

การศึกษาเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การของธุรกิจ
ประกันชีวิตไทย อเมริกา และญี่ปุ่น

A COMPARATIVE STUDY OF ORGANIZATIONAL CULTURE OF
THAI , AMERICAN AND JAPANESE INSURANCE BUSINESS



นางสาวสายทอง โนชัย

MISS SAITHONG NOCHAI

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

กลุ่มวิชาองค์การและการจัดการ

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีปทุม

พ.ศ. 2544

ISBN.974-655-048-9

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม

A COMPARATIVE STUDY OF ORGANIZATIONAL CULTURE OF
THAI , AMERICAN AND JAPANESE INSURANCE BUSINESS

MISS SAITHONG NOCHAI

ACC NO...T 107173.....

DATE RECEIVED...๕ 2 ๑. ๑. 254๐.....

CALL NO.



A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILMENT
OF THE REQUIREMENTS FOR THE MASTER
DEGREE OF BUSINESS ADMINISTRATION

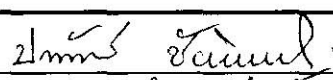
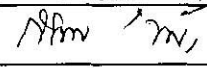
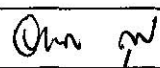
GRADUATE SCHOOL
SRIPATUM UNIVERSITY

ISBN 974-655-048-9

2001

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม
ใบรับรองวิทยานิพนธ์

หัวข้อการศึกษา การศึกษาเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การธุรกิจประกันชีวิตไทย อเมริกา และญี่ปุ่น
A COMPARATIVE STUDY OF ORGANIZATIONAL CULTURE OF THAI , AMERICAN AND JAPANESE INSURANCE BUSINESS
นักศึกษา นางสาวสายทอง โนชัย รหัส 420115
หลักสูตร บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต กลุ่มวิชาการและการจัดการ
คณะ บัณฑิตวิทยาลัย
อาจารย์ที่ปรึกษา ดร.อมร ถุงสุวรรณ

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์	ลายมือชื่อ
ดร.ประพันธ์ ชัยกิจอุราใจ	 ประธาน
รองศาสตราจารย์ ดร.กึ่งพร ทองใบ	 กรรมการ
ดร.อมร ถุงสุวรรณ	 กรรมการ

ผลการประเมิน..... S

วัน/เดือน/ปี ที่สอบ 4/10/2544 เวลา 14.00 น.

สถานที่สอบ มหาวิทยาลัยศรีปทุม

บัณฑิตวิทยาลัยศรีปทุมแล้ว

(ศาสตราจารย์ ดร.อันวช วิสุทพันธ์)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ 4 เดือน ต.ต. พ.ศ. 44

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การศึกษาเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การธุรกิจประกันชีวิต ไทย อเมริกา และญี่ปุ่น
นักศึกษา	นางสาวสายทอง โนชัย
อาจารย์ที่ปรึกษา	ดร.อมร อุดสุวรรณ
ระดับการศึกษา	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต กลุ่มวิชาองค์การและการจัดการ
คณะวิชา	บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์การธุรกิจประกันชีวิตไทย อเมริกา และญี่ปุ่น และเพื่อศึกษาเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การธุรกิจประกันชีวิตไทย อเมริกา และญี่ปุ่น กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มีจำนวน 302 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 67.9 มีอายุอยู่ระหว่างอายุไม่เกิน 30 ปี มีระยะเวลาปฏิบัติงานไม่ถึง 3 ปี มีตำแหน่งงานระดับพนักงานระดับปฏิบัติการ มีการศึกษาระดับปริญญาตรี

การวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าร้อยละและแจกแจงความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ วิเคราะห์ค่าสถิติความแปรปรวนแบบทางเดียว

ผลการวิจัยพบว่า ค่าเฉลี่ยรวมระดับการปฏิบัติของวัฒนธรรมองค์การทุกๆ ด้านเท่ากับ 3.36 อยู่ในระดับปานกลางถึงค่อนข้างมาก โดยมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดในด้านลักษณะที่เป็นความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร มีค่าเท่ากับ 4.15 อยู่ในระดับมาก รองมาเป็นด้านการคิดริเริ่มส่วนบุคคลของพนักงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติต่ำที่สุด คือแบบแผนการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.04 อยู่ในระดับปานกลาง

ส่วนความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์การธุรกิจประกันชีวิตไทย อเมริกา และญี่ปุ่น พบว่า ทั้ง 3 องค์กร มีส่วนที่แตกต่างกันอยู่ 7 ด้าน คือ ด้านการคิดริเริ่มส่วนบุคคลของพนักงาน, การยอมรับเรื่องความเสี่ยงของพนักงาน, การกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กร, ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของพนักงาน การควบคุมองค์กร, ระบบให้รางวัลขององค์กร และแบบแผนการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ส่วนอีก 3 ด้าน คือ ลักษณะที่เป็นความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร, การยอมรับต่อความขัดแย้งขององค์กร และการสนับสนุนในเรื่องการบริหารขององค์กร ไม่แตกต่างกันทั้ง 3 องค์กร อย่างมีนัยสำคัญที่ 0.05

Thesis Title A comparative study of Organizational Culture of Thai , American and Japanese insurance business

Student Miss Saithong Nochai

Thesis Advisor Dr. Amorn Thongsuwan

Level of study Master of business administration

Faculty Graduate school . Sripatum University

Year 2001

Abstract

The objectives of this study were to a comparative study of organizational culture of Thai , American and Japanese insurance business. The questionnaires were administered to collect the data from 302 persons. Sixty-seven of them were female age not more than 30 years with bachelor of degree in education. Their position in the level of staff and have worked with the organization for less than 3 years. Descriptive and inferential statistics of frequency , percentage , means , standard deviation and one way – ANOVA

The research shows that the total average of organizational culture in every action level in 3.36 which is medium up to high. The highest average is 4.15 , next is individual initiative average of this factor is 3.58 and the lowest average is 3.04 in the communication patterns.

There are 7 differences of three insurance business organization about organizational culture of insurance business with are individual initiative , risk tolerance , direction , integration , control , reward system and communication patterns. The other 3 factors identity , conflict tolerance and management support not different correlated statistically significant at 0.05

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี เพราะผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจาก ดร.อมร ฤงสุวรรณ ซึ่งได้รับเป็นอาจารย์ที่ปรึกษา และได้กรุณาให้คำแนะนำทางด้านวิชาการและช่วยเหลือในการตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง รวมทั้งกราบขอบพระคุณอาจารย์รัชนิพร พุคยาภรณ์ พุกมะมาน อธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีปทุมที่ได้กรุณาให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนในด้านการศึกษาเป็นอย่างยิ่ง

ในการรวบรวมข้อมูลผู้วิจัย ได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจากผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ในการให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ และกรอกแบบสอบถามจากพนักงานทุกระดับ ตำแหน่งทั้ง 3 องค์กร ตลอดจนผู้เกี่ยวข้องทุกท่านที่ได้ให้ข้อเสนอแนะเพื่อใช้ประกอบเป็นแนวทางการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ ผู้วิจัยขอขอบคุณไว้ ณ โอกาสนี้

สารบัญ

บทคัดย่อภาษาไทย

บทคัดย่อภาษาอังกฤษ

กิตติกรรมประกาศ

1. บทนำ

- ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา 1
- วัตถุประสงค์ของการศึกษา 2
- สมมติฐานของการศึกษา 2
- กรอบแนวความคิดที่ใช้ในการศึกษา 3
- ขอบเขตการศึกษา 4
- ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ 4
- นิยามศัพท์ 4

2. แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- แนวความคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ 6
- ที่มาของวัฒนธรรมองค์การ 8
- ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ 12
- ระดับการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การ 17
- ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ 17
- การจัดการเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ 20
- ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง 20

3. วิธีการดำเนินการวิจัย

- การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 25
- เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา 26
- การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา 27
- วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล 28
- การวิเคราะห์ข้อมูล 28

4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

- ลักษณะข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม 29
- ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การในการปฏิบัติการ 33

สารบัญ (ต่อ)

- เปรียบเทียบความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์การธุรกิจประกันชีวิตไทย อเมริกา และญี่ปุ่น	42
- ผลการสัมภาษณ์	45
5. สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ	
- สรุปผลการศึกษา	49
- การอภิปรายผล	51
- ข้อเสนอแนะ	54
บรรณานุกรม	55
ภาคผนวก	
ประวัติผู้วิจัย	

สารบัญตาราง

ตารางที่ 1 แสดงจำนวน และร้อยละของข้อมูลเกี่ยวกับเพศ ของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละองค์การ	29
ตารางที่ 2 แสดงจำนวน และร้อยละของข้อมูลเกี่ยวกับระดับอายุ ของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละองค์การ	30
ตารางที่ 3 แสดงจำนวน และร้อยละของข้อมูลเกี่ยวกับระยะเวลาการปฏิบัติงาน ของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละองค์การ	30
ตารางที่ 4 แสดงจำนวน และร้อยละของข้อมูลเกี่ยวกับระดับตำแหน่ง ของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละองค์การ	31
ตารางที่ 5 แสดงจำนวน และร้อยละของข้อมูลเกี่ยวกับระดับการศึกษา ของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละองค์การ	32
ตารางที่ 6 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ของธุรกิจประกันชีวิตไทย อเมริกา และญี่ปุ่น	33
ตารางที่ 6 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ของธุรกิจประกันชีวิตไทย อเมริกา และญี่ปุ่น (ต่อ)	34
ตารางที่ 6 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ของธุรกิจประกันชีวิตไทย อเมริกา และญี่ปุ่น (ต่อ)	35
ตารางที่ 7 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวัฒนธรรมองค์การประเด็นต่าง ๆ	42

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

วัฒนธรรมองค์การมีความสำคัญต่อองค์การ ประการแรกเป็นปัจจัยเกื้อหนุนหรือเครื่องมือในการบริหารการควบคุมซึ่งมีผลผลิตขององค์การ ประการที่ 2 ใช้เป็นรากฐานการเข้าใจองค์การช่วยอธิบายเหตุผลที่สมาชิกยึดถือปฏิบัติและพฤติกรรมต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่สมาชิกองค์การรับรู้ ประการที่ 3 ก่อให้เกิดเอกลักษณ์ขององค์การที่สมาชิกรับรู้ยึดถือร่วมกัน และเป็นการกำหนดบทบาทขององค์การให้แตกต่างจากองค์การอื่น ๆ ประการที่ 4 วัฒนธรรมองค์การมีผลต่อการบริหารในด้านต่าง ๆ เช่น การออกแบบขององค์การ การพัฒนาองค์การ และการจูงใจ เป็นต้น (คาร์ณี ปฐมโยธิน , 2541 : 2-3)

วัฒนธรรมองค์การ นั้นมีส่วนอย่างมากที่จะทำให้องค์การ แข็งแรงหรืออ่อนแอก็ได้ ซึ่งก็ต้องขึ้นอยู่กับผู้บริหาร ให้ความเข้าใจในระดับไหน และบุคลากรในองค์การ มีความซาบซึ้ง มีความเชื่อในค่านิยมขององค์การมากน้อยแค่ไหน และจะปฏิบัติตามวิถีทาง ความมุ่งหมาย ขององค์การอย่างไร ซึ่งก็หมายรวมไปถึงความเคารพต่อสถาบัน ให้เกียรติในงานพิธีต่าง ๆ นับถือ และศรัทธาวิบุรุษขององค์การ รัก และชื่นชม สัญลักษณ์ โลโก้ ขององค์การอย่างจริงจัง ซึ่งถ้าองค์การใดมีบุคลากรที่ว่ามีมากเท่าใดก็ย่อมที่จะสร้างความเจริญและแข็งแกร่งให้กับองค์การมากเท่านั้น แต่ถ้าองค์การใดหาบุคลากรที่ว่ามีไม่ได้เลยก็จะต้องรีบปรับปรุง และฟื้นฟูวัฒนธรรมกันอย่างหนัก เพราะถ้าไม่เช่นนั้นอาจจะต้องปิดตัวเองในไม่ช้า (ไกรฤทธิ บุญเกียรติ, 2537 : 4) วัฒนธรรมมีอิทธิพลโดยตรงต่อการควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงาน การจัดระเบียบองค์การ การตัดสินใจของผู้บริหาร และความผูกพันต่อองค์การ เนื่องจาก ความผูกพันต่อองค์การทำให้พนักงานในองค์การยินดีที่จะทุ่มเทกำลังกายและความจงรักภักดีต่อองค์การ (Kanter, 1986, p.499)

จากที่ได้กล่าวมาทั้งหมดข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจและทำความเข้าใจในเรื่องวัฒนธรรมองค์การของพนักงานภายในองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์การธุรกิจเอกชนซึ่งมีระดับการแข่งขันของธุรกิจสูง จำเป็นต้องมีการพัฒนาองค์การเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ ให้องค์การสามารถอยู่รอดและเติบโตได้ โดยในงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยให้ความสนใจขององค์การเอกชนในธุรกิจประกันชีวิต ซึ่งเป็นธุรกิจที่สำคัญในการเอื้ออำนวยประโยชน์ให้กับประชาชนและประเทศในด้านเศรษฐกิจได้อย่างมาก เนื่องจาก ธุรกิจประกันชีวิตเป็นธุรกิจที่เกี่ยวข้องเชื่อมโยงไปถึงส่วน ใต้ส่วน เสียของประชาชนหม่มาก โดยเป็นธุรกิจที่ทำการรับประกันความเสี่ยง หรือธุรกิจซึ่งถือได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งของการประกอบธุรกิจประจำวันในปัจจุบัน และจากสภาพการแข่งขันทางธุรกิจที่มีอยู่สูงมากในปัจจุบัน กลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจประกันชีวิต มีความพยายามที่จะพัฒนาให้

การบริหารกิจการประกันชีวิตเป็นไปอย่างมีระบบและเข้าขั้นมาตรฐานสากล เพื่อเป็นการประกันภาพลักษณ์ของธุรกิจประกันชีวิตไทยให้ดีขึ้น สร้างความเชื่อถือจากประชาชน ตลอดจนเป็นการช่วยรัฐบาลในการตรวจสอบการทำงานของบริษัทประกันชีวิต

ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจจะทำการศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์กร โดยทำการศึกษาวรรณกรรมองค์กร ของพนักงานในองค์กรธุรกิจประกันชีวิตว่าจะเป็นไปได้ในลักษณะใด เพื่อนำผลที่ได้จากการศึกษาไปใช้ในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการบริหารงานขององค์กรให้สอดคล้องกับบุคลากรในองค์กร ตามสถานการณ์และเวลาที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งนำไปใช้เป็นความรู้พื้นฐานในการพิจารณาเลือกในเทคนิค วิธีการหรือกลยุทธ์ต่าง ๆ ในเรื่องการพัฒนาองค์กรให้เหมาะสมสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ต่อไป นอกจากนี้ผู้วิจัยยังศึกษาเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรขององค์กรธุรกิจประกันชีวิตที่เป็นของคนไทย และองค์กรในธุรกิจเดียวกันที่เป็นสาขาจากต่างประเทศ และในที่นี่ให้ความสนใจบริษัทที่เป็นสาขาโดยมีบริษัทแม่อยู่ที่ประเทศอเมริกา และญี่ปุ่น ซึ่งเป็นตัวแทนทางวัฒนธรรมสังคมโลกตะวันตก และตะวันออกที่เด่นชัด โดยมีความเชื่อว่า ลักษณะวัฒนธรรมพื้นฐานทางสังคมของคนที่มีเชื้อชาติแตกต่างกัน น่าจะส่งผลให้พนักงานภายในองค์กรมีการรับวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์กรธุรกิจประกันชีวิตไทย อเมริกา ญี่ปุ่น
2. เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานองค์กรธุรกิจประกันชีวิตไทย อเมริกา และญี่ปุ่น

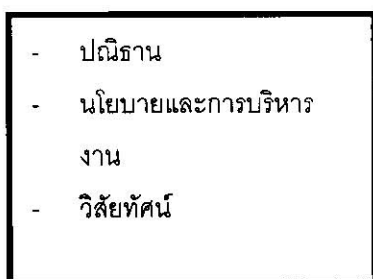
สมมติฐาน

1. ธุรกิจประกันชีวิตไทย อเมริกา และญี่ปุ่น มีวัฒนธรรมองค์กรในประเด็นการริเริ่มส่วนบุคคลของพนักงานแตกต่างกัน
2. ธุรกิจประกันชีวิตไทย อเมริกา และญี่ปุ่น มีวัฒนธรรมองค์กรในประเด็นการยอมรับความเสี่ยงของพนักงานแตกต่างกัน
3. ธุรกิจประกันชีวิตไทย อเมริกา และญี่ปุ่น มีวัฒนธรรมองค์กรในประเด็นการกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กรแตกต่างกัน
4. ธุรกิจประกันชีวิตไทย อเมริกา และญี่ปุ่น มีวัฒนธรรมองค์กรในประเด็นความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของพนักงานแตกต่างกัน

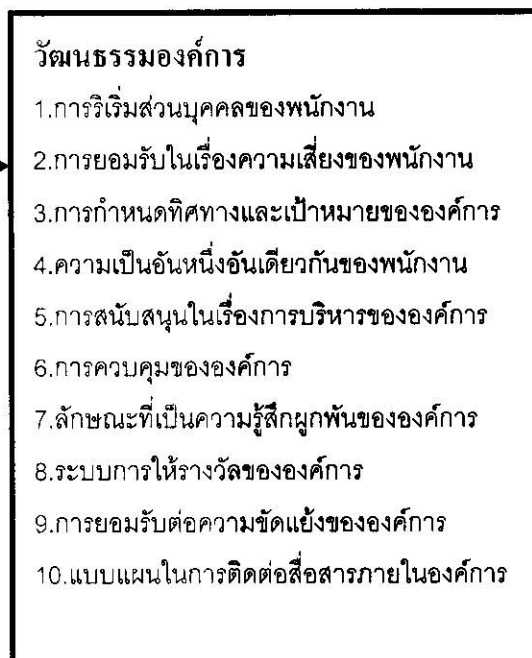
5. ธุรกิจประกันชีวิตไทย อเมริกา และญี่ปุ่น มีวัฒนธรรมองค์การในประเด็นการสนับสนุนในเรื่องการบริหารแตกต่างกัน
6. ธุรกิจประกันชีวิตไทย อเมริกา และญี่ปุ่น มีวัฒนธรรมองค์การในประเด็นการควบคุมขององค์การแตกต่างกัน
7. ธุรกิจประกันชีวิตไทย อเมริกา และญี่ปุ่น มีวัฒนธรรมองค์การในประเด็นความรู้สึกรู้สึกผูกพันขององค์การแตกต่างกัน
8. ธุรกิจประกันชีวิตไทย อเมริกา และญี่ปุ่น มีวัฒนธรรมองค์การในประเด็นระบบการให้รางวัลขององค์การแตกต่างกัน
9. ธุรกิจประกันชีวิตไทย อเมริกา และญี่ปุ่น มีวัฒนธรรมองค์การในประเด็นการยอมรับต่อความขัดแย้งขององค์การแตกต่างกัน
10. ธุรกิจประกันชีวิตไทย อเมริกา และญี่ปุ่น มีวัฒนธรรมองค์การในประเด็นการแบบแผนการติดต่อสื่อสารภายในองค์การแตกต่างกัน

กรอบแนวคิดในการศึกษา

ตัวแปรอิสระ



ตัวแปรตาม



ขอบเขตการศึกษา

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ เพื่อศึกษาเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การ โดยในการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานในบริษัทประกันชีวิตไทย จำนวน 1 แห่ง อเมริกาจำนวน 1 แห่ง และญี่ปุ่นจำนวน 1 แห่ง รวมทั้งหมด 302 คน

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อเสนอผลการศึกษาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการตัดสินใจของผู้บริหารเพื่อวางกลยุทธ์การบริหารธุรกิจประกันชีวิต
2. เพื่อเป็นแนวทางในห้วงการอื่น ๆ ในภาคธุรกิจเอกชนได้ใช้ในการวิเคราะห์หาแนวทางการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การที่สอดคล้องเหมาะสมกับลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่มีอยู่ต่อไป
3. เพื่อเป็นการขยายความรู้ทางวิชาการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องวัฒนธรรมองค์การ ตลอดจนเป็นแนวทางเพื่อศึกษาค้นคว้าในเรื่องดังกล่าวต่อไป

คำนิยามศัพท์ที่ใช้ในการศึกษา

1. การศึกษาเปรียบเทียบวัฒนธรรม หมายถึง ศึกษาเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การของพนักงานองค์การธุรกิจประกันชีวิตไทย อเมริกา และญี่ปุ่น
2. วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) หมายถึง แบบแผนการประพฤติปฏิบัติร่วมกันของคนในองค์การ ซึ่งรวมถึงค่านิยม ความคิด ความเชื่ออันส่งผลต่อการแสดงออกของคนในองค์การ โดยค่านิยม ความคิด ความเชื่อเหล่านั้นเป็นผลมาจากการเรียนรู้และพัฒนาในอดีต และถ่ายทอดมายังสมาชิกรุ่นใหม่ เพื่อให้นำไปใช้เป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติต่อไป
 - การริเริ่มส่วนบุคคลของพนักงาน หมายถึง ระดับของความรับผิดชอบเสรีภาพและความเป็นอิสระในการทำงานของบุคลากรในองค์การ
 - การยอมรับในเรื่องความเสี่ยงของพนักงาน หมายถึง ระดับที่พนักงานสามารถที่จะกล้าแสดงออก การคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ นวัตกรรม การเปลี่ยนแปลงแสวงหาความเสี่ยงและกล้าเสี่ยงในการตัดสินใจ
 - การกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์การ หมายถึง ระดับที่องค์การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและคาดหวังผลงานที่จะได้รับ

- ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของพนักงาน หมายถึง ระดับของการให้ความร่วมมือในการทำงานของบุคลากร ระดับที่หน่วยงานในองค์กรได้รับการกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม การประสานและร่วมมือกันในการทำงาน
 - การสนับสนุนในเรื่องการบริหารขององค์กร หมายถึง ระดับที่ผู้บริหารได้จัดเตรียมให้มีการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน การให้ความช่วยเหลือและการสนับสนุนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหาร
 - การควบคุมขององค์กร หมายถึง การใช้ กฎ ระเบียบและระดับของการควบคุมบังคับบัญชาโดยตรง เพื่อใช้ในการดูแลและควบคุมการทำงานของพนักงาน
 - ลักษณะที่เป็นความรู้สึกรักผูกพันขององค์กร หมายถึง การแสดงเอกลักษณ์ขององค์กรเป็นตัวแทนขององค์กร มีความภาคภูมิใจในตำแหน่งงาน
 - ระบบการให้รางวัลขององค์กร หมายถึง การเพิ่มเงินเดือน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งโดยอาศัยเกณฑ์จากการประเมินผล การปฏิบัติงานของพนักงานอย่างเป็นธรรมโดยไม่คำนึงถึงระบบอาวุโส และระบบอุปถัมภ์
 - การยอมรับต่อความขัดแย้งขององค์กร หมายถึง ระดับที่ผู้บริหารยอมรับให้เกิดความขัดแย้งและวิพากษ์วิจารณ์อย่างเปิดเผยได้ในองค์กร
 - แบบแผนในการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่เน้นการติดต่อสื่อสารตามสายการบังคับบัญชาและอำนาจหน้าที่ เป็นการสื่อสารแบบเป็นทางการ
3. องค์กรธุรกิจประกันชีวิต หมายถึง องค์กรที่ทำหน้าที่เป็นหลักประกันแก่บุคคลโดยสัญญาว่าเขาจะไม่ต้องรับความเดือดร้อนจากภัยที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งก่อให้เกิดความสูญเสียหรือเสียหายแก่ชีวิตและทรัพย์สินของเขา โดยฝ่ายผู้ให้หลักประกันจะจ่ายเงินชดเชยให้ตามจำนวนและเงื่อนไขที่ตกลงกันได้
- องค์กรธุรกิจประกันชีวิตไทย หมายถึง องค์กรธุรกิจประกันชีวิตที่มีเจ้าของหรือผู้ถือหุ้นเป็นคนไทยเท่านั้น
 - องค์กรธุรกิจประกันชีวิตอเมริกัน หมายถึง องค์กรธุรกิจประกันชีวิตที่เป็นสาขาจากต่างประเทศ โดยมีสำนักงานใหญ่อยู่ในประเทศอเมริกา
 - องค์กรธุรกิจประกันชีวิตญี่ปุ่น หมายถึง องค์กรธุรกิจประกันชีวิตที่เป็นสาขาจากต่างประเทศ โดยมีสำนักงานใหญ่อยู่ในประเทศญี่ปุ่น
 - พนักงาน หมายถึง พนักงานที่ทำงานเต็มเวลาทุกระดับตำแหน่งขององค์กรธุรกิจประกันชีวิตไทย อเมริกัน และญี่ปุ่น

บทที่ 2

แนวคิดทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง การศึกษาเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การระหว่างธุรกิจประกันชีวิตไทย อเมริกา และญี่ปุ่น ผู้ศึกษาได้รวบรวมแนวความคิดทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา มาเป็นแนวทางในการศึกษา โดยแบ่งเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แนวความคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

- ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ
- ที่มาของวัฒนธรรมองค์การ
- ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ
- ระดับการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การ
- ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ
- การจัดการเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

ส่วนที่ 2. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- ผลงานวิจัยในประเทศ
- ผลงานวิจัยต่างประเทศ

แนวความคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การไว้ ได้แก่

ไกรฤทธิ บุญเกียรติ (2530 : 1) ให้ความหมายไว้ว่า “วัฒนธรรมองค์การหมายถึงธรรมเนียมหรือประเพณีที่ปฏิบัติถ่ายทอดกันมาโดยลำดับในองค์การหรือบริษัท แต่เป็นส่วนหนึ่งที่ไม่ได้เกี่ยวกับหน้าที่ และตำแหน่งโดยตรง เช่นบรรยากาศในการประชุมสำคัญ ข้อพิจารณาหลักในการเลื่อนขั้นพนักงานสำคัญ เป็นต้น พูดังๆ ก็คล้ายกับว่า นโยบายขององค์การที่ไม่ได้เขียนไว้แต่เป็นที่รู้กันอยู่ในหมู่ผู้บริหารขององค์การนั่นเอง”

ประชุม โปธิกุล (2531 : 45) ให้ความหมายไว้ว่า “วัฒนธรรมองค์การ เป็นวิถีทางในการทำงานภายในองค์การ (The way things are done around here)”

จงดี เดชาสกุลสม (2533 : 1) ให้ความหมายไว้ว่า “วัฒนธรรมองค์การหมายถึงแบบแผนของความเชื่อและความคาดหวังที่สมาชิกในองค์การนั้นมีร่วมกันซึ่งยึดถือเป็นแบบอย่างของการประพฤติปฏิบัติงานของบุคคลและกลุ่มบุคคลในองค์การ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์เป้าหมาย ปรัชญาและนโยบายในการดำเนินงานขององค์การนั้น”

สมยศ นาวิการ (2533 : 92) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การคือ ค่านิยม ความเชื่อความเข้าใจ และบรรทัดฐานร่วมกันของบรรดาสมาชิกภายในองค์การ วัฒนธรรมองค์การจะเป็นบรรทัดฐานที่ไม่เป็นทางการและไม่เป็นลายลักษณ์อักษรที่ผูกสมาชิกขององค์การเข้าด้วยกันและสามารถวิเคราะห์วัฒนธรรมภายใต้ 2 ระดับองค์การด้วยกัน คือ

1. ระดับพื้นผิว คือวัตถุที่มองเห็นได้ ที่รวมทั้งลักษณะของเครื่องแต่งกาย เรื่องราวสัญลักษณ์ งานพิธีขององค์การ และวางผังสำนักงาน
2. ระดับที่ลึกกว่า คือค่านิยมและบรรทัดฐานที่ควบคุมพฤติกรรม ค่านิยมไม่สามารถมองเห็นได้โดยตรง ค่านิยมสามารถแปลความหมายได้จากเรื่องเล่า ภาษาและสัญลักษณ์ที่เป็นตัวแทนของมัน ค่านิยมเหล่านี้จะถูกยึดถือโดยสมาชิกขององค์การที่เข้าใจความสำคัญของมันร่วมกัน

สิทธิโชค วรานุสันติกุล (2534 : 4) ได้ให้ทัศนะว่า “วัฒนธรรมองค์การเป็นแบบแผนของคติฐานเบื้องต้น (Basic Assumptions) ซึ่งถูกสร้างขึ้นมา ค้นพบขึ้นมา พัฒนาขึ้นมาโดยกลุ่มคนกลุ่มหนึ่ง เมื่อกลุ่มนั้นต้องเผชิญกับปัญหาในการปรับตัวกับสิ่งแวดล้อมภายนอก และปัญหาการเข้ากันได้ภายในของกลุ่ม แบบแผนนี้จะได้รับการถ่ายทอดไปยังคนรุ่นหลังหรือสมาชิกรุ่นใหม่ต่อไป เพื่อให้เขาได้แนวทางที่ถูกต้องในการรับรู้ การคิด และความรู้สึกที่ตอบสนองต่อปัญหาดังกล่าว”

กรีซ สืบสนธิ (2537 : 10) ให้ความหมายไว้ว่า “วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง วิถีชีวิต การใช้ชีวิตและความเป็นอยู่ของกลุ่ม ซึ่งอยู่ในสภาวะการมีสื่อสารระบบเปิด คือมีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างสมาชิกกลุ่ม มีการเรียนรู้รับข่าวสารจากภายนอกองค์การ ดังนั้น วิถีชีวิตจึงมีการเปลี่ยนแปลงปรับตัวไปได้เพื่อความอยู่รอดขององค์การ”

Schein (1983 : 13 - 14) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่าเป็นลักษณะและวิธีการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของส่วนรวมภายใต้สภาวะแวดล้อมที่กำหนดให้ซึ่งลักษณะและวิถีทางการดำเนินงานดังกล่าวนี้ผู้ก่อตั้งองค์การหรือผู้นำในองค์การเป็นผู้กำหนดและรวบรวมขึ้นเป็นมาตรฐานหรือแบบแผนทางพฤติกรรมของสมาชิกด้วยวิธีการบังคับหรือโฆษณาชวนเชื่อให้ทุกคนยึดถือปฏิบัติโดยทั่วๆ ไป

Schein มองวัฒนธรรมองค์กรว่าเป็นแบบแผนหรือข้อสมมติฐานการกระทำเบื้องต้นที่สมาชิกในองค์กรได้ร่วมกันคิดค้น สังสมและพัฒนาขึ้น โดยมีผู้นำหรือผู้ก่อตั้งองค์กรเป็นแกนนำในการกำหนด ทั้งนี้แบบแผนพฤติกรรมนั้นได้รับการรวบรวมขึ้นมาจากประสบการณ์และผ่านกระบวนการเรียนรู้ขององค์กร โดยส่วนรวมเพื่อต่อสู้ และเผชิญกับปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร รวมทั้งกระบวนการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรด้วย นอกจากนี้แบบแผนการทำงานนั้นจะต้องเหมาะสมสอดคล้องกับพฤติกรรมของสมาชิกทุกคนในองค์กรด้วย เพื่อให้สมาชิกได้สามารถถ่ายทอดให้สมาชิกรุ่นใหม่ๆ ขององค์กรได้อย่างถูกต้อง เพื่อให้เกิดความคิด การรับรู้และรู้สึกถึงการกระทำ และการแสดงออกที่เหมาะสมในขณะที่ทำงานในองค์กรนั้นๆ

Sathe (1985 : 10) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรว่า “เป็นแบบแผนของความเชื่อ ค่านิยม ความคิดประจำตัวของพนักงานซึ่งมีอยู่ร่วมกันในองค์กรที่ตนเองทำงานอยู่มีต่อสิ่งรอบตัว ทั้งในและนอกองค์กร แบบแผนนี้เกิดจากการเรียนรู้มาจากเพื่อนร่วมงานว่าสิ่งใดถูก สิ่งใดผิด ควรทำหรือไม่ควรทำอย่างไร”

Putti และ Chia - Chan (1990 : XIV) ให้คำจำกัดความของวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า “วัฒนธรรมองค์กรหมายถึง การมีส่วนร่วมของความรู้สึก ความเข้าใจ ความคาดหวังในรูปแบบ การกระทำต่อกันซึ่งทำให้รู้สึกถึงชีวิต และความเป็นมนุษย์ในองค์กรซึ่งมีประสบการณ์ร่วมกันมาเป็นเวลานาน”

Robbins (2001 : 49) ได้กล่าวว่า “วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) หมายถึง ระบบของความหมายร่วมกันที่เกิดจากสมาชิกขององค์กร ทำให้สามารถแยกความแตกต่างขององค์กรหนึ่งจากองค์กรอื่นๆ ได้”

จากความหมายที่นักวิชาการหลายๆ ท่านได้ให้ไว้ ผู้ศึกษาพอจะสรุปความหมายของวัฒนธรรมองค์กรได้ว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง แบบแผน การปฏิบัติที่มีการดำเนินมาในองค์กร ผ่านกระบวนการการเรียนรู้ขององค์กร มีการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมขององค์กร จนกลายเป็นบรรทัดฐานร่วมกันของสมาชิกภายในองค์กร และจะมีการถ่ายทอดให้สมาชิกรุ่นใหม่ๆ ขององค์กร

ที่มาของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรอันเป็นระบบของความเชื่อและค่านิยมที่ก่อตัวและพัฒนาขึ้นภายในองค์กร และกลายมาเป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร (Shermerhom, 1993 : 425) แต่จะเป็นที่สังเกตว่าองค์กรที่แตกต่างกันมีวัฒนธรรมที่ต่างกัน Jones (1995 : 178 - 179) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรพัฒนามาจากองค์ประกอบหลายประการด้วยกัน ได้แก่ คนอันรวมไปถึง

บุคลิกลักษณะของคนซึ่งปฏิบัติงานในองค์การ จริยศาสตร์ในองค์การ ทรัพย์สินต่างๆ ในองค์การ และโครงสร้างขององค์การ การเกิดปฏิสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้งหลายนี้ ทำให้องค์การซึ่งแตกต่างกันมีวัฒนธรรมองค์การต่างกัน และส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การในเวลาต่อมาได้ด้วย

Greenberg (1993 : 314) กล่าวถึงที่มาของวัฒนธรรมองค์การไว้ว่า บุคคลในองค์การหรือในแผนกหลักๆ ขององค์การมีทัศนคติพื้นฐาน ค่านิยม และความคาดหวังร่วมกันหรือไปในแนวทางเดียวกัน นั่นเป็นเพราะองค์ประกอบหลายประการ เป็นตัวสร้างให้เกิดวัฒนธรรมองค์การ

ประการที่ 1 วัฒนธรรมองค์การอาจถูกสืบต่อกันมาอย่างน้อยช่วงเวลาหนึ่ง จนกลายเป็นบรรทัดฐานของบริษัท นั่นคือบุคลากรขององค์การจะมีบุคลิกภาพ ค่านิยมแข็งแกร่งและภาพลักษณ์ขององค์การที่ชัดเจนและถ่ายทอดให้แก่พนักงานใหม่ ผลที่ตามมาก็คือ สิ่งทั้งหมดเหล่านั้นจะกลายมาเป็นสิ่งที่ยอมรับในองค์การและเป็นบรรทัดฐานขององค์การต่อไป

ประการที่ 2 สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การมีส่วนช่วยพัฒนาให้เกิดวัฒนธรรมองค์การ

ประการที่ 3 การปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มภายในองค์การ ก่อให้เกิดการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ

ฉะนั้นตามที่นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงที่มาของวัฒนธรรมองค์การไว้ ผู้วิจัยได้สรุปได้ว่า การเกิดวัฒนธรรมองค์การขึ้นมาได้ ต้องประกอบด้วยองค์ประกอบหลายประการ นับแต่เริ่มก่อตั้งขึ้นเป็นองค์การ ได้แก่ คนซึ่งปฏิบัติหน้าที่ในองค์การเป็นบุคลากรซึ่งมีความสำคัญต่อองค์การ โครงสร้างการแบ่งหน่วยงานอันก่อให้เกิดกลุ่ม ทั้งกลุ่มที่เป็นทางการและกลุ่มไม่เป็นทางการ การปฏิสัมพันธ์ทั้งภายในกลุ่ม ภายนอกกลุ่ม และการปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ ทั้งหมดนี้ก่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์การและส่งผลให้เกิดการพัฒนาของวัฒนธรรมองค์การต่อไป

ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมนั้น เป็นสิ่งจำเป็นมากในการบริหาร และการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ขององค์การ ความหลากหลายของวัฒนธรรมซึ่งมีทั้งวัฒนธรรมหลัก และวัฒนธรรมย่อย ที่มีความแตกต่างกันออกไปมากมายก่อให้เกิดปัญหาในการบริหารองค์การอย่างมาก ซึ่งสิ่งเหล่านี้ เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์การที่เกิดมาจากวัฒนธรรมในสังคมแต่ละสังคม เพื่อศึกษาว่าเหตุใดวัฒนธรรมของแต่ละกลุ่มชนหรือแต่ละสังคมจึงมีความแตกต่างกัน และแตกต่างกันอย่างไร โดยจะต้องพยายามทำความเข้าใจในเรื่องเกี่ยวกับความต้องการพื้นฐานต่าง ๆ รวมทั้งความเป็นมาของวัฒนธรรมในกลุ่มชนต่าง ๆ ในสังคมเพื่อที่จะได้บริหารและพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งการบริหารหรือการพัฒนาที่ขาดการคำนึงถึงเรื่องความแตกต่าง

ทางวัฒนธรรมของสังคมไป ทำให้การบริหารหรือการพัฒนาไม่สามารถดำเนินการไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากข้างต้น จึงทำให้ผู้วิจัยที่ความสนใจเกี่ยวกับการศึกษาวัฒนธรรมของสังคม ในระดับต่าง ๆ ซึ่งเป็นแหล่งกำเนิดวัฒนธรรมที่สำคัญแหล่งหนึ่ง อันเนื่องมาจากค่านิยม ความเชื่อ ความคิด บรรทัดฐานในการประพฤติปฏิบัติตัวของบุคคลเหล่านั้นถือกำเนิด และถูกส่งสอนมาจนเติบโตใหญ่ขึ้น และเนื่องจากวัฒนธรรมของประเทศหนึ่ง ๆ สามารถส่งผลกระทบ และเป็นแหล่งกำเนิดวัฒนธรรม องค์การแหล่งหนึ่งได้ เรียกว่าเป็นวัฒนธรรมของสังคมระดับชาติ ดังนั้น การศึกษาทำความเข้าใจ ความแตกต่างทางวัฒนธรรมในสังคมของชนชาติต่าง ๆ เพื่อสามารถดำเนินการพัฒนาการบริหาร ภายในองค์การได้อย่างเหมาะสม จึงเป็นเรื่องที่อยู่ในความสนใจของนักวิชาการโดยทั่วไปอย่างมาก รวมทั้งผู้วิจัยเองด้วย นักวิชาการโดยมากเลือกทำความเข้าใจและศึกษาความแตกต่างของคน 2 ชนชาติหลักซึ่งเป็นที่ยอมรับกันว่า ประสบความสำเร็จอย่างในการบริหารและพัฒนาเศรษฐกิจของตนเอง ได้แก่ ประเทศสหรัฐอเมริกา และประเทศญี่ปุ่น ซึ่งเหตุผลสำคัญประการหนึ่งที่ มักมีผู้ให้ความสนใจศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างในด้านต่าง ๆ ของทั้ง 2 ประเทศดังกล่าว อาจเนื่องมาจากทั้ง 2 ประเทศเป็นประเทศมหาอำนาจที่ยิ่งใหญ่ที่อยู่คนละซีกโลก และต่างก็มีลักษณะการปกครอง สังคม ประเพณี ค่านิยม ความเชื่อและวิถีการดำรงชีวิตของผู้คนซึ่งแตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัด ในขณะเดียวกันทั้ง 2 ประเทศกลับสามารถสร้างกลยุทธ์การบริหารที่เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพสังคมวัฒนธรรมของชนชาติตนเองในการวิเคราะห์ลักษณะวัฒนธรรมสังคม อันส่งผลต่อลักษณะวัฒนธรรม ภายในองค์การของคนทั้ง 2 ประเทศรวมทั้งประเทศไทย เพื่อเป็นการเปรียบเทียบให้เข้าใจถึงที่มา ของการสร้างลักษณะวัฒนธรรมภายในองค์การของคนชนชาติดังกล่าว

1. วัฒนธรรมในสังคมอเมริกาที่มีต่อการสร้างลักษณะวัฒนธรรมองค์การ

ในสหรัฐอเมริกาเป็นที่ยอมรับว่าการบริหารที่ยากที่สุด คือการบริการมนุษย์ โดยเมื่อเปรียบเทียบกับ การบริหารทรัพยากร หรือการบริหารปัจจัยในการดำเนินกิจการอื่น ๆ เช่น การบริหารการเงิน การบริหารเครื่องจักร อุปกรณ์ อาคารและที่ดินรวมทั้งข่าวสารการบริหารแล้ว นับว่าเป็นเรื่องง่ายกว่า มากเมื่อเปรียบเทียบกับการบริหารคน ผู้บริหารในยุคปัจจุบันในอเมริกาจึงยอมรับว่า เขาไม่มีสิทธิ์ที่จะควบคุมความสามารถและทัศนคติของพนักงานได้ จึงต้องใช้ระบบเปิดในการบริหาร คือให้สิทธิเสรีภาพพนักงานมาก โดยยอมรับว่าพนักงานแต่ละคนเป็นระบบมนุษย์ที่ซับซ้อน ยากที่เข้าใจและ ต้องใช้วิธีปรับตัว เกรงใจต่อรอง ชักชวนและประนีประนอมกับพนักงาน (นิคย์ สัมมาพันธ์, 2526) อย่างไรก็ตามแม้ว่าอเมริกาจะมีปัญหาทางด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์อยู่บ้าง แต่ก็นับว่าเป็นประเทศที่มีความเจริญก้าวหน้าอย่างยิ่งใหญ่มากที่สุดประเทศหนึ่ง หลักการบริหาร เทคนิคการบริหารและ เทคโนโลยีต่าง ๆ ของอเมริกาได้ถูกนำไปใช้ในประเทศต่าง ๆ หลายประเทศ โดยเห็นว่าเป็นหลัก

การบริหารที่จะนำมาซึ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหาร ซึ่งสาเหตุสำคัญที่ทำให้อเมริกามีหลักการบริหารดังกล่าวได้ก็เพราะ เป็นหลักการที่สอดคล้องกับลักษณะความเป็นประชาธิปไตยของสังคมอเมริกา รวมทั้งทัศนคติและค่านิยมในการทำงานอื่น ๆ อีกด้วย

2. วัฒนธรรมในสังคมญี่ปุ่นที่มีต่อการสร้างลักษณะวัฒนธรรมองค์การ

ในกรณีของญี่ปุ่นนั้น ปรากฏว่ามีการเปลี่ยนแปลงพัฒนาไปในทางเศรษฐกิจอุตสาหกรรมอย่างรวดเร็วมาก กล่าวคือ ญี่ปุ่นสามารถเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำรงชีวิตและการทำงานของตนเองได้ อย่างหน้ามือเป็นหลังมือทีเดียว หลังจากที่เคยปิดประเทศและเคยแพ้สงครามโลกครั้งที่ 2 มากอย่างยับเยิน กลับกลายมาเป็นประเทศมหาอำนาจทางเศรษฐกิจเพียงไม่ถึง 40 ปี หลังจากเซ็นสัญญาสงบศึก ทั้งนี้เพราะญี่ปุ่นมีรูปแบบของการยอมรับ ปฏิบัติตามอย่างเข้มงวดในสังคม และได้พัฒนารูปแบบดังกล่าวมาใช้ให้เป็นประโยชน์ในทางการบริหารและการผลิตนั่นเอง สำหรับในกรณีของอเมริกานั้นจะมีรากฐานทัศนคติที่เป็นแบบประชาธิปไตย และความรับผิดชอบของผู้บริหารซึ่งแตกต่างไปจากของญี่ปุ่น ซึ่งถ้าหากพิจารณาโดยดั่งแท้แล้วจะเห็นได้ว่า หลักการบริหารและเทคนิคต่าง ๆ ของทั้งสองประเทศนั้นจะตั้งอยู่บนพื้นฐานของลักษณะค่านิยม และทัศนคติของประชาชนในประเทศเป็นสำคัญในสังคมญี่ปุ่นการอยู่ในกลุ่มถือเป็นเรื่องสำคัญที่สุด หากไม่มีกลุ่มก็หมายความว่า บุคคล ๆ นั้นแทบไม่มีความสำคัญอะไรเลย ดังนั้นคนแต่ละคนจะอุทิศตนไปกับกลุ่มโดยไม่คำนึงถึงตนเอง และสิ่งที่แสดงให้เห็นค่านิยมนี้อย่างชัดเจน คือในการลงโทษจะพบว่า การลงโทษที่รุนแรงที่สุดในสังคมญี่ปุ่น คือ วิธีการขจัดออกจากกลุ่ม และในการทำงานมีระบบการปกครองแบบอาวุโส เหมือนพ่อปกครองลูก พนักงานระดับล่างจะเรียนรู้การจับตามองการทำงานของผู้อาวุโสที่ทำงานมาก่อน ผู้อาวุโส คือผู้มีอำนาจเหนือกว่า นอกจากนี้สังคมญี่ปุ่นยังต้องการความเป็นเอกฉันท์ ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันและการรักษาภาพลักษณ์ของการปรองดองกันอย่างชัดเจน

3. วัฒนธรรมในสังคมไทยมีต่อการสร้างลักษณะวัฒนธรรมองค์การ

สำหรับในประเทศไทยแล้ว กลับปรากฏว่า หลักการบริหารต่าง ๆ ของเราเป็นสิ่งที่ได้ลอกเลียนแบบมาจากประเทศอื่น ๆ โดยเฉพาะจากอเมริกา โดยขาดความคำนึงถึงความสอดคล้องเหมาะสมในด้านลักษณะสังคมและวัฒนธรรม ตลอดจนค่านิยมและทัศนคติของประชาชนที่ขัดเกลาหลักการบริหารที่ได้หยิบยืมมาใช้ การบริหารของไทยจึงมักจะประสบกับความยุ่งยากตลอดมา และไม่สามารถพัฒนาประเทศไปได้เท่าที่ควร ซึ่ง ดาเนียล วิท (Daniel Wit, 1968 อ้างถึงใน ไพบูลย์ ช่างเรียน , 2532, น. 54) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการบริหารของไทยว่า การรับใช้การปฏิบัติตามและการเคารพต่อผู้มีอำนาจเหนือตนของบุคคลแต่ละคนของคนไทย ทำให้ระบบการบริหารหรือการทำงานของไทยกลับกลายเป็นลักษณะของบุคคลที่มุ่งจะทำงานเอาใจเจ้านายมากกว่าจะสนใจในเรื่องประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ เฮาเซอร์ (Hauder, 1959 อ้างถึงใน ไพบูลย์ ช่างเรียน , 2532, น. 54) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการบริหารของไทยว่า การรับใช้การปฏิบัติตามและการเคารพต่อผู้มีอำนาจเหนือตนของบุคคลแต่ละคนของคนไทย ทำให้ระบบการบริหารหรือการทำงานของไทยกลับกลายเป็นลักษณะของบุคคลที่มุ่งจะทำงานเอาใจเจ้านายมากกว่าจะสนใจในเรื่องประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ เฮาเซอร์ (Hauder, 1959 อ้างถึงใน ไพบูลย์ ช่างเรียน , 2532, น. 54) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการบริหารของไทยว่า การรับใช้การปฏิบัติตามและการเคารพต่อผู้มีอำนาจเหนือตนของบุคคลแต่ละคนของคนไทย ทำให้ระบบการบริหารหรือการทำงานของไทยกลับกลายเป็นลักษณะของบุคคลที่มุ่งจะทำงานเอาใจเจ้านายมากกว่าจะสนใจในเรื่องประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ เฮาเซอร์ (Hauder, 1959 อ้างถึงใน ไพบูลย์ ช่างเรียน , 2532, น. 54) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการบริหารของไทยว่า การรับใช้การปฏิบัติตามและการเคารพต่อผู้มีอำนาจเหนือตนของบุคคลแต่ละคนของคนไทย ทำให้ระบบการบริหารหรือการทำงานของไทยกลับกลายเป็นลักษณะของบุคคลที่มุ่งจะทำงานเอาใจเจ้านายมากกว่าจะสนใจในเรื่องประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและการปฏิบัติงาน

เรียน, 2532, น. 54) ยังได้กล่าวอีกว่า โครงสร้างที่หลวมของสังคม ได้ก่อให้เกิดปรากฏการณ์ทางการบริหารอย่างหนึ่งขึ้นมาในสังคมไทย คือ การแข่งขันกันอย่างมากในการพยายามที่จะขึ้นสู่ตำแหน่งสูงสุดในการบริหาร ทั้งในภาคเอกชนและภาครัฐบาลซึ่งให้ความสำคัญกับบุคคลมากกว่าเป้าหมายขององค์กร และในระดับปฏิบัติงานเอง ก็มักจะขาดวินัยและความรับผิดชอบและลักษณะเกี่ยวกับความซื่อสัตย์ ก็มักจะเป็นลักษณะที่มุ่งไปในทางส่วนตัวของบุคคล ครอบครัว ต่อกลุ่มเพื่อน มากกว่าจะเป็นความซื่อสัตย์ที่มีต่อองค์กรหรือส่วนรวม เหล่านี้ย่อมชี้ให้เห็นว่า สังคมไทยไม่สามารถที่จะนำเอาหลักการบริหารมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพได้ หากไม่มีการพิจารณาถึงลักษณะทางสังคม และวัฒนธรรมของคนที่สุดคดลอง หรือเอื้ออำนวยต่อการบริหารในลักษณะดังกล่าว ทั้งนี้เพราะในสังคมไทยยังมีระบบความผูกพันกับเครือญาติที่ยังมีอำนาจตลอดจนมีลักษณะของปัจเจกชนนิยมอยู่สูง นั่นคือมีลักษณะโครงสร้างที่หลวม นั่นเอง ลักษณะต่าง ๆ ทางด้านวัฒนธรรมเหล่านี้ได้เป็นสิ่งปิดกั้นอย่างแข็งแรงต่อการบริหารแบบใหม่ที่น่ามาใช้ เพราะมันเป็นประสพการณ์อันยาวนานที่คนในสังคมได้รับมาและสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ได้กลายเป็นอุปสรรคสำคัญอย่างมากต่อการเปลี่ยนแปลง

ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร

อมเรศ ศิลาอ่อน (2528 : 95) กล่าวว่า องค์กรที่ไม่มีวัฒนธรรมหรือมี แต่วัฒนธรรมมีความอ่อนแอ มักจะมีปัญหาในด้านความสามัคคี พฤติกรรมกระจัดกระจายไม่มีทิศทางมักมีความตึงเครียดในกลุ่มคนต่างๆ โดยเฉพาะพนักงานต่างระดับ พนักงานมักไม่ค่อยมีปัญหาในการปฏิบัติงาน ถ้าทุกคนรู้ว่าใครควรจะทำอะไร เมื่อไหร่ จะเห็นได้ชัดว่าวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งและเด่นชัดในองค์กรหนึ่ง ๆ พนักงานมักจะทำงานด้วยความมั่นใจ ด้วยความสบายใจ ด้วยความเต็มใจ เพราะฉะนั้นประสิทธิภาพก็จะดีกว่ากัน

ไกรฤทธิ บุญเกียรติ (2530 : 4) ให้บทสรุปที่ทำให้เห็นถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า “วัฒนธรรมองค์กรเป็นเครื่องมือพัฒนาองค์กรควบคู่กับแผนพัฒนาองค์กรซึ่งให้แนวทางด้านที่ ชั่ง ตวง วัด ได้ เช่น ยอดขาย หรือสถิติการเจริญเติบโต เป็นข้อพิจารณาแรกๆ ในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยราบรื่น และมีสัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ระยะยาวขององค์กร เป็นสิ่งที่ต้องทำควบคู่กัน ไปด้วยกับแผนพัฒนาองค์กร วัฒนธรรมองค์กรเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญอย่างหนึ่งขององค์กรที่มองไม่เห็น เป็นอาวุธลับที่เกือบจะไม่ต้องลงทุนเพิ่ม เมื่อผู้บริหารสามารถหยิบขึ้นมาเป็นข้อต่อสู้กับคู่แข่งในเชิงธุรกิจได้อย่างสำคัญ

ไพบูลย์ ช่างเรียน (2532 : 41 - 47) ได้แสดงทัศนะถึงลักษณะของผลกระทบทางด้านวัฒนธรรมที่มีต่อการบริหาร ซึ่งสามารถแยกพิจารณาได้ใน 4 ลักษณะด้วยกัน คือ

1. ผลกระทบของวัฒนธรรมในด้านความคิดในการบริหาร

ผลกระทบของวัฒนธรรมในด้านที่เกี่ยวกับความคิดในการบริหารนี้ เป็นการพิจารณาวัฒนธรรมในด้านต่างๆ ที่จะเข้ามาเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อความคิด และการตัดสินใจในทางการบริหาร ซึ่งอาจจะเป็นวัฒนธรรมที่เกี่ยวกับความเชื่อ ค่านิยม ขนบธรรมเนียมประเพณี หรืออื่นๆ ก็แล้วแต่ สิ่งเหล่านี้เข้ามามีผลต่อความคิดในการตัดสินใจในทางการบริหารอยู่ไม่น้อย ซึ่งนักบริหารในระยะหลังๆ นี้ได้ชี้ให้เห็นแล้วว่า การบริหารก็คือกระบวนการตัดสินใจ (Decision - making Process) คือมองการปฏิบัติงานของคนทุกคนในองค์กรว่าเป็นเรื่องของการตัดสินใจในการเลือกวิธีปฏิบัติ ซึ่งมีอยู่หลายวิธีและที่คนเลือกตัดสินใจทางใดทางหนึ่งนั้น ก็เนื่องมาจากอิทธิพลบางสิ่งบางอย่างที่มีอยู่ต่อการตัดสินใจนั้น นักบริหารในกลุ่มนี้จะเห็นว่า การตัดสินใจแบ่งได้เป็น 2 ประเภท โดยจะเป็นประเภทใดนั้นก็ขึ้นอยู่กับอิทธิพลที่มีอยู่เหนือการตัดสินใจนั้นๆ ซึ่งอาจแยกพิจารณาได้ดังนี้

1.1 การตัดสินใจตามข้อเท็จจริง (Factual Judgement) การตัดสินใจประเภทนี้ ตั้งอยู่บนรากฐานข้อเท็จจริง (Factual Premises) กล่าวคือ เป็นการตัดสินใจที่ขึ้นอยู่กับตัวเลขข้อมูลที่แน่นอน และถูกบังคับโดยกฎระเบียบ วิธีการปฏิบัติงาน หรือเทคนิคที่ได้รับอบรมมาก่อน ตลอดจนขึ้นอยู่กับลักษณะของเครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ เช่น การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ หรือบุคลากรทางด้านเทคนิคต่างๆ หรือในกรณีการพิมพ์จดหมายของเสมียนก็จะต้องพิมพ์ตามแบบฟอร์มที่กำหนดไว้ หรือการทำบัญชีก็ต้องทำตามหลักการหรือวิธีการทำบัญชีที่ได้รับการอบรมมาก่อน รวมทั้งงานที่เกี่ยวข้องกับการคำนวณที่ใช้เครื่องมือ เครื่องคำนวณ ตัวเลข เป็นต้น ซึ่งในการตัดสินใจประเภทนี้ ถ้าหากมีการกำหนดรายละเอียดในเรื่องกฎเกณฑ์ในการปฏิบัติ ตลอดจนเทคนิคต่างๆ มากขึ้นเท่าใด ก็ย่อมจะจำกัดโอกาสในการเลือกวิธีมากขึ้นเท่านั้น นอกจากนี้ก็ยังมีข้อจำกัดในเรื่องกรอบต่างๆ ที่องค์กรกำหนดขึ้น เพราะการจัดองค์กรนั้นย่อมเป็นการกำหนดโดยองค์กรนี้ ย่อมจำกัดการตัดสินใจของคนให้อยู่ในกรอบของบทบาทหรืออำนาจหน้าที่ที่ตนมีอยู่

1.2 การตัดสินใจที่ขึ้นอยู่กับค่านิยม (Value Judgement) เป็นการตัดสินใจที่นอกเหนือไปจากการตัดสินใจประเภทแรก กล่าวคือในทางปฏิบัตินั้น แม้ว่าจะมีการกำหนดของบทบาทอำนาจหน้าที่แล้วก็ตาม แต่ในการตัดสินใจของบุคคลนั้นก็อาจถูกเปลี่ยนแปลงไปได้โดยอิทธิพลของสิ่งอื่นๆ เช่น ความเกรงใจ ความสัมพันธ์ในฐานะที่เป็นญาติหรือเป็นเพื่อนกัน เป็นต้น ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องของวัฒนธรรม การตัดสินใจในประเภทหลังนี้ จึงเป็นการเลือกวิธีปฏิบัติหรือการตัดสินใจ

โดยอาศัยเหตุผลอื่นที่ไม่ได้กำหนดกฎเกณฑ์ไว้ในองค์การ แต่จะอยู่ที่ค่านิยมและความคิดเห็นส่วนตัวของผู้นั้นด้วย

2. ผลกระทบของวัฒนธรรมในด้านการประพฤติปฏิบัติและพฤติกรรมในการบริหาร

วัฒนธรรมนอกจากจะมีอิทธิพลต่อความคิดความเชื่อถือแล้ว ยังมีอิทธิพลต่อการประพฤติปฏิบัติของคนอีกด้วย นั่นก็คือ ความแตกต่างของวัฒนธรรมทั้งที่มองเห็นและมองไม่เห็นที่มีผลทำให้เกิดความแตกต่างในพฤติกรรม การประพฤติปฏิบัติในการบริหาร ทั้งนี้เพราะการบริหารเป็นการแสดงออกอย่างหนึ่งของคนในวัฒนธรรมหนึ่งๆ ซึ่งโดยปกติคนเราจะไม่รู้สึกรู้สีกตัวในการแสดงออกซึ่งวัฒนธรรมของตน เพราะได้รับอิทธิพลตั้งแต่เกิด จึงเห็นเป็นเรื่องธรรมดาและเราก็ไม่เคยที่จะถามตัวเองว่า ทำไมเราต้องปฏิบัติอย่างนั้นอย่างนี้ จนกว่าเราจะเห็นคนที่มีวัฒนธรรมไม่เหมือนวัฒนธรรมของเรา ซึ่งเขาจะประพฤติปฏิบัติไปอีกแบบหนึ่ง เราจึงได้คิดว่าเราทำหรือประพฤติปฏิบัติไม่เหมือนเขา นั่นก็แสดงให้เห็นว่า การที่เราจะคิด ตัดสินใจ ประพฤติปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งนั้น มักจะอยู่ใต้อิทธิพลของวัฒนธรรมของตน เช่น การปฏิบัติของผู้ได้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา ผู้มีอำนาจกับผู้ไม่มีอำนาจ ผู้ที่ทำหน้าที่เป็นหัวหน้างานกับลูกน้อง ฯลฯ เป็นต้น มักจะเป็นไปในลักษณะที่สัมพันธ์สอดคล้องกับวัฒนธรรมของตน ในสังคมที่ระบบอาวุโสยังมีอิทธิพลอยู่ หรือมีความสงสารเกรงอกเกรงใจจะเป็นเหตุให้การตัดสินใจและการประพฤติปฏิบัติที่กระทำไปไม่สอดคล้องกับเหตุผลทางการบริหาร เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีการอบรมสั่งสอนจากพ่อ แม่ ครู และที่ได้รับมาจากแหล่งอื่นๆ ในสังคม ซึ่งสิ่งต่างๆ ที่เราได้รับการถ่ายทอดมาโดยไม่รู้สึกรู้สีกตัวเหล่านี้ จะมีอิทธิพลต่อการประพฤติปฏิบัติในลักษณะต่างๆ เช่น การเคารพเชื่อฟังผู้ใหญ่ ความเป็นระเบียบเรียบร้อย การแสดงความคิดเห็น เป็นต้น

ดังนั้น วัฒนธรรมนอกจากจะมีอิทธิพลต่อความคิดแล้ว วัฒนธรรมยังมีอิทธิพลต่อการประพฤติปฏิบัติอีกด้วย เพราะวัฒนธรรมและค่านิยมของคนในชาติหนึ่งๆ จะไม่เหมือนกัน การปฏิบัติตัวของคนทั้งต่อผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือแม้กระทั่งกับคนอื่นก็ไม่เหมือนกัน จะมีการประพฤติปฏิบัติไปคนละลักษณะ แม้กระทั่งนิสัยและการประพฤติปฏิบัติในเรื่องคุณค่าของการทำงาน การช่วยตนเอง คุณค่าของเวลา คุณค่าของการศึกษา การช่วยเหลือผู้อื่นก็ไม่เหมือนกัน เป็นต้น สิ่งต่างๆ เหล่านี้จะปรากฏให้เห็นได้จากลักษณะการประพฤติปฏิบัติของบุคคลในสังคมและการบริหาร ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้ประพฤติปฏิบัติมักจะไม่รู้ตัวหรือไม่สังเกตเห็นนั่นเอง

3. ผลกระทบของวัฒนธรรมทางด้านระบบหรือโครงสร้างทางการบริหาร

นอกจากวัฒนธรรมจะมีอิทธิพลต่อความคิด การตัดสินใจ การประพฤติปฏิบัติของคนในการบริหารแล้ว วัฒนธรรมทั้งที่มองเห็นหรือมองไม่เห็นนี้ ยังมีผลทำให้เกิดความแตกต่างขึ้นในระบบการบริหาร ตลอดจนโครงสร้างการบริหาร ผลที่เกิดขึ้นก็คือ หลักหรือเทคนิคในการบริหาร

หรือการปกครอง ซึ่งถูกสร้างขึ้นในวัฒนธรรมหนึ่งอาจจะไม่เหมาะสมกับอีกวัฒนธรรมหนึ่ง และอาจต้องมีการเปลี่ยนแปลงไปหรือไม่ก็ถูกตัดแปลงไป เพื่อให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมนั้นๆ ทั้งๆ ที่รูปแบบและหลักการยังคงเหมือนของเดิมหรือในบางกรณีหลักการบริหารหรือทฤษฎีการบริหารนั้น อาจใช้ไม่ได้ผลเลยก็มี เป็นต้นว่า ในระบบการบริหารงานบุคคลซึ่งเป็นที่ยอมรับกันว่า ระบบคุณธรรม (ระบบการเลื่อนขั้นตามความรู้ ความสามารถ) หรือ Merit System เป็นหลักการที่ดีที่จะส่งเสริมให้คนทำงานโดยยึดความรู้ความสามารถ และเป็นหลักที่ให้ความยุติธรรมและความเสมอภาคกับคนในสังคมในโอกาสการเข้าทำงาน แต่เมื่อนำมาใช้กับในสังคมหนึ่งสังคมใดนั้นจะ ได้ผลมากน้อยเพียงใดก็ย่อมจะขึ้นอยู่กับอิทธิพลของวัฒนธรรมในสังคมนั้น ว่าจะส่งเสริมหลักการของระบบคุณธรรมหรือไม่เพียงใด เช่น ในสังคมที่มีความเกรงอกเกรงใจกัน มีการขอใช้อิทธิพลอำนาจอันเป็นการส่งเสริมระบบเกี่ยวกับอภิสิทธิ์ส่วนตัว เมื่อนำเอาระบบคุณธรรมซึ่งถือเอาความรู้ความสามารถของคนเป็นหลักมาใช้ในการคัดเลือกคนเข้าทำงาน ก็อาจจะใช้ไม่ได้ผลคือ อาจจะมีการรับเพราะบุคคลนั้นเป็นญาติ หรือผู้มีอำนาจฝากมา เป็นต้น

4. ผลกระทบของวัฒนธรรมทางด้านเครื่องมือเครื่องใช้และเทคโนโลยีทางการบริหาร

ลักษณะของเครื่องมือเครื่องใช้ ตลอดจนเทคโนโลยีต่างๆ ก็เป็นการแสดงออกอย่างหนึ่งของวัฒนธรรมในสังคมนมนุษย์ เพราะมนุษย์มีวัฒนธรรมและมีความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเอง นั่นก็คือ สังคมที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกันออกไปจะมีลักษณะของการใช้เครื่องมือเครื่องใช้ ตลอดจนเทคโนโลยีที่แตกต่างกันออกไป เครื่องมือหรือเทคโนโลยีที่ใช้ในสังคมหนึ่งอาจใช้ไม่ได้ผลในอีกสังคมหนึ่ง ทั้งนี้เพราะลักษณะของวัฒนธรรมทางความคิด ทางการปฏิบัติ ตลอดจนทางด้านโครงสร้างการบริหาร จะมีอิทธิพลต่อลักษณะของเครื่องมือเครื่องใช้ด้วยนั่นเอง เช่น ในสังคมที่มีลักษณะไปในทางอนุรักษนิยม หรือไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ก็อาจจะนิยมที่จะใช้เครื่องมือหรือเทคโนโลยีแบบดั้งเดิมที่ได้รับการเรียนรู้มาจากสังคม เป็นต้น หรือในบางกรณีที่วัฒนธรรมของสังคมนั้นเป็นไปในลักษณะที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ง่าย ก็อาจจะพัฒนาการใช้เครื่องมือเครื่องใช้ให้มีความก้าวหน้าขึ้นก็ได้ แต่ส่วนใหญ่แล้ววัฒนธรรมเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ยากมาก ดังนั้นวัฒนธรรมจึงมีอิทธิพลต่อลักษณะทางด้านเครื่องมือเครื่องใช้และเทคโนโลยีต่างๆ ด้วย เพราะผู้ที่ใช้เครื่องมือเครื่องใช้หรือพัฒนาเทคโนโลยีให้ก้าวหน้าก็คือคนนั่นเอง ซึ่งเขาเหล่านั้นย่อมจะมีวัฒนธรรมและค่านิยมตัวเขาอยู่ตลอดเวลา อันมีผลต่อความคิด การประพฤติปฏิบัติต่างๆ และแสดงออกมาในรูปแบบต่างๆ กัน

สิทธิโชค วรรณสันติกุล (2534 : 17) กล่าวว่าไว้ว่า วัฒนธรรมองค์การจะมีประสิทธิภาพในการควบคุมพฤติกรรมของพนักงานได้ ตัวอย่าง ได้แก่ ที่คณะศิลปศาสตร์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์นักศึกษาและอาจารย์ผู้มาใช้ตึกทุกคนจะเข้าแถวเข้าลิฟต์ แต่เมื่อเขาเหล่านั้นไปใช้ลิฟต์ที่ตึกคณะอื่นใน

มหาวิทยาลัย เขาก็ไม่เข้าแถวกัน ที่เป็นเช่นนี้เพราะว่าคณะศิลปศาสตร์มีการเข้าแถวเข้าลิฟต์เช่นนี้มาเป็นวัฒนธรรมประจำคณะ อีกตัวอย่างหนึ่งที่วัฒนธรรมองค์การในรูปของกฎเกณฑ์อย่างไม่เป็นทางการ (Informal Norms) ซึ่งพนักงานรู้อันเองโดยไม่ต้องประกาศ (Unspoken Rule) ที่พนักงานต้องทำตาม เพื่อให้ได้รับการยอมรับจากกลุ่ม คือ ในบริษัทบางแห่งพนักงานใหม่อาจจะไม่กล้ากลับบ้านทั้งที่เป็นเวลาเลิกงานแล้วก็ตาม ทั้งนี้เพราะว่าในบริษัทนี้ทุกคนทำงานกันจนเย็นจนค่ำ จากตัวอย่างนี้เอง แสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์การ สามารถจะควบคุมพฤติกรรมของพนักงาน ซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานได้

กรีซ สืบสนธิ (2537 : 8 - 9) ให้ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การไว้ว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่องค์การได้ปลูกฝัง สร้างค่านิยม เอกลักษณะ วีรบุรุษ ขนบธรรมเนียมประเพณี โดยผ่านฝ่ายวัฒนธรรม มีพลังที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ เป็นค่านักชี้แนะพฤติกรรมของคนอื่นเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดขององค์การ ช่วยให้บุคคลทำงานดีขึ้น วัฒนธรรมแข็งแกร่งคือกฎระเบียบไม่เป็นทางการที่บอกบุคลากรว่า เขาควรประพฤติ ปฏิบัติตนอย่างไรในเรื่องต่างๆ บุคลากรจะเสียเวลาในการตัดสินใจปฏิบัติในสถานการณ์ต่างๆ น้อยลง มีผลต่อการปฏิบัติงานทำให้บุคลากรทุ่มเททำงานมากขึ้นอีก 1 - 2 ชั่วโมงต่อวัน

วัฒนธรรมที่แข็งแกร่งทำให้ความรู้อีกเกี่ยวกับสิ่งที่ตนทำดีขึ้น มีแนวโน้มว่าจะทำงานนั้นหนักขึ้น เช่น อาจารย์ที่สอนอยู่ที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เขาจะรู้ตนเองว่าสังกัดอยู่กับมหาวิทยาลัยที่มีเอกลักษณ์เด่นเฉพาะตัว มีวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยแห่งนั้น

องค์การที่มีวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งจะช่วยลดอัตราการลาออกหรือการเข้ามาร่วมงานอย่างฉาบฉวยของพนักงานใหม่ได้ เพราะพนักงานใหม่มักขาดความซาบซึ้ง ความเข้าใจ วัฒนธรรมองค์การทำให้ยากที่จะปรับตัวให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การที่มีวัฒนธรรมแข็งแกร่งจะขจัดความไม่แน่ใจ ความไม่เข้าใจในสิ่งที่พนักงานใหม่ได้เห็น ได้ยิน ได้รับรู้ได้

การที่คนเข้าทำงานที่ใดเท่ากับเขาเลือกวิถีทางดำเนินชีวิต วัฒนธรรมในองค์การอาจทำให้เขาเป็นคนเฉื่อยชาหรือปราดเปรียว เป็นผู้จัดการที่ทรหด เป็นครูที่อดทน เป็นคนมีความรับผิดชอบ นิยมการรักษามิตรภาพ ทำงานเป็นทีมหรืออยู่ตัวคนเดียว เมื่อเวลาผ่านไปหลายๆ ปี เขาจะปรับเข้ากับวัฒนธรรมนั้น โดยไม่รู้ตัว

จากที่นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การไว้ ผู้วิจัยพอจะสรุปได้ถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การได้ว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่ปลูกฝังมาในองค์การมาเป็นเวลานาน จึงเป็นเหมือนสิ่งที่ใช้ควบคุมพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน เป็นทิศทาง เป็นเครื่องมือที่มองไม่เห็นของผู้บริหารที่ใช้ในการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ระดับการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การ

Kelly, Prince และ Ashforth (1991 : 450) กล่าวว่าไว้ว่าวัฒนธรรมองค์การสามารถวิเคราะห์ได้หลายระดับแตกต่างกัน แบ่งได้เป็น 3 ระดับ ดังนี้

1. สิ่งที่สามารถเห็นได้ ได้แก่ สิ่งแวดล้อมที่ถูกสร้างขึ้นในองค์การ สถาปัตยกรรม เทคโนโลยี เครื่องแบบของพนักงาน การจัดออฟฟิศ สิ่งที่ได้เห็นหรือได้ยิน รูปแบบของพฤติกรรม และเอกสารต่างๆ ที่ใช้ติดต่อกายในองค์การ
2. ค่านิยม เป็นสิ่งที่สังเกตเห็นโดยตรงได้ยาก แต่เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับสมาชิกในองค์การ และสมาชิกทุกคนจะรับรู้ถึงค่านิยมในองค์การ
3. สิ่งที่ไม่เห็นแต่เป็นที่ยอมรับ ได้แก่ ความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมในองค์การและมนุษยสัมพันธ์ในองค์การ

Shermerhorn และคณะ (1993 : 425) กล่าวว่าไว้ว่าระดับการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การมี 3 ระดับคือ ระดับที่ 1 เป็นระดับที่พอสังเกตได้ เป็นผลมาจากกิจกรรมที่มีการทำร่วมกัน เช่นงานเลี้ยง งานเฉลิมฉลอง พิธีการต่างๆ ซึ่งจะทำให้การทำงานเป็นกลุ่มประสบผลสำเร็จได้มากขึ้น เช่น บริษัท เครื่องสำอางค์ May Kay ใช้พิธีการและงานเลี้ยงสังสรรค์ เป็นส่วนหนึ่งในการจูงใจพนักงาน ให้มีแนวโน้มที่จะมุ่งมั่นทำงาน ถ้าหัวหน้าที่มีผลงานดีเด่นของพวกเขาเต็มใจแบ่งปันความสำเร็จเพื่อพวกเขาด้วย รวมทั้งการให้รางวัลแก่ผู้ที่ทำยอดขายได้ก็เป็นวิธีหนึ่งที่ใช้ได้ผล ระดับที่ 2 ระดับค่านิยมได้ถูกแบ่งกระจายไปทั้งองค์การ ขั้นตอนนี้เป็นตัวเชื่อมโยงบุคคลแต่ละบุคคลเข้าด้วยกัน ทำให้เกิดเป็นกลไกในการกระตุ้นที่มีประสิทธิภาพโดยมองกลุ่มในฐานะที่เป็นทั้งหมดขององค์การ ซึ่งสมาชิกขององค์การจะเป็นที่ยอมรับจากองค์การ ระดับที่ 3 เป็นการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การในระดับลึกซึ้ง ถือเป็นระดับฐานคติหรืออันเป็นผลมาจากการมีประสบการณ์ร่วมกันของสมาชิกในองค์การ ซึ่งค่อนข้างยากที่จะแยกรูปแบบความสัมพันธ์เหล่านี้ออกจากกันและเป็นตัวอธิบายว่าเหตุใดวัฒนธรรมจึงอยู่ในทุกๆ แง่มุมของชีวิตภายในองค์การ

ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ

ประชุม โปธิกุล (2531 : 45 - 46) ได้สรุปลักษณะเฉพาะของวัฒนธรรมองค์การ ได้แก่

1. อิสรภาพส่วนบุคคล (Individual Autonomy) เป็นระดับของความรับผิดชอบ ความมีเสรีภาพ และโอกาสในการแสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของปัจเจกบุคคลในองค์การที่ตนมีอยู่หรือกระทำอยู่

2. โครงสร้าง (Structure) เป็นระดับของการมีกฎเกณฑ์ ข้อบังคับและการนิเทศสั่งการซึ่งใช้เป็นการควบคุมดูแลพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ

3. สิ่งสนับสนุน (Support) ระดับความช่วยเหลือและการให้ความอบอุ่นในการทำงานของผู้บังคับบัญชาต่อลูกน้อง

4. เอกลักษณ์ (Identity) เป็นภาพรวมของสมาชิกในองค์การทั้งหมดมากกว่ากลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง หรือกลุ่มเชี่ยวชาญเฉพาะเรื่อง

5. รางวัลการปฏิบัติงาน (Performance - Reward) จำนวนรางวัลที่องค์การจัดสรรไว้ให้ (เงินเดือนเพิ่มขึ้น ความก้าวหน้าในอาชีพ) เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานการปฏิบัติงานของพนักงาน

6. ความอดทนในเรื่องความขัดแย้ง (Conflict Tolerance) ระดับความขัดแย้งระหว่างเพื่อนสมาชิกและระหว่างกลุ่ม และความเต็มใจที่จะเปิดเผยตนเองในเรื่องความแตกต่างของตน (หรือการแสดงออกถึงความต้องการหรือเจตจำนง)

7. ความอดทนในเรื่องของการเสี่ยง (Risk Tolerance) คือระดับที่สมาชิกในองค์การได้รับการส่งเสริมให้มีการแสดงออกในการคัดค้าน มีการใช้นวัตกรรม มีการเสี่ยง

Mainiero และ Thomley (1989 : 389 - 390) ได้บอกไว้ว่าลักษณะของวัฒนธรรมองค์การมี 5 ประการ คือ

1. สภาพแวดล้อมขององค์การ (Business Environment) เช่นลูกค้า เทคโนโลยีอิทธิพลทางการเมือง เป็นต้น

2. ค่านิยม (Values) เช่นความคิดความเชื่อ ทศนคติพื้นฐานเกี่ยวกับองค์การ

3. วีรบุรุษขององค์การ (Heroes) เป็นแบบจำลองบทบาทให้พนักงานปฏิบัติตาม

4. พิธีกรรม (The Rites and Rituals)

5. ช่วยวัฒนธรรม (The Cultural Network) ได้แก่ การสื่อสารในองค์การการถ่ายทอดอย่างไม่เป็นทางการ

Luthans (1992 : 563) ได้ให้ไว้ว่าลักษณะของวัฒนธรรมองค์การมี 6 ประการ ได้แก่

1. การสังเกตพฤติกรรม (Observed Behavioral) การใช้ภาษา, ศัพท์เฉพาะและพิธีกรรม

2. บรรทัดฐาน (Norm) มาตรฐานของพฤติกรรมโดยภาพรวมที่แสดงออกมาในการทำงาน

3. คุณค่าของอิทธิพล (Dominant Values)

4. ปรัชญา (Philosophy) มินโยบายสร้างความเชื่อขององค์การว่าควรดูแลลูกจ้าง หรือลูกค้า

5. กฎ ระเบียบ (Rule)

6. บรรยากาศขององค์การ (Organization Climate)

Robbins (2001 : 208) ได้กล่าวถึงลักษณะวัฒนธรรมองค์การ 10 ลักษณะ ได้แก่

1. การริเริ่มส่วนบุคคล (Individual Initiative) ได้แก่ ระดับของความรับผิดชอบ เสรีภาพ และความเป็นอิสระในการทำงานของบุคลากรในองค์การ
2. การยอมรับในเรื่องความเสี่ยง (Risk Tolerance) ได้แก่ ระดับที่พนักงานสามารถที่จะกล้าแสดงออก การคิดค้นสิ่งใหม่ๆ นวัตกรรม การเปลี่ยนแปลงแสวงหาความเสี่ยงและกล้าเสี่ยงในการตัดสินใจ
3. การกำหนดทิศทางขององค์การ (Direction) ได้แก่ ระดับที่องค์การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและคาดหวังผลงานที่จะได้รับ
4. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Integration) ได้แก่ ระดับของการให้ความร่วมมือในการทำงานของบุคลากร ระดับที่หน่วยงานในองค์การได้รับการกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมประสานและร่วมมือกันในการทำงาน
5. การสนับสนุนในเรื่องการบริหาร (Management Support) ได้แก่ระดับที่ผู้บริหารได้จัดเตรียมให้มีการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน การให้ความช่วยเหลือและการสนับสนุนแก่ผู้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหาร
6. การควบคุม (Control) ได้แก่ การใช้กฎ ระเบียบ และระดับของการควบคุมบังคับบัญชาโดยตรงเพื่อใช้ในการดูแลและควบคุมการทำงานของพนักงาน
7. ลักษณะที่เป็นเอกลักษณ์ (Identity) คือการแสดงเอกลักษณ์ขององค์การเป็นตัวแทนขององค์การ มีความภาคภูมิใจในตำแหน่งงาน
8. ระบบการให้รางวัล (Reward System) ได้แก่ การเพิ่มเงินเดือน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง โดยอาศัยเกณฑ์จากการประเมินผล การปฏิบัติงานของพนักงานอย่างเป็นธรรมโดยไม่คำนึงถึงระบบอาวุโส และระบบอุปถัมภ์
9. การยอมรับต่อความขัดแย้ง (Conflict Tolerance) คือระดับของจุดที่ยอมให้มีความขัดแย้งในระดับที่ทนได้ จะมีความขัดแย้งได้และวิพากษ์วิจารณ์อย่างเปิดเผย
10. แบบแผนของการติดต่อสื่อสาร (Communication Patterns) การติดต่อสื่อสารที่เน้นเฉพาะการติดต่อสื่อสารตามสายการบังคับบัญชาและอำนาจหน้าที่ เป็นการสื่อสารแบบเป็นทางการ

จากที่นักวิชาการหลายท่านได้ให้ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การได้หลายๆ ประการ ผู้วิจัยจะใช้ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ 10 ประการ ซึ่งเป็นแนวคิดของ Robbins เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาครั้งนี้ ซึ่งแนวคิดของ Robbins มีเนื้อหาครอบคลุมมากกว่านักวิชาการอื่น ๆ ที่ได้กล่าวมาข้างต้น

การจัดการเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

Wagner III และ Hollenbeck (1992 : 700 - 701) กล่าวว่าไว้ว่า วัฒนธรรมองค์การเติบโตจากองค์การที่เป็นทางการแต่สามารถมีอิทธิพลต่อองค์การที่เป็นทางการ โดยจัดรูปแบบ แนวทาง ความเข้าใจของพนักงานและมีผลต่อการกำหนดงานที่เป็นทางการ รวมถึงการจัดโครงสร้างในแนวทางอื่นๆ และบรรทัดฐานวัฒนธรรมขององค์การอื่น ได้แก่การบริหารงานการจัดการในองค์การ บรรทัดฐานในเรื่องวัฒนธรรมองค์การก่อให้เกิดการพัฒนางานอาชีพ และเป็นแรงจูงใจให้ทำงานหนัก ผลผลิตสูง มีอิทธิพลต่อการเลือกทางเดินของพนักงานในการทำงาน เช่น ในการบริหารซึ่งมีการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ลักษณะของพนักงานที่เป็นโปรเตสแตนต์ที่มีว่า การทำงานหนักคือหนทางของชีวิต เมื่อพนักงานได้นำความคิดนั้นมาใช้ในการทำงาน จึงทำให้ประสบความสำเร็จ ฉะนั้นโดยการสนับสนุนของพนักงานในเรื่องการจัดการวัฒนธรรมองค์การนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การและมีการเจริญรุดตามเร็วมาก

Shermerhorn และคณะ (1993 : 350) กล่าวถึงการจัดการเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การที่ว่า ในองค์การที่มีวัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง เป็นข้อได้เปรียบเหนือคู่แข่งองค์การอื่น ซึ่งในองค์การที่มีการรวมตัวกันอย่างหลวมๆ หน่วยต่างๆ แยกกันอยู่ พนักงานก็ดูเหมือนจะไม่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันแต่กลับเป็นองค์การที่มีวัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง นั่นเป็นเพราะผู้จัดการได้สนับสนุนวัฒนธรรมองค์การให้เกิดขึ้น ดำรงอยู่และเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางใหม่ๆ และปรับปรุงวิถีทางให้เข้ากันได้กับสถานการณ์ช่วงสำคัญๆ ขององค์การ แม้ต้องใช้เวลาในการสร้างและจัดการกับวัฒนธรรมองค์การแต่ก็ให้ผลประโยชน์ตอบแทนที่ยิ่งใหญ่ในระยะยาว

จากที่นักวิชาการได้กล่าวถึงการจัดการเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การไว้ ผู้ศึกษาพอสรุปได้ว่าการจัดการเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การจะส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การเป็นอย่างมาก สามารถนำองค์การไปสู่ความเจริญ ความสำเร็จ หรือเป็นองค์การที่มีวัฒนธรรมองค์การที่แข็งแกร่งได้ โดยผู้บริหารหรือผู้จัดการจะเป็นผู้ทำหน้าที่ในการจัดการ การสร้าง สนับสนุน ปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การให้เข้ากับสถานการณ์และสภาพแวดล้อม ในช่วงเวลาต่างๆ ที่องค์การดำเนินการอยู่

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องภายในประเทศ

ประนอม โฉมวิวัฒน์ และคณะ (1989 : 72 - 73) พบว่า นักบริหารชาวไทยควรจะต้องมีความสัมพันธ์ในการทำงานที่ดีกับเพื่อนร่วมงานทั้งในระดับที่สูงกว่าและในระดับอื่นๆ และควรที่จะต้องได้รับข้อมูลจากการทำงานที่สะท้อนกลับมาให้มากขึ้นกว่าเดิมด้วย แนวโน้มด้านลักษณะงาน

ของผู้บริหารไทยอาจมีส่วนสัมพันธ์กับวัฒนธรรมไทย จะเห็นได้ว่าผู้บริหารในระดับสูงในบริษัทของคนไทยจะมีลักษณะที่เป็นผู้ออกคำสั่ง (Directive) และเป็นเจ้านาย (Paternal) ซึ่งทำให้นักบริหารที่อยู่ในระดับที่ต่ำกว่าไม่ค่อยจะมีอำนาจและบทบาทในด้านการรับผิดชอบสำหรับงานในหน้าที่ของตนเท่าไรนัก

ไพศาล ไกรสิทธิ์ (2534 : 1 - 2) วิจัยเรื่องวัฒนธรรมการทำงานของคนไทย โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง 2 ประเภทคือ เอกสารสิ่งตีพิมพ์ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ 210 เรื่อง และคนไทยที่ประกอบอาชีพต่างๆ ในจังหวัดราชบุรี จำนวน 160 คน พบว่า

ความเชื่อเกี่ยวกับการทำงานของคนไทย ว่าการทำงานและการหาความสุขเป็นกิจกรรมที่สามารถทำร่วมกันได้ , การทำงานเพื่อการเปลี่ยนแปลงและเอาชนะสถานะแวดล้อมเป็นการกระทำที่เป็นไปได้ยาก , การสะสมทรัพย์สินอันหาได้จากการทำงานไม่ใช่สิ่งที่จำเป็นที่ควรต้องการทำ และค่านิยมเกี่ยวกับการทำงานของคนไทย พบว่า ต้องการงานที่ไม่ต้องใช้ความพยายามอย่างสม่ำเสมอ, ต้องการงานที่ไม่ต้องรับผิดชอบ , ต้องการงานที่ไม่ต้องเสี่ยง และ ต้องการงานที่มีอิสระสำหรับพฤติกรรมเกี่ยวกับการทำงานของคนไทย พบว่า ไม่มีการวางแผนในการทำงาน , มีสมรรถภาพในการที่จะทำงานคนเดียว , ไม่มีประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม , ไม่มีวินัยในการทำงาน

จากแนวความเชื่อ ค่านิยม และพฤติกรรมในการทำงานของคนไทยดังกล่าว จะพิจารณาได้ว่าเป็นลักษณะที่ไม่เอื้อประโยชน์ต่อการพัฒนาทั้งด้านตัวเองและส่วนรวม นับเป็นความเชื่อ ค่านิยม และพฤติกรรมที่ต้องได้รับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง มิฉะนั้นแล้วคนไทยและสังคมไทยย่อมไม่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการพัฒนาเศรษฐกิจและความเป็นอยู่ในสังคมได้ตรงกับ การเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบันและอนาคต

อัมพร วัจนขจรวุฒิศักดิ์ (2532 : 11) กล่าวว่า ในแง่ของทฤษฎีองค์การ การศึกษาในแนวนี้เท่ากับมองว่า วัฒนธรรมเป็นตัวแปรอิสระตัวหนึ่งที่อยู่ภายนอกองค์การ ซึ่งสมาชิกจะเป็นผู้นำเข้าสู่องค์การ โดยจะแสดงออกมาให้เห็นความแตกต่าง และความคล้ายคลึงของแต่ละบุคคลในส่วนที่เกี่ยวกับความเชื่อ ทักษะคิดและการกระทำ เช่น การศึกษาการบริหารแบบอเมริกันเปรียบเทียบกับแบบญี่ปุ่นหรือการศึกษาของ Ouchi ที่ว่าด้วยการบริหารเชิงผสมผสานแบบอเมริกันและญี่ปุ่นที่รู้จักกันในนามทฤษฎี Z

วรพจน์ สุทธิสัย (2536) วิจัยเรื่องวัฒนธรรมองค์การกับการบริหารงานตามฐานคติของดักลาส แมคเกรเกอร์ โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม คือ กลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานในองค์การที่ผู้บริหารมีฐานคติในการบริหารงานตามทฤษฎี X จำนวน 32 คน และกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานในองค์การที่ผู้บริหารมีฐานคติในการบริหารงานตามทฤษฎี Y จำนวน 32 คน พบว่าวัฒนธรรมองค์การขององค์

การที่ผู้บริหารมีฐานคติในการบริหารงานตามทฤษฎี Y เอื้อต่อการดำเนินงานขององค์กรมากกว่า วัฒนธรรมองค์กรขององค์กรที่ผู้บริหารมีฐานคติในการบริหารงานตามทฤษฎี X ในเรื่อง บรรยากาศองค์กร การเป็นผู้นำของหัวหน้างาน การเป็นผู้นำของกลุ่มเพื่อนร่วมงาน และผลของ พฤติกรรมการทำงาน และ วัฒนธรรมองค์กรขององค์กรที่ผู้บริหารมีฐานคติในการบริหารงานตาม ทฤษฎี Y เอื้อต่อการดำเนินงานขององค์กรมากกว่าวัฒนธรรมองค์กรขององค์กรที่ผู้บริหารมีฐาน คติในการบริหารงานตามทฤษฎี X ในเรื่องค่านิยมในการทำงานของพนักงาน ประสิทธิภาพในการดำเนิน งานขององค์กรและเรื่องราวเกี่ยวกับประวัติขององค์กรและบุคคลสำคัญที่มีผลต่อการดำเนินงาน ขององค์กร

อรดา ศุภทรัพย์ (2536) ศึกษาเรื่องวัฒนธรรมการทำงาน : เปรียบเทียบระหว่างข้าราชการ และลูกจ้าง โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มเปรียบเทียบกันคือ ข้าราชการและลูกจ้างธุรกิจเอกชนใน ระดับปฏิบัติการ ซึ่งมีใช้ผู้บริหารของหน่วยงานในกรุงเทพมหานคร จำนวนกลุ่มละ 100 คน รวมทั้ง สิ้น 200 คน ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมการทำงานโดยภาพรวมซึ่งได้แก่ความคิดความเชื่อ ค่านิยมและพฤติกรรมในการทำงานของข้าราชการและลูกจ้างธุรกิจเอกชนไม่แตกต่างกัน ซึ่งแยก ประเด็นสำคัญได้ ดังนี้ มีทัศนคติเกี่ยวกับความคิดความเชื่อในการทำงานว่า การทำงานเป็นกิจกรรมที่ มีความดีในตัวเอง การทำงานและการหาความสุขเป็นกิจกรรมที่สามารถทำร่วมกันได้ ไม่เชื่อว่าการ ทำงานเพื่อการเปลี่ยนแปลงและเอาชนะสถานะแวดล้อมเป็นการกระทำที่เป็นไปได้ยาก และเชื่อ ว่าการทำงานเพียงอย่างเดียวไม่ใช่ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ชีวิตการทำงานประสบความสำเร็จหรือล้ม เหลว มีทัศนคติเกี่ยวกับค่านิยมในการทำงานคือ ต้องการงานที่ไม่ต้องใช้ความพยายามอย่าง สม่าเสมอ ต้องการงานที่มีลักษณะความรับผิดชอบและความเสี่ยงอยู่ด้วยและต้องการงาน อิสระ มีทัศนคติเกี่ยวกับพฤติกรรมในการทำงานคือ มีการวางแผนในการทำงานมีสมรรถภาพในการ ทำงานคนเดียวและมีประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มและมีวินัยในการทำงาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างประเทศ

Singh (1989 : 35 - 41) ศึกษาพบว่า ผู้บริหารระดับสูงควรตรวจสอบวัฒนธรรมที่เกี่ยวกับการ จัดการของกลุ่มและองค์กร ก่อนที่จะมีการเปลี่ยนแปลงโดยการใช้นวัตกรรมในการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์

Tarter and Hoy (1988 : 17 – 24) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ในเรื่องเกี่ยวกับ ความไว้วางใจในการทำงานระหว่างผู้บริหารโรงเรียนและครู จำนวน 1,083 คน ในโรงเรียนมัธยม ศึกษาในรัฐนิวเจอร์ซีย์ สหรัฐอเมริกา พบว่า การส่งเสริมสุขภาพและความไว้วางใจกันเป็นสิ่งสำคัญ ของสภาพชีวิตความเป็นอยู่ภายในโรงเรียน สภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมสุขภาพ จะทำให้องค์กรมี

บรรยากาศที่นำไปสู่สัมพันธภาพของระบบสังคมและความสัมพันธ์ของสังคมภายในโรงเรียน จะนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารงาน

Salaman และ Butler (1990 : 183 - 191) ศึกษาพบว่า บางกรณีของการต่อต้านการเรียนรู้ในหมู่ผู้จัดการ เนื่องมาจากโครงสร้างภายในองค์กรที่พวกเขาอาศัยและทำงานอยู่สอนให้พวกเขาเป็น

Calori และ Sarnin (1991 : 49) ศึกษาพบว่าในการวัดค่านิยมที่สัมพันธ์กับงานจะต้องวัดสิ่งเหล่านี้ร่วมด้วย คือทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลง ความร่วมมือภายใน ความพึงพอใจต่อตนเองในงาน การสนับสนุนทางสังคม ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ความสัมพันธ์ส่วนบุคคลกับบริษัท การแข่งขันภายใน และมีส่วนเกี่ยวข้องของฝ่ายบุคคล

Wilmer (1993) ได้วิจัยเรื่องวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการให้ความยุติธรรมกับบุคลากรในองค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์กร กับยุทธวิธีในการให้รางวัลบุคลากรในองค์กรและศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรในด้านความยุติธรรมของการให้รางวัลในองค์กร ตัวอย่างที่ศึกษา เป็นบุคลากรในองค์กรอุตสาหกรรมจำนวน 222 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม ถามความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ยุทธวิธีการให้รางวัล และความคิดเห็นเกี่ยวกับความยุติธรรม ผลการวิจัยพบว่า ทุกองค์กรใช้ยุทธวิธีการให้รางวัลแบบทั่ว ๆ ไป และไม่มีผลมาจากวัฒนธรรมองค์กร ยุทธวิธีการให้รางวัลที่พบได้แก่ ใช้การพิจารณาจากคุณภาพงาน ความสามารถ ผลการปฏิบัติงานของรายบุคคลหรือรายกลุ่ม และพิจารณาจากหลักการสวัสดิการสังคม นอกจากนี้ยังพบว่า หากองค์กรให้ยุทธวิธีการให้รางวัลที่ตรงกับความคิดของบุคลากร บุคลากรจะมีความคิดเห็นว่ายุติธรรมสูง ผลการค้นพบนี้แสดงว่า การสื่อความหมายอย่างเป็นทางการ เรื่องเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบให้กับบุคลากรในองค์กรนั้นมีความสำคัญมาก ผลการวิจัยยังพบว่า ทิศทางของวัฒนธรรมองค์กรหรือการเน้นวัฒนธรรมขององค์กรนั้น มีอิทธิพลต่อบุคลากรมากกว่าวัฒนธรรมของแต่ละคนหรือวัฒนธรรมเดิมของบุคลากร

Constance (1995) ได้วิจัยเรื่องวัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิภาพการบริหารในวิทยาลัยชุมชนและห้างหุ้นส่วนต่าง ๆ มีจุดมุ่งหมายคือ เพื่อตรวจสอบวัฒนธรรมร่วมของหน่วยงานธุรกิจในฐานะ ฟรานซิสโก 3 แห่งและวัฒนธรรมองค์กรของวิทยาลัยชุมชน 3 วิทยาลัย เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรเหล่านี้กับประสิทธิภาพการบริหารงาน รูปแบบการวิจัยเป็นวิจัยเชิงสำรวจ ให้แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ แบบสอบถามมี 2 ฉบับ ฉบับแรกสอบถามความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์กร ฉบับที่สอบถามความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของหน่วยงาน กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม กำหนดไว้หน่วยงานละอย่างน้อย 9 คน เฉพาะวิทยาลัยชุมชน กำหนดให้เป็นนักเรียน 3 คน ครูผู้สอน 6 คน เมื่อรวบรวมข้อมูลแล้วใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพคือให้สัมภาษณ์และศึกษาเอกสารประกอบ ผลการวิจัยพบว่า ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของกลุ่มตัว

อย่างนักวิจัยต่อประสิทธิภาพการบริหารงาน ต่ำกว่ากลุ่มตัวอย่างอื่น ๆ ค่าความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การแต่ละองค์ประกอบมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของงานค่อนข้างต่ำ ส่วนผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์พบว่า ห้างหุ้นส่วนต่าง ๆ ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และชี้ให้เห็นว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิภาพของงาน องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การเด่นในบางองค์ประกอบและค้อยในบางองค์ประกอบ ทำให้เกิดความสมดุลย์ในตัวเอง และก่อให้เกิดการทำงานร่วมกันเป็นอย่างดี ผลการวิจัยสรุปได้ว่าเมืองค์การประกอบย่อยด้านวัฒนธรรมองค์การที่สำคัญ ที่ผู้บริหารห้างหุ้นส่วนเหล่านี้ดำเนินงานได้ประสบผลสำเร็จ 10 ประการคือ ความยืดหยุ่นในการบริหาร บรรยากาศการสื่อความหมายที่ดี ความสนใจในการศึกษาหาความรู้ตลอดชีวิต การประเมินความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงาน การสร้างกิจกรรมการตลาดและแนะนำสินค้า การประเมินผลงาน ทักษะการแก้ปัญหาความขัดแย้ง การฝึกอบรมบุคลากรของหน่วยงาน การสนับสนุนด้านการเงินและงบประมาณของผู้บริหาร และความเข้าใจเรื่องการทำงานร่วมกับระหว่างหน่วยงานทางธุรกิจกับชุมชน

Gerlinger (1995) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องวัฒนธรรมองค์การของโรงแรมในประเทศแคนาดา เขาใช้กรอบความคิดในการวัดวัฒนธรรมองค์การของ Sathe มาใช้วัดวัฒนธรรมองค์การของโรงแรม กลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรของโรงแรมที่ทำงานในโรงแรมใหญ่และโรงแรมสาขาของโรงแรมขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง เทคนิคการเก็บรวบรวมข้อมูลให้การสัมภาษณ์ แบบสอบถามและแบบสังเกตตัวแปรที่ศึกษาคือวัฒนธรรมองค์การ 5 ด้าน คือ ผู้ปฏิบัติงานขององค์การ ระบบบริหารองค์การ วัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำ ประสิทธิภาพและความพึงพอใจขององค์การ ตัวแปรตามอื่นหนึ่งตัวคือ พฤติกรรมวัฒนธรรมด้าน พฤติกรรมการแบ่งงานกันทำ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่อกัน การแลกเปลี่ยนทุกซ์สุขต่อกัน และการแบ่งปันสิ่งของต่อกัน ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์การของโรงแรมนี้เกิดจากสมมติฐานความเชื่อของบุคลากรทั้งในโรงแรมใหญ่และโรงแรมสาขา และมีวัฒนธรรมย่อยเกิดขึ้นในกลุ่มย่อยต่าง ๆ ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่ากรอบความคิดของ Sathe นั้น สามารถนำมาใช้วัดวัฒนธรรมองค์การโรงแรม ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยแสดงให้เห็นจุดเด่นและจุดค้อยของกรอบความคิดนี้ และเสนอแนะให้นำมาใช้วัดชี้วิเคราะห์และสร้างความเข้าใจให้กับวัฒนธรรมองค์การ

Calori และ Sarnin (1991 : 49) ศึกษาพบว่าในการวัดค่านิยมที่สัมพันธ์กับงานจะต้องวัดสิ่งเหล่านี้ร่วมด้วย คือ ทศนคติต่อการเปลี่ยนแปลง ความร่วมมือภายใน ความพึงพอใจต่อตนเองในงาน การสนับสนุนทางสังคม ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ความสัมพันธ์ส่วนบุคคลกับบริษัท การแข่งขันภายใน และมีส่วนเกี่ยวข้องของฝ่ายบุคคล

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาเรื่อง ศึกษาเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การธุรกิจประกันชีวิตไทย อเมริกา และ ญี่ปุ่น เป็นการศึกษาระเบียบวิธีวิจัยเชิงสำรวจมุ่งศึกษาเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การ โดยผู้ศึกษาได้กำหนดวิธีดำเนินการศึกษาดังนี้

1. กำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. สร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ซึ่งเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเป็นแบบสอบถาม โดยใช้กลุ่มตัวอย่างของพนักงานในองค์การธุรกิจประกันชีวิตจำนวน 3 แห่ง โดยมีการคัดเลือกตัวแทนประชากรที่ใช้ในการวิจัยด้วยวิธีแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อเป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างให้สอดคล้องเหมาะสมกับวัตถุประสงค์การวิจัยที่กำหนดไว้ โดยใช้สูตรการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Yamane , 1970 โดยต้องการสรุปผลด้วยความเชื่อมั่นระดับ 95% และยอมให้ขนาดความคลาดเคลื่อนของค่าสัดส่วนของประชากรเกิดขึ้นได้ไม่เกิน + , - 5% ($e = 0.05$) ซึ่งจากสูตรสามารถกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างที่จะใช้ในการวิจัยครั้งนี้อย่างน้อย 302 คน จากจำนวนประชากรทั้งสิ้น 1235 คน และจากจำนวนกลุ่มตัวอย่างต้องใช้ในการวิจัยนี้ทั้งสิ้น 302 คน จึงกำหนดสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างจากแต่ละประเภทองค์การได้ดังนี้

ประเภทองค์การ	ขนาดประชากร	ขนาดกลุ่มตัวอย่าง	ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เก็บได้จริง
1. องค์การธุรกิจประกันชีวิตไทย	675 คน	165 คน	143 คน
2. องค์การธุรกิจประกันชีวิตอเมริกา	470 คน	115 คน	137 คน
3. องค์การธุรกิจประกันชีวิตญี่ปุ่น	90 คน	22 คน	22 คน
รวมทั้งสิ้น	1235 คน	302 คน	302 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มี 2 ประเภท คือ แบบสัมภาษณ์ และเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการศึกษาแนวความคิดต่าง ๆ ตลอดจนผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เป็นคำถามสำหรับวัดระดับของวัฒนธรรมองค์การ โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป ได้แก่ เพศ อายุ ระยะเวลาปฏิบัติงานในองค์การ ระดับตำแหน่ง ระดับการศึกษา และประเภทขององค์การ จำนวน 6 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ จำนวน 47 ข้อ ในด้านต่าง ๆ 10 ประการ ดังนี้

1. การริเริ่มส่วนบุคคลของพนักงาน	จำนวน	4	ข้อ
2. การยอมรับในเรื่องความเสี่ยงของพนักงาน	จำนวน	5	ข้อ
3. การกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์การ	จำนวน	4	ข้อ
4. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของพนักงาน	จำนวน	6	ข้อ
5. การสนับสนุนในเรื่องการบริหารขององค์การ	จำนวน	6	ข้อ
6. การควบคุมขององค์การ	จำนวน	6	ข้อ
7. ลักษณะที่เป็นความรู้สึกผูกพันขององค์การ	จำนวน	4	ข้อ
8. ระบบการให้รางวัลขององค์การ	จำนวน	4	ข้อ
9. การยอมรับต่อความขัดแย้งขององค์การ	จำนวน	4	ข้อ
10. แบบแผนของการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ	จำนวน	4	ข้อ

โดยมีข้อความที่เป็นทั้งข้อความเชิงบวกและข้อความเชิงลบ โดยกำหนดค่าคะแนนออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ	ข้อความเชิงบวก	ข้อความเชิงลบ
มากที่สุด	5	1
มาก	4	2
ปานกลาง	3	3
น้อย	2	4
น้อยที่สุด	1	5

การวางแผนการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

1. ศึกษารายละเอียดต่าง ๆ จากเอกสาร ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การ
2. ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามจากหนังสือ วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์ของอาจารย์พวงรัตน์ ทวีรัตน์

3. สร้างแบบสอบถามเป็น 2 ส่วน

ส่วนที่ 1 แบบสัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 แบบสอบถาม มี 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวของผู้กรอกแบบสอบถาม จำนวน 6 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ 47 ข้อ

4. นำแบบสอบถาม ที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เพื่อขอความคิดเห็นในการพิจารณาคำถามครอบคลุมเนื้อหาและภาษาที่ใช้

5. นำแบบสอบถามที่แก้ไขแล้วเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญด้านการ สร้างเครื่องมือวิจัย และด้านการศึกษาเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหาพร้อมทั้งพิจารณาความถูกต้องชัดเจน ของภาษาที่ใช้จำนวน 4 ท่าน

- | | |
|--------------------------|---|
| 1. ผศ.ดร. นิ่มนวล ศรีจาด | รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม |
| 2. อาจารย์อำนาจ วังจิ้น | หัวหน้าภาควิชาคณิตศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยศรีปทุม |
| 3. วรณิ ศิลาทรัพย์อำไพ | ประธานองค์การสื่อสารองค์กร
AMERICAN INTERNATIONAL ASSURANCE CO.,
LTD. |
| 4. สาธิตา จินานนท์ | ผู้อำนวยการฝ่ายฝ่ายการพนักงาน
บริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด |

6. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิมาปรับปรุงแก้ไข แล้วนำมาเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ให้พิจารณาความสมบูรณ์อีกครั้งและนำไปตรวจสอบหาความเชื่อมั่นกับพนักงานของบริษัทประกันชีวิตแห่งหนึ่ง ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีคุณสมบัติ ลักษณะใกล้เคียงกับประชากร ที่ทำการศึกษา จำนวน 40 ชุด จากนั้นนำมาหาความเชื่อมั่นรวม ตามวิธีการของ Cronbach (บุญเรียง , 2533 : 183-189) โดยได้ค่าความเชื่อมั่น $\text{Alpha} = .8741$

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

หลังจากที่ผู้ศึกษาได้รวบรวมแนวความคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาตามกรอบแนวความคิดในการวิจัย โดยผู้ศึกษาได้เนนการเก็บรวบรวมข้อมูลการศึกษาครั้งนี้

1. ทำหนังสือขออนุญาตจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตบางเขน
2. ทำการแจกแบบสอบถามไปยังบุคลากรทั้ง 3 บริษัท โดยได้รับความร่วมมือจากตัวแทนเจ้าหน้าที่ขององค์การประสานงานในการแจกแบบสอบถาม
3. จัดเก็บรวบรวมแบบสอบถามด้วยตนเอง
4. นำข้อมูลจากแบบสอบถามกลับมาวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเรียบร้อยแล้ว นำข้อมูลมาประมวลผลและวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS PC+ (Statistical Package for The Social Sciences) โดยใช้สถิติ ดังนี้

1. ความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percent) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง
2. ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลคะแนนตามเกณฑ์ของเบสท์ (Best, 1977 : 174)

$$\frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{5 - 1}{5} = 0.8$$

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าวกำหนดระดับของวัฒนธรรมองค์การได้ดังนี้

คะแนน 1.0 – 1.8	หมายถึง	วัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับต่ำที่สุด
คะแนน 1.9 – 2.6	หมายถึง	วัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับต่ำ
คะแนน 2.7 – 3.4	หมายถึง	วัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับปานกลาง
คะแนน 3.5 – 4.2	หมายถึง	วัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับมาก
คะแนน 4.3 – 5.0	หมายถึง	วัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับมากที่สุด

3. ใช้สถิติ One – way Anova ในการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่ม

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่องนี้ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอผลการวิเคราะห์ในลักษณะตารางประกอบคำอธิบายโดยแบ่งเป็น 3 ส่วน คือ 1) ลักษณะข้อมูลทั่วไปของพนักงานในองค์การธุรกิจประกันชีวิต 2) ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การธุรกิจประกันชีวิต 3) เปรียบเทียบความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์การธุรกิจประกันชีวิตไทย อเมริกา และญี่ปุ่น

ส่วนที่ 1 ลักษณะข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 1

แสดงจำนวน และร้อยละของข้อมูลเกี่ยวกับเพศของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละองค์การ

เพศ	องค์การธุรกิจประกันชีวิตไทย		องค์การธุรกิจประกันชีวิตอเมริกา		องค์การธุรกิจประกันชีวิตญี่ปุ่น	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	37	25.9	56	40.9	4	18.2
หญิง	106	74.1	81	59.1	18	81.8
รวม	143	100.0	137	100.0	22	100.0

จากตารางที่ 1 กลุ่มตัวอย่างพนักงานขององค์การธุรกิจประกันชีวิตไทย อเมริกา และญี่ปุ่น ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง โดยกลุ่มตัวอย่างพนักงานขององค์การธุรกิจประกันชีวิตไทย เพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 74.1 เพศชาย คิดเป็นร้อยละ 25.9 ในขณะที่กลุ่มตัวอย่างพนักงานขององค์การธุรกิจประกันชีวิตอเมริกา เพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 59.1 เพศชาย คิดเป็นร้อยละ 40.9 และกลุ่มตัวอย่างขององค์การธุรกิจประกันชีวิตญี่ปุ่นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 81.8 และเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 18.2

ตารางที่ 2

แสดงจำนวน และร้อยละของข้อมูลเกี่ยวกับระดับอายุของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละองค์การ

ระดับอายุ	องค์การธุรกิจประกันชีวิตไทย		องค์การธุรกิจประกันชีวิตอเมริกา		องค์การธุรกิจประกันชีวิตญี่ปุ่น	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ไม่เกิน 30 ปี	97	67.8	56	40.9	7	31.8
31 ปีขึ้นไป - 40 ปี	42	29.4	64	46.7	10	45.5
41 ปีขึ้นไป - 50 ปี	3	2.1	16	11.7	4	18.2
51 ปีขึ้นไป	1	0.7	1	0.7	1	4.5
รวม	143	100.0	137	100.0	22	100.0

จากตารางที่ 2 กลุ่มตัวอย่างองค์การธุรกิจประกันชีวิตไทยส่วนใหญ่ มีช่วงอายุไม่เกิน 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 67.8 รองลงมาคือ ช่วงอายุ 31 ปีขึ้นไป - 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 29.4 ช่วงอายุ 41 ปีขึ้นไป - 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 2.1 และน้อยที่สุดคือ ช่วงอายุ 51 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 0.7

ในขณะที่ กลุ่มตัวอย่างพนักงานองค์การธุรกิจประกันชีวิตอเมริกาส่วนใหญ่ มีช่วงอายุ 30 ปีขึ้นไป - 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 46.7 รองลงมาคือ ช่วงอายุไม่เกิน 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 40.9 ช่วงอายุ 41 ปีขึ้นไป - 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 11.7 และน้อยที่สุดคือ ช่วงอายุ 51 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 0.7

และสำหรับกลุ่มตัวอย่างพนักงานองค์การธุรกิจประกันชีวิตญี่ปุ่นส่วนใหญ่ มีช่วงอายุ 31 ปีขึ้นไป - 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 45.5 รองลงมาคือ ช่วงอายุไม่เกิน 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 31.8 ช่วงอายุ 41 ปีขึ้นไป - 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 18.2 และน้อยที่สุดคือ ช่วงอายุ 51 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 4.5

ตารางที่ 3

แสดงจำนวน และร้อยละของข้อมูลเกี่ยวกับระยะเวลาปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละองค์การ

ระยะเวลาปฏิบัติงาน	องค์การธุรกิจประกันชีวิตไทย		องค์การธุรกิจประกันชีวิตอเมริกา		องค์การธุรกิจประกันชีวิตญี่ปุ่น	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ไม่ถึง 3 ปี	69	48.3	35	25.5	6	27.3
3 ปีขึ้นไป - 5 ปี	29	20.3	33	24.1	4	18.2
6 ปีขึ้นไป - 10 ปี	33	23.1	46	33.6	7	31.8
11 ปีขึ้นไป	12	8.4	23	16.8	5	22.7
รวม	143	100.0	137	100.0	22	100.0

จากตารางที่ 3 กลุ่มตัวอย่างพนักงานองค์การธุรกิจประกันชีวิตไทยส่วนใหญ่ มีระยะเวลาปฏิบัติงานไม่ถึง 3 ปี คิดเป็นร้อยละ 48.3 รองลงมา คือ มีระยะเวลาปฏิบัติงาน 6 ปีขึ้นไป – 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 23.1 ช่วงระยะเวลาปฏิบัติงาน 3 ปีขึ้นไป – 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 20.3 และน้อยที่สุดคือ ช่วงระยะเวลา 11 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 8.4

ในขณะที่ กลุ่มตัวอย่างพนักงานองค์การธุรกิจประกันชีวิตอเมริกาส่วนใหญ่ มีระยะเวลาปฏิบัติงาน 6 ปีขึ้นไป – 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 33.6 รองลงมา คือ มีระยะเวลาปฏิบัติงาน ไม่เกิน 3 ปี คิดเป็นร้อยละ 25.5 ช่วงระยะเวลาปฏิบัติงาน 3 ปีขึ้นไป – 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 24.1 และน้อยที่สุดคือ ช่วงระยะเวลา 11 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 16.8

และสำหรับกลุ่มตัวอย่างพนักงานองค์การธุรกิจประกันชีวิตญี่ปุ่นส่วนใหญ่ มีระยะเวลาปฏิบัติงาน 6 ปีขึ้นไป – 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 31.8 รองลงมา คือ มีระยะเวลาปฏิบัติงาน ไม่เกิน 3 ปี คิดเป็นร้อยละ 27.3 ช่วงระยะเวลา 11 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 22.7 และน้อยที่สุดคือ ช่วงระยะเวลาปฏิบัติงาน 3 ปีขึ้นไป – 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 18.2

ตารางที่ 4

แสดงจำนวน ร้อยละของข้อมูลเกี่ยวกับระดับตำแหน่งของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละองค์การ

ระดับตำแหน่ง	องค์การธุรกิจประกันชีวิตไทย		องค์การธุรกิจประกันชีวิตอเมริกา		องค์การธุรกิจประกันชีวิตญี่ปุ่น	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
พนักงานระดับปฏิบัติ	123	86.0	75	54.7	5	68.2
หัวหน้าฯ	17	11.9	34	24.8	4	18.2
ผู้จัดการฯ	3	2.1	26	19.0	3	13.6
ระดับสูงกว่าขึ้นไป	-	-	2	1.5	-	-
รวม	143	100.0	137	100.0	22	100.0

จากตารางที่ 4 กลุ่มตัวอย่างพนักงานองค์การธุรกิจประกันชีวิตไทยส่วนใหญ่ มีตำแหน่งเป็นพนักงานระดับปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 86.0 รองลงมาคือ ระดับตำแหน่งหัวหน้างานฯ คิดเป็นร้อยละ 11.9 ระดับตำแหน่งผู้จัดการฯ คิดเป็นร้อยละ 2.1

ในขณะที่กลุ่มตัวอย่างพนักงานองค์การธุรกิจประกันชีวิตอเมริกาส่วนใหญ่ มีตำแหน่งเป็นพนักงานระดับปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 54.7 รองลงมาคือ ระดับตำแหน่งหัวหน้างานฯ คิดเป็นร้อยละ 24.8 ระดับตำแหน่งผู้จัดการฯ คิดเป็นร้อยละ 19.0 และน้อยที่สุดคือ ระดับตำแหน่งอื่น ๆ ที่สูงกว่า คิดเป็นร้อยละ 1.5

และสำหรับกลุ่มตัวอย่างพนักงานองค์การธุรกิจประกันชีวิตญี่ปุ่นส่วนใหญ่ มีตำแหน่งเป็นพนักงานระดับปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 68.2 รองลงมาคือ ระดับตำแหน่งหัวหน้างานฯ คิดเป็นร้อยละ 18.2 ระดับตำแหน่งผู้จัดการฯ คิดเป็นร้อยละ 13.6

ตารางที่ 5

แสดงจำนวน และร้อยละของข้อมูลเกี่ยวกับระดับการศึกษาของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละองค์การ

ระดับการศึกษา	องค์การธุรกิจประกันชีวิตไทย		องค์การธุรกิจประกันชีวิตอเมริกา		องค์การธุรกิจประกันชีวิตญี่ปุ่น	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	15	10.5	19	13.9	7	31.8
ปริญญาตรี	16	81.1	89	65.0	14	63.6
สูงกว่าปริญญาตรี	12	8.4	29	21.2	1	4.5
รวม	143	100.0	137	100.0	22	100.0

จากตารางที่ 5 กลุ่มตัวอย่างพนักงานองค์การธุรกิจประกันชีวิตไทยส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 81.1 รองลงมาคือ ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีคิดเป็นร้อยละ 10.5 และน้อยที่สุดคือระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 8.4

ในขณะที่กลุ่มตัวอย่างพนักงานองค์การธุรกิจประกันชีวิตอเมริกาส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 65.0 รองลงมาคือ ระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 21.2 และน้อยที่สุดคือระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีคิดเป็นร้อยละ 13.9

และสำหรับกลุ่มตัวอย่างพนักงานองค์การธุรกิจประกันชีวิตญี่ปุ่นส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 63.6 รองลงมาคือ ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีคิดเป็นร้อยละ 31.8 และน้อยที่สุดคือระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 4.5

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การ

ตารางที่ 6

แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานลักษณะวัฒนธรรมองค์การ
ของธุรกิจประกันชีวิตไทย อเมริกา และญี่ปุ่น

วัฒนธรรมองค์การ	องค์การธุรกิจ ประกันชีวิตไทย		องค์การธุรกิจ ประกันชีวิตอเมริกา		องค์การธุรกิจ ประกันชีวิตญี่ปุ่น	
	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D
การริเริ่มส่วนบุคคลของพนักงาน						
1. ท่านสามารถเสนอข้อคิดเห็นในการทำงานได้อย่างมีอิสระ	3.37	.79	3.71	.68	2.86	.89
2. ท่านมีอิสระในการทำงานเต็มที่	3.52	.73	3.74	.68	3.14	.83
3. หน่วยงานของท่านเปิดโอกาสให้ท่านมีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ อย่างเป็นอิสระ	3.42	.84	3.89	.82	3.23	.87
4. ท่านได้รับมอบอำนาจหน้าที่สอดคล้องกับความรับผิดชอบ ในงาน	3.42	.83	3.80	.79	3.18	.80
การยอมรับในเรื่องความเสี่ยงของพนักงาน						
5. หัวหน้าจะกระตุ้นให้ท่านกล้าคิด กล้าทำ	3.40	.94	3.51	.77	3.41	.67
6. งานที่ปฏิบัติอยู่มีการค้นหาริธีการใหม่ๆ ที่มีผลดีต่อการ ดำเนินงานขององค์การ	3.29	.94	3.62	.82	3.18	.73
7. ท่านพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานใหม่ๆ	3.85	.77	4.06	.70	3.41	.85
8. ถึงแม้ว่าจะทำงานผิดพลาด แต่หัวหน้าก็ยังสนับสนุนให้ การริเริ่มสิ่งใหม่ๆ	3.34	.94	3.55	.96	3.00	.62
9. เมื่อท่านทำงานผิดพลาด ท่านจะไม่ถูกตำหนิ	2.77	.93	2.74	.90	2.73	.98
การกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์การ						
10. องค์การมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน	3.46	.90	4.00	.92	3.55	1.01
11. ท่านรู้ว่าองค์การคาดหวังความสำเร็จอะไรจากตัวท่าน	3.45	.87	3.67	.77	2.95	.79
12. ท่านต้องรอคำสั่งจากหัวหน้าว่าให้ทำอะไรตลอดเวลา	2.75	1.04	2.82	1.12	2.77	.87
13. องค์การมีการวางแผนเมื่อกำหนดทิศทางขององค์การอยู่ เสมอ	3.27	.86	3.46	1.12	2.86	1.04

ตารางที่ 6 (ต่อ)
แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานลักษณะวัฒนธรรมองค์การ
ของธุรกิจประกันชีวิตไทย อเมริกา และญี่ปุ่น

วัฒนธรรมองค์การ	องค์การธุรกิจ ประกันชีวิตไทย		องค์การธุรกิจ ประกันชีวิตอเมริกา		องค์การธุรกิจ ประกันชีวิตญี่ปุ่น	
	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D
ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของพนักงาน						
14. หน่วยงานต่าง ๆ มีการจัดงานรื่นเริงอยู่เสมอ (อย่างน้อย เดือนละ 1 ครั้ง)	2.15	.97	2.56	1.11	1.86	.89
15. หน่วยงานต่าง ๆ ทำงานประสานกันในระดับนโยบาย	2.98	.83	3.45	.88	2.77	.75
16. หน่วยงานต่าง ๆ ทำงานประสานกันในแง่ตัวบุคคล	3.13	.77	3.46	.80	2.86	.94
17. หน่วยงานต่าง ๆ ทำงานประสานกันในระดับปฏิบัติงาน	3.27	.76	3.55	.73	2.86	.94
18. การปฏิบัติงานมีปัญหาในเรื่องการประสานงานระหว่าง พนักงาน	3.15	1.74	2.86	.99	2.68	.89
19. องค์การมีการวางแผนเมื่อกำหนดทิศทางขององค์การอยู่ เสมอ	3.52	.97	3.87	.89	3.18	1.05
การสนับสนุนในเรื่องการบริหารขององค์การ						
20. หัวหน้ามีการออกคำสั่งที่ชัดเจน	3.46	.79	3.53	.74	3.36	1.00
21. หัวหน้ามีการออกประกาศต่าง ๆ ที่ชัดเจน	3.34	.82	3.45	.74	3.77	.53
22. หัวหน้ามีการออกนโยบายที่ชัดเจน	3.38	.76	3.55	.77	3.64	.66
23. เมื่อพนักงานมีข้อสงสัยในการทำงานหัวหน้าพร้อมที่จะให้ คำแนะนำ	3.69	.88	3.65	.87	3.64	.85
24. องค์การสนับสนุนให้มีการฝึกอบรมพนักงานอย่างมาก	3.61	.86	3.91	.90	3.32	.84
25. หัวหน้าสนับสนุนให้พนักงานมีความก้าวหน้าในงาน	3.45	.92	3.72	.94	3.27	.77
การควบคุมขององค์การ						
26. องค์การมีระเบียบต่าง ๆ มากมายเกินความจำเป็น	2.79	.79	2.85	.70	3.00	.54
27. องค์การมีระเบียบที่เข้มงวดมากจนขาดความคล่องตัวในการ ทำงาน	2.79	.77	2.99	.66	2.72	.55
28. หัวหน้าจะควบคุมการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด	2.99	.68	3.15	.86	3.18	.85
29. ท่านจะต้องรายงานผลการปฏิบัติงานต่อหัวหน้างานทุกเวลา	2.91	.90	3.16	.91	2.41	1.01
30. องค์การมีการควบคุมในเรื่องการใช้จ่ายงบประมาณเกิน ความจำเป็น	3.35	.79	3.35	.84	3.32	.72
31. องค์การควบคุมในเรื่องการทำงานของท่านในทุกด้านจน ขาดความเป็นอิสระในการทำงาน	3.13	.88	3.16	.84	3.22	.75

ตารางที่ 6 (ต่อ)
แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานลักษณะวัฒนธรรมองค์กร
ของธุรกิจประกันชีวิตไทย อเมริกา และญี่ปุ่น

วัฒนธรรมองค์กร	องค์กรธุรกิจ ประกันชีวิตไทย		องค์กรธุรกิจ ประกันชีวิตอเมริกา		องค์กรธุรกิจ ประกันชีวิตญี่ปุ่น	
	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D
ลักษณะที่เป็นความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร						
32. ท่านรู้สึกภูมิใจที่ได้ทำงานในองค์กรนี้	3.63	.87	3.94	.75	4.05	.65
33. ท่านกล้าที่จะบอกชื่อขององค์กรที่ท่านทำงานอยู่	3.99	.86	4.14	.88	4.05	.95
34. ท่านรู้สึกอาลัยที่เป็นพนักงานในองค์กรนี้	4.43	.86	4.37	.98	4.41	1.01
35. ท่านไม่ยอมยกอกให้ใครได้ทราบที่ท่านทำงานที่ใด	4.44	.91	4.27	1.21	4.32	1.04
ระบบการให้รางวัลขององค์กร						
36. การพิจารณา 2 ชั้นจะดูที่ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	3.28	1.10	3.51	1.01	3.36	1.09
37. การเลื่อนตำแหน่งจะใช้พิจารณาจากผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	3.30	1.03	3.57	.95	3.50	1.10
38. ท่านพึงพอใจกับระบบการให้รางวัลหน่วยงาน	2.83	1.10	3.11	.98	3.14	.83
39. พนักงานอาวุโสสมควรได้รับการเลื่อนตำแหน่งก่อนผู้ที่มีความสามารถ	2.85	1.10	2.96	.97	2.91	1.31
การยอมรับต่อความขัดแย้งขององค์กร						
40. เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น หัวหน้ามักจะหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง	2.97	1.02	2.99	1.08	3.23	.97
41. ปัญหาระหว่างแผนกต่าง ๆ ได้รับการแก้ไขอย่างดี	3.11	.89	3.28	.87	3.14	.71
42. เพื่อนร่วมงานทำงานอย่างสามัคคีต่อกัน	3.39	.85	3.67	.78	3.41	.85
43. หัวหน้างานของท่านเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นขัดแย้งได้โดยไม่กระทบต่อความมั่นคงในหน้าที่ของท่าน	3.38	.97	3.53	.96	3.45	.74
แบบแผนของการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร						
44. ในหน่วยงานของท่านมีข่าวลือเกิดขึ้นเป็นประจำ	2.83	1.08	3.15	1.09	3.45	.73
45. หัวหน้างานของท่านเปิดโอกาสให้ผู้ได้บ่งคับปัญหาชี้แจงเหตุผลต่าง ๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน	3.52	.85	3.60	.70	3.32	.78
46. เพื่อนร่วมงานมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการปฏิบัติงานเสมอ ๆ	3.56	.85	3.56	.79	3.18	.73
47. ในหน่วยงานของท่านมีกล่องแสดงความคิดเห็นจากผู้ได้บ่งคับปัญหา	2.06	1.13	2.20	1.18	2.50	1.10

จากตารางที่ 6 แสดงให้เห็นว่า ระดับวัฒนธรรมองค์การองค์การธุรกิจประกันชีวิตไทยใน ประเด็นต่าง ๆ 10 ประเด็น จากแบบสอบถามรายข้อ ได้ผลดังนี้

ประเด็นการริเริ่มส่วนบุคคลของพนักงาน พบว่า พนักงานสามารถเสนอข้อคิดเห็นในการ ทำงานอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.37$) พนักงานมีอิสระในการทำงานเต็มที่อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.52$) หน่วยงานเปิดโอกาสให้พนักงานมีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ อย่างเป็นอิสระอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.42$) พนักงานได้รับมอบอำนาจหน้าที่สอดคล้องกับความรับผิดชอบในงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.52$)

ประเด็นการยอมรับในเรื่องความเสี่ยงของพนักงาน พบว่า หัวหน้าจะกระตุ้นให้พนักงาน กล้าคิดกล้าทำอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.40$) งานที่ปฏิบัติอยู่มีการค้นหาวิธีการใหม่ ๆ มีผลดีต่อ การดำเนินงานขององค์การอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.29$) พนักงานพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงรูปแบบ การทำงานใหม่ ๆ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.85$) ถึงแม้ว่าจะทำงานผิดพลาดแต่หัวหน้าก็ยัง สนับสนุนให้มีการริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.34$) เมื่อพนักงานทำงานผิด พนักงานจะไม่ถูกตำหนิ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.77$)

ประเด็นการกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์การ พบว่า องค์การมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.46$) พนักงานรู้ว่าองค์การคาดหวังความสำเร็จอะไร จากตัวพนักงาน อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.45$) พนักงานต้องรอคำสั่งจากหัวหน้าว่าให้ทำอะไร ตลอดเวลา อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.75$) องค์การมีการวางแผนเมื่อกำหนดทิศทางขององค์การ อยู่เสมอ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.27$)

ประเด็นความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของพนักงาน พบว่า หน่วยงานต่าง ๆ มีการจัดงานรื่น เริงอยู่เสมอ อยู่ในระดับต่ำ ($\bar{X} = 2.15$) หน่วยงานต่าง ๆ ทำงานประสานกันในระดับนโยบาย อยู่ใน ระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.98$) หน่วยงานต่าง ๆ ทำงานประสานกันในแง่ตัวบุคคล อยู่ในระดับปาน กลาง ($\bar{X} = 3.13$) หน่วยงานต่าง ๆ ทำงานประสานกันในระดับปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.27$) การปฏิบัติงานมีปัญหาในเรื่องการประสานงานระหว่างพนักงาน อยู่ในระดับปาน กลาง ($\bar{X} = 3.15$) องค์การส่งเสริมให้พนักงานทำงานประสานกันเป็นทีม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.52$)

ประเด็นการสนับสนุนในเรื่องการบริหารขององค์การ พบว่า หัวหน้ามีการออกคำสั่งที่ชัดเจน อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.46$) หัวหน้ามีการออกประกาศต่าง ๆ ที่ชัดเจน อยู่ในระดับปาน กลาง ($\bar{X} = 3.34$) หัวหน้ามีการออกนโยบายที่ชัดเจน อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.38$) เมื่อ พนักงานมีข้อสงสัยในการทำงานหัวหน้าพร้อมที่จะให้คำแนะนำ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.69$) องค์

การสนับสนุนให้มีการฝึกอบรมพนักงานอย่างมาก อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.61$) หัวหน้าสนับสนุนให้พนักงานมีความก้าวหน้าในงาน อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.45$)

ประเด็นการควบคุมขององค์กร พบว่า องค์กรมีระเบียบต่าง ๆ มากมายเกินความจำเป็น อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.79$) องค์กรมีระเบียบที่เข้มงวดมากจนขาดความคล่องตัวในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.97$) หัวหน้าจะควบคุมการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.99$) พนักงานจะต้องรายงานผลการปฏิบัติงานต่อหัวหน้าตลอดเวลา อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.91$) องค์กรมีการควบคุมในเรื่องการใช้จ่ายงบประมาณเกิดความจำเป็น อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.35$) องค์กรควบคุมในเรื่องการทำงานของท่านในทุกด้านจนขาดความเป็นอิสระในการทำงาน อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.13$)

ประเด็นลักษณะที่เป็นความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร พบว่า พนักงานรู้สึกภูมิใจที่ได้ทำงานในองค์กรนี้ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.63$) พนักงานกล้าที่จะบอกชื่อขององค์กรที่พนักงานทำงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.99$) พนักงานไม่รู้สึกรายที่เป็นพนักงานในองค์กรนี้ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.43$) พนักงานอยากบอกให้ใครได้ทราบว่าตนทำงานที่ใด อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.44$)

ประเด็นระบบการให้รางวัลขององค์กร พบว่า การพิจารณา 2 ชั้น จะดูที่ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.28$) การเลื่อนตำแหน่งจะให้พิจารณาจากผลการปฏิบัติงานของพนักงาน อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.30$) พนักงานพึงพอใจกับระบบการให้รางวัลของหน่วยงาน อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.83$) พนักงานอาวุโสมักจะได้รับ การเลื่อนตำแหน่งก่อนผู้ที่มีความสามารถ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.85$)

ประเด็นการยอมรับต่อความขัดแย้งขององค์กร พบว่า เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นหัวหน้ามักจะหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.97$) ปัญหาระหว่างแผนกต่าง ๆ ได้รับการแก้ไขอย่างดี อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.11$) เพื่อนร่วมงานทำงานอย่างสามัคคีต่อกัน อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.39$) หัวหน้าของพนักงานเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นขัดแย้งได้โดยไม่กระทบต่อความมั่นคงในหน้าที่ของพนักงาน อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.38$)

ประเด็นแบบแผนของการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร พบว่า ในหน่วยงานของท่านมีข่าวลือเกิดขึ้นเป็นประจำ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.83$) หัวหน้าของท่านเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาชี้แจงเหตุผลต่าง ๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.52$) เพื่อนร่วมงานมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการปฏิบัติงานเสมอ ๆ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.56$) ในหน่วยงานของท่านมีกล่องแสดงความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชา อยู่ในระดับต่ำ ($\bar{X} = 2.06$)

ระดับวัฒนธรรมองค์การขององค์การธุรกิจประกันชีวิตอเมริกา ในประเด็นต่าง ๆ 10 ประเด็น จากแบบสอบถามรายชื่อ ได้ผลดังนี้

ประเด็นการริเริ่มส่วนบุคคลของพนักงาน พบว่า พนักงานสามารถเสนอข้อคิดเห็นในการทำงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.71$) พนักงานมีอิสระในการทำงานเต็มที่อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.74$) หน่วยงานเปิดโอกาสให้พนักงานมีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ อย่างเป็นอิสระอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.89$) พนักงานได้รับมอบอำนาจหน้าที่สอดคล้องกับความรับผิดชอบในงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.80$)

ประเด็นการยอมรับในเรื่องความเสี่ยงของพนักงาน พบว่า หัวหน้าจะกระตุ้นให้พนักงานกล้าคิดกล้าทำอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.51$) งานที่ปฏิบัติอยู่มีการค้นหาวิธีการใหม่ ๆ มีผลดีต่อการดำเนินงานขององค์การอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.62$) พนักงานพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานใหม่ ๆ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.06$) ถึงแม้ว่าจะทำงานผิดพลาดแต่หัวหน้าก็ยังสนับสนุนให้มีการริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.55$) เมื่อพนักงานทำงานผิด พนักงานจะไม่ถูกตำหนิ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.74$)

ประเด็นการกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์การ พบว่า องค์การมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.00$) พนักงานรู้ว่าองค์การคาดหวังความสำเร็จอะไรจากตัวพนักงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.67$) พนักงานต้องรอคำสั่งจากหัวหน้าว่าให้ทำอะไรตลอดเวลา อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.82$) องค์การมีการวางแผนเมื่อกำหนดทิศทางขององค์การอยู่เสมอ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.46$)

ประเด็นความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของพนักงาน พบว่า หน่วยงานต่าง ๆ มีการจัดงานรื่นเริงอยู่เสมอ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.56$) หน่วยงานต่าง ๆ ทำงานประสานกันในระดับนโยบาย อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.45$) หน่วยงานต่าง ๆ ทำงานประสานกันในแง่ตัวบุคคล อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.46$) หน่วยงานต่าง ๆ ทำงานประสานกันในระดับปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.55$) การปฏิบัติงานมีปัญหาในเรื่องการประสานงานระหว่างพนักงาน อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.86$) องค์การส่งเสริมให้พนักงานทำงานประสานกันเป็นทีม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.87$)

ประเด็นการสนับสนุนในเรื่องการบริหารขององค์การ พบว่า หัวหน้ามีการออกคำสั่งที่ชัดเจน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.53$) หัวหน้ามีการออกประกาศต่าง ๆ ที่ชัดเจน อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.45$) หัวหน้ามีการออกนโยบายที่ชัดเจน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.55$) เมื่อพนักงานมีข้อสงสัยในการทำงานหัวหน้าพร้อมที่จะให้คำแนะนำ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.65$) องค์การสนับสนุนให้มีการฝึกอบรมพนักงานอย่างมาก อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.91$) หัวหน้าสนับสนุนให้พนักงานมีความก้าวหน้าในงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.72$)

ประเด็นการควบคุมขององค์กร พบว่า องค์กรมีระเบียบต่าง ๆ มากมายเกินความจำเป็น อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.85$) องค์กรมีระเบียบที่เข้มงวดมากจนขาดความคล่องตัวในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.99$) หัวหน้าจะควบคุมการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.15$) พนักงานจะต้องรายงานผลการปฏิบัติงานต่อหัวหน้าตลอดเวลา อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.16$) องค์กรมีการควบคุมในเรื่องการใช้จ่ายงบประมาณเกิดความจำเป็น อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.35$) องค์กรควบคุมในเรื่องการทำงานของท่านในทุกด้านจนขาดความเป็นอิสระในการทำงาน อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.13$)

ประเด็นลักษณะที่เป็นความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร พบว่า พนักงานรู้สึกภูมิใจที่ได้ทำงานในองค์กรนี้ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.94$) พนักงานกล้าที่จะบอกชื่อขององค์กรที่พนักงานทำงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.14$) พนักงานไม่รู้สึกอายที่เป็นพนักงานในองค์กรนี้ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.37$) พนักงานอยากบอกให้ใครได้ทราบว่าตนทำงานที่ใด อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.27$)

ประเด็นระบบการให้รางวัลขององค์กร พบว่า การพิจารณา 2 ชั้น จะดูที่ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.51$) การเลื่อนตำแหน่งจะให้พิจารณาจากผลการปฏิบัติงานของพนักงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.57$) พนักงานพึงพอใจกับระบบการให้รางวัลของหน่วยงาน อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.11$) พนักงานอาวุโสมักจะได้รับการเลื่อนตำแหน่งก่อนผู้ที่มีความสามารถ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.96$)

ประเด็นการยอมรับต่อความขัดแย้งขององค์กร พบว่า เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นหัวหน้ามักจะหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.99$) ปัญหาระหว่างแผนกต่าง ๆ ได้รับการแก้ไขอย่างดี อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.28$) เพื่อนร่วมงานทำงานอย่างสามัคคีต่อกัน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.67$) หัวหน้าของพนักงานเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นขัดแย้งได้ โดยไม่กระทบต่อความมั่นคงในหน้าที่ของพนักงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.53$)

ประเด็นแบบแผนของการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร พบว่า ในหน่วยงานของท่านมีข่าวลือเกิดขึ้นเป็นประจำ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.15$) หัวหน้าของท่านเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาชี้แจงเหตุผลต่าง ๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.60$) เพื่อนร่วมงานมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการปฏิบัติงานเสมอ ๆ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.56$) ในหน่วยงานของท่านมีกล่องแสดงความคิดเห็นจากผู้บังคับบัญชา อยู่ในระดับต่ำ ($\bar{X} = 2.20$)

ระดับวัฒนธรรมองค์กรขององค์กรธุรกิจประกันชีวิตญี่ปุ่น ในประเด็นต่าง ๆ 10 ประเด็น จากแบบสอบถามรายชื่อ ได้ผลดังนี้

ประเด็นการริเริ่มส่วนบุคคลของพนักงาน พบว่า พนักงานสามารถเสนอข้อคิดเห็นในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.86$) พนักงานมีอิสระในการทำงานเต็มที่อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.14$) หน่วยงานเปิดโอกาสให้พนักงานมีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ อย่างเป็นอิสระอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.28$) พนักงานได้รับมอบอำนาจหน้าที่สอดคล้องกับความรับผิดชอบในงานอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.18$)

ประเด็นการยอมรับในเรื่องความเสี่ยงของพนักงาน พบว่า หัวหน้าจะกระตุ้นให้พนักงานกล้าคิดกล้าทำอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.41$) งานที่ปฏิบัติอยู่มีการค้นหาวิธีการใหม่ ๆ มีผลดีต่อการดำเนินงานขององค์กรอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.18$) พนักงานพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานใหม่ ๆ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.41$) ถึงแม้ว่าจะทำงานผิดพลาดแต่หัวหน้าก็ยังสนับสนุนให้มีการริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.00$) เมื่อพนักงานทำงานผิดพลาดพนักงานจะไม่ถูกตำหนิ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.73$)

ประเด็นการกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กร พบว่า องค์กรมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.55$) พนักงานรู้ว่าองค์กรคาดหวังความสำเร็จอะไรจากตัวพนักงาน อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.95$) พนักงานต้องรอคำสั่งจากหัวหน้าว่าให้ทำอะไรตลอดเวลา อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.77$) องค์กรมีการวางแผนเมื่อกำหนดทิศทางขององค์กรอยู่เสมอ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.86$)

ประเด็นความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของพนักงาน พบว่า หน่วยงานต่าง ๆ มีการจัดงานรื่นเริงอยู่เสมอ อยู่ในระดับต่ำ ($\bar{X} = 1.86$) หน่วยงานต่าง ๆ ทำงานประสานกันในระดับนโยบาย อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.77$) หน่วยงานต่าง ๆ ทำงานประสานกันในแง่ตัวบุคคล อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.86$) หน่วยงานต่าง ๆ ทำงานประสานกันในระดับปฏิบัติงาน อยู่ในระดับต่ำ ($\bar{X} = 2.86$) การปฏิบัติงานมีปัญหาในเรื่องการประสานงานระหว่างพนักงาน อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.68$) องค์กรส่งเสริมให้พนักงานทำงานประสานกันเป็นทีม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.18$)

ประเด็นการสนับสนุนในเรื่องการบริหารขององค์กร พบว่า หัวหน้ามีการออกคำสั่งที่ชัดเจน อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.36$) หัวหน้ามีการออกประกาศต่าง ๆ ที่ชัดเจน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.77$) หัวหน้ามีการออกนโยบายที่ชัดเจน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.64$) เมื่อพนักงานมีข้อสงสัยในการทำงานหัวหน้าพร้อมที่จะให้คำแนะนำ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.64$) องค์กรสนับสนุนให้มีการฝึกอบรมพนักงานอย่างมาก อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.32$) หัวหน้าสนับสนุนให้พนักงานมีความก้าวหน้าในงาน อยู่ในระดับต่ำ ($\bar{X} = 2.27$)

ประเด็นการควบคุมขององค์กร พบว่า องค์กรมีระเบียบต่าง ๆ มากมายเกินความจำเป็น อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.00$) องค์กรมีระเบียบที่เข้มงวดมากจนขาดความคล่องตัวในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.72$) หัวหน้าจะควบคุมการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.18$) พนักงานจะต้องรายงานผลการปฏิบัติงานต่อหัวหน้าตลอดเวลา อยู่ในระดับต่ำ ($\bar{X} = 2.41$) องค์กรมีการควบคุมในเรื่องการใช้จ่ายงบประมาณเกิดความจำเป็น อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.32$) องค์กรควบคุมในเรื่องการทำงานของท่านในทุกด้านจนขาดความเป็นอิสระในการทำงาน อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.22$)

ประเด็นลักษณะที่เป็นความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร พบว่า พนักงานรู้สึกภูมิใจที่ได้ทำงานในองค์กรนี้ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.05$) พนักงานกล้าที่จะบอกชื่อขององค์กรที่พนักงานทำงานอยู่ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.05$) พนักงานไม่รู้สึกลำบากที่เป็นพนักงานในองค์กรนี้ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.41$) พนักงานอยากบอกให้ใครได้ทราบว่าคุณทำงานที่ใด อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.32$)

ประเด็นระบบการให้รางวัลขององค์กร พบว่า การพิจารณา 2 ชั้น จะดูที่ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.36$) การเลื่อนตำแหน่งจะให้พิจารณาจากผลการปฏิบัติงานของพนักงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.50$) พนักงานพึงพอใจกับระบบการให้รางวัลของหน่วยงาน อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.14$) พนักงานอาวุโสสมควรจะได้รับการเลื่อนตำแหน่งก่อนผู้ที่มีความสามารถ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.91$)

ประเด็นการยอมรับต่อความขัดแย้งขององค์กร พบว่า เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นหัวหน้ามักจะหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.23$) ปัญหาระหว่างแผนกต่าง ๆ ได้รับการแก้ไขอย่างดี อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.14$) เพื่อนร่วมงานทำงานอย่างสามัคคีต่อกัน อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.41$) หัวหน้าของพนักงานเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นขัดแย้งได้โดยไม่กระทบต่อความมั่นคงในหน้าที่ของพนักงาน อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.45$)

ประเด็นแบบแผนของการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร พบว่า ในหน่วยงานของท่านมีข่าวลือเกิดขึ้นเป็นประจำ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.45$) หัวหน้าของท่านเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาชี้แจงเหตุผลต่าง ๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.32$) เพื่อนร่วมงานมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการปฏิบัติงานเสมอ ๆ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.18$) ในหน่วยงานของท่านมีกล่องแสดงความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่ในระดับต่ำ ($\bar{X} = 2.50$)

ส่วนที่ 3 เปรียบเทียบความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์การธุรกิจประกันชีวิตไทย อเมริกา และ ญี่ปุ่น

การเปรียบเทียบความแตกต่างนี้เปรียบเทียบโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมของแต่ละด้าน ทดสอบความแตกต่างโดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-way Analysis of variance) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ได้ผลดังตาราง

ตาราง 7

แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของวัฒนธรรมองค์การประเด็นต่างๆ

วัฒนธรรม	องค์การ ธุรกิจ ประกันชีวิต						F	P-value
	ไทย		อเมริกา		ญี่ปุ่น			
	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D		
การริเริ่มส่วนบุคคลของพนักงาน	3.46	.65	3.78	.59	3.10	.73	15.97	0.000
การยอมรับเรื่องความเสี่ยงของพนักงาน	3.33	.64	3.50	.57	3.15	.51	4.643	0.010
การกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์การ	3.21	.58	3.49	.56	3.03	.57	11.415	0.000
ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของพนักงาน	3.03	.59	3.32	.58	2.70	.57	15.308	0.000
การสนับสนุนในเรื่องการบริหารขององค์การ	3.49	.67	3.63	.65	3.50	.61	1.832	0.162
การควบคุมองค์การ	3.02	.33	3.11	.36	2.98	.21	3.026	0.050
ลักษณะที่เป็นความรู้สึกร่วมกันของพนักงาน	4.12	.65	4.18	.73	4.20	.71	0.330	0.720
ระบบการให้รางวัลขององค์การ	3.06	.71	3.29	.67	3.23	.62	0.750	0.025
การยอมรับความขัดแย้งขององค์การ	3.21	.63	3.37	.59	3.31	.49	2.327	0.099
แบบแผนการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ	2.94	.60	3.13	.51	3.11	.49	4.48	0.012

จากตารางที่ 7 พิจารณาค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติของวัฒนธรรมองค์การที่ละด้านดังนี้

การริเริ่มส่วนบุคคลของพนักงาน พบว่าค่าเฉลี่ย ขององค์การธุรกิจประกันชีวิตอเมริกา สูงที่สุดมีค่าเท่ากับ 3.78 รองลงมาเป็น องค์การธุรกิจประกันชีวิตไทยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46 และค่า ที่สุดเป็นองค์การธุรกิจประกันชีวิตญี่ปุ่นมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.10 เมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างค่า เฉลี่ยโดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว ได้ค่าสถิติทดสอบ $F = 15.97$ $p\text{-value} = 0.000$ สรุปได้ว่าองค์การธุรกิจที่ต่างประเทศกันมีความสัมพันธ์กับค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติของ วัฒนธรรมองค์การด้านการคิดริเริ่มส่วนบุคคลของพนักงานแตกต่างกันทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

การยอมรับเรื่องความเสี่ยงของพนักงาน พบว่าค่าเฉลี่ย ขององค์การธุรกิจประกันชีวิตอเมริกาสูงที่สุดมีค่าเท่ากับ 3.50 รองลงมาเป็น องค์การธุรกิจประกันชีวิตไทยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.33 และต่ำที่สุดเป็นองค์การธุรกิจประกันชีวิตญี่ปุ่นมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.15 เมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยโดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว ได้ค่าสถิติทดสอบ $F = 4.643$ $p\text{-value} = 0.010$ สรุปได้ว่าองค์การธุรกิจที่ต่างประเทศกันมีสัมพันธ์กับค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติของวัฒนธรรมองค์การด้านการยอมรับเรื่องความเสี่ยงของพนักงาน แตกต่างกันทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

การกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์การ พบว่าค่าเฉลี่ย ขององค์การธุรกิจประกันชีวิตอเมริกาสูงที่สุดมีค่าเท่ากับ 3.49 รองลงมาเป็น องค์การธุรกิจประกันชีวิตไทยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.21 และต่ำที่สุดเป็นองค์การธุรกิจประกันชีวิตญี่ปุ่นมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.03 เมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยโดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว ได้ค่าสถิติทดสอบ $F = 11.415$ $p\text{-value} = 0.010$ สรุปได้ว่าองค์การธุรกิจที่ต่างประเทศกันมีความสัมพันธ์กับค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติของวัฒนธรรมองค์การ ด้านการกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์การ แตกต่างกันทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของพนักงาน พบว่าค่าเฉลี่ย ขององค์การธุรกิจประกันชีวิตอเมริกาสูงที่สุดมีค่าเท่ากับ 3.32 รองลงมาเป็น องค์การธุรกิจประกันชีวิตไทยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.03 และต่ำที่สุดเป็นองค์การธุรกิจประกันชีวิตญี่ปุ่นมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.70 เมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยโดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว ได้ค่าสถิติทดสอบ $F = 15.308$ $p\text{-value} = 0.000$ สรุปได้ว่าองค์การธุรกิจที่ต่างประเทศกันมีความสัมพันธ์กับค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติของวัฒนธรรมองค์การด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของพนักงาน แตกต่างกันทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

การสนับสนุนในเรื่องการบริหารขององค์การ พบว่าค่าเฉลี่ย ขององค์การธุรกิจประกันชีวิตอเมริกาสูงที่สุดมีค่าเท่ากับ 3.63 รองลงมาเป็น องค์การธุรกิจประกันชีวิตญี่ปุ่น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 และต่ำที่สุดเป็นองค์การธุรกิจประกันชีวิตไทย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.49 เมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยโดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว ได้ค่าสถิติทดสอบ $F = 1.832$ $p\text{-value} = 0.162$ สรุปได้ว่าองค์การธุรกิจที่ประเทศต่างกันมีความสัมพันธ์กับค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติของวัฒนธรรมองค์การด้านการสนับสนุนในเรื่องการบริหารขององค์การ ไม่แตกต่างกันทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

การควบคุมองค์การ พบว่าค่าเฉลี่ย ขององค์การธุรกิจประกันชีวิตอเมริกาสูงที่สุดมีค่าเท่ากับ 3.11 รองลงมาเป็น องค์การธุรกิจประกันชีวิตไทยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.02 และต่ำที่สุดเป็นองค์การ

ธุรกิจประกันชีวิตญี่ปุ่นมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.98 เมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยโดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว ได้ค่าสถิติทดสอบ $F = 3.026$ $p\text{-value} = 0.050$ สรุปได้ว่าองค์การธุรกิจที่ต่างประเทศกันมีความสัมพันธ์กับค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติของวัฒนธรรมองค์การด้านการควบคุมองค์การ แตกต่างกันทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ลักษณะที่เป็นความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ พบว่าค่าเฉลี่ย ขององค์การธุรกิจประกันชีวิตญี่ปุ่นสูงที่สุดมีค่าเท่ากับ 4.20 รองลงมาเป็น องค์การธุรกิจประกันชีวิต อเมริกา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.18 และต่ำที่สุดเป็นองค์การธุรกิจประกันชีวิตไทยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18 เมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยโดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว ได้ค่าสถิติทดสอบ $F = 0.330$ $p\text{-value} = 0.720$ สรุปได้ว่าองค์การธุรกิจที่ต่างประเทศกันมีความสัมพันธ์กับค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติของวัฒนธรรมองค์การด้านลักษณะที่เป็นความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ ไม่แตกต่างกันทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ระบบการให้รางวัลขององค์การ พบว่าค่าเฉลี่ย ขององค์การธุรกิจประกันชีวิตอเมริกาสูงที่สุดมีค่าเท่ากับ 4.20 รองลงมาเป็น องค์การธุรกิจประกันชีวิต ญี่ปุ่น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.23 และต่ำที่สุดเป็นองค์การธุรกิจประกันชีวิตไทยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.06 เมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยโดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว ได้ค่าสถิติทดสอบ $F = 3.750$ $p\text{-value} = 0.025$ สรุปได้ว่าองค์การธุรกิจที่ต่างประเทศกันมีความสัมพันธ์กับค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติของวัฒนธรรมองค์การด้านระบบการให้รางวัลขององค์การ แตกต่างกันทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

การยอมรับต่อความขัดแย้งขององค์การ พบว่าค่าเฉลี่ย ขององค์การธุรกิจประกันชีวิตอเมริกาสูงที่สุดมีค่าเท่ากับ 3.37 รองลงมาเป็น องค์การธุรกิจประกันชีวิต ญี่ปุ่น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.31 และต่ำที่สุดเป็นองค์การธุรกิจประกันชีวิตไทยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.21 เมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยโดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว ได้ค่าสถิติทดสอบ $F = 2.327$ $p\text{-value} = 0.099$ สรุปได้ว่าองค์การธุรกิจที่ต่างประเทศกันมีความสัมพันธ์กับค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติของวัฒนธรรมองค์การด้านการยอมรับต่อความขัดแย้งขององค์การ ไม่แตกต่างกันทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

แบบแผนการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ พบว่าค่าเฉลี่ย ขององค์การธุรกิจประกันชีวิตอเมริกาสูงที่สุดมีค่าเท่ากับ 3.13 รองลงมาเป็น องค์การธุรกิจประกันชีวิต ญี่ปุ่น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.11 และต่ำที่สุดเป็นองค์การธุรกิจประกันชีวิตไทยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.94 เมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยโดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว ได้ค่าสถิติทดสอบ $F = 4.480$ $p\text{-value} = 0.012$ สรุปได้ว่าองค์การธุรกิจที่ต่างประเทศกันมีความสัมพันธ์กับค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติ

ของวัฒนธรรมองค์กรด้านแบบแผนการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร แตกต่างกันทางสถิติที่
ระดับนัยสำคัญ 0.05

ผลจากการสัมภาษณ์

องค์กรธุรกิจประกันชีวิตอเมริกา

ปณิธาน

1. คุณภาพคือวัฒนธรรมองค์กร
2. เพิ่มอัตราการเติบโตทางธุรกิจทุกปี เพื่อเสริมความแข็งแกร่งในการเป็นบริษัทประกันชีวิตอันดับหนึ่ง
3. เป็นที่ประจักษ์ในฐานะผู้ให้บริการทางการเงินชั้นนำของประเทศ

วิสัยทัศน์

ผู้ความเป็นองค์กรที่มีคุณภาพสูงสุด มุ่งมั่นมอบบริการที่เป็นเลิศ โดยบุคลากรมีอาชีพ และเป็นหลักประกันที่มั่นคงสำหรับลูกค้าและสังคมตลอดไป

นโยบายและการบริหารงาน

1. ด้านผลิตภัณฑ์

เอไอเอ มุ่งมั่นคิดค้นและพัฒนาผลิตภัณฑ์ในรูปแบบต่าง ๆ อย่างไม่หยุดยั้ง เพื่อตอบสนองประโยชน์สูงสุดให้แก่ลูกค้าทุกคนโดยยึดหลัก “ผลประโยชน์สูงสุดของผู้ถือกรมธรรม์” เป็นหัวใจในการมอบผลิตภัณฑ์ให้กับลูกค้า โดยปัจจุบัน นอกจากกรมธรรม์ประกันชีวิตแล้ว เอไอเอยังมีการประกันอุบัติเหตุและสุขภาพ การประกันหมู่ การประกันสินเชื่อ สินเชื่อเคหะ โครงการออมทรัพย์รายเดือน กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ และบัตรเครดิตเอไอเอวีซ่า

2. ด้านบริการ

เอไอเอ ต้องการสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้า เพื่อคอกย้ำปรัชญาของเอไอเอที่ว่า “มอบบริการที่ดีที่สุดแก่ผู้กรมธรรม์ของเอไอเอ ด้วยความซื่อสัตย์และศุภธรรม” โดยแผนงานในอนาคตที่วางไว้ คือการเป็น One Stop Service ที่สมบูรณ์แบบมากยิ่งขึ้น เพื่อสนับสนุนการให้บริการทั้งในส่วนของลูกค้าและตัวแทนของเอไอเอ โดยบริการคุณภาพของเอไอเอ

3. การพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาตัวแทน เอไอเอเชื่อมั่นว่าการพัฒนาตัวแทนขายและผู้บริหารหน่วยให้มีคุณภาพสูงสุด เป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในระยะยาวเอไอเอจึงมุ่งเน้นในการพัฒนาตัวแทน

4. ระบบเทคโนโลยีเพื่อการบริการที่เป็นเลิศ

เอไอเอ มุ่งมั่นในการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศให้ทันสมัย เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของตัวแทนขายและพนักงานให้มีศักยภาพสูงสุด เพื่อรองรับการขยายตัวของธุรกิจในอนาคต พร้อมทั้งสนับสนุนการมอบบริการที่สมบูรณ์แบบเพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้า

5. ด้านการลงทุน

เอไอเอ มีนโยบายการลงทุนที่เคร่งครัด โดยจะนำเบี้ยประกันที่ได้รับจากผู้ถือกรมธรรม์กลับมาลงทุนในประเทศไทยในธุรกิจที่มีความเสี่ยงต่ำและให้ผลตอบแทนสูง โดยบริษัทจะเน้นลงทุนในพันธบัตรรัฐบาล รัฐวิสาหกิจ การฝากประจำในธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ที่มีความมั่นคง รวมทั้งนำเงินไปลงทุนในโครงการสาธารณูปโภค

องค์การธุรกิจประกันชีวิตไทย

ปณิธาน

มุ่งมั่นเพื่อเป็นบริษัทประกันชีวิตอันดับหนึ่ง ทั้งทางด้านความมั่นคงทางการเงิน และด้านการบริการที่ซื่อตรงโดยคิดค้นแบบประกันที่ตอบสนองความต้องการผู้บริโภค และมีระบบการให้บริการที่ดี รวดเร็ว ถูกต้องที่สุดให้ผลตอบแทนที่ยุติธรรมต่อลูกค้า ผู้ถือหุ้น และบุคลากร โดยจะสนับสนุนการฝึกอบรม และพัฒนาอย่างเต็มที่ เพื่อให้โอกาสก้าวหน้าตามความสามารถ

ทั้งนี้เราจะดำเนินการทุกอย่างข้างต้นบนพื้นฐานของความเป็นมืออาชีพ การมีคุณธรรมทางธุรกิจ รวมถึงวัฒนธรรมองค์กร คำนึงถึงผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ สังคมของประเทศชาติโดยรวม

วิสัยทัศน์

1. คุณภาพตลาด
2. คุณภาพบุคลากร
3. คุณภาพบริการ
4. คุณภาพการดำเนินการ

นโยบายและการบริหารงาน

บริษัท ได้เริ่มปรับปรุงการดำเนินงานทุกส่วนด้วยการ Reengineering องค์กรมาตั้งแต่ปี 2538 เพื่อยกระดับมาตรฐานการดำเนินงานให้เป็นตามมาตรฐานสากล ด้วยการนำระบบมาตรฐาน

ISO 9002 มาใช้ ในระบบการดำเนินงานด้านการตลาดประกันกลุ่มเป็นหน่วยงานแรกและสามารถผ่านการตรวจสอบคุณภาพ ISO 9002 โดย SGS (Thailand) Limited โดยที่บริษัทมีแผนที่จะขยายมาตรฐานคุณภาพนี้ไปสู่ระบบงานส่วนอื่น ๆ ต่อไป เพื่อให้บรรลุเป้าหมายวิสัยทัศน์ บริษัทสามารถดำเนินธุรกิจที่ให้บริการอย่างประสิทธิภาพสูงสุด และได้ผลประกอบการเป็นไปตามเป้าหมาย จึงได้มุ่งพัฒนา และปรับระบบงานรวมทั้งนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาเสริมอย่างค่อเนื่อง

ในส่วนบุคลากร บริษัทได้พัฒนาให้มีความพร้อมควบคู่ไปกับการพัฒนาระบบงาน ด้วยการฝึกอบรมและให้ความรู้พนักงานและเจ้าหน้าที่ทุกระดับอย่างเป็นขั้นตอน ครอบคลุมการทำงานในหลาย ๆ ด้านยิ่งขึ้น รวมทั้งเน้นในเรื่องของการทำงานอย่างคุณภาพ ตลอดจนทัศนคติที่ดีในการทำงานและการสร้างวัฒนธรรมที่ดีในองค์กร

องค์การธุรกิจประกันชีวิตญี่ปุ่น

นโยบายและการบริหารงาน

บริษัทพัฒนาวิธีการดำเนินงานทั้งด้านบุคลากร และเทคโนโลยี โดยยึดนโยบายควบคุมค่าใช้จ่ายให้น้อยที่สุด เพราะภาวะเศรษฐกิจไม่เอื้ออำนวย โดยการพัฒนาบุคลากร บริษัทสรรหาบุคลากรฝ่ายขาย จากกลุ่มผู้ที่ไม่เคยมีประสบการณ์ในธุรกิจประกันชีวิตมาก่อน เข้ารับการอบรมด้วยวิธีการ และเทคนิคที่ทันสมัย

ปณิธาน ไม่ชัดเจน

วิสัยทัศน์ ไม่ชัดเจน

วิเคราะห์ผลจากการสัมภาษณ์

กลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่มเป็นกลุ่มที่มีขนาดธุรกิจที่แตกต่างกัน คือมีขนาดธุรกิจขนาดใหญ่ กลาง และเล็ก แต่เป็นธุรกิจประเภทเดียวกัน ดังนั้นปณิธานจึงมีความคล้ายคลึงกันคือ ต้องการเป็นที่ยอมรับในกลุ่มลูกค้าในด้านการเงินและหลักประกันชีวิตที่มั่นคง และสำหรับองค์การธุรกิจประกันชีวิตของญี่ปุ่นที่ไม่ชัดเจนอาจมาจากองค์การธุรกิจประกันชีวิตญี่ปุ่น เป็นหน่วยงานสาขาจากต่างประเทศซึ่งมีขนาดไม่ใหญ่มากนัก ทำให้ในการรับอิทธิพลทางวัฒนธรรมองค์การจากสำนักงานใหญ่หรือบริษัทแม่ อาจรับเข้ามาเฉพาะนโยบาย และทิศทางการบริหารองค์การกว้าง ๆ เท่านั้น ในขณะที่วัฒนธรรมองค์การในรูปของระบบการบริหารย่อย ๆ ภายในองค์การ ตลอดจนแนวทางการประพฤติปฏิบัติของพนักงานนั้น ไม่ได้ถูกนำมายึดเป็นหลักในการทำงานของพนักงานส่วนใหญ่ในองค์การ

ลักษณะของงานที่หน่วยงานทำอยู่สามารถเป็นแหล่งกำเนิด หรือเป็นปัจจัยที่ทำให้วัฒนธรรมองค์การของแต่ละองค์กรมีส่วนแตกต่างหรือคล้ายคลึงกันได้ กล่าวคือ ถ้าหน่วยงาน 2 หน่วยงานมีลักษณะงานต่างกัน วัฒนธรรมในหน่วยงานทั้งสองมักแตกต่างกันไปด้วย ในทางกลับกันหากหน่วยงาน 2 หน่วยงานมีลักษณะงานเหมือนกัน วัฒนธรรมในหน่วยงานก็มักมีส่วนคล้ายคลึงกันด้วย สำหรับองค์การธุรกิจประกันชีวิตทั้ง 3 ชาติที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ก็น่าจะมีลักษณะเช่นเดียวกันทั้งสิ้น จึงมีลักษณะงานเหมือนกัน

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญคือ ประการแรก เพื่อศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์การธุรกิจประกันชีวิตไทย อเมริกา และญี่ปุ่น ประการที่สอง เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมองค์การของพนักงานองค์การธุรกิจประกันชีวิตไทย อเมริกา และญี่ปุ่น เครื่องมือหลักที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ แบบสัมภาษณ์ และแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการศึกษาแนวความคิดต่างๆ ตลอดจนผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้กรอกแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมสถิติ SPSS โดยใช้สถิติต่อไปนี้ ความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percent) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และ One - way Anova. โดยใช้กลุ่มตัวอย่างดังนี้ ธุรกิจประกันชีวิตไทย 1 แห่ง จำนวน 143 คน ธุรกิจประกันชีวิตอเมริกา 1 แห่ง จำนวน 137 คน และธุรกิจประกันชีวิตญี่ปุ่น 1 แห่ง จำนวน 22 คน รวมทั้งหมด 302 คน

สรุปผลการศึกษา

1.1 กลุ่มตัวอย่างพนักงานองค์การธุรกิจประกันชีวิตไทย อเมริกา และญี่ปุ่น ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง โดยกลุ่มตัวอย่างพนักงานองค์การธุรกิจประกันชีวิตไทย เพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 74.1 เพศชาย คิดเป็นร้อยละ 25.9 ในขณะที่กลุ่มตัวอย่างพนักงานองค์การธุรกิจประกันชีวิตอเมริกา เพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 59.1 เพศชาย คิดเป็นร้อยละ 40.9 และกลุ่มตัวอย่างองค์การธุรกิจประกันชีวิตญี่ปุ่นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 81.8 และเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 18.2

1.2 กลุ่มตัวอย่างองค์การธุรกิจประกันชีวิตไทยส่วนใหญ่ มีช่วงอายุไม่เกิน 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 67.8 รองลงมาคือ ช่วงอายุ 31 ปีขึ้นไป - 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 29.4 ช่วงอายุ 41 ปีขึ้นไป - 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 2.1 และน้อยที่สุดคือ ช่วงอายุ 51 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 0.7 ในขณะที่ กลุ่มตัวอย่างพนักงานองค์การธุรกิจประกันชีวิตอเมริกาส่วนใหญ่ มีช่วงอายุ 30 ปีขึ้นไป - 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 46.7 รองลงมาคือ ช่วงอายุไม่เกิน 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 40.9 ช่วงอายุ 41 ปีขึ้นไป - 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 11.7 และน้อยที่สุดคือ ช่วงอายุ 51 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 0.7 และสำหรับกลุ่มตัวอย่างพนักงานองค์การธุรกิจประกันชีวิตญี่ปุ่นส่วนใหญ่ มีช่วงอายุ 31 ปีขึ้นไป - 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 45.5 รองลงมาคือ ช่วงอายุไม่เกิน 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 31.8 ช่วงอายุ 41 ปีขึ้นไป - 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 18.2 และน้อยที่สุดคือ ช่วงอายุ 51 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 4.5

1.3 กลุ่มตัวอย่างพนักงานองค์การธุรกิจประกันชีวิตไทยส่วนใหญ่ มีระยะเวลาปฏิบัติงานไม่ถึง 3 ปี คิดเป็นร้อยละ 48.3 รองลงมา คือ มีระยะเวลาปฏิบัติงาน 6 ปีขึ้นไป – 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 23.1 ช่วงระยะเวลาปฏิบัติงาน 3 ปีขึ้นไป – 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 20.3 และน้อยที่สุดคือ ช่วงระยะเวลา 11 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 8.4 ในขณะที่ กลุ่มตัวอย่างพนักงานองค์การธุรกิจประกันชีวิตอเมริกาส่วนใหญ่ มีระยะเวลาปฏิบัติงาน 6 ปีขึ้นไป – 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 33.6 รองลงมา คือ มีระยะเวลาปฏิบัติงาน ไม่เกิน 3 ปี คิดเป็นร้อยละ 25.5 ช่วงระยะเวลาปฏิบัติงาน 3 ปีขึ้นไป – 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 24.1 และน้อยที่สุดคือ ช่วงระยะเวลา 11 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 16.8 และสำหรับกลุ่มตัวอย่างพนักงานองค์การธุรกิจประกันชีวิตญี่ปุ่นส่วนใหญ่ มีระยะเวลาปฏิบัติงาน 6 ปีขึ้นไป – 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 31.8 รองลงมา คือ มีระยะเวลาปฏิบัติงาน ไม่เกิน 3 ปี คิดเป็นร้อยละ 27.3 ช่วงระยะเวลา 11 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 22.7 และน้อยที่สุดคือ ช่วงระยะเวลาปฏิบัติงาน 3 ปีขึ้นไป – 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 18.2

1.4 กลุ่มตัวอย่างพนักงานองค์การธุรกิจประกันชีวิตไทยส่วนใหญ่ มีตำแหน่งเป็นพนักงานระดับปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 86.0 รองลงมาคือ ระดับตำแหน่งหัวหน้างานฯ คิดเป็นร้อยละ 11.9 ระดับตำแหน่งผู้จัดการฯ คิดเป็นร้อยละ 2.1 ในขณะที่กลุ่มตัวอย่างพนักงานองค์การธุรกิจประกันชีวิตอเมริกาส่วนใหญ่ มีตำแหน่งเป็นพนักงานระดับปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 54.7 รองลงมาคือ ระดับตำแหน่งหัวหน้างานฯ คิดเป็นร้อยละ 24.8 ระดับตำแหน่งผู้จัดการฯ คิดเป็นร้อยละ 19.0 และน้อยที่สุดคือ ระดับตำแหน่งอื่น ๆ ที่สูงกว่า คิดเป็นร้อยละ 1.5 และสำหรับกลุ่มตัวอย่างพนักงานองค์การธุรกิจประกันชีวิตญี่ปุ่นส่วนใหญ่ มีตำแหน่งเป็นพนักงานระดับปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 68.2 รองลงมาคือ ระดับตำแหน่งหัวหน้างานฯ คิดเป็นร้อยละ 18.2 ระดับตำแหน่งผู้จัดการฯ คิดเป็นร้อยละ 13.6

1.5 กลุ่มตัวอย่างพนักงานองค์การธุรกิจประกันชีวิตไทยส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 81.1 รองลงมาคือ ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีคิดเป็นร้อยละ 10.5 และน้อยที่สุดคือระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 8.4 ในขณะที่กลุ่มตัวอย่างพนักงานองค์การธุรกิจประกันชีวิตอเมริกาส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 65.0 รองลงมาคือ ระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 21.2 และน้อยที่สุดคือระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีคิดเป็นร้อยละ 13.9 และสำหรับกลุ่มตัวอย่างพนักงานองค์การธุรกิจประกันชีวิตญี่ปุ่นส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 63.6 รองลงมาคือระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีคิดเป็นร้อยละ 31.8 และน้อยที่สุดคือระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 4.5

การอภิปรายผล

สำหรับการเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การธุรกิจประกันชีวิตไทย อเมริกา และญี่ปุ่น มีความแตกต่างกันทางสถิติอย่างมีนัยสำคัญ 0.05 ทั้งหมด 7 ประเด็น และไม่แตกต่างกัน 3 ประเด็น ดังนี้

การคิดริเริ่มส่วนบุคคลของพนักงาน พบว่า องค์การธุรกิจประกันชีวิตอเมริกามีค่าเฉลี่ยสูงสุดมีค่าเท่ากับ 3.78 รองลงมาเป็น องค์การธุรกิจประกันชีวิตไทยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46 และต่ำที่สุดเป็นองค์การธุรกิจประกันชีวิตญี่ปุ่นมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.10 เป็นกำลังสำคัญในการดำเนินธุรกิจ

การยอมรับเรื่องความเสี่ยงของพนักงาน พบว่าองค์การธุรกิจประกันชีวิตอเมริกาสูงมีค่าเฉลี่ยที่สูงสุดมีค่าเท่ากับ 3.50 รองลงมาเป็น องค์การธุรกิจประกันชีวิตไทยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.33 และต่ำที่สุดเป็นองค์การธุรกิจประกันชีวิตญี่ปุ่นมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.15

การกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กร พบว่าองค์การธุรกิจประกันชีวิตอเมริกามีค่าเฉลี่ยสูงสุดมีค่าเท่ากับ 3.49 รองลงมาเป็น องค์การธุรกิจประกันชีวิตไทยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.21 และต่ำที่สุดเป็นองค์การธุรกิจประกันชีวิตญี่ปุ่นมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.03

ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของพนักงาน พบว่าองค์การธุรกิจประกันชีวิตอเมริกามีค่าเฉลี่ยสูงสุดมีค่าเท่ากับ 3.32 รองลงมาเป็น องค์การธุรกิจประกันชีวิตไทยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.03 และต่ำที่สุดเป็นองค์การธุรกิจประกันชีวิตญี่ปุ่นมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.70

การสนับสนุนในเรื่องการบริหารขององค์กร พบว่า องค์การธุรกิจประกันชีวิตอเมริกามีค่าเฉลี่ยสูงสุดมีค่าเท่ากับ 3.63 รองลงมาเป็น องค์การธุรกิจประกันชีวิตญี่ปุ่น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 และต่ำที่สุดเป็นองค์การธุรกิจประกันชีวิตไทย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.49

การควบคุมองค์กร พบว่าองค์การธุรกิจประกันชีวิตอเมริกามีค่าเฉลี่ยสูงสุดมีค่าเท่ากับ 3.11 รองลงมาเป็น องค์การธุรกิจประกันชีวิตไทยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.02 และต่ำที่สุดเป็นองค์การธุรกิจประกันชีวิตญี่ปุ่นมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.98

ลักษณะที่เป็นความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร พบว่าองค์การธุรกิจประกันชีวิตญี่ปุ่นมีค่าเฉลี่ยสูงสุดมีค่าเท่ากับ 4.20 รองลงมาเป็น องค์การธุรกิจประกันชีวิต อเมริกา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 และต่ำที่สุดเป็นองค์การธุรกิจประกันชีวิตไทยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18

ระบบการให้รางวัลขององค์กร พบว่า องค์การธุรกิจประกันชีวิตอเมริกามีค่าเฉลี่ยสูงสุดมีค่าเท่ากับ 4.20 รองลงมาเป็น องค์การธุรกิจประกันชีวิต ญี่ปุ่น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.23 และต่ำที่สุดเป็นองค์การธุรกิจประกันชีวิตไทยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.06

การยอมรับต่อความขัดแย้งขององค์กร พบว่าองค์กรธุรกิจประกันชีวิตอเมริกามีค่าเฉลี่ยสูงสุดมีค่าเท่ากับ 3.37 รองลงมาเป็น องค์กรธุรกิจประกันชีวิต ญี่ปุ่น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.31 และต่ำที่สุดเป็นองค์กรธุรกิจประกันชีวิตไทยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.21

แบบแผนการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร พบว่าองค์กรธุรกิจประกันชีวิตอเมริกามีค่าเฉลี่ยสูงสุดมีค่าเท่ากับ 3.13 รองลงมาเป็น องค์กรธุรกิจประกันชีวิต ญี่ปุ่น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.11 และต่ำที่สุดเป็นองค์กรธุรกิจประกันชีวิตไทยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.94

จากการพิจารณาถึงกรณีของญี่ปุ่นจะถือว่าประเทศเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน พนักงานของบริษัทเป็นส่วนหนึ่งของบริษัท แม้แต่สภาพแรงงานก็เป็นส่วนหนึ่งของบริษัท ถ้าบริษัทล้มพนักงานก็หมดที่พึ่ง พนักงานของบริษัทจะทำงานกับบริษัทตลอดชีวิต ดังนั้นชาวญี่ปุ่นถึงให้ความสำคัญกับหน้าที่การงานมาก จะเห็นได้จากเวลาแนะนำตัวคนญี่ปุ่นจะบอกก่อนว่าเขาทำงานที่ไหน แล้วจึงบอกชื่อของเขา ลักษณะที่สำคัญประการหนึ่งของการบริหารงานของญี่ปุ่นคือ การใช้ระบบปรึกษาหารือ มีส่วนร่วมทุกระดับชั้นอย่างรอบคอบ ประเภทที่เรียกว่า “สหมิต” (Consensus) ถือเป็น การปรึกษาหารือกันจนมีความเห็นสอดคล้องเป็นเอกฉันท์ แทนที่จะรวบรัดด้วยวิธีการลงคะแนนในขั้นตอนของการตัดสินใจซึ่งในขั้นตอนนี้ญี่ปุ่นจะใช้เวลามากกว่าอเมริกา แต่พอถึงขั้นตอนของการปฏิบัติญี่ปุ่นจะทำได้รวดเร็วมาก เพราะเมื่อตัดสินใจแล้วทุกคนยึดตามนั้น ไม่มีการเสียเวลาสงสัยข้อใจใด ๆ ทั้งสิ้น เมื่อรวมเวลาตั้งแต่เริ่มตัดสินใจจนทำงานแล้ว ญี่ปุ่นจะใช้นเวลาน้อยกว่าอเมริกา (นิคส์ สัมมาพันธ์ , 2526 , น.76) ซึ่งแม้แต่คนอเมริกาเองก็ยังแปลกใจใน การบริหารงานของญี่ปุ่นดังกล่าว ซึ่งถ้าหากพิจารณาแล้วจะพบว่า ในญี่ปุ่นนั้นคนหนุ่มสาวที่ได้รับการศึกษามักจะมีลักษณะที่ไม่แสดงความคิดเห็นใด ๆ เกี่ยวกับคำถามที่พาดพิงถึงตัวเขาโดยตรงตรงเท่าที่เขาเกี่ยวข้องในเรื่องนั้นอยู่ ความคิดเห็นของหมุ่คณะจะได้รับการพิจารณาและให้ความสำคัญกับผู้อาวุโสหรือผู้นำของเขาเป็นอย่างมาก เขาจะไม่เป็นกลาง หรือแสดงความคิดเห็นใด ๆ ที่ขัดแย้งขนานหลักฐานหรือประสบการณ์ส่วนตัวจะไม่แสดงออก เมื่อเกิดความขัดแย้งกับความเห็นของหมุ่คณะหรือผู้นำลักษณะต่าง ๆ เหล่านี้เป็นผลให้คนหนุ่มสาวชาวญี่ปุ่นชอบที่จะหวังเห็นหรือร้องรอคอยความเห็นส่วนตัวเอาไว้ (Gellerman, 1967 อ้างถึงใน ไพนูลย์ ช่างเรียน, 2532 , น. 55) สำหรับชาวญี่ปุ่น การเชื่อฟังและจงรักภักดีต่อบริษัทเป็นความคิดที่ฝังแน่นอยู่ในสมอง คนที่หยุดงานเกิด 2 ปีขึ้นไป แม้ว่าเขาจะป่วยก็แสดงให้เห็นว่า เขาความจงรักภักดีต่อบริษัท พนักงานในญี่ปุ่นจะอุทิศตนทำงานให้บริษัท เพราะพวกเขามั่นใจว่าบริษัทจะไม่ไล่ออกแม้ว่า เศรษฐกิจจะซบเซาเพียงไร พนักงานจะไม่ถูกลอยแพ หรือถูกไล่ออกเหมือนที่บริษัทอเมริกาส่วนมากทำ แต่พนักงานจะยินยอมที่จะถูกลดเงินเดือน และลดชั่วโมงการทำงานลงแทน ในบริษัทญี่ปุ่นหากพนักงานรู้สำไมพอใจในงาน ทางออกทางเดียวก็คือออกจากบริษัทไปหาดำแหน่งงานที่ดีกว่า ญี่ปุ่นจะมีความผูกพันในสังคมที่เหนียวแน่น

และยินดีที่จะเสียสละเพื่อหมู่คณะหรือสังคมโดยรวม ซึ่งนับว่าเป็นประเทศหนึ่งที่ประสบความสำเร็จในการบริหารที่มีลักษณะเป็นของตนเอง แม้แต่ประเทศอื่น ๆ ก็ให้ความสนใจในความสำเร็จของญี่ปุ่นและพยายามที่จะเรียนรู้หลักการดังกล่าว เพื่อปรับปรุงระบบการบริหารของตนให้มีประสิทธิภาพขึ้น

ในสังคมอเมริกัน องค์การหรือบริษัทของอเมริกาจะเสียเปรียบญี่ปุ่นในเรื่องเหล่านี้ เพราะคนอเมริกามาจากหลายเชื้อชาติ ประกอบกับการมีความนิยมที่รักเสรี ไม่ผูกพันตนเองกับองค์การมีการย้ายงานได้บ่อย ๆ โดยเฉลี่ยแล้วคนอเมริกาจะทำงานอย่างน้อย 3 แห่งในชีวิต การทำงานเพียงแห่งเดียวเป็นเรื่องแปลกสำหรับในสังคมอเมริกา ความผูกพันระหว่างบุคคลกับองค์การมีน้อยกว่าญี่ปุ่น คนอเมริกาทุกระดับพร้อมที่จะย้ายงานย้ายบ้านเมื่อมีตำแหน่งในที่ทำงานใหม่ที่ดีกว่าเดิม ส่วนทางองค์การหรือบริษัทก็ปลดคนออกง่าย ๆ โดยถือประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การเป็นหลัก อย่างไรก็ตามสิ่งที่ดีลักษณะเฉพาะของคนอเมริกาประการหนึ่งคือ เมื่ออยู่ที่ไหนก็จะทำงานอย่างเต็มที่ เพราะถือว่าประวัติการทำงานจะติดตัวไปตลอดชีวิต เมื่อย้ายไปที่อื่นก็จะถูกสอบประวัติไปยังที่ทำงานเก่า ซึ่งมักจะบอกกันตามความเป็นจริง สำหรับบริษัทอเมริกาผลการทำงานของเขาขึ้นกับผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและมองว่าผลตอบแทนเป็นสิ่งสูงในในการทำงาน ซึ่งผลตอบแทนจะพิจารณาจากผลการทำงานจริงเป็นหลัก นอกจากนั้นยังมีจริยธรรมในการทำงาน ไม่ดูถูกงาน คนทำงานถือว่าเป็นคนดีมีประโยชน์ (ประนอม โฆวินวิวัฒน์ และเกศินี วิฑูรชาติ, 2532, น. 25-36)

สำหรับในสังคมไทยนั้นแม้ว่าคนไทยจะมีลักษณะเป็นปัจเจกชนนิยม (Individualism) คล้ายคนอเมริกา ซึ่งไม่เหมือนญี่ปุ่น แต่ข้อแตกต่างที่สำคัญระหว่างอเมริกากับไทยก็คือ คนอเมริกาจะทำงานเป็นทีมได้มากกว่าคนไทย คนไทยจะมีลักษณะความสามารถเฉพาะตัวมากกว่า นอกจากนี้ นักวิชาการไทยบางท่านยังมีลักษณะที่เรียกว่า “อิสระตามสบาย” ผสมกับลักษณะ “มีลำดับสถานะในสังคม” (Hierarchical Structure) หรือ “เคารพอาวุโสแบบยอมรับอำนาจ” ลักษณะอิสระตามสบายทำให้คนไทยเป็นตัวของตัวเอง ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ส่วนบุคคล ยึดหยุ่น ยอมรับสภาพ และปรับตัวง่าย ไม่สนใจที่จะผูกพันตนเองกับสถาบันทางสังคม (ไพบูลย์ ช่างเรียน, 2532, น. 58) ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับคนอเมริกา หรือญี่ปุ่นแล้ว จะพบว่าคนไทยขาดความสนใจในหลักหรือกฎเกณฑ์การบริหาร และขาดความสำนึกในเรื่องคุณค่าของเวลาและการประหยัด อย่างเป็นลักษณะสำคัญของญี่ปุ่นและอเมริกา

ข้อเสนอแนะ

1. ควรมีการศึกษาตัวแปรอื่น ๆ เพิ่มเติม เช่น สิ่งแวดล้อมขององค์กร บรรยากาศขององค์กร อิทธิพลทางการเมือง บรรทัดฐาน เป็นต้น
2. ควรจะมีการศึกษาถึงกลุ่มตัวอย่างอื่น ๆ เพื่อความสมบูรณ์และความน่าเชื่อถือในการนำผลการศึกษาไปอ้างอิงในทางวิชาการและทางปฏิบัติต่อไป
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ควรจะมีระยะเวลาที่มากกว่านี้ และควรมีการสังเกตแบบมีส่วนร่วม
4. ควรมีการศึกษาในภาพรวม เช่น ศึกษาทัศนคติของพนักงานที่มีต่อวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กร

บรรณานุกรม

- กริช สืบสนธิ์. 2537. วัฒนธรรมและพฤติกรรมสื่อสารในองค์กร. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไกรฤทธิ บุญเกียรติ. 2530. “วัฒนธรรมองค์กร”. นิตยสารการทำเรือ. 34 (พฤศจิกายน 2530) : 1 - 4.
- จงดี เดชาสกุลสม. 2533. “สู่วัฒนธรรมองค์กร”. จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์. 12 (มีนาคม 2533) : 13 - 18.
- บุญเรือง ขจรศิลป์. 2533. การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยโดยการใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS. กรุงเทพมหานคร : ฟิสิกส์เซ็นเตอร์การพิมพ์.
- ประชุม โปธิกุล. 2531. “วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)”. มิตรครู. 30 (มีนาคม 2531) : 45 - 47.
- ประนอม ไฉวินวิวัฒน์. เกศินี วิฑูรชาติ และ Fredric William Swierzek. 2532. วัฒนธรรมองค์กรและธุรกิจระหว่างประเทศในประเทศไทย. กรุงเทพฯ : สถาบันไทยคดีศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พยอม วงศ์สารศรี. 2530. องค์กรและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์พรานนกการพิมพ์.
- ไพบุลย์ ช่างเรียน. 2532. วัฒนธรรมกับการบริหาร. กรุงเทพฯ : อักษรเจริญทัศน์.
- ไพศาล ไกรสิทธิ์. 2524. วัฒนธรรมการทำงานของคนไทย. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- วรพจน์ สุทธิสัย. 2536. วัฒนธรรมองค์กรกับการบริหารงานตามฐานคติของดักลาส แมคเกรเกอร์. กรุงเทพฯ : วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สมยศ นาวิการ. 2533. การบริหารเพื่อความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บรรณกิจเทรดดิ้ง.

สิทธิโชค วรรณสันติกุล. 2534. “วัฒนธรรมในองค์การกับการปฏิบัติงานของพนักงาน”. เพิ่มผลผลิต. 30 (กันยายน - ตุลาคม 2534) : 16 - 21.

อมเรศ สีลาอ่อน. 2528. “วัฒนธรรมองค์การ”. สไตล์. 7 (มกราคม 2528) : 90 - 99.

อรดา ศุภทรัพย์. 2536. วัฒนธรรมการทำงาน : เปรียบเทียบระหว่างข้าราชการและลูกจ้างธุรกิจเอกชน. กรุงเทพฯ : วิทยาลัยพนธ์บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

อัมพร วังขจรวุฒิศักดิ์. 2532. บทสำรวจเกี่ยวกับวัฒนธรรมในองค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

อรุณ รักธรรม. 2537. ทฤษฎีองค์การและพฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สุนทรออฟเซ็ท.

Books

Brown, W.B. and D.J. Moberg. 1980. Organization Theory and Management : A Macro Approachs. New York : John Wiley & Sons.

Calori, R. and P. Sarnin. 1991. “Corporate Culture and Economic Performance : A French Study”. Organization - Studies. 12 (Fall 1991) : 49 - 74.

Constance, Anderson M. “ Organizational Culture and Effectiveness in Community College and Business Partnership” Dissertation Abstracts International. 56(05) : 1633 – A; November 1995.

Garrity , Susan McClellan. “ The Impact of Organizational Culture and Thinking Styles on the Adoption of Training Technologies Within Business and Industry” Dissertation Abstracts International. 56 (05) : 1745-A; November 1995.

- Gerlinger , Karen Cecile . “ A Study of Organizational Culture in a Canadian Hotel” Dissertation Abstracts International. 33(04) : 1104-A; August 1995.
- Greenberg, J. and R.A. Baron. 1993. Behavior in organizations : understanding and managing the human side of work. (4th ed). United States of America : Allyn and Bacon.
- Jones, G.R. 1995. Organizational theory : text and cases. United States of America : Addison - Wesley Publishing Company, Inc.
- Kelly, J., J.B. Prince and B. Ashforth. 1991. Organizational behaviour : readings, Cases and Exercises. (2d ed.). Ontario : Prentice - Hall, Inc.
- Luthans, F. 1992. Organizational Behavior. (6th ed.). New York : McGRAW - HILL, Inc.
- Mainiero, L.A. and C.L. Thomley. 1989. Developing Managerial Skills in organizational Behavior, Exercises, Cases and readings. New Jersey : Prentice - Hall, Inc.
- Mescon, M.H., M. Albert and F. Khedouri. 1985. Management : Individual and Organizational Effectiveness. (2d ed.). New York : Harper & Row Publishers, Inc.
- Putti, J.M. and A. Chia - Chan. 1990. Culture and Management : a casebook. Singapore : McGraw - Hill.
- Robbins, S.P. 2001. Organizational Behavior : Concepts, Controversies, and Applications. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice - Hall International, Inc.
- Salaman, G. and J. Butler. 1990. “Why Managers Won’t Learn. Special Issues : Postmodern Culture and Management Development”. Management - Education - and - Developmint. 21 (Fall 1990) : 183 - 191.

- Sathe, V. 1985” Culture and Related Corporate Realities. Homewood, Illinois : Richard D. Irwin, Inc.
- Schein, E.H. 1983. “The Role of the Founder in Creating Organizational Culture”. Organizational Dynamics. 12 (Summer 1983) : 13 - 14.
- Schermerhorn, J.R., J.G. Hunt and R.N. Osborn. 1991. Managing organizational behavior. (4th ed.). United States of America : John Wiley & Sons, Inc.
- Singh, J.P. 1989. “Choosing Human Resources Development Interventions”. Vikalpa. 14 (January - March 1989) : 35 - 41.
- Sorod, B. 1991. The Influence of National and Organizational Cultures on Managerial Values, Attitudes, and Performance (National Cultures). Utah : The University of Utah.
- Tarter , C. and Wayne K. Hoy. “ The Context of Trust : Teachers and The Principals” The High School Journal. 72(1) : 17-24 ; October 1988.
- WagnerIII J.A. and J.R. Hollenbeck. 1992. Management of Organizational Behavior. New Jersey : Prentice - Hall, Inc.
- Wilmer , Larry Howard. “Organization Culture Effects on Distributive Justice” Dissertation Abstracts international. 54(12) : 4510-A ; March 1993.

ภาคผนวก



ที่ มศป. (บว) 151 /2544

30 กรกฎาคม 2544

เรื่อง ขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูล
เรียน คุณวรรณิ ศิลาทรัพย์อำไพ ผู้จัดการสื่อสารองค์กร
American International Assurance Co.,Ltd.

ด้วยนางสาวสายทอง โนชัย นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีปทุม ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การศึกษาเพื่อเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การธุรกิจประกันชีวิตไทย อเมริกา และญี่ปุ่น เพื่อประกอบการศึกษาในหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต โดยมี ดร.อมร อุดสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

เพื่อให้การดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว เป็นไปตามระเบียบวิธีวิจัยที่กำหนด จึงใคร่ขออนุญาตให้นางสาวสายทอง โนชัย ได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นพนักงานในบริษัทของท่าน ทั้งนี้ได้แนบตัวอย่างแบบสอบถาม ดังรายละเอียดในสิ่งที่ส่งมาด้วย จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณรงค์ เทียนส่ง)
รักษาการ อธิการบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. 579-9120 ต่อ 1152,1153



ที่ มศป. (บว) 152 /2544

๒๐ กรกฎาคม 2544

เรื่อง ขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อการทำวิทยานิพนธ์
เรียน ผู้จัดการฝ่ายบุคคล บริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด

ด้วยนางสาวสายทอง โนชัย นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีปทุม ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การศึกษาเพื่อเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การธุรกิจประกันชีวิตไทย อเมริกา และญี่ปุ่น เพื่อประกอบการศึกษาในหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต โดยมี ดร.อมร อรุณสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

เพื่อให้การดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว เป็นไปตามระเบียบวิธีวิจัยที่กำหนด จึงใคร่ขออนุญาตให้นางสาวสายทอง โนชัย ได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นพนักงานในบริษัทของท่าน ทั้งนี้ได้แนบตัวอย่างแบบสอบถาม ดังรายละเอียดในสิ่งที่ส่งมาด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต จักขอบคุณยิ่ง



(รองศาสตราจารย์ ดร.ณรงค์ เทียนส่อง)

รักษาการคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 579-9120 ต่อ 1152,1153

แบบสอบถาม

สำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

ชี้แจง : แบบสอบถามฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย \surd ลงใน \bigcirc หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

เพศ	<input type="radio"/> ชาย	<input type="radio"/> หญิง
อายุ	<input type="radio"/> อายุไม่เกิน 30 ปี	<input type="radio"/> อายุ 31 ปี - 40 ปี
	<input type="radio"/> อายุ 41 ปี - 50 ปี	<input type="radio"/> อายุ 51 ปีขึ้นไป

ระยะเวลาปฏิบัติงานในองค์กรนี้

- ระยะเวลาปฏิบัติงานไม่ถึง 3 ปี
- ระยะเวลาปฏิบัติงาน 3 ปี - 5 ปี
- ระยะเวลาปฏิบัติงาน 6 ปี - 10 ปี
- ระยะเวลาปฏิบัติงาน 11 ปีขึ้นไป

ระดับตำแหน่ง

- พนักงานระดับปฏิบัติการ
- หัวหน้างาน , หัวหน้าแผนก , หัวหน้าส่วน
- ผู้จัดการแผนก , ผู้จัดการส่วน , ผู้จัดการฝ่าย
- ระดับที่สูงกว่า โปรดระบุ.....

ระดับการศึกษา

- ต่ำกว่าปริญญาตรี
- ปริญญาตรี หรือเทียบเท่า
- สูงกว่าปริญญาตรี

6. ประเภทขององค์การที่ท่านปฏิบัติงาน

- องค์การธุรกิจประกันชีวิตไทย
- องค์การธุรกิจประกันชีวิตอเมริกา
- องค์การธุรกิจประกันชีวิตญี่ปุ่น

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ลงในช่องว่างที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

ข้อความ	ระดับการปฏิบัติ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
การริเริ่มส่วนบุคคลของพนักงาน					
1. ท่านสามารถเสนอข้อคิดเห็นในการทำงานได้อย่างมีอิสระ					
2. ท่านมีอิสระในการทำงานเต็มที่					
3. หน่วยงานของท่านเปิดโอกาสให้ท่านมีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ อย่างเป็นอิสระ					
4. ท่านได้รับมอบอำนาจหน้าที่สอดคล้องกับความรับผิดชอบในงาน					
การยอมรับในเรื่องความเสี่ยงของพนักงาน					
5. หัวหน้าจะกระตุ้นให้ท่านกล้าคิด กล้าทำ					
6. งานที่ปฏิบัติอยู่มีการค้นหาวิธีการใหม่ๆ ที่มีผลดีต่อการดำเนินงานขององค์การ					
7. ท่านพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานใหม่ ๆ					
8. ถึงแม้ว่าจะทำงานผิดพลาด แต่หัวหน้าก็ยังสนับสนุนให้มีการริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ					
9. เมื่อท่านทำงานผิดพลาด ท่านจะไม่ถูกตำหนิ					
การกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์การ					
10. องค์การมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน					
11. ท่านรู้ว่าองค์การคาดหวังความสำเร็จอะไรจากตัวท่าน					
12. ท่านต้องรอคำสั่งจากหัวหน้าว่าให้ทำอะไรตลอดเวลา					
13. องค์การมีการวางแผนเมื่อกำหนดทิศทางขององค์การอยู่เสมอ					
ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของพนักงาน					
14. หน่วยงานต่าง ๆ มีการจัดงานรื่นเริงอยู่เสมอ (อย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง)					
15. หน่วยงานต่าง ๆ ทำงานประสานกันในระดับนโยบาย					
16. หน่วยงานต่าง ๆ ทำงานประสานกันในแง่ตัวบุคคล					
17. หน่วยงานต่าง ๆ ทำงานประสานกันในระดับปฏิบัติงาน					
18. การปฏิบัติงานมีปัญหาในเรื่องการประสานงานระหว่างพนักงาน					
19. องค์การส่งเสริมให้พนักงานทำงานประสานกันเป็นทีม					

ข้อความ	ระดับการปฏิบัติ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<u>การสนับสนุนในเรื่องการบริหารขององค์กร</u>					
20. หัวหน้ามีการออกคำสั่งที่ชัดเจน					
21. หัวหน้ามีการออกประกาศต่าง ๆ ที่ชัดเจน					
22. หัวหน้ามีการออกนโยบายที่ชัดเจน					
23. เมื่อพนักงานมีข้อสงสัยในการทำงานหัวหน้าพร้อมที่จะให้คำแนะนำ					
24. องค์กรสนับสนุนให้มีการฝึกอบรมพนักงานอย่างมาก					
25. หัวหน้าสนับสนุนให้พนักงานมีความก้าวหน้าในงาน					
<u>การควบคุมขององค์กร</u>					
26. องค์กรมีระเบียบต่าง ๆ มากมายเกินความจำเป็น					
27. องค์กรมีระเบียบที่เข้มงวดมากจนขาดความคล่องตัวในการทำงาน					
28. หัวหน้าจะควบคุมการปฏิบัติงานอย่างไร้ประสิทธิภาพ					
29. ท่านจะต้องรายงานผลการปฏิบัติงานต่อหัวหน้างานตลอดเวลา					
30. องค์กรมีการควบคุมในเรื่องการใช้งบประมาณเกินความจำเป็น					
31. องค์กรควบคุมในเรื่องการทำงานของท่านในทุกด้านจนขาดความเป็นอิสระในการทำงาน					
<u>ลักษณะที่เป็นความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร</u>					
32. ท่านรู้สึกภูมิใจที่ได้ทำงานในองค์กรนี้					
33. ท่านกล้าที่จะบอกรายชื่อขององค์กรที่ท่านทำงานอยู่					
34. ท่านรู้สึกอวยที่เป็นพนักงานในองค์กรนี้					
35. ท่านไม่อยากจะบอกให้ใครได้ทราบว่าท่านทำงานที่ใด					
<u>ระบบการให้รางวัลขององค์กร</u>					
36. การพิจารณา 2 ชั้นจะดูที่ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน					
37. การเลื่อนตำแหน่งจะใช้พิจารณาจากผลการปฏิบัติงานของพนักงาน					
38. ท่านพึงพอใจกับระบบการให้รางวัลหน่วยงาน					
39. พนักงานอาวุโสมักจะได้รับการเลื่อนตำแหน่งก่อนผู้ที่มีความสามารถ					
<u>การยอมรับต่อความขัดแย้งขององค์กร</u>					
40. เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น หัวหน้ามักจะหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง					
41. ปัญหาระหว่างแผนกต่าง ๆ ได้รับการแก้ไขอย่างดี					
42. เพื่อนร่วมงานทำงานอย่างสามัคคีต่อกัน					
43. หัวหน้างานของท่านเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นขัดแย้งได้โดยไม่กระทบต่อความมั่นคงในหน้าที่ของท่าน					

ข้อความ	ระดับการปฏิบัติ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<p><u>แบบแผนของการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร</u></p> <p>44. ในหน่วยงานของท่านมีข่าวลือเกิดขึ้นเป็นประจำ</p> <p>45. หัวหน้าของท่านเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาชี้แจงเหตุผลต่าง ๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน</p> <p>46. เพื่อนร่วมงานมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการปฏิบัติงานเสมอ ๆ</p> <p>47. ในหน่วยงานของท่านมีกล่องแสดงความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชา</p>					

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นางสาวสายทอง
นามสกุล	โนชัย
รหัส	420115
หลักสูตร	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาองค์การและการจัดการ
ประวัติการศึกษา	ปริญญาตรีนิเทศศาสตรบัณฑิต สาขาการโฆษณาและการประชาสัมพันธ์ วิทยาลัยโยนก จังหวัดลำปาง
สถานที่ที่ติดต่อ	31/1 ถ.พระรามที่ 3 ซ่องนนทรี ยานนาวา กรุงเทพฯ 10120 โทร. (02) 294-1061-4 , (01) 616-8370