คุณก็จะประสบความสำเร็จด้วย” ค่านิยมจึงช่วยสร้างมาตรฐานความสำเร็จภายในองค์การ โดยการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย องค์การที่มีวัฒนธรรมแข็งแกร่งต่างมีระบบค่านิยมที่ซับซ้อนที่บุคลากรต่างรู้จักดี ผู้จัดการในบริษัทเหล่านี้มักพูดถึง ความเชื่อต่าง ๆ ที่มีอยู่อย่างเปิดเผย ไม่กระอักกระอวลใจและเขามักทน ไม่ได้ถือการเบี่ยงเบนไม่ปฏิบัติตาม 3) วีรบุรุษ คนที่เป็นวีรบุรุษจะสะท้อนค่านิยมทางวัฒนธรรมและเป็นแบบอย่างให้บุคลากรคนอื่น ๆ เห็นและทำตาม บางคนเป็นวีรบุรุษที่ “สร้างขึ้นมา” จากผลงานอันทรงคุณค่าควรแก่การทรงจำ องค์การหลายแห่งจึงพยายามจูงใจคนของตนให้เล่นบทวีรบุรุษทำงานดี ตรงเวลา ขยัน ฯลฯ โดยเชื่อว่า คนอื่นพยายามเลียนแบบพฤติกรรมของเขา องค์การที่มีวัฒนธรรมแข็งแกร่งบางแห่งจะมีวีรบุรุษหลายคนและหลายรูปแบบ แต่ทุกรูปแบบจะเป็นแบบจำลองตัวอย่าง แสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่คนในองค์การคนอื่น ๆ น่าจะปฏิบัติตาม
- 4) ขนบธรรมเนียมประเพณี แต่ละองค์การจะมีระบบและมีรูปแบบที่วางไว้ ซึ่งแสดงให้บุคลากรเห็นถึงพฤติกรรมที่องค์การคาดหวัง ในระดับที่สูงขึ้นไปจะมีพิธีการ ประเพณีต่าง ๆ เป็นตัวอย่างเด่นชัดที่องค์การยึดถือและปฏิบัติกันอย่างสม่ำเสมอ การเลี้ยงอาลาผู้ที่ทำงานมาจนปลดเกษียณจะมีพิธีการใหญ่โต มีการกล่าวสดุดียกย่อง การยกย่องบุคลากรดีเด่นเป็นที่ยอมรับของทุก ๆ คน การจัดงานรำลึกถึงพระคุณของอดีตผู้มีอุปการคุณต่อองค์การ ฯลฯ สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นขนบธรรมเนียมที่องค์การหลายแห่งยึดถือและจัดอยู่อย่างสม่ำเสมอ 5) ข่ายวัฒนธรรม คือ ช่องทางการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการอันสำคัญภายในองค์การ โดยจะมี “ผู้นำสาร” ค่านิยมเรื่องราวของวีรบุรุษต่าง ๆ พวกเขาชอบเล่า ชอบพูบซิบ นักสืบ นักเทศน์ เป็นข่ายการสื่อสารที่ทรงพลังในองค์การ การควบคุมข่ายตัวบุคคลเหล่านี้ให้ได้เป็นวิธีเดียวที่จะช่วยให้คนอื่น ๆ รับรู้เข้าใจเรื่องราวต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้อง บุคลากรเก่าแก่อาจไร้ค่าในสายตาของผู้บริหารที่ไม่เข้าใจกลวิธีในการสร้างวัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง แต่ถ้าหากผู้บริหารสามารถใช้ทรัพยากรบุคคลเช่นนี้เป็นข่ายวัฒนธรรม เป็นผู้คอยพูบซูกำลังใจบุคลากรในปัจจุบันได้ ก็จะเกิดประโยชน์แก่องค์การเช่นกัน ประวัติศาสตร์ ความเป็นมา เบื้องหลังการแข่งขัน ความสำเร็จในอดีต จะอยู่ในความทรงจำของข่ายวัฒนธรรมและสามารถนำออกมาถ่ายทอดได้อย่างน่าสนใจ คืบคั้น ประวัติความเป็นมาของ

องค์การเป็นสิ่งที่บุคลากรทุกคนควรทราบแต่ยากนักที่จะได้รับการถ่ายทอดให้เกิดความซาบซึ้งถ้าไม่ผ่านขบวนการวัฒนธรรม

เซอร์จิโอเวนนิ และคณะ (Sergiovanni et al., 1987, p. 128 citing Dyer, 1982; Sergiovanni, 1991, pp. 220-221; Sergiovanni & Starratt, 1993, p. 93 citing Dyer, 1982; Schein, 1985) ได้แบ่งวัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมโรงเรียนได้ 4 ระดับ ดังนี้

ระดับที่ 1 สิ่งประดิษฐ์ (Artifacts) ได้แก่สิ่งที่มนุษย์ประดิษฐ์ คิดค้นและสร้างขึ้นมาเป็นวัฒนธรรมที่สังเกตเห็นได้มีอยู่ 2 ประเภท คือ 1) สิ่งประดิษฐ์ทางภาษาหรือข้อความ (Verbal Artifacts) ได้แก่ ระบบภาษาที่ใช้ ประวัติความเป็นมา (Stories) คำานานหรือเรื่องเล่า (Myths) 2) สิ่งที่แสดงออกทางพฤติกรรม เป็นสิ่งที่แสดงถึงค่านิยมทางสัญลักษณ์ ได้แก่ พิธีปฏิบัติ พิธีการหรืองานพิธี และการปฏิบัติที่แสดงออกทางสัญลักษณ์อื่น ๆ ในโรงเรียน

ระดับที่ 2 แนวความคิด (Perspectives) เป็นความคิดปกติทั่วไป ซึ่งใช้ในการแก้ปัญหาที่คล้ายคลึงกัน เป็นสิ่งซึ่งนำไปสู่การแปลความหมายในสถานการณ์ และเป็นสิ่งที่กำหนดขอบเขตของการยอมรับหรือไม่ยอมรับพฤติกรรม ได้แก่ กฎระเบียบและบรรทัดฐานของบุคคล

ระดับที่ 3 ค่านิยม (Values) เป็นสิ่งที่สมาชิกในองค์การใช้เป็นพื้นฐานในการพิจารณาหรือให้คุณค่าในการประเมินสถานการณ์ และเป็นเกณฑ์การพิจารณาว่า อะไรสำคัญ อะไรไม่สำคัญ เช่น การประเมินค่าของการกระทำ ประเมินกิจกรรม ให้ลำดับความสำคัญและประเมินพฤติกรรมของบุคคล ค่านิยมเป็นตัวแทนที่สำคัญของเป้าหมาย อุดมคติ บรรทัดฐาน รวมทั้งข้อห้าม (Taboos) ขององค์การ เป็นภารกิจขององค์การ เป็นนโยบายการศึกษาและนโยบายของการบริหารจัดการโรงเรียน

ระดับที่ 4 คติฐาน (Tacit Assumptions) มีลักษณะเป็นนามธรรมมากกว่าระดับอื่น ๆ เป็นความเชื่อที่สมาชิกในโรงเรียนเข้าใจ และยึดถือร่วมกันเกี่ยวกับองค์การ บุคคลในองค์การและบุคคลอื่น ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และรวมถึงธรรมชาติขององค์การ คติฐานเป็นส่วนสนับสนุนหลักค่านิยมที่อยู่เบื้องหลัง ซึ่งทำให้เกิดวัฒนธรรมใน 3 ระดับข้างต้น แม้ว่าจะเป็นลักษณะนามธรรมแต่คติฐานเป็นระบบที่มีความหมายชัดเจน (Explicit)

โอเวนส์ และสไตน์ฮอฟ (Owens & Steinhoff, 1989, pp. 12-15) ได้แบ่งวัฒนธรรมออกเป็น 6 มิติคือ 1) ประวัติความเป็นมาขององค์การ 2) เรื่องราวหรือเรื่องเล่าเกี่ยวกับองค์การ 3) บุคคลดีเด่นหรือบุคคลตัวอย่างที่เป็นสัญลักษณ์ขององค์การ 4) บรรทัดฐานของพฤติกรรมหรือความคาดหวังในพฤติกรรมขององค์การ 5) ค่านิยมที่ยอมรับและความเชื่อขององค์การ และ 6) ประเพณีและพิธีการที่แสดงถึงค่านิยมทางสัญลักษณ์ขององค์การซึ่งองค์การประกอบเหล่านี้เชื่อมโยงกันเป็นวัฒนธรรมองค์การ

นักวิชาการเรียก “องค์ประกอบที่มีนัยทางวัฒนธรรม” (Culture-Bearing Elements) แตกต่างกัน ไทริช และบีเยอร์ (Trice & Beyer, 1993, p. 77) เรียกว่า “รูปแบบของวัฒนธรรม” (Cultural Forms) ออลเวสตัน และเบอร์ก (Alvesson & Berg, 1992, p. 86) เรียกตามที่ แคนริค และคณะ (Dandridge et al., 1980) ตั้งให้ว่า “สัญลักษณ์” (Symbols) ส่วน เซคแมนน์ (Sackmann, 1991, p. 297) เรียกว่า “การแสดงออกของวัฒนธรรม” (Expression of Culture) ในขณะที่ คูก และรูสโซ (Cooke & Rousseau, 1988, p. 247) เรียกว่า องค์ประกอบที่มีนัยทางวัฒนธรรม แต่มีนักวิชาการส่วนมาก เรียกสัญลักษณ์ที่ใช้สื่อถึงวัฒนธรรมว่า “สิ่งบ่งชี้วัฒนธรรม” (Manifestation of Culture or Cultural Manifestation) (Sathe, 1983, p. 8; Siehl & Martin, 1990, p. 81; Wilkins & Dyer, 1988, p. 27) เพราะสัญลักษณ์เหล่านี้เป็นแบบแสดงหรือร่องรอยที่บ่งชี้ไปถึงวัฒนธรรมองค์การ สะท้อนวัฒนธรรมองค์การซึ่งมีลักษณะเป็นนามธรรมออกมาให้เป็นรูปธรรม สังเกตเห็นและเข้าใจได้ง่ายขึ้นจนผู้สืบค้นสามารถใช้เป็นแบบแสดงในการสืบหาวัฒนธรรมองค์การได้

ออลเวสตัน และเบอร์ก (Alvesson & Berg, 1992, p. 86) เรียกสิ่งบ่งชี้วัฒนธรรมองค์การว่า “สัญลักษณ์” (Symbols) และได้แบ่งสัญลักษณ์ออกเป็น 3 ประเภท คือ 1) สัญลักษณ์ที่เป็น การกระทำ (Action Symbols) เช่น พิธีประกาศเกียรติคุณพนักงานที่ทำงานครบ 10 ปีขึ้นไป การประพาดตัวของหัวหน้างานเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่พนักงาน 2) สัญลักษณ์ที่เป็นวาจา (Verbal Symbols) เช่น คำานเกี่ยวกับการบุกเบิก ฝ่าฟันอุปสรรคของผู้ก่อตั้ง เรื่องเล่าขาน สำนวนภาษาที่ใช้เฉพาะกลุ่ม และ 3) สัญลักษณ์ที่เป็นวัตถุ (Material Symbols) เช่น รูปสัญลักษณ์ของอาคาร สไตส์ การตกแต่งสำนักงาน คราประจำหน่วยงาน เอกสารต่าง ๆ เป็นต้น ไทริช และบีเยอร์ (Trice & Beyer, 1993, pp. 77-127) แบ่งสิ่งบ่งชี้วัฒนธรรมออกเป็น 4 ประเภทคือ 1) สัญลักษณ์ (Symbols) หมายถึง สิ่งที่ใช้สื่อความหมายถึงสิ่งอื่นได้แก่ เครื่องแบบของพนักงาน การตกแต่งสำนักงาน รูปสัญลักษณ์อาคาร คราประจำหน่วยงาน 2) ภาษา (Language) หมายถึง ระบบสัญลักษณ์ที่เป็น สื่อกลางในการติดต่อสื่อสารได้แก่ เพลงประจำสถาบัน คำขวัญ คติพจน์ ข่าวลือ เรื่องขบขัน 3) เรื่องเล่า (Narratives) เช่น คำานการต่อสู้ของผู้ก่อตั้ง ความเชื่อดั้งเดิม เรื่องเล่าขาน และ 4) การปฏิบัติ (Practices) ได้แก่ กิจกรรมที่กระทำอยู่ในหน่วยงาน รวมถึงข้อห้ามต่าง ๆ เช่น แนวปฏิบัติ พิธีการต่าง ๆ งานฉลอง ระเบียบข้อบังคับ ชูลท์ (Schultz, 1994, p. 27) แบ่งสิ่งบ่งชี้ วัฒนธรรมองค์การออกเป็น 5 ประเภท คือ 1) สิ่งบ่งชี้ทางกายภาพ (Physical Manifestations) เช่น สไตส์การตกแต่งภายในสำนักงาน เครื่องแบบพนักงาน การจัดวางผังห้องทำงาน การดูแลรักษาอาคารสถานที่ 2) ภาษา (Language) เช่น คำขวัญ สัพพัสแสดงต่าง ๆ ที่ใช้ในหน่วยงาน 3) เรื่องเล่า (Stories) เช่น เรื่องเล่าเกี่ยวกับเหตุการณ์สำคัญ เรื่องเล่าที่ได้ยินในเวลาทำงานแต่ละวัน 4) เทคโนโลยี (Technology) เช่น อุปกรณ์เครื่องใช้ ความรู้ที่ใช้ในการดำเนินงาน และ 5) ประเพณี

ที่เห็นได้ชัด (Visible Traditions) เช่น ประเพณีเกี่ยวกับงาน (Work Traditions) ประเพณีเกี่ยวกับผู้นำ (Leadership Traditions) ส่วน เพททิกรูว์ (Pettigrew, 1979) เสนอว่า สิ่งบ่งชี้ทางวัฒนธรรมองค์การที่สำคัญได้แก่ สัญลักษณ์ ภาษา อุดมการณ์ ความเชื่อ แนวปฏิบัติและความเชื่อดั้งเดิมภายในองค์การ ในขณะที่ แคนดริคก์, ไมทรอฟฟ์ และจอย (Dandridge, Mitroff, & Joyce, 1980) เสนอให้ศึกษาความเชื่อ ดั้งเดิมและสัญลักษณ์ต่าง ๆ ภายในองค์การเพราะทั้งสองสิ่งสามารถสะท้อนให้เห็นถึงโครงสร้างในเบื้องลึก (Deep Structure) ขององค์การ

ในการสืบค้นวัฒนธรรมองค์การนักวิชาการมีความคิดเห็นแตกต่างกัน บางคนบอกว่าไม่จำเป็นต้องพิจารณาหรือวิเคราะห์สิ่งบ่งชี้หลายประเภท อาจพิจารณาเพียงประเภทเดียว โดยให้สืบค้นวัฒนธรรมองค์การโดยวิเคราะห์จากบรรทัดฐานภายในหน่วยงาน (Kilmann, Saxton, & Serpa, 1985, pp. 5-9) หรือให้สืบค้นวัฒนธรรมองค์การจากเรื่องเล่าต่าง ๆ ในองค์การ (Martin & Siehl, 1983, p. 59) เพราะเรื่องเล่าเหล่านั้นมักสอดแทรกค่านิยมความเชื่อภายในองค์การอยู่ด้วย เรียกการสืบค้นวัฒนธรรมองค์การโดยวิเคราะห์ สิ่งบ่งชี้เพียงประเภทเดียวว่า การศึกษาวัฒนธรรมเฉพาะด้าน (Specialist Cultural Research) (Siehl & Martin, 1990, p. 243)

จากที่ได้ศึกษาวิเคราะห์ความเห็นของนักวิชาการทั้งหลายสามารถสรุปได้ว่าวัฒนธรรมองค์การมีองค์ประกอบหรือมีสิ่งบ่งชี้ได้แก่ ปรัชญา อุดมการณ์ ภารกิจ พันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ นโยบาย ความเชื่อ ค่านิยม ทศนคติ บรรทัดฐาน จรรยาบรรณ ธรรมเนียม ประเพณีปฏิบัติ ข้อสมมติพื้นฐาน การบริหารงานบุคคล กฎ กติการะเบียบปฏิบัติ สิ่งประดิษฐ์ รูปแบบของอาคาร สถาปัตยกรรมตกแต่งสำนักงาน การตกแต่งสถานที่เครื่องแบบของพนักงาน แบบแผนพฤติกรรม สัญลักษณ์ ตราประจำหน่วยงาน พิธีการ หรืองานพิธีเรื่องเล่า ค่านานการต่อสู้ของผู้ก่อตั้ง ประวัติความเป็นมา วิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์หรือบุคคลดีเด่นขององค์การ สำนวนภาษา เพลงประจำสถาบัน คำขวัญ คติพจน์ ระบบการสื่อสาร ภาษาและคำศัพท์ต่าง ๆ ที่ใช้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เทคโนโลยี ภาวะผู้นำ

หน้าที่และผลกระทบของวัฒนธรรมองค์การ

นักวิชาการมีความเห็นแตกต่างกันบ้างในเรื่องหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การ ไชน์ (Schein, 1992, p. 51) บอกว่า วัฒนธรรมองค์การมีหน้าที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ ช่วยแก้ไข ปัญหาพื้นฐานขององค์การเพื่อให้องค์การอยู่รอด ส่วน ฟิตเชอร์ (Fitcher, 1957) กล่าวว่าหน้าที่ที่สำคัญของวัฒนธรรม คือ เป็นตัวกำหนดรูปแบบของสถาบัน เช่น รูปแบบครอบครัว เป็นตัวกำหนดบทบาทความสัมพันธ์และพฤติกรรมของมนุษย์ ควบคุมสังคม ทำหน้าที่เป็นสัญลักษณ์ที่บ่งบอกถึงความแตกต่างระหว่างสังคมหนึ่งกับอีกสังคมหนึ่ง ทำหน้าที่หล่อหลอมบุคลิกภาพของสมาชิกในสังคม สร้างความเป็นหนึ่งเดียวกันในสังคม สร้างความตระหนักให้

สมาชิกรู้สึกเป้าหมายของการมีชีวิตอยู่ กำหนดรูปแบบพฤติกรรมการแสดงออกของสมาชิกในสังคม สำหรับ ชูลท์ (Schultz, 1994, p. 25) เห็นว่า หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การ มี 2 ลักษณะ ลักษณะแรกเป็นหน้าที่ของวัฒนธรรมที่เหมือนกันในทุกองค์การ คือ ช่วยองค์การปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก (External Adaption) และช่วยบูรณาการส่วนต่าง ๆ ภายในองค์การ (Internal Integration) ลักษณะที่สองเป็นหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกันไปตามลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์การ

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540, หน้า 37-38) เห็นว่า วัฒนธรรมองค์การสามารถเป็นเครื่องมือทางการบริหารได้ในระดับหนึ่ง ผู้บริหารสามารถประยุกต์ใช้วัฒนธรรมองค์การ โดยการสอดแทรกค่านิยม ความเชื่อและแนวทางการทำงานที่หน่วยงานคาดหวังลงไปในการปฏิบัติงาน งานฉลอง เพลงประจำหน่วยงาน เกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานหรือแม้แต่การประพฤติปฏิบัติของผู้บริหารเพื่อเป็นแบบอย่างของพนักงาน การสอดแทรกวัฒนธรรมองค์การผ่านสื่อต่าง ๆ เช่น พิธีการ เพลง งานฉลอง เป็นต้น เป็นสิ่งที่หลายหน่วยงานทำมานานแล้วซึ่งเปรียบเหมือนกรณีที่ผู้แต่งเพลง นักเขียน ผู้กำกับละครหรือภาพยนตร์พยายามสอดแทรกค่านิยม ความเชื่อและคติสอนใจบางประการลงไปในการแสดง บทประพันธ์ ละครหรือภาพยนตร์ ในทางการเมืองการโฆษณาชวนเชื่อต่าง ๆ ก็เช่นเดียวกัน มีการพยายามสอดแทรกอุดมการณ์ ความเชื่อทางการเมืองลงไปในการแสดง คำขวัญหรือละคร เพื่อสร้างความรู้สึกร่วมให้เกิดขึ้นในหมู่ประชาชน เพลง บทประพันธ์ ละครและภาพยนตร์ สามารถให้ข้อคิด คติสอนใจหรือสร้างอารมณ์ความรู้สึกร่วมในหมู่ผู้ฟัง ผู้อ่านและผู้ชมได้ในระดับหนึ่ง พิธีการ งานฉลอง เพลงประจำหน่วย เกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน แบบอย่างของพนักงานดีเด่น ฯลฯ ก็อาจให้ข้อคิดและแนวทางประพฤติปฏิบัติแก่บุคลากรของหน่วยงานได้บ้าง ซึ่งทุกองค์การมีวัฒนธรรมไม่ว่าจะเป็นวัฒนธรรมที่เข้มแข็งหรือไม่เข้มแข็ง แต่ก็มีอิทธิพลต่อชีวิตและการทำงานของคนในองค์การทั้งสิ้น (Nortcraft & Neale, 1990, p. 472) ทำให้เกิดสิ่งประดิษฐ์และผลงานสร้างสรรค์ต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น วรรณกรรม สถาปัตยกรรม ดนตรี ละคร รวมทั้งงานศิลปะอื่น ๆ (Lucas, 1984, p. 291)

บาร์ทกี (Bartky, 1956, p. 40) บอกว่า องค์การจะบรรลุเป้าหมายนั้นปัจจัยหนึ่งคือ ต้องมีวัฒนธรรมที่จูงใจให้เกิดความร่วมมือกันภายในองค์การ โดยยึดมั่นในวิธีการที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงาน ในองค์การ กอร์ดอน (Gordon, 1991, p. 689) เห็นว่า วัฒนธรรมองค์การทำให้สังคมหนึ่งแตกต่างจากสังคมหนึ่งอย่างชัดเจน เดวิส และมาร์กาเรท (Davis & Margaret, 1989, p. 24 citing Water & Standfield, 1988) เห็นว่าวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่เชื่อมโยงสังคม ยึดองค์การให้รวมกันได้อย่างเหนียวแน่นมั่นคง แฮนสัน (Hanson, 1991, p. 68) บอกว่าผู้บริหารสามารถใช้วัฒนธรรมเป็นเครื่องมือในการบริหาร โดยพยายามทำให้บุคลากรมีความผูกพันในองค์การเป็นสิ่งผูกมัดระบบ

ต่าง ๆ ขององค์การเข้าด้วยกันและเชื่อมโยงยึดเหนี่ยวบุคลากรเข้าด้วยกัน ในขณะที่ ลูคาส (Lucas, 1984, p. 132) บอกว่าวัฒนธรรมองค์การทำให้คนในสังคมอยู่ร่วมกันอย่างมีระเบียบเรียบร้อย สตีเยอร์ส (Steers, 1991, p. 46) เห็นว่า วัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อค่านิยมและส่งผลต่อ เจตคติและส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคคลในที่สุด ในขณะที่ กอนส์ และ โคลเวอร์ (Goens & Clover, 1991, p. 89 citing Schein, 1985, p. 314) เห็นว่า วัฒนธรรมส่งเสริมให้เกิดการสร้างสรรคพัฒนา ซึ่งยังประโยชน์ต่อองค์การหรือสังคมนั้น ๆ แต่ก็ไม่ได้เป็นแบบนั้นเสมอไปเพราะบางทีก็ก่อให้เกิดความขัดแย้ง ทำให้เกิดการแตกแยกในองค์การได้เช่นกัน ไพบูลย์ ช่างเรียน (2532, หน้า 16) จึงบอกว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารควรศึกษาและวิเคราะห์ในทุกระดับขององค์การว่า วัฒนธรรมใดที่เป็นอุปสรรคและวัฒนธรรมใดที่ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาในองค์การ สาท (Sathe, 1985, p. 253) บอกว่า วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์การคือช่วยให้เกิดความร่วมมือระหว่างสมาชิกในองค์การช่วยให้เกิดการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยให้มีการควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ ช่วยลดปัญหาด้านการสื่อสาร ทำให้สมาชิกมีความผูกพันกับองค์การและรับรู้สถานการณ์ต่าง ๆ ตรงกันและช่วยให้การแสดงพฤติกรรมเป็นไปอย่างสมเหตุสมผล สอดคล้องกับความคิดเห็นของ ออกบอนนา (Ogbonna, 1993) ที่ชี้ให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในแง่ที่ว่า การจัดการวัฒนธรรมองค์การเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอันหนึ่งในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพราะการจัดการวัฒนธรรมองค์การ ส่งผลให้บุคลากรมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและทุ่มเทการทำงานให้กับหน่วยงานอันเป็นเป้าหมายหนึ่งของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นในวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงมีข้อสมมติฐานว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่จัดการได้ ในขณะที่ วิลคอฟ, บราวน์ และเซลสกี (Wilko, Brown, & Selsky, 1995) ได้ชี้ให้เห็นว่าสององค์การที่มี วัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกันมากโดยที่แต่ละองค์การไม่เข้าใจและไม่ตระหนักถึงความแตกต่าง ในข้อนี้หากมีการทำงานร่วมกันจะเกิดปัญหาขึ้นได้ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การและความร่วมมือกันในการทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกันจะดำเนินไปอย่างไม่ราบรื่นนัก

เมนเนียโร และทรอมเลย์ (Mainiero & Tromley, 1994, p. 332) มีความเห็นว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและมีหน้าที่ วัฒนธรรมองค์การมีความสำคัญเพราะความเชื่อและค่านิยมร่วมทำให้ยกระดับความร่วมมือและความผูกพัน ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวส่งผลต่อประสิทธิภาพโดยตรง และวัฒนธรรมมี หน้าที่เมื่อความเชื่อ และค่านิยมร่วมช่วยกันผลักดันให้องค์การกระทำในสิ่งที่ถูกที่ควรเพื่อความอยู่รอดขององค์การ ส่วน กอร์ดอน (Gordon, 1999, p. 346) บอกว่า วัฒนธรรมองค์การช่วยสร้างบูรณาการในองค์การทำให้เกิดกลุ่มที่มีความเชื่อค่านิยม ข้อสมมติและพฤติกรรมที่เหนียวแน่น ความสอดคล้อง การปรับตัว รวมทั้งปฏิสัมพันธ์ของสมาชิก

กับวัฒนธรรมองค์การและความชัดเจนของภารกิจจะทำให้สามารถทำนายประสิทธิภาพองค์การได้ รวมทั้งการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการตอบรับในทางบวกต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การได้ วอกเนอร์ ทรี และ โฮลเลนบีก (Wagner III & Hollenbeck, 1998, p. 337) ชี้ให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นเสมือนกาวทางสังคมที่ช่วยเสริมพฤติกรรมความมุ่งมั่นและร่วมมือในหมู่สมาชิกในการทำงาน โดยทำให้เกิดปรากฏการณ์ 4 ประการคือ 1) เกิดเอกลักษณ์และความแตกต่างระหว่างองค์การมีลักษณะของการเป็นพวกเดียวกัน 2) เกิดความผูกพันและมีจุดหมายร่วมกันที่เกิดจากวัฒนธรรมองค์การเดียวกันมีแนวโน้ม ก่อให้เกิดความยึดมั่นผูกพันสูงในหมู่ผู้ที่ยอมรับวัฒนธรรม 3) เกิดความมั่นคง เมื่อเกิดเอกลักษณ์และความผูกพันร่วมกันจะกระตุ้นให้เกิดบูรณาการและความร่วมมืออย่างยั่งยืนในหมู่สมาชิก และ 4) กล่อมเกล้าพฤติกรรมทำให้สมาชิกเข้าใจในสภาพแวดล้อมของตน วัฒนธรรมองค์การทำหน้าที่เหมือนแหล่งของการมีความหมายร่วมกันเพื่ออธิบายว่าทำไมสิ่งต่าง ๆ ในองค์การจึงเป็นเช่นนี้ ในขณะที่ ไชน์ (Schein, 1991, p. 249) ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมองค์การกับการปรับตัวว่า วัฒนธรรมองค์การเกี่ยวข้องกับการที่องค์กรมีปฏิสัมพันธ์กับแรงดันจากภายนอก วัฒนธรรมองค์การจะช่วยสร้างความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับ 1) ภารกิจพื้นฐานและกลยุทธ์ขององค์กร 2) เป้าหมายที่ต้องบรรลุ 3) วิธีการในการบรรลุเป้าหมาย 4) มาตรฐานในการวัดความคืบหน้าเพื่อมุ่งสู่เป้าหมาย และ 5) วิธีการที่จำเป็นในการแก้ไขปรับปรุงให้บรรลุเป้าหมาย ได้ดีขึ้นนอกนั้น เซอร์เมอร์ฮอร์น และคณะ (Schermerhorn et al., 1991, p. 344) ได้บอกว่าวัฒนธรรมองค์การเกี่ยวข้องกับการสร้างบูรณาการภายในเกี่ยวข้องกับการสร้างสภาพของความเป็นพวกเดียวกัน ซึ่งเป็นแรงภายในที่ทำให้สมาชิกองค์กรสามารถบรรลุผลร่วมกันอย่างแท้จริง ด้วยการสร้างวิถีทางที่ชัดเจนให้สมาชิกโดย 1) การพัฒนาภาษาร่วมหรือภาษาเฉพาะกลุ่มขึ้นมา 2) การสร้างบรรทัดฐานที่เห็นพ้องต้องกันในหมู่สมาชิก 3) ช่วยแก้ไขความแตกต่างทางสถานะและอำนาจ 4) ช่วยกำหนดมาตรฐานของความสนิทสนมและมิตรภาพต่อกัน 5) ช่วยกำหนดที่มาของการให้รางวัลและการลงโทษ และ 6) ช่วยให้เกิดปรัชญาที่ช่วยให้ความหมายของสิ่งที่อธิบายไม่ได้

หน้าที่ที่ชัดเจนของวัฒนธรรมองค์การ ในเรื่องของการปรับตัวและการสร้างบูรณาการภายในทำให้ช่วยในการกำหนดตัวแปรตาม ในเรื่องของประสิทธิผลขององค์การ ในมิติที่สำคัญได้ คือ ความสามัคคีของบุคลากร นวัตกรรมในโรงเรียนและการพัฒนานักศึกษา ซึ่งเป็นการศึกษาเพื่อพิจารณาว่า องค์การที่ศึกษามีความสามารถในการปรับตัวให้ทันกับบริบทของการเปลี่ยนแปลงในสังคมได้ดีเพียงใดและสามารถสร้างความสามัคคีกลมเกลียวในหมู่สมาชิกที่ปฏิบัติงานได้มากน้อยเพียงใด รวมทั้งปฏิสัมพันธ์ทางวัฒนธรรมในองค์การประกอบด้วย ความเชื่อ พฤติกรรม ค่านิยมร่วมและความชัดเจนของภารกิจจะช่วยให้สามารถทำนายประสิทธิภาพองค์การได้

กริช สืบสนธิ์ (2538, หน้า 8-11) ให้ทัศนะว่า องค์กรที่ปลูกฝังเอกลักษณ์ของตนโดยการสร้างค่านิยม สร้างวีรบุรุษ สร้างขนบธรรมเนียมประเพณี ประกาศให้ทุกคนรับรู้โดยผ่านข่าว วัฒนธรรมจะเป็นองค์การที่มีความแหลมคม มีพลังวิ่งไปสู่ความสำเร็จ ความเชื่อและค่านิยมที่ถ่ายทอดต่อกันไป ค่านานเรื่องเล่าขาน วีรบุรุษที่ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานยกย่องเอาเป็นแบบอย่างมีมากมาย กล่าวสั้น ๆ องค์กรเหล่านี้เปรียบเสมือนสถาบันที่เป็นตัวบุคคล มีชีวิต มีความหมายสำหรับผู้อื่นทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องกับการงาน หากคิดว่าเป็นทรัพยากรมีค่าสูงสุดขององค์กร วิธบริหารจัดการคนมิใช่ดูจากรายงานผลจากคอมพิวเตอร์ แต่โดยการสร้างเสริมวัฒนธรรมอันละเอียดอ่อน วัฒนธรรมเป็นค่านัดจูงนำพฤติกรรมที่ทรงพลังช่วยให้บุคลากรทำงานดีขึ้น 2 ลักษณะ ดังนี้

วัฒนธรรมแข็งแกร่ง คือ กฎ ระเบียบ ไม่เป็นทางการที่บอกว่าเขาควรประพฤติตนอย่างไรในเรื่องต่าง ๆ การที่เขารู้จักว่าองค์กรคาดหวังอะไร บุคลากรจะเสียเวลาในการตัดสินใจปฏิบัติในสถานการณ์ต่าง ๆ น้อยลงในองค์การที่มีวัฒนธรรมไม่แข็งแกร่ง บุคลากรจะเสียเวลาในการพยายามค้นหาว่า เขาควรจะทำตัวอย่างไร หรือควรทำอะไร ดังนั้นวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งจึงมีผลต่อการปฏิบัติงานอย่างน่าประหลาด มีการประมาณว่า ภายใต้วัฒนธรรมที่แข็งแกร่งบุคลากรจะทุ่มเททำงานมากขึ้นอีก 1-2 ชั่วโมงต่อวัน วัฒนธรรมแข็งแกร่งทำให้บุคลากรมีความรู้สึกที่ดีเกี่ยวกับสิ่งที่ตนกำลังทำอยู่และมีแนวโน้มว่าบุคลากรจะทำงานหนักขึ้น

องค์การที่มีวัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง จะลดอัตราการลาออก หรือการเข้ามาร่วมงานอย่างฉาบฉวยของพนักงานใหม่ได้ เพราะพนักงานใหม่มักขาดความซาบซึ้ง ความเข้าใจวัฒนธรรมองค์กร ทำให้ยากที่จะปรับตัวให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมอันที่จริงแล้วความไม่เข้าใจเป็นเรื่องของความไม่แน่ใจในสิ่งที่เขาเห็น ได้ยิน ได้รับรู้ องค์การที่มีวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งจะขจัดความไม่แน่ใจลงได้ เพราะจะชี้ให้เห็นโครงสร้างมาตรฐานและค่านิยมวัฒนธรรมที่มีอยู่อย่างกล่าวได้ว่าองค์กรอาจเป็นสถาบันสุดท้ายของสังคมที่สามารถมีบทบาทในการหล่อหลอมค่านิยมอันถูกต้องแก่คนรุ่นใหม่ในสังคมให้เลิกความจับจด ไม่มีการวางแผนในการทำงาน การใช้ชีวิต ฯลฯ หล่อหลอมคนรุ่นใหม่ให้เป็นพลเมืองที่มีคุณภาพ ผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการ จึงควรตระหนักถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร

คนในทุกอาชีพ ทุกระดับจำเป็นต้องเข้าใจวัฒนธรรม เข้าใจว่าวัฒนธรรมทำงานอย่างไร เพราะวัฒนธรรมเป็นผลมหันต์ต่อชีวิตการทำงาน คนที่เพิ่งเริ่มเข้ามาทำงานอาจคิดว่างานคืองาน แต่ความเป็นจริงแล้วเมื่อเขาเลือกทำงานที่ใด เท่ากับเขาเลือกวิถีทางดำเนินชีวิต วัฒนธรรมในองค์กรอาจทำให้เขาเป็นคนเฉื่อยชาหรือปราดเปรียว เป็นผู้จัดการที่ทรหด เป็นครูที่อดทน เป็นคนที่มีความรับผิดชอบ นิยมการรักษามิตรภาพ ทำงานเป็นทีมหรืออยู่ตัวคนเดียว ต่อเมื่อเวลาผ่านไป

หลาย ๆ ปี เขาก็จะปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมนั้นโดยไม่รู้ตัวและเมื่อเปลี่ยนงานใหม่นั้นและเขาจะพบความประหลาดใจถึงความแตกต่างของที่ทำงานเก่ากับที่ทำงานใหม่

ความตื่นตระหนกทางวัฒนธรรม (Culture Shock) เป็นสาเหตุสำคัญประการหนึ่งที่ว่าทำไมคนจึง “พลัด” เมื่อออกจากองค์กรหนึ่งไปทำงานในอีกองค์กรหนึ่ง การที่เขาพลัดนี้ได้เนื่องมาจากการทำงาน แต่เนื่องจากเขาอ่านวัฒนธรรมขององค์กรใหม่ไม่ถูกต้อง ไม่เข้าใจและไม่คาดคิดมาก่อน

การเข้าใจวัฒนธรรมจะช่วยให้ชี้ชัดได้ว่า ทำไมองค์กรจึงประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ความรู้และความเข้าใจว่าจะสร้างและจัดการวัฒนธรรมอย่างไร จะช่วยให้รู้ว่า องค์กรมีวัฒนธรรมลักษณะใดอยู่ แม้ว่าจะมีอยู่อย่างเลื่อนลอยก็ตาม ความสำเร็จในส่วนนี้ขึ้นอยู่กับว่าสามารถอ่านวัฒนธรรมที่เป็นอยู่ได้อย่างถูกต้องเพียงไร สามารถจัดเกลา ปรับให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมได้อย่างไร โดยการสร้างและชี้นำความคิดเห็น สร้างค่านิยมร่วมกันและเป็นผู้นำในด้านต่าง ๆ เข้าใจความสำคัญของการทำงานร่วมกับคนอื่นในองค์กร เห็นคุณค่าของวัฒนธรรมองค์กรว่า เป็นสิ่งยึดเหนี่ยวให้บุคลากรทุกคนให้ทุ่มเท จนนำองค์กรไปสู่เป้าหมายในที่สุด

การเปลี่ยนแปลงและการสร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์กร

นักจิตวิทยาองค์กรให้ความเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์กรนั้นจะยากหรือง่ายนั้นขึ้นอยู่กับว่า วัฒนธรรมนั้น ๆ หยั่งรากลึกและแพร่ขยายกระจายไปได้อย่างกว้างขวางมากน้อยเพียงใดในองค์กรนั้น ๆ การวิจัยในเรื่องที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมก็มีอยู่ในวงจำกัดเพราะมีความยากในการสร้างวัฒนธรรมขึ้นมาใหม่และจะทำให้มีความสลับซับซ้อนมากขึ้น เมื่อได้มีการพยายามที่จะนำการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมที่สำคัญมาเกี่ยวข้อง หัวข้อที่มักปรากฏอยู่ในการอภิปรายถึงการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมได้แก่

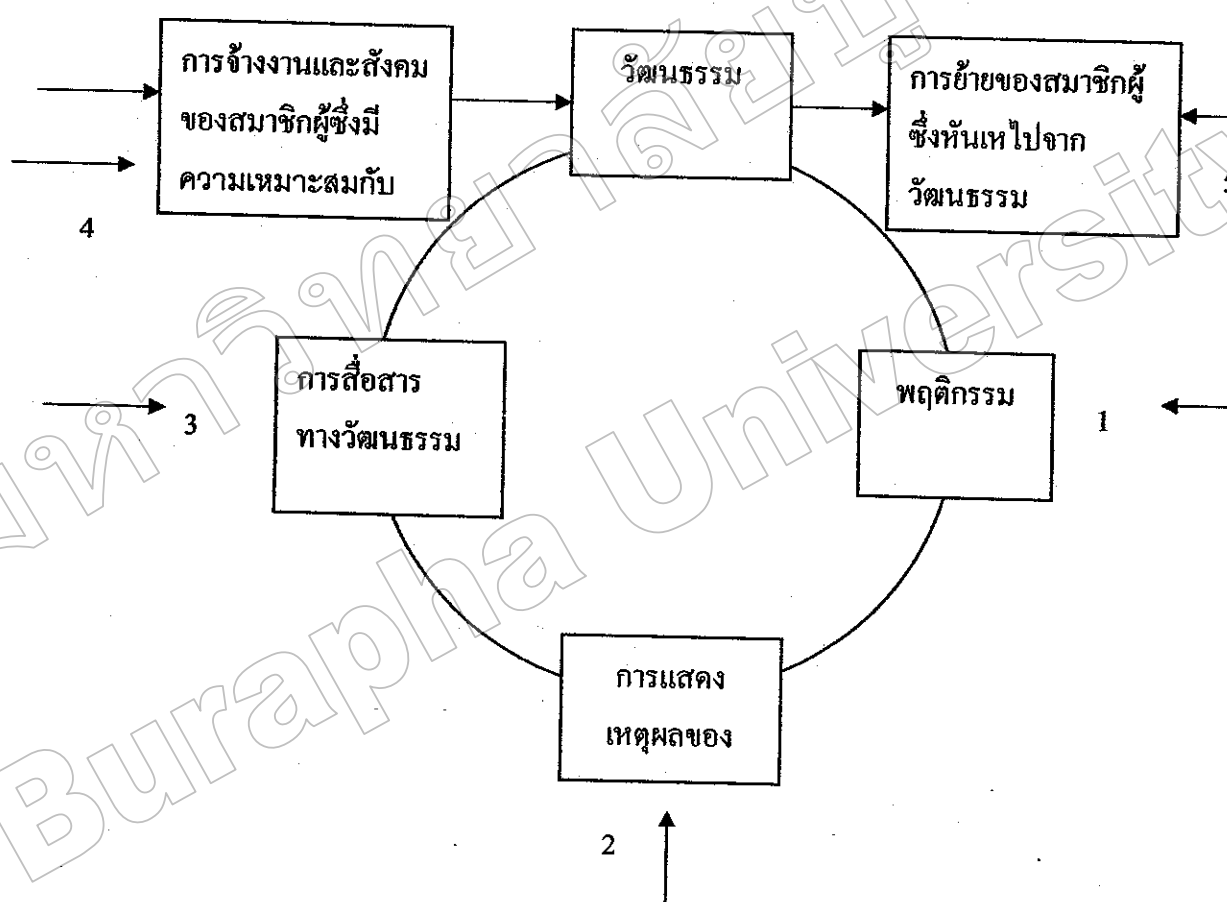
วัฒนธรรมเป็นเรื่องที่ยากที่จะอธิบายและยังคงหลบซ่อนอยู่ ตัววัฒนธรรมเองไม่สามารถถูกวินิจฉัย จัดการและเปลี่ยนแปลงได้อย่างเท่าเทียมกัน

วัฒนธรรมมีการใช้เทคนิคที่ยาก ความชำนาญที่หาได้ยาก และต้องใช้เวลาในการพิจารณาเพื่อเข้าใจตัววัฒนธรรม และยังคงใช้เวลาเพิ่มมากขึ้นในการที่จะเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมอย่างรอบคอบจึงยังไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

วัฒนธรรมใช้เป็นเครื่องมือสนับสนุนคนตลอดช่วงเวลาของความยากลำบากและยังช่วยปกป้องจากความวิตกกังวล ทางหนึ่งที่วัฒนธรรมยังคงทำก็คือ ทำให้มีความต่อเนื่องและมีความมั่นคงของวัฒนธรรมเพราะตามธรรมชาติของคนจะพยายามจัดขบวนการเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรม

ทั้งสามทัศนะที่กล่าวมาข้างต้นเป็นผลทำให้ผู้บริหารที่สนใจและพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมจะต้องเผชิญกับงานที่ยากและท้าทายความสามารถ แต่ก็ยังมีผู้บริหารที่กล้าหาญและมีความเชื่อว่าเขาสามารถที่จะแทรกแซงและทำการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมได้

สาท (Sathe, 1985, p. 245) ให้ทัศนะว่า สิ่งแรกที่จะต้องทำคือต้องกำหนดทิศทางของการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจนว่าจะนำองค์การมุ่งไปทางใด ด้วยวิธีการอย่างไร ในขณะที่เดียวกันต้องรู้ถึงจุดสำคัญของการแทรกแซงการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ซึ่งการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมจะต้องแทรกแซงที่จุดเหล่านี้



ภาพที่ 3 แสดงจุดการแทรกแซงการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม

การแทรกแซงที่ 1 วิธีที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด วิธีหนึ่งของการเปลี่ยนความเชื่อและค่านิยมของคนก็คือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเป็นอย่างแรก

การแทรกแซงที่ 2 ผู้บริหารต้องทำให้พนักงานเห็นถึงคุณค่าธรรมชาติของการประพฤติในแนวทางใหม่ ให้อนุมัติที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมตามกระบวนการของการแสดงผล

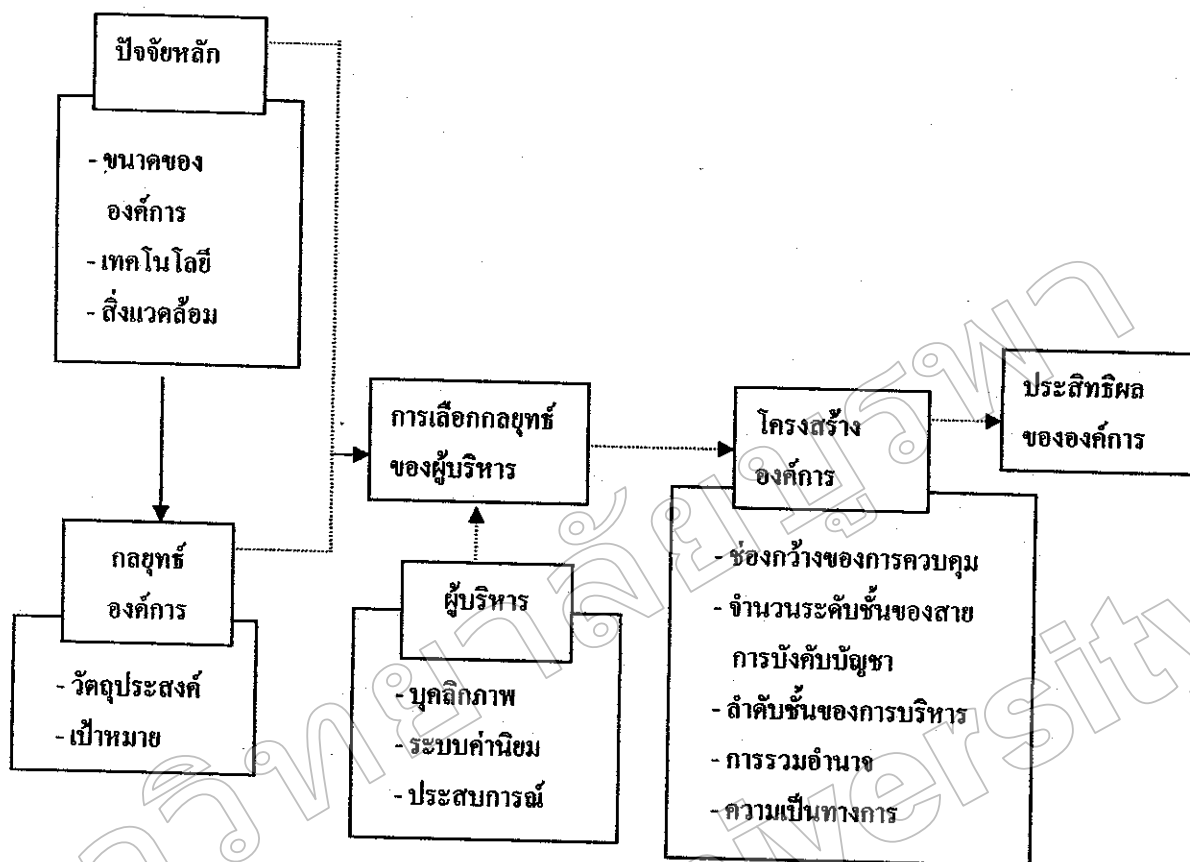
การแทรกแซงที่ 3 โดยทั่วไปการคิดต่อสื่อสารคือวิธีที่ถูกใช้โดยผู้บริหารในการมุ่งใจ พฤติกรรมใหม่ การสื่อสารทางวัฒนธรรมรวมถึงการประกาศ การบันทึก พิธีการ เรื่องราว เครื่องแต่งกายและรูปแบบอื่น ๆ ของการสื่อสาร

การแทรกแซงที่ 4 สังคมของสมาชิกใหม่ โดยการจ้างงานกับบุคคลบางคนซึ่งมีความเหมาะสมกับวัฒนธรรมของบริษัทโดยสมบูรณ์

การแทรกแซงที่ 5 วิธีแทรกแซงอันสุดท้ายก็โดยการย้ายของสมาชิกผู้ซึ่งหันเหจาก วัฒนธรรมให้ออกไปจากองค์กรเสียเลย

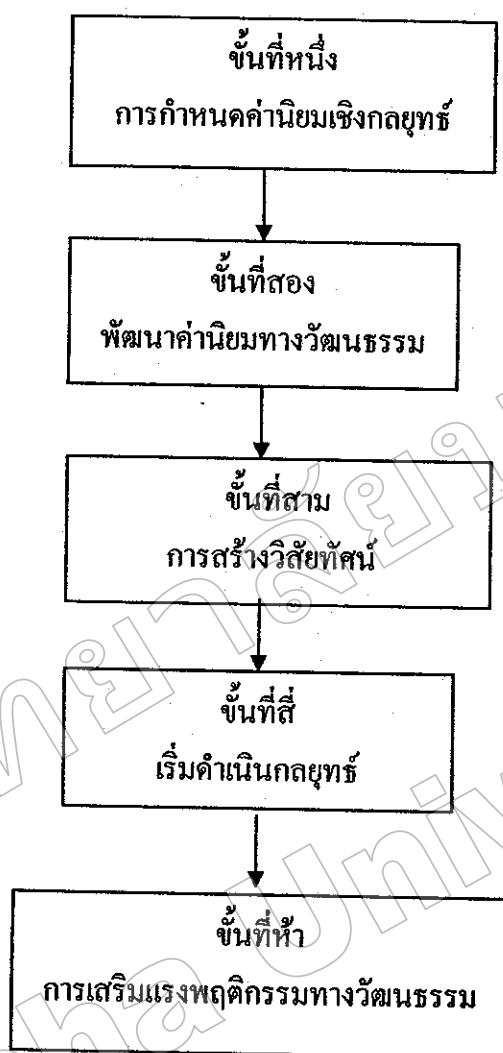
การที่จะเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรได้นั้น จำเป็นต้องค่อย ๆ เปลี่ยนแปลงคติฐาน (Assumption) หรือค่านิยม (Values) ซึ่งอยู่ในตัวของคนเสียก่อนเพราะตัวคนนั้นยากที่จะจัดการ เปลี่ยนแปลงได้โดยวิธีสั่งการบังคับจากเบื้องบน จำต้องหันมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม องค์กรแบบให้ทุกคนมีส่วนร่วม (Participate) โดยให้พนักงานในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมในการ เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรด้วย แต่จะต้องใช้เวลาในการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างนานพอสมควร

สำหรับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรนั้น มอร์เฮด และกริฟฟิน (Moorhead & Griffin, 1998, p. 487) ให้ทัศนะว่า การสร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์กรนั้นก็เหมือนกับกระบวนการ สร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์หรือบริการเพื่อขายให้กับลูกค้าแต่แตกต่างกันที่กระบวนการของการ สร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์กรคือกระบวนการที่แท้จริงในการเชื่อมโยงค่านิยมเชิงกลยุทธ์ (Strategy Values) กับค่านิยมทางวัฒนธรรม (Culture Values) ดังเช่น โครงสร้างขององค์กรที่แสดงได้ดัง ภาพที่ 4



ภาพที่ 4 โครงสร้างขององค์กรที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์

อย่างไรก็ตาม นอร์เฮด และกริฟฟิน (Moorhead & Griffin, 1998, pp. 518-520) เห็นว่าจากการเติบโตขององค์กรและกลายมาเป็นความสำเร็จ จำเป็นต้องมีการพัฒนาวัฒนธรรมที่มีความแตกต่างจากองค์กรอื่นนั่นก็คือ เหตุผลหนึ่งของความสำเร็จหรือความสำเร็จขององค์กรอาจเป็นผลสืบเนื่องมาจากสิ่งที่องค์กรรู้จักจัดทำกลยุทธ์และรู้จักวิธีการจัดการปฏิบัติการ รวมทั้งมีการสร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์กร ดังนั้นวัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นสิ่งที่ช่วยเชื่อมโยงสู่ค่านิยมเชิงกลยุทธ์ไม่ว่าจะมีการเริ่มต้นจากสิ่งหนึ่งที่มีขึ้นในองค์กรหรือการพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่ก็ได้ กระบวนการของการสร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์กรอาจมีขั้นตอนดังภาพที่ 5 ต่อไปนี้



ภาพที่ 5 กระบวนการสร้างสรรค์วัฒนธรรม

ขั้นตอนที่หนึ่ง การกำหนดค่านิยมเชิงกลยุทธ์ (Formulate Strategic Values) ค่านิยมเชิงกลยุทธ์ คือ ความเชื่อพื้นฐานเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมและการวิเคราะห์กลยุทธ์เพื่อประเมินทางด้านการธุรกิจประชากร นโยบายสาธารณะ เทคโนโลยีและสังคม ซึ่งมีแนวโน้มที่จะเป็นตัวกำหนดความต้องการของตลาดที่องค์กรสามารถที่จะเผชิญได้

ขั้นตอนที่สอง พัฒนาค่านิยมทางวัฒนธรรม (Develop Culture Values) คือ ค่านิยมที่พนักงานต้องการที่จะปฏิบัติเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินตามค่านิยมเชิงกลยุทธ์ได้ ซึ่งอยู่บนพื้นฐานความเชื่อขององค์กรที่ว่าองค์กรสามารถประสบความสำเร็จได้อย่างไรและเมื่อใดถ้าองค์กรไม่พยายามที่จะพัฒนาค่านิยมทางวัฒนธรรมให้เชื่อมโยงกับการกำหนดค่านิยมเชิงกลยุทธ์ก็จะเป็นการจบไปกับความว่างเปล่าของกลุ่มค่านิยม ดังนั้นพนักงานในองค์กรจำเป็นต้อง

ที่จะต้องมีค่านิยมเกี่ยวกับพฤติกรรมในการทำงานที่มีความมั่นคง เพื่อเป็นการเชื่อมโยงหรือสนับสนุนค่านิยมเชิงกลยุทธ์ขององค์กร เช่น การผลิตที่ระดับต้นทุนที่ต่ำ การบริหารลูกค้า หรือ นวัตกรรมทางเทคโนโลยี

ขั้นตอนที่สาม การสร้างวิสัยทัศน์ (Create Vision) วิสัยทัศน์ คือ ภาพขององค์กรว่าจะเหมือนหรืออยู่ ณ จุดใดในอนาคตขององค์กร หลังจากที่มีการพัฒนาค่านิยมเชิงกลยุทธ์และค่านิยมทางวัฒนธรรมแล้ว องค์กรก็จะต้องกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร ใช้เป็นแนวทางในการรวมกันระหว่างค่านิยมเชิงกลยุทธ์กับค่านิยมทางวัฒนธรรม ซึ่งถูกกำหนดขึ้นมาเป็นอันดับแรก ก่อนที่จะมีการเขียนวิสัยทัศน์เพื่อสร้างภาพในอนาคตขององค์กรและสื่อสารผ่านพนักงานทุกคน สำหรับใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

ขั้นตอนที่ดี การเริ่มดำเนินกลยุทธ์ (Initiate Implementation Strategies) เป็นการสร้างค่านิยมและเริ่มปฏิบัติเพื่อบรรลุตามวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ การเริ่มต้นดำเนินกลยุทธ์มักจะครอบคลุมหลายปัจจัยตั้งแต่การพัฒนาออกแบบองค์กรไปจนถึงการสรรหาและการฝึกอบรมพนักงานที่มีค่านิยมร่วมและการดำเนินการตามค่านิยมร่วมนั้น โดยมีค่านิยมเชิงกลยุทธ์และค่านิยมทางวัฒนธรรมเป็นตัวกระตุ้นหรือสิ่งเร้าเพื่อให้เกิดการปฏิบัติ

ขั้นตอนที่ห้า การเสริมแรงพฤติกรรมทางวัฒนธรรม (Reinforce Culture Behavior) การเสริมแรงพฤติกรรมทางวัฒนธรรมสามารถจะกระทำได้หลายรูปแบบ รูปแบบแรก การจัดระบบการให้รางวัลอย่างเป็นทางการในองค์กร ซึ่งจะต้องตอบสนองต่อความต้องการของพฤติกรรมในหลายๆ ด้านเพื่อให้เกิดค่านิยมแก่พนักงาน รูปแบบที่สอง องค์กรจะต้องบอกเรื่องราวต่างๆ ไปยังพนักงานทุกคนเพื่อเสริมสร้างค่านิยมทางวัฒนธรรม รูปแบบที่สาม องค์กรจะต้องเน้นให้พนักงานทำสิ่งที่สำคัญๆ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามวิสัยทัศน์ขององค์กร และให้เกิดผลปฏิบัติได้อย่างจริงจัง ดังนั้นองค์กรจะต้องใช้ความพยายามอย่างยิ่งเพื่อให้พนักงานทำในสิ่งที่เหมาะสมและพาองค์กรให้บรรลุวิสัยทัศน์ให้จงได้

แนวคิดในการศึกษาวัฒนธรรมองค์กร

การศึกษาวรรณธรรมองค์กรได้มีผู้ศึกษาวรรณธรรมองค์กรอย่างเป็นระบบและได้เสนอแนวคิดในการศึกษาวรรณธรรมองค์กรไว้มากมาย ดังต่อไปนี้

การศึกษาวรรณธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพของโครงการวิจัย GLOBE

เฮาส์ และคณะ (House et al., 1997) ได้ร่วมมือกับนักวิจัยนานาชาติทำการศึกษาวรรณธรรมองค์กรภายใต้โครงการวิจัย GLOBE (Global Leadership and Organizational Effective Research Project) โดยใช้ทฤษฎีทางจิตวิทยา 3 ทฤษฎี เป็นพื้นฐาน คือ Theory of

Cultural Consequences (Hofstede, 1987, pp. 27-29) และ Theory of Human Motivation (McClelland, 1956, pp. 3-50) ร่วมกับ Path-Goal Theory (House, 1967, pp. 6-54) จากแนวทฤษฎีทั้งสามที่กล่าวข้างต้น ซึ่งเป็นทฤษฎีพื้นฐานของแนวการศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์ของการศึกษาคือ เพื่อศึกษาถึงวัฒนธรรมสังคมและวัฒนธรรมองค์การของประเทศต่าง ๆ รวมทั้งเพื่อศึกษาถึงลักษณะผู้นำอันเป็นที่ยอมรับกันเป็นมาตรฐานทั่วโลก กับลักษณะผู้นำที่เป็นที่ยอมรับเฉพาะวัฒนธรรมของแต่ละประเทศ

โครงการวิจัย GLOBE ได้นำปัจจัย 4 ด้านจาก Theory of Cultural Consequences ของฮอฟสเต็ด (Hofstede) ที่ศึกษาความแตกต่างของลักษณะวัฒนธรรมของแต่ละประเทศ ได้แก่ ลักษณะหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) ลักษณะความเป็นเพศชาย (Masculinity) ลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualism) และลักษณะการใช้อำนาจ (Power Distance)

นอกจากนั้น เฮาส์ (House) ยังได้นำทฤษฎีของแมคเคลแลนด์ (McClelland) คือ Theory of Human Motivation ซึ่งเป็นเรื่องของแรงจูงใจในบุคคลร่วมเป็นปัจจัยในการศึกษา โดยนำเอาแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และแรงจูงใจใฝ่สัมพัทธ์มาเป็นปัจจัยรวม เรียกว่า ลักษณะเน้นความสำเร็จ (Achievement Orientation) กับลักษณะเน้นความมีมนุษยธรรม (Humane Orientation) ตามลำดับ ส่วนแรงจูงใจใฝ่อำนานนั้น เฮาส์ (House) ได้นำมารวมกับปัจจัยลักษณะการใช้อำนาจ (Power Distance) ของฮอฟสเต็ด (Hofstede) เนื่องจากมีความหมายคล้ายคลึงกัน

อีกปัจจัยหนึ่งที่เฮาส์ (House) ได้นำมาใช้ในการศึกษาของโครงการวิจัย GLOBE ก็คือ ลักษณะเน้นอนาคต (Future Orientation) โดยนำมาจากแนวทฤษฎีของเฮาส์ (House) เอง คือ Path-Goal Theory ซึ่งมุ่งเน้นถึงผู้นำจะเอื้ออำนวยการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ด้วยการแสดงให้เห็นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่างานนั้นอย่างไร จึงจะประสบความสำเร็จในอนาคต การตั้งเป้าหมายและการวางแผน กำหนดแนวทางสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อนำไปปฏิบัติสู่ความสำเร็จในอนาคต

กล่าวโดยสรุป แนวการศึกษาของโครงการวิจัย GLOBE ทำการศึกษาลักษณะวัฒนธรรม สังคม วัฒนธรรมองค์การและลักษณะผู้นำ ใน 7 ปัจจัยด้วยกัน คือ 1) ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน 2) ลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล 3) ลักษณะความเป็นเพศชาย 4) ลักษณะการใช้อำนาจ 5) ลักษณะเน้นความสำเร็จ 6) ลักษณะเน้นความมีมนุษยธรรม 7) ลักษณะเน้นอนาคต

จากการศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์การตามโครงการวิจัย GLOBE ผู้วิจัยได้นำลักษณะวัฒนธรรมองค์การด้านลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านลักษณะเน้นความสำเร็จ ด้านลักษณะเน้นความมีมนุษยธรรมและด้านลักษณะเน้นอนาคต นำไปใช้ในการสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของไชน์

ไชน์ (Schein) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การ โดยแบ่งเป็น 3 ระดับ (Schein, 1988, pp. 13-21, 1991, pp. 252-253) ดังนี้

ระดับที่ 1 สิ่งประดิษฐ์และผลงานสร้างสรรค์ (Artifacts and Creations) หมายถึงสิ่งที่มนุษย์ประดิษฐ์ คิดค้นและสร้างขึ้น วัฒนธรรมระดับนี้สามารถมองเห็นได้ เป็นสภาพทางกายภาพ และเป็นผลการสร้างสรรค์ของกลุ่ม เช่น ภาษา สิ่งประดิษฐ์ทางศิลปะและพฤติกรรมที่แสดงออกซึ่งสังเกตได้ง่าย แนวคิดทางวัฒนธรรมในระดับนี้ให้ความสนใจในความหมายของพฤติกรรมมากกว่าตัวพฤติกรรมที่แสดงออก แต่มีความยากลำบากในการแปลความหมายพฤติกรรมดังกล่าว

ระดับที่ 2 ค่านิยม (Espoused Values) เป็นความเชื่อที่เกิดจากกระบวนการถ่ายทอด ความรู้ ความเข้าใจในความสำเร็จจากการแก้ไขปัญหา เป็นความคิด ความรู้สึกและเป็นการยอมรับร่วมกันของสมาชิกในองค์การว่า อะไรเป็นสิ่งสำคัญ ควรทำอะไรอย่างไร ค่านิยมดังกล่าวนี้มีอิทธิพลต่อองค์ประกอบของวัฒนธรรมในระดับที่ 1 เป็นสิ่งที่สมาชิกองค์การให้ความหมายและอธิบายให้เหตุผลเกี่ยวกับพฤติกรรม ค่านิยมนี้ประกอบไปด้วยปรัชญา วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป็นต้น

ค่านิยมแบ่งได้เป็น 2 ระดับ คือ 1) ค่านิยมที่ยังมีข้อโต้แย้งได้ อาร์กิริส และสซอน (Argyris & Schon, 1978) เรียกว่า ค่านิยมที่อวดอ้าง (Espoused Values) เป็นสิ่งที่บุคคลอธิบายและให้เหตุผลเกี่ยวกับพฤติกรรมว่า อะไรเป็นสิ่งสำคัญและควรทำอะไร แต่อาจจะไม่ใช่สิ่งที่ได้กระทำจริง ๆ ในสถานการณ์ต่าง ๆ เป็นค่านิยมที่เป็นองค์ประกอบของวัฒนธรรมในระดับที่ 2 2) ค่านิยมที่พัฒนาอย่างต่อเนื่องจนเกิดเป็นความเชื่อที่ยอมรับโดยไม่มีข้อโต้แย้ง หรือมีข้อโต้แย้งน้อยว่า ค่านิยมที่อวดอ้าง อาร์กิริส และสซอน (Argyris & Schon) เรียกว่า ค่านิยมที่นำไปใช้ (Values in Use) หรือทฤษฎีที่นำไปใช้ (Theory in Use) (Hunt, 1991, p. 220 citing Argyris & Schon, 1978; Schein, 1988, p. 18 citing Argyris, 1976) ค่านิยมระดับนี้เป็นค่านิยมที่สามารถวัดได้ทดสอบได้ และพิสูจน์ได้ องค์ประกอบของค่านิยมในระดับที่ 1 และระดับที่ 2 มีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

ระดับที่ 3 สมมติฐานพื้นฐาน (Tacit Assumptions) คือ ค่านิยมที่พัฒนาอย่างต่อเนื่องจนเกิดการยอมรับ คิดและรู้สึกร่วมกันโดยไม่มีข้อโต้แย้งหรือมีข้อโต้แย้งน้อยที่สุด เป็นความเชื่อของสมาชิกในกลุ่มซึ่งจะชี้นำพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มว่า ยอมรับอย่างไรและรู้สึกอย่างไรกับสิ่งต่าง ๆ ตัวอย่างของสมมติฐานพื้นฐาน เช่น โรงเรียนเป็นสถานที่ให้การศึกษา ยาช่วยรักษาชีวิตให้ยืนยาว เป็นต้น ข้อสมมติฐานพื้นฐานและค่านิยมมีปฏิสัมพันธ์กัน

ไชน์ (Schein) ศึกษารูปแบบสมมติฐานพื้นฐาน จากแนวคิดของ คลัคโฮห์น และสตรอดท์เบค (Kluckhohn & Strodtbeck, 1961 cited in Schein, 1991, p. 372) โดยเชื่อมโยงมิติสำคัญเกี่ยวกับคน ธรรมชาติและพฤติกรรม เป็นความเชื่อที่สำคัญ 5 ด้าน คือ 1) ด้านลักษณะ

ความสัมพันธ์ขององค์การกับสิ่งแวดล้อม 2) ด้านสภาพที่เป็นจริง ความจริง เวลาและระยะทาง 3) ด้านคุณลักษณะของมนุษย์ 4) ด้านลักษณะของพฤติกรรมของบุคคล และ 5) ด้านลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สมมติฐานพื้นฐานสามารถค้นพบได้จากการตรวจสอบวัฒนธรรมในระดับที่ 1 และระดับที่ 2 อย่างระมัดระวังหรือจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเพื่อหารูปแบบวัฒนธรรมซึ่งต้องดำเนินไปอย่างเป็นระบบ

จากการศึกษาระดับวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของไชน์ (Schein) ผู้วิจัยนำระดับวัฒนธรรมองค์การในระดับที่ 2 ค่านิยม นำไปใช้ในการสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาวัฒนธรรมองค์การตามกรอบความคิดของปีเตอร์ส และวอเตอร์แมน

กรอบความคิดของ ปีเตอร์ส และวอเตอร์แมน (Peters & Waterman, 1982) เป็นกรอบความคิดหนึ่งที่สามารถใช้ในการอธิบายเรื่องวัฒนธรรมองค์การ โดยปีเตอร์ส และวอเตอร์แมน (Peters & Waterman) ผู้เขียนหนังสือขายดีที่สุดเล่มหนึ่งชื่อ In Search of Excellence ได้พยายามอธิบายเรื่องวัฒนธรรมองค์การด้วยวิธีที่ง่ายกว่าของโออุชิ (Ouchi) ด้วยการคัดเลือกตัวอย่างบริษัทอเมริกันที่ประสบความสำเร็จสูงแล้ววิเคราะห์บริษัทดังกล่าวว่าบริหารอย่างไรจึงประสบความสำเร็จ พบประเด็นสำคัญคือ ค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรม (Cultural Values) นำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารของบริษัท ค่านิยมที่เป็นลักษณะสำคัญต่อการเป็นบริษัทชั้นยอดนั้น (Excellent Firms) มีดังในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงกรอบความคิดของปีเตอร์ส และวอเตอร์แมน

คุณลักษณะของบริษัทชั้นยอด (Attributes of an Excellent Firms)

- | | |
|--|---|
| 1. ตัดสินใจทำโดยไม่ลังเล
(Bias for Action) | 5. บริหารแบบไม่ปล่อยมือ
(Hands-on Management) |
| 2. ให้ความใกล้ชิดกับลูกค้า
(Stay Close to the Customer) | 6. เลือกลงเฉพาะธุรกิจที่เป็นความถนัด
ของบริษัท (Stick to the Knitting) |
| 3. ให้ความอิสระและทำแบบนักประกอบการ
(Autonomy and Entrepreneurship) | 7. บริษัทมีโครงสร้างอย่างง่ายและใช้คนน้อยลง
(Simple form, Lean Staff) |
| 4. เชื่อว่าผลงานที่ดีย่อมมาจากคน
(Productivity Through People) | 8. มีการจัดการทั้งแบบที่ยืดหยุ่นและแบบตึงตัว
พร้อมกันไป (Simultaneously, Loosely and
Tightly Organized) |

1. ตัดสินใจทำโดยไม่ลังเล (Bias for Action)

ปีเตอร์ส และวอเตอร์แมน (Peters & Waterman) พบว่า บริษัทที่ประสบความสำเร็จทั้งหลายมักมีความฉับไวในการตัดสินใจทำโดยไม่ลังเล ผู้บริหารของบริษัทเหล่านี้ถูกคาดหวังว่า จะสามารถตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วโดยไม่ต้องรอให้ได้ข้อมูลต่าง ๆ ครบถ้วนจึงค่อยตัดสินใจ ปีเตอร์ส และวอเตอร์แมน (Peters & Waterman) มีความเห็นว่า การตัดสินใจที่สำคัญหลายครั้งจำเป็นต้องทำโดยปราศจากข้อมูลก็มี เพราะการชะลอการตัดสินใจในกรณีเช่นนี้ก็เหมือนกับ การไม่ได้ตัดสินใจนั่นเอง ในขณะที่บริษัทคู่แข่งรีบฉกฉวยโอกาสดังกล่าวทันทีที่ทราบข่าวจึงทำให้พลาดโอกาสไปอย่างน่าเสียดาย จากผลการศึกษาของ ปีเตอร์ส และวอเตอร์แมน (Peters & Waterman) พบว่า บริษัทที่มีวัฒนธรรมยึดค่านิยมดังกล่าวมักประสบความสำเร็จและมีผลประกอบการดีกว่าบริษัทที่ไม่มีค่านิยมเรื่องนี้

2. ให้ความใกล้ชิดกับลูกค้า (Stay Close to the Customer)

ปีเตอร์ส และวอเตอร์แมน (Peters & Waterman) เชื่อว่า บริษัทที่มีค่านิยมยึดลูกค้าเป็นสำคัญเหนือสิ่งอื่นจะมีผลประกอบการเหนือกว่าบริษัทที่ปราศจากค่านิยมนี้ ทั้งนี้เพราะลูกค้าจะช่วยสะท้อนถึงความต้องการสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ในอนาคตช่วยบอกถึงสินค้าที่ใช้ในปัจจุบัน ตลอดจนข้อมูลที่เป็นประโยชน์อื่น ๆ ดังนั้นการมุ่งเน้นที่ลูกค้า การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ตลอดจนการเอาใจต่อลูกค้าในโอกาสที่เหมาะสมจึงเป็นสิ่งที่ควรกระทำเพราะนำไปสู่การประกอบการที่ดีของบริษัท ความพึงพอใจของลูกค้าจึงเป็นค่านิยมที่เป็นหัวใจของการดำเนินธุรกิจ และเป็นวัฒนธรรมองค์การที่สำคัญยิ่ง

3. ให้ความอิสระและทำแบบนักประกอบการ (Autonomy and Entrepreneurship)

ปีเตอร์ส และวอเตอร์แมน (Peters & Waterman) มีความเห็นว่า ถ้าจะรักษาความสำเร็จให้อยู่กับบริษัทเหล่านี้ต่อเนื่องสืบไป บริษัทจำเป็นต้องต่อสู้เอาชนะกับความเฉื่อย และการมีโครงสร้างขนาดใหญ่แบบราชการที่มักเกิดขึ้นกับบริษัท โดยการแบ่งบริษัทใหญ่ออกเป็นบริษัทย่อยที่มีขนาดเล็กพอที่จะบริหารจัดการได้ดี แล้วมอบความอิสระคล่องตัวในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ตลอดจนสนับสนุนให้กล้าเสี่ยงในการตัดสินใจต่าง ๆ ของบริษัทเอง วิธีการเช่นนี้จะช่วยสร้างผู้บริหารรุ่นใหม่ไฟแรงให้กับบริษัท เกิดมุมมองและแนวคิดใหม่นำมาทดลองและปรับปรุงผลิตภัณฑ์ใหม่ ตลอดจนกลยุทธ์ด้านต่าง ๆ ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นตลอดเวลา

4. เชื่อว่าผลงานที่ดีย่อมมาจากคน (Productivity Through People)

ปีเตอร์ส และวอเตอร์แมน (Peters & Waterman) มีความเชื่อเช่นเดียวกับ โออูชิ (Ouchi) ว่าพนักงานคือ สินทรัพย์ (Asset) ที่สำคัญที่สุดของบริษัท บริษัทจึงต้องสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เป็นค่านิยมเช่นนี้ โดยการปฏิบัติต่อพนักงานอย่างให้เกียรติ เคารพในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์

ในฐานะที่เป็นบุคคลที่จะนำ ความสำเร็จมาสู่บริษัท

5. บริหารแบบไม่ปล่อยมือ (Hands-on Management)

ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทส่วนใหญ่มักบริหารงานแบบลอยตัวห่างไกลจากธุรกิจที่แท้จริงของบริษัท ทำให้ความรู้ความเข้าใจในธุรกิจลดน้อยลง ตัวอย่างเช่น ผู้จัดการบริษัทผลิตสินค้าอิเล็กทรอนิกส์ขนาดใหญ่ แต่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับอิเล็กทรอนิกส์น้อยกว่าที่เข้าใจ ปัญหาเชิงการเมืองภายในบริษัทหรือประธานบริษัทผลิตรถยนต์ แต่กลับมีความรู้เกี่ยวกับรถยนต์น้อยกว่ารู้เกี่ยวกับการเงิน เป็นต้น

เพื่อแก้ปัญหาแนวโน้มที่เกิดขึ้นดังกล่าว ปีเตอร์ส และวอเตอร์แมน (Peters & Waterman) พบว่าในบริษัทที่ทำการศึกษายะให้ความสำคัญและย้ำเตือนผู้บริหารของบริษัทให้เกาะติดกับงานที่เป็นธุรกิจหลักของบริษัท นโยบายและแนวปฏิบัติเช่นนี้ได้กลายเป็นค่านิยมสำคัญที่ผู้บริหารต้องถือปฏิบัติและต้องไม่บริหารหรือสั่งการอยู่ภายในห้องสำนักงาน แต่จะต้องเดินแวะเวียนไปพบปะ เยี่ยมเยียนจุดปฏิบัติงานต่าง ๆ ทั่วทั้งบริษัท เพื่อได้ข้อมูลที่ถูกต้องและมองเห็นปัญหาหรือแนวทางพัฒนางานต่อไป

6. เลือคนั้นเฉพาะธุรกิจที่เป็นความถนัดของบริษัท (Stick to the Knitting)

ค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรมอีกประการหนึ่งของบริษัทที่ประสบความสำเร็จก็คือ การระมัดระวังที่จะไม่ขยายธุรกิจใหม่ออกไปจากสาขาธุรกิจเดิมที่เป็นความชำนาญของบริษัท เช่น ไม่ซื้อธุรกิจแขนงใหม่หรืออุตสาหกรรมที่ไม่สัมพันธ์กับธุรกิจเดิม แต่จะมุ่งเน้นพัฒนาธุรกิจเดิมให้มีความเป็นเลิศยิ่งขึ้น

7. มีโครงสร้างอย่างง่ายและใช้บุคลากรน้อยลง (Simple Form, Lean Staff)

ปีเตอร์ส และวอเตอร์แมน (Peters & Waterman) เชื่อว่าบริษัทที่ประสบความสำเร็จนั้น มักมีโครงสร้างของฝ่ายบริหารไม่มากระดัด รวมทั้งมีบุคลากรที่ช่วยงานน้อยลง ซึ่งเป็นการเปลี่ยนความเชื่อจากค่านิยมเดิมที่ผู้บริหารจะต้องมีบุคลากรในฝ่ายคนจำนวนมาก เพื่อเป็นเครื่องบ่งบอกถึงความมีอำนาจ มีฐานะตำแหน่งและเกียรติยศของผู้นั้น แต่ในบริษัทชั้นนำดังกล่าวพบว่าไม่ได้ยึดค่านิยมเช่นนี้ แต่วัดจากผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารที่มีต่อองค์การเป็นสำคัญ วัฒนธรรมองค์การของบริษัทบ่งบอก ผู้บริหารให้ทราบว่าผลงานจากบุคลากรมีความสำคัญกว่าจำนวนบุคลากร

8. มีการจัดการทั้งแบบที่ยืดหยุ่นและแบบที่ตึงตัวพร้อมกันไป (Simultaneously, Loosely and Tightly Organized)

ประเด็นในข้อนี้มี 2 ค่านิยม ซึ่งดูเหมือนว่าขัดแย้งกัน โดยปีเตอร์ส และวอเตอร์แมน (Peters & Waterman) อธิบายว่าในบริษัทชั้นนำการที่ต้องมีการจัดการแบบตึงตัวเป็นเพราะสมาชิกทั้งหลายเชื่อว่าการจัดการที่เข้มแข็งช่วยเป็นเหมือนกาวเชื่อม โยงให้เกิดเอกภาพเป็นน้ำหนึ่งใจ

เดียวกัน ในขณะที่เดียวกันที่บริษัทต้องการแบบที่ยืดหยุ่นไปพร้อมกันเพราะบริษัทมีจำนวนผู้บริหารและบุคลากรสนับสนุนน้อยลง รวมทั้งลดการมีกฎระเบียบที่เข้มงวดให้น้อยลง ซึ่งปีเตอร์ส และวอเตอร์แมน (Peters & Waterman) เชื่อว่าจะช่วยกระตุ้นบุคลากรให้คิดริเริ่มใหม่และมีความกล้าเสี่ยง (Risk Taking) มากยิ่งขึ้น

การที่องค์กรจะมีค่านิยมการจัดการแบบยืดหยุ่นได้นั้นจะต้องเกิดจากความเชื่อร่วมกันของบรรดาสมาชิก ดังนั้นองค์กรต้องยึดความสอดคล้องกับค่านิยมขององค์กรที่เป็นวัฒนธรรมองค์กรมาเป็นเกณฑ์ในการบริหารจัดการ

จากการศึกษาวัฒนธรรมองค์การตามกรอบความคิดของซึ่งปีเตอร์ส และวอเตอร์แมน (Peters & Waterman) ผู้วิจัยนำแนวการศึกษาวัฒนธรรมองค์การในระดับค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรมนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาวรรณกรรมองค์การตามแนวคิดของคูก และลาฟเฟอร์ตี

คูก และลาฟเฟอร์ตี (Cook & Lafferty, 1989 cited in Moats, 1997, p. 59) ได้แบ่งวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 3 ประเภท คือ วัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ วัฒนธรรมแบบป้องกันเชิงรับและวัฒนธรรมแบบป้องกันเชิงรุก ซึ่งวัฒนธรรมองค์การแต่ละประเภทมีรายละเอียดดังนี้

1. วัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ (Constructive Culture) คือวัฒนธรรมที่ให้ความสมดุลอย่างพอเหมาะระหว่างคนกับงานส่งเสริมให้เกิดปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันและกันและการบรรลุเป้าหมายของตนเองมีความผสมกลมกลืนระหว่างการบรรลุเป้าหมายขององค์การพร้อม ๆ กับการพัฒนา บุคลากร ส่งเสริมการมีส่วนร่วม ทำให้บุคคล กลุ่มและองค์การเกิดประสิทธิผล ความเจริญรุ่งเรืองและคุณภาพ ประกอบด้วยลักษณะการปฏิบัติ 4 ลักษณะ คือ

- 1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement) คือ สมาชิกจะได้รับการกระตุ้นให้มุ่งสู่มาตรฐานของความยอดเยี่ยม กำหนดเป้าหมายที่จะบรรลุอย่างท้าทายและเป็นไปได้ ทำงานอย่างกระตือรือร้นเพื่อบรรลุเป้าหมาย พร้อมทั้งมีแผนและทางเลือกที่ชัดเจนก่อนลงมือปฏิบัติ

- 1.2 การมุ่งพัฒนาบุคลากร (Self Actualization) คือ ลักษณะที่องค์กรให้คุณค่ากับความคิดสร้างสรรค์ เน้นคุณภาพมากกว่าปริมาณ ใส่ใจกับทั้งผลสัมฤทธิ์ของงานและความก้าวหน้าของบุคคล สมาชิกได้รับการกระตุ้นให้มีความสุขในการทำงาน พัฒนาตนเองและมีส่วนร่วมในกิจกรรมใหม่ๆ ที่หลากหลาย

- 1.3 การมุ่งให้ความสำคัญกับบุคลากร (Humanistic Encouraging) ให้ความสำคัญกับความต้องการของผู้อื่น มุ่งการมีส่วนร่วม การบริหารโดยยึดคนเป็นศูนย์กลางโดยถือว่าคนมีความสำคัญอย่างยิ่ง สมาชิกจะช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการพัฒนาและสนับสนุนให้เกิดความเจริญก้าวหน้าอย่างค้ำคอเนื่อง

1.4 การมุ่งผูกพันฉันพี่น้อง (Affiliative) ให้ความสำคัญมากกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สมาชิกมีความเป็นมิตร เปิดเผยและใส่ใจกับความพึงพอใจของกลุ่มทำงาน

2. วัฒนธรรมแบบป้องกันเชิงรับ (Passive-Defensive Culture) คือการให้ความสำคัญกับคนมากกว่าการใส่ใจกับงาน ถึงแม้จะให้ความสำคัญกับคนมากแต่บุคลากรก็ยังรู้สึกขาดความมั่นคง กลุ่มสมาชิกจะมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันอย่างระมัดระวังแม้ว่าบุคลากรจะยอมอยู่ใต้อำนาจการดูแลก็ตามแต่ก็มีความเครียดในการทำงาน องค์การขาดความเจริญก้าวหน้าแม้ว่าจะสามารถคาดหมายผลการทำงานได้ในบางขณะและคู่มือก็มีความมั่นคงแต่สมาชิกจะแสวงหาความปลอดภัยให้แก่ตนเอง เกิดผลเสียคือโอกาสในการเรียนรู้ รวมทั้งการปรับตัวและรากฐานของความอยู่รอด ประกอบด้วยลักษณะการปฏิบัติ 4 ลักษณะ ดังนี้คือ

2.1 การมุ่งยอมตาม (Approval) องค์การจะพยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ซึ่งอย่างน้อยก็ปฏิบัติสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในฉากหน้าก็เป็นไปอย่างราบรื่น สมาชิกมีความรู้สึกว่าจะต้องยอมตามหรือเห็นด้วยซึ่งทำให้จำกัดประสิทธิภาพขององค์การ โดยลดความแตกต่างทางความคิดสร้างสรรค์ รวมทั้งการแสดงออกซึ่งความคิดเห็นต่าง ๆ ลง

2.2 การมุ่งยึดถือแบบแผน (Conventional) เน้นการปฏิบัติและการแก้ปัญหาแบบเดิม สมาชิกอยู่ใต้ระเบียบแบบราชการและได้รับการคาดหวังว่าต้องปฏิบัติตามกฎต่าง ๆ ที่ได้กำหนดไว้ การยึดถือแบบแผนจนเกินไปอาจเกิดความด้อยประสิทธิภาพ ขาดนวัตกรรมและการปรับตัว

2.3 การพึ่งพิง (Dependent) คือ ลักษณะขององค์การที่เน้นการควบคุมตามสายการบังคับบัญชา ไม่มีบรรยากาศของการมีส่วนร่วม สมาชิกเป็นผู้ตามที่ดี ทำตามในสิ่งที่บอกให้ทำการตัดสินใจทุกเรื่องต้องแจ้งให้หน่วยเหนือทราบ มุ่งผลการตัดสินใจที่คาดการณ์ได้แน่นอน

2.4 การหลีกเลี่ยง (Avoidance) คือ ลักษณะขององค์การที่ไม่สนใจให้รางวัลกับความสำเร็จ แต่ลงโทษเมื่อกระทำผิดพลาด สมาชิกมักจะโยนความรับผิดชอบให้ผู้อื่นเพื่อหลีกเลี่ยงการถูกกล่าวโทษ ขาดความผูกพันในองค์การ มีปัญหาในความอยู่รอดขององค์การ เนื่องจากสมาชิกขาดความเต็มใจในการตัดสินใจ รวมทั้งการปฏิบัติและการยอมรับการเสี่ยงใด ๆ

3. วัฒนธรรมแบบป้องกันเชิงรุก (Aggressive-Defensive Culture) คือ วัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับงานเหนือเหตุผล เกิดบรรยากาศและแรงขับจากความรู้สึกไม่มั่นคง บางครั้งบุคลากรมุ่งสนองความต้องการของคนโดยไม่คำนึงถึงผลเสียต่อคนอื่น สมาชิกจะต้องเข้มแข็งเป็นอิสระและมีเล่ห์เหลี่ยม แม้ว่าบางครั้งจะเกิดประสิทธิผลแต่ก็นำไปสู่ความเครียด การตัดสินใจมาจากพื้นฐานในการรักษาสถานภาพมากกว่าใช้ความเชี่ยวชาญและเกิดปัญหาความขัดแย้งมากกว่าความร่วมมือ ประกอบด้วยลักษณะการปฏิบัติ 4 ลักษณะ คือ

3.1 การมุ่งการคัดค้าน (Oppositional) เป็นวัฒนธรรมของการเผชิญหน้า การให้ความเห็นคัดค้าน ปฏิเสธ ซึ่งความผิดผู้อื่นได้จะได้รับรางวัล สมาชิกจะได้รับสถานภาพและมีอิทธิพลโดยผ่านกระแสนการวิจารณ์ และเสริมด้วยความสามารถในการโต้แย้งความคิดเห็นของคนอื่น ๆ เพื่อประกอบการตัดสินใจได้อย่างปลอดภัย การคัดค้านสูงจะนำไปสู่การขัดแย้งที่ไม่จำเป็นได้ทำให้การแก้ปัญหาของกลุ่มไม่ดีและปล่อยให้ปัญหาลี้กลายไปเอง

3.2 การมุ่งอำนาจ (Power) เป็นวัฒนธรรมที่มาจากพื้นฐานโครงสร้างของอำนาจหน้าที่ที่สมาชิกได้มาจากตำแหน่ง สมาชิกยึดมั่นและปฏิบัติตามเพื่อให้ตนเองมีอำนาจสูงสุด องค์การที่มุ่งอำนาจจะมีประสิทธิผลน้อยเนื่องจากผู้ได้บังคับบัญชาต่อต้านวิธีการควบคุมดังกล่าว บิดบังข่าวสารและลดการปฏิบัติของตนเองให้อยู่ในระดับต่ำที่สุดที่ยอมรับได้เท่านั้น

3.3 การมุ่งการแข่งขัน (Competitive) มุ่งผลการปฏิบัติงานสูง ทำงานต่อสู้กับคนอื่น ๆ การได้ชัยชนะเป็นสิ่งจำเป็นต่อการยอมรับในองค์การ ผู้ปฏิบัติงานในองค์การดังกล่าวทำงานบนพื้นฐานของการ “แพ้-ชนะ” คาดหวังที่จะทำงานเพื่อเอาชนะเพื่อนร่วมงานเพื่อให้ได้รับการยอมรับ

3.4 การมุ่งความถูกต้องสมบูรณ์ (Perfection) เป็นลักษณะขององค์การที่เน้นคุณค่าความถูกต้องสมบูรณ์ในการทำงาน ใส่ใจต่อรายละเอียด ยึดหลักทำงานหนักยาวนาน สมาชิกรู้สึกว่าการหลีกเลี่ยงความผิดพลาด สนใจรายละเอียดทุก ๆ อย่างเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างแน่ชัด จากการศึกษาวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของคูก และลาฟเฟอร์ตี (Cook & Lafferty) ผู้วิจัยได้นำวัฒนธรรมองค์การประเภทวัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ที่ประกอบด้วยลักษณะการปฏิบัติ 4 ลักษณะ คือ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การมุ่งพัฒนาบุคลากร 3) การมุ่งให้ความสำคัญกับบุคลากร 4) การมุ่งผูกพันกันที่แน่น นำมาใช้ในการสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาวรรณกรรมองค์การตามแนวคิดของคาเมรอน และเอตติงตัน

คาเมรอน และเอตติงตัน (Cameron & Attington, 1988 cited in Anderson, 2000, pp. 28-29) ได้เสนอตัวแบบศึกษาวรรณกรรมไว้ 4 ประเภท คือ วัฒนธรรมแบบครอบครั้ว วัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา วัฒนธรรมแบบราชการและวัฒนธรรมแบบการตลาด ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. วัฒนธรรมแบบครอบครั้ว (Clan Culture) คือวัฒนธรรมของการเห็นพ้องต้องกัน ความเป็นพวกเดียวกัน ความสามัคคีกลมเกลียวและความรู้สึกเสมือนเป็นสมาชิกครอบครั้วเดียวกัน มีลักษณะมุ่งภายในองค์การและทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ให้คุณค่าสูงต่อความจงรักภักดี ในหน่วยงาน วัฒนธรรมแบบครอบครั้วมีประสิทธิภาพเมื่อความไม่สอดคล้องในเป้าหมายต่ำและมีความคลุมเครือในการปฏิบัติสูง องค์การแบบครอบครั้วมีลักษณะตามที่ เดอร์ไคม์ (Durkheim, 1933, p. 135 cited in Ouchi, 1980) กล่าวถึง คือ เป็นองค์การที่มีความเป็นปึกแผ่นเหนียวแน่น

(Organic Solidarity) ซึ่งตรงกันข้ามกับองค์การที่ผูกพันต่อกันตามพันธสัญญา ความเป็นปึกแผ่นจะเป็นแรงดึงดูดให้เป้าหมายของสมาชิกในองค์การรวมเป็นหนึ่งเดียวบนพื้นฐานของการพึ่งพาอาศัยกันและกันของสมาชิก ในความหมายดังกล่าวกลุ่มวิชาชีพใด ๆ ซึ่งมีลักษณะผูกพันเหนียวแน่น อาจเรียกได้ว่าเป็นองค์การแบบครอบครัว ดังนั้นอาจเข้าใจได้ว่ากลุ่มอาชีพ สหภาพแรงงานหรือบริษัทห้างร้าน คือ การตอบสนองต่อความต้องการร่วมสำหรับการแลกเปลี่ยนภายในกลุ่มอาชีพ (แบบครอบครัว) และระหว่างกลุ่มอาชีพ (แบบราชการ) องค์การแบบครอบครัวทำให้เกิดการติดต่อกันอย่างสม่ำเสมอ และอาจทำให้เกิดการขึ้นามากกว่าและเป็นกลไกที่ชัดเจนกว่าแบบอื่น ๆ องค์การแบบครอบครัวอาจแสดงออกซึ่งการมีวินัยสูง โดยการมีวินัยนี้ไม่ได้เกิดจากการมีพันธสัญญาหรือการกำกับดูแลอย่างใกล้ชิดระหว่างกัน แต่เกิดขึ้นจากรูปแบบของความเชื่อในผลประโยชน์ของบุคคลว่าจะบรรลุผลได้สูงสุด โดยประสานผลประโยชน์ของแต่ละคนเข้ารวมกันเป็นหนึ่งเดียว (Ouchi, 1980, p. 136 citing Kanter, 1972)

2. วัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา (Adhocracy Culture) คือ วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์ การเปลี่ยนแปลงพัฒนา ปฏิบัติงานเสมือนผู้ประกอบการทางธุรกิจและเน้นการมีทีมงานที่ดี มีคุณลักษณะมุ่งเน้นภายนอกและการเจริญเติบโตขององค์การให้คุณค่าสูงต่อนวัตกรรม

องค์การแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนาเน้นค่านิยมความยืดหยุ่นและนวัตกรรมเพื่อการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วและความอิสระของบุคคล ทั้งนี้เพื่อให้องค์การสามารถปรับตัวและตอบสนองผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมกับสมาชิกในองค์การจะได้รับการกระตุ้นและส่งเสริมให้ใช้ศักยภาพของตนเองในการริเริ่มสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ เพื่อผลิตผลงานใหม่ ๆ ให้กับองค์การอย่างสม่ำเสมอ ให้องค์การรักษาความสามารถในการแข่งขันเอาไว้ได้ด้วยการพัฒนานวัตกรรม มุ่งแสวงหาช่องทางใหม่ ยอมรับความเสี่ยงที่จะเผชิญกับความไม่แน่นอนต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น ความสามารถขององค์การในการแข่งขันมีพื้นฐานจากเสรีภาพในการริเริ่มให้โอกาสแก่สมาชิก ไม่ยึดติดกับระเบียบจนขาดความคล่องตัว เน้นการมีช่องทางการติดต่อสื่อสารภายในอย่างหลากหลาย สมาชิกในองค์การให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วมทำงานเป็นทีม องค์การมีหน้าที่กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและกระตุ้นสมาชิกให้มุ่งสู่ความเป็นเลิศ

3. วัฒนธรรมแบบราชการ (Hierarchy Culture or Bureaucracy Culture) เน้นความเป็นระเบียบ ความมั่นคง กฎและข้อบังคับต่าง ๆ มีลักษณะการมุ่งเน้นภายในและโครงสร้างการดำเนินงานขององค์การคาดหวังให้สมาชิกปฏิบัติตามกฎระเบียบและบรรลุเป้าหมาย

องค์การแบบราชการมีพื้นฐานการดำเนินการมาจากการควบคุมดูแล การประเมินและการชี้แนะตามลำดับชั้น ในระบบดังกล่าวหัวหน้าในแต่ละระดับชั้นจะมีเงื่อนไขมาตรฐานที่กำหนด

ขึ้นเพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมหรือสิ่งนำออก (Output) เพื่อให้สามารถควบคุมพฤติกรรมหรือสิ่งนำออกได้แต่มาตรฐานนี้จะเป็นตัวบ่งชี้ค่านิยมของสิ่งนำออกได้เพียงคร่าว ๆ เท่านั้น อีกทั้งยังอาจถูกบิดเบือนตีความเฉพาะบุคคลได้ด้วย คนจะรับรู้มาตรฐานเหล่านี้ว่ามีความเป็นธรรมชาติเท่าที่เขาเชื่อว่ามาตรฐานที่กำหนดมีจำนวนของข้อมูลข่าวสารการปฏิบัติอย่างสมเหตุสมผลเพียงพอ

องค์การแบบราชการมีบรรยากาศที่ไว้วางใจกันสูงในหมู่ผู้ปฏิบัติงานมากกว่าองค์การแบบการตลาดที่ผู้ปฏิบัติงานอยู่ภายใต้เงื่อนไขของการแลกเปลี่ยน องค์การแบบราชการจะถูกจำกัดการฉวยโอกาสภายใต้การกำกับดูแลการปฏิบัติงาน เน้นความชำนาญทางเทคนิค ซึ่งนำไปสู่การฝึกวิชาชีพและการกล่อมเกลாதองศาสูงให้สมาชิกเข้าสู่มาตรฐานวิชาชีพ มุ่งความก้าวหน้าในอาชีพ ทำให้เกิดความรู้สึกของความเป็นปึกแผ่นในหมู่สมาชิกแล้วทำให้เกิดปัญหาความไม่สอดคล้องในเป้าหมาย (Ouchi, 1980, p. 134)

4. วัฒนธรรมแบบการตลาด (Market Culture) คือ วัฒนธรรมที่เน้นค่านิยมการทำงานเชิงรุก บุคลิก การแข่งขัน การขยายหน่วยงาน การผลิตและประสิทธิภาพ มีลักษณะมุ่งเน้นภายนอก การบริการลูกค้าและกลยุทธ์ทางด้านราคา การผลิต การส่งเสริมการขายและสถานที่ให้บริการ มุ่งเน้นผลสำเร็จและชัยชนะในการแข่งขัน

ข้อตกลงพื้นฐานทางสังคมในระบบการตลาด คือ ราคาเป็นตัวกลางในการแลกเปลี่ยน การแลกเปลี่ยนทางการตลาด (Market Transaction) ประกอบด้วยความสัมพันธ์ทางสัญญาซึ่งอยู่ในขอบเขตของสิ่งของที่จะนำมาแลกเปลี่ยน รูปแบบพันธสัญญาที่ง่ายที่สุด คือ “จุดแลกเปลี่ยน” และ “สิ่งที่จะนำมาแลกเปลี่ยน” ซึ่งความสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนส่วนมากเกิดขึ้นภายใต้ข้อกำหนดระยะยาว อีกทั้งปัญหาความไม่แน่นอนของอนาคตทำให้พันธสัญญาของการแลกเปลี่ยนที่กำหนดขาดความสมบูรณ์ ความไม่สมบูรณ์ดังกล่าวจึงขึ้นอยู่กับความไว้วางใจต่อกันและกันของคู่สัญญาเป็นสำคัญ ซึ่งต่อมาอาจนำไปสู่การฉวยโอกาสได้ในภายหลัง การแลกเปลี่ยนบางกรณีนำไปสู่การผูกขาดแต่ละฝ่ายฉวยโอกาสโก่งราคาหรือการบริการขาดคุณภาพ ทำให้ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการป้องกันและติดตาม ซึ่งถ้าการแลกเปลี่ยนแบบนี้ราคาสูงเกินไปก็จะทำให้ความสัมพันธ์ทางการตลาดล้มเหลวเพราะเต็มไปด้วยการฉวยโอกาส แนวคิดความล้มเหลวภายใต้ระบบการตลาดมีประโยชน์ในการนำมาเปรียบเทียบกับความเข้มแข็งของแนวคิดแบบราชการ (Ouchi, 1980, p. 133 citing Williamson, 1975) ซึ่งวิธีการคือต้องกำหนดว่าแลกเปลี่ยนทั้งหมดใช้สื่อกลางผ่านความสัมพันธ์ของระบบการตลาดและเหตุใดจึงทำให้เงื่อนไขแบบการตลาดล้มเหลวแล้วถูกแทนที่ด้วยเงื่อนไขแบบราชการภายใต้วิธีการคิดดังกล่าวจะเห็นว่าองค์การแบบราชการทุกแห่งประกอบขึ้นด้วยตัวอย่างของความล้มเหลวในแนวคิดแบบการตลาด

สรุปจากการศึกษาแนวคิดในการศึกษาวัฒนธรรมองค์การ พบว่า การศึกษาวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของไชน์ (Schein) ของปีเตอร์ส และวอเตอร์แมน (Peters & Waterman) เป็นแนวการศึกษาวัฒนธรรมองค์การในระดับค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรมนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหาร ส่วนแนวคิดในการศึกษาจากโครงการวิจัย GLOBE ใช้ศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์การ คือ 1) ลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล 2) ลักษณะเน้นความสำเร็จ 3) ลักษณะเน้นความมีมนุษยธรรม และ 4) ลักษณะเน้นอนาคต ส่วนวัฒนธรรมองค์การของคูก และลาฟเฟอร์ตี (Cook & Lafferty) เป็นการศึกษาวัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ ที่ประกอบด้วยลักษณะการปฏิบัติ คือ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การมุ่งพัฒนาบุคลากร ในขณะที่การศึกษาวรรณกรรมองค์การของคาเมรอน และเอตติงตัน (Cameron & Attington) เป็นการศึกษาวัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา ดังนั้นแนวทางที่เหมาะสมที่จะนำมากำหนดกรอบการวิจัยเพื่อศึกษาวรรณกรรมองค์การของวิทยาลัยการสาธารณสุขสุรินทร์ ควรจะเป็นการศึกษาระดับวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของไชน์ (Schein) ปีเตอร์ส และวอเตอร์แมน (Peters & Waterman) ในระดับของค่านิยม ส่วนการศึกษาย่อยประกอบของวัฒนธรรมองค์การใช้แนวทางการศึกษาวรรณกรรมองค์การจากโครงการวิจัย GLOBE และวัฒนธรรมองค์การของคูก และลาฟเฟอร์ตี (Cook & Lafferty) สรุปแนวคิดการศึกษาวรรณกรรมองค์การของผู้ทำการศึกษา ได้ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แสดงแนวคิดการศึกษาวรรณกรรมองค์การของผู้ทำการศึกษา

การศึกษาวรรณกรรมองค์การ	ระดับค่านิยม	ลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล	ลักษณะเน้นความสำเร็จ	ลักษณะเน้นความมีมนุษยธรรม	ลักษณะเน้นอนาคต	การพัฒนาบุคลากร	การเปลี่ยนแปลงพัฒนา
ไชน์ (Schein)	/						
ปีเตอร์ส และวอเตอร์แมน (Peters & Waterman)	/						
เฮาส์ และคณะ (House et al.)		/	/	/			
คูก และลาฟเฟอร์ตี (Cook & Lafferty)					/	/	
คาเมรอน และเอตติงตัน (Cameron & Attington)							/

งานวิจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

งานวิจัยในประเทศ

งานวิจัยทางวัฒนธรรมองค์การในประเทศไทยยังมีอยู่จำกัด ส่วนมากเป็นการศึกษาในเชิงคุณภาพและตามแนวมานุษยวิทยาที่ศึกษาว่าวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่องค์การเป็นอยู่ ส่วนการศึกษาในแบบปริมาณทางสังคมวิทยาที่พิจารณาว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่สถาบันมีและช่วยอธิบายผลการปฏิบัติขององค์การมีอยู่น้อย ผู้วิจัยนำเสนองานวิจัยที่ศึกษาวัฒนธรรมสังคมไทย วัฒนธรรมองค์การทั่วไปและวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา ตามลำดับ

งานวิจัยวัฒนธรรมสังคมไทย

ประเสริฐ แยมกลิ่นฟูง (2530, หน้า 10-13) ได้ศึกษาลักษณะวัฒนธรรมสังคมไทย พบว่าวัฒนธรรมสังคมไทยมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. รักอิสรภาพหรือความเป็นไทย
2. มีความเป็นตัวของตัวเองหรือปัจเจกบุคคลนิยม
3. มีความรู้สึกมักน้อย สันโดษ และพอใจในสิ่งที่ตนมี
4. มีความเคารพเชื่อฟังอำนาจ
5. ชอบความโอ้อำ
6. มีความสุภาพอ่อนโยน

ซัททัน (Sutton, 1984, p. 70) ได้ศึกษาวัฒนธรรมไทย พบว่า ในสังคมไทยยังมีระบบความผูกพันกับเครือญาติของผู้มีอำนาจตลอดจนมีลักษณะของปัจเจกชนนิยมสูง (Individualism)

โคมิน (Komin, 1990, pp. 159-256) ได้ศึกษาพบว่าสังคมไทยเป็นสังคมที่มีความเป็นปัจเจกบุคคลและมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและเชื่อว่าลักษณะทั่วไปของค่านิยมไทยทางด้านจิตวิทยาแบ่งได้เป็น 9 ประการ ตามลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย ดังนี้

1. การเห็นความสำคัญของตนเองสูง
2. การมีความกตัญญูรู้คุณ
3. การมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ราบรื่น
4. การมีความยืดหยุ่นและรู้จักปรับตัวตามโอกาส
5. การมีความรู้สึกมักน้อยและพอใจในสิ่งที่ตนเองมี
6. การเห็นคุณค่าของการศึกษาและสมรรถภาพการทำงาน
7. การรักความเป็นอิสระหรือเป็นไท
8. การรักความสนุกสนาน
9. การมีความมุ่งมั่นที่จะประสบความสำเร็จ

โคมิน (Komin, 1990, pp. 3-14) อธิบายพฤติกรรมการแสดงออกของคนในสังคมไทย ด้วยพื้นฐานทางสังคม 7 ประการ คือ

1. สังคมไทยเป็นสังคมที่มีโครงสร้างและความผูกพันอย่างหลวม ๆ (Loose Structure) เป็นสังคมที่มีความเป็นอยู่อย่างง่าย ๆ ไม่มีระเบียบกฎเกณฑ์เมื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มสังคมอื่น ๆ เช่น ญี่ปุ่น จีน ไม่ค่อยให้ความสำคัญต่อบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ ไม่มีความผูกพันที่ยาวนาน ทั้งในครอบครัวและการทำงาน
2. สังคมไทยเป็นสังคมที่เน้นความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualism) เนื่องจากไม่มีการระบุสิทธิและหน้าที่ให้ชัดเจนจึงทำให้เกิดความเป็นอิสระในความคิดและการปฏิบัติ ส่งผลให้การแสดงความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ความผูกพัน ความซื่อสัตย์ของคนไทยขึ้นอยู่กับค่านิยมในแต่ละบุคคล
3. สังคมไทยเป็นสังคมของพุทธศาสนา (Buddhism) วัฒนธรรมในสังคมไทยได้รับอิทธิพลจากการศาสนาพุทธและศาสนาพราหมณ์ โดยคำสอนทางพุทธศาสนามีอิทธิพลต่อความคิดในการดำรงชีวิตในสังคมไทย เช่น ทำดีได้ดี ทำชั่วได้ชั่ว เน้นผลกรรมของแต่ละบุคคล
4. สังคมไทยเป็นสังคมระบบเจ้าขุนมูลนาย ในสังคมไทยมีการแบ่งชั้นอำนาจให้ความสำคัญต่อผู้มีอุปการะ โดยความผูกพันนี้ไม่สม่ำเสมอแน่นอน ในบางครั้งก็ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์หรือมีผลประโยชน์เข้ามาเกี่ยวข้อง
5. สังคมไทยมีความต้องการเป็นที่ยอมรับในสังคม (Affiliation Society) เนื่องจากไม่มีกฎเกณฑ์ที่แน่นอนทำให้มีความเชื่อมั่นในตนเองและการเคารพตนเองต่ำ จึงต้องการให้สังคมยอมรับในบทบาทของตนเอง
6. สังคมไทยเป็นสังคมที่มีระบบพระเดชพระคุณ (Moral-Amoral) พระคุณ คือ อำนาจทางด้านคุณงามความดี ความรักความผูกพัน ความคุ้มครอง ความกตัญญูรู้คุณต่อผู้ที่ให้การอุปถัมภ์ พระเดช คือ อำนาจที่ได้มาจากการข่มขู่การสร้างกลัว ไม่ได้มาจากคุณงามความดี

นอกจากนี้ สุนทรี โคมิน ยังเสนอว่า แก่นแท้ของวัฒนธรรมในสังคมไทยมาจากค่านิยมพื้นฐาน 3 ประการ

1. ค่านิยมส่วนบุคคล (Personalism Value) เป็นค่านิยมเพื่อความอยู่รอดของตนเอง
2. ค่านิยมรักความสนุกสนาน (Fun-Loving Value) ประกอบด้วยการต้องการแสดงออกตามความรู้สึกที่เป็นอยู่ การเบียดเบียนจากงานที่ทำและการแสดงออกของความเป็นคนใจกว้าง
3. ค่านิยมทางด้านคุณธรรม (Merit Accumulation Value) เป็นค่านิยมที่มีความเชื่อในเรื่องผลกรรม โชคลาภในอนาคต การทำนายโชคชะตาราศีทางโหราศาสตร์ของแต่ละบุคคล

โฮลเมส และตั้งทองทวี (Holmes & Tangtongtavy, 1995, pp. 45-59) พบว่าวัฒนธรรมการทำงานของคนไทยมีลักษณะเฉพาะดังนี้

เกรงใจ ได้แก่ ลักษณะของการพยายามทำตามความปรารถนาของผู้อื่น ไม่กล้าแสดงออก ถึงความต้องการหรือความจำเป็นของตน ถ้าสิ่งนั้นมีความขัดแย้งกับผู้อื่น หลีกเลี่ยงการรักษาสิทธิ ของตน เก็บกดความไม่สบายใจไว้คนเดียว ซึ่งการกระทำหลายแบบที่มีลักษณะทำนองเดียวกันนี้ คนไทยมักให้เหตุผลของการกระทำว่า “เกรงใจ”

ให้เกียรติ ได้แก่ ลักษณะการให้ความสำคัญ ให้คุณค่า โดยพนักงานไทยมีความรู้สึกถึง การให้เกียรติ ในกรณีเช่น หัวหน้าขอความคิดเห็นและคำปรึกษาจากเขา หัวหน้าแนะนำเขากับแขก หรือลูกค้า หัวหน้ากล่าวชื่นชมผลงานของเขาต่อหน้าคนอื่น ๆ

น้ำใจ ได้แก่ การอาสาช่วยเหลือผู้อื่น การนำขนมหรืออาหารมาฝากเพื่อนร่วมงาน การมี ของฝากเมื่อเดินทางกลับจากหยุดพักผ่อน

เห็นใจ ได้แก่ การเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีความสงสารและเข้าใจอย่างลึกซึ้ง หัวหน้า คนไทยมักมีความสงสารเห็นใจลูกน้อง เมื่อลูกน้องทำผิดพลาดก็ให้ออกสาในการอธิบายรวมทั้ง มีความพร้อมที่จะยืดหยุ่นในกฎระเบียบ

ตำรวม ได้แก่ การระมัดระวังในการแสดงออก โดยมีการแสดงออกอย่างสุภาพ มีการ ควบคุมอารมณ์ตนเอง ไม่ให้แสดงออกมาเกินไป ทั้งความโกรธ ความคับข้องใจ ความสุข และ ความเสียใจ

วิไล จิระพรพาณิชย์ (2541, หน้า 36-40) กล่าวว่า วัฒนธรรมการทำงานของคนไทย ประกอบด้วย 2 ค่านิยมที่สำคัญ ได้แก่

1. ค่านิยมในด้านการอุปถัมภ์เกื้อกูล (Sponsorship System) มีลักษณะของการช่วยเหลือ กันภายในองค์กร โดยผู้มีอำนาจมากกว่าจะให้การช่วยเหลือพรรคพวกที่มีอำนาจน้อยกว่า การเกื้อกูลกันเป็นไปในลักษณะของผลประโยชน์และความก้าวหน้าในงาน
2. ค่านิยมในด้านการทำงานคนเดียว (Individual Oriented) ลักษณะการทำงานของคนไทยไม่เน้นการทำงานเป็นกลุ่ม เนื่องจากคนไทยมีความเชื่อในเรื่องการพึ่งพาความสามารถ ของตนเองและมีความเป็นตัวของตัวเองสูง

นิสคาร์ก เวชยานนท์ (2545, หน้า 2) ศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบไทย ๆ พบว่า ความสำเร็จในการบริหารของผู้บริหารชาวไทยขึ้นอยู่กับบทบาท ความสามารถส่วนตัว รวมทั้งบารมีของผู้นำ แต่มีจุดด้อยที่ทำให้การบริหารคนแบบไทย ๆ ยังไม่บรรลุเป้าหมาย ในระดับสูง ได้แก่ ความไม่มีระเบียบวินัยของคนไทยและความสามารถแยกเรื่องส่วนตัว ออกจากเรื่องงาน การนำเอาระบบเส้นสายมาใช้เกินความพอดี รวมทั้งคนไทยยังมีความมุ่งมั่น และหวังผลตอบแทนในงานน้อย

วิรัช วิรัชนิการวรรณ (2547, หน้า 28) ศึกษาค่านิยมของข้าราชการไทยในอดีตถึงยุคปฏิรูประบบราชการ พบว่า ค่านิยมของข้าราชการไทยที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาประเทศอย่างน้อย 7 ประการ ได้แก่ 1) ค่านิยมการใช้อำนาจหน้าที่ทางมิชอบ 2) ค่านิยมที่ยึดถือระบบพวกพ้องในทางมิชอบ 3) ค่านิยมที่ต้องการเป็นเจ้าคนนายคน 4) ค่านิยมในการประจบสอพลอ 5) ค่านิยมชอบความสะดวกสบายและเกียจคร้าน 6) ค่านิยมแบบปัจเจกชนนิยม 7) ค่านิยมในความเป็นอนุรักษนิยม และเสนอว่าค่านิยมของข้าราชการที่ควรจะเป็นไปในสังคมเพื่อการพัฒนาประเทศมี 7 ประการ ได้แก่ 1) ค่านิยมในความซื่อสัตย์สุจริต 2) ค่านิยมในระบบคุณธรรม 3) ค่านิยมในหลักประชาธิปไตย 4) ค่านิยมที่ยึดถือหลักการมากกว่าตัวบุคคล 5) ค่านิยมในการประหยัดและขยัน 6) ค่านิยมของการรวมกลุ่ม และ 7) ค่านิยมในระเบียบวินัย

งานวิจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรทั่วไป ได้มีผู้ที่ศึกษาไว้ดังนี้

อัญชลี วิสิทธิ์วงษ์ (2539, หน้าบทคัดย่อ) ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของฝ่ายการพยาบาลแบบสำรวจตามกรอบการศึกษาวัฒนธรรมของ คูก และลาฟเฟอร์ตี (Cook & Lafferty, 1989 cited in Moats, 1997) (วัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ วัฒนธรรมแบบป้องกันเชิงรุก และวัฒนธรรมป้องกันเชิงรับ) โดยสอบถามจากเจ้าหน้าที่พยาบาล พบว่า วัฒนธรรมฝ่ายการพยาบาลของโรงพยาบาลศูนย์โรงพยาบาลทั่วไปและโรงพยาบาลชุมชน มีลักษณะเป็นแบบสร้างสรรค์และแบบป้องกันเชิงรุกอยู่ในระดับมาก ส่วนแบบป้องกันเชิงรับอยู่ในระดับปานกลาง

ประภาพร เหลืองช่วยโชค (2539, หน้าบทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรและความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร พบว่า ช่องว่างระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรตามที่เป็นจริงกับตามที่ต้องการมีความสัมพันธ์ในทางลบกับความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร

สุกิติ มณเฑียรทอง (2539, หน้าบทคัดย่อ) ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรในระบบราชการไทย: กรณีศึกษาข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดเชียงใหม่ โดยใช้กรอบแนวคิดของ Fred W. Riggs พบว่า ข้าราชการเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบของโลกวิวัฒนาการอย่างดี และเล็งเห็นถึงความจำเป็นและความสำคัญของเทคโนโลยีสมัยใหม่ ในขณะเดียวกันด้านวัฒนธรรมอมายวิธีโดยมีแนวโน้มอ่อนตัวลง ทิศนคติที่ปรากฏต่อประชาชนเป็นไปในเชิงบวกและสร้างสรรค์มากขึ้น มีความร่วมมือระหว่างข้าราชการด้วยกัน ขอมรับบทบาทสตรีมากขึ้น ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นลักษณะแนวราบเพิ่มมากขึ้น มีความยุติธรรมในผลงานและการให้ทุนให้โทษโดยยึดหลักคุณธรรม ทิศนคติต่อทิศทางระบบราชการว่าควรมีการมอบอำนาจการตัดสินใจสู่ส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่นมากขึ้น ขณะเดียวกันระบบอุปถัมภ์ยังมีความสำคัญอยู่และเป็นปัญหาต่อการบริหารราชการไทย

มารุต ประเสริฐศรี (2540, หน้าบทคัดย่อ) ศึกษาวัฒนธรรมองค์การของรัฐวิสาหกิจการไฟฟ้า: การศึกษาเปรียบเทียบระหว่างการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) การไฟฟ้านครหลวง (กฟน.) และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยใช้กรอบแนวคิดการวิจัยของคูก และลาฟเฟอร์ตี (Cook & Lafferty, 1989 cited in Moats, 1997) พบว่าการไฟฟ้าทั้งสามแห่งส่วนใหญ่มีลักษณะวัฒนธรรมสร้างสรรค์

บังอร โสพล (2540) ศึกษาข้ามวัฒนธรรมด้านปัจจัยทางจิตสังคมเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานของหัวหน้าในธนาคารไทยและอเมริกา โดยใช้ทฤษฎีของ ฮอฟสเต็ด (Hofstede, 1991) เป็นแนวทางโดยศึกษาจาก ผู้จัดการไทยที่ทำงานอยู่ในบริษัทของคนไทยเปรียบเทียบกับบริษัทข้ามชาติอเมริกันในประเทศไทย โดยคัดเลือกจาก 65 บริษัททั้งหมดในประเทศไทย พบว่าวัฒนธรรมประจำชาติมีอิทธิพลต่อ ค่านิยมในการบริหารงานมากกว่าวัฒนธรรมองค์การ ข้อที่น่าสังเกตจากงานวิจัยนี้พบว่าคนไทย มีลักษณะการใช้อำนาจสูง ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนปานกลางค่อนข้างสูง ความเป็นปัจเจกบุคคลและความเป็นเพศชายต่ำ

นิธิ สุทธิบุหงา (2541, หน้า 1) การวิเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การในระบบราชการพลเรือนไทย โดยใช้กรอบแนวคิดของ ฮอฟสเต็ด (Hofstede, 1991) ครอบคลุมส่วนประกอบของวัฒนธรรมองค์การ 4 ส่วน ได้แก่ สัญลักษณ์ วิถีบุรุษ ธรรมเนียมปฏิบัติและค่านิยม พบว่าวัฒนธรรมองค์การในระบบราชการเรือนไทยมีทั้งหมด 9 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การคำนึงถึงผลงาน 2) ความเป็นปัจเจกบุคคล 3) การคำนึงถึงคุณธรรม 4) หน่วยงานให้บริการ 5) ความโน้มเอียงเป็นประชาธิปไตย 6) ความภูมิใจในอาชีพ 7) การมีวินัยในระยะเวลา 8) การคำนึงถึงผู้รับบริการ และ 9) การคำนึงถึงความสำเร็จ โดยมีค่าความแปรปรวนร่วมสะสมร้อยละ 57.9

ข้าราชการที่ปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานปลัดกระทรวงต่างกันมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การแตกต่างกัน 8 องค์ประกอบ ยกเว้นองค์ประกอบความภาคภูมิใจในอาชีพ ข้าราชการเพศชายและเพศหญิงมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การไม่แตกต่างกันทั้ง 9 องค์ประกอบ ระดับการศึกษาและระดับตำแหน่งของข้าราชการ แตกต่างกันมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การแตกต่างกัน 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ความเป็นปัจเจกนิยมและกลุ่มนิยม การคำนึงถึงคุณธรรม ความโน้มเอียงเป็นประชาธิปไตย ความภาคภูมิใจในอาชีพ และการมีวินัยในระยะเวลา

จารุณี ดันเจริญ (2541, หน้าบทคัดย่อ) ศึกษาผลกระทบของรูปแบบวัฒนธรรมองค์การต่อคุณภาพการบริการของอุตสาหกรรมโรงแรม ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้กรอบแนวคิดการวิจัยของคูก และลาฟเฟอร์ตี (Cook & Lafferty, 1989 cited in Moats, 1997) พบว่า วัฒนธรรมองค์การของโรงแรม 5 ดาว ไม่สามารถระบุได้ชัดเจนแต่มีแนวโน้มไปในรูปแบบสร้างสรรค์

ปนก้าวร้าว ส่วนวัฒนธรรมองค์การของโรงแรมระดับ 4 ดาว มีลักษณะเป็นรูปแบบสร้างสรรค์ปนก้าวร้าวและมีแนวโน้มค่อนข้างไปทางก้าวร้าว

วิลาวรรณ ดันติสิทธิพร (2541, หน้าบทคัดย่อ) ศึกษาวัฒนธรรมองค์การของกลุ่มงานการพยาบาลห้องผ่าตัดโรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้กรอบแนวคิดการวิจัยของคูก และลาฟเฟอร์ตี (Cook & Lafferty, 1989 cited in Moats, 1997) พบว่า วัฒนธรรมองค์การทุกลักษณะอยู่ในระดับมากโดยมีวัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าวและลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา รองลงมาตามลำดับ

สมเกียรติ ศรีธาราธิคุณ (2542, หน้าบทคัดย่อ) ศึกษาวัฒนธรรมองค์การในโรงพยาบาลชุมชนตามตัวแบบของ คูก และลาฟเฟอร์ตี (Cook & Lafferty, 1989 cited in Moats, 1997) (วัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ วัฒนธรรมแบบป้องกันเชิงรุกและวัฒนธรรมแบบป้องกันเชิงรับ) กับความตั้งใจที่จะอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพชายในโรงพยาบาลชุมชน พบว่า วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์และแบบป้องกันเชิงรุก มีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับต่ำกับความตั้งใจที่จะอยู่ในงาน ส่วนวัฒนธรรมแบบป้องกันเชิงรับไม่มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจที่จะอยู่ในงาน

มณีรัตน์ พากเพียร (2545, หน้า 109-112) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์และการทำงานเป็นทีมต่อการจัดคุณภาพโดยรวมของหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุขที่ผ่านการรับรองคุณภาพ พบว่า วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ในโรงพยาบาลศูนย์ และ โรงพยาบาลทั่วไป ที่ผ่านการรับรองคุณภาพ อยู่ในระดับสูงและวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการจัดการคุณภาพ โดยรวมของหัวหน้าหอผู้ป่วยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

โกมาตร จึงเสถียรทรัพย์ (2546, หน้า 17-19) ศึกษาความรู้ อำนาจ และระบบราชการ: บทวิเคราะห์ด้านวัฒนธรรมราชการสาธารณสุข พบว่า ความรู้เชิงวัฒนธรรมราชการและจากประสบการณ์การเรียนรู้ในการทำงานประจำวัน บรรทัดฐานและค่านิยมแบบราชการจะถูกปลูกฝังและกลายเป็นวิถีปฏิบัติของชีวิตข้าราชการ

การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การในโครงสร้างการบริหารสาธารณสุข มีการสร้างพิธีกรรมและความเป็นทางการขึ้นในระบบการปฏิบัติราชการเน้นอำนาจและความสัมพันธ์แนวดิ่ง วัฒนธรรมแห่งอำนาจก่อตัวขึ้นทำให้การตัดสินใจและการบริหารเป็นแบบรวมศูนย์และจำกัดวงเฉพาะคนใกล้ชิดกับผู้มีอำนาจพิธีกรรมต่าง ๆ การจัดงานอย่างเอิกเกริก ตลอดจนใช้ภาษาพูดและภาษาทักที่แสดงความเป็นเจ้าขุนมูลนายและบ่าวไพร่ ได้กลายเป็นประเพณีปฏิบัติที่ทำในระบบอุปถัมภ์องคมนตรีในราชการสาธารณสุข

การศึกษาตามแนวโครงการ GLOBE ของ เฮ้าส์ และคณะ (House et al., 1997) ใน องค์การธุรกิจของประเทศไทย

สุมาลี มาโนชนกุล (2539, หน้า 62-63) ศึกษาลักษณะวัฒนธรรมสังคมไทย วัฒนธรรมองค์การและลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ในธุรกิจการสื่อสารของประเทศไทยตาม แนวทางการศึกษาของ โครงการวิจัย GLOBE โดยสุ่มตัวอย่างจากผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจการ สื่อสารของประเทศไทย จำนวน 200 คน พบว่า ลักษณะวัฒนธรรมสังคมไทยมีความสัมพันธ์กับ วัฒนธรรมองค์การ โดยเน้นลักษณะการใช้อำนาจ ลักษณะความมีมนุษยธรรม ลักษณะความเป็น ปึงเจกบุคคล และลักษณะความเป็นเพศชาย ส่วนผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีลักษณะเน้นความสำเร็จ และมีลักษณะเน้นอนาคต

กิตติ สิงหาปัด (2541, หน้า 41-43) ศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์การและลักษณะผู้นำ ในธุรกิจโทรทัศน์เสรี ศึกษาเฉพาะกรณีสถานีโทรทัศน์ไอทีวี พบว่า ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ที่ควรจะเป็นจะเน้นลักษณะเน้นอนาคตและเน้นความสำเร็จ แต่ไม่พบความสัมพันธ์ระหว่าง ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพกับลักษณะวัฒนธรรมองค์การ

ศิริวรรณ ตัณฑเวชกิจ (2541, หน้า 52-56) ศึกษาเปรียบเทียบวัฒนธรรมสังคมและ วัฒนธรรมองค์การธุรกิจบริษัทข้ามชาติ ศึกษากรณีกลุ่มบริษัทลีโอดัน ตามแนวทางการศึกษาของ โครงการวิจัย GLOBE พบว่า ลักษณะวัฒนธรรมสังคมไทยและลักษณะวัฒนธรรมองค์การมี ลักษณะเน้นความมีมนุษยธรรมเป็นอันดับหนึ่ง อีกทั้งมีความสัมพันธ์กันระหว่างลักษณะวัฒนธรรม สังคมไทยกับวัฒนธรรมองค์การในปัจจัยลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ลักษณะเน้น ความสำเร็จและลักษณะเน้นความมีมนุษยธรรม และมีความสัมพันธ์กันระหว่างลักษณะที่เป็นอยู่ และลักษณะที่ควรจะเป็นของวัฒนธรรมขององค์การในปัจจัยลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคลและ ลักษณะความมีมนุษยธรรม

ธวัชชัย รุ่งโรจน์ชนาทิพย์ (2542, หน้า ค) วัฒนธรรมพรรคการเมืองไทย พบว่า วัฒนธรรม องค์การที่เป็นอยู่ของพรรคการเมืองมีความแตกต่าง 5 ใน 7 ปัจจัย คือ ลักษณะความเป็นชาย ลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล ลักษณะการใช้อำนาจ ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน และ ลักษณะเน้นอนาคต ในขณะที่ปัจจัยเกี่ยวกับลักษณะเน้นความมีมนุษยธรรมและเน้นความสำเร็จ ไม่แตกต่างกัน ส่วนปัจจัยวัฒนธรรมที่ควรจะเป็นของพรรคการเมืองมีความแตกต่าง 4 ใน 7 ปัจจัย คือ ลักษณะความเป็นชาย ลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล ลักษณะการใช้อำนาจ และลักษณะ การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ในขณะที่ปัจจัยเกี่ยวกับลักษณะเน้นความมีมนุษยธรรม ลักษณะเน้น ความสำเร็จ และลักษณะเน้นอนาคต ไม่มีความแตกต่างกัน

สิริรัตน์ อานามนารด (2543, หน้า 1) การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรม สังคมและวัฒนธรรมองค์การภาครัฐและองค์การภาคเอกชน ในธุรกิจสิ่งพิมพ์ประเภทหนังสือที่ครบวงจร พบว่า วัฒนธรรมสังคมที่เป็นอยู่มีลักษณะการใช้อำนาจ และลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนมากที่สุดและลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคลน้อยที่สุด โดยองค์การภาครัฐและองค์การภาคเอกชน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ใน 3 ปัจจัย คือ ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ลักษณะความเป็นชายและลักษณะเน้นมนุษยธรรม วัฒนธรรมสังคมควรจะเป็นมีลักษณะเน้นมนุษยธรรมและเน้นอนาคตมากที่สุดและมีความเป็นปัจเจกบุคคลน้อยที่สุด วัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่มีลักษณะเน้นอนาคตมากที่สุดและมีลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคลน้อยที่สุด โดยองค์การภาครัฐและองค์การภาคเอกชน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติใน 2 ปัจจัย คือ ลักษณะความเป็นชายและเน้นมนุษยธรรม ส่วนวัฒนธรรมองค์การที่ควรจะเป็นมีลักษณะเน้นอนาคตและลักษณะเน้นมนุษยธรรมมากที่สุดและมีลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคลน้อยที่สุด

ผลการวิจัยตามกรอบแนวคิดการวิจัยของโครงการวิจัย GLOBE ในประเทศไทย ที่ทำการศึกษาลักษณะวัฒนธรรมสังคม วัฒนธรรมองค์การและลักษณะผู้นำ ใน 7 ปัจจัยด้วยกันคือ ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล ลักษณะความเป็นเพศชาย ลักษณะการใช้อำนาจ ลักษณะเน้นความสำเร็จ ลักษณะเน้นความมีมนุษยธรรม ลักษณะเน้นอนาคต โดยทำการวิเคราะห์จากการวิจัย 5 เรื่องข้างต้น พบว่า ลักษณะวัฒนธรรมสังคม วัฒนธรรมองค์การมีลักษณะเน้นความมีมนุษยธรรม จำนวน 3 เรื่อง มีลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน จำนวน 3 เรื่อง มีลักษณะเน้นอนาคต จำนวน 3 เรื่อง และมีลักษณะการใช้อำนาจ จำนวน 3 เรื่อง ลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล จำนวน 2 เรื่อง ลักษณะความเป็นเพศชาย จำนวน 2 เรื่องและลักษณะเน้นความสำเร็จ จำนวน 2 เรื่อง

งานวิจัยด้านวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา ได้มีผู้ที่ศึกษาไว้ดังนี้

ประเสริฐ จริยานุกุล (2536, หน้าบทคัดย่อ) ศึกษาวัฒนธรรมองค์การในการบริหารสถาบันของวิทยาลัยครูนครศรีธรรมราชโดยวิธีการศึกษาแบบคุณภาพเพื่อศึกษาวิเคราะห์ลักษณะของพฤติกรรมองค์การจากพฤติกรรมของกลุ่มผู้บริหารและคณาจารย์ ในการบริหารงานหลักของสถาบัน โดยอาศัยกรอบความคิด 6 ประการคือ สิ่งแวดล้อม ภาระงานของสถาบัน ทุนโลบาย สารสนเทศ การขัดเกลา พฤติกรรมทางสังคมและภาวะผู้นำ พบว่า ลักษณะเด่นของวัฒนธรรมในวิทยาลัยครูนครศรีธรรมราชเป็นแบบราชการและแบบครอบครัว อาจารย์มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งผูกพันด้วยความเชื่อถือศรัทธา การปฏิบัติในสถาบันยึดตามแนวประเพณีและนโยบาย รวมทั้งภาระงานของสถาบันเพื่อบริหารท้องถิ่น การตัดสินใจอยู่ในกรอบกฎระเบียบของทางราชการ ภาระงานของสถาบันคือเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น ผู้บริหารแสดงภาวะผู้นำในลักษณะของที่ปรึกษาและ

ผู้ประสานความสอดคล้อง กุศโลบายหลัก คือการให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล และองค์การเปลี่ยนแปลงเพื่อขยายฐานทางวิชาการที่เน้นงานการผลิตบัณฑิต

วิริยาภรณ์ สุวัฒน์สวัสดิ์ (2538, หน้าบทคัดย่อ) ศึกษาวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาพยาบาล โดยใช้แบบสำรวจตามกรอบการศึกษาวัฒนธรรมของ คูก และลาฟเฟอร์ตี (Cook & Lafferty, 1989 cited in Moats, 1997) (วัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ วัฒนธรรมแบบป้องกันเชิงรุกและวัฒนธรรมป้องกันเชิงรับ) พบว่า มีลักษณะวัฒนธรรมเป็นแบบสร้างสรรค์และแบบป้องกันเชิงรุกอยู่ในระดับมาก ส่วนแบบ ป้องกันเชิงรับอยู่ในระดับปานกลาง แต่เมื่อเปรียบเทียบระหว่างสถาบันการศึกษาพยาบาลที่สังกัดหน่วยงาน 3 แห่งคือ กระทรวงสาธารณสุข ทบวงมหาวิทยาลัยและสังกัดเอกชน พบว่า มีลักษณะแตกต่างของวัฒนธรรมทั้งสามแบบ

สุภัทรา เอื้อวงศ์ (2539, หน้าบทคัดย่อ) ศึกษาวัฒนธรรมองค์การในสถาบันการศึกษาพยาบาล โดยวิธีการศึกษาแบบคุณภาพ พบว่า สถาบันการศึกษาพยาบาลมีภาพรวมของวัฒนธรรมวิชาชีพคล้ายกัน แต่วิทยาลัยพยาบาลในสังกัดกระทรวงกลาโหมมีวัฒนธรรมเด่นในลักษณะของความเป็นทหาร ซึ่งเกี่ยวกับการปกครองตามลำดับชั้นและเชื่อฟังคำสั่ง สมาชิกมีลักษณะคล้ายตาม ยึดถือระบบอาวุโสยศและอาวุโสรุ่น ซึ่งเป็นจุดอ่อนที่ทำให้เกิดความขัดแย้งได้และมีผลทั้งในการส่งเสริมและเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาสถาบัน ขณะที่คณะพยาบาลศาสตร์สังกัดทบวงมหาวิทยาลัยมีวัฒนธรรมที่เน้นให้อิสระในการทำงาน สมาชิกควบคุมตนเองและมีความรับผิดชอบซึ่งเอื้อต่อการพัฒนาสถาบัน

สุพรรณิ สมานญาติ (2540, หน้า 169-171) ศึกษาวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชัยภูมิ โดยผู้วิจัยยึดหลักการศึกษาย่อยประกอบของวัฒนธรรมแบบ ไชน์ (Schcin, 1988, 1991) และแบร์, คาร์กเวลล์ และมิลลิแกน (Bear, Caldwell, & Milliken, 1989, pp. 174-199) โดยศึกษาถึงวัฒนธรรมใน 3 ระดับ คือ ระดับที่ 1 ได้แก่ สิ่งประดิษฐ์และพฤติกรรมที่แสดงออก ระดับที่ 2 ได้แก่ ค่านิยม ระดับที่ 3 คติฐาน รวมตลอดจนศึกษาปฏิสัมพันธ์ของระดับของวัฒนธรรมทั้งสามระดับ และปฏิสัมพันธ์กับชุมชนภายนอก ใช้เป็นกรอบแนวคิดการวิจัย พบว่า

1. วัฒนธรรมระดับที่ 1 สิ่งประดิษฐ์และพฤติกรรมที่แสดงออก ซึ่งมีส่วนประกอบ ดังนี้

1.1 สิ่งที่ปรากฏเป็นรูปแบบของความคิดและข้อความ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งสองขนาด มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดกรอบนโยบายที่กรมสามัญศึกษากำหนดใช้หลักสูตร ตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ ส่วนการบันทึกประวัติหรือเรื่องราวของโรงเรียนในโรงเรียนขนาดใหญ่ มีเกียรติประวัติของโรงเรียน ครูอาจารย์และนักเรียนที่เป็นผลงานดีเด่นทางวิชาการมากกว่าในโรงเรียนขนาดกลาง

1.2 สิ่งที่น่าประหลาดใจเป็นรูปธรรมและสัญลักษณ์ พบว่า ในแต่ละ โรงเรียนมีเครื่องหมาย และสัญลักษณ์ประจำโรงเรียน เช่น ตราประจำโรงเรียน เครื่องแบบนักเรียน ธงประจำโรงเรียน ลักษณะสิ่งก่อสร้าง เช่น อาคารเรียน ห้องสมุด ฯลฯ นอกจากนี้ยังมีสัญลักษณ์อื่น ๆ ที่มีลักษณะ เป็นนามธรรม แต่แสดงความเป็นสัญลักษณ์ของโรงเรียนด้วย เช่น เพลงประจำโรงเรียน บรรยากาศในโรงเรียน ความผูกพันระหว่างครู-นักเรียน รูปแบบการประชาสัมพันธ์ ผลงานดีเด่น ของโรงเรียน ฯลฯ โรงเรียนทั้งสองขนาดต่างพยายามอนุรักษ์ลักษณะที่ดีเด่นของ โรงเรียนตนเอง เอาไว้ ในเรื่องผลงานสร้างสรรค์ เช่นสิ่งประดิษฐ์ รางวัลผลงานดีเด่น ในโรงเรียนขนาดใหญ่จะมี มากกว่าในโรงเรียนขนาดกลาง

1.3 พฤติกรรมที่แสดงออกและปรากฏให้เห็น ในโรงเรียนทั้งสองขนาดมีระเบียบ ปฏิบัติและกฎระเบียบของโรงเรียนเหมือนกัน โรงเรียนขนาดใหญ่มีพิธีการหรืองานพิธีที่เป็น ทางมากกว่าโรงเรียนขนาดกลาง ส่วนการเรียนการสอนโรงเรียนทั้งสองขนาดมีการบริหาร ชั้นเรียนเหมือนกัน ในโรงเรียนขนาดใหญ่มุ่งสอนให้นักเรียนคิดเป็นแต่ในโรงเรียนขนาดกลาง มุ่งเน้นการติดตามความก้าวหน้าของนักเรียนและมุ่งให้นักเรียนเรียนจนจบการศึกษา ส่วนรูปแบบ ของการปฏิสัมพันธ์ของผู้ปกครองต่อโรงเรียนและการสนับสนุนทางจิตวิทยาและการสนับสนุน ทางสังคมไม่ปรากฏเด่นชัดในโรงเรียนทั้งสองขนาด

2. วัฒนธรรมระดับที่ 2 ค่านิยม จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ปรากฏผลว่า ครูในโรงเรียน มัธยมศึกษาขนาดใหญ่และขนาดกลางมีค่านิยมใกล้เคียงกันมาก กล่าวคือจะมีค่านิยมแบ่งออกเป็น กลุ่มใหญ่ ๆ ได้สองกลุ่ม คือ กลุ่มค่านิยมด้านวิชาการและกลุ่มค่านิยมด้านการปฏิบัติงาน ดังนี้

2.1 ในกลุ่มค่านิยมด้านวิชาการ ประกอบด้วย ค่านิยมมุ่งความเป็นเลิศทางวิชาการ มุ่งความมีเกียรติยศชื่อเสียงความมุ่งมั่นในการสอน มุ่งใช้สื่อและยุทธวิธีในการสอน ความศรัทธา ในเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของ โรงเรียน ความเชื่อมั่นในหลักสูตรมุ่งความสำเร็จของนักเรียน และมุ่งการชมเชย เมื่อนักเรียนตอบถูกและให้อภัยเมื่อตอบผิด

2.2 ในกลุ่มค่านิยมด้านการปฏิบัติงานประกอบด้วย ค่านิยมมุ่งปฏิบัติตามระเบียบ มุ่งยึดเอกสารราชการ มุ่งมั่นพัฒนาโรงเรียน มุ่งอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม มุ่งการทำงานแบบร่วมมือ มุ่งความเป็นประชาธิปไตย มุ่งการยกย่องชมเชย เชื้อมั่นในผู้บริหารและเชื่อฟังผู้นำ

ความแตกต่างเล็กน้อยที่พบในด้านวิชาการ พบว่า ในโรงเรียนขนาดใหญ่ ผู้สอนมุ่งความ มีเกียรติยศชื่อเสียงมากกว่า ในขณะที่โรงเรียนขนาดกลางครูมุ่งสร้างสื่อการสอนและยุทธวิธีในการ สอนมากกว่า ส่วนในด้านปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่จะมีลักษณะความเป็นประชาธิปไตย มากกว่าในโรงเรียนขนาดกลาง ค่านิยมเหล่านี้สะท้อนถึงยุทธวิธี นโยบายและปรัชญา การจัด การศึกษาในโรงเรียน

3. วัฒนธรรมระดับที่ 3 คติฐานที่เป็นความเชื่อที่ผู้เกี่ยวข้องยอมรับร่วมกันอย่างไม่มีข้อสงสัยโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งสองขนาดมีคติฐานไม่แตกต่างกันมาก โดยทุกฝ่ายมีคติฐานร่วมกันว่า โรงเรียนมัธยมศึกษาต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ ครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นคนดีและมุ่งพัฒนาตนเอง ซึ่งเป็นที่ยกย่องของคนทั่วไป ผู้บริหารเป็นผู้ชี้แนะทางงานโรงเรียนในทุกด้านและมีการบริหารแบบระบบราชการ ครูอาจารย์มีความสัมพันธ์แบบร่วมมือกัน ครูมีหน้าที่ดูแลนักเรียนทั้งในทางวิชาการและการเอาใจใส่ดูแล

พรชัย เชื้อซุชาติ (2540, หน้า 68-69) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนเทศบาลในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลภาคตะวันออก โดยใช้กรอบแนวคิดการวิจัยของ คูก และลาฟเฟอร์ตี (Cook & Lafferty, 1989 cited in Moats, 1997) พบว่า วัฒนธรรมองค์กรโรงเรียนด้านลักษณะโครงสร้างตั้งอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านลักษณะตั้งรับ-เผชิญและลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว อยู่ในระดับปานกลางและพบว่า วัฒนธรรมองค์กรโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนเทศบาลจำแนกตามจังหวัดที่ตั้งมีความสัมพันธ์กันทางบวก

สุภัทรา เชื้อเฉลิม (2545, หน้า 51-53) ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี โดยใช้กรอบแนวคิดการวิจัยแพตเตอร์สัน (Patterson) พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียนโดยรวมไม่แตกต่างกันเมื่อพิจารณารายด้านพบว่าด้านการยอมรับและด้านคุณภาพมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จำแนกตามระดับการเปิดสอนโดยรวมไม่แตกต่างกันเมื่อพิจารณารายด้านพบว่าด้านการยอมรับและด้านความซื่อสัตย์สุจริต มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

วรวิทย์ ทรัพย์ไพบูลย์ (2545, หน้า 69-70) ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรครู โรงเรียนเอกชน อำเภอเมืองระยอง จังหวัดระยอง โดยใช้กรอบแนวคิดการวิจัยของ แพตเตอร์สัน (Patterson, 1999) พบว่า ระดับวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนเอกชนโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า วัฒนธรรมองค์กรโรงเรียนอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ย 3 อันดับแรก ได้แก่ ความไว้วางใจ ความมีคุณภาพและความเอื้ออาทร ตามลำดับ

งานวิจัยต่างประเทศ

จากการศึกษาวัฒนธรรมองค์กร ที่พบตามแนวสังคมวิทยาในปัจจุบันยังมีอยู่จำกัด สำหรับงานวิจัยที่สำคัญสรุปได้ดังนี้

ฮอฟสเต็ด (Hofstede, 1987, pp. 27-29) ศึกษาถึงการเปลี่ยนแปลงและอิทธิพลของลักษณะวัฒนธรรมสังคม วัฒนธรรมองค์กร และลักษณะผู้นำในวัฒนธรรมต่าง ๆ พบว่า ปัจจัย

หลักสำคัญที่สามารถใช้ในการศึกษาถึงลักษณะวัฒนธรรมสังคม วัฒนธรรมองค์การและลักษณะผู้นำ ในวัฒนธรรมต่าง ๆ มี 4 ปัจจัยด้วยกัน คือ ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) ลักษณะความเป็นเพศชาย (Masculinity) ลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualism) ลักษณะการใช้อำนาจ (Power Distance)

ปัจจัยหลักทั้ง 4 ประการข้างต้นที่ฮอฟสเต็ด (Hofstede) ใช้ในการศึกษาลักษณะผู้นำในประเทศต่าง ๆ ทั้ง 40 ประเทศนั้น มีความหมายดังนี้

1. ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) คือ ระดับของการที่สมาชิกในสังคมและองค์การพยายามลดความเสี่ยงในการเกิดข้อผิดพลาดในการดำเนินชีวิตหรือการทำงานโดยนำประสบการณ์ที่ได้เรียนรู้และประสบความสำเร็จในอดีตมาดัดแปลงให้เหมาะสมกับตนเพื่อลดความเสี่ยงต่อการไม่ประสบความสำเร็จ
2. ลักษณะความเป็นเพศชาย (Masculinity) คือ ระดับของการที่สมาชิกในสังคมและองค์การมีความกระตือรือร้น มีการแข่งขันสูง มีการแสวงหาหนทางอันนำไปสู่ความสำเร็จ บรรยากาศในการทำงานเคร่งครัด มีระบบระเบียบ และมีการแบ่งแยกกีดกันทางเพศ สำหรับตำแหน่งสูง
3. ลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualism) หมายถึง ระดับของการที่สมาชิกในสังคมและองค์การให้การสนับสนุนและให้รางวัลกับพฤติกรรมเฉพาะบุคคล ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการทำงานอย่างอิสระ มีการแข่งขันกันระหว่างพนักงานด้วยกัน ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน ไม่มีการสังสรรค์ สมาคมระหว่างพนักงาน
4. ลักษณะการใช้อำนาจ (Power Distance) หมายถึง ระดับของการที่สมาชิกในสังคมและองค์การมีการคงไว้ซึ่งความแตกต่างกันของอำนาจหน้าที่ การตัดสินใจ การได้รับการยกย่องฐานทางสังคม ความมั่นคงและวัตถุนิยม ทั้งนี้เนื่องจากการแบ่งกลุ่มเป็นระดับชั้นต่าง ๆ และรักษาความแตกต่างของชนชั้น

สมาร์ท และคณะ (Smart et al., 1997, p. 271) ศึกษาความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์การแบบของการตัดสินใจและประสิทธิผลองค์การในตัวแทนสาเหตุ (Causal Model) โดยวัฒนธรรมองค์การศึกษตามกรอบของคามรอน และเอตคิงตัน และประสิทธิผลของวิทยาลัยชุมชนตามกรอบของคามรอน 7 ด้าน (ความพึงพอใจทางการศึกษาของผู้เรียน การพัฒนาทางวิชาการของผู้เรียน การพัฒนาทางวิชาชีพของผู้เรียน การพัฒนาทางบุคลิกภาพของผู้เรียน การพัฒนาทางวิชาการและคุณภาพของอาจารย์ ความเปิดของระบบและปฏิสัมพันธ์กับชุมชนและความสามารถในการแสวงหาทรัพยากร) โดยศึกษาในวิทยาลัยชุมชนที่จัดการศึกษา 2 ปีจำนวน 30 แห่ง ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้บริหารและอาจารย์ประจำจำนวน 639 คน พบว่า ประสิทธิภาพ

ของวิทยาลัยเกิดจากปฏิสัมพันธ์ร่วมกันของวัฒนธรรมกับสภาพแวดล้อมภายนอกและรูปแบบการตัดสินใจโดยวัฒนธรรมแบบครอบครัว (Clan Culture) และวัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา (Adhocracy Culture) มีลักษณะที่ได้เปรียบและมีประสิทธิผลสูงกว่าวัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture) และวัฒนธรรมแบบการตลาด (Market Culture) โดยในแนวของวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงพัฒนาเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ บุคคลมีแรงจูงใจจากอุดมการณ์และความสำคัญของงานตามที่กำหนด

ปิง (Pang, 1998, Abstract) ศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียนที่มีคุณภาพยอดเยี่ยมในฮ่องกง โดยสอบถามจากครูจำนวน 554 คนในโรงเรียนมัธยมศึกษาจำนวน 44 แห่ง เพื่อศึกษาเปรียบเทียบระหว่างโรงเรียนยอดเยี่ยมกับโรงเรียนที่ถือว่ามีความนิยมทางวัฒนธรรมแตกต่างกันอย่างไร โดยในโรงเรียนยอดเยี่ยม พบว่า ผู้ปกครองชอบโรงเรียนเหล่านี้มากกว่าโรงเรียนอื่น ๆ คณะครูมีระดับในการยอมรับค่านิยมโรงเรียนสูง มีวัฒนธรรมเข้มแข็งซึ่งเป็นวัฒนธรรมทางวิชาชีพและวัฒนธรรมแบบวิชาชีพราชการ นอกจากนี้ยังมีการเชื่อมโยงทางวัฒนธรรมกับกลยุทธ์ทางการบริหารเพื่อสร้างแรงยึดเหนี่ยวระหว่างผู้ปฏิบัติงาน ในด้านของการรับรู้ค่านิยมในโรงเรียน พบว่า ครูมีความเชื่อร่วมกันอย่างกว้างขวางรวมทั้งค่านิยมแบบราชการมีความสัมพันธ์กับความมีเหตุผลและการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของโรงเรียน

แพตเตอร์สัน (Patterson, 1999, p. 2739-A) ศึกษาวัฒนธรรมองค์การกับผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย The University of Southern Mississippi โดยใช้กรอบการศึกษาวัฒนธรรมของค็อก และลาฟเฟอร์ดี (วัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ วัฒนธรรมแบบป้องกันเชิงรับและวัฒนธรรมแบบป้องกันเชิงรุก) พบว่า ผลการปฏิบัติของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์อย่างมาก โดยวัฒนธรรมเฉพาะบางประเภทจะทำให้เกิดผลงานเฉพาะขึ้นมา ซึ่งสนับสนุนงานวิจัยอื่น ๆ ว่าวัฒนธรรมส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกองค์การ

แอนเดอร์สัน (Anderson, 2000, p. 103) ศึกษาวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลของวิทยาลัยชุมชนและสถาบันทางเทคนิคในรัฐเทนเนสซี โดยสอบถามผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ธุรการและอาจารย์จำนวน 1,423 คน โดยกรอบการศึกษาวัฒนธรรมของคาเมรอน และเอดดิงตัน พบว่า วัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา (Adhocracy Culture) มีอิทธิพลต่อการพัฒนานักศึกษาผู้เรียน การพัฒนาทางวิชาการของผู้เรียน ความพึงพอใจในการจ้างงานของผู้บริหารและอาจารย์ การพัฒนาวิชาชีพและคุณภาพอาจารย์ ความเปิดของระบบและปฏิสัมพันธ์กับชุมชน ความสามารถในการได้มาซึ่งทรัพยากรและสุขภาพองค์การ วัฒนธรรมแบบครอบครัว (Clan Culture) มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทางวิชาการของผู้เรียน การพัฒนานักศึกษาของผู้เรียน ความพึงพอใจในการจ้างงานของผู้บริหารและอาจารย์ ความเปิดของระบบและปฏิสัมพันธ์กับชุมชน ความสามารถในการได้มาซึ่ง

ทรัพยากร สุขภาพองค์การและความพึงพอใจทางการศึกษาของผู้เรียน วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture) มีอิทธิพลต่อสุขภาพองค์การ การพัฒนาทางวิชาการของผู้เรียน ความพึงพอใจในการจ้างงานของผู้บริหารและอาจารย์และความสามารถในการได้มาซึ่งทรัพยากร และวัฒนธรรมแบบการตลาด (Market Culture) มีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลิกภาพของผู้เรียน ความเปิดของระบบและปฏิสัมพันธ์กับชุมชน ความสามารถในการได้มาซึ่งทรัพยากรและสุขภาพองค์การและความพึงพอใจทางการศึกษาของผู้เรียน

ฮัมม์ (Hamm, 1992 cited in Anderson, 2000, pp. 32-33) ศึกษาวัฒนธรรมองค์การ รูปแบบการตัดสินใจ ตำแหน่งงาน ขนาดสถาบันและสถานภาพของสภาพต่อประสิทธิผลองค์การ ในวิทยาลัยชุมชน 2 ปี โดยสอบถามผู้บริหารและอาจารย์พบว่า วัฒนธรรมองค์การสัมพันธ์กับ ประสิทธิภาพองค์การ โดยวัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา (Adhocracy Culture) มีอำนาจการ ทำนายสูงสุดเ็นทางบวกต่อประสิทธิภาพองค์การด้านความพึงพอใจทางการศึกษาของผู้เรียน การพัฒนาทางวิชาชีพของผู้เรียน การพัฒนาทางบุคลิกภาพของผู้เรียนและการพัฒนาทางวิชาการ ของผู้เรียน ขณะที่วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucracy Culture) มีความสัมพันธ์เ็นทางลบสูงต่อ ประสิทธิภาพองค์การ

สมาร์ท และฮัมม์ (Smart & Hamm, 1993 cited in Anderson, 2000, p. 32) ศึกษา วัฒนธรรมและประสิทธิภาพองค์การในวิทยาลัยชุมชนกับผู้บริหารและอาจารย์โดยกรอบการศึกษา วัฒนธรรมของคาเมรอน และเอตติงตัน (Cameron & Attington) พบว่า วัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลง พัฒนา (Adhocracy Culture) มีความสัมพันธ์สูงกับมิติประสิทธิภาพองค์การ (ด้านความพึงพอใจทาง การศึกษาของผู้เรียน การพัฒนาทางวิชาการของผู้เรียน การพัฒนาทางวิชาชีพของผู้เรียน การพัฒนา ทางบุคลิกภาพของผู้เรียน การพัฒนาทางวิชาการและคุณภาพของอาจารย์ ความเปิดของระบบและ ปฏิสัมพันธ์กับชุมชนและความสามารถในการแสวงหาทรัพยากร) ขณะที่วัฒนธรรมแบบครอบครัว (Clan Culture) สัมพันธ์กับมิติประสิทธิภาพองค์การซึ่งเน้นภายใน (ความพึงพอใจในการจ้างงานของ อาจารย์และผู้บริหาร การพัฒนาทางวิชาการและคุณภาพของอาจารย์และสุขภาพองค์การ) และ วัฒนธรรมแบบการตลาด (Market Culture) มีความสัมพันธ์เ็นทางลบกับมิติประสิทธิภาพองค์การ ในการพัฒนาวิชาชีพของผู้เรียนและความเปิดของระบบกับปฏิสัมพันธ์กับชุมชน

โอลิเวียร์ (Olivier, 2001, p. 2001-A) ศึกษาลักษณะวัฒนธรรมของครูและของโรงเรียน ประถมศึกษาในสหรัฐฯ พบว่า วัฒนธรรมการเอาใจใส่ดูแลอย่างเห็นอกเห็นใจกันเ็นตัวแปรที่มี อำนาจการทำนายสูงสุดต่อความผูกพันที่ครูจะตั้งใจอยู่ปฏิบัติงานใน โรงเรียนต่อไป ความเชื่อในการมี ประสิทธิภาพร่วมกันของครูคือตัวแปรที่มีอำนาจทำนายสูงสุดของประสิทธิภาพโรงเรียนและ ประสิทธิภาพโรงเรียนคือตัวแปรที่มีอำนาจทำนายสูงสุดในผลลัพธ์ของนักเรียน (Outcomes) ซึ่งเป็น

คุณภาพของผู้จบการศึกษาในระยะยาวที่นอกเหนือจากสถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคม (Socioeconomic Status) ของผู้เรียน

ชาเวซ (Chaves, 2001, p. 584-B) ศึกษาค่านิยมในงาน ความพึงพอใจในงาน ความผูกพัน ต่อองค์การและผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายในบริษัทจำนวน 192 คน พบว่า ค่านิยมการ มุ่งอำนาจเป็นตัวแปรทำนายความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์การได้ นอกจากนี้บุคคลที่มีค่านิยมมุ่งเป้าหมายผลสำเร็จสูงยังมีความผูกพันต่อองค์การและผลการปฏิบัติงานสูงด้วย

สรุปและตัวแปรที่ศึกษา

วัฒนธรรมเป็นปรากฏการณ์ที่มีอยู่ในองค์การที่กำหนดพฤติกรรมของคนว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร คิดอย่างไร คำว่าวัฒนธรรมเป็นคำพรรณนา (Descriptive) ไม่ใช่การประเมิน (Evaluation) ที่มีผู้ให้คำจำกัดความไว้อย่างหลากหลายและยังขาดความเห็นสอดคล้องกันในหมู่นักวิชาการปัจจุบัน งานวิจัยทางวัฒนธรรมเป็นการวัดว่าผู้ปฏิบัติงานรับรู้เกี่ยวกับองค์การเป็นอย่างไร ไม่ใช่การประเมินว่าชอบหรือไม่ชอบ (Robbins, 1997, p. 238)

การศึกษาวัฒนธรรมองค์การในงานวิจัยฉบับนี้เป็นการศึกษาระดับของวัฒนธรรมใช้ ในระดับค่านิยม (Schein, 1992; Perter & Waterman, 1982) ซึ่งส่วนใหญ่เป็นเรื่องของความเชื่อ และค่านิยมของการรับราชการในวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร ซึ่งชี้นำการกระทำ บรรทัดฐาน ของกลุ่ม การมีความหมายร่วมกัน พฤติกรรมการปฏิบัติงาน วิธีในการคิดและการตัดสินใจแต่ อย่งไรก็ตามการศึกษาอาจจะมีการคาบเกี่ยวกับวัฒนธรรมในระดับอื่น ๆ ด้วยในบางประเด็น ทั้งนี้ เนื่องจากว่าความเกี่ยวพันของวัฒนธรรมในทั้งสามระดับนั้นไม่อาจแบ่งแยกได้ชัดเจน

กรอบแนวคิดการวิจัยครั้งนี้ได้จากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรม องค์การ โดยสังเคราะห์งานวิจัยที่ทำการศึกษาวัฒนธรรมสังคมไทย จำนวน 7 เรื่อง และการศึกษา วัฒนธรรมองค์การจำนวน 34 เรื่อง พบว่า งานวิจัยทางวัฒนธรรมองค์การจำนวนมากใช้กรอบ แนวคิดการวิจัยของคูก และลาฟเฟอร์ตี (Cook & Lafferty) เนื่องจากสามารถที่จะนำไปศึกษากับ องค์การได้ทุกประเภทและเหมาะสมที่จะนำมาใช้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การวิทยาลัยการสาธารณสุข สิรินธรและผลของการศึกษาวิจัยของผู้วิจัยจำนวนมาก (Patterson, 1999, p. 2739-A; อัญชลี วิสิทธิ์วงษ์, 2539, บทคัดย่อ; วิริยาภรณ์ สุวัฒนสวัสดิ์, 2538, บทคัดย่อ; พรชัย เชื้อชูชาติ, 2540, หน้า 68-69; มารุต ประเสริฐศรี, 2540, บทคัดย่อ; วิลาวรรณ ดันตีสถิตพร, 2541, บทคัดย่อ; จารุณี ดันเจริญ, 2541, บทคัดย่อ; สมเกียรติ ศรีธาราธิคุณ, 2542, บทคัดย่อ; มณีนรัตน์ พากเพียร, 2545, หน้า 109-112) พบว่า วัฒนธรรมองค์การมีลักษณะวัฒนธรรมเชิงสร้างสรรค์ การศึกษาวิจัยครั้งนี้ จึงได้นำเอากรอบแนวคิดการวิจัยของคูก และลาฟเฟอร์ตี (Cook & Lafferty) มาใช้ศึกษาในด้าน

ลักษณะวัฒนธรรมเชิงสร้างสรรค์ที่ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ มุ่งพัฒนาบุคลากร การให้ความสำคัญกับตัวบุคคลและการมุ่งผูกพันกันพี่น้อง

วัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ (Cook & Lafferty, 1989 cited in Moats, 1997, p. 59) คือ วัฒนธรรมองค์การแต่ละประเภทมีรายละเอียดดังนี้

1. วัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ (Constructive Culture) คือวัฒนธรรมที่ให้ความ สมดุล อย่างพอเหมาะระหว่างคนกับงานส่งเสริมให้เกิดปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันและการบรรลุเป้าหมาย ของตนเอง มีความผสมกลมกลืนระหว่างการบรรลุเป้าหมายขององค์การพร้อม ๆ กับการพัฒนา บุคลากร ส่งเสริมการมีส่วนร่วม ทำให้บุคคล กลุ่มและองค์การเกิดประสิทธิผล ความเจริญรุ่งเรือง และคุณภาพ ประกอบด้วยลักษณะการปฏิบัติ 4 ลักษณะ คือ

1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement) คือ สมาชิกจะ ได้รับการกระตุ้นให้มุ่งสู่มาตรฐาน ของความยอดเยี่ยม กำหนดเป้าหมายที่จะบรรลุผลอย่างท้าทายและเป็นไปได้ ทำงานอย่าง กระตือรือร้นเพื่อบรรลุเป้าหมาย พร้อมทั้งมีแผนและทางเลือกที่ชัดเจนก่อนลงมือปฏิบัติ

1.2 การมุ่งพัฒนาบุคลากร (Self – Actualization) คือ ลักษณะที่องค์การให้คุณค่ากับ ความคิดสร้างสรรค์ เน้นคุณภาพมากกว่าปริมาณ ใส่ใจกับทั้งผลสัมฤทธิ์ของงานและความก้าวหน้า ของบุคคล สมาชิกได้รับการกระตุ้นให้มีความสุขในการทำงาน พัฒนาตนเองและมีส่วนร่วมใน กิจกรรมใหม่ๆ ที่หลากหลาย

1.3 การมุ่งให้ความสำคัญกับบุคลากร (Humanistic – Encouraging) ให้ความสำคัญกับ ความต้องการของผู้อื่น มุ่งการมีส่วนร่วม การบริหารโดยยึดคนเป็นศูนย์กลางโดยถือว่าคนมี ความสำคัญยิ่ง สมาชิกจะช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการพัฒนาและสนับสนุนให้เกิดความ เจริญก้าวหน้า

1.4 การมุ่งผูกพันกันพี่น้อง (Affiliative) ให้ความสำคัญสูงกับความสัมพันธ์ระหว่าง บุคคล สมาชิกมีความเป็นมิตร เปิดเผย และใส่ใจกับความพึงพอใจของกลุ่มทำงาน

ประกอบกับในทางการบริหารองค์การในปัจจุบันมุ่งเน้นในคุณภาพมาตรฐานด้านการ บริการและผลผลิต ผู้วิจัยจึงได้นำกรอบการวิจัยตามโครงการGLOBE ของ เฮาส์ และคณะ (House et al., 1997) ที่ส่วนมากนำมาใช้ศึกษาในองค์การธุรกิจ มาใช้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การของ วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร โดยที่ผู้วิจัยได้สังเคราะห์และเลือกลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่เด่น ที่ได้มีผู้ศึกษาวิจัยมาแล้ว (สุมาลี มาโนชนกุล, 2539, หน้า 62-63; กิตติ สิงหาปัด, 2541, หน้า 41-43; ศิริวรรณ คันทเวชกิจ, 2541, หน้า 52-56; สิริรัตน์ อานามนารถ, 2543, หน้า 1; ธวัชชัย รุ่งโรจน์นาทพิทย์, 2542, หน้า ค) ได้แก่ ลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล ลักษณะเน้นความ มีมนุษยธรรม ลักษณะเน้นความสำเร็จและลักษณะเน้นอนาคต

ลักษณะเฉพาะความเป็นปัจเจกบุคคล มีสิ่งบ่งชี้คือ เอกลักษณะแต่ละบุคคล ขึ้นอยู่กับ ตัวของตัวเองมากกว่าขึ้นอยู่กับสังคม มีความคิดในรูปของ “ฉัน” มากกว่า “เรา” มีบริบททาง การสื่อสารต่ำ การละเมิดความเป็นส่วนตัวจะนำไปสู่ความรู้สึกและสูญเสียความเคารพในตัวเอง วัตถุประสงค์ของการเรียนรู้คือการเรียนรู้เพื่อรู้วิธีเรียนมากกว่าเรียนรู้วิธีปฏิบัติ ความสัมพันธ์ ระหว่างลูกจ้างกับนายจ้างอยู่บนพื้นฐานของผลประโยชน์มากกว่าความสัมพันธ์แบบครอบครัว การว่าจ้างและการส่งเสริมให้ก้าวหน้าในตำแหน่งขึ้นอยู่กับความสามารถ สถิติปัญหาเหนือ ความสัมพันธ์

ลักษณะเฉพาะเน้นความสำเร็จ มีสิ่งบ่งชี้คือ เน้นความสำคัญของผลงาน กล้าเสี่ยง พอสสมควร โดยใช้ความสามารถใช้ความสามารถไม่ใช่หวังโชคช่วย มีความขยันและพากเพียร ในสิ่งที่ท้าทายช่วยความสามารถ บุคคลมีความรับผิดชอบในตัวเองสูง และต้องการอิสระในการทำงานมาก บุคคลต้องการปฏิภริยาป้อนกลับภายหลังการตัดสินใจหรือการปฏิบัติงาน มีการ วางแผนระยะยาวและตั้งเป้าหมายยากพอประมาณ ชำนาญในการจัดระบบงาน

ลักษณะเฉพาะการเน้นมนุษยสัมพันธ์ มีสิ่งบ่งชี้คือ เน้นความสำคัญของความผูกพัน และการยอมรับในสังคม เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกัน นิยมการทำงาน เป็นกลุ่ม มุ่งเน้นความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน ความรัก ความอบอุ่นและความสนใจ ให้ความสนใจกับการสนับสนุนทางอารมณ์แก่ผู้อื่นเช่นการแสดงความรู้สึก การปลอบใจ

ลักษณะเฉพาะการเน้นอนาคตมีสิ่งบ่งชี้ คือ มีการวางแผนเพื่อบรรลุเป้าหมายในอนาคต ให้การสนับสนุนบุคคลที่มีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมาย ผู้บังคับบัญชาให้ความกระตือรือร้นใน ความคาดหวังที่ต้องการในอนาคต

ผลการวิจัยของ นิธิ สุทธิบุหงา (2541) ที่ศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การ ในระบบราชการพลเรือนไทย ทั้งหมด 9 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การคำนึงถึงผลงาน 2) ความเป็น ปัจเจกบุคคล 3) การคำนึงถึงคุณธรรม 4) หน่วยงานให้บริการ 5) ความโน้มเอียงเป็น ประชาธิปไตย 6) ความภูมิใจในอาชีพ 7) การมีวินัยในเรื่องเวลา 8) การคำนึงถึงผู้รับบริการและ 9) การคำนึงถึงความสำเร็จ

องค์ประกอบการคำนึงถึงผลงาน มีลักษณะปัจจัย คือ ให้แนวทางการทำงานแก่ผู้มาใหม่ มีการวางแผนล่วงหน้า มีความคิดสร้างสรรค์ มุ่งเน้นงาน มองโลกในแง่ดี กล้าตัดสินใจ มีความรู้ในงาน ให้คำชี้แนะเกี่ยวกับงาน มีความเสียสละช่วยเหลือผู้อื่น มีความรับผิดชอบต่องานสูง คือ ตรงต่อเวลา มีความซื่อสัตย์ยินดีรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น มีความคิดกว้างไกล เปิดเผย

องค์ประกอบความเป็นปัจเจกบุคคล มีลักษณะปัจจัย คือ การได้มีโอกาสช่วยเหลือผู้อื่น การได้ทำงานรับใช้ประเทศชาติ การได้ทำงานที่ท้าทายความสามารถ การได้ทำงานในหน่วยงาน

ที่มีชื่อเสียง การได้มีโอกาสเข้ารับการอบรมพัฒนา การได้ทุ่มเทให้กับการทำงานอย่างเต็มที่ การกำหนดเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน การได้มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การมีส่วนช่วยเหลือต่อความสำเร็จของหน่วยงาน

องค์ประกอบด้านการมีคุณธรรมมีลักษณะปัจจัย คือ การประจบ ประจบ ผู้บังคับบัญชา คำนวณน้ำใจ หรือเงินใต้โต๊ะ การเล่นพรรคเล่นพวก การไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ความเชื่อเกี่ยวกับโชคกลาง การให้ความสำคัญบุคคลมากกว่าหลักการ การชอบทำงานที่สบาย ๆ ไม่ต้องเคร่งเครียด ไม่กล้าแสดงความขัดแย้งกับหัวหน้า การแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัวจากการทำงาน

องค์ประกอบด้านความเป็นหน่วยงานให้บริการ มีลักษณะปัจจัย คือ การจัดสถานที่ รอคอยให้กับผู้มาติดต่อ การปรับปรุงอาคารสถานที่ทำงาน การจัดสถานที่ทำงาน และเอกสาร การมีป้ายเครื่องหมาย ชีบอก การมีเครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงาน

องค์ประกอบด้านความไว้วางใจเป็นประชาธิปไตย มีลักษณะปัจจัย คือ การมีพิธีการ เลี้ยงรับ เลี้ยงส่ง การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

องค์ประกอบด้านความภูมิใจในอาชีพ มีลักษณะปัจจัย คือ การรับราชการเป็นอาชีพที่มั่นคง การรับราชการเป็นอาชีพที่มีเกียรติ การชอบอาชีพรับราชการมากกว่าอาชีพอื่น

องค์ประกอบด้านการมีวินัยในระยะเวลา มีลักษณะปัจจัย คือ การมาทำงานก่อนเวลา การเคร่งครัดเรื่องการลงเวลาทำงาน การเข้าประชุมตรงเวลา

องค์ประกอบด้านการคำนึงถึงผู้รับบริการมีลักษณะปัจจัย คือ การบริการประชาชน การให้การต้อนรับแก่ผู้มาติดต่อ

องค์ประกอบด้านการคำนึงถึงความสำเร็จมีลักษณะปัจจัย คือ มีผลงานโดดเด่น การเป็นที่ชมเชยของคนนอกหน่วยงาน มีการพูดถึงความสำเร็จของหน่วยงาน

ดังนั้นเมื่อพิจารณาจัดกรอบแนวคิดการวิจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ จากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้ปัจจัยของลักษณะวัฒนธรรมดังนี้

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ผู้วิจัยสังเคราะห์มาจาก การคำนึงถึงผลงาน คำนึงถึงความสำเร็จ การมีวินัยระยะเวลา (นิธิ สุทธิบุหงา, 2541, หน้า 63-66) เน้นความสำเร็จ (House et al., 1997) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Cook & Lafferty, 1989 cited in Moats, 1997, p. 59) และจากวิสัยทัศน์ของวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดยะลา (สถาบันพระบรมราชชนก, 2546, หน้า 21)
2. ความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้วิจัยสังเคราะห์มาจากความเป็นปัจเจกบุคคลและกลุ่มนิยม (นิธิ สุทธิบุหงา, 2541, หน้า 63) ลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล (House et al., 1997)
3. ความมีคุณธรรม ผู้วิจัยสังเคราะห์มาจาก การคำนึงถึงคุณธรรม (นิธิ สุทธิบุหงา, 2541, หน้า 64-65) เน้นมนุษยธรรม (House et al., 1997) การมุ่งผูกพันฉันพี่น้อง (Cook & Lafferty,

1989 cited in Moats, 1997, p. 59) และจากวิทยุทัศน์ของวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดยะลา (สถาบันพระบรมราชชนก, 2546, หน้า 21) วิทยุทัศน์ของวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดชลบุรี (สถาบันพระบรมราชชนก, 2547, หน้า 10)

4. ความเป็นหน่วยงานให้บริการ (นิธิ สุทธิบุหงา, 2541, หน้า 65)
5. ความเป็นประชาธิปไตย ผู้วิจัยสังเคราะห์มาจากความโน้มเอียงเป็นประชาธิปไตย (นิธิ สุทธิบุหงา, 2541, หน้า 65) การให้ความสำคัญกับบุคลากร (Cook & Lafferty, 1989 cited in Moats, 1997, p. 59)
6. ความภูมิใจในอาชีพ (นิธิ สุทธิบุหงา, 2541, หน้า 65)
7. การคำนึงถึงผู้รับบริการ (นิธิ สุทธิบุหงา, 2541, หน้า 65)
8. ลักษณะเน้นอนาคต (House et al., 1997)
9. การมุ่งพัฒนาบุคลากร (Cook & Lafferty, 1989 cited in Moats, 1997, p. 59)

หลักการและวิธีการที่ใช้ศึกษาวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการศึกษาโดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) และวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยวิธีการสัมภาษณ์กลุ่ม (Focus Group Interview)

เทคนิคเดลฟาย

เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) เป็นเทคนิคการวิจัยเพื่อคาดการณ์อนาคตของเหตุการณ์ด้วยการขอให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นอย่างเป็นระบบต่อเนื่องโน้มน้าวของเหตุการณ์ที่น่าจะเกิดขึ้นในอนาคตว่าควรจะเป็นเช่นใด หลังจากนั้นผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้นำวิเคราะห์ แล้วส่งข้อมูลกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนพิจารณาคำตอบเดิมของตนเทียบกับของกลุ่มเพื่อตอบคำถามตามรูปแบบที่ผู้วิจัยกำหนดขึ้นอีกครั้ง คำตอบที่ได้รับผู้วิจัยจะนำมาวิเคราะห์แล้วอาจป้อนข้อมูลจากการวิเคราะห์กลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาอีก เป็นการซ้ำราวสองหรือสามรอบ หรือจนกว่าจะได้คำตอบเป็นฉันทามติของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ การกระทำนี้ผู้วิจัยจะไม่เปิดเผยรายชื่อผู้เชี่ยวชาญให้ผู้เชี่ยวชาญคนอื่น ๆ ทราบ เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ (จุฬพล พูลภัทรชีวิน, 2540, หน้า 261-262; บุญใจ ศรีสถิตยัณราภูล, 2544, หน้า 160)

ลักษณะสำคัญ

1. เป็นการค้นคว้าหาข้อเท็จจริงที่อาศัยวิธีระดมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญอย่างอิสระในปัญหาการวิจัยที่สนใจศึกษา
2. การรวบรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจะให้เห็นความคิดเห็นซ้ำหลาย ๆ ครั้งมีการเว้นระยะเวลาแต่ละครั้งอย่างเหมาะสม โดยยึดเอาคำตอบหรือความคิดเห็นครั้งสุดท้ายเป็นหลัก

3. การแสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญใช้วิธีเขียนคำตอบในแบบสอบถามที่ผู้วิจัยส่งไป (บุญธรรม กิจปรีดาภิรต, 2540, หน้า 165-166)

ผู้เชี่ยวชาญ

ผู้เชี่ยวชาญควรเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์และความเข้าใจในเรื่องที่จะศึกษาเป็นอย่างดี สำหรับจำนวนผู้เชี่ยวชาญควรมีจำนวนที่คนนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเป็นสำคัญ ถ้าผู้เชี่ยวชาญมีความแตกต่างกันมากก็อาจต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญที่เหมาะสมควรมีตั้งแต่ 17 คนขึ้นไป เนื่องจากอัตราการลดลงของความคลาดเคลื่อนจะมีน้อย (บุญใจ ศรีสถิตยัณรากุล, 2544, หน้า 159 อ้างอิงจาก McMilan, 1971) ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 แสดงการลดลงของความคลาดเคลื่อนจากจำนวนผู้เข้าร่วมโครงการ

จำนวนผู้เข้าร่วมโครงการ	การลดลงของความคลาดเคลื่อน	ความคลาดเคลื่อนที่ลดลง
1-5	1.20-0.70	0.05
5-9	0.70-0.58	0.12
9-13	0.71-0.54	0.04
13-17	0.72-0.50	0.04
17-21	0.73-0.48	0.02
21-25	0.74-0.46	0.02
25-29	0.46-0.44	0.02

การวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายจำเป็นต้องเลือกผู้เชี่ยวชาญที่มีจำนวนมากกว่า 17 คนเพราะขณะทำการวิจัยอาจมีผู้เชี่ยวชาญส่วนหนึ่งสูญหายไปและบางคนไม่ให้ความร่วมมือ หรือตอบแบบสอบถามไม่ครบ (บุญส่ง โกสะ, 2542, หน้า 226)

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้โดยทั่วไปจะใช้แบบสอบถาม โดยทั่วไปแบบสอบถามในเทคนิคนี้มี 2 ชนิด คือ แบบสอบถามปลายเปิดและแบบสอบถามปลายปิดชนิดมาตราส่วนประมาณค่า การตอบแบบสอบถามต้องมีการสอบถาม 3 รอบหรือมากกว่าเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญได้ถกกันกรองความคิดอย่างละเอียดรอบคอบและมั่นใจในคำตอบของตนเอง แบบสอบถามในแต่ละรอบจึงมีลักษณะแตกต่างกัน (ชนิตา รักษ์พลเมือง, 2541, หน้า 63-65) ดังนี้

รอบที่ 1 ในขั้นแรกผู้วิจัยต้องกำหนดกรอบ (Frame) ของการวิจัย เพื่อช่วยให้เห็นภาพการวิจัยชัดเจนขึ้น กรอบการวิจัยอาจได้มาจากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องหรือจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิบางท่าน แล้วจึงนำมาสร้างแบบสอบถามรอบแรก ลักษณะแบบสอบถามรอบแรกอาจเป็นคำถามแบบปลายเปิดเพื่อรวบรวมความคิดเห็นอย่างกว้าง ๆ บางครั้งผู้วิจัยอาจสร้างแบบสอบถามรอบแรกเป็นแบบปลายปิดเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้เชี่ยวชาญ กรณีเช่นนี้ควรมีช่องว่างในส่วนท้ายของประโยคเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมความต้องการ

แบบสอบถามรอบที่ 2 แบบสอบถามรอบนี้พัฒนามาจากแบบสอบถามในรอบแรก โดยนำความคิดเห็นทั้งหมดของผู้เชี่ยวชาญทุกคนมาสังเคราะห์สร้างเป็นแบบสอบถามปลายปิดชนิดประมาณค่า คัดข้อความที่ซับซ้อนหรือเกินจากกรอบที่กำหนดของการวิจัยออกไป การประเมินค่าในแบบสอบถามรอบนี้จะเน้นการจัดลำดับความสำคัญ หรือความเป็นไปได้ของเหตุการณ์

แบบสอบถามรอบที่ 3 โดยปกติจะประกอบไปด้วยประโยคหรือข้อความเหมือนกับแบบสอบถามรอบที่ 2 แต่มีการเพิ่มเติมรายงานให้ผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมการวิจัยได้ทราบความคิดเห็นของกลุ่ม โดยการแสดงตำแหน่งของฐานนิยม (Mode) ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยควอร์ไทล์ (Interquartile Range-I.R.) ของแต่ละข้อความ รวมทั้งตำแหน่งที่ผู้เชี่ยวชาญคนนั้นตอบในแบบสอบถามรอบที่สอง ทั้งนี้เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญได้ทราบความเหมือนหรือความแตกต่างของคำตอบคนเมื่อเทียบกับคำตอบของกลุ่มและสามารถเปลี่ยนแปลงคำตอบของตนให้สอดคล้องกับของกลุ่ม หากยืนยันคำตอบเดิมต้องแสดงเหตุผลประกอบ

การรวบรวมข้อมูล เริ่มตั้งแต่การติดต่อขอความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญ โดยผู้เชี่ยวชาญต้องตอบแบบสอบถามทุกรอบ การเก็บข้อมูลแต่ละรอบต้องใช้เวลาแก่ผู้เชี่ยวชาญให้พอเหมาะไม่เร่งรัดเกินไปและไม่ทิ้งระยะเวลายาวนานเกินไปในแบบสอบถามแต่ละรอบเพราะผู้เชี่ยวชาญอาจลืมคำตอบไปแล้ว

การวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่นำมาใช้ในการพิจารณาคำตอบจากแบบสอบถามรอบที่ 2 และรอบที่ 3 คือสถิติการวัดแนวโน้มสู่ส่วนกลาง เพื่อแสดงตำแหน่งของความคิดเห็นเนื่องจากมาตราที่ใช้กับคำตอบเป็นมาตราในระดับการจัดอันดับ การใช้ค่าเฉลี่ยจึงไม่เหมาะสม ซึ่งจะมีการใช้ค่ามัธยฐานมากกว่าในกรณีที่เป็นการวัดความคิดเห็นในเรื่องเวลาและปริมาณ สำหรับกรณีที่แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการณ์ในอนาคตมักใช้ฐานนิยมมากกว่าและยังใช้ค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ เพื่อพิจารณาการกระจายของความคิดเห็น คือมากกว่า 1.5 แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นต่างกันมาก หากต่ำกว่า 1.5 แสดงว่าความคิดเห็นมีความสอดคล้องกัน

การวิเคราะห์ข้อมูลของเทคนิคเคฟายทำได้ดังนี้

1. หาค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์จากแบบสอบถามรอบที่ 2 ที่ตอบโดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ โดยแสดงค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์และตำแหน่งที่ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนตอบในรอบที่ 2 ลงในแบบสอบถามรอบที่ 3

2. นำค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์มาแปลผล ซึ่งอาจพิจารณาพร้อมกับค่าฐานนิยม ดังนี้

มัธยฐาน จากแบบสอบถามปลายปิดแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับมีการให้คำแนะนำนักคะแนนดังนี้

1 หมายถึง เป็นไปได้น้อยที่สุดหรือเห็นด้วยน้อยที่สุด

2 หมายถึง เป็นไปได้น้อย หรือเห็นด้วยน้อย

3 หมายถึง ไม่แน่ใจ

4 หมายถึง เป็นไปได้มาก หรือเห็นด้วยมาก

5 หมายถึง เป็นไปได้มากที่สุด หรือเห็นด้วยมากที่สุด

ค่ามัธยฐานที่หาได้จากคำตอบของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญนำมาแปลความหมายได้ดังนี้

ค่ามัธยฐานต่ำกว่า 1.50 หมายถึง ข้อความนั้นเป็นไปได้น้อยที่สุด หรือกลุ่มผู้เชี่ยวชาญไม่เห็นด้วยกับข้อความนั้นมากที่สุด

ค่ามัธยฐานอยู่ระหว่าง 1.50-2.49 หมายถึง ข้อความนั้นเป็นไปได้น้อย หรือกลุ่มผู้เชี่ยวชาญไม่เห็นด้วยกับข้อความนั้น

ค่ามัธยฐานอยู่ระหว่าง 2.50-3.49 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อความนั้นเป็นไปได้ หรือกลุ่มผู้เชี่ยวชาญไม่แน่ใจในข้อความนั้น

ค่ามัธยฐานอยู่ระหว่าง 3.50-4.49 หมายถึง ข้อความนั้นเป็นไป得多 หรือกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับข้อความนั้นมาก

ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 4.50 หมายถึง ข้อความนั้นเป็นไป得多ที่สุด หรือกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับข้อความนั้นมากที่สุด

ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์

คำนวณหาค่าความแตกต่างระหว่างควอไทล์ที่ 1 กับควอไทล์ที่ 3 ถ้าพิสัยระหว่างควอไทล์ที่คำนวณได้ของข้อความใดมีค่าตั้งแต่ 1.50 ลงมา แสดงว่าความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อข้อความนั้นสอดคล้องกัน ถ้าพิสัยระหว่างควอไทล์ของข้อความใดมีค่ามากกว่า 1.50 แสดงว่าความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อข้อความนั้นไม่สอดคล้องกัน

ฐานนิยม การหาค่าฐานนิยมแต่ละข้อ ทำได้ดังนี้

หาความถี่ของระดับคะแนนจาก 1 ถึง 5 สำหรับแต่ละข้อความระดับคะแนนใดมีความถี่สูงสุดถือเป็นค่าฐานนิยมของข้อความนั้น ในกรณีที่มีความถี่สูงสุดของระดับคะแนนเท่ากันและระดับคะแนนนั้นอยู่ติดกันจะถือเอาค่ากลางระหว่างคะแนนทั้งสองนั้นเป็นฐานนิยมของข้อความนั้น สำหรับกรณีที่มีความถี่สูงสุดของระดับคะแนนเท่ากัน แต่ระดับคะแนนไม่อยู่ติดกันจะถือว่าระดับคะแนนทั้งสองนั้นเป็นฐานนิยมของข้อความนั้น

จากนั้นจึงนำเอาข้อความที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน ทั้งในด้านมัธยฐาน พิสัยระหว่างควอไทล์และฐานนิยม มาสรุปเป็นความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญและเสนอเป็นผลการวิจัยต่อไป (บุญส่ง โกตะ, 2542, หน้า 228-229)

ข้อดีของเทคนิคเดลฟาย

1. ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นของตนเองได้อย่างเต็มที่
2. ขจัดอุปสรรคหรือปัญหาในการรวมกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ
3. ได้ข้อมูลของความคิดเห็น โดยพิจารณาจากความสอดคล้องกันทางความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ ความสามารถ

ข้อจำกัดข้อเทคนิคเดลฟาย

1. ผู้เชี่ยวชาญอาจเกิดความเบื่อหน่ายกับการตอบคำถามในประเด็นเดียวกันหรือคล้ายกัน
2. ผู้เชี่ยวชาญถูกรบกวนเวลาและอาจเกิดความเหนื่อยหน่ายกับการแสดงความคิดเห็น
3. ในกรณีที่ผู้ผู้เชี่ยวชาญไม่มีเวลาแสดงความคิดเห็น อาจต้องใช้เวลาในการรวบรวมข้อมูลแต่ละรอบ (บุญใจ ศรีสถิตยัณรากุล, 2544, หน้า 161-162)

การสัมภาษณ์กลุ่ม

การสัมภาษณ์กลุ่มเป็นเทคนิควิธีการวิจัยเชิงคุณภาพประเภทหนึ่ง ซึ่งการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นการวิธีศึกษาหาความจริงโดยการพิจารณาปรากฏการณ์จากสภาพแวดล้อมตามความเป็นจริงในทุกมิติ เพื่อหาความสัมพันธ์ของปรากฏการณ์สภาพแวดล้อมนั้น ๆ (สุภางค์ จันทวานิช, 2527, หน้า 20) การศึกษาวิจัยโดยวิธีการสัมภาษณ์กลุ่ม (Focus Group Interview)

การสัมภาษณ์กลุ่ม (Focus Groups Interviews) (นิตา ชูโค, 2545, หน้า 185-187)

การสัมภาษณ์กลุ่ม หมายถึง การสัมภาษณ์ที่กระทำกับคนกลุ่มเล็กประมาณ 6-8 คน เกี่ยวกับเรื่องหนึ่งเรื่องใด โดยเฉพาะ โดยใช้เวลานั้น ๆ ประมาณครึ่งชั่วโมงถึงสองชั่วโมง

การสัมภาษณ์กลุ่ม เพื่อใช้ในการเก็บข้อมูลวิจัยเชิงคุณภาพนี้สามารถจัดกระทำได้ เช่น การสัมภาษณ์ที่มุ่งในประเด็นปัญหาวิจัยเพื่อได้ข้อมูลจากกลุ่ม โดยจัดกลุ่มเล็ก ๆ ของกลุ่มคนที่

คล้ายคลึงกัน (Homogeneous) และมีผู้ดำเนินการ (Moderator) ป้อนคำถามเกี่ยวกับหัวข้อวิจัย 2-3 ประเด็น ให้กลุ่มตอบฉะนั้นคนในกลุ่มจะได้ยินคำตอบของคนอื่น ๆ แล้วก็จะให้คำตอบที่เห็นด้วยเพิ่มเติมหรือขัดแย้งก็ได้ ฯลฯ ในขณะที่ผู้ดำเนินการจะเป็นผู้สัมภาษณ์ชักใช้และคล่องแคล่วกล่อมเกล่าให้มุมมองของทุก ๆ คนมีโอกาสสะท้อนออก พร้อมกับมีผู้ช่วยวิจัยจดบันทึกปฏิกิริยาได้ตอบและปฏิบัติตามของคนที่ในกลุ่มไว้ นอกเหนือจากการบันทึกเสียงหรือบันทึกวิดีโอทัศน์ (นิศา ชูโต, 2545, หน้า 185)

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มจะเป็นข้อมูลที่ลุ่มลึกด้วยแง่มุมต่าง ๆ ของความคิดและประสบการณ์ของคนในกลุ่ม (Emic) ขณะที่ผู้ดำเนินการสัมภาษณ์ต้องพยายามให้คำถามที่ใช้ป้อนหรือชักใช้ใกล้เคียง กระตุ้น ฯลฯ นั้น สะท้อนความคิดเห็นแบบของคนภายนอก (Etic) น้อยที่สุด และถ้าผู้ดำเนินการสัมภาษณ์เห็นข้อมูลที่ได้ยังไม่สมบูรณ์ ก็สามารถจะสัมภาษณ์กลุ่มซ้ำได้อีกในโอกาสต่อไปหรือในฉากอื่น ๆ หรือกลุ่มอื่น ฯลฯ

เทคนิคการสัมภาษณ์กลุ่ม (Focus Group Interview) จะช่วยประหยัดเวลาจากการสัมภาษณ์รายบุคคล นอกจากนี้กลุ่มยังมีโอกาสได้พูดคุยสนทนาซักถาม ถกประเด็นต่าง ๆ ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ได้เรียนรู้แง่มุมของคนภายในด้วยกันเกิดภาวะการณ์ร่วมรู้สึก รับรู้ประเด็นต่าง ๆ ซึ่งสภาพการณ์นี้จะ ไม่เกิดในการสัมภาษณ์รายบุคคลและการสัมภาษณ์กลุ่มในสนามก็สามารถทำได้ง่าย ๆ

คุณภาพข้อมูลขึ้นอยู่กับกลุ่มว่า มีความเป็นกันเอง ความอยากพูดจากัน อยากร่วมแสดงความคิดเห็นและ ไม่มีผู้ใดผูกขาดการพูดหรือมีท่าทางใช้อำนาจเหนือความคิดผู้ใด ฯลฯ และสิ่งสำคัญที่สุด คือ ความสามารถและประสบการณ์ของผู้ดำเนินการสัมภาษณ์กลุ่ม ว่าสามารถในการจัดการให้ทุกคนในกลุ่มกระตือรือร้น อยากพูดคุยและดำเนินไปอย่างราบรื่น สนุกสนานเวลาผ่านไปอย่างไม่เบื่อหน่าย รวมทั้งได้เนื้อหาข้อมูลครบถ้วนตามที่ต้องการ

การสัมภาษณ์กลุ่มนอกจากจะใช้เป็นวิธีการเก็บข้อมูลแล้ว ยังใช้เป็นกระบวนการตรวจสอบสามเส้า (Triangulation) ผลการเก็บข้อมูลในหัวเรื่องเดียวกัน หรือของผลการวิจัยด้วยวิธีการอื่น ๆ ได้