

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรการปฏิบัติงานในทัศนะของพนักงานบริษัท โพลีเวิลด์ จำกัด ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร
2. แนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอส์เบอร์ก
3. ประวัติบริษัท โพลีเวิลด์ จำกัด
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

##### ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

วิเชียร วิทย์อุดม (2555, หน้า 9-1) ได้นิยามว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง การสร้างค่านิยม และความเชื่อ ซึ่งสมาชิกขององค์กรหรือหน่วยงานให้ความสนใจต่อการดำรงอยู่ขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรแบบไหนที่มีอยู่ในองค์กรที่สามารถจะค้นพบได้โดยการเรียนรู้ ตลอดจนรวมถึงตัว สัญลักษณ์และสถานภาพพิเศษของตัวองค์กร ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจถึงความสำคัญของ ปัจจัยทั้งหมดที่สามารถใช้ในการพัฒนาองค์กร ซึ่งก็จะเป็นประโยชน์ต่อตัวองค์กรได้เป็นอย่างมาก

ชนิดา จิตตรุทธะ (2556, หน้า 20) ได้นิยามว่าวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง แบบแผนของ พัฒนาการที่สะท้อนอยู่ในระบบของความรู้ทางสังคม อุดมการณ์ คุณค่า กฎที่ยึดปฏิบัติและแบบแผน ประจำวัน ทั้งหมดนี้มีส่วนในการกำหนดรูปแบบของลักษณะองค์กร รูปแบบของการจัดการ และ เกี่ยวข้องโดยตรงกับชีวิตองค์กร เนื่องจากแสดงให้เห็นถึงวิถีชีวิตของกลุ่มคนในองค์กรซึ่งมี ลักษณะเฉพาะ มีแบบแผนแตกต่างกันและมีความหมายที่สะท้อนถึงความเป็นจริงทางสังคมในองค์กร แห่งหนึ่ง

ไพโรจน์ วิไลนุช (2557, หน้า 23) ได้นิยามว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง รูปแบบของ ข้อตกลงพื้นฐานของกลุ่มบุคคล กลุ่มได้สร้างขึ้น ค้นพบและพัฒนาจากการเรียนรู้และใช้จัดการกับ ปัญหาซึ่งมาจากการเปลี่ยนแปลงภายในและภายนอก หากรูปแบบนี้ใช้ได้ดีก็ถือว่ามีประสิทธิภาพและ มีความเหมาะสม ดังนั้นจึงใช้สอนและบอกต่อให้แก่สมาชิกว่าเป็นวิถีทางที่ถูกต้องที่ควรทำความเข้าใจ ควรนึกถึงและควรรู้สึกเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น

นิติพล ภูตะโชติ (2559, หน้า 134) ได้นิยามว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง แบบแผนที่เกี่ยวข้องกับแนวความคิด ค่านิยม ความเข้าใจ ความเชื่อ ความรู้สึกของสมาชิกในองค์กร ซึ่งเป็น บรรทัดฐานเพื่อให้สมาชิกประพฤติปฏิบัติสืบต่อกันไปสู่สมาชิกรุ่นใหม่ วัฒนธรรมองค์กรแต่ละ องค์กรจะมีความแตกต่างกัน ซึ่งแต่ละองค์กรจะมีการสร้างระเบียบแบบแผนเพื่อให้สมาชิกปฏิบัติ ร่วมกัน อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรจะมีผลต่อพฤติกรรมของพนักงานในองค์กรหลายอย่าง เช่น

ความร่วมมือของสมาชิก การตัดสินใจ การปฏิบัติงาน สมาชิกในองค์กรจะมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร นอกจากนั้น วัฒนธรรมองค์กรยังมีผลต่อความสำเร็จและประสิทธิภาพของการทำงานในองค์กรด้วย

Moorhead & Griffin (2012, p. 502) ได้กล่าวถึงนิยามของวัฒนธรรมองค์กรของหลายๆ คน ว่านิยามจะมีความหลากหลายอย่างเห็นได้ชัด แต่ก็ยังมีคุณลักษณะร่วมที่เกิดขึ้น นิยามทุกนิยามหมายถึงกลุ่มของค่านิยมซึ่งแต่ละบุคคลในองค์กรมี ค่านิยมเหล่านี้กำหนดพฤติกรรมที่ดีและยอมรับได้ หรือที่ยอมรับไม่ได้

### คำอธิบายเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

Gibson, Ivancevich, Donnelly & Konopaske (2012, p. 31) ได้ให้คำอธิบายเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรว่า แม้จะเป็นแนวความคิดที่สำคัญ แต่ยังมีข้อจำกัดในแง่เกี่ยวกับความเข้าใจพฤติกรรมของแต่ละบุคคลและกลุ่มภายในองค์กร เกี่ยวกับคำว่าวัฒนธรรมองค์กร ประการแรก มุมมองเกี่ยวกับองค์กรไม่ได้มีแค่ด้านเดียว โดยมุ่งไปทางด้านเป้าหมายและด้านระบบโดยไม่ได้คำนึงถึงวัฒนธรรม ประการที่สอง วัฒนธรรมองค์กรไม่ได้มีการนิยามในแบบเดียวกันโดยนักทฤษฎีหรือนักวิจัยที่มีชื่อเสียงเพียงสองคนเช่นเดียวกับแนวความคิดอื่นๆ นิยามบางนิยามเกี่ยวกับวัฒนธรรมอธิบายดังนี้

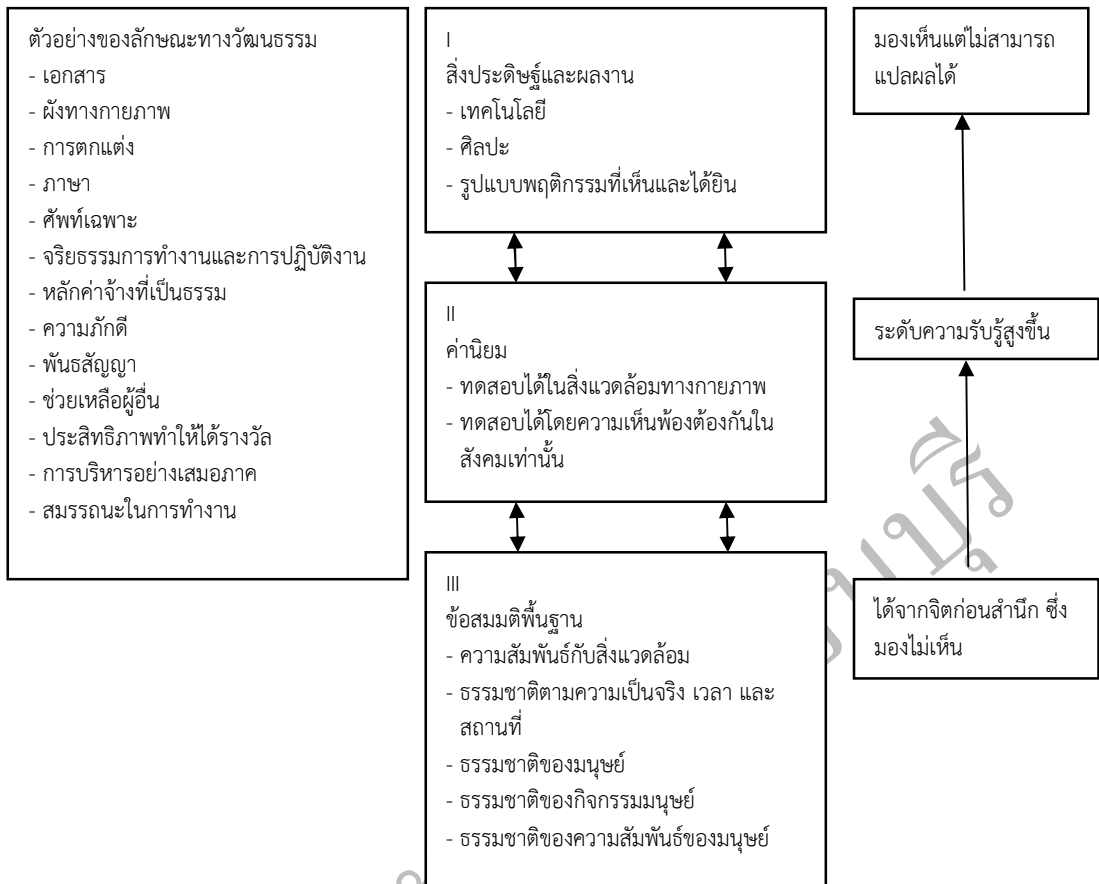
- เป็นสัญลักษณ์ ภาษา แนวคิด พิธีกรรม และตำนาน
- งานเขียนขององค์กรซึ่งได้จากงานเขียนส่วนตัวของผู้ก่อตั้งองค์กรหรือผู้นำที่มีบทบาท

สำคัญ

- ผลิตภัณฑ์เชิงประวัติศาสตร์ มีพื้นฐานจากสัญลักษณ์ และนามธรรมจากพฤติกรรมและผลจากพฤติกรรมนั้น

วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่พนักงานรับรู้เข้าใจและแนวความคิดดังกล่าวทำให้เกิดเป็นรูปแบบความเชื่อ ค่านิยม และความคาดหวังได้อย่างไร Edgar Schein ได้นิยามว่า วัฒนธรรม หมายถึงรูปแบบของข้อสมมติพื้นฐาน ซึ่งมีการประดิษฐ์ ค้นพบ หรือพัฒนาโดยกลุ่ม เพื่อเรียนรู้ในการจัดการปัญหาเกี่ยวกับการปรับตัวภายนอก และการบูรณาการภายใน ซึ่งได้มีการดำเนินการพิจารณาว่าถูกต้อง และจะถูกถ่ายทอดไปยังสมาชิกใหม่ให้ได้รับรู้ คิด และรู้สึกที่สัมพันธ์กับปัญหาเหล่านั้น

นิยามของ Schein มองว่าวัฒนธรรมนั้นเกี่ยวข้องกับข้อสมมติ การปรับตัว แนวความคิด และการเรียนรู้ เกิดข้อโต้แย้งต่อมาว่าวัฒนธรรมขององค์กรนั้นมีอยู่สามชั้น ชั้นที่หนึ่ง คือ สิ่งประดิษฐ์และผลงานซึ่งมองเห็นได้แต่ไม่สามารถแปลผลได้ ตัวอย่างของสิ่งประดิษฐ์และผลงานได้แก่รายงานประจำปี จดหมายข่าว ข้อพิพาทระหว่างคนงาน และการตกแต่ง ชั้นที่สอง คือ ค่านิยม หรือสิ่งที่สำคัญต่อผู้คนที่รู้สึก ค่านิยมนั้นยังเป็นความรู้สึกปรารถนาหรือต้องการทางอารมณ์ ชั้นที่สาม คือ ข้อสมมติพื้นฐานซึ่งกลุ่มคนจัดทำขึ้นมา เพื่อเป็นแนวทางเกี่ยวกับพฤติกรรม ชั้นนี้รวมถึงการถ่ายทอดทำให้เกิดการเรียนรู้เข้าใจ คิด และรู้สึกเกี่ยวกับงาน เป้าหมายประสิทธิภาพ ความสัมพันธ์เชิงมนุษย์ และประสิทธิภาพของเพื่อนร่วมงาน ซึ่งแสดงในโมเดลองค์กรสามชั้นของ Schein ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 โมเดลองค์กรสามชั้นของ Schein

กล่าวโดยสรุปวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง พฤติกรรมที่สร้างขึ้นจากคนในองค์กร มีค่านิยม ความเชื่อ ระเบียบแบบแผนร่วมกันอย่างเป็นระบบ โดยมีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และยึดถือปฏิบัติกันมาจนเป็นธรรมเนียมปฏิบัติในองค์กร

**ประเภทของวัฒนธรรมองค์กร**

สำนักพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (2555, หน้า 9) ได้แบ่งวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

(1) วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability culture) จะให้ความสำคัญในเรื่องของความยืดหยุ่น เพื่อมุ่งเน้นสำหรับตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอกได้ตลอดเวลา พนักงานขององค์กรสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบันได้ มีความเป็นอิสระในการตัดสินใจและการปฏิบัติหน้าที่เป็นการกระตุ้นให้พนักงานกล้าเสี่ยง กล้าคิดค้นเรื่องใหม่ ๆ กล้าทดลองในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในเรื่องต่าง ๆ ได้มากขึ้น เน้นเรื่องการกระจายอำนาจเพื่อให้พนักงานสามารถตัดสินใจได้รวดเร็ว เป็นการสร้างกลยุทธ์ที่สำคัญสำหรับองค์กร วัฒนธรรมแบบปรับตัวจะพบมากในองค์กรขนาดเล็กและขนาดกลาง

(2) วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement culture) จะมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของเป้าหมายองค์กร ผู้นำมุ่งเห็นผลสำเร็จตามเป้าหมาย เช่น เร็วกว่าใคร ยอดขาย ส่วนแบ่งตลาดสูงขึ้น

เป็นต้น องค์กรมุ่งให้บริการลูกค้าพิเศษเฉพาะกลุ่มในสภาพแวดล้อมภายนอก แต่ไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องมีการยืดหยุ่นและต้องเปลี่ยนแปลงรวดเร็วแต่อย่างใด องค์กรที่ยึดวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จจึงเน้นค่านิยมแบบแข่งขันเชิงรุก ความสามารถเริ่มของบุคคล และพึงพอใจต่อการทำงานหนักในระยะยาวจนกว่าจะบรรลุผลตามเป้าหมาย ค่านิยมที่มุ่งการเอาชนะจึงเป็นเสมือนกาวเชื่อมทุกคนในองค์กรเข้าด้วยกัน หลายบริษัทที่มีวัฒนธรรมมุ่งผลสำเร็จจะให้ความสำคัญในเรื่องการแข่งขันการเอาชนะ พนักงานที่มีผลงานดีจะได้ผลตอบแทนสูงในขณะที่ผู้ที่มีผลงานต่ำกว่าเป้าก็จะออกจากงานไป

(3) วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan culture) จะให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์กรเพื่อให้สามารถพัฒนาตนเองให้พร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เน้นความต้องการของพนักงานมากกว่าวัฒนธรรมแบบอื่น ดังนั้นองค์กรจึงมีบรรยากาศของมวลมิตรที่ร่วมกันทำงานคล้ายอยู่ในครอบครัวเดียวกัน ผู้นำมุ่งเน้นเรื่องความร่วมมือ การให้ความเอาใจใส่เอื้ออาทรทั้งพนักงานและลูกค้า โดยพยายามหลีกเลี่ยงมิให้เกิดความรู้สึกแตกต่างกันทางสถานะสภาพ ผู้นำจะยึดมั่นในการให้ความสำคัญและการปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาอย่างเคร่งครัด

(4) วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic culture) จะให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมภายใน ความคงเส้นคงวาในการดำเนินการเพื่อให้เกิดความมั่นคง วัฒนธรรมแบบราชการจะมุ่งเน้นด้านวิธีการ ความเป็นเหตุผล ความมีระเบียบของการทำงาน มุ่งเน้นยึดถือปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับและเรื่องของการประหยัด ความสำเร็จขององค์กรเกิดจากความสามารถในการบูรณาการและความมีประสิทธิภาพ เป็นลักษณะองค์กรที่ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลง

#### **หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์กร**

ไพโรจน์ วิไลสุข (2557, หน้า 26) ได้สรุปหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์กรไว้ 6 ประการดังนี้

(1) เป็นตัวกำหนดกฎระเบียบและข้อบังคับในเรื่องต่าง ๆ ขององค์กร พนักงานส่วนใหญ่ทำงานด้วยความขยัน เอาใจใส่และช่วยเหลือกัน การปฏิบัติงานลักษณะนี้จึงเป็นที่ยอมรับและกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรเมื่อเวลาเปลี่ยนไป ใครก็ตามที่เข้ามาเป็นพนักงานก็ต้องปฏิบัติเช่นเดียวกันจนกระทั่งกลายเป็นกฎระเบียบ และข้อบังคับขององค์กร ในขณะที่พนักงานขององค์กรบางแห่งเข้าปฏิบัติงานสายและชอบอ่านหนังสือพิมพ์ พนักงานหลายคนก็ปฏิบัติเช่นเดียวกัน การปฏิบัติตัวเช่นนี้กลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรซึ่งไม่ดี เมื่อผู้บริหารทราบถึงวัฒนธรรมองค์กรลักษณะนี้จึงต้องกำหนดกฎระเบียบให้พนักงานทุกคนมาทำงานตรงเวลา

(2) เป็นดัชนีชี้ให้สมาชิกในองค์กรรู้จักปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กร สมาชิกจะรู้จักวางตัวและปรับตัวอย่างไร พิจารณาจากการปรับเปลี่ยนตนเองให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กร เช่น สมาชิกทราบว่าองค์กรที่ตนทำงานอยู่ไม่ชอบให้พนักงานนำเรื่องส่วนตัวมาคุยในที่ทำงานหรือปะปนกับการทำงาน หากยอมรับวัฒนธรรมนี้ก็จะปรับตัวโดยไม่คุยเรื่องส่วนตัว

(3) เป็นสิ่งที่ช่วยทำให้เกิดการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม วัฒนธรรมองค์กรบางแห่งนิยมให้มีการประชุมในตอนเช้าก่อนเริ่มปฏิบัติงานในแต่ละวัน วัฒนธรรมองค์กรเช่นนี้ทำให้พนักงานมีโอกาสสนทนากัน ทำให้คนในองค์กรพูดคุย ติดต่อกัน ทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ทางสังคมและร่วมมือกันแก้ปัญหา

(4) เป็นสิ่งที่องค์กรใช้ในการฝึกกำลัง วัฒนธรรมองค์กรทำให้สมาชิกติดต่อกันและช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย เมื่อสมาชิกในองค์กรติดต่อกัน ทำให้องค์กรเกิดการรวมพลังกันในการทำกิจกรรม

(5) เป็นแหล่งเรียนรู้และสิ่งที่ใช้ในการอบรมสมาชิกใหม่ขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรบางอย่างเป็นวัฒนธรรมที่ดี เช่น วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ วัฒนธรรมองค์กรเหล่านี้จะเป็นแหล่งเรียนรู้ให้แก่สมาชิกใหม่และพนักงานในองค์กรยินดีถ่ายทอดไปยังพนักงานใหม่เพื่อการพัฒนาองค์กร

(6) เป็นตัวกำหนดมาตรฐานทางจริยธรรม วัฒนธรรมองค์กรที่ดีทำให้เกิดจริยธรรมในการทำงาน ผู้บริหารมักจะมีภาวะกระตือรือร้น มีความคิดสร้างสรรค์ และมีเป้าหมายในการทำงานชัดเจน

### รูปแบบของวัฒนธรรมองค์กร

วิเชียร วิหยอุดม (2555, หน้า 9-4) ได้สรุปรูปแบบของวัฒนธรรมไว้ 4 รูปแบบดังนี้

(1) แบบสถาบันนิยม (Academy) องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้จะช่วยให้พนักงานหนุ่มสาว ให้ความสามารถในหน้าที่การงานและเลื่อนตำแหน่งขึ้นไปตามสายงานตำแหน่งขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ องค์กรจะจ้างกลุ่มคนใหม่จำนวนมาก และจะส่งคนกลุ่มนี้ให้ผ่านในหน้าที่การงานเฉพาะแบบหลาย ๆ อย่าง

(2) แบบสโมสร (Club) องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้จะเน้นให้การช่วยเหลือ ให้พนักงานปรับตัวเข้ากับองค์กรที่ทำงานอยู่ได้ความก้าวหน้าขึ้นอยู่กับอาวุโสในองค์กร แต่ก็ต้องเข้าสมาคมสังสรรค์ให้เป็นที่ยอมรับของผู้บริหารและทำตัวมีมิตรสัมพันธ์ที่ดีกับคนอื่น ๆ และสนับสนุนเสริมสร้างบรรยากาศขององค์กรที่เป็นมิตรภาพระหว่างพนักงานในองค์กรให้มากที่สุด

(3) แบบทีมกีฬาเบสบอล (Baseball team) องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้ไม่พยายามที่จะเลื่อนพนักงานไปตามตำแหน่งหน้าที่ แต่จะพยายามให้พนักงานมีความมั่นคงในตำแหน่งที่ปฏิบัติหน้าที่ได้ดี โดยไม่มีการฝึกอบรมเพิ่มเติมให้ องค์กรจะค้นหาเฉพาะพนักงานที่มีความเก่งจากกลุ่มอายุและประสบการณ์ที่ต่างกัน ซึ่งกลุ่มคนเหล่านั้นจะมีความชำนาญที่องค์กรต้องการอยู่แล้ว และสามารถพัฒนาตนเองให้เข้ากับงานได้อย่างรวดเร็ว องค์กรจะให้รางวัลพนักงานโดยดูจากผลงานที่ได้มากกว่าดูที่อาวุโส

(4) แบบสร้างป้อมปราการ (Fortress) องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้ จะเน้นถึงความอยู่รอดขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญ รวมถึงองค์กรจะพยายามปรับเปลี่ยนความล้มเหลวขององค์กรให้สามารถดำรงอยู่ในตลาดได้ต่อไป หรือองค์กรที่ประสบกับการขึ้น ๆ ลง ๆ ตลอดเวลา องค์กรแบบนี้จะไม่มีการให้สัญญาใด ๆ ในเรื่องความมั่นคงของงาน แต่จะเกื้อหนุนสร้างโอกาสให้ผู้จัดการที่ชอบเปลี่ยนแปลงงาน และชอบเปลี่ยนแปลงการบริหารงานอยู่บ่อย ๆ

### องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร

นิตยา เงินประเสริฐศรี (2558, หน้า 160) ได้กล่าวว่างค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรมี 3 ระดับ ดังนี้

(1) วัฒนธรรมที่คนในองค์กรสร้างขึ้น (Artifacts) และพึงเห็นได้เมื่อคนเข้ามาทำงานในองค์กรจะเห็น จะได้ยิน และรู้สึกต่อสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ตัวอย่างของวัฒนธรรมประเภทนี้ ได้แก่

ผลิตภัณฑ์ บริการ และพฤติกรรมของคนในองค์กร เช่น การแต่งกายของแต่ละบริษัท บางบริษัทจะมีแบบฟอร์มการแต่งกายเฉพาะขององค์กร หรือบางบริษัทให้แต่งกายได้ตามอิสระ

(2) ค่านิยมเกี่ยวกับแนวทางในการทำสิ่งต่าง ๆ (Espoused values) วัฒนธรรมองค์กรเกิดขึ้นจากผู้กำหนดวัฒนธรรมได้สร้างค่านิยมในการทำงาน เช่น การกำหนดระเบียบปฏิบัติต่างๆ ของบริษัทเพื่อความปลอดภัยในการทำงาน เป็นต้น

(3) ฐานคติเบื้องต้น (Basic assumption) หมายถึงสมาชิกองค์กรมีความเชื่อร่วมกัน แนวทางที่ถูกต้องในการทำงานเกิดขึ้นจากความเชื่อของคนในองค์กร เช่น กลุ่มบริษัทในเครือ SCG ได้ออกผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นการรักษาสิ่งแวดล้อม เช่น ผลิตภัณฑ์กระดาษ บ้านแนวคิดใหม่ เป็นต้น ซึ่งได้รับการยอมรับทั้งบุคลากรในองค์กรและบุคคลภายนอก

เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องซับซ้อน จึงอาจสรุปได้ว่าองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรประกอบด้วย ค่านิยม ทศนคติ ความเชื่อ บรรทัดฐาน สัญลักษณ์ พิธีการต่าง ๆ เรื่องเล่า ผู้นำ หรือวีรบุรุษ คำขวัญ จริยธรรม กฎข้อบังคับ และบทบาท ซึ่งแต่ละองค์ประกอบมีความสำคัญด้วยกันทั้งสิ้น

#### **แนวความคิดของวัฒนธรรมองค์กร**

นิตินพ ภูตะโชติ (2559, หน้า 143) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงตามยุคตามสมัย ดังนั้นแนวความคิดของวัฒนธรรมองค์กรจึงมีความหลากหลายต่างกันไป ซึ่งสามารถแบ่งได้ดังนี้

(1) แบบริเริ่มสร้างสรรค์และกล้าเสี่ยง (Innovation and risk taking) ผู้บริหารจะให้การสนับสนุนให้พนักงานกล้ากระทำ กล้าตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ดังนั้นลักษณะเด่นคือ จะสนับสนุนให้พนักงานประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ เช่น ผลิตภัณฑ์ใหม่ สินค้าใหม่ มุ่งเน้นให้พนักงานกล้าตัดสินใจมีความรับผิดชอบในหน้าที่ และเปิดโอกาสให้พนักงานเกิดการทดลองในเรื่องต่าง ๆ

(2) แบบให้ความสนใจในรายละเอียด (Attention to detail) สมาชิกในองค์กรจะให้ความสนใจในรายละเอียดต่าง ๆ ในการปฏิบัติหน้าที่ ให้ความสำคัญในความถูกต้องในการทำงาน ใส่ใจในรายละเอียดต่าง ๆ เพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาด องค์กรจะมีความมุ่งหวังให้พนักงานปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างถูกต้อง

(3) แบบมุ่งผลสำเร็จหรือผลงาน (Outcome orientation) ผู้บริหารขององค์กรจะเน้นและให้ความสำคัญเกี่ยวกับผลสำเร็จหรือผลงานที่ได้รับ คือให้ความสำคัญกับผลสำเร็จของงาน เน้นเรื่องผลงาน ผลผลิตที่สามารถผลิตสินค้าได้ตามที่กำหนดหรือไม่

(4) แบบให้ความสำคัญที่บุคคล (People orientation) องค์กรจะให้ความสำคัญในเรื่องของผลกระทบต่อบุคคลในองค์กรมาก ให้ความสำคัญใส่ใจดูแลพนักงาน เน้นผลกระทบต่อบุคคลทั้งในทางบวกและทางลบ องค์กรจะเน้นความสำคัญไปที่บุคลากร

(5) แบบทำงานเป็นทีม (Team-orientation) ในการปฏิบัติงานต่าง ๆ องค์กรจะให้ความสำคัญในการปฏิบัติงานเป็นทีมมากกว่าการทำงานเป็นรายบุคคล เน้นการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม ความสำเร็จของกลุ่มคือความสำเร็จของทุกคน การมีส่วนร่วมของทุกคน และมีทีมงานที่ดีจะช่วยให้งานขององค์กรสำเร็จ

(6) แบบการทำงานเชิงรุก (Aggressiveness) ผู้บริหารขององค์กรจะเน้นหรือกระตุ้นให้พนักงานเกิดการแข่งขันกันทำงาน จะไม่ปล่อยให้การทำงานดำเนินไปเรื่อย ๆ เพราะจะทำให้บรรลุผลล่าช้า ดังนั้น แนวคิดแบบการทำงานในเชิงรุกจะทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จได้รวดเร็วกว่า

(7) แบบมั่นคงหรือมีเสถียรภาพ (Stability) องค์กรจะให้ความสำคัญโดยมุ่งเน้นเรื่องความมั่นคงหรือความมีเสถียรภาพขององค์กรมากกว่าความเจริญเติบโตขององค์กร ถ้าองค์กรเจริญเติบโตแต่ขาดความมั่นคง อาจจะเป็นผลเสียหายต่อองค์กรมากกว่า

(8) แบบกำหนดเป้าหมายไว้แน่นอน (Direction) ผู้บริหารองค์กรในลักษณะนี้จะมีการกำหนดเป้าหมายในการบริหารเอาไว้ชัดเจนและแน่นอนแล้วว่าจะทำอะไรบ้าง เช่น เป็นผู้ผลิตรายใหญ่ในประเทศ เป็นผู้สร้างนวัตกรรมใหม่ เป็นต้น

(9) แบบบูรณาการ (Integration) องค์กรที่มีแนวความคิดในลักษณะนี้จะเน้นให้ความสำคัญในเรื่องการทำงานร่วมกัน ประสานสัมพันธ์กันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร เพื่อให้การทำงานสอดคล้องกันไปด้วยดี มุ่งเน้นการทำงานร่วมกันของฝ่ายต่าง ๆ ภายในองค์กร การประสานงานเพื่อให้งานภายในองค์กรมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

(10) แบบการสนับสนุนจากผู้บริหาร (Management support) ผู้บริหารองค์กรจะให้การสนับสนุนช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องต่าง ๆ เช่น ให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษา ช่วยแก้ปัญหาในเรื่องต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรสามารถบรรลุผลตามเป้าหมายได้

(11) แบบควบคุม (Control) องค์กรจะมุ่งเน้นในเรื่องการควบคุมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา จะให้ความสำคัญเกี่ยวกับกฎระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่งต่าง ๆ เป็นการควบคุมพฤติกรรมต่าง ๆ ของพนักงานเพื่อไม่ให้พนักงานกระทำผิดกฎระเบียบข้อบังคับขององค์กร ต้องการให้พนักงานทุกคนปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กรอย่างเคร่งครัด

(12) แบบเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Identity) องค์กรจะเน้นและให้ความสำคัญให้เกิดความรู้สึกรู้ว่าพนักงานทุกคนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร พนักงานทุกคนมีความสำคัญ องค์กรเป็นของทุกคน ความสำเร็จขององค์กรคือความสำเร็จของทุกคน ดังนั้น แนวคิดนี้จึงมุ่งเน้นความเป็นเจ้าของหรือเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่ตนทำงานอยู่

(13) แบบระบบการให้รางวัล (Reward system) แนวความคิดในลักษณะนี้ผู้บริหารจะให้ความสำคัญเรื่องการให้รางวัลจากผลการปฏิบัติงาน หรือจากความสามารถในการทำงานของพนักงานแต่ละคนมากกว่าการให้รางวัลในลักษณะการสนิทสนม หรือความชอบเป็นการส่วนตัว หรือระบบอาวุโส เป็นการสนับสนุนคนเก่งคนที่มีความสามารถอย่างแท้จริง

(14) แบบจัดการเรื่องความขัดแย้ง (Conflict tolerance) องค์กรจะสนับสนุนให้พนักงานแก้ปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ อย่างเปิดเผย คือ พนักงานทุกคนสามารถวิพากษ์วิจารณ์เกี่ยวกับความขัดแย้งได้อย่างตรงไปตรงมา เพื่อให้สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างเปิดเผย

(15) แบบการติดต่อสื่อสาร (Communication pattern) การติดต่อสื่อสารเป็นเรื่องที่สำคัญในองค์กร หากการติดต่อสื่อสารขาดประสิทธิภาพจะทำให้เกิดปัญหามากมายในองค์กร ดังนั้น องค์กรที่เน้นเรื่องการติดต่อสื่อสารจะให้ความสำคัญในเรื่องการติดต่อสื่อสารตามสายการบังคับบัญชา และมีการติดต่อสื่อสารในลักษณะแบบสองทาง ทั้งนี้เพื่อให้การติดต่อสื่อสารและการทำงานในองค์กรเกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

### การสร้างวัฒนธรรมองค์กร

Moorhead & Griffin (2012, p. 502) ได้กล่าวถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์กรว่าผู้ประกอบการที่เริ่มต้นธุรกิจ การสร้างวัฒนธรรมบริษัทอาจดูเป็นรองจากกระบวนการพื้นฐานในการสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการและจำหน่ายแก่ลูกค้า บริษัทที่เติบโตและประสบความสำเร็จ จะมีการพัฒนาวัฒนธรรมซึ่งแตกต่างจากบริษัทอื่น ๆ และบริษัทที่ประสบความสำเร็จเป็นผลมาจากกลยุทธ์ และวัฒนธรรม วัฒนธรรมมีความเชื่อมโยงกับค่านิยมเชิงกลยุทธ์ ไม่ว่าจะ เป็นบริษัทที่เริ่มดำเนินกิจการใหม่หรือพยายามเปลี่ยนวัฒนธรรมของบริษัทที่มีอยู่ กระบวนการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเป็นกระบวนการเชื่อมโยงค่านิยมเชิงกลยุทธ์เข้ากับค่านิยมเชิงวัฒนธรรม ให้มากเพียงพอกับโครงสร้างองค์กรที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ โดยมีลำดับการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้

(1) การสร้างค่านิยม ขั้นตอนสองขั้นแรกในกระบวนการรวมถึงการสร้างค่านิยม ประการแรกการจัดการต้องกำหนดค่านิยมเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ค่านิยมเชิงกลยุทธ์ถือเป็นความเชื่อขั้นพื้นฐานเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมขององค์กรซึ่งเป็นตัวกำหนดกลยุทธ์ มีการพัฒนาตามกระบวนการตรวจสอบสภาพแวดล้อมและการวิเคราะห์กลยุทธ์ซึ่งประเมินเศรษฐกิจ ประชากร นโยบายสาธารณะ เทคโนโลยี และแนวโน้มทางสังคมเพื่อระบุความต้องการในตลาดซึ่งองค์กรสามารถดำเนินการตอบสนองได้ ค่านิยมเชิงกลยุทธ์เชื่อมโยงองค์กรเข้ากับสภาพแวดล้อม

(2) สร้างวิสัยทัศน์ หลังจากพัฒนาค่านิยมเชิงกลยุทธ์และค่านิยมเชิงวัฒนธรรมแล้ว องค์กรต้องจัดทำทิศทางวิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์ที่วามันเป็นภาพขององค์กรที่ควรจะเป็น ณ ช่วงเวลาหนึ่งในอนาคต แสดงถึงว่าค่านิยมเชิงกลยุทธ์และค่านิยมเชิงวัฒนธรรมจะรวมกันเพื่อสร้างอนาคตต่อไป

(3) การเริ่มดำเนินตามกลยุทธ์ ทำการสร้างค่านิยมและเริ่มดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ครอบคลุมหลายปัจจัยตั้งแต่การพัฒนาการออกแบบองค์กรเพื่อจัดหาและฝึกฝนพนักงานผู้ซึ่งมีค่านิยมร่วมกันและจะเป็นผู้ปฏิบัติการ

(4) การสนับสนุนพฤติกรรมทางวัฒนธรรม ขั้นตอนสุดท้าย คือการสนับสนุนพฤติกรรมของพนักงานเนื่องจากพวกเขาได้แสดงค่านิยมทางวัฒนธรรมออกมาและเริ่มดำเนินกลยุทธ์ขององค์กร ทั้งนี้สามารถดำเนินการสนับสนุนได้หลายแบบ ประการแรก ระบบรางวัลอย่างเป็นทางการในองค์กร โดยต้องมีการให้รางวัลแก่พนักงานผู้มีค่านิยมที่มีพฤติกรรมพึงประสงค์ ประการที่สอง ต้องมีการบอกเล่าเรื่องราวทั่วทั้งองค์กรเกี่ยวกับพนักงานผู้มีพฤติกรรมซึ่งเป็นตัวอย่างของค่านิยมทางวัฒนธรรมที่ชัดเจน ประการที่สาม องค์กรต้องดำเนินการในพิธีการและพิธีกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อเน้นย้ำพนักงานให้กระทำสิ่งที่สำคัญต่อการดำเนินตามวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อให้มีผลนั้นองค์กรจะต้องมีการทำสิ่งที่สำคัญสำหรับพนักงานให้ไปในทิศทางที่ถูกต้อง เช่น หากในกลุ่มมีเพียงการเกียติมนเท่านั้น หรือไม่มีการต่ออายุและดึงตัวไว้ให้ทำงานต่อ พนักงานจะได้รับสารว่าการเกียติมนและอายุการทำงานนี้เป็นสิ่งสำคัญ ในทางกลับกัน ให้ดึงเรื่องหรือพิธีไว้สำหรับกลุ่มของพนักงานผู้บริการลูกค้าอย่างยอดเยี่ยมเพื่อสนับสนุนพฤติกรรมพนักงานที่พึงประสงค์ ทั้งนี้การดำเนินการสนับสนุนถือเป็นการเชื่อมต่อขั้นสุดท้ายระหว่างค่านิยมเชิงกลยุทธ์และค่านิยมเชิงวัฒนธรรม และการสร้างวัฒนธรรมองค์กร

### วิธีการอธิบายวัฒนธรรมองค์กร

Moorhead & Griffin (2012, p. 510) ได้กล่าวถึง วิธีการอธิบายวัฒนธรรมองค์กร กรอบแนวคิดที่อธิบายในส่วนนี้ทำให้เกิดความเข้าใจอย่างกระจ่างเกี่ยวกับมิติที่แตกต่างกันของวัฒนธรรม



องค์กร ไม่มีกรอบงานเดี่ยวที่อธิบายค่านิยมในวัฒนธรรมองค์กรอยู่แล้ว อย่างไรก็ตาม ได้มีการเสนอกรอบแนวคิดหลายกรอบ แม้ว่าจะมีการพัฒนากรอบแนวคิดในช่วงปี 2523 เป็นต้นมา แนวความคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรยังคงมีอิทธิพลจนถึงทุกวันนี้ บางบริษัทที่มีความยอดเยี่ยมในขณะนั้นก็ไม่ได้รับการยกย่องเท่ากับในวันนี้ แต่แนวความคิดยังคงมีการนำมาปรับใช้ในบริษัททั่วโลก ผู้จัดการควรประเมินในกรอบแนวคิดหลายส่วน และใช้ส่วนที่เข้ากับค่านิยมเชิงกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์กรของตน

(1) กรอบแนวคิดของโออูจิ วิลเลียม จี โออูจิ ถือเป็นหนึ่งในนักวิจัยที่เน้นการวิเคราะห์วัฒนธรรมของกลุ่มหรือบริษัทจำกัดอย่างแจ่มแจ้ง ซึ่งจำแนกบริษัทออกเป็น 1) บริษัทของสหรัฐอเมริกาทั่วไป 2) บริษัทของญี่ปุ่นทั่วไป 3) บริษัทของสหรัฐอเมริกาแบบ Z U.S.

โออูจิพัฒนารายชื่อที่ทำการเปรียบเทียบบริษัททั้งสามกลุ่มในเจ็ดจุด ซึ่งโต้แย้งว่าวัฒนธรรมของบริษัทของญี่ปุ่นทั่วไปและบริษัทของสหรัฐอเมริกาแบบ Z U.S. นั้นมีความแตกต่างจากบริษัทของสหรัฐอเมริกาไปค่อนข้างมาก และความแตกต่างเหล่านั้นเป็นสิ่งที่อธิบายถึงความสำเร็จของบริษัทของญี่ปุ่นทั่วไปและบริษัทของสหรัฐอเมริกาแบบ Z U.S. และความยุ่งยากที่เกิดขึ้นกับบริษัทของสหรัฐอเมริกา จุดเจ็ดจุดที่โออูจิได้พัฒนาและทำการเปรียบเทียบแสดงอยู่ในภาพที่ 2.1

ค่านิยมเชิงวัฒนธรรม	การแสดงออกในบริษัทญี่ปุ่น	การแสดงออกในบริษัทสหรัฐอเมริกาแบบ Z U.S.	การแสดงออกในบริษัทสหรัฐ
ความมุ่งมั่นต่อพนักงาน	การจ้างงานตลอดชีพ	การจ้างงานระยะยาว	การจ้างงานระยะสั้น
การประเมิน	ช้าและเชิงคุณภาพ	ช้าและเชิงคุณภาพ	เร็วและเชิงปริมาณ
อาชีพ	กว้างมาก	กว้างพอสมควร	แคบ
การควบคุม	แน่นอนและไม่เป็นทางการ	แน่นอนและไม่เป็นทางการ	ชัดเจนและเป็นทางการ
การตัดสินใจ	กลุ่มและความคิดเห็นกลุ่ม	กลุ่มและความคิดเห็นกลุ่ม	แต่ละบุคคล
ความรับผิดชอบ	กลุ่ม	แต่ละบุคคล	แต่ละบุคคล
การคำนึงถึงบุคคลอื่น	โดยรวม	โดยรวม	แคบ

ภาพที่ 2.2 กรอบงานของโออูจิ

จากภาพที่ 2.2 แสดงกรอบงานของโออูจิ ได้แสดงการเปรียบเทียบค่านิยมเชิงวัฒนธรรม 7 องค์ประกอบ ดังนี้

(1.1) ความมุ่งมั่นต่อพนักงาน จากข้อมูลของโออูจินั้น บริษัทของญี่ปุ่นทั่วไปและบริษัทของสหรัฐอเมริกาแบบ Z U.S. มีค่านิยมเชิงวัฒนธรรมร่วมกันคือพยายามที่จะรักษาพนักงานไว้ ดังนั้นบริษัททั้งสองแบบจะละพนักงานออกในกรณีที่เป็นทางเลือกสุดท้ายเท่านั้น ในญี่ปุ่นนั้น คุณค่าของการรักษาพนักงานไว้ มักจะเกิดขึ้นเป็นรูปแบบของการจ้างงานตลอดชีพ แม้ว่ามีบริษัทของญี่ปุ่นบางบริษัทที่ตอบสนองต่อปัญหาทางเศรษฐกิจในช่วงหลายปีที่ผ่านมา ซึ่งถือเป็นเรื่องที่ทำลายต่อค่านิยมนี้ ผู้คนเริ่มที่จะทำงานในบริษัทของญี่ปุ่นบางบริษัทมักจะเป็นการรับประกันว่าไม่มีทางโดนไล่ออก ใน

บริษัทแบบ Z U.S. นั้น ค่านิยมทางวัฒนธรรมจะอยู่ในรูปของความตั้งใจที่โออูจี้เรียกว่า การจ้างงานระยะยาว ภายใต้การจ้างงานตลอดชีพของระบบในประเทศญี่ปุ่น พนักงานมักไม่ถูกไล่ออก สำหรับระบบของสหรัฐนั้น ทั้งคนงานและผู้จัดการอาจถูกไล่ออกได้ แต่เฉพาะในกรณีที่พวกเขาไม่ดำเนินการให้ยอมรับได้

โออูจี้เสนอว่า บริษัทของสหรัฐโดยทั่วไปไม่มีพันธสัญญาทางวัฒนธรรมเดียวกันในพนักงานเมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทของญี่ปุ่นและบริษัทของสหรัฐแบบ Z U.S. ในความเป็นจริงนั้น คนงานชาวสหรัฐและผู้จัดการมักจะใช้เวลาการทำงานช่วงที่เหลือทั้งหมดไปอยู่ในบริษัทไม่กี่แห่ง ยังมีความคาดหวังในวัฒนธรรมซึ่งหากบริษัทมีแนวโน้มลดต่ำลง มีการเปลี่ยนเจ้าของ มีการควบรวมกิจการ ก็จะต้องปลดพนักงานและผู้จัดการ

(1.2) การประเมิน โออูจี้สังเกตว่าในบริษัทแบบญี่ปุ่นและบริษัทของสหรัฐแบบ Z U.S. นั้นจะมีการประเมินคนงาน ผู้จัดการ อย่างเหมาะสมเป็นเวลานานมาก จนถึงสิบปี และต้องใช้ข้อมูลเชิงคุณภาพและปริมาณที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพ ด้วยเหตุนี้ การส่งเสริมในบริษัทเหล่านี้จึงค่อนข้างช้า และการตัดสินใจเกี่ยวกับการสนับสนุนจะดำเนินการหลังจากสัมภาษณ์บุคคลหลายคนซึ่งได้มีการติดต่อกับบุคคลที่ถูกประเมิน ขณะที่ในบริษัทของสหรัฐแบบทั่วไป ในทางตรงกันข้าม ค่านิยมทางวัฒนธรรมจะบ่งบอกว่าสามารถทำการประเมินและให้ทำโดยเร็วที่สุด และต้องเน้นย้ำการวัดประสิทธิภาพเชิงปริมาณ ค่านีมีแนวโน้มที่จะส่งเสริมความคิดในระยะสั้นระหว่างคนงานและผู้จัดการ

(1.3) อาชีพ พบว่าอาชีพมีค่ามากที่สุดในเรื่องของหน้าที่หลายหน้าที่ในช่วงชีวิตของบริษัทแบบญี่ปุ่น และบริษัทของสหรัฐแบบ Z U.S. ในญี่ปุ่น ค่านี้นำไปสู่เส้นทางอาชีพที่กว้างมาก ซึ่งอาจนำไปสู่การที่พนักงานได้ประสบการณ์ในการทำหน้าที่ในธุรกิจหรือเจ็ดย่าง เส้นทางอาชีพของบริษัทของสหรัฐแบบ Z U.S. จะแคบกว่า

อย่างไรก็ตาม เส้นทางอาชีพที่มีคุณค่าของบริษัทของสหรัฐแบบทั่วไปจะแคบกว่า งานวิจัยของโออูจี้แสดงให้เห็นว่าผู้จัดการชาวสหรัฐส่วนใหญ่ดำเนินหน้าที่ทางธุรกิจเพียงหนึ่งหรือสองหน้าที่ตลอดเส้นทางอาชีพ เส้นทางอาชีพที่แคบนี้สะท้อนถึงค่านิยมที่ทำให้ยอมรับเป็นพิเศษซึ่งเป็นส่วนของบริษัทของอเมริกาหลายบริษัท

(1.4) การควบคุม องค์กรทุกองค์กรต้องใช้อำนาจในการควบคุมที่ระดับเดียวกันเพื่อให้บรรลุการดำเนินการที่ได้ประสานกันไว้ ดังนั้นจึงไม่แปลกใจว่าบริษัทในสหรัฐและญี่ปุ่นได้พัฒนาค่านิยมทางวัฒนธรรมซึ่งสัมพันธ์กับการควบคุมและการบริหารองค์กร บริษัทของญี่ปุ่นและบริษัทของสหรัฐแบบ Z U.S. มักสมมติว่าจะดำเนินการควบคุมผ่านทางกลไกแบบไม่เป็นทางการและแนนอน หนึ่งในกลไกที่ทรงพลังมากที่สุดคือวัฒนธรรมขององค์กร ในทางกลับกัน บริษัทในสหรัฐกลับคิดว่าคำแนะนำนั้นจะมาจากคำสั่งที่แนนอน ในรูปแบบของคำอธิบายสภาพงาน คำโครงจากผู้มีอำนาจ กฎต่าง ๆ และขั้นตอนกระบวนการต่าง ๆ มากกว่าจะมาในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการและมีความหมายทางวัฒนธรรมซ่อนอยู่

วัฒนธรรมองค์กรสามารถมองได้ว่าเป็นการควบคุมทางสังคมอย่างหนึ่งที่ขึ้นอยู่กับค่านิยมร่วมกัน การควบคุมนี้จะเกิดจากการรับรู้ว่ามีบุคคลที่สำคัญบางคนกำลังจับจ้องอยู่ในสิ่งที่พวกเขาทำและจะบอกว่าการกระทำเหมาะสมหรือไม่ การควบคุมสามารถมาจากแหล่งที่เป็นทางการได้ เช่น จากลำดับชั้นการบริหารหรือผู้ดูแลงานโดยตรง หรือจากแหล่งที่เป็นทางสังคมก็ได้ ในมุมมอง

ของโออูจิ การควบคุมนั้นขึ้นอยู่กับกลไกขององค์กรเมื่อพูดถึงบริษัทในสหรัฐทั่ว ๆ ไป แต่ในบริษัทญี่ปุ่นและในบริษัทแบบ Z U.S. แล้ว การควบคุมจะเป็นเชิงสังคมเสียมากกว่าโดยจะมาจากวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมร่วมกัน

(1.5) การตัดสินใจ บริษัทญี่ปุ่นและบริษัทแบบ Z U.S. ในสหรัฐจะมีความคาดหวังทางวัฒนธรรมที่สูงว่าการตัดสินใจนั้นจะต้องเกิดขึ้นโดยกลุ่ม และจะต้องมาจากหลักของการแบ่งปันข้อมูลทั้งหมดและมาจากความเห็นพ้องต้องกันของคนส่วนใหญ่ ในบริษัทสหรัฐทั่วไป การตัดสินใจด้วยตนเองนั้นถือว่าการตัดสินใจที่สมควรทำได้

(1.6) ความรับผิดชอบ สิ่งที่มีความเกี่ยวข้องสูงกับเรื่องของการตัดสินใจโดยบุคคลเดี่ยวหรือตัดสินใจโดยกลุ่มนั้นก็คือเรื่องของภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ ในเรื่องนี้บริษัทญี่ปุ่นและบริษัทสหรัฐแบบ Z U.S. เกิดความแตกต่างกัน โออูจิได้แสดงให้เห็นว่าบริษัทญี่ปุ่นวัฒนธรรมค่านิยมหมู่ที่แข็งแกร่งสนับสนุนความรับผิดชอบร่วมกัน กล่าวกันว่า กลุ่มทั้งกลุ่มนั้นจะเป็นผู้รับผิดชอบต่อการตัดสินใจที่เกิดขึ้นไม่ใช้รับผิดชอบแค่คนคนเดียว แต่ในบริษัทสหรัฐแบบ Z U.S. นั้น บุคคล ๆ เดียวจะถูกคาดหวังให้เป็นผู้รับผิดชอบต่อการตัดสินใจ

การที่จะเชื่อมความรับผิดชอบส่วนบุคคลเข้ากับการตัดสินใจส่วนบุคคลนั้นตามที่บริษัทสหรัฐทำเป็นปกตินั้นก็ถือเป็นเรื่องที่สอดคล้องด้วยเหตุผลดี เช่นเดียวกันการตัดสินใจของกลุ่มกับความรับผิดชอบเป็นกลุ่มอันเป็นสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในบริษัทญี่ปุ่น ก็ดูจะสอดคล้องกันดี แต่ทำไมบริษัทสหรัฐแบบ Z U.S. ถึงผนวกวัฒนธรรมของการตัดสินใจเป็นกลุ่มและความรับผิดชอบของบุคคลเดี่ยวเข้าด้วยกัน

ในจุดนี้โออูจิได้เสนอว่าคำตอบของคำถามนี้ขึ้นอยู่กับมุมมองทางวัฒนธรรมที่ได้กล่าวไปแล้วก่อนหน้านี้ ซึ่งก็คือ การประเมินอย่างซ้ำเชิงปริมาณ ในครั้งแรกที่ผู้บริหารใช้กลุ่มใด ๆ เพื่อการตัดสินใจ จะไม่สามารถบอกได้ว่าผลของการตัดสินใจนั้นเกิดจากอิทธิพลของผู้บริหารหรือจากคุณภาพของกลุ่ม อย่างไรก็ตามหากผู้บริหารทำงานกับหลาย ๆ กลุ่มในระยะเวลาหนึ่ง และกลุ่มนี้ต่างก็มีผลงานที่ดีให้กับองค์กร มีความเป็นไปได้ว่าผู้บริหารนี้มีความสามารถในการดึงเอาความสามารถของกลุ่มออกมาได้ ผู้บริหารคนนี้ก็จะสามารถถือได้ว่าเป็นผู้รับผิดชอบในผลงานของการตัดสินใจของกลุ่ม ในทางเดียวกัน หากผู้บริหารไม่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพกับกลุ่มที่ได้รับมอบหมาย ผู้บริหารก็จะถือได้ว่ารับผิดชอบต่อการที่ไม่มีผลลัพธ์ที่ดีในการตัดสินใจเช่นเดียวกัน

(1.7) การคำนึงถึงบุคคลอื่น ค่านิยมทางวัฒนธรรมสุดท้ายที่โออูจิพูดถึงก็คือเรื่องเกี่ยวกับการคำนึงถึงบุคคลอื่น ไม่น่าแปลกใจที่ในบริษัทญี่ปุ่นและบริษัทสหรัฐแบบ Z U.S. ที่มีค่านิยมด้านวัฒนธรรมที่เป็นใหญ่นั้นจะให้ความสำคัญโดยรวมกับผู้ทำงานและผู้บริหาร การคิดถึงผู้คนโดยรวมแบบนี้เป็นการคำนึงที่กว้างไปมากกว่าแค่บุคคลหนึ่งในฐานะพนักงานหรือผู้บริหารแต่คำนึงถึงชีวิตที่บ้าน งานอดิเรก ความเชื่อส่วนบุคคล ความหวัง ความกลัว และความมุ่งหมายของคน ๆ นั้น ในบริษัทสหรัฐทั่ว ๆ ไป การคำนึงถึงผู้คนในลักษณะนี้นั้นแคบและสนใจเพียงแค่ว่าในสถานที่ทำงานเท่านั้น วัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับบุคคลอื่นมากกว่าขนาดของงานสามารถลดอัตราการออกจากงานได้

(2) กรอบแนวคิดของปีเตอร์และวอเตอร์แมน ได้มุ่งเน้นให้ความสำคัญเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและผลประกอบการ ปีเตอร์และวอเตอร์แมนได้ยกตัวอย่าง

บริษัทสหรัฐที่ประสบความสำเร็จอย่างมากและพยายามอธิบายถึงวิธีการบริหารที่นำไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งการวิเคราะห์ที่ได้เผยถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรในการที่นำไปสู่ความสำเร็จในวิธีการบริหาร โดยค่านิยมที่นำไปสู่ความยอดเยี่ยมประกอบด้วย ดังนี้

(2.1) ความนิยมในการลงมือทำ บริษัทที่ประสบความสำเร็จมักจะมีค่านิยมในการลงมือทำ ผู้บริหารในบริษัทเหล่านี้ถูกตั้งความคาดหวังให้ตัดสินใจ ถึงแม้จะไม่มีข้อมูลข้อเท็จจริงทั้งหมด องค์กรที่มีวัฒนธรรมที่นิยมในการลงมือทำก่อนจะสามารถดำเนินการได้ดีกว่าองค์กรที่ไม่มีค่านิยมนี้

(2.2) วางตัวใกล้ชิดกับลูกค้า ปีเตอร์และวอเตอร์แมนเชื่อว่าบริษัทที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับลูกค้ามากกว่าสิ่งอื่นใดจะมีผลงานดีกว่าบริษัทที่ไม่มีค่านิยมนี้ ลูกค้าคือแหล่งของข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ปัจจุบัน แหล่งของแนวคิดใหม่ๆ สำหรับผลิตภัณฑ์ในอนาคต และจะเป็นแหล่งสุดยอดของผลประกอบการทางการเงินของบริษัทในปัจจุบันและอนาคต การให้ความสำคัญกับลูกค้า การตอบสนองตามความต้องการของลูกค้า และดูแลลูกค้าเมื่อจำเป็นจะนำไปสู่การดำเนินการที่เหนือกว่า

(2.3) การมีสิทธิตัดสินใจด้วยตนเอง และความเป็นผู้ประกอบการ ปีเตอร์และวอเตอร์แมน ยืนยันว่าบริษัทที่ประสบความสำเร็จนั้นต่อสู้กับความไม่มีนวัตกรรมและความเป็นลำดับขั้นตอนซึ่งมักจะเป็นลักษณะทั่วไปขององค์กรขนาดใหญ่ โดยแบ่งบริษัทเป็นหน่วยย่อย ๆ ที่จัดการได้ง่ายขึ้นและยังสนับสนุนให้หน่วยย่อยเหล่านี้มีความเป็นปัจเจกและสร้างสรรค์อย่างมีอิสระ ในบริษัทเหล่านี้มักจะมีเรื่องราวของวิศวกรรุ่นเด็กที่กล้าเสี่ยงและมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในผลิตภัณฑ์ที่สำคัญของบริษัท หรือจะเป็นเรื่องของผู้บริหารระดับเล็กที่ไม่พอใจต่อสถานการณ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ล่าช้า ผู้ซึ่งเป็นคนที่จะวางแผนทางการตลาดใหม่ที่ประสบความสำเร็จ

(2.4) การเพิ่มประสิทธิผลโดยคำนึงถึงบุคคลอื่น แนวคิดนี้เหมือนกับโออูจิ ปีเตอร์และวอเตอร์แมนเชื่อว่าบริษัทที่จะประสบความสำเร็จนั้นตระหนักว่าทรัพย์สินที่สำคัญที่สุดของพวกเขาคือพนักงานและผู้บริหารต่าง ๆ และเจตนาของบริษัทก็เพื่อให้ทุกคนได้เจริญมากขึ้น ความเชื่อนี้เป็นค่านิยมพื้นฐานของวัฒนธรรมบริษัท เป็นความเชื่อที่ว่าปฏิบัติต่อพนักงานทุกคนด้วยความเคารพและการให้เกียรตินั้นไม่ใช่แค่เป็นเรื่องของความเหมาะสมแต่เป็นหัวใจหลักของความสำเร็จ

(2.5) การบริหารแบบใกล้ชิด ปีเตอร์และวอเตอร์แมนได้ระบุว่าในบริษัทที่ได้ทำการศึกษานั้น ต่างให้ผู้บริหารระดับสูงได้ใกล้ชิดกับการดำเนินการของบริษัทซึ่งเป็นสิ่งที่คาดหวัง และฝังในค่านิยมว่าผู้บริหารจะต้องบริหารงานในทุกส่วน

(2.6) การทำในสิ่งที่เชี่ยวชาญ ค่านิยมทางวัฒนธรรมของบริษัทที่ยอดเยี่ยมนี้อีกอย่างคือไม่ทำธุรกิจที่บริษัทไม่มีความเชี่ยวชาญ บริษัทเหล่านี้จะปฏิเสธการขยายความหลากหลายของธุรกิจที่อยู่นอกเหนือธุรกิจเดิมของตน โดยคำนึงถึงความสามารถของบริษัทว่าบริษัททำอะไรได้ดีที่สุด

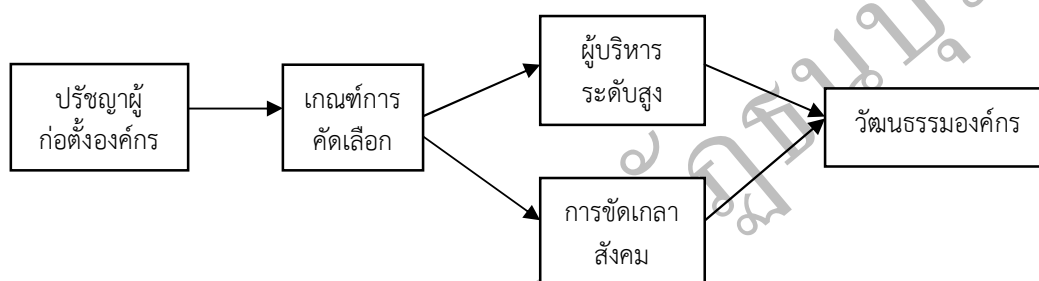
(2.7) รักษารูปแบบให้ง่ายและใช้พนักงานจำนวนน้อย ค่านิยมทางวัฒนธรรมในบริษัทเหล่านี้ ผู้บริหารมองว่าสิ่งที่สำคัญคือผลงานของพนักงาน ไม่ใช่จำนวนพนักงาน

(2.8) เป็นองค์กรที่ยืดหยุ่นได้ บริษัทเหล่านี้มีการจัดการที่เหนียวแน่นเพราะสมาชิกทุกคนเชื่อและเข้าใจในค่านิยมของบริษัท ความสัมพันธ์นี้จะเป็นกาวที่ยึดติดบริษัทเข้าไว้ด้วยกัน ในขณะเดียวกัน บริษัทมีการจัดการอย่างหลวม ๆ เพราะมีตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงดูแล มีพนักงานไม่

มาก และมีกฎระเบียบที่น้อย ผลคือการมีนวัตกรรมที่มากขึ้นพร้อมการกล้าเสี่ยง และเวลาในการตอบสนองที่เร็วขึ้น

### สรุป วัฒนธรรมองค์กรเกิดขึ้นได้อย่างไร

Robbins & Judge (2015, p. 509) ได้สรุปเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรว่าเกิดขึ้นตามผังในภาพที่ 2.3 วัฒนธรรมองค์กรเกิดขึ้นและคงอยู่ได้อย่างไร วัฒนธรรมดั้งเดิมมาจากปรัชญาของผู้ก่อตั้ง และมีผลต่อเกณฑ์ในการจ้างเป็นอย่างมากขณะที่บริษัทเติบโต การดำเนินการของผู้บริหารระดับสูง จะตั้งบรรยากาศการทำงานโดยทั่วไป รวมถึงพฤติกรรมที่ยอมรับได้และยอมรับไม่ได้ การที่พนักงานจะรวมกันอยู่เป็นสังคมนั้นขึ้นอยู่กับทั้งระดับความสำเร็จในกระบวนการคัดเลือกพนักงานที่มีค่านิยมตรงกับองค์กรและการเลือกวิธีการขัดเกลาทางสังคมโดยผู้บริหารระดับสูง



ภาพที่ 2.3 ผังแสดงวัฒนธรรมองค์กรเกิดขึ้นได้อย่างไร

### พนักงานเรียนรู้วัฒนธรรมอย่างไร

วัฒนธรรมถูกถ่ายทอดให้พนักงานได้หลายทาง ซึ่งเรื่องราวเกี่ยวกับวัฒนธรรมที่มีความสำคัญมากที่สุดประกอบด้วย พิธีกรรม สัญลักษณ์ทางวัตถุ และภาษา

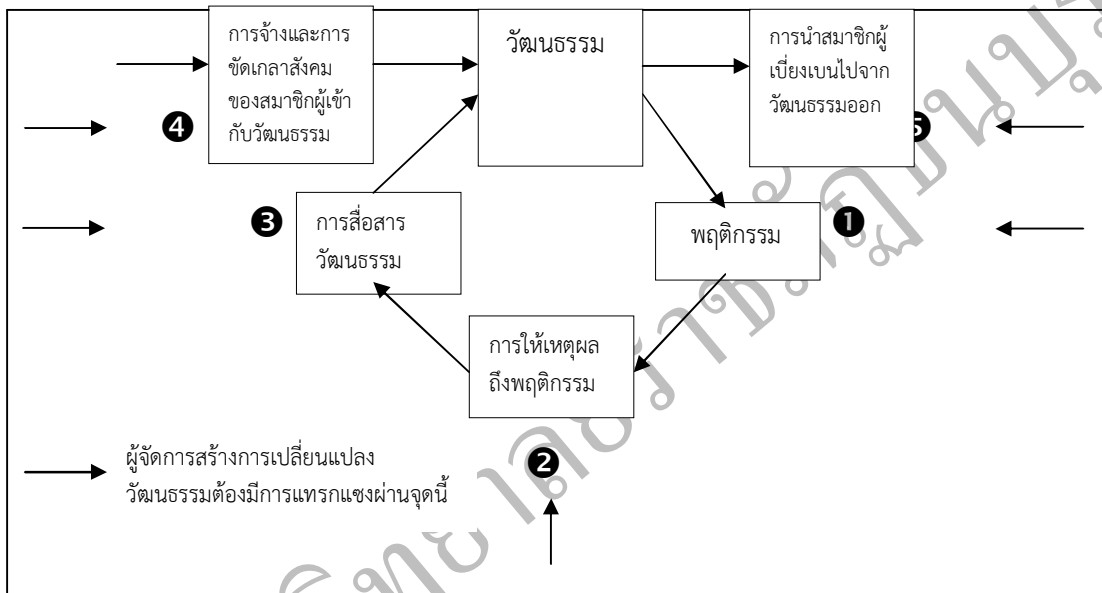
(1) พิธีกรรม เป็นลำดับของกิจกรรมที่ทำซ้ำ ซึ่งแสดงและช่วยในเรื่องค่านิยมองค์กร เป้าหมายที่สำคัญที่สุดและบุคคลที่มีความสำคัญที่สามารถพึ่งพาได้ พิธีกรรมเป็นการเชื่อมสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและส่งเสริมความเชื่อของพนักงานจะทำให้บริษัทประสบความสำเร็จ

(2) สัญลักษณ์ ผังของสำนักงานใหญ่ของบริษัท รูปแบบของพาหนะที่ผู้บริหารระดับสูงใช้ ตัวอย่างของสัญลักษณ์ทางวัตถุอื่น ๆ ได้แก่ ขนาดของสำนักงาน ความหรูหราของการตกแต่ง เอกสิทธิ์ และเครื่องแต่งกาย สิ่งเหล่านี้จะถ่ายทอดไปยังพนักงานซึ่งมีความสำคัญ การได้รับการยอมรับซึ่งผู้บริหารระดับสูงต้องการ และประเภทพฤติกรรมที่เหมาะสม ได้แก่ การรับความเสี่ยง เผด็จการ การมีส่วนร่วม ปัจเจกชน หรือสังคม

(3) ภาษา องค์กรและหน่วยงานย่อยหลายแห่งใช้ภาษาเพื่อช่วยให้สมาชิกระบุตัวตนของวัฒนธรรม เพื่อเป็นการยืนยันถึงการยอมรับ และช่วยรักษาไว้ คำศัพท์ที่มีเอกลักษณ์หมายถึงอุปกรณ์เจ้าหน้าที่ สิ่งสำคัญสำหรับแต่ละคน ผู้จัดหา ลูกค้า หรือผลิตภัณฑ์ที่สัมพันธ์กับธุรกิจ พนักงานใหม่อาจมีความรู้สึกบางอย่างกับตัวย่อและภาษาเฉพาะกลุ่ม ซึ่งหากได้ซึมซับแล้ว ก็จะปฏิบัติเป็นบรรทัดฐานเดียวกันเพื่อรวมสมาชิกให้เป็นหนึ่งในวัฒนธรรมองค์กร

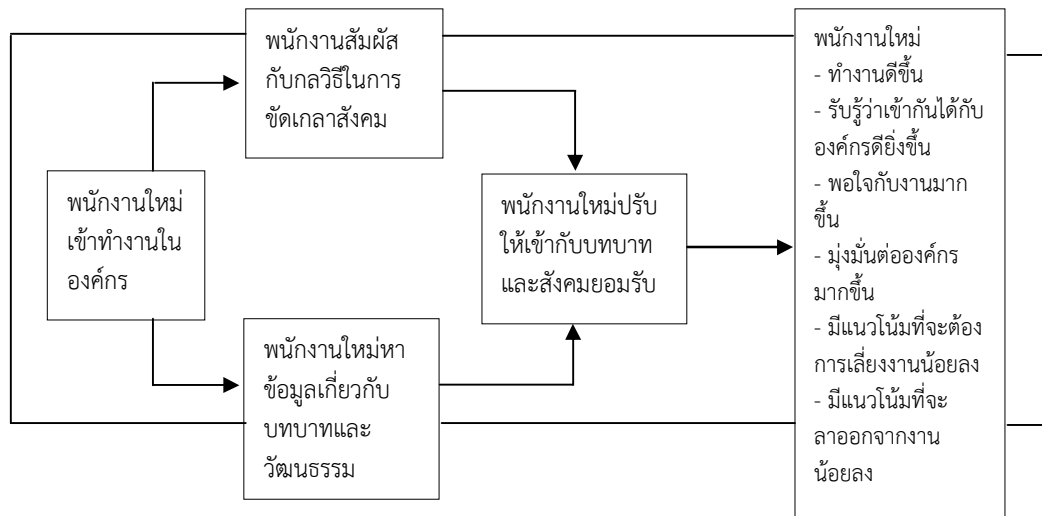
### การคงไว้ซึ่งวัฒนธรรม

การขัดเกลาสังคมเป็นกระบวนการซึ่งองค์กรนำพนักงานใหม่เข้าไปสู่วัฒนธรรมขององค์กร มีการส่งผ่านค่านิยม ข้อสมมติ และทัศนคติจากรุ่นก่อนไปยังพนักงานใหม่ ข้อที่ 4 ในภาพที่ 2.4 มุ่งเน้นเกี่ยวกับความเข้ากันได้หรือความพอดีกันระหว่างพนักงานใหม่และวัฒนธรรม หมายถึงความเข้ากันของบุคคลและองค์กร (PO) จากการวิเคราะห์งานวิจัยจำนวน 25 เรื่องในหัวข้อที่เกี่ยวข้อง พบว่าพนักงานที่เข้ากันกับวัฒนธรรมองค์กรได้ดีจะมีความพึงพอใจในงานของตน ผู้ร่วมงาน และหัวหน้างานมากขึ้น โดยจะมีความมุ่งมั่นต่อองค์กรมากขึ้น และมีแนวโน้มที่จะลาออกน้อยลง การขัดเกลาสังคมนั้นพยายามที่จะทำให้เกิดความเข้ากันได้โดยสะดวกยิ่งขึ้น โดยการลดความไม่แน่นอนเกี่ยวกับอาชีพใหม่ของพนักงานและบทบาทในการเอื้อประโยชน์ให้แก่ทั้งพนักงานและบริษัท



ภาพที่ 2.4 ผังแสดงจุดร่วมในวัฒนธรรมที่เปลี่ยนแปลง

อย่างไรก็ตามหนทางสองทางในการวิเคราะห์ว่าการขัดเกลาทางสังคมการทำงานในองค์กรเป็นกระบวนการและโมเดลขั้นตอนของงาน โมเดลของกระบวนการขัดเกลาทางสังคมในองค์กรแสดงอยู่ในภาพที่ 2.5 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าพนักงานใหม่ จากทั้งการหาข้อมูลร่วมกับการสัมผัสประสบการณ์เกี่ยวกับกลวิธีในการขัดเกลาสังคมจากองค์กร จะสามารถปรับบทบาทของเขาและได้รับการยอมรับทางสังคม เมื่อทำการปรับและได้รับการยอมรับสำเร็จแล้ว พนักงานใหม่อาจพบกับผลลัพธ์เชิงบวกต่างๆ เช่นทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น และรับรู้ถึงความเข้ากันได้กับองค์กร มีความมุ่งมั่นสูง และพอใจในงานที่ทำ และส่วนน้อยที่จะมีความประสงค์ลาออกจากองค์กร



ภาพที่ 2.5 ผังแสดงโมเดลกระบวนการขัดเกลาสังคมขององค์กร

ภาพที่ 2.5 ผังแสดงโมเดลกระบวนการขัดเกลาสังคมขององค์กร อธิบายว่า พนักงานมักจะปรับตัวให้เข้ากับงานใหม่มากกว่า และได้รับการยอมรับจากสังคมหากใช้วิธีการเชิงรุกเพื่อเรียนรู้ว่าแต่ละสิ่งทำงานอย่างไร ใครตัดสินใจ ค่านิยมองค์กรคืออะไร และอื่น ๆ อีกทั้งพนักงานใหม่ยังได้รับประโยชน์จากกระบวนการขัดเกลาสังคมซึ่งสนับสนุนโดยบริษัทที่มีการจัดการอย่างดี Van Maanen & Schein ได้กำหนดกระบวนการขัดเกลาสังคมขององค์กร ซึ่งองค์กรสามารถออกแบบกระบวนการขัดเกลาสังคมสำหรับพนักงานใหม่ทั้งหมด 6 ข้อ ดังนี้

- (1) การขัดเกลาทางสังคมเชิงกลุ่ม จะเกิดขึ้นหากพนักงานใหม่ทั้งหมดจับกลุ่มเข้าด้วยกันและสัมผัสกับประสบการณ์หนึ่ง ๆ เช่น งานเลี้ยงอาหารกลางวัน การเข้าหา พูดคุย การเยี่ยมชมโรงงาน และอื่น ๆ
- (2) การขัดเกลาทางสังคมอย่างเป็นทางการ บริษัทแยกผู้มาใหม่ออกจากพนักงานผู้มีประสบการณ์เพื่อช่วงเวลาในการขัดเกลาสังคมตามที่ระบุไว้
- (3) การขัดเกลาทางสังคมเป็นลำดับ พนักงานใหม่ต้องปฏิบัติตามลำดับขั้นตอนก่อนเริ่มต้นทำงานใหม่จริง
- (4) การขัดเกลาทางสังคมที่คงเอาไว้ มีการตั้งตารางเวลาที่กำหนดก่อนที่พนักงานใหม่เริ่มต้นทำงานใหม่
- (5) การขัดเกลาทางสังคมแบบต่อเนื่อง พนักงานใหม่จะได้รับมอบหมายให้ไปอยู่กับพนักงานที่มีประสบการณ์ ผู้ซึ่งเป็นแบบอย่างในการทำหน้าที่หรือผู้ให้คำปรึกษาแก่ผู้มาใหม่
- (6) การมอบหมายตำแหน่งอย่างเป็นทางการ วิธีนี้เป็นการยืนยันและยอมรับตัวตนของพนักงานเข้าใหม่ และไม่พยายามที่จะถอดตัวตนของเขาออกไป

วิธีการที่ตรงกันข้ามในการเกิดสังคมของพนักงานใหม่นั้นมีการประกอบกันน้อยกว่านี้มากและไม่เป็นทางการ ในขณะที่พนักงานใหม่ได้รับการสมมติให้เข้าทำงานใหม่โดยไม่พบปะกับพนักงานใหม่คนอื่น ๆ เข้าร่วมงานสังคม หรือได้รับมอบหมายให้ไปอยู่กับที่ปรึกษาผู้ซึ่งสามารถบอกทางให้แก่เขา วิธีจุ่มหรือว่ายน้ำอาจใช้ได้ แต่บ่อยครั้งที่มีการปรับพนักงานใหม่ที่ไม่ดี ให้คำปรึกษาโดย

พนักงานที่ไม่มีความรู้เพียงพอ ทำให้เกิดความท้อแท้ หรือลาออกจากองค์กรในเวลาหกเดือน การดำเนินการดังกล่าวมีผลลบต่อทั้งพนักงานและองค์กร และสามารถป้องกันได้โดยกระบวนการขัดเกลาสังคมที่มีการจัดการที่ดีซึ่งช่วยให้พนักงานใหม่ปรับตัวได้สำเร็จ

ไม่เพียงแต่ผู้มาใหม่เท่านั้น กระบวนการขัดเกลาสังคมยังเกิดขึ้นตลอดการทำงานของแต่ละบุคคล ตามความต้องการเปลี่ยนแปลงองค์กร เช่น พนักงานต้องปรับตัวให้เข้ากับความต้องการใหม่ คือ เขาต้องดำเนินการให้เกิดเป็นสังคมต่อไป ถึงแม้เราจะรับรู้ว่าการขัดเกลาสังคมยังมีต่อไป เราต้องเข้าใจด้วยว่ามันอาจมีความสำคัญมากขึ้นในบางเวลามากกว่าเวลาอื่น ๆ เช่น การขัดเกลาสังคมถือเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดเมื่อแต่ละบุคคลเริ่มทำงานใหม่ หรือทำงานอื่นที่ต่างไปจากเดิมในองค์กรเดียวกัน กระบวนการขัดเกลาสังคมเกิดขึ้นโดยตลอดขั้นตอนในอาชีพ แต่แต่ละบุคคลตระหนักถึงสิ่งนี้มากขึ้นเมื่อเปลี่ยนงานหรือองค์กร

### แนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอรัลด์เบอร์ก

ฐาปนา ฉินไพศาล (2559, หน้า 10-11) ได้สรุปทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอรัลด์เบอร์กว่า ความพอใจในงานที่ทำและความไม่พอใจในงานที่ทำไม่ได้มาจากปัจจัยกลุ่มเดียว แต่มีสาเหตุมาจากปัจจัย 2 กลุ่ม คือ ปัจจัยจูงใจ (Motivation factors) และปัจจัยอนามัย (Hygiene factors)

ปัจจัยจูงใจ (Motivation factors)	ปัจจัยอนามัย (Hygiene factors)
1. ความสำเร็จในงาน	1. เงินเดือน
2. การยอมรับนับถือ	2. ความมั่นคงในการทำงาน
3. ความรับผิดชอบ	3. สภาพแวดล้อมในการทำงาน
4. ความก้าวหน้าในงาน	4. สถานะของบุคคล
5. ลักษณะของงาน	5. นโยบายของบริษัท
	6. คุณภาพในการให้คำแนะนำทางเทคนิค
	7. คุณภาพระหว่างความสัมพันธ์ของเพื่อนร่วมงาน

ภาพที่ 2.6 ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอรัลด์เบอร์ก

(1) ปัจจัยจูงใจ (Motivation factors) เป็นปัจจัยเบื้องต้นที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ปัจจัยดังกล่าวเป็นปัจจัยที่อยู่ภายในงานและมีความสัมพันธ์โดยตรงกับลักษณะงานที่พนักงานต้องปฏิบัติ หรือมีความสัมพันธ์กับเนื้องานเมื่อนายจ้างมีความจงใจที่ไม่ประสบความสำเร็จ พนักงานจะเกิดความไม่พึงพอใจในงาน ถ้ามีการจูงใจพนักงานจะเกิดความพึงพอใจในงานและทำให้ผลการปฏิบัติงานสูง ความแตกต่างระหว่างบุคคลจำเป็นต้องใช้ปัจจัยการจูงใจที่แตกต่างกัน การจูงใจคนงานหนึ่งจะต้องไม่ส่งผลกระทบต่อคนงานอื่น ๆ ปัจจัยจูงใจจะเป็นสิ่งเร้าทางจิตวิทยาและการเจริญเติบโตของบุคคล ปัจจัยจูงใจได้แก่



(1.1) ความสำเร็จในงาน หมายถึง ความสำเร็จสมบูรณ์ของงาน ความสามารถในการแก้ปัญหา การมองเห็นผลงาน ความชัดเจนของงานเป็นความสำเร็จที่วัดได้จากการปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย ตามกำหนดเวลา ความสามารถในการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน และความพอใจในผลการปฏิบัติงาน

(1.2) การยอมรับนับถือ หมายถึง การยอมรับหรือเห็นด้วยกับความสำเร็จ การได้รับการชมเชย ยกย่อง ชื่นชม เชื่อถือ ไว้วางใจในผลงานจากผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และบุคคลอื่น ๆ ซึ่งถ้าหากไม่ได้รับการยอมรับนับถือก็จะทำให้เกิดการไม่ยอมรับ การได้รับคำตำหนิ หรือการกล่าวโทษ

(1.3) ความรับผิดชอบ หมายถึง การจัดลำดับของการทำงานได้เอง ความตั้งใจ ความสำนึกในอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ ตลอดจนอิสระในการปฏิบัติงาน

(1.4) ความก้าวหน้าในงาน หมายถึง โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งหรือระดับที่สูงขึ้น และมีโอกาสได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะที่เพิ่มขึ้นในวิชาชีพจากการปฏิบัติงาน รวมถึงการศึกษาต่อ อบรม ดูงาน

(1.5) ลักษณะของงาน หมายถึง การทำงานเป็นงานที่มีคุณค่า ไม่น่าเบื่อ ภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบทำให้เกิดความประทับใจและความพึงพอใจ งานที่ท้าทายทำให้เกิดความกระตือรือร้นในงาน รวมทั้งสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสมบูรณ์

(2) ปัจจัยอนามัย (Hygiene factors) เป็นปัจจัยที่บ่งชี้ถึงความไม่พอใจในการทำงาน และเป็นปัจจัยที่ช่วยให้บุคคลยังคงปฏิบัติงานได้ตลอดเวลา เป็นส่วนหนึ่งของสภาพแวดล้อมในการทำงานไม่ใช่ปัจจัยด้านเนื้อหา เมื่อปัจจัยอนามัยที่นายจ้างจัดหาให้มีคุณภาพต่ำ พนักงานจะมีความรู้สึกไม่มีความพึงพอใจในงาน เมื่อปัจจัยอนามัยมีคุณภาพเพียงพอก็ไม่จำเป็นต้องมีการจูงใจ ปัจจัยอนามัยป้องกันไม่ให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจ ได้แก่

(2.1) เงินเดือน หมายถึง ผลตอบแทนจากการทำงาน เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน ค่าตอบแทน รวมทั้งสวัสดิการต่าง ๆ ตามความเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ เพื่อป้องกันความไม่พึงพอใจ ผู้บริหารควรจัดให้เพียงพอและเหมาะสมกับพนักงาน

(2.2) ความมั่นคงในการทำงาน ระเบียบวิธีการปฏิบัติงานและการมีอิทธิพลในการทำงานของบริษัทจะทำให้เกิดปัจจัยของความไม่พึงพอใจในการทำงานสูง

(2.3) สภาพแวดล้อมในการทำงาน ผู้บริหารจะต้องจัดการให้มีความร้อน แสงสว่าง อากาศ และชั่วโมงการทำงานให้เพียงพอและเหมาะสมเพื่อป้องกันให้เกิดความไม่พึงพอใจ

(2.4) สถานะของบุคคล ผู้บริหารจะต้องสนใจในความสำเร็จของปัจจัยอนามัยที่ทำให้เกิดอิทธิพล ตำแหน่งงาน และสัญลักษณ์อื่น ๆ ของฐานะและตำแหน่งงาน

(2.5) นโยบายของบริษัท เพื่อเป็นการป้องกันให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานผู้บริหารจะต้องกำหนดนโยบายเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติตามนโยบายอย่างมีความยุติธรรม

(2.6) คุณภาพในการให้คำแนะนำทางเทคนิค เมื่อเกิดกรณีที่พนักงานไม่สามารถได้รับคำตอบจากคำถามในเรื่องความสัมพันธ์กับงานจะทำให้พนักงานเกิดความคับข้องใจ การให้คำแนะนำทางเทคนิคแก่พนักงานจะป้องกันไม่ให้เกิดความคับข้องใจแก่พนักงาน

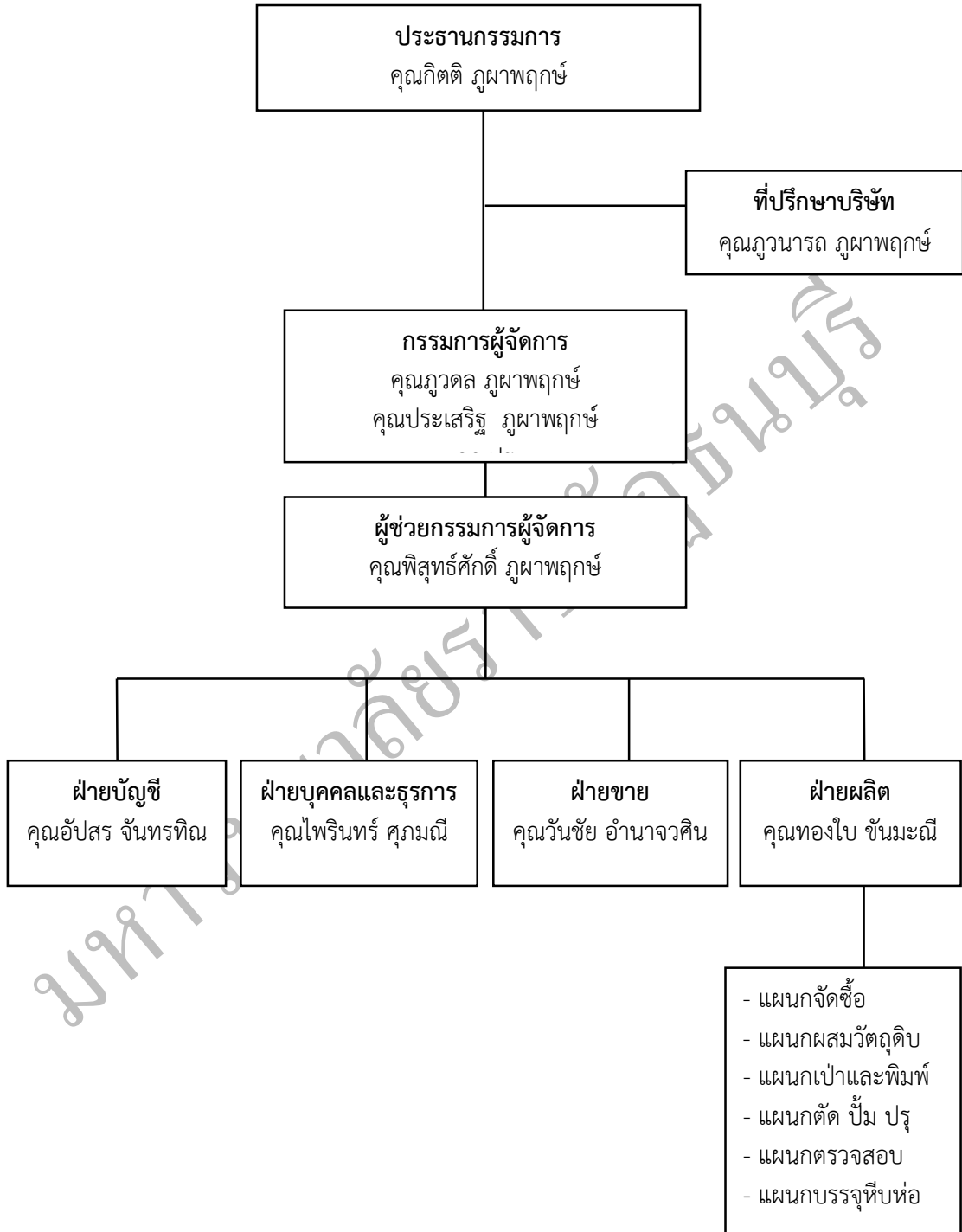
(2.7) คุณภาพระหว่างความสัมพันธ์ของเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างานและ ผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรที่มีปัจจัยอนามัยที่มีคุณภาพสูงจะทำให้เกิดโอกาสทางสังคมพอ ๆ กับ โอกาสที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์ในการทำงานที่สะดวกสบาย

## ประวัติบริษัท โพลีเวลด์ จำกัด

บริษัท โพลีเวลด์ จำกัด ตั้งอยู่ที่ 141 ถนนบางกระบือ แขวงแสมดำ เขตบางขุนเทียน กรุงเทพมหานคร ประกอบกิจการด้านการผลิตและจัดจำหน่ายถุงพลาสติก เช่น ถุงหิ้ว ถุงขยะ ถุงไปรษณีย์ ถุงม้วนปรุ ฯลฯ ส่งจำหน่ายในประเทศและต่างประเทศ ได้แก่ ออสเตรเลีย ญี่ปุ่น สิงคโปร์ แอฟริกา เป็นต้น บริษัทเริ่มดำเนินการเมื่อวันที่ 30 กรกฎาคม พ.ศ. 2527 ทุนจดทะเบียน 12,000,000 บาท โดยมีประธานกรรมการ คือ คุณกิตติ ภูผาพฤษดิ์ ซึ่งเป็นผู้ก่อตั้งกิจการ และมี กรรมการผู้จัดการอีก 2 ท่าน คือ คุณประเสริฐ ภูผาพฤษดิ์ และคุณภูวดล ภูผาพฤษดิ์

ซึ่งเริ่มแรกคุณกิตติ ภูผาพฤษดิ์ เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญในเรื่องเครื่องจักรกลทางการเป่า ถุงพลาสติก และเครื่องจักรกลด้านการตัดถุงพลาสติก จึงได้เริ่มคิดค้นและประดิษฐ์เครื่องจักรกลใน ด้านการผลิตถุงพลาสติกออกมาหลายรูปแบบ และได้ก่อตั้งบริษัทผลิตเครื่องจักรกลในด้านการผลิต ถุงพลาสติกเป็นบริษัทแรกขึ้นคือบริษัท สยามเครื่องจักรกลพลาสติก จำกัด จากความชำนาญใน การผลิตเครื่องจักรกลในด้านการผลิตถุงพลาสติก จึงเห็นช่องทางในการผลิตถุงพลาสติกรวมทั้งตลาด ที่รองรับการผลิตถุงพลาสติกจึงได้ก่อตั้งบริษัทผลิตถุงพลาสติกเพื่อจำหน่ายในประเทศขึ้น คือ บริษัท เทพประทานพลาสติก จำกัด ผลิตถุงพลาสติกหิ้วซึ่งเป็นที่ต้องการในท้องตลาด โดยมีลูกค้าหลักอยู่ ทางภาคใต้ และภาคอื่น ๆ ตามลำดับ ต่อมาเมื่อคุณกิตติเห็นว่าตลาดด้านถุงพลาสติกมีแนวโน้มที่ดี จึงได้ก่อตั้งบริษัท โพลีเวลด์ จำกัด ขึ้นเพื่อรองรับตลาดถุงพลาสติกต่างประเทศ โดยมีรูปแบบการผลิต ถุงพลาสติกที่หลากหลายกว่าบริษัท เทพประทานพลาสติก จำกัด ซึ่งผลิตเพียงถุงพลาสติกหิ้วอย่าง เดียว และส่งเพียงลูกค้าในประเทศเท่านั้น บริษัท โพลีเวลด์ จำกัด เมื่อเริ่มแรกการผลิตถุงพลาสติกมี เป้าหมายในการผลิตเพื่อส่งออกต่างประเทศอย่างเดียว โดยลูกค้าหลักอยู่ที่ประเทศออสเตรเลียและ ผลิตถุงพลาสติกตามแบบที่ลูกค้าต้องการ ต่อมาเมื่อปี 2540 เกิดวิกฤตเศรษฐกิจขึ้น บริษัท โพลีเวลด์ จำกัด ได้รับผลกระทบจากวิกฤตเศรษฐกิจครั้งนี้เป็นอย่างมาก คณะผู้บริหารจึงมีแนวคิดในการผลิต ถุงพลาสติกเพื่อจำหน่ายภายในประเทศด้วย เพื่อลดความเสี่ยงและผลกระทบที่เกิดจากอัตรา แลกเปลี่ยนในการส่งออก รวมถึงอัตราค่าแรงขั้นต่ำในประเทศไทยมีการปรับตัวสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง จึงส่งผลให้มีต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้นตามไปด้วย ซึ่งทำให้ไม่สามารถทำราคาในการขายสินค้าเพื่อ ส่งออกต่างประเทศได้ดีเท่าที่ควร บริษัทจึงหันมาทำตลาดในประเทศมากขึ้น ปัจจุบันบริษัท โพลีเวลด์ จำกัด จึงมีการผลิตถุงพลาสติกเพื่อจำหน่ายลูกค้าในประเทศและต่างประเทศ โดยมีโครงสร้างองค์กร ดังนี้

โครงสร้างองค์กร บริษัท โพลีเวลด์ จำกัด



ภาพที่ 2.7 โครงสร้างองค์กร บริษัท โพลีเวลด์ จำกัด

## นโยบายบริษัท โพลีเวสต์ จำกัด ประกอบด้วย

นโยบายคุณภาพ มุ่งเน้นให้ลูกค้าได้รับความพอใจสูงสุด โดย

- (1) ส่งมอบสินค้าที่มีคุณภาพ ได้อย่างครบถ้วน ตรงตามกำหนดเวลา
- (2) พัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะด้านกระบวนการทำงานเพื่อให้สินค้ามีคุณภาพ ส่งมอบครบถ้วนและตรงเวลา
- (3) พัฒนาการะบวนการทำงาน มีการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างต่อเนื่อง  
นโยบายสิทธิขั้นพื้นฐานด้านแรงงาน ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541
  - (1) ปฏิบัติตามกฎหมาย และข้อบังคับในสถานประกอบการ โดยดำเนินการควบคุมกฎระเบียบ ข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงาน ให้สอดคล้องกับกฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และข้อกำหนดของลูกค้า ตลอดจนเผยแพร่ให้พนักงานทราบ และปฏิบัติตามได้อย่างถูกต้อง
  - (2) การห้ามใช้แรงงานเด็กในการทำงาน โดยดำเนินการควบคุมมิให้มีการจ้างพนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 18 ปี
  - (3) ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ โดยดำเนินการควบคุมในการจ่ายค่าจ้าง ผลประโยชน์อื่น ๆ และสวัสดิการ เป็นไปตามกฎหมายกำหนด
  - (4) ชั่วโมงการทำงาน โดยดำเนินการควบคุมชั่วโมงการทำงานในแต่ละวัน และวันทำงานในแต่ละสัปดาห์ ให้เป็นไปตามข้อกำหนดของกฎหมาย
  - (5) สุขอนามัยและความปลอดภัย โดยดำเนินการควบคุมให้มีสภาพการทำงานที่ปลอดภัย และถูกสุขลักษณะ ตามมาตรฐานของกฎหมาย โดยจัดให้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการความปลอดภัยและอาชีวอนามัย รวมทั้งเจ้าหน้าที่ความปลอดภัยวิชาชีพเพื่อดำเนินการด้านความปลอดภัยและสุขอนามัยในการทำงาน จัดให้มีอุปกรณ์ป้องกันส่วนบุคคลให้กับพนักงานอย่างครบถ้วน
  - (6) การจัดสวัสดิการด้านต่างๆ โดยดำเนินการจัดให้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการสวัสดิการ เพื่อเป็นตัวแทนของพนักงานในการเสนอ และพิจารณาตกลงร่วมกันกับตัวแทนของบริษัท เกี่ยวกับสวัสดิการ สภาพแวดล้อม และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการทำงาน
  - (7) สภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยดำเนินการควบคุมให้บริษัทปฏิบัติตามกฎข้อบังคับ และมาตรฐานด้านการจัดการสิ่งแวดล้อมในการทำงาน คือจัดให้สถาบันภายนอกที่ได้รับการรับรอง ดำเนินการตรวจวัดสิ่งแวดล้อมประจำปี เช่น อุณหภูมิ แสงสว่าง เสียง อากาศ และน้ำ ได้กำหนดวิธีคัดแยกขยะทั่วไปออกจากขยะที่เป็นของเหลือจากกระบวนการผลิตอย่างถูกต้องตามขั้นตอนและวิธีการกำจัดของเสียที่เป็นสารเคมี
  - (8) การปฏิบัติตามข้อบังคับศุลกากร โดยดำเนินการปฏิบัติตามกฎหมายศุลกากร ด้วยการจัดเก็บเอกสารการผลิต เอกสารการนำเข้าส่งออก ไว้เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและตรวจค้นภายในกล่องสินค้า เพื่อให้แน่ใจว่า ไม่มีสิ่งปลอมปนไปกับสินค้าก่อนสินค้าเข้าสู่คอนเทนเนอร์ และออกจากท่าเรือ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องมีการจัดทำ และคงไว้ซึ่งแผนงานต่าง ๆ เพื่อให้เป็นไปตามกฎหมายศุลกากรที่เกี่ยวข้องกับการลักลอบส่งสินค้าผิดกฎหมาย (รายงานประจำปี 2559 บริษัท โพลีเวสต์ จำกัด, 2559)

## สถานที่ตั้ง

บริษัท โพลีเวิลด์ จำกัด (Poly World Co. Ltd.)

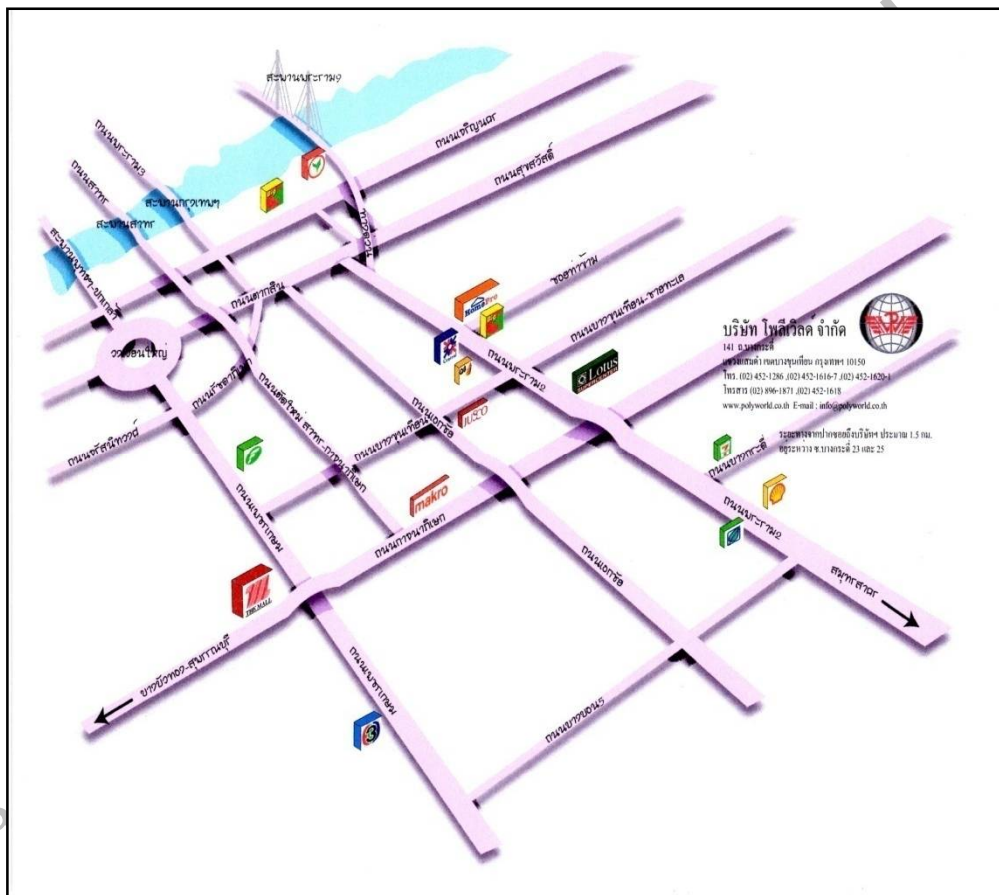
141 ถนนบางกระดี่ แขวงสามด้า เขตบางขุนเทียน กรุงเทพมหานคร 10150

โทร.02-452-1286

แฟกซ์ 02-896-1871

www.polywoorld.co.th

## แผนที่



ภาพที่ 2.8 แผนที่ (รายงานประจำปี 2559 บริษัท โพลีเวิลด์ จำกัด, 2559)

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้นำงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาเป็นแนวทางในการศึกษาดังนี้

ณัฐริตา ชูเจริญพิพัฒน์ (2555, หน้า ค) ศึกษางานวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ เขตนครสวรรค์ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง สถานภาพโสด อายุ 26-30 ปี ระดับการศึกษาปริญญาตรี ตำแหน่งงานพนักงานธุรกิจ

อายุงาน 1-5 ปี พนักงานมีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานในระดับมาก โดยเรียงลำดับความคิดเห็นจากมากไปหาน้อยดังนี้คือ วัฒนธรรมที่เน้นความมั่นคง วัฒนธรรมที่เน้นรายละเอียด วัฒนธรรมที่เน้นผลงาน วัฒนธรรมที่เน้นบุคลากร วัฒนธรรมที่เน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม วัฒนธรรมที่เน้นนวัตกรรม และการยอมรับความเสี่ยง วัฒนธรรมที่เน้นการแข่งขันและการเอาชนะคู่แข่งทางธุรกิจ นอกจากนี้ยังพบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับมาก โดยเรียงลำดับความคิดเห็นจากมากไปหาน้อยดังนี้คือ ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ลักษณะการปฏิบัติงาน ขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงาน ความมั่นคงและความปลอดภัย ผู้บังคับบัญชา สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในการทำงาน นโยบายและการบริหารงาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และพบว่าวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์ในระดับมากกับการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการวิจัยพบว่า

ด้านวัฒนธรรมที่เน้นรายละเอียด โดยภาพรวมให้ความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อันดับที่หนึ่งได้แก่ องค์กรคาดหวังให้พนักงานแสดงออกถึงความถูกต้องแม่นยำ ร่องลงมาคือ องค์กรให้ความเอาใจใส่ในรายละเอียดของงาน

ด้านวัฒนธรรมที่เน้นผลงาน โดยภาพรวมให้ความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อันดับที่หนึ่งได้แก่ องค์กรให้ความสำคัญกับการวัดผลสำเร็จของงาน ร่องลงมาคือ องค์กรให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติงานจากผลลัพธ์มากกว่าจากวิธีการ

ด้านวัฒนธรรมที่เน้นบุคลากร โดยภาพรวมให้ความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า องค์กรนำเอาผลกระทบต่อพนักงานมาพิจารณาตัดสินใจในการบริหาร ร่องลงมาคือ องค์กรมีการรับฟังและนำข้อมูลจากพนักงานไปพิจารณาตัดสินใจในการบริหาร

ด้านวัฒนธรรมที่เน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม โดยภาพรวมให้ความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า องค์กรของท่านมีการวางแผนการทำงานในลักษณะการทำงานเป็นทีม ร่องลงมาคือ องค์กรของท่านมีการบริหารในลักษณะการทำงานเป็นทีม และองค์กรของท่านมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ในลักษณะการทำงานเป็นทีม

ด้านวัฒนธรรมที่เน้นการแข่งขันและการเอาชนะคู่แข่งทางธุรกิจ โดยภาพรวมให้ความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อันดับที่หนึ่งได้แก่ องค์กรมีการดำเนินธุรกิจและกิจกรรมมุ่งเน้นเอาชนะคู่แข่ง ร่องลงมาคือ องค์กรมีลักษณะการปฏิบัติงานในสภาพแข่งขันเพื่อให้ได้ตามเป้าหมาย

ด้านวัฒนธรรมที่เน้นความมั่นคง โดยภาพรวมให้ความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อันดับที่หนึ่งได้แก่ องค์กรมีการตัดสินใจที่คำนึงถึงความมั่นคงขององค์กร ร่องลงมาคือ องค์กรมีวิธีปฏิบัติงานที่ให้ความสำคัญต่อการรักษาสถานภาพขององค์กร

ด้านวัฒนธรรมที่เน้นนวัตกรรมและการยอมรับความเสี่ยง โดยภาพรวมให้ความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อันดับที่หนึ่งได้แก่ พนักงานองค์กรได้รับการสนับสนุนให้มีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง ต่อทัศนคติ วิธีการทำงาน และนวัตกรรมใหม่ในองค์กร ร่องลงมาคือ พนักงานในองค์กรได้รับการกระตุ้นให้ยอมรับความเสี่ยงต่อการปฏิบัติงานหรือเป้าหมายในองค์กร

วุฒิชัย สังขรัตน์ (2555, หน้า ค) ศึกษางานวิจัยเรื่อง ความคาดหวังของพนักงานที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กร พบว่า ผู้ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุ 41-50 ปี มีสถานภาพสมรส การศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี มีอายุการทำงาน 10 ปีขึ้นไป ตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติการ/สำนักงาน ให้ความเห็นด้านความคาดหวังอยู่ในระดับปานกลาง และด้านวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับมาก ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานที่ต่างกันมีความเห็นด้านความคาดหวังและด้านวัฒนธรรมองค์กรไม่แตกต่างกัน ส่วนอายุการทำงานที่ต่างกันมีความเห็นด้านความคาดหวังและด้านวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกัน ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ด้วยวิธีถดถอยพหุคูณเชิงเส้น พบว่า ปัจจัยด้านความคาดหวัง ด้านเครื่องมือที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ และด้านการเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับวัฒนธรรมองค์กรในภาพรวม และสามารถนำมาสร้างเป็นสมการพยากรณ์  $Y = 2.072 + 0.264X + 0.137X$  สามารถทำนายสมการได้ 30.80% และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ 0.527 ผลการวิจัยพบว่า

โดยภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กรในระดับมาก พบว่าอันดับหนึ่งคือ เน้นความเป็นธรรม ยุติธรรมและเท่าเทียมกัน รองลงมาคือ เน้นการทำงานเป็นทีมและเน้นการมีส่วนร่วม และการแข่งขันกันทำงาน เพื่อสร้างผลงานอยู่ในระดับปานกลาง

วัฒนธรรมองค์กร จะมีวัฒนธรรมเด่น เป็นวัฒนธรรมแบบญาติมิตร เพราะพนักงานขององค์กรส่วนใหญ่ มีการทำงานแบบทำตามประเพณีปฏิบัติ ไม่พยายามสร้างความแตกต่าง อะลุ่มอล่วยกัน ช่วยเหลือกัน ร่วมมือกัน เป็นกันเอง เป็นแบบพี่น้อง คำนึงถึงผลกระทบต่อคนอื่น ๆ เน้นความเป็นทีม การมีส่วนร่วม เห็นพ้องกัน และยังมีวัฒนธรรมย่อย เป็นวัฒนธรรมที่เน้นความสำเร็จ เป็นวัฒนธรรมของกลุ่ม หรือแผนก ซึ่งแข่งขันกันทำงาน เพื่อสร้างผลงาน มุ่งมั่น เอาใจจริงเอาใจ มุ่งไปสู่ชัยชนะ และความสำเร็จ ถ้าพิจารณาจากปัจจัยส่วนบุคคลด้านต่าง ๆ ของพนักงานแล้ว พนักงานมีความคิดเห็นด้านวัฒนธรรมองค์กรไม่แตกต่างกัน จะมีเพียงแต่ปัจจัยด้านอายุการทำงานเท่านั้นที่พนักงานมีความคิดเห็นด้านวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกัน นอกจากวัฒนธรรมแบบญาติมิตรที่ไม่แตกต่างกันเพราะเป็นวัฒนธรรมเด่นขององค์กร ส่วนวัฒนธรรมที่เน้นความสำเร็จเป็นวัฒนธรรมย่อยจึงมีความแตกต่างกัน

ปิ่นนธร เทียนทอง (2555, หน้า ง) ศึกษางานวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารธนชาติ พบว่า

(1) ผลการวิเคราะห์ระดับวัฒนธรรมองค์กรของธนาคารธนชาติ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านการมุ่งผูกพันฉันท์พี่น้อง ด้านการมุ่งอำนาจ ด้านการมุ่งพัฒนาบุคลากร ด้านการมุ่งให้ความสำคัญกับบุคลากร ด้านการมุ่งยอมตาม ด้านการมุ่งความถูกต้องสมบูรณ์ ด้านการมุ่งการแข่งขัน ด้านการมุ่งยึดถือแบบแผน ด้านการมุ่งการคัดค้าน ด้านการพึ่งพิง และด้านการหลีกเลี่ยง อยู่ในระดับมาก ทุกประเด็นตามลำดับ

(2) ผลการวิเคราะห์ระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารธนชาติ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความชัดเจนของเป้าหมาย ด้าน

การติดต่อสื่อสารที่ดี ด้านการพัฒนาตนเอง ด้านกระบวนการทำงานและการตัดสินใจที่ถูกต้อง และด้านการตรวจสอบ ทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ อยู่ในระดับมาก ทุกประเด็นตามลำดับ

(3) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อวัฒนธรรมองค์การและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารธนชาติ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และสถานภาพ มีผลต่อวัฒนธรรมองค์การและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารธนชาติ ส่วนวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารธนชาติ และสามารถพยากรณ์ได้ร้อยละ 67.00

ผลการวิจัยพบว่า

เมื่อพิจารณาในรายด้านนั้น พบว่า วัฒนธรรมองค์การด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ อยู่ในระดับมากที่สุด แสดงให้เห็นว่าพนักงานมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ที่ดีเยี่ยม สืบเนื่องจาก พนักงานมีประสบการณ์มาก มีความรู้ความสามารถสูง จนทำให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายอย่างเป็นรูปธรรม ได้ผลสัมฤทธิ์ที่โดดเด่น ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะผลประโยชน์ที่จะได้รับจากการทำให้ผลสัมฤทธิ์ดี หรือทำยอดทะเลาะเป้า จึงทำให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายได้มากขึ้น เร็วขึ้น และสามารถแข่งขันกับคนอื่น ๆ ได้นั่นเอง

นริศย์ จำปา (2556, หน้า ง) ศึกษาวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) จังหวัดระนอง พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับเข้มแข็งมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านยิ้มบริการด้วยใจ มีระดับเข้มแข็งมากเป็นอันดับ 1 รองลงมาคือ ด้านชื่อเสียงสุจริต ด้านมีสำนึกรับผิดชอบ ด้านตอบสนองเป็นทีม และอันดับสุดท้ายคือ ด้านใช้ชีวิตพอเพียง และผลการเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ (ธ.ก.ส.) จังหวัดระนอง จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า พนักงานธนาคารที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา เงินเดือน อายุงาน และกลุ่มงานต่างกัน มีวัฒนธรรมองค์การในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน

ผลการวิจัยพบว่า

ระดับความเข้มแข็งของวัฒนธรรมองค์การในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) จังหวัดระนอง ในภาพรวมมี วัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับเข้มแข็งมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านยิ้มบริการด้วยใจเป็นอันดับที่หนึ่ง อยู่ในระดับเข้มแข็งมาก รองลงมาคือ ด้านชื่อเสียงสุจริต ด้านมีสำนึกรับผิดชอบ ด้านตอบสนองเป็นทีม และด้านใช้ชีวิตพอเพียง ตามลำดับ ซึ่งสามารถสรุปผลการศึกษาในแต่ละด้านได้ดังนี้

(1) ด้านชื่อเสียงสุจริต ในภาพรวมมีวัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับเข้มแข็งมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทำงานด้วยความโปร่งใส ให้ผู้อื่นตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน เป็นผู้ยึดมั่นอยู่ในคุณงามความดี ความถูกต้อง และความชอบธรรมอยู่เสมอ เป็นอันดับ 1 อยู่ในระดับเข้มแข็งมาก รองลงมาคือ ไม่เห็นแก่เล็กแก่น้อย หรือไม่เอาเปรียบผู้อื่น ถัดมาคือ ไม่สนับสนุน ให้มีการฝ่าฝืนกฎระเบียบของธนาคาร และลำดับสุดท้ายคือ ในการปฏิบัติงานส่งงานตามกำหนดเวลา

(2) ด้านมีสำนึกรับผิดชอบ ในภาพรวมมีวัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับเข้มแข็งมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ไม่ใช้วาจาประทุษร้ายสถาบันของตนเองปละรักษาไว้ซึ่งภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร เป็นอันดับ 1 อยู่ในระดับเข้มแข็งมาก รองลงมาคือ มุ่งพัฒนางาน หรือสร้างงานให้



เกิดผลดี หรือความก้าวหน้าให้แก่ธนาคาร และลำดับสุดท้ายคือ ในการปฏิบัติงานมุ่งมั่น ทำงานจนสัมฤทธิ์ผล แม้จะต้องทำนอกเวลางาน โดยไม่คำนึงถึงค่าตอบแทน

(3) ด้านตอบสนองเป็นทีม ในภาพรวมมีวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับเข้มแข็งมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ไม่แบ่อ้างผลงานของผู้อื่นว่าเป็นของตน ไม่นำผลงานของผู้อื่นไปใช้โดยไม่บอกกล่าว เป็นอันดับ 1 อยู่ในระดับเข้มแข็งมาก รองลงมาคือ การปฏิบัติตนต่อเพื่อนร่วมงานอย่างมีเกียรติ และด้วยความรู้สึกที่มีความปรารถนาดีต่อกันให้แก่ธนาคาร และลำดับสุดท้าย มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน 2 ข้อ คือ เข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดขึ้น เพื่อประสานสัมพันธ์หรือเพื่อรักษา และเสริมสร้างความสามัคคี และไม่นำเรื่องส่วนตัวหรือข้อมูลของผู้ร่วมงานไปวิพากษ์วิจารณ์ในทางเสื่อมเสีย ไม่อิจฉา ริษยา หรือนินทาว่าร้ายคนในทีม

(4) ด้านยืมบริการด้วยใจ ในภาพรวมมีวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับเข้มแข็งมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ให้บริการลูกค้าและผู้มาติดต่อ โดยไม่มุ่งหวังผลประโยชน์ตอบแทน เป็นอันดับ 1 อยู่ในระดับเข้มแข็งมาก รองลงมาคือ รักษาข้อมูลส่วนตัว หรือข้อมูลที่เป็นผลประโยชน์ของลูกค้าไว้เป็นความลับ และไม่นำข้อมูลส่วนตัวของลูกค้าไปแสวงหาประโยชน์เพื่อตนเองหรือผู้อื่น และลำดับสุดท้าย มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน 3 ข้อ คือ เน้นความสะดวก รวดเร็ว เน้นความถูกต้อง แม่นยำ และให้บริการด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ โดยยึดหลักความเสมอภาค เท่าเทียมกัน ให้บริการก่อนหลังตามลำดับ

(5) ด้านใช้ชีวิตพอเพียง ในภาพรวมมีวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับเข้มแข็งมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ไม่คบคนชั่วเป็นมิตร เป็นอันดับ 1 อยู่ในระดับเข้มแข็งมาก รองลงมาคือ ไม่ประพฤติตนเป็นคนเจ้าชู้มีคูครองมากกว่าหนึ่งคน และลำดับสุดท้ายคือ มีความชำนาญ หรือเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน

ภุริวัตร ประเสริฐยา (2556, หน้า จ) ศึกษางานวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานบริษัท โทโตะคุ (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า 1) พนักงานบริษัท โทโตะคุ (ประเทศไทย) จำกัด ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุต่ำกว่า 25 ปี สถานภาพโสด รายได้ต่อเดือน 10,001-20,000 บาท การศึกษาต่ำกว่าหรือเท่ากับมัธยมศึกษา/ปวช. เป็นพนักงานทั่วไป รายวันและรายเดือน ประสบการณ์การทำงานมากกว่า 5 ปีขึ้นไป และปฏิบัติงานในฝ่ายผลิต 2) ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์กรของพนักงาน โดยรวมและรายด้านมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด 3) ความคิดเห็นต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานโดยรวมและรายด้านมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด 4) พนักงานที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน ด้านการทำงานร่วมกันและความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ด้านความมีอิสระในการทำงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือไม่แตกต่างกัน พนักงานที่มีอายุต่างกันมีความคิดเห็นต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน ด้านการพัฒนาความรู้ความสามารถ และด้านสิทธิส่วนบุคคลในสถานที่ทำงานแตกต่างกัน พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และฝ่าย/แผนกที่สังกัดต่างกันมีความคิดเห็นต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานแตกต่างกัน พนักงานที่มีสถานภาพการสมรสต่างกันมีความคิดเห็นต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน ด้านสภาพการทำงานที่มีความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ และด้านการทำงานร่วมกันและความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นไม่แตกต่างกัน พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน ด้านสภาพการทำงานที่มีความปลอดภัยและ

ส่งเสริมสุขภาพ ด้านการทำงานร่วมกันและความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น และด้านการได้รับความยอมรับนับถือไม่แตกต่างกัน 5) ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงาน โดยรวมอยู่ในระดับสูง

ผลการวิจัยพบว่า

พนักงานมีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานบริษัท โทโตตะคุ (ประเทศไทย) จำกัด โดยรวมทั้ง 7 ด้าน อยู่ในระดับมากที่สุด วิเคราะห์รายด้าน ดังนี้

1) วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด เนื่องจากพนักงานมีการทำงานเป็นทีม พนักงานทุกคนร่วมกันปฏิบัติงาน โดยมีผลงานตรงเป้าหมายที่กำหนด และใช้ความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อสร้างผลงานให้กับบริษัท

2) วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นบุคลากร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด เนื่องจากพนักงานได้รับการฝึกอบรมเพื่อนำความรู้มาปฏิบัติงานในส่วนของความรู้เฉพาะงาน การบริหารจัดการ และการอบรมความรู้ทั่วไป ทำให้พนักงานมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และใช้เวลาในการทำงานลดลง

3) วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความจงรักภักดีต่อองค์กร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด เนื่องจากพนักงานปกป้องชื่อเสียงของบริษัทเพราะถือว่าเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด รู้สึกภูมิใจ และมีความจงรักภักดีต่อองค์กร เต็มใจที่จะทุ่มเทความสามารถเพื่อทำงานให้กับบริษัท

4) วัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัว มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด เนื่องจากพนักงานกล้าเสี่ยงกล้าคิดทำในสิ่งใหม่เพื่อการพัฒนาองค์กร โดยพนักงานมีอำนาจในการตัดสินใจ ส่วนผู้นำก็มีบทบาทที่สำคัญคือสร้างความเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีให้เกิดขึ้นกับบริษัท

5) วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด เนื่องจากบริษัทให้ความสำคัญ โดยเน้นความสามารถของพนักงาน พึงพอใจต่อการทำงานของพนักงานที่ทำงานจนกว่าจะบรรลุตามเป้าหมาย และมุ่งผลสำเร็จตามเป้าหมาย สร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของบริษัท

6) วัฒนธรรมองค์กรแบบเครือข่าย มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด เนื่องจากการให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมของพนักงานภายในบริษัท โดยมุ่งเน้นเรื่องความร่วมมือของพนักงาน และพร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากภายนอก และหลีกเลี่ยงมิให้เกิดความรู้สึกแตกต่างกันทางสถานภาพของพนักงาน

7) วัฒนธรรมองค์กรแบบราชการ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เนื่องจากพนักงานมีระเบียบวินัยในการทำงานและพนักงานปฏิบัติตามกฎระเบียบของบริษัทอย่างเคร่งครัด

สนธยา เกรียงไกร ณ พัทลุง (2557, หน้า ก-ข) ศึกษาวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรในทัศนะของพนักงานบริษัท ในตำบลนิคมพัฒนา อำเภอนิคมพัฒนา จังหวัดระยอง พบว่า 1) ระดับวัฒนธรรมองค์กรในทัศนะของพนักงานบริษัทในตำบลนิคมพัฒนา อำเภอนิคมพัฒนา จังหวัดระยอง โดยรวมพบว่าอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านความน่าเชื่อถือ และด้านความกล้าตัดสินใจอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการดูแลเอาใจใส่ และด้านความคิดสร้างสรรค์อยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ ด้านความน่าเชื่อถือ ด้านความกล้าตัดสินใจ ด้านความคิดสร้างสรรค์ ด้านการดูแลเอาใจใส่ ตามลำดับ 2) เปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรในทัศนะของพนักงานบริษัทในตำบลนิคมพัฒนา อำเภอนิคมพัฒนา จังหวัดระยอง จำแนกตามเพศ อายุ ระดับ

การศึกษา สถานภาพ โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ส่วนการเปรียบเทียบความจงรักภักดีต่อองค์กรกับ วัฒนธรรมองค์กร ในทัศนะของพนักงานบริษัทในตำบลนิคมพัฒนา อำเภอนิคมพัฒนา จังหวัดระยอง โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการดูแลเอาใจใส่ ด้านความน่าเชื่อถือ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับ บรรยากาศองค์กรกับวัฒนธรรมองค์กรในทัศนะของพนักงานบริษัทในตำบลนิคมพัฒนา อำเภอนิคมพัฒนา จังหวัดระยอง โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็น รายด้าน พบว่า ด้านการดูแลเอาใจใส่ และความน่าเชื่อถือแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

#### ผลการวิจัยพบว่า

วัฒนธรรมองค์กรในทัศนะของพนักงานโดยภาพรวม พบว่า พนักงานบริษัทที่มีความ จงรักภักดีต่อองค์กร โดยรวมและด้านพฤติกรรมการแสดงออก ด้านความรู้สึกรู้สึก ด้านการรับรู้ต่างกัน มี วัฒนธรรมองค์กรในทัศนะของพนักงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน ส่วนพนักงานที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับ บรรยากาศองค์กรโดยรวม และด้านโครงสร้างขององค์กร ด้านความรับผิดชอบ ด้านการให้รางวัล ด้าน ความเสี่ยงของงาน ด้านความอบอุ่น ด้านการสนับสนุน ด้านมาตรฐานงาน ด้านความขัดแย้งต่างกัน มี วัฒนธรรมการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

รายด้าน พบว่า วัฒนธรรมองค์กรในทัศนะของพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มี วัฒนธรรมองค์กรในทัศนะด้านความกล้าตัดสินใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พนักงานที่มีความจงรักภักดีต่อองค์กรโดยรวมและด้านความรู้สึกรู้สึก ด้านการรับรู้ต่างกันมีวัฒนธรรม การทำงาน ด้านการดูแลเอาใจใส่ ด้านความน่าเชื่อถือ ด้านความคิดสร้างสรรค์ แตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนพนักงานบริษัทที่มีความจงรักภักดีต่อองค์กรด้านพฤติกรรมที่ แสดงออกต่างกัน มีวัฒนธรรมการทำงาน ด้านการดูแลเอาใจใส่ ด้านความน่าเชื่อถือ ด้านความคิด สร้างสรรค์ ด้านความกล้าตัดสินใจ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พนักงานที่มี บรรยากาศในองค์กรโดยรวม และด้านความรับผิดชอบ ด้านความอบอุ่น ด้านการสนับสนุน ด้าน มาตรฐานงานต่างกัน มีวัฒนธรรมการทำงาน ด้านการดูแลเอาใจใส่ ด้านความน่าเชื่อถือ ด้านความคิด สร้างสรรค์ ด้านความกล้าตัดสินใจ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนพนักงานที่มี บรรยากาศในองค์กรด้านโครงสร้างขององค์กร ด้านการให้รางวัล ต่างกัน มีวัฒนธรรมการทำงานด้าน การดูแลเอาใจใส่ ด้านความน่าเชื่อถือ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สุดท้าย พนักงานบริษัทที่มีบรรยากาศภายในองค์กรด้านความเสี่ยงของงานต่างกัน มีวัฒนธรรมการทำงาน ด้านความน่าเชื่อถือ ด้านความคิดสร้างสรรค์ ด้านความกล้าตัดสินใจ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .05

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กรของพนักงานบริษัทในตำบลนิคมพัฒนา อำเภอนิคมพัฒนา จังหวัดระยอง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากพนักงานในบริษัทมีความ รับผิดชอบในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ มีการปรึกษาผู้บังคับบัญชาก่อนตัดสินใจ ทำงานที่คิดว่าจะเสี่ยงต่อความผิดพลาด มีการประชุมร่วมกันทั้งในแผนกและข้ามสายงาน เพื่อหา วิธีการทำงานที่ดีกว่าเดิม ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในบริษัททุกคนอยู่ร่วมกันเหมือนพี่น้อง เหมือนคนในครอบครัว มีความใกล้ชิดช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

ศิริรัตน์ ศรีไชย (2557, หน้า 28) ศึกษางานวิจัยเรื่อง รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรและปัจจัยแวดล้อมในงานที่ส่งผลต่อความพอใจในการทำงานของพนักงานในองค์กร กลุ่มบริษัทรักษาความปลอดภัยในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล พบว่า 1) พนักงานในองค์กรให้ความคิดเห็นว่าองค์กรที่ทำงานอยู่มีลักษณะวัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบเน้นสายบังคับบัญชามากที่สุด 2) พนักงานในองค์กรมีความพอใจในการทำงานด้านลักษณะของงานมากที่สุด ซึ่งทุกคนรู้สึกภาคภูมิใจในตนเองเมื่อบุคคลในองค์กรให้การยอมรับ 3) รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กันกับความพอใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยพบว่ารูปแบบวัฒนธรรมองค์กรแบบครอบครัวส่งผลให้พนักงานเกิดความพอใจในการทำงานด้านลักษณะของงาน เงินเดือนค่าตอบแทนและนิเทศงาน แบบเน้นการพัฒนาส่งผลให้พนักงานเกิดความพอใจในการทำงานด้านเงินเดือนค่าตอบแทน โอกาสก้าวหน้าและการนิเทศงาน แบบเน้นสายบังคับบัญชาส่งผลให้พนักงานเกิดความพอใจในการทำงานด้านลักษณะของงาน แบบเน้นความมีเหตุผลส่งผลให้พนักงานเกิดความพอใจในการทำงานด้านลักษณะของงาน ด้านนิเทศงานและด้านเกี่ยวกับคนหรือเพื่อนร่วมงาน

ผลการวิจัยพบว่า

ผลการศึกษารูปแบบวัฒนธรรมองค์กรตามความคิดเห็นของพนักงานในองค์กรกลุ่มบริษัทรักษาความปลอดภัย ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล พบว่า โดยภาพรวมแล้วพนักงานในองค์กรมีความคิดเห็นว่องค์กรที่ทำงานอยู่ในปัจจุบันมีลักษณะวัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบเน้นสายบังคับบัญชามากที่สุด ซึ่งความคิดเห็นที่อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือมีลักษณะวัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบครอบครัว ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบเน้นความมีเหตุผล และลักษณะวัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นพัฒนา โดยมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาแต่ละรูปแบบ พบว่า

1) ประเด็นที่เป็นสิ่งยืนยันว่าองค์กรมีลักษณะวัฒนธรรมเป็นแบบเน้นสายบังคับบัญชา คือผู้นำในบริษัทมีลักษณะเป็นผู้ประสานงานคอยควบคุมระเบียบเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพอย่างราบรื่น รองลงมาคือ การตัดสินใจในการทำงานยึดตามระเบียบแบบแผนของบริษัท บริษัทให้ความสำคัญกับการทำงานตามสายการบังคับบัญชา บริษัทมีการกำหนดระเบียบข้อบังคับไว้อย่างชัดเจน

2) ประเด็นที่เป็นสิ่งยืนยันว่าองค์กรมีลักษณะวัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบครอบครัว คือบริษัทเน้นการมีส่วนร่วมในการทำงาน รองลงมาคือผู้นำในองค์กรมีลักษณะเป็นผู้ให้การสนับสนุนดูแลและเป็นที่ยอมรับ บริษัทเน้นการยอมรับความคิดเห็นของพนักงาน สิ่งที่ทำให้พนักงานในบริษัทมีความผูกพันกันคือความจงรักภักดีต่อองค์กรร่วมกัน

3) ประเด็นที่เป็นสิ่งยืนยันว่าองค์กรมีลักษณะวัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นความมีเหตุผล คือ บริษัทให้ความสำคัญกับการทำงานให้บรรลุเป้าหมายองค์กร รองลงมาคือ บริษัทให้ความสำคัญกับการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ บริษัทเน้นกลยุทธ์ในการแข่งขันเพื่อให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน ผู้นำในบริษัทเป็นผู้มีบทบาทในการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการแข่งขันในการปฏิบัติงาน

4) ประเด็นที่เป็นสิ่งยืนยันว่าองค์กรมีลักษณะวัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบเน้นพัฒนา คือ บริษัทให้ความสำคัญกับการสร้างสรรค์ ความคิดริเริ่มในการทำงาน รองลงมาคือ เกณฑ์การวัดความสำเร็จของบริษัท คือการสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ ทุกคนที่ทำงานมีความกล้าเสี่ยงในการตัดสินใจในการทำงานใด ๆ ที่ได้รับมอบหมาย บริษัทให้ความสำคัญกับการปรับตัว ความยืดหยุ่นในการทำงาน

ผลการศึกษาความพอใจในการทำงานของพนักงานในองค์กรกลุ่มบริษัทรักษาความปลอดภัย ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล พบว่า โดยภาพรวมพนักงานในองค์กรโดยส่วนใหญ่มีความพอใจในการทำงานทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า พนักงานในองค์กรมีความพอใจในการทำงานในด้านลักษณะของงานมากที่สุด รองลงมาด้านเกี่ยวกับคนหรือเพื่อนร่วมงาน ด้านโอกาสก้าวหน้า ด้านการนิเทศงาน และพนักงานในองค์กรมีความพอใจในการทำงานน้อยที่สุดในด้านเงินเดือนค่าตอบแทน ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า

1) ประเด็นที่ทำให้พนักงานในองค์กรมีความพอใจในการทำงานในด้านลักษณะของงานมากที่สุด คือ ทุกคนรู้สึกภาคภูมิใจในตนเอง เมื่อบุคคลในองค์กรให้การยอมรับ รองลงมาคือ ทุกคนรู้สึกพอใจหากผู้บังคับบัญชามอบหมายงานให้ปฏิบัติหน้าที่แทน

2) ประเด็นที่ทำให้พนักงานในองค์กรมีความพอใจในการทำงานในด้านเกี่ยวกับคนหรือเพื่อนร่วมงาน คือการให้ความสนิทสนมเป็นกันเองของเพื่อนร่วมงาน รองลงมาคือเมื่อพบปัญหาในการทำงาน ท่านได้รับคำแนะนำจากเพื่อนร่วมงานเสมอ

3) ประเด็นที่ทำให้พนักงานในองค์กรมีความพอใจในการทำงานในด้านโอกาสก้าวหน้า คือ ผู้บังคับบัญชาของท่านให้อำนาจในการรับผิดชอบในงานอย่างเต็มที่ รองลงมาคือ งานในหน้าที่รับผิดชอบเป็นสิ่งที่สร้างผลงาน

4) ประเด็นที่ทำให้พนักงานในองค์กรมีความพอใจในการทำงานในด้านกรนิเทศงาน คือ บริษัทมีการสอนงานท่าน ก่อนให้ท่านทำงานจริงก่อนเสมอ ตลอดจนถึงแนะแนวทางการแก้ปัญหางานเบื้องต้นแก่พนักงานใหม่เสมอ จนกว่าจะครบอายุงานพนักงานใหม่ รองลงมาคือ บริษัทส่งเสริมให้พนักงานเกิดความรู้ ความสามารถใหม่ ๆ อยู่เสมอ เช่น ส่งอบรม สัมมนา ศึกษาต่อ

5) ประเด็นที่ทำให้พนักงานในองค์กรมีความพอใจในการทำงานในด้านเงินเดือนค่าตอบแทน คือ เงินเดือนที่ได้รับอยู่ ทำให้ท่านดำรงชีพอยู่ได้อย่างมีความสุข รองลงมาคือ เงินเดือนที่ได้รับเหมาะสมกับปริมาณและลักษณะงาน โดยหากองค์กรใช้รูปแบบวัฒนธรรมแบบครอบครัวในการบริหาร และต้องการเพิ่มความพอใจของพนักงานในด้านนี้ให้สูงขึ้น องค์กรต้องมุ่งสร้างความผูกพันระหว่างพนักงานในองค์กรให้เกิดขึ้นโดยอาศัยความสามารถในการทำงานเป็นทีมเป็นเกณฑ์วัดความสำเร็จ เพื่อสร้างความผูกพันระหว่างพนักงานในองค์กรจนเกิดเป็นความจงรักภักดีต่อองค์กรร่วมกัน เมื่อพนักงานเกิดความรัก ความผูกพันต่อองค์กรก็จะส่งผลให้ความพอใจในด้านเงินเดือนและค่าตอบแทนของพนักงานในองค์กรมีแนวโน้มที่สูงมากขึ้น

กัมพล คุณพันธ์ (2556, หน้า 4) ศึกษาวิจัยเรื่อง ทัศนคติของบุคลากรในองค์กรต่อการผสมผสานวัฒนธรรมขององค์กร กรณีบริษัท ส.บุญมีฤทธิ์วิศวกรรม จำกัด พบว่า ประชากรส่วนใหญ่มีความพึงพอใจต่อการผสมผสานวัฒนธรรมองค์กร อยู่ในระดับปานกลาง อาจเพราะเป็นความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้นในองค์กร เมื่อมีการศึกษารูปแบบวัฒนธรรมองค์กรรูปแบบอื่น เนื่องจากองค์กรบริหารงานด้วยวัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan culture) เพียงอย่างเดียวมาโดยตลอด ประชากรส่วนใหญ่สนับสนุนให้มีการผสมผสานวัฒนธรรมองค์กร พร้อมทั้งข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรทั้งทางด้านวัฒนธรรมองค์กรและการบริหารจัดการองค์กรประชากรส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อการเชื่อฟัง ทำตามกฎระเบียบ และคำสั่งของผู้บังคับบัญชา การใช้เหตุผล ใช้ข้อมูลตัวเลขต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน และการเน้นในระเบียบ คำสั่ง กฎระเบียบต่าง ๆ แสดงให้เห็นว่า

ค่านิยมของวัฒนธรรมที่ประชากรต้องการผสมผสานกับวัฒนธรรมเดิม เป็นค่านิยมของวัฒนธรรมราชการ (Bureaucratic culture) แต่ไม่ได้หมายความว่าลักษณะค่านิยมวัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan culture) นั้นขาดประสิทธิภาพแต่อย่างใด เพียงแต่เป็นการส่งเสริมการพัฒนาองค์กรเดิม ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ผลการวิจัยนี้จะนำลักษณะค่านิยมวัฒนธรรมองค์กรทั้ง 2 รูปแบบ และลักษณะค่านิยมที่ผสมผสานแล้ว เสนอต่อผู้บริหารในการกำหนดนโยบายแผนพัฒนาองค์กรต่อไป

ผลการวิจัยพบว่า

ความพึงพอใจเกี่ยวกับลักษณะค่านิยมสำคัญของวัฒนธรรมแต่ละรูปแบบ ของประชากรทั้งหมด โดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยรายด้าน พบว่า การเชื่อฟัง ทำตามกฎระเบียบ และคำสั่งของผู้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ การใช้เหตุผล ใช้ข้อมูลตัวเลขต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน และการเน้นในระเบียบ คำสั่ง กฎระเบียบต่าง ๆ

โดยภาพรวมของวัฒนธรรมแต่ละแบบ ได้แก่ วัฒนธรรมแบบปรับตัว มีความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ส่งเสริมการสร้างสรรค์ การใช้จินตนาการ ส่งเสริมให้ทดลอง ให้ลองทำ ผิดพลาดไม่เป็นไรให้ถือเป็นบทเรียน ให้กล้าเสี่ยง ให้กล้าคิดอะไรที่นอกกรอบได้ การให้อิสระ ให้คิด ให้ทำได้ ให้มีความเป็นผู้ประกอบการอยู่ในตัว การมุ่งตอบสนองต่อลูกค้าและฝ่ายต่าง ๆ โดยไม่ยึดติดกับกรอบแบบเดิม ๆ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ มีความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การให้แข่งขันกันทำงาน เพื่อสร้างผลงาน การรัก การมุ่งมั่น เอาจริงเอาจัง การทำอะไรให้เสร็จ ให้สมบูรณ์ ให้ดีที่สุด การขยันขันแข็งในการทำงาน และการริเริ่มในระดับบุคคล เพื่อมุ่งไปสู่ชัยชนะ และความสำเร็จ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ วัฒนธรรมแบบเครือญาติ มีความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การทำตามประเพณีปฏิบัติ การคำนึงถึงผลกระทบที่จะมีต่อคนอื่น ๆ การเน้นความเป็นทีม เน้นการมีส่วนร่วม การเห็นพ้องกัน ไม่พยายามสร้างความแตกแยก อะลุ่มอล่วยกัน ช่วยเหลือกัน ร่วมมือกัน เป็นกันเอง เป็นแบบพี่น้อง การเน้นความเป็นธรรม ยุติธรรมและเท่าเทียมกัน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ วัฒนธรรมแบบราชการ มีความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การประหยัดและมุ่งประสิทธิภาพในการทำงาน เน้นความเป็นทางการ และความเป็นระเบียบแบบแผน การใช้เหตุผล ใช้ข้อมูลตัวเลขต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน การเน้นในระเบียบ คำสั่ง กฎระเบียบต่าง ๆ การเชื่อฟัง ทำตามกฎระเบียบ และคำสั่งของผู้บังคับบัญชา มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ

โยชิตา กฤตพรพินิต (2557, หน้า ง) ศึกษาวิจัยเรื่อง อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท อีวีซีไฟศาล เอ็นจิเนียริ่ง จำกัด พบว่า 1) พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุระหว่าง 31-40 ปี การศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี สถานภาพสมรส มีระยะเวลาการทำงานมากกว่า 5 ปี และเงินเดือนระหว่าง 10,000-20,000 บาท 2) พนักงานมีระดับความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์กรโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีมติเน้นความสำเร็จมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือมติเน้นไมตรีสัมพันธ์ มติเน้นสัจจะแห่งตน และมติเน้นให้ความสำคัญกับบุคลากร ตามลำดับ 3) พนักงานมีระดับความสุขในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง 4) เมื่อจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลพบว่า ระดับความสุขในการทำงานแตกต่างกัน

ตามระยะเวลาการทำงาน และอัตราเงินเดือน 5) วัฒนธรรมต่อองค์การที่มีผลต่อความสุขในการทำงานของพนักงานโดยรวม (Y) จำนวน 2 ตัวแปร เรียงตามระดับอิทธิพล ได้แก่ มิติเน้นให้ความสำคัญกับบุคลากร (X3) และมิติเน้นความสำเร็จ (X1) ตามลำดับ ร่วมกันสามารถใช้อธิบายการเปลี่ยนแปลงของความสุขในการทำงานของพนักงานได้ร้อยละ 49.8 ที่เหลืออีกร้อยละ 50.2 เป็นผลเนื่องมาจากตัวแปรอื่น

#### ผลการวิจัยพบว่า

1) ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การโดยภาพรวม พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ มิติเน้นความสำเร็จอยู่ในระดับมาก มิติเน้นไม่ตรีสัมพันธ์ มิติเน้นสัจจะแห่งตน และมิติเน้นให้ความสำคัญกับบุคลากร อยู่ในระดับปานกลาง

ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การมิติเน้นสัจจะแห่งตนโดยโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ปฏิบัติงานตามระเบียบหรือคู่มือการทำงานทุกขั้นตอน อยู่ในระดับมาก ข้อที่อยู่ในระดับมาก ได้แก่ สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการหรือกระบวนการทำงานได้เอง เพื่อให้งานสำเร็จ และแสวงหาความคิดหรือวิธีการใหม่ ๆ สำหรับการทำงานและแก้ไขปัญหา ข้อที่อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ไม่รู้สึกเงินอายุในการกล่าวชื่นชมคนอื่นอย่างเปิดเผยต่อหน้าเพื่อนร่วมงานคนอื่นได้ ถูกวัดหรือประเมินผลงาน โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ ตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบได้เองโดยไม่ต้องสอบถามหรือตรวจสอบกับผู้บังคับบัญชา ความคิดเห็นได้รับความสนใจและใส่ใจจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน และมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายการทำงานของตนมากกว่ารับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การมิติเน้นให้ความสำคัญกับบุคลากรโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ได้รับรางวัลตามปริมาณและคุณภาพงานที่ท่านปฏิบัติได้จริง อยู่ในระดับมาก และข้อที่อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ มักได้รับข้อมูลสำคัญสำหรับนำมาใช้ตัดสินใจในการทำงาน ได้รับสวัสดิการ นอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนดอย่างพอเพียงและเป็นที่น่าพอใจ งานที่ได้รับมอบหมายเปิดโอกาสให้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ได้รับการชื่นชมจากผู้บังคับบัญชาเมื่อมีผลงานที่น่าชื่นชมอยู่เสมอ ได้รับการศึกษาหรือฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนเองจากองค์การอย่างสม่ำเสมอ หน่วยงานมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน และเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้สนับสนุนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การมิติเน้นไม่ตรีสัมพันธ์ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ในการทำงานจะคำนึงถึงความรู้สึกของเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับมาก ข้อที่อยู่ในระดับมาก ได้แก่ สามารถชื่นชมและชมเชยกับผลงานหรือการกระทำที่ดีของผู้อื่นที่ทำงานร่วมกัน ข้อที่อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ เสียสละประโยชน์ส่วนตัว เชื่อมั่นและไว้วางใจต่อสมาชิกในที่ทีมงาน แลกเปลี่ยนและแบ่งปันข้อมูลใหม่ ๆ กับเพื่อนร่วมงานเป็นประจำ และเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อสังคมขององค์การเป็นประจำ มีส่วนร่วม

แก้ไขปัญหากับสมาชิกในกลุ่มหรือทีม ผู้บังคับบัญชามักสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานเสมอ ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การมิติเน้นความสำเร็จโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า ชื่อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเต็มกำลังความสามารถด้วยความเสมอภาค และปราศจากอคติ อยู่ในระดับมาก ชื่อที่อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ยินดีในความสำเร็จของเพื่อนร่วมงานเสมอ และปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายและเสร็จตามเวลาที่กำหนดไว้ทุกครั้ง ชื่อที่อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ได้รับข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชาอยู่เสมอเพื่อนำมาพัฒนางานให้ดีขึ้น และเข้าใจทิศทางและกลยุทธ์ขององค์การอย่างชัดเจน ชื่อที่อยู่ในระดับน้อย ได้แก่ ปฏิบัติต่อลูกค้ามากกว่าหน้าที่ความรับผิดชอบที่องค์การกำหนด ตามลำดับ

2) ผลการศึกษาระดับความสุขในการทำงานของพนักงานบริษัท ซีรีส์ไพศาล เอ็นจิเนียริง จำกัด โดยรวม พบว่าพนักงานมีความสุขในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง

3) ผลการเปรียบเทียบระดับความสุขในการทำงานของพนักงานบริษัท ซีรีส์ไพศาล เอ็นจิเนียริง จำกัด จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า ระยะเวลาการทำงาน และอัตราเงินเดือนที่แตกต่างกัน ส่งผลให้ระดับความสุขในการทำงานแตกต่างกัน

4) ผลการศึกษาปัจจัยด้านวัฒนธรรมต่อองค์การที่ส่งผลต่อระดับความสุขในการทำงานของพนักงาน พบว่า ระดับความคิดเห็นด้านวัฒนธรรมต่อองค์การที่ส่งผลต่อระดับความสุขในการทำงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ มิติเน้นให้ความสำคัญกับบุคลากร และมิติเน้นความสำเร็จ โดยปัจจัยสนับสนุนด้านวัฒนธรรมต่อองค์การสามารถอธิบายความผันแปรหรือการเปลี่ยนแปลงของความสุขในการทำงานของพนักงานได้ร้อยละ 49.8 ที่เหลืออีกร้อยละ 50.2 เป็นผลเนื่องมาจากตัวแปรอื่น

วรรณธรณ ชื่นพิณิจสกุล (2555, หน้า ก-ข) ศึกษางานวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำและรูปแบบบรรยากาศองค์กร ที่มีผลกระทบต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กรขององค์กรในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า จำนวนบุคลากรภายในองค์กรทั้งภาครัฐบาลและภาคเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานครที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุ 21-30 ปี สถานภาพสมรส/อยู่ด้วยกัน ระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี มีระยะเวลาในการทำงาน 4-6 ปี และมีตำแหน่งงานเป็นเจ้าหน้าที่/พนักงาน โดยสามารถสรุปการวิจัยได้ดังนี้

บุคลากรที่มีเพศ สถานภาพสมรส และระยะเวลาในการทำงานแตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับลักษณะวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกัน ส่วนบุคลากรที่มีอายุ ระดับการศึกษา และตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับลักษณะวัฒนธรรมองค์กรไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจและการกระตุ้นทางปัญญา มีความสัมพันธ์กับลักษณะวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรภายในองค์กรทั้งภาครัฐบาลและภาคเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร

ปัจจัยด้านรูปแบบบรรยากาศองค์กร ได้แก่ บรรยากาศที่เน้นความเป็นกันเอง บรรยากาศที่เน้นความสำเร็จในการทำงานและบรรยากาศที่มีความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับ



ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรภายในองค์กรทั้งภาครัฐบาลและเอกชน ในเขต กรุงเทพมหานคร

ผลการวิจัยพบว่า

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะวัฒนธรรมองค์กรโดยรวมภายในองค์กร ในเขต กรุงเทพมหานคร พบว่า บุคลากรมีระดับความคิดเห็นในลักษณะวัฒนธรรมองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย พบว่า

ลำดับ 1 องค์กรมีการทำงานเป็นกลุ่ม (Team) บุคลากรภายในองค์กรมีระดับความคิดเห็น อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62

ลำดับ 2 องค์กรได้กำหนดกฎ ระเบียบ ข้อบังคับภายในหน่วยงานมีความเหมาะสม บุคลากร ภายในองค์กรมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53

ลำดับ 3 องค์กรได้กำหนดระบบการติดต่อสื่อสารที่เหมาะสม บุคลากรภายในองค์กรมีระดับ ความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53

ลำดับ 4 องค์กรมีการประสานงาน และร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร บุคลากร ภายในองค์กรมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50

ลำดับ 5 องค์กรสนับสนุนพนักงาน และพนักงานได้รับความช่วยเหลือจากผู้บริหารอยู่เสมอ บุคลากรภายในองค์กรมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50

ลำดับ 6 องค์กรให้ท่านมีอิสระทางความคิด และการปฏิบัติงาน บุคลากรภายในองค์กรมี ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46

ลำดับ 7 องค์กรรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง บุคลากรภายในองค์กรมีระดับความคิดเห็นอยู่ ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45

ลำดับ 8 องค์กรมีการแสวงหาโอกาส และให้พนักงานทดลองงานใหม่ ๆ อยู่เสมอ บุคลากร ภายในองค์กรมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.43

ลำดับ 9 องค์กรได้กำหนดแนวทาง และความคาดหวังกับผลปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน บุคลากรภายในองค์กรมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.39

ลำดับ 10 องค์กรได้กำหนดการให้รางวัล เมื่อปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ บุคลากร ภายในองค์กรมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.27