

บทที่ 2

วรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง ศึกษาปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ในเขตนิคมอุตสาหกรรม จังหวัดชลบุรี ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาจากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่องวัฒนธรรมองค์กรและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เพื่อที่จะกำหนดกรอบแนวคิด และแนวทางในการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. แนวความคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร
2. แนวความคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
3. โครงสร้างภาคอุตสาหกรรมของจังหวัดชลบุรี
4. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวความคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

องค์กรเป็นสิ่งมีชีวิตที่ประกอบไปด้วยมนุษย์ ซึ่งต่างก็มีวิถีคิดมีวิถีปฏิบัติสัมพันธ์ที่ต่างกันไป ดังนั้นการดำเนินชีวิตในองค์กรหรือการใช้ชีวิตเป็นเนื้อเดียวกันกับองค์กรจึงเป็นสิ่งที่ท้าทายซึ่งปัจจัยในความสำเร็จที่เกิดขึ้นขององค์กรนั้นก็คือ วัฒนธรรมองค์กรที่เป็นปัจจัยผลักดันให้องค์กรขับเคลื่อนได้เป็นอย่างดี ซึ่งปัจจุบันเริ่มให้ความสนใจในเรื่องการสร้างให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งมากขึ้น เพื่อเป็นตัวแปรในการผลักดันไปสู่ความสำเร็จ และในการพัฒนาองค์กรต้องเข้าใจว่า ไม่ใช่ทุกองค์กรจะต้องมีวัฒนธรรมองค์กรที่เหมือนกัน หรือมีค่านิยมแบบเดียวกัน ดังนั้นการเลียนแบบในเรื่องนี้จะไม่เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานแต่อย่างใด แต่การนำวัฒนธรรมองค์กรมาประยุกต์ ใช้ตามแนวคิดเชิงพฤติกรรมศาสตร์ด้วยการเรียนรู้จากประสบการณ์ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จมาประยุกต์ใช้ให้เข้ากับลักษณะธรรมชาติขององค์กรที่บริหารอยู่ ต้องพัฒนาให้เกิดค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐาน และธรรมเนียมปฏิบัติที่มีความเหมาะสมลงตัวกับคุณสมบัติ

และลักษณะของตัวเองเป็นสำคัญ จึงก่อให้เกิดองค์กรที่มีการเติบโต มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับกระแสของการเปลี่ยนแปลงของโลกทุนนิยมได้อย่างมีคุณค่า

1.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

มีนักวิชาการและนักวิจัยหลายท่านได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรไว้หลายทัศนะสรุปได้ดังนี้

สิทธิโชค วรรณสันติกุล (2540, หน้า 40) ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ ความคิด ความเชื่อ ที่คนในกลุ่มมีร่วมกันเรียกรวมๆว่าเป็นคติฐานร่วม (Shared assumption) ซึ่งเกิดขึ้นมาเพื่อที่จะแก้ปัญหาของกลุ่มคนนั้น อันเป็นปัญหาที่เกี่ยวกับการปรับตัวให้เข้ากับเปลี่ยนแปลงในสิ่งแวดล้อมที่อาศัยอยู่ ถ้าหากปรับตัวไม่ได้จะมีผลทำให้กลุ่มต้องตายไปหรือสลายไป

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540, หน้า 11) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ สิ่งต่างๆ อันประกอบสิ่งประติษฐ์ แบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ความเข้าใจ และข้อสมมติพื้นฐานของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ภายในองค์กร

พันเอก พร ภิศก (2546, หน้า 27) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ กลุ่มของค่านิยมร่วมที่ได้รับการยอมรับในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิก และช่วยให้สมาชิกในองค์กรเข้าใจว่าการปฏิบัติใดที่ได้รับการพิจารณาว่ายอมรับได้เกิดแนวการปฏิบัติที่สืบต่อกันมา อีกทั้งค่านิยมเหล่านี้มักจะถูกถ่ายทอดผ่านทางเรื่องราว และสื่อทางสัญลักษณ์ต่างๆ

โดยอาจแบ่งกลุ่มของลักษณะทางวัฒนธรรมออกได้เป็น 3 กลุ่ม คือ

1. กลุ่มของแนวคิดหรือความคิด บรรทัดฐาน อุดมการณ์ ทัศนคติ ค่านิยม ที่สมาชิกขององค์กรมีส่วนร่วมจนเกิดเป็นรูปแบบพฤติกรรมการปฏิบัติเฉพาะในองค์กร สร้างมาตรฐานแนวคิดและการตัดสินใจที่ส่วนมากรู้กันภายในและเป็นเอกลักษณ์ของกลุ่ม ซึ่งต้องตีความจากรูปแบบความคิด ความเชื่อและการกระทำ

2. กลุ่มของสิ่งประติษฐ์และสัญลักษณ์ เป็นการสร้างสิ่งของขึ้นมาแทนความเชื่อและสื่อความหมายที่เห็นได้อย่างเป็นรูปธรรม

3. กลุ่มของพิธีกรรมต่างๆ ที่สมาชิกแสดงออกร่วมกันในรูปของการแสดงเพื่อสื่อความหมาย

วิเชียร วิทย์อุดม (2547, หน้า 396) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ การสร้างของค่านิยมและความเชื่อ ซึ่งสมาชิกขององค์กรหรือหน่วยงานให้ความสนใจต่อการดำรงอยู่ขององค์กรวัฒนธรรมองค์กรแบบไหนที่มีอยู่ในองค์กรที่สามารถจะค้นพบได้โดยการเรียนรู้ ตลอดจนรวมถึงตัวสัญลักษณ์และสถานภาพพิเศษของตัวองค์กร ผู้บริหารต้องมีความรู้ความเข้าใจถึงความสำคัญของปัจจัยทั้งหมดที่สามารถใช้ในการพัฒนาองค์กร ซึ่งก็จะเป็นประโยชน์ต่อตัวองค์กรได้เป็นอย่างมาก

นักวิจัยในต่างประเทศได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรไว้หลากหลาย ดังนี้

กอร์ดอน (Gordon, 1999, p. 342) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ สิ่งที่อยู่ภายในสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่รวมเอาข้อสมมุติ (Set of assumptions) ความเชื่อ และค่านิยมที่สมาชิกขององค์กรที่มีร่วมกันและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน เพื่อมีปฏิสัมพันธ์กับโครงสร้างอย่างเป็นทางการในการกำหนดรูปแบบพฤติกรรม วัฒนธรรมเกี่ยวข้องกับการมีความหมายหรือการตีความร่วม ซึ่งส่วนมากรู้จักกันภายในและมีลักษณะเฉพาะกลุ่ม

กิบสัน (Gibson, 1991, p. 31) ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ สิ่งใดก็ตามที่สมาชิกในองค์กรสามารถรับรู้ได้และการรับรู้นี้ได้ถูกสร้างขึ้นมาจากความเชื่อ ค่านิยม และความคาดหวังขององค์กร และฮอฟสเตด (Hofstede, 1984, p. 180) ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ สิ่งที่เป็นศูนย์กลางของระบบความคิดทั้งปวงของสมาชิกในองค์กร ทำให้สังเกตได้ถึงสิ่งที่สมาชิกในองค์กรนี้ต่างไปจากองค์กรแห่งอื่น

1.2 แนวทางการอธิบายเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (ออนไลน์, 2548) กล่าวว่า เนื่องจากยังไม่มีกรอบความคิดใดที่ใช้เพื่อการอธิบายถึงวัฒนธรรมองค์กรได้สมบูรณ์ จึงได้นำ 2 กรอบความคิดเพื่อการอธิบาย ได้แก่ กรอบความคิดของโออูชิ (The Ouchi Framework) และกรอบความคิดของปีเตอร์ และวอเตอร์แมน (The Peters and Waterman framework) ดังนี้

1.2.1 กรอบความคิดของโออูชิ (The Ouchi framework)

ได้มีนักวิชาการหลายคนที่พยายามพัฒนาตัวแบบ (Model) ขึ้นมาเพื่อใช้ในการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรของกลุ่มบุคคลที่อยู่ในองค์กรนั้น หนึ่งในนักวิจัยที่มีผลงานชัดเจน ได้แก่ วิลเลียม จี โออูชิ (William G. Ouchi) โดยโออูชิได้ทำการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรของบริษัท 3 แบบ ได้แก่ แบบแรกเป็นลักษณะบริษัทแบบอเมริกัน (American firms หรือ Type A firms) แบบที่สอง ได้แก่ ลักษณะบริษัทที่บริหารแบบญี่ปุ่น (Japanese firms หรือ Type B firms) และแบบที่สามที่เรียกว่า บริษัทอเมริกันแบบ Z (U.S. Type Z firms)

ตารางที่ 3 สรุปการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรขององค์กรทั้ง 3 แบบของโออิชิใช้เกณฑ์ในการเปรียบเทียบ 7 ประเด็นสำคัญ

ประเด็นค่านิยมเชิงวัฒนธรรมองค์กร	Type J. companies	Type Z companies	Type A companies
• ความผูกพันต่อพนักงาน	จ้างตลอดชีวิตงาน	จ้างระยะยาว	จ้างระยะสั้น
• การประเมินงาน	ช้าและเชิงคุณภาพ	ช้าและเชิงคุณภาพ	เร็วและเชิงปริมาณ
• กรอบของอาชีพ	กว้างมาก	ปานกลาง	แคบเฉพาะด้าน
• การควบคุม	ไม่ชัดเจนและไม่เป็นทางการ	ไม่ชัดเจนและไม่เป็นทางการ	ชัดเจนและเป็นทางการ
• การตัดสินใจ	โดยกลุ่มและฉันทานุมัติของเสียงส่วนใหญ่	โดยกลุ่มและฉันทานุมัติของเสียงส่วนใหญ่	โดยบุคคล
• ความรับผิดชอบ	โดยกลุ่มร่วมกัน	โดยบุคคล	โดยบุคคล
• การดูแลพนักงาน	ครอบคลุมกว้างทุกด้าน	ครอบคลุมกว้างทุกด้าน	ครอบคลุมเฉพาะบางด้าน

1. ความผูกพันต่อพนักงาน (Commitment to employees) ผลวิจัยของโออิชิพบว่าบริษัทแบบญี่ปุ่น (Type J) และบริษัทแบบ Type Z ของอเมริกัน มีวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทเหมือนกัน กล่าวคือ มีค่านิยมของการรักษาพนักงานให้อยู่กับบริษัทนานๆ การปลดพนักงานออกจึงเป็นทางเลือกสุดท้ายของบริษัทเมื่อไม่มีหนทางหลีกเลี่ยง ในญี่ปุ่นบริษัทต่าง ๆ จะมีค่านิยมรักษาพนักงานไว้ตลอดไปด้วยการจ้างระยะยาวตลอดชีวิตงาน พนักงานจึงรู้สึกมั่นคงว่าตนเองจะไม่ถูกไล่ออกจากงาน ส่วนที่อเมริกันบริษัทต่างๆ ที่มีคุณลักษณะแบบ Type Z พนักงานและผู้บริหารจะได้รับสัญญาจ้างระยะยาว (Long-term employment) แต่ยังสามารถให้ออกจากงานได้ถ้าปรากฏว่ามีผลการปฏิบัติงานไม่เป็นที่ยอมรับได้ และยังพบว่าบริษัทอเมริกันส่วนใหญ่ที่ยังเป็นแบบเดิม หรือ Type A นั้น มีวัฒนธรรมข้อนี้แตกต่างกับบริษัทญี่ปุ่นและบริษัทอเมริกันแบบ Type Z โดยสิ้นเชิง

กล่าวคือ จะมีสัญญาจ้างพนักงานและผู้บริหารบริษัทเพียงระยะสั้นๆ (Short-term employment) และเมื่อไรก็ตามที่กิจการของบริษัทตกต่ำคนเหล่านี้ก็จะอยู่ไม่ได้ก็ออกไป

2. การประเมินผล (Evaluation) พบว่า ทั้งบริษัทแบบญี่ปุ่น (Type J) และบริษัทอเมริกันแบบ Type Z จะมีวิธีประเมินผลพนักงานและผู้บริหารตามระยะที่เหมาะสม โดยยึดผลงานที่เกิดขึ้นในระยะยาวเป็นสำคัญ ซึ่งอาจเป็นเวลาถึง 10 ปี ใช้วิธีประเมินทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณต่อผลงานที่เกิดขึ้น ด้วยเหตุนี้การสนับสนุนความก้าวหน้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของพนักงานจึงค่อนข้างช้า โดยการแต่งตั้งบุคคลสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นนั้นจะต้องผ่านการสัมภาษณ์และการเห็นชอบจากบุคคลจำนวนมากที่เป็นผู้ประเมินพนักงานดังกล่าว ส่วนในบริษัทอเมริกันส่วนใหญ่ที่เป็นแบบ Type A นั้นมีค่านิยมในการประเมินพนักงานโดยดำเนินการในระยะสั้น และวัดที่ปริมาณของผลงานเป็นสำคัญ ซึ่งการที่มีค่านิยมเช่นนี้ส่งผลให้บรรดาพนักงานและผู้บริหารมีความรู้สึกผูกพันกับบริษัทในระยะสั้น ขาดความภักดีต่อองค์กรและเตรียมพร้อมที่ต้องจากไปตลอดเวลา

3. เส้นทางของอาชีพ (Career path) บริษัทญี่ปุ่นแบบ Type J และบริษัทอเมริกันแบบ Type Z ให้โอกาสพนักงานได้โยกย้ายตำแหน่งงานได้หลากหลายหน้าที่ กล่าวคือ ในบริษัทญี่ปุ่นพนักงานได้รับประสบการณ์จากการเปลี่ยนแปลงหน้าที่การทำงานในแวนอนราว 6-7 ครั้ง ตลอดระยะเวลาที่อยู่ในเส้นทางอาชีพของตน ส่วนบริษัทอเมริกันแบบ Type Z จะแตกต่างไปเพียงเล็กน้อย อย่างไรก็ตามสำหรับบริษัทอเมริกันแบบ Type A แล้วมีโอกาสได้เปลี่ยนแปลงตำแหน่งไปสู่หน้าที่อื่นได้เพียง 1-2 ครั้งตลอดช่วงอายุงาน โดยที่โออุชิอธิบายเหตุผลกรณีนี้ว่าเป็นเพราะในบริษัทอเมริกันแบบเดิมค่อนข้างเน้นความชำนาญเฉพาะด้านของพนักงาน

4. การควบคุม (Control) องค์กรทั้งหลายจำเป็นต้องมีการควบคุมไม่ระดับใดก็ระดับหนึ่ง มิฉะนั้นแล้วจะเกิดปัญหาการประสานงานขึ้น จึงไม่น่าแปลกใจที่ทั้งบริษัทในอเมริกาและญี่ปุ่นต่างสร้างวัฒนธรรมการควบคุม โดยมีวิธีการควบคุมที่เหมาะสมกับองค์กรของตนขึ้น บริษัทญี่ปุ่นส่วนใหญ่รวมทั้งบริษัทอเมริกันแบบ Type Z ใช้วิธีการควบคุมแบบที่ไม่เป็นทางการและใช้กลไกที่มองเห็นไม่ชัดเจนนักกลไกที่มีประสิทธิภาพอย่างหนึ่งของบริษัทญี่ปุ่นก็คือใช้วัฒนธรรมองค์กร โดยคาดหมายว่า ผู้บริหารควรเรียนรู้กลไกดังกล่าวจากวัฒนธรรมการปฏิบัติในบริษัทของตน เช่น ใช้วิธีสื่อสารให้พนักงานได้ทราบประเด็นสำคัญที่เป็นความคาดหวังผลงานจากผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปที่มีต่อพนักงานเหล่านั้น เป็นต้น ตรงกันข้ามในบริษัทอเมริกันแบบ Type A จะมีขั้นตอนการควบคุมที่ชัดเจน โดยระบุเป็นคู่มือการปฏิบัติงาน กฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ผู้มีอำนาจสั่งการบังคับบัญชา มีขั้นตอนต่าง ๆ ที่พนักงานจะต้องดำเนินตามอย่างเคร่งครัด เป็นต้น

5. การตัดสินใจ (Decision-making) ในบริษัทญี่ปุ่นและบริษัทอเมริกันแบบ Type Z จะมีค่านิยมที่ปฏิบัติในประเด็นนี้คือ การตัดสินใจใดๆ กระทำโดยองค์คณะบุคคลในลักษณะกลุ่มหรือ

กรรมการ ซึ่งทุกคนต่างได้รับข้อมูลสารสนเทศประกอบการตัดสินใจอย่างครบถ้วน และยึดมติแบบ
ฉันทานุมัติ (Consensus) ของกรรมการส่วนใหญ่เป็นข้อยุติ ซึ่งตรงกันข้ามในกรณีบริษัทอเมริกัน
แบบ Type A การตัดสินใจจะมาจากบุคคลเดียวคือ หัวหน้าเมื่อพิจารณาว่าเหมาะสม ผู้บริหารระดับ
รองและพนักงานทั้งหลายไม่อยู่ในฐานะผู้มีส่วนตัดสินใจหรือให้ข้อมูลสารสนเทศใดๆ ที่เกี่ยวกับ
ประเด็นตัดสินใจนั้นหากไม่ถูกร้องขอ

6. ความรับผิดชอบ (Responsibility) ความรับผิดชอบ เป็นค่านิยมประเด็นเดียวที่บริษัท
ญี่ปุ่นแตกต่างกับบริษัทอเมริกันแบบ Type Z อย่างตรงกันข้ามทีเดียว กล่าวคือ ในญี่ปุ่นมีค่านิยมที่
เป็นวัฒนธรรมที่เข้มแข็งว่า เมื่อการตัดสินใจในบริษัทดำเนินการโดยกลุ่ม ดังนั้นกลุ่มจึงต้องเป็น
ผู้รับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นร่วมกัน การตัดสินใจกับความรับผิดชอบจึงเป็นของคู่กันในบริษัทแบบ
ญี่ปุ่น ส่วนบริษัทอเมริกันแบบ Type Z ถือว่าหัวหน้าเพียงผู้เดียวที่ต้องรับผิดชอบต่อผลงาน โออุชิ
อธิบายว่าด้วยเหตุที่บริษัทอเมริกันแบบ Type Z ยึดหลักการประเมินผลงานซ้ำเป็นระยะยาวและเน้น
เชิงคุณภาพ ดังนั้นในช่วงแรกที่หัวหน้าให้กลุ่มร่วมตัดสินใจนั้น ย่อมยังไม่สามารถเห็นผลงานที่
เกิดขึ้นจากการตัดสินใจของกลุ่ม ต่อมาหัวหน้ามีโอกาสแนะนำพนักงานอีกหลายกลุ่มจนให้ผลงาน
ดีขึ้นจากงานที่ตัดสินใจโดยกลุ่มแรก กรณีเช่นนี้เชื่อว่าน่าจะมาจากฝีมือของหัวหน้าในการดึงศักยภาพ
สูงสุดของกลุ่มออกมาทำให้งานมีผลดี หัวหน้าจึงมีส่วนเป็นผู้รับผิดชอบต่อความสำเร็จนี้ตรง
ข้ามหากผลงานของกลุ่มที่หัวหน้ามอบหมายเกิดล้มเหลว หัวหน้าย่อมต้องรับผิดชอบต่อองค์กร
อเมริกันแบบ Type A ตลอดจนสังคมอเมริกันโดยรวมยังยึดค่านิยมเป็นวัฒนธรรมองค์กรให้ผู้ผู้นำ
หรือหัวหน้าจะต้องแสดงความรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นเพียงผู้เดียว วัฒนธรรมเช่นนี้ฝังลึกอยู่ใน
สังคมอเมริกัน

7. การดูแลพนักงาน (Concern for people) ในบริษัทแบบญี่ปุ่นและบริษัทอเมริกันแบบ
Type Z นั้น จะมีค่านิยมเชิงวัฒนธรรมด้านการดูแลพนักงานสูง กล่าวคือ ให้การเอาใจใส่เอื้ออาทร
แทบทุกด้านในชีวิตของพนักงาน มองพนักงานในลักษณะเป็นองค์รวม (Holistic) คือ ไม่มองเพียง
แค่การเป็นพนักงาน แต่จะดูแลถึงชีวิตครอบครัวของพนักงาน งานอดิเรก ความเชื่อหรือการนับถือ
ศาสนา ความหวัง ความวิตกกังวล และแรงบันดาลใจของพนักงานด้วย ส่วนบริษัทอเมริกันแบบ
Type A จะสนใจพนักงานเฉพาะที่อยู่ในกรอบของที่ทำงานเท่านั้น ผู้นำที่มีวัฒนธรรมมุ่งคนสูง (high
concern for people) จะสามารถรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรได้ดีกว่าผู้นำที่มุ่งงานสูง (high
concern for task)

ทฤษฎี Z และผลงาน (Theory Z and performance)

โออุชิได้สรุปผลงานวิจัย ยืนยันว่าวัฒนธรรมของบริษัทแบบญี่ปุ่นและบริษัทอเมริกัน
แบบ Type Z สามารถสร้างผลงานออกมาสูงกว่าบริษัทอเมริกันแบบเดิมหรือ Type A อย่างชัดเจน

โดยยกตัวอย่างบริษัทโตโยต้า ที่นำวิธีบริหารจัดการและวัฒนธรรมแบบญี่ปุ่น ไปใช้กับบริษัทของตนที่ตั้งอยู่ในสหรัฐอเมริกา ความสำเร็จดังกล่าวของบริษัทโตโยต้า มาจากการให้ความสำคัญและการลงทุนอย่างมากในการพัฒนาพนักงาน ส่งผลให้อันดับต่อมาของบริษัทเจริญก้าวหน้าขึ้นอย่างรวดเร็วในระยะยาวอย่างมั่นคง

1.2.2 กรอบความคิดของปีเตอร์ส์และวอเตอร์แมน (The Peters and Waterman framework)

เป็นอีกกรอบความคิดหนึ่งที่สามารถใช้ในการอธิบายเรื่องของวัฒนธรรมองค์กร โดยทอมปีเตอร์ส์และโรเบิร์ต วอเตอร์แมน ผู้เขียนหนังสือขายดีที่สุดเล่มหนึ่งชื่อ อิน เซิร์ท ออฟ เอ็กเซลเลนซ์ (In search of excellence) ได้พยายามอธิบายเรื่องวัฒนธรรมองค์กรด้วยวิธีที่ง่ายกว่าของโออูชิ โดยมีการคัดเลือกตัวอย่างบริษัทของอเมริกันที่ประสบความสำเร็จสูงแล้ว ในการวิเคราะห์บริษัทดังกล่าวว่าการบริหารอย่างไรจึงประสบความสำเร็จ ซึ่งได้พบประเด็นสำคัญคือค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรม (Cultural values) ที่นำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารของบริษัท ค่านิยมที่เป็นลักษณะสำคัญต่อการเป็นบริษัทชั้นยอดนั้น (Excellent firms) มีดังนี้

ตารางที่ 4 กรอบความคิดของปีเตอร์ส์และวอเตอร์แมน

คุณลักษณะของบริษัทชั้นยอด (Attributes of an excellent firms)	
1. ตัดสินใจทำโดยไม่ลังเล (Bias for action)	5. บริหารแบบไม่ปล่อยมือ (Hands-on management)
2. ให้ความใกล้ชิดกับลูกค้า (Stay close to the customer)	6. เลือกลงเน้นเฉพาะธุรกิจที่เป็นความถนัด ของบริษัท (Stick to the knitting)
3. ให้ความอิสระและทำแบบนักประกอบการ (Autonomy and entrepreneurship)	7. บริษัทมีโครงสร้างอย่างง่ายและใช้คนน้อยลง (Simple form, lean staff)
4. เชื่อว่าผลงานที่ดีย่อมมาจากคน (Productivity through people)	8. มีการจัดการทั้งแบบที่ยืดหยุ่นและแบบตึงตัว พร้อมกันไป (Simultaneously loosely and tightly organized)

1. ตัดสินใจทำโดยไม่ลังเล (Bias for action) ปีเตอร์ส์และวอเตอร์แมน พบว่า บริษัทที่ประสบความสำเร็จทั้งหลายมักมีความฉับไวในการตัดสินใจทำโดยไม่ลังเล ผู้บริหารของบริษัทเช่นนี้ถูกคาดหวังว่าจะสามารถตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว โดยไม่ต้องรอให้ได้ข้อมูลต่างๆ ครบถ้วนจึงค่อยมีการตัดสินใจ ปีเตอร์ส์และวอเตอร์แมนมีความเห็นว่า การตัดสินใจที่สำคัญหลายครั้งจำเป็นต้องทำโดยปราศจากข้อมูลก็มี เพราะการชลอการตัดสินใจในกรณีเช่นนี้ก็เหมือนกับการไม่ได้ตัดสินใจนั่นเอง ในขณะที่บริษัทคู่แข่งรีบฉกฉวยโอกาสดังกล่าวทันทีที่ทราบข่าวจึงทำให้พลาดโอกาสไปอย่างน่าเสียดาย จากผลการศึกษาของปีเตอร์ส์และวอเตอร์แมน พบว่า บริษัทที่มีวัฒนธรรมยึดค่านิยมดังกล่าวมักประสบความสำเร็จและมีผลประกอบการดีกว่าบริษัทที่ไม่มีค่านิยมเรื่องนี้

2. ให้ความใกล้ชิดกับลูกค้า (Stay close to the customer) เชื่อว่าบริษัทที่มีค่านิยมยึดลูกค้าเป็นสำคัญเหนือสิ่งอื่นจะมีผลประกอบการเหนือกว่าบริษัทที่ปราศจากค่านิยมนี้ ทั้งนี้เพราะลูกค้าจะช่วยสะท้อนถึงความต้องการสินค้าหรือการผลิตใหม่ๆ ในอนาคต ช่วยบอกถึงสินค้าที่ใช้ในปัจจุบันตลอดจนข้อมูลที่เป็นประโยชน์อื่นๆ ดังนั้นการมุ่งเน้นที่ลูกค้า การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ตลอดจนการเอาใจต่อลูกค้าในโอกาสที่เหมาะสมจึงเป็นสิ่งที่ควรกระทำเพราะนำไปสู่การประกอบการที่ดีของบริษัท ความพึงพอใจของลูกค้าจึงเป็นค่านิยมที่เป็นหัวใจของการดำเนินธุรกิจและเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่สำคัญยิ่ง

3. ให้ความอิสระและทำแบบนักประกอบการ (Autonomy and entrepreneurship) ถ้าจะรักษาความสำเร็จให้อยู่กับบริษัทเหล่านี้ต่อเนื่องสืบไป บริษัทจึงจำเป็นต้องต่อสู้เอาชนะกับความเฉื่อยและการมีโครงสร้างขนาดใหญ่แบบราชการที่มักเกิดขึ้นกับบริษัท โดยมีการแบ่งบริษัทใหญ่ออกเป็นบริษัทย่อยที่มีขนาดเล็กพอที่จะบริหารจัดการได้ดี แล้วมอบความอิสระคล่องตัวในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ตลอดจนสนับสนุนให้กล้าเสี่ยงในการตัดสินใจต่างๆ ของบริษัทเอง วิธีการเช่นนี้จะช่วยสร้างผู้บริหารรุ่นใหม่ไฟแรงให้กับบริษัทเกิดมุมมองและมีแนวคิดใหม่ๆ ที่จะนำมาทดลองและปรับปรุงผลิตภัณฑ์ใหม่ ตลอดจนกลยุทธ์ด้านต่าง ๆ ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นตลอดเวลา

4. เชื่อว่าผลงานที่ดีย่อมมาจากคน (Productivity through people) ปีเตอร์ส์และวอเตอร์แมนมีความเชื่อเช่นเดียวกับโออูชิว่า พนักงานคือสินทรัพย์ (Asset) ที่สำคัญที่สุดของบริษัท บริษัทจึงต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นค่านิยมเช่นนี้ โดยการปฏิบัติต่อพนักงานอย่างให้เกียรติเคารพในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ ในฐานะที่เป็นบุคคลที่จะนำความสำเร็จมาสู่บริษัท

5. บริหารแบบไม่ปล่อยมือ (Hands-on management) ผู้บริหารระดับสูงของบริษัท ส่วนใหญ่มักบริหารงานแบบลอยตัวห่างไกลจากธุรกิจที่แท้จริงของบริษัท ทำให้ความรู้ความเข้าใจในธุรกิจลดน้อยลง ตัวอย่างเช่นผู้จัดการบริษัทผลิตสินค้าอิเล็กทรอนิกส์ขนาดใหญ่ แต่มีความรู้ ความ

เข้าใจเกี่ยวกับอิเล็กทรอนิกส์น้อยกว่าที่เข้าใจปัญหาเชิงการเมืองภายในบริษัท หรือประธานบริษัท ผลิตรถยนต์ แต่กลับมีความรู้เกี่ยวกับรถยนต์น้อยกว่ารู้เกี่ยวกับการเงิน เป็นต้น เพื่อแก้ปัญหาแนวโน้มที่เกิดขึ้นดังกล่าว ในบริษัทที่ทำการศึกษาก็ให้ความสำคัญและย้ำเตือนสำหรับผู้บริหารของบริษัทให้เกาะติดกับงานที่เป็นธุรกิจหลักของบริษัท นโยบายและแนวปฏิบัติเช่นนี้ได้กลายเป็นค่านิยมสำคัญที่ผู้บริหารต้องถือปฏิบัติและต้องไม่บริหารหรือสั่งการอยู่ภายในห้องสำนักงาน แต่จะต้องเดินเวรเวียน ไปพบปะเยี่ยมเยียนจุดปฏิบัติงานต่างๆทั่วทั้งบริษัท เพื่อได้การได้รับข้อมูลที่ถูกต้องและมองเห็นปัญหาหรือแนวทางพัฒนางานต่อไป

6. เลือกลงเฉพาะธุรกิจที่เป็นความถนัดของบริษัท (Stick to the knitting) ค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรมอีกประการหนึ่งของบริษัทที่ประสบความสำเร็จก็คือ การระมัดระวังที่จะไม่ขยายธุรกิจใหม่ออกไปจากสาขาธุรกิจเดิมที่เป็นความชำนาญของบริษัท เช่น ไม่มีการซื้อธุรกิจแขนงใหม่หรืออุตสาหกรรมที่ไม่สัมพันธ์กับธุรกิจเดิม แต่จะมุ่งเน้นพัฒนาธุรกิจเดิมให้มีความเป็นเลิศยิ่งขึ้น

7. มีโครงสร้างอย่างง่ายและใช้บุคลากรจำนวนน้อยลง (Simple form lean staff) บริษัทที่ประสบความสำเร็จนั้น มักมีโครงสร้างของฝ่ายบริหารไม่มากระดับนักรวมทั้งมีบุคลากรที่ช่วยงานน้อยลงซึ่งเป็นการเปลี่ยนความเชื่อจากค่านิยมเดิม ที่ผู้บริหารจะต้องมีบุคลากรในฝ่ายตนจำนวนมากเพื่อเป็นเครื่องบ่งบอกถึงความมีอำนาจมีฐานะตำแหน่งและเกียรติยศของผู้นั้น แต่ในบริษัทชั้นนำดังกล่าวพบว่าไม่ได้ยึดค่านิยมเช่นนี้ แต่วัดจากผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารที่มีต่อองค์กรเป็นสำคัญวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทบ่งบอก ผู้บริหารให้ทราบว่าผลงานจากบุคลากรมีความสำคัญมากกว่าจำนวนบุคลากร

8. มีการจัดการทั้งแบบที่ยืดหยุ่นและแบบที่ตึงตัวพร้อมกันไป (Simultaneously loosely and tightly organized) ประเด็นในข้อนี้มี 2 ค่านิยมซึ่งดูเหมือนว่าขัดแย้งกันโดยปีเตอร์สและวอเตอร์อธิบายว่า ในบริษัทชั้นนำการที่ต้องมีการจัดการแบบตึงตัวเป็นเพราะสมาชิกทั้งหลายเชื่อว่า การจัดการที่เข้มแข็งช่วยเป็นเหมือนกาวเชื่อมโยงให้เกิดเอกภาพเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ในขณะที่เดียวกันที่บริษัทต้องจัดการแบบที่ยืดหยุ่นไปพร้อมกันนั้น เพราะบริษัทมีจำนวนผู้บริหารและบุคลากรสนับสนุนน้อยลงรวมทั้งลดการมีกฎระเบียบที่เข้มงวดใ้ให้น้อยลง ซึ่งปีเตอร์สและวอเตอร์แมนเชื่อว่า จะช่วยกระตุ้นบุคลากรให้คิดริเริ่มใหม่และมีความกล้าเสี่ยง (Risk taking) มากยิ่งขึ้น

1.3 อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการบริหาร

ในองค์กรหนึ่งๆจะมีวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน และมีอิทธิพลต่อการบริหารองค์กร สามารถแยกอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อการบริหารได้ 4 ลักษณะคือ (ไพบุลย์ ช่างเรียน, 2532, หน้า 41-46)

1.3.1 ด้านความคิดในการบริหารเป็นการพิจารณาวัฒนธรรมในด้านต่างๆ ที่จะเข้ามาเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อความคิดและการตัดสินใจในทางด้านการบริหาร ซึ่งอาจจะเป็นวัฒนธรรมที่เกี่ยวกับความเชื่อ ค่านิยม ขนบธรรมเนียมประเพณีหรืออื่นๆ ซึ่งนักบริหารในระยะหลังๆ ระบุว่าการบริหารก็คือ กระบวนการตัดสินใจคือมองการปฏิบัติงานของคนในองค์กร ว่าเป็นเรื่องของการตัดสินใจในการเลือกวิธีปฏิบัติ ซึ่งมีอยู่หลายวิธีและการที่จะเลือกตัดสินใจทางใดนั้น เนื่องจากอิทธิพลของบางอย่าง เช่น การจะเลือกตัดสินใจขึ้นอยู่กับตัวเลขข้อมูลที่แน่นอน ถูกบังคับด้วยกฎระเบียบวิธีการปฏิบัติงาน ดังนั้นหากมีการกำหนดรายละเอียดในเรื่องกฎเกณฑ์ในการปฏิบัติมากขึ้นเท่าใด ก็ย่อมจะจำกัดโอกาสในการเลือกมากขึ้นเท่านั้น หรือแม้ว่ามีการกำหนดกรอบต่างๆ ขึ้นแต่การตัดสินใจก็อาจถูกเปลี่ยนแปลงได้ด้วยอิทธิพลของสิ่งอื่น เช่น ความเกรงใจ ความสัมพันธ์ ในฐานะที่เป็นญาติหรือเพื่อน การตัดสินใจประเภทนี้จึงเป็นการตัดสินใจ โดยอาศัยเหตุผลอื่นที่มีได้ มีกำหนดไว้ของคนในองค์กร แต่จะอยู่ที่ค่านิยมและความเห็นส่วนตัว

1.3.2 ด้านการประพฤติปฏิบัติและพฤติกรรมในการบริหาร การบริหารนั้นเป็นการแสดงออกอย่างหนึ่งของคนในวัฒนธรรม โดยปกติคนเรามักจะรู้สึกตัวในการแสดงออก ซึ่งวัฒนธรรมของตนเพราะได้รับอิทธิพลตั้งแต่เกิด จึงเห็นเป็นเรื่องธรรมดาและเราก็ไม่เคยถามตัวเองว่าทำไมเราจึงปฏิบัติอย่างนั้นจนกว่าเราจะเห็นคนที่มีวัฒนธรรมที่ต่างจากวัฒนธรรมของเรา จึงได้คิดว่าเราประพฤติปฏิบัติไม่เหมือนกับผู้อื่น นั่นก็แสดงให้เห็นว่าการประพฤติปฏิบัตินั้นอยู่ภายใต้อิทธิพลของวัฒนธรรม เช่น การปฏิบัติของผู้ได้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา ผู้ที่ทำหน้าที่เป็นหัวหน้างานกับลูกน้อง ในสังคมที่ระบบอาวุโสยังมีอิทธิพลอยู่หรือมีความสงสาร สิ่งเหล่านี้จะทำให้การประพฤติปฏิบัติที่กระทำไปไม่สอดคล้องกับเหตุผลทางการบริหาร

1.3.3 ด้านระบบหรือโครงสร้างการบริหาร เช่น โครงสร้างการบริหารที่มีลักษณะของการรวมอำนาจหรือกระจายอำนาจ ทั้งในการบริหารงานของราชการหรือของเอกชนก็ดี มักเป็นสิ่งที่ได้รับอิทธิพลมาจากวัฒนธรรมในสังคมนั้นเอง เช่น บางครั้งมีการกำหนดรูปแบบการกระจายอำนาจ แต่ในทางปฏิบัติกลับใช้หลักการรวมอำนาจและเป็นเผด็จการ สิ่งเหล่านี้แสดงให้เห็นถึงลักษณะของวัฒนธรรมในสังคมที่ยังมีอิทธิพลต่อการเมืองและการบริหาร อันมีผลให้หลักการต่างๆ ใช้ไม่ได้ผล คือ มีหลักการอย่างหนึ่งแต่ปฏิบัติไปอีกอย่างหนึ่ง เช่น การบริหารงานบุคคลจะต้องยึดหลักความรู้ ความสามารถเป็นหลักในการคัดเลือกพนักงานใหม่ แต่บางครั้งก็อาจจะต้องรับเพราะบุคคลนั้นเป็นผู้ที่ผู้ใหญ่ฝากมา

1.3.4 ด้านเครื่องมือเครื่องใช้และเทคโนโลยีทางการบริหาร ลักษณะของเครื่องมือเครื่องใช้ตลอดจนเทคโนโลยีต่างๆ ก็เป็นการแสดงออกอย่างหนึ่งของวัฒนธรรมในสังคมนมนุษย์

สังคมที่มีวัฒนธรรมต่างกัน จะมีลักษณะการอนุรักษ์นิยมก็จะนิยมใช้เครื่องมือเครื่องใช้ที่เคยใช้แต่เดิมไม่ยอมเปลี่ยนแม้ว่าสังคมอื่นจะมีการใช้เครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆเปลี่ยนไป

1.4 แนวความคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

คิลและเคนเนดี (Deal & Kennedy, 1982, p. 107) ชี้ให้เห็นถึงวัฒนธรรมองค์กร 4 แบบ ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรเหล่านี้ขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 อย่างคือ

1. ความเสี่ยงของการตัดสินใจ
2. ความรวดเร็วของผลได้เสียของการตัดสินใจ

1.4.1 วัฒนธรรมแบบลูกผู้ชาย (Tough-guy, macho culture) วัฒนธรรมแบบลูกผู้ชายจะเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่การตัดสินใจเสี่ยงภัยสูงและผลงานรู้ได้รวดเร็ว ผู้บริหารสามารถรู้ได้อย่างรวดเร็วว่าการเสี่ยงภัยของพวกเขาถูกหรือผิด ซึ่งวัฒนธรรมแบบนี้มักเกิดขึ้นภายในบริษัท เช่น การก่อสร้าง เครื่องสำอาง การสร้างภาพยนตร์และการโฆษณา เป็นต้น อุตสาหกรรมเหล่านี้จะก้าวไปรวดเร็วและผลได้เสียจะเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้วีรบุรุษในวัฒนธรรมนี้จะเป็นเอกบุคลิก วัฒนธรรมนี้จะไม่ทำให้เกิดทีมงาน เขาจะเสี่ยงภัยสูงภายในอุตสาหกรรมและใครที่สามารถบรรลุความสำเร็จจะกลายเป็นดารา งานจะมุ่งเน้นที่การแก้ปัญหาและการหลีกเลี่ยงข้อผิดพลาดที่สำคัญ และการให้รางวัลแก่ความสำเร็จที่ดีเด่น

1.4.2 วัฒนธรรมแบบทำจริง / เล่นจริง (Work hard/play hard culture) วัฒนธรรมแบบทำจริง/เล่นจริงนี้ จะเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่การตัดสินใจเสี่ยงภัยต่ำและผลงานรู้ได้รวดเร็ว กลยุทธ์ที่มีลักษณะเป็นการตัดสินใจที่ไม่สำคัญหลายอย่างแทนการตัดสินใจที่สำคัญเพียงไม่กี่อย่าง ที่นี้จะสร้างวัฒนธรรมภายในครอบงำด้วยการกระทำ ความสนุกสนาน การก้าวอย่างรวดเร็วและวิธีการที่รวดเร็ว วัฒนธรรมแบบนี้จะกระตุ้นการกระทำ การตัดสินใจ และความคิดสร้างสรรค์อย่างมาก ซึ่งวัฒนธรรมแบบทำจริง/เล่นจริง มักจะปรากฏขึ้นภายในบริษัทที่มุ่งการตลาด ผู้บริหารของบริษัทเหล่านี้จะตัดสินใจบ่อยครั้ง การตัดสินใจแต่ละครั้งจะเสี่ยงภัยต่ำ แต่ผลได้เสียจะรวดเร็ว สาย-ผลิตภัณฑ์ใหม่ขายได้หรือไม่? พนักงานขายได้หรือไม่? ได้ตามโควตาทำให้ค่านิยมจะมุ่งก้าวไปอย่างรวดเร็วและตอบสนองความต้องการของลูกค้า การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์มักจะเป็นการค้นหาความต้องการของลูกค้า เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ผลิตภัณฑ์ใหม่จะออกมาสู่ตลาดอย่างไม่ขาดสาย บริษัทจะอยู่นิ่งเฉยไม่ได้ วีรบุรุษภายในวัฒนธรรมนี้คือ ยอดพนักงานขายนั่นเอง

1.4.3 วัฒนธรรมแบบเสี่ยงภัย (Bet-your-company culture) วัฒนธรรมแบบเสี่ยงภัยเกิดขึ้นอยู่ภายในสถานการณ์ที่ความเสี่ยงภัยสูงและผลได้เสียช้า บริษัทที่เกี่ยวข้องกับการลงทุนหลายร้อยล้านเหรียญ ที่การพัฒนาต้องใช้ระยะเวลาหลายปีจะอยู่ในวัฒนธรรมแบบนี้ วีรบุรุษ

ภายในวัฒนธรรมแบบเสี่ยงภัยนี้จะเป็นผู้ที่ฉลาดและซำซอง อายุงาน และประสบการณ์จะมีคุณค่าไม่เหมือนกับวัฒนธรรมแบบทำงานหนัก ซึ่งวีรบุรุษก็คือผู้ที่อดทนต่อโครงการใหญ่อยู่หลายปีจนบรรลุความสำเร็จ วีรบุรุษนี้จะให้กำลังใจแก่พนักงานที่กำลังเสี่ยงภัยและไม่รู้ว่ามันจะบรรลุความสำเร็จหรือไม่ งานพิธีจะมุ่งการประชุมที่เป็นทางการและการลดความไม่แน่นอน ความมีอาวุโสจะให้แก่เจ้าของโครงการที่บรรลุความสำเร็จ พนักงานจะไม่ได้รางวัลในระหว่างงานพิธี ซึ่งงานพิธีนี้จะคล้ายกับการประชุมธุรกิจ เพื่อการประเมินความก้าวหน้าของบริษัทแทนที่จะเป็นการแสดงเพื่อโอ้อวดและงานเลี้ยงของวัฒนธรรมแบบทำจริง/เล่นจริง

1.4.4 วัฒนธรรมแบบกระบวนการ (Process culture) วัฒนธรรมแบบกระบวนการจะเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่การตัดสินใจเสี่ยงภัยต่ำและมีผลได้เสียต่ำ ซึ่งผลลัพธ์จะมีการวัดได้ยาก ดังนั้น ผู้บริหารจะมุ่งวิธีการตัดสินใจและวิธีการทำงาน ค่านิยมที่สำคัญของที่นี่คือ การดำเนินตามระเบียบวิธีปฏิบัติ ซึ่งบริษัทที่อยู่ภายในสภาพแวดล้อมเช่นนี้ คือ บริษัทประกันภัย ธนาคารรัฐบาล และสาธารณูปโภค ผลได้เสียทางการเงินจะน้อยและเกิดขึ้นช้า ในสภาพแวดล้อมเช่นนี้จะทำให้ค่านิยมมุ่งที่วิธีการแทนผลงาน ค่านิยมจะประกอบไปด้วยความสมบูรณ์ทางเทคนิคและการดำเนินตามระเบียบวิธีปฏิบัติงาน สำนักงานตรวจสอบบัญชีและบริษัทประกันภัยไม่สามารถทำผิดพลาดได้แม้ว่าผลได้เสียจะเกิดขึ้นช้า วีรบุรุษภายในวัฒนธรรมแบบกระบวนการ จะเป็นผู้ที่ออกระเบียบวิธีการปฏิบัติงานใหม่และช่วยตอบสนองความต้องการทางสังคมและอารมณ์ของพนักงานงานพิธีจะเสริมแรงระเบียบวิธีปฏิบัติงาน การให้รางวัลจะเรียกร้องความสนใจที่ชื่อตำแหน่งและการเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนตำแหน่งตามสายงานจะเป็นเครื่องหมายของความสำเร็จ เป็นการกระตุ้นสัญลักษณ์ทางอื่นด้วย เช่น โต๊ะทำงานตัวใหญ่ขึ้น ทำเลห้องทำงานดีขึ้น และมีเก้าอี้พิเศษ

ฮอฟสเต็ด (Hofstede, 1984, pp. 27-29) จากการที่ได้เข้าไปศึกษาวิจัยวัฒนธรรมข้ามชาติได้ พบว่า ปัจจัยหลักสำคัญที่เป็นสากลสามารถใช้เป็นแนวในการศึกษาวัฒนธรรมต่างๆ ได้นั้นมี 4 ปัจจัย ได้แก่

1. ลักษณะการใช้อำนาจ (Power distance)
2. ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty avoidance)
3. ลักษณะความเป็นเพศชาย (Masculinity)
4. ลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualism)

ซึ่งฮอฟสเต็ดได้ทำการศึกษาใน 40 ประเทศหรือ 40 วัฒนธรรมทั่วโลก ภายใต้โครงการเฮอร์เมส (HERMES) และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเป็นระดับผู้บริหารในองค์กรธุรกิจต่างๆ ในแต่ละประเทศ ซึ่งประเทศไทยก็เป็นประเทศหนึ่งในการศึกษารั้งนี้ ซึ่งผลการศึกษาพบว่าดัชนีลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนและลักษณะการใช้อำนาจ มีค่าเท่ากัน คือ 64 ซึ่งสูงกว่าค่า

เฉลี่ยของประเทศอื่นๆ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 61 แสดงว่าผู้บริหารในประเทศไทยมีลักษณะเน้นการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนและการใช้อำนาจ ส่วนลักษณะความเป็นชายมีค่าเท่ากับ 34 และ ลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล มีค่าเท่ากับ 20 ซึ่งต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของประเทศอื่นๆที่เท่ากับ 51 หมายความว่าผู้บริหารในประเทศไทยส่วนใหญ่ไม่เน้นความเป็นชายและความเป็นปัจเจกบุคคล

วิลเลียมและคณะ (William et al, 1989 cited in Furnham & Gunter, 1993, pp. 83-84) ได้ทำการแบ่งแยกวัฒนธรรมองค์กรเป็น 4 ด้านที่แตกต่างกัน ได้แก่

1. มุ่งอำนาจ (Power orientation)
2. มุ่งบทบาท (Role orientation)
3. มุ่งงาน (Task orientation)
4. มุ่งคน (People orientation)

ไชนี่ (Schien, 1985 cited in Furnham and Gunter, 1993, pp. 84-85) ได้กล่าวถึง วัฒนธรรมองค์กร โดยทำการแบ่งแยกออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่

1. วัฒนธรรมมุ่งอำนาจ (Power culture)
2. วัฒนธรรมมุ่งบทบาท (Role culture)
3. วัฒนธรรมมุ่งความสำเร็จ (Achievement culture)
4. วัฒนธรรมมุ่งการสนับสนุน (Support culture)

2. แนวความคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

2.1 ความหมายของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

สมยศ นาวิการ (2543, หน้า 287) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการจิตวิทยาที่ทำให้ความมุ่งหมายหรือทิศทางแก่พฤติกรรม เป็นพลังที่ริเริ่มกำกับและค้ำจุนพฤติกรรม และการกระทำส่วนบุคคล

มัลลิกา ดันสอน (2544, หน้า 194) กล่าวว่า การจูงใจ หมายถึง ความยินดีและเต็มใจที่บุคคลจะทุ่มเทความพยายามเพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย บุคคลที่มีแรงจูงใจจะแสดงออกมาในการแสดงพฤติกรรมด้วยความกระตือรือร้น มีทิศทางที่เด่นชัด และไม่ย่อท้อเมื่อเผชิญอุปสรรคหรือปัญหา

จุมพล หนิมพานิช (2545, หน้า 42) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความเต็มใจของบุคคลที่จะใช้พลังงานเพื่อให้ประสบผลความสำเร็จในเป้าหมาย รางวัล หรือผลตอบแทน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญสำหรับพฤติกรรมหรือการกระทำของบุคคล

เทอร์รี่ (Terry, 1964, p.556 อ้างถึงใน มัลลิกา จุฬธรรมาสัน, 2544, หน้า 19) กล่าวว่า สิ่งจูงใจ หมายถึง สิ่งที่กระตุ้นให้มีการกระทำ หรือสิ่งที่มีแนวโน้มที่จะกระตุ้นให้มีการกระทำ

2.2 ทฤษฎีแรงจูงใจที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

การจูงใจเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งในการบริหาร ผู้บริหารทุกยุคทุกสมัย ประสบความสำเร็จในการทำงานได้เพราะมีการนำเอารูปแบบการจูงใจแบบต่าง ๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์ การจูงใจมีผลต่อพฤติกรรมการทำงาน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร ผู้บริหารจึงควรทราบวิธีการจูงใจในรูปแบบต่าง ๆ และทำความเข้าใจในความต้องการของพนักงาน เพราะพนักงานแต่ละคนมีความต้องการแตกต่างกันและมีองค์ประกอบในการจูงใจแตกต่างกันตามทฤษฎีการจูงใจต่างๆ ที่ผู้บริหารเลือกมาใช้ให้เหมาะสม สัมกับพนักงาน

ทฤษฎีการจูงใจนั้นมีมากมายหลายทฤษฎีด้วยกัน โดยแตกต่างกันอย่างมากบ้าง เป็นไปในทำนองเดียวกันหรือคล้ายคลึงกันบ้าง ซึ่งความต้องการของคนทำให้เกิดการจูงใจหากคนไม่มีความต้องการการจูงใจก็เกิดขึ้นไม่ได้ ความต้องการของคนจะเปลี่ยนเป็นพลังภายในที่จูงใจให้เกิดพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งที่จะพยายามบำบัดความต้องการนั้น ความต้องการของคนเป็นเสมือนบัญชีแสดงสิ่งของคนต้องการและจะดำเนินการเพื่อให้ได้สิ่งของนั้น เมื่อผู้บริหารได้รู้จักความต้องการเหล่านั้นก็จะจัดระบบค่าตอบแทนขององค์กรให้ตอบสนองและเสริมแรงจูงใจของพนักงานให้ไปสู่เป้าหมายนั้น ขณะเดียวกันเป้าหมายขององค์กรก็สำเร็จด้วย

2.2.1 ทฤษฎีความต้องการเป็นลำดับขั้น (Hierarchy of needs theory)

ทฤษฎีความต้องการเป็นลำดับขั้น ที่รู้จักกันในชื่อว่าทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow) ซึ่งได้พัฒนาขึ้นมาโดยมีหลักการที่สำคัญ 2 ประการคือ

1. หลักความขาดแคลน (Deficit principle) ซึ่งหมายความว่าเมื่อคนขาดแคลนสิ่งใด คนก็ต้องการสิ่งนั้นและตราบดีคนยังขาดแคลนสิ่งนั้นอยู่ก็ยังไม่สามารถจูงใจให้เกิดพฤติกรรมตามที่ต้องการได้จนกว่าการขาดแคลนนั้นได้รับการบำบัดหรือได้รับการตอบสนองแล้ว คนที่ขาดแคลนก็จะกระทำทุกอย่างเพื่อตัดความต้องการนั้นให้หมดไป

2. หลักความก้าวหน้า (Progression principle) หมายความว่า เมื่อความต้องการระดับหนึ่งได้รับการตอบสนองความต้องการอื่นในขั้นที่สูงขึ้นไปก็เกิดขึ้น กล่าวอีกอย่างหนึ่งว่าความต้องการในขั้นที่สามไม่สามารถจะกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมได้ถ้าความต้องการในขั้นที่สองยังไม่ได้รับการตอบสนอง ความต้องการของคนจะก้าวหน้าขึ้นไปทีละขั้นๆ จนกว่าจะก้าวขึ้นไปถึงขั้นสูง-

สุด ยิ่งความต้องการได้รับการตอบสนองมากขึ้นเท่าไรความต้องการที่เกิดขึ้นก็จะยิ่งก้าวหน้ามากขึ้นเท่านั้น ตามทฤษฎีนี้ระบุว่าความต้องการของคนจะก้าวไปจนถึงขั้นสูงสุด ครอบคลุมที่ความต้องการ ในขั้นต้นได้รับการตอบสนองแล้ว

แม้ว่าทฤษฎีความต้องการนี้ไม่ได้ระบุและแยกแยะอย่างชัดเจนว่า ลักษณะใดและหลักก้าวหน้าเกิดขึ้นและพัฒนาไปอย่างไร แต่ความคิดของทฤษฎีนี้ก็ช่วยให้เข้าใจความต้องการของคนในการทำงานและบอกได้ว่าควรจะดำเนินการอะไรเพื่อสนองความต้องการเหล่านี้ แนวคิดของทฤษฎีนี้ยังเสนอแนะด้วยว่า ความต้องการขั้นก่อนยังคงมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนครอบคลุมที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองและอาจเกิดผลในทางลบต่อทัศนคติและพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งในทำนองเดียวกันการดำเนินการให้มีการตอบสนองความต้องการให้มีความเหมาะสมตามลำดับความต้องการ ก็จะก่อให้เกิดผลในทางบวกต่อการจูงใจด้วยเช่นกัน ลำดับความต้องการของคนตามหลักความก้าวหน้าได้แบ่งออกเป็น 2 ลำดับใหญ่ และเป็น 5 ลำดับย่อยดังนี้

ความต้องการลำดับต้น (Lower-order need) เริ่มตั้งแต่ความต้องการทางร่างกาย ความต้องการความปลอดภัย และความต้องการทางสังคม จะสังเกตได้ว่าความต้องการลำดับต้นเป็นการให้รางวัลภายนอก (Extrinsic reward) ซึ่งผู้บริหารควรจัดระบบงานให้สนองความต้องการแต่ละขั้นในที่ทำงานดังนี้

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological needs) จัดให้มีชั่วโมงทำงานอย่างเหมาะสมในแต่ละวัน จัดสถานที่ทำงานให้สะดวกสบาย จัดให้มีเครื่องมือในการทำงานให้ครบ และจัดให้มีเวลาหยุดพักผ่อนระหว่างเวลาทำงานเป็นระยะ

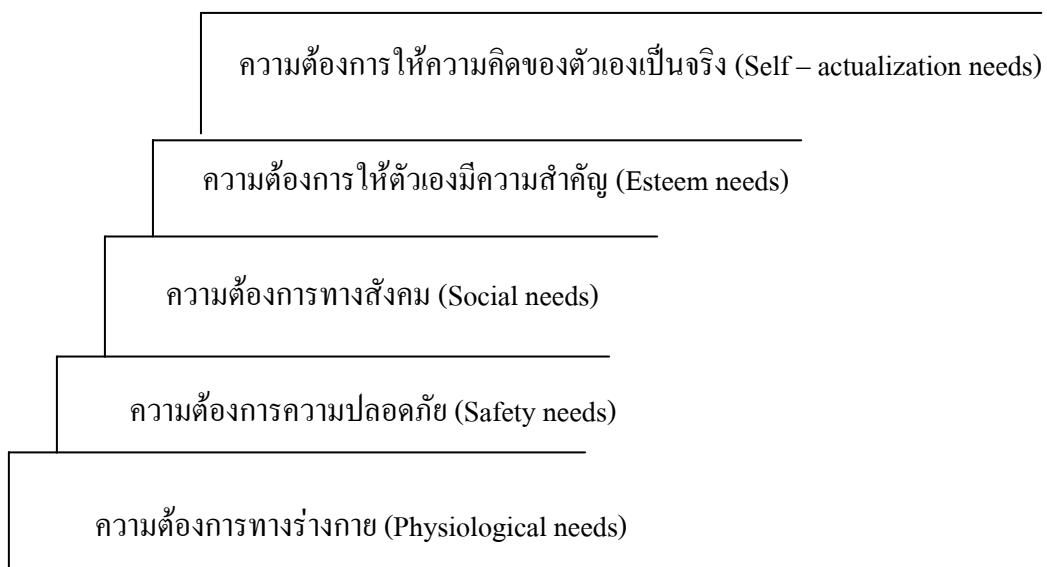
2. ความต้องการความปลอดภัย (Safety needs) ผู้บริหารต้องจัดให้มีสภาพการทำงานที่ถูกต้องลักษณะและมีความปลอดภัย ให้มีความมั่นคงในการทำงาน มีเงินเดือนและสวัสดิการขั้นพื้นฐานที่เหมาะสม

3. ความต้องการทางสังคม (Social needs) ได้แก่ การมีผู้ร่วมงานที่มีความเป็นมิตร มีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า มีหัวหน้าที่มีมนุษยสัมพันธ์

ความต้องการลำดับที่สูงขึ้น (Higher-order need) เริ่มจากความต้องการขั้นที่สี่คือ ความต้องการให้ตัวเองมีความสำคัญและความต้องการให้ความคิดของตัวเองเป็นจริง ความต้องการลำดับที่สูงขึ้น เป็นการตอบสนองทั้งรางวัลตอบแทนภายนอก (Extrinsic reward) และรางวัลตอบแทนภายใน (Intrinsic reward) ซึ่งผู้บริหารควรจัดระบบงานให้สอดคล้องกับความต้องการและขั้นดังนี้

4. ความต้องการให้ตัวเองมีความสำคัญ (Esteem needs) ได้แก่ ความรับผิดชอบที่มีความสำคัญสูง การได้รับคำชมเชยและการยอมรับจากหัวหน้างาน และการได้รับเลื่อนตำแหน่งงานที่มีสถานภาพที่สูงขึ้น

5. ความต้องการให้ความคิดของตัวเองเป็นจริง (Self-actualization needs) ได้แก่ ลักษณะการทำงานที่มีความยืดหยุ่นและมีอิสระสูง การให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และงานที่มีความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์



ภาพที่ 2 ทฤษฎีความต้องการเป็นลำดับขั้น

2.2.2 ทฤษฎีการจูงใจอีอาร์จี (ERG theory)

ทฤษฎีอีอาร์จี (ERG theory) เป็นทฤษฎีการจูงใจของ แอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's ERG theory) เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ แต่คำนึงถึงขั้นความต้องการว่าความต้องการใดเกิดขึ้นก่อนหรือหลัง และความต้องการหลายๆอย่างอาจเกิดขึ้นพร้อมกันก็ได้ ซึ่งความต้องการตามทฤษฎีอีอาร์จีจะมีน้อยกว่าความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ โดยแบ่งความต้องการออกเป็น 3 ประการคือ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2548, หน้า 91-92)

1. ความต้องการเพื่อความอยู่รอด (Existence needs: E) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของร่างกายเพื่อให้มนุษย์ดำรงชีวิตอยู่ได้ เช่น ความต้องการอาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค เป็นต้น เป็นความต้องการในระดับต่ำสุดและมีลักษณะเป็นรูปธรรมสูงสุดประกอบด้วยความต้องการทางร่างกายบวกด้วยความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคงตามทฤษฎีของมาสโลว์ ซึ่งผู้บริหารสามารถตอบสนองความต้องการในด้านนี้ได้ด้วยการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม การมีสวัสดิการที่ดี การมีเงินโบนัส รวมถึงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกมั่นคงปลอดภัยจากการทำงาน ได้รับความยุติธรรม มีการทำสัญญาว่าจ้างการทำงาน เป็นต้น

2. ความต้องการมีสัมพันธภาพ (Relatedness needs: R) เป็นความต้องการที่จะให้และได้รับไมตรีจิตจากบุคคลที่อยู่แวดล้อม เป็นความต้องการที่มีลักษณะเป็นรูปธรรมน้อยลงประกอบด้วยความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับหรือความต้องการทางสังคม ตามทฤษฎีมาสโลว์นั้นผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันตลอดจนสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลภายนอกด้วย เช่น การจัดกิจกรรมที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม เป็นต้น

3. ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth needs: G) เป็นความต้องการในระดับสูงสุดของบุคคล ซึ่งมีความเป็นรูปธรรมต่ำสุด ประกอบด้วยความต้องการการยกย่องบวกด้วยความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิตตามทฤษฎีของมาสโลว์ ซึ่งผู้บริหารควรมีการสนับสนุนให้พนักงานมีการพัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้า ด้วยการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งหรือมอบหมายให้รับผิดชอบต่องานกว้างขึ้นโดยมีหน้าที่การงานสูงขึ้น อันเป็นโอกาสที่พนักงานจะก้าวไปสู่ความสำเร็จ

จะเห็นได้ว่าทฤษฎีอีอาร์จีแตกต่างไปจากทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ในหลายๆ ด้าน ซึ่งแอลเดอร์เฟอร์ไม่ได้ระบุว่าความต้องการลำดับต้นจะต้องได้รับการตอบสนองก่อน จึงสามารถจูงใจความต้องการลำดับที่สูงขึ้น ให้เกิดพฤติกรรมตามที่ต้องการตามหลักความก้าวหน้า (Progression principle) ซึ่งตามทฤษฎีของอีอาร์จี ระบุว่า ความต้องการอันใดอันหนึ่งหรือความต้องการทั้งสามคือ ความต้องการมีชีวิต ความต้องการความสัมพันธ์ และความต้องการความเจริญเติบโต สามารถมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในเวลาใดก็ได้ ซึ่งตามทฤษฎีอีอาร์จีก็ไม่มีสมมติฐานที่ว่าตราบดี คนเรายังขาดแคลนสิ่งใดอยู่ก็ไม่อาจจูงใจให้เกิดพฤติกรรมตามที่ต้องการได้ตามหลักความขาดแคลน (Deficit principle) จนกว่าการขาดแคลนนั้นจะได้รับการตอบสนอง ซึ่งการที่ความต้องการขั้นที่สูงขึ้นไม่ได้รับการตอบสนอง ซึ่งอาจเป็นสาเหตุให้ความต้องการขั้นต้นมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคน เช่น พนักงานที่ไม่สามารถสนองความต้องการความเจริญเติบโตได้อาจย้อนกลับลงมาที่ความต้องการลำดับต้น อันเป็นผลให้พนักงานคนนั้นมุ่งมั่นทุ่มเทให้กับการหาเงินอย่างไม่หยุดยั้ง ดังนั้น ทฤษฎีของแอลเดอร์เฟอร์จึงมีความยืดหยุ่นมากกว่าทฤษฎีของมาสโลว์ ซึ่งการที่มีความต้องการขยับขึ้นและขยับลง ย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถที่จะตอบสนองความต้องการมากกว่า

แนวทางที่จะทำให้เข้าใจทฤษฎีนี้ยิ่งขึ้นและสามารถตอบสนองความต้องการในที่ทำงาน ก็คือความต้องการความเจริญเติบโต (Growth need) มีประโยชน์มาก เมื่อผู้บริหารได้มีการนำเอาการออกแบบงานมาใช้โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเพิ่มงาน (Job enrichment) จะเหมาะสมอย่าง

มาก ที่นำเอามาใช้ให้สอดคล้องกับความต้องการนั้นและตัวพนักงานก็รู้ว่าเหมาะสมที่จะทำงานอะไร และรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญและเป็นที่ยอมรับซึ่งมีคุณค่ามากกว่าเงินเสียอีก

สรุปได้ว่าทฤษฎีออร์เจอร์มีความแตกต่างที่สำคัญกับทฤษฎีความต้องการเป็นลำดับขั้นของมาสโลว์อยู่ 2 ข้อคือ

1. มีความต้องการหลายระดับที่เป็นสาเหตุในการจูงใจในเวลาเดียวกัน เช่น คนอาจต้องการเงิน ต้องการเพื่อน และต้องการเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ พร้อมๆ กัน

2. ทฤษฎีออร์เจอร์ได้เสนอแนะว่าหากความต้องการยังคงไม่ได้รับการตอบสนองคนจะเกิดความรู้สึกสับสนความต้องการจะถอยกลับไปยังความต้องการขั้นต่ำกว่า แล้วเริ่มต้นพฤติกรรมนั้นอีก เช่น ขณะที่คนมีความต้องการอยากได้เงินเขาก็กำลังต้องการหาเพื่อนที่ดี แต่เมื่อหาเพื่อนที่ดีไม่ได้เขารู้สึกว่าความต้องการมีเพื่อนถูกทำลายจึงหันกลับไปมีความต้องการหาเงินให้มากยิ่งขึ้น

2.2.3 ทฤษฎีความต้องการที่เกิดขึ้นภายหลัง (Acquired needs theory)

นักจิตวิทยาชื่อ เดวิด ซี. แม็คเคลแลนด์ (David C. McClelland) ได้เสนอทฤษฎีความต้องการจากการเรียนรู้ (Learned needs theory) ที่เกี่ยวกับการจูงใจซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับแนวความคิดของการเรียนรู้ของโกลด์ชิต ตามทฤษฎีนี้มีความเชื่อว่า โดยปกติแล้วความต้องการที่มีอยู่ในตัวของคนเราจะมีเพียง 2 ชนิด คือ ความต้องการมีความสุขความสบาย และความต้องการปลดปล่อยการเจ็บปวด แต่สำหรับความต้องการอื่นๆ นั้นต่างก็เกิดขึ้นภายหลังโดยวิธีการเรียนรู้ แต่อย่างไรก็ตามโดยที่มนุษย์ทุกคนต่างก็ใช้ชีวิตขวบขวายหาสิ่งต่างๆ มากมายคล้ายๆ กัน จึงต่างมีประสบการณ์ความต้องการชนิดเดียวกันได้เหมือนกัน แต่จะต่างกันก็แต่เฉพาะขนาดของความต้องการที่จะมีมากน้อยแตกต่างกันไป และเขายังมีความเชื่อว่าการจูงใจของคนมีพื้นฐานมาจากวัฒนธรรมทางสังคม โดยเชื่อว่ามาจากความต้องการการเรียนรู้ (Learned needs) อยู่ 3 ประเภท คือ (วิเชียร วิทย์อุดม, 2547, หน้า 169-174)

1. ความต้องการความสำเร็จ (Need for achievement, nAch) เป็นความปรารถนาที่จะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้ดีขึ้น หรือมีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าที่เคยทำมาก่อนหรือให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่พึงปรารถนา มีความพยายามที่จะเอาชนะปัญหาอุปสรรคต่างๆ หรือแก้ปัญหาจัดการกับงานที่ซับซ้อนให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้

จากการวิจัยของแม็คเคลแลนด์ ได้บ่งบอกถึงคุณลักษณะของคนที่มีความสัมฤทธิ์ผลสูงได้ดังนี้

- บุคคลที่ต้องการประสบความสำเร็จสูง ชอบที่จะหลีกเลี่ยงเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ง่ายเกินไปและยากเกินไป เขาจะชอบเป้าหมายระดับปานกลางที่เขาคิดว่าเขาสามารถทำได้สำเร็จจริงๆ จึงทำให้เขาเลือกงานที่ยากแบบปานกลาง

- บุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จอย่างสูงชอบสิ่งที่ป้อนกลับโดยตรงทันทีทันใด และน่าเชื่อถือได้เพราะการป้อนกลับแบบนี้เท่านั้น ที่ทำให้เขาสามารถวัดความสำเร็จของพวกเขาได้ และมักเชื่อถือได้ในเรื่องวิธีที่เขาทั้งหลายกำลังปฏิบัติงานมากกว่า

- บุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จสูงชอบที่จะรับผิดชอบสำหรับการแก้ปัญหา ในการวิจัยนี้ชี้ให้เห็นถึงความซับซ้อนของสิ่งที่กระตุ้นความสำเร็จของแต่ละบุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จอย่างสูง มักเน้นความในเรื่องการบรรลุผลสำเร็จที่แตกต่างจากบุคคลที่เน้นในเรื่องการหลีกเลี่ยงความล้มเหลว แต่ละบุคคลที่เน้นในเรื่องการบรรลุผลสำเร็จมีแนวโน้มไปสู่การตั้งเป้าหมายที่เป็นจริงมากกว่าและจะเลือกงานที่ยากพอสมควร ความต้องการเพื่อความสำเร็จถูกพบว่ามีความสัมพันธ์อย่างมากกับความต้องการที่บรรลุถึงตำแหน่งหรือความร่ำรวย โดยเฉพาะสำหรับสิ่งนี้มักมีความเกี่ยวข้องกับกลุ่มการทำงานที่มีสถานภาพตำแหน่งหรือค่าตอบแทนที่สูง

2. ความต้องการอำนาจ (Need for power, nPow) คือ ความปรารถนาที่จะได้มาและรักษาการควบคุมบุคคลอื่นเอาไว้หรือก็คือความต้องการที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น อันเป็นพฤติกรรมแสดงออกให้เห็นว่าความสามารถที่จะควบคุมบุคคลอื่น เพื่อให้ตนเองสามารถบรรลุความต้องการ โดยจะพยายามกระทำทุกวิถีทางเพื่อให้ได้มาซึ่งอำนาจ เมื่อได้มาซึ่งอำนาจก็จะเกิดความภาคภูมิใจในสิ่งที่จะได้กระทำสิ่งใดๆได้เหนือกว่าบุคคลอื่น ในขณะที่ผู้บริหารที่ต้องการอำนาจสูงกลับจะมุ่งพยายามแสดงออกเพื่อมีอำนาจควบคุมบุคคลอื่น ข้อมูล และทรัพยากรอื่นๆที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายมากกว่าคนประเภทที่นิยมชมชอบต่ออำนาจเป็นอย่างมากนี่มักจะเป็นคนที่พยายามมุ่งจะที่ใช้วิธีการสร้างอิทธิพลให้มีอำนาจเหนือ หรือจะพยายามหว่านล้อมให้เกิดการยอมรับนับถือจากฝ่ายอื่นๆ และบ่อยครั้งมักจะเป็นคนที่ไล่หาตำแหน่งที่จะได้เป็นผู้นำของกลุ่มที่ตนเองสังกัดอยู่ คนกลุ่มนี้จะรู้สึกว่ามีแรงจูงใจสูง ถ้าหากได้มีการเปิดโอกาสให้เขาได้แสดงออกในทางต่างๆ ที่จะเป็นการเพิ่มบทบาทต่ออำนาจได้อย่างเต็มที่ ลักษณะของคนที่มีความต้องการด้านอำนาจนี้มักจะเป็นคนที่นิยมและเชื่อในระบบอำนาจที่มีอยู่ในองค์กร เชื่อในคุณค่าของงานที่ทำ เชื่อในความเป็นธรรมที่ไม่มีการลำเอียงใดๆ และพร้อมที่จะสละผลประโยชน์ส่วนตนให้กับองค์กร

ความต้องการอำนาจจะเกี่ยวข้องกับความปรารถนา จากความพยายามมีอิทธิพลเหนือ และต้องการควบคุมผู้อื่น คุณลักษณะบุคคลที่มีความต้องการอำนาจจะเป็นบุคคลที่มีคุณลักษณะดังนี้

- มีความต้องการที่จะได้รับตำแหน่ง ชอบที่จะอยู่ในสถานการณ์ที่มีการแข่งขัน ชอบการแข่งขันกับบุคคลอื่นภายในสถานการณ์ที่เปิดโอกาสให้เขาครอบงำได้
- ชอบสนุกสนานกับการเผชิญหน้ากับบุคคลอื่น

3. ความต้องการมิตรสัมพันธ์ (Need of affiliation, nAff) เป็นความปรารถนาที่จะให้ตนเป็นที่รักและยอมรับของผู้อื่น มีความต้องการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีและเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นๆ ในสังคม มีปฏิสัมพันธ์ทำงานร่วมกับกลุ่มและมีความกลมเกลียวกันมากกว่าการแข่งขัน ก็จะได้รับ การช่วยเหลือและตอบสนองความต้องการของตน ได้

ความต้องการความผูกพันจะเกี่ยวข้องกับความต้องการความชอบและการสร้างความสัมพันธ์ที่เป็นมิตรขึ้นมา บุคคลที่มีความต้องการมิตรสัมพันธ์สูงจะเป็นบุคคลที่มีลักษณะดังนี้

- พยายามที่สร้างความเป็นมิตรและความสำคัญทางจิตใจอย่างไร้ขีดกับบุคคลอื่น
- สนุกสนานกับงานเลี้ยง กิจกรรมทางสังคม และการคุยเล่น
- แสวงหาการมีส่วนร่วมด้วยการเข้าร่วมกับกลุ่มหรือองค์กร



ภาพที่ 3 เปรียบเทียบทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ เฮอรัชเบิร์ก แอลเคอร์เฟอร์ และแมคเคิลแลนด์

2.2.4 ทฤษฎีสองปัจจัย (Two – factor theory)

ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-factor theory) เป็นทฤษฎีที่เฮอรัชเบิร์ก (Herzberg) พัฒนาขึ้นมา โดยการสอบถามคนเป็นร้อยๆคน ด้วยคำถามว่า เมื่อไรมีความพอใจในการทำงานที่งานนั้นทำให้เกิดการจูงใจสูงกับเมื่อไรที่รู้สึกไม่พอใจในการทำงานที่งานนั้นไม่จูงใจให้อยากทำ เมื่อพบคำตอบว่าคนเหล่านั้นมีความพึงพอใจในการทำงาน เขาจะเรียกปัจจัยเหล่านั้นว่า ปัจจัยที่สร้างความพอใจ (Satisfied factor) และเมื่อพบคำตอบว่าคนไม่มีความพอใจในการทำงานเขาเรียกปัจจัยนั้นว่าปัจจัยที่จำเป็น (Hygiene factor) จากการศึกษาเขาจึงสรุปแหล่งที่มาของปัจจัยจำเป็นและปัจจัยที่สร้างความพอใจว่าเกิดจากอะไรบ้างดังนี้

1. ปัจจัยที่จำเป็นหรือปัจจัยอนามัย (Hygiene factor) คือ แหล่งที่มาของการทำให้เกิดความไม่พอใจในการทำงานส่วนใหญ่เกิดจากสภาพงาน (Job context) ที่ประกอบด้วย 5 ปัจจัยคือ

1.1 สภาพการทำงาน ได้แก่ สภาพห้อง อากาศ อุณหภูมิ เครื่องมือเครื่องใช้ สถานที่ทำงาน แสงสว่าง ส่วนใหญ่เป็นปัจจัยทางด้านวัตถุ

1.2 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ได้แก่ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาและลูกค้า

1.3 นโยบายและการบริหารขององค์กร ส่วนใหญ่เป็นเรื่องระบบงาน กฎเกณฑ์การทำงาน สายการบังคับบัญชาในองค์กร

1.4 ความรู้ความสามารถของผู้บังคับบัญชาโดยตรง ได้แก่ ความสามารถ ความเป็นผู้นำประสบการณ์ การฝึกอบรม ความเชี่ยวชาญหรือทักษะของหัวหน้า

1.5 ค่าตอบแทนหรือเงินเดือนขั้นพื้นฐาน ซึ่งรวมความมั่นคงในการทำงานด้วย เป็นเรื่องเกี่ยวกับระบบค่าตอบแทนเป็นสำคัญ

ปัจจัยทั้งห้าถ้าไม่มีความเหมาะสมหรือไม่ดี คนก็เกิดความไม่พอใจ แต่ถ้าปัจจัยทั้งห้าดีและมีความเหมาะสม คนก็รู้สึกเฉย ๆ ดังนั้น จึงเรียกว่าเป็นปัจจัยที่มีความจำเป็นที่องค์กรต้องจัดให้มีอยู่ในองค์กร หากไม่จัดให้มีปัจจัยเหล่านั้นอย่างเหมาะสมจะเกิดปัญหาในการทำงาน

2. ปัจจัยที่สร้างความพอใจ (Satisfier factor) เป็นแหล่งที่มาของการทำให้เกิดความพอใจในการทำงาน ส่วนใหญ่เกิดจากเนื้อหางาน (Job content) ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ปัจจัยคือ

2.1 ความรู้สึกที่ทำให้เกิดความสำเร็จ ได้แก่ งานที่ทำแล้วเกิดผลสำเร็จ ทำงานที่มีมาตรฐานสูง งานที่ยุ่งยาก

2.2 ความรู้สึกที่ได้รับการยอมรับ คือ องค์กรเห็นความสำคัญของผู้ปฏิบัติงาน ให้เกียรติ ให้ความสำคัญ

2.3 ความรู้สึกที่รับผิชอบ ได้แก่ งานที่ผู้ปฏิบัติงานมีความรับผิชอบในงานนั้น สูง งานยากและท้าทายความสามารถของผู้ทำงาน

2.4 ความก้าวหน้าในการทำงาน หมายถึง ทำงานนั้นแล้วได้รับการเลื่อนตำแหน่ง สูงขึ้นและการทำงานนั้น ทำให้เก่งขึ้น ชำนาญขึ้น และมีความรู้มากขึ้น

2.5 ลักษณะของงาน คือ ความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบงานนั้น เป็นงานที่ตรงกับ รสนิยม ความชอบของผู้ปฏิบัติงานเพียงใด หากชอบคนก็จะทำงานนั้นอย่างสนุก

ตามทฤษฎีสองปัจจัยนี้มีข้อที่เป็นประโยชน์ต่อผู้บริหาร 2 อย่างคือ

ประการแรก ผู้บริหารจะต้องแน่ใจว่า ปัจจัยที่จำเป็นจะต้องจัดให้มีครบอย่าให้ขาด แคลน ค่าตอบแทนและความมั่นคงในการทำงานจะต้องเหมาะสม สภาพการทำงานจะต้องปลอดภัย ความรู้ความสามารถของผู้บริหารจะต้องเป็นที่ยอมรับและอย่างอื่นจะต้องครบถ้วนสมบูรณ์ การจัดให้มีปัจจัยข้างต้นให้อยู่ในระดับมาตรฐาน ซึ่งผู้บริหารไม่จำเป็นต้องจูงใจในการทำงานมากนักเพียง แต่เผื่อว่าผู้ปฏิบัติไม่เกิดความไม่พอใจ (Not dissatisfied) เพราะการที่ผู้บริหารเพียงทำให้พนักงาน เกิดความพึงพอใจ (To satisfy) ในปัจจัยที่จำเป็นเหล่านี้เพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอเพราะการจัดให้มี ปัจจัยที่จำเป็นครบสมบูรณ์ผู้ปฏิบัติงานจะรู้สึกเฉยๆเหมือนกับว่า ปัจจัยเหล่านี้จำเป็นต้องมีอยู่แล้ว หากไม่มีก็จะเกิดปัญหาคือเกิดความไม่พอใจ

ประการที่สอง ผู้บริหารจะต้องสร้างโอกาสหรือปัจจัยต่าง ๆ ในการจูงใจให้ ผู้ปฏิบัติงานพอใจ เช่น เกิดความรู้สึกว่าตัวเองสำคัญและประสบความสำเร็จเป็นต้น ในเรื่องงาน (Job context) ผู้บริหารสามารถใส่ปัจจัยต่างๆ เข้าไปเพื่อเพิ่มระดับความพึงพอใจให้เกิดขึ้นกับ ผู้ปฏิบัติงานได้ ปัจจัยที่สร้างความพึงพอใจนี้จะต้องทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพอใจ (Satisfaction) ให้มากและขณะเดียวกันต้องลดปัจจัยที่ทำให้ไม่เกิดความพอใจ (No satisfaction) ให้เหลือน้อยลง

3. โครงสร้างภาคอุตสาหกรรมของจังหวัดชลบุรี

จังหวัดชลบุรี เป็นจังหวัดที่มีความสำคัญทางเศรษฐกิจทั้งในระดับภาคและระดับประเทศ โดยเฉพาะด้านการท่องเที่ยว สันทนาการ การศึกษา สาธารณสุข ซึ่งมีบทบาทมากในภาคตะวันออก ของประเทศไทย

จังหวัดชลบุรีเป็นส่วนหนึ่งของโครงการพัฒนาพื้นที่บริเวณชายฝั่งทะเลภาคตะวันออก ที่ มีการพัฒนาเพื่อรองรับอุตสาหกรรมและการลงทุน ซึ่งนับว่ามีความสำคัญมากอันเป็นผลจากโครง-

การพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลภาคตะวันออก จึงมีการลงทุนโครงการอุตสาหกรรมหลายประเภท ใน จังหวัดชลบุรี ซึ่งมีการนิคมอุตสาหกรรมจำนวน 5 นิคม

3.1 แหล่งอุตสาหกรรม

โรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดชลบุรี แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

3.1.1 โรงงานที่ขึ้นกับสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี ซึ่งมีกระจายอยู่ทั่วไปใน เขตจังหวัดโดยมีจำนวนหนาแน่นมากที่สุด ในเขตอำเภอเมือง อำเภอศรีราชา และอำเภอบ้านบึง ตามลำดับ ซึ่งมีลักษณะกระจายอยู่ทั่วไป อาจมีการรวมกลุ่มเป็น กลุ่มโรงงานต่างๆ แล้วแต่ชนิด หรือประเภทอุตสาหกรรม เช่น กลุ่มวนชัยกรูป กลุ่มมิมิเพ็ททอย กลุ่มไต้หวัน ฯลฯ แล้วแต่การ รวมตัวของกลุ่มโรงงานนอกจากนี้ ยังมีการรวมกลุ่มในลักษณะของเขต

เขตการประกอบการอุตสาหกรรมอยู่ในระหว่างดำเนินการ คือ

- เขตประกอบการอุตสาหกรรมสวนหนองบอน ของบริษัท สวนหนองบอน จำกัด ตั้งอยู่ ณ. ตำบลบ้านเก่า อำเภอพานทอง จังหวัดชลบุรี มีโรงงานจำนวน 4 โรงงาน

- เขตประกอบการอุตสาหกรรมสินรัตนศิลป์ ของบริษัท สินรัตนศิลป์ จำกัด ตั้งอยู่ ณ. ตำบลคลองตำหรุ อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี

- สวนอุตสาหกรรม มี 1 แห่ง คือ สวนอุตสาหกรรมเครือสหพัฒน์ฯ ศรีราชา มีเนื้อที่ 1,200 ไร่ มีโรงงานประมาณ 70 โรงงานอยู่ในความรับผิดชอบของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี

3.1.2 โรงงานที่ขึ้นกับการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยโดยตรง ซึ่งการนิคม อุตสาหกรรมในประเทศไทย (กนอ.) เป็นรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงอุตสาหกรรม มีหน้าที่รับผิดชอบ ในการพัฒนาและจัดตั้งนิคมอุตสาหกรรม โดยจัดพื้นที่สำหรับโรงงานอุตสาหกรรมให้เข้าไป อยู่รวมกันอย่างมีระบบและมีระเบียบ และเป็นกลไกของรัฐบาลในการกระจายการพัฒนาอุตสาหกรรมออกสู่ภูมิภาคทั่วประเทศ โดยมี "นิคมอุตสาหกรรม" เป็นเครื่องมือดำเนินการ

นิคมอุตสาหกรรม หมายถึง เขตที่ดินซึ่งจัดสรรไว้สำหรับโรงงานอุตสาหกรรมเข้าไป อยู่รวมกันอย่างมีสัดส่วน อันประกอบด้วย พื้นที่อุตสาหกรรม สิ่งอำนวยความสะดวก สาธารณูปโภค และสาธารณูปการครบครัน เช่น ถนน ท่อระบายน้ำ โรงกำจัดน้ำเสียส่วนกลาง ระบบป้องกันน้ำท่วม ไฟฟ้า น้ำประปา โทรศัพท์ นอกจากนั้น ยังประกอบด้วย บริการอื่นๆ ที่ จำเป็นอีก อาทิ เช่น ที่ทำการไปรษณีย์โทรเลข ธนาคาร ศูนย์การค้า ที่พักอาศัยสำหรับคนงาน สถานี บริการน้ำมัน เป็นต้น (การนิคมแห่งประเทศไทย, ออนไลน์, 2549)

ภาระหน้าที่ของการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย

1. จัดตั้งนิคมอุตสาหกรรมส่งเสริมและสนับสนุนเอกชนหรือองค์กรของรัฐจัดตั้งนิคม อุตสาหกรรม

2. จัดให้มีและให้บริการในระบบสาธารณูปโภคและสาธารณูปการ ซึ่งจำเป็นแก่การประกอบ อุตสาหกรรม

3. ส่งเสริมและสนับสนุนให้เอกชนลงทุนและให้บริการในระบบสาธารณูปโภคและสาธารณูปการ ซึ่งจำเป็นแก่การประกอบอุตสาหกรรม

4. จัดให้มีระบบและการจัดการ ด้านสิ่งแวดล้อม การป้องกันและบรรเทาอุบัติภัยจากอุตสาหกรรม

5. อนุญาต อนุมัติ การประกอบกิจการในนิคมอุตสาหกรรมและจัดให้ได้เพิ่มเติมซึ่งสิทธิประโยชน์ สิ่งจูงใจ และการอำนวยความสะดวกแก่การประกอบอุตสาหกรรม

ในปัจจุบันการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ได้จัดตั้งนิคมอุตสาหกรรมไปแล้ว 34 แห่ง กระจายอยู่ใน 14 จังหวัด ประกอบด้วย

- นิคมอุตสาหกรรมที่ กอนอ. ดำเนินงาน จำนวน 12 นิคม
- นิคมอุตสาหกรรมร่วมดำเนินงาน จำนวน 22 นิคม

3.2 นิคมอุตสาหกรรมในเขตจังหวัดชลบุรี

ประกอบด้วย นิคมอุตสาหกรรมที่สำคัญๆ จำนวน 5 นิคม ซึ่งเป็นศูนย์กลางการลงทุนจากบริษัทต่างชาติหลายๆ ประเทศ ที่เข้ามาดำเนินธุรกิจในประเทศไทย ประกอบด้วย

3.2.1 นิคมอุตสาหกรรมชลบุรี (บ่อวิน) ตั้งอยู่ ณ อำเภอศรีราชา ซึ่งผู้พัฒนานิคมอุตสาหกรรม คือ บริษัทเหมราชพัฒนาที่ดิน จำกัด (มหาชน) ก่อสร้างแล้วเสร็จเมื่อ พ.ศ. 2532 มีจำนวนโรงงานประมาณ 48 โรงงาน บริเวณเนื้อที่ทั้งหมดของนิคม 3,482 ไร่ แบ่งพื้นที่ดังนี้

3.2.1.1 เขตอุตสาหกรรมทั่วไป	2,096	ไร่
3.2.1.2 เขตอุตสาหกรรมส่งออก	460	ไร่
3.2.1.3 เขตที่พาณิชย์	72	ไร่
3.2.1.4 พื้นที่สาธารณูปโภคและสิ่งอำนวยความสะดวก	854	ไร่

สำนักงานโครงการ คือ 331/8-9 หมู่ 6 ทางหลวง 331 กม. 91 - 92

ตำบลบ่อวิน อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี 20230

โทรศัพท์ : 0-3834-5234

โทรสาร : 0-3834-5233

Website : www.hemaraj.com

3.2.2 นิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง ตั้งอยู่ ณ อำเภอศรีราชา ซึ่งผู้พัฒนานิคมอุตสาหกรรม คือ การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ก่อสร้างแล้วเสร็จเมื่อพ.ศ. 2525 มีจำนวนโรงงานประมาณ 145 โรงงาน บริเวณเนื้อที่ทั้งหมด 3,556 ไร่ แบ่งพื้นที่ดังนี้

3.2.2.1 เขตอุตสาหกรรมทั่วไป	1,824	ไร่
3.2.2.2 เขตอุตสาหกรรมส่งออก	979	ไร่
3.2.2.3 พื้นที่สาธารณูปโภคและอื่นๆ	753	ไร่

สำนักงานโครงการ คือ 49/19 หมู่ 5 ถนนสุขุมวิท ตำบลทุ่งสุขลา อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี 20230 โทรศัพท์ : 0-3849-0941-7 โทรสาร : 0-3849-0940

3.2.3 นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ตั้งอยู่ ณ อำเภอเมือง และอำเภอพานทอง ซึ่งผู้พัฒนานิคมอุตสาหกรรม คือ บริษัท อมตะ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ก่อสร้างแล้วเสร็จเมื่อ พ.ศ. 2532 ไร่ มีจำนวนโรงงานประมาณ 370 โรงงาน บริเวณเนื้อที่ทั้งหมด 14,500 ไร่ แบ่งพื้นที่ดังนี้

3.2.3.1 เขตอุตสาหกรรมทั่วไป	9,000	ไร่
3.2.3.2 เขตที่พักอาศัย/พาณิชย์	350	ไร่
3.2.3.3 พื้นที่ระบบสาธารณูปโภคและสิ่งอำนวยความสะดวก	2,700	ไร่
3.2.3.4 พื้นที่สีเขียว	850	ไร่
3.2.3.5 พื้นที่ยังไม่พัฒนา	1,600	ไร่

สำนักงานโครงการ คือ สำนักงานนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร อาคาร Amata Services Center 700/2 หมู่ 1 ถนนบางนา-ตราด กม. ที่ 57 ตำบลคลองตำหรุ อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี 20000 โทรศัพท์ : 0-3845-7002 – 4 โทรสาร : 0-3845-7005 Website: www.amata.com

3.2.4 นิคมอุตสาหกรรมปิ่นทอง ตั้งอยู่ ณ อำเภอศรีราชา ซึ่งผู้พัฒนานิคมอุตสาหกรรมคือ บริษัทปิ่นทองอินดัสเตรียลปาร์ค จำกัด ก่อสร้างแล้วเสร็จเมื่อ พ.ศ.2538 มีโรงงานจำนวนประมาณ 61 โรงงาน มีบริเวณเนื้อที่ทั้งหมดประมาณ 633 ไร่ แบ่งพื้นที่ดังนี้

3.2.4.1 เขตอุตสาหกรรมทั่วไป	444	ไร่
3.2.4.2 เขตที่พักอาศัย/พาณิชย์	9	ไร่
3.2.4.3 พื้นที่ระบบสาธารณูปโภคและสิ่งอำนวยความสะดวก	56	ไร่

สำนักงานโครงการ คือ 789 ม.1 ถ. นองค้อ-แหลมฉบัง ตำบลหนองค้อ อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี 20230 โทรศัพท์ : 0-3829-6334-7 โทรสาร : 0-3829-6333 Website: www.pipestate.com

3.2.5 นิคมอุตสาหกรรมปิ่นทอง (แหลมฉบัง) ตั้งอยู่ ณ อำเภอศรีราชา ซึ่งผู้พัฒนานิคมอุตสาหกรรม คือ บริษัทปิ่นทอง อินดัสเตรียลปาร์ค จำกัด เป็นนิคมอุตสาหกรรมที่อยู่ในช่วงก่อสร้าง มีจำนวนโรงงานประมาณ 10 โรงงาน เป็นโรงงานขนาดเล็กและเป็นโกดังเก็บสินค้า ซึ่งมีโรงงานที่เปิดดำเนินการแล้วเพียง 3 โรงงาน

พื้นที่ของนิคมฯ ตั้งอยู่ที่ 150 ม.9 ถ. นองค้อ – แหลมฉบัง ตำบล หนองขาม

อำเภอ ศรีราชา จังหวัดชลบุรี 20230

สำนักงานโครงการ คือ 789 ม.1 ถ. หนองค้อ-แหลมฉบัง ตำบลหนองค้อ อำเภอศรีราชา จังหวัด
ชลบุรี 20230 โทรศัพท์ : 0-3829-6334-7 โทรสาร : 0-3829-6333 Website: www.pipestate.com

4. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1 ผลงานวิจัยในประเทศ

วรพจน์ สุทธิสัย (2536, บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรกับการบริหารงานตามฐานคติของดักลาส แมคเกรเกอร์ โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ พนักงานในองค์กรที่เป็นผู้บริหาร ที่มีฐานคติในการบริหารงานตามทฤษฎี X จำนวน 32 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ย ความแปรปรวน ทดสอบความแตกต่างด้วย t-test ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์กรที่ผู้บริหารมีฐานคติในการบริหารงานตามทฤษฎี Y เอื้อต่อการดำเนินงานองค์กรมากกว่าวัฒนธรรมองค์กรที่ผู้บริหารมีฐานคติในการบริหารงานตามทฤษฎี X อย่างมีนัยสำคัญ 3 ด้าน ได้แก่ บรรยากาศขององค์กร การเป็นผู้นำ ของกลุ่มเพื่อนร่วมงาน และมีนัยสำคัญ 1 ด้าน คือผลของพฤติกรรมการทำงาน ส่วนวัฒนธรรมองค์กรที่ผู้บริหารมีฐานคติในการบริหารงานตามทฤษฎี X ในเรื่องค่านิยมในการทำงานของพนักงาน ปรัชญาในการดำเนินงานองค์กร และเรื่องราวเกี่ยวกับประวัติขององค์กรและบุคคลสำคัญที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร

ศิริวรรณ ตันทเวชกิจ (ออนไลน์, 2540) ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาเปรียบเทียบวัฒนธรรมสังคมและวัฒนธรรมองค์กรในธุรกิจบริษัทข้ามชาติ : กรณีศึกษาในกลุ่มบริษัทสี่ใจตัน บริษัทข้ามชาติ 4 แห่ง คือ สำนักงานใหญ่ นอร์เวย์ บริษัทเครือข่ายไทย มาเลเซียและสิงคโปร์ โดยใช้กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยผู้บริหารท้องถิ่นระดับจัดการจำนวนทั้งสิ้น 107 คน โดยทำการศึกษาถึงวัฒนธรรมสังคมที่เป็นอยู่ วัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่และวัฒนธรรมที่ควรเป็นใน 7 ปัจจัยคือลักษณะความเป็นเพศชาย ลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ลักษณะการใช้อำนาจ ลักษณะเน้นความสำเร็จ ลักษณะเน้นความมีมนุษยธรรม และลักษณะเน้นอนาคต ผลการวิจัยพบว่า

- ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมสังคมและวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ในแต่ละ ประเทศ โดยสำนักงานใหญ่ นอร์เวย์และบริษัทเครือข่ายในไทย พบความสัมพันธ์เพียง 3 ปัจจัย บริษัทเครือข่ายมาเลเซีย 1 ปัจจัยและไม่พบความสัมพันธ์ดังกล่าวในบริษัท เครือข่ายสิงคโปร์

- ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่และที่ควรเป็นในแต่ละประเทศ โดยสำนักงานใหญ่ นอร์เวย์ พบความสัมพันธ์ 4 ปัจจัย บริษัทเครือข่ายไทย และมาเลเซีย 2 ปัจจัย และ 1 ปัจจัย ตามลำดับ และไม่พบความสัมพันธ์ดังกล่าวในบริษัทเครือข่ายสิงคโปร์

- ความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมสังคมและวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ในแต่ละประเทศ โดยสำนักงานใหญ่ นอร์เวย์ พบความแตกต่าง 4 ปัจจัย บริษัทเครือข่ายไทย และมาเลเซีย 2 ปัจจัย และไม่พบความแตกต่างดังกล่าวในบริษัทเครือข่ายสิงคโปร์

- ความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่กับที่ควรเป็นในแต่ละประเทศ โดยที่สำนักงานใหญ่ นอร์เวย์ พบความแตกต่าง 5 ปัจจัย บริษัทเครือข่ายมาเลเซียพบความแตกต่าง 5 ปัจจัย แต่อยู่ในระดับที่ต่ำกว่าบริษัทเครือข่ายไทย 4 ปัจจัย และบริษัทเครือข่ายสิงคโปร์ 3 ปัจจัย

- ความแตกต่างทางวัฒนธรรมสังคมที่เป็นอยู่ระหว่างประเทศสำนักงานใหญ่ นอร์เวย์ กับประเทศบริษัทเครือข่ายมากกว่าประเทศเครือข่ายด้วยกัน

- ความแตกต่างทางวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ระหว่างสำนักงานใหญ่ นอร์เวย์ กับบริษัทเครือข่าย และ ภายในบริษัทเครือข่ายด้วยกันน้อยมาก

- ความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่ควรเป็นอยู่ระหว่างสำนักงานใหญ่ กับ บริษัทเครือข่ายและระหว่างบริษัทเครือข่ายด้วยกัน

อารีย์ เพ็ชรรัตน์ (2541, บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาเปรียบเทียบการรับรู้ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรและความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร ในองค์กรธุรกิจประกันภัยไทย อเมริกัน และญี่ปุ่น โดยมีการแบ่งการรับรู้ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 3 มิติ คือ มิติงาน (Task dimension) มิติกลุ่ม (Interpersonal dimension) และมิติบุคคล (Individual dimension) และความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร แบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ ด้านจิตใจ ด้านการคงอยู่กับองค์กร และด้านบรรทัดฐาน ผลการวิจัยพบว่า

- พนักงานประกันภัยไทยมีการรับรู้ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรในทุกมิติ

- เพศ ระดับอายุ ระยะเวลาปฏิบัติงาน และระดับตำแหน่งงาน ส่งผลต่อการรับรู้ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานประกันภัยอเมริกัน

- พนักงานประกันภัยไทยมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจและด้านบรรทัดฐานมากที่สุด

- การรับรู้ลักษณะวัฒนธรรมองค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรของไทย อเมริกัน และญี่ปุ่น

ธิดา จิตรประสงค์ (ออนไลน์, 2543) ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่กับวัฒนธรรมที่ควรจะเป็นและความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ : กรณีศึกษาบริษัทไทยออยล์ จำกัด โดยใช้กรอบแนวความคิด ตามแนวการศึกษาของโกลด์เบ (GLOBE) ประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ ได้แก่

ลักษณะการใช้อำนาจ ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ลักษณะความเป็นเพศชาย ลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล ลักษณะเน้นความสำเร็จ ลักษณะเน้นความมีมนุษยธรรม และลักษณะเน้นอนาคต โดยประชากรในการในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารระดับกลางของบริษัทไทยออยล์ จำกัด จำนวนทั้งสิ้น 54 คน ผลการวิจัย พบว่า ไม่มีความสัมพันธ์กันระหว่างลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่และลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่คาดว่าควรจะเป็น ยกเว้น ลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล และลักษณะความเป็นเพศชายไม่มีความสัมพันธ์กันระหว่างลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่และลักษณะผู้นำที่มีประ-สิทธิภาพ ยกเว้น ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน และลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะมีลักษณะความเป็นเพศชาย ลักษณะเน้นอนาคต และลักษณะเน้นความสำเร็จ

ชวนา อังคนุรักษ์พันธุ์ (ออนไลน์, 2546) ศึกษาวิจัยเรื่อง การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในธุรกิจโรงแรม เขตเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี โดยใช้กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการของโรงแรม ที่เป็นสมาชิกของสมาคมโรงแรมไทย เขตเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี จำนวน 10 แห่ง รวมจำนวนพนักงาน 372 คน ได้มาโดยวิธีสุ่มตัวอย่างตามสูตรการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างของยามานะ โดยส่วนแรกคือการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร ซึ่งผู้วิจัยอาศัยแนวคิดของดาฟท์ โดยแบ่งวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 4 แบบ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัว แบบมุ่งผลสำเร็จ แบบเครือข่าย และแบบราชการ ส่วนที่สองเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร ผู้วิจัยอาศัยแนวคิดของอัลเลนและเมเยอร์ ซึ่งแบ่งความผูกพันเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ความผูกพันด้านจิตใจ ด้านการคงอยู่ และด้านบรรทัดฐาน ผลการวิจัยพบว่า

- โดยภาพรวมพนักงานในธุรกิจโรงแรมเขตเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรในระดับมากทุกแบบโดยรับรู้แบบราชการเป็นอันดับแรก สำหรับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ และด้านการคงอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านบรรทัดฐานอยู่ในระดับปานกลาง

- จากการเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลกับ การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันต่อองค์กรโดยการทดสอบสมมติฐานของการวิจัย ปรากฏผลการทดสอบทั้งส่วนที่ปฏิเสธและยอมรับตามสมมติฐานของการวิจัย ดังนี้ ผลการทดสอบที่ปฏิเสธสมมติฐานของการวิจัย มีอยู่ 2 ส่วน ส่วนแรกเมื่อพิจารณาการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรของพนักงานหญิงและชาย พบว่า มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรทั้ง 4 แบบไม่แตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัว แบบมุ่งผลสำเร็จ แบบเครือข่าย หรือแบบราชการ เช่นเดียวกับส่วนที่สองที่พบว่า แม้พนักงานจะมีระยะเวลาการปฏิบัติงานกับองค์กรมากหรือน้อยก็ตาม พนักงานจะรู้สึกผูกพันต่อองค์กร ไม่แตกต่างกันทั้ง 3 ด้าน ไม่ว่าจะด้านจิตใจ ด้านการคงอยู่ และด้านบรรทัดฐาน และสำหรับผลการทดสอบที่ยอมรับตามสมมติฐานของการวิจัยมี 4 ส่วนด้วยกัน ส่วนแรกเมื่อจำแนกตามแผนงานที่สังกัด

พบว่า พนักงานที่สังกัดแผนกงานบริการส่วนหน้า งานอาหารและเครื่องดื่ม งานแม่บ้าน และงานอื่น ๆ มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรแบบเครือญาติและแบบราชการ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยพนักงานรับรู้วัฒนธรรมแบบราชการได้สูงกว่าแบบเครือญาติ ส่วนที่สองพิจารณาตามระยะเวลาการปฏิบัติงานในองค์กร พบว่าพนักงานที่ทำงานกับองค์กรมานาน สามารถรับรู้วัฒนธรรมองค์กรแบบราชการได้มากกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานน้อย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนที่สามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน พบว่า พนักงานหญิงมีความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่มากกว่าพนักงานชาย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และส่วนสุดท้าย พบว่า พนักงานที่ทำงานในแผนกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ และด้านการคงอยู่ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยพนักงานมีความผูกพันด้านการคงอยู่สูงกว่าด้านจิตใจ

- เมื่อศึกษาความสัมพันธ์ของการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรกับความผูกพันต่อองค์กร พบว่าการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กันในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรที่ระดับนัยสำคัญ

วนิดา พรพิรุฬห์ (2547, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาถึงการเปรียบเทียบความแตกต่างด้านวัฒนธรรมองค์กรระหว่างบริษัทญี่ปุ่นกับบริษัทอเมริกาในประเทศไทย มีปัจจัยที่ใช้ในการศึกษา 8 ปัจจัยที่แบ่งวัฒนธรรมออกตาม ลักษณะพื้นฐานทางสังคม ได้แก่ ลักษณะความเป็นเพศ ลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล ลักษณะเน้นความมีมนุษยธรรม ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ลักษณะการใช้อำนาจลักษณะเน้นความสำเร็จ ลักษณะเน้นอนาคต และ ลักษณะความเป็นส่วนรวม โดยประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือ ชาวต่างชาติระดับผู้บริหารและพนักงานชาวไทยของบริษัทญี่ปุ่นและบริษัทอเมริกันที่เข้ามาดำเนินธุรกิจในประเทศไทย ผลการวิจัย พบว่า บริษัทอเมริกาและบริษัทญี่ปุ่นมีลักษณะพื้นฐานทางสังคมที่แตกต่างกันใน ลักษณะความเป็นเพศ ลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล ลักษณะเน้นความมีมนุษยธรรม ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ลักษณะเน้นความสำเร็จ ลักษณะเน้นอนาคต และลักษณะความเป็นส่วนรวม แต่มีลักษณะการใช้อำนาจที่ไม่แตกต่างกัน เมื่อลงเข้าไปในรายละเอียดของการใช้อำนาจพบว่า มีความแตกต่าง

การปรับตัวด้านวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทอเมริกัันมีความยืดหยุ่นในการปรับตัวได้ดีกว่าบริษัทญี่ปุ่น และบริษัทญี่ปุ่นมีลักษณะความหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนและความเป็นส่วนรวมอยู่มาก เช่น การเชื่อฟังผู้มีประสบการณ์หรือผู้ที่อาวุโสกว่า การปฏิบัติตามกรอบที่มีอยู่ เพื่อลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

4.2 ผลงานวิจัยต่างประเทศ

คลอท์ท (Clott, 1995, p. 263) ศึกษาผลกระทบของกลยุทธ์ทางการบริหารงาน วัฒนธรรมองค์กรการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก และการพึ่งพิงทรัพยากรที่มีประสิทธิผลต่อโรงเรียนบริหารธุรกิจ โดยสอบถามจากคณบดีจำนวน 313 คน พบว่า วัฒนธรรมภายในองค์กร 4 แบบ

คือวัฒนธรรมแบบการตลาด วัฒนธรรมแบบราชการ วัฒนธรรมแบบการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมแบบครอบครัว มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพองค์กรตามกรอบของคามรอน 7 ด้าน คือ ความพึงพอใจทางการศึกษาของผู้เรียน การพัฒนาทางวิชาการของผู้เรียน การพัฒนาทางวิชาชีพของผู้เรียน การพัฒนาทางบุคลิกภาพของผู้เรียน การพัฒนาทางวิชาการและคุณภาพของอาจารย์ ความเปิดของระบบและปฏิสัมพันธ์กับชุมชน และความสามารถในการแสวงหาทรัพยากร ส่วนกลยุทธ์ทางการบริหารงานเป็นปัจจัยสำคัญรองลงมา

ดูค (Duke, 1996, p. 2185) ศึกษาถึงผลกระทบของการรวมกลุ่มต่อการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร โดยศึกษาเพื่อตรวจสอบถึงผลกระทบการรวมเป็นกลุ่มต่อการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรของสมาชิกในองค์กร โดยสมมติฐานว่า

- A) สมาชิกของกลุ่มย่อยจะเชื่อถือในสิ่งเดียวกันกับกลุ่มของตน
- B) สมาชิกในแต่ละกลุ่มย่อยจะนำไปสู่การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน
- C) กลุ่มย่อยแต่ละกลุ่มจะมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกันจากกลุ่มอื่นที่เหลือ
- D) กลุ่มย่อยที่อยู่ในระดับสายการบังคับบัญชาสูงกว่า จะมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจนกว่า

โดยศึกษากลุ่มตัวอย่างจากมหาวิทยาลัยคริสโตเฟอร์ ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มพนักงาน กลุ่มบริหาร และกลุ่มผู้สอน ผลการศึกษา พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญระหว่างกลุ่มในการวัดวัฒนธรรมองค์กรของแต่ละกลุ่มและแต่ละระดับกลุ่มด้วย ข้อมูลที่รวบรวมได้จากการศึกษาค้นคว้าชี้ให้เห็นถึง ความแตกต่างของค่านิยมและความเชื่อของกลุ่มย่อยในองค์กร โดยความแตกต่างจะมีมากขึ้นตามการสื่อสารของแต่ละกลุ่ม

เบนสัน (Benson, 1996, p. 319) ศึกษาเกี่ยวกับบทบาทของเพศต่อการให้คำจำกัดความของวัฒนธรรมองค์กร โดยการศึกษาเป็นไปเพื่อการประเมินความสัมพันธ์ระหว่างเพศทางชีววิทยาและทางจิตวิทยาและมิติของวัฒนธรรมองค์กร โดยสำรวจพนักงานในองค์กรขนาดกลางถึงขนาดใหญ่ 4 แห่งในเขตมลรัฐอิลลินอยส์ ผลการวิจัยพบว่า เพศทั้งในแง่ชีววิทยาและจิตวิทยามีอิทธิพลต่อการรับรู้วัฒนธรรมที่เป็นอยู่ขององค์กร และอย่างไรก็ตามเพศทั้งในแง่ของชีววิทยาและจิตวิทยาก็มีอิทธิพลต่อการรับรู้พฤติกรรมร่วม และวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการให้มีขึ้นในองค์กร

เลมอส (Lemos, 1996, p. 407) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรหลายด้าน โดยในเรื่อง

1. การรับรู้ความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่และวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการให้มีขึ้นในองค์กร โดยแบ่งวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 4 มิติ คือวัฒนธรรมองค์กรมุ่งอำนาจ วัฒนธรรมองค์กรมุ่งบทบาท วัฒนธรรมองค์กรมุ่งความสำเร็จ และวัฒนธรรมองค์กรมุ่งการสนับสนุน

2. การรับรู้ความแตกต่างที่มีผลต่อตัวแปรประชากร
3. ระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรของพนักงาน
4. การขยายข้อมูลพื้นฐานของโปรแกรมเพื่อพัฒนาองค์กร

จากผลการวิจัย พบว่า พนักงานไม่พึงพอใจต่อมิติของวัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่ ความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่และวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการให้มีขึ้นพบในมิติมุ่งอำนาจมากที่สุด มิติมุ่งความสำเร็จและมุ่งการสนับสนุน ตามลำดับ โดยพนักงานเพศหญิงแสดงถึงวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการให้มีขึ้นในมิติมุ่งความสำเร็จและมิติมุ่งการสนับสนุน ในขณะที่เพศชายจะมีความพึงพอใจในวัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่ในมิติมุ่งอำนาจและมิติมุ่งบทบาท ซึ่งกลุ่มตัวอย่างระหว่าง 55-64 ปี ชี้ให้เห็นถึงความไม่พอใจในวัฒนธรรมองค์กรมิติมุ่งอำนาจ และมิติมุ่งบทบาทมากกว่ากลุ่มอายุอื่น

บาร์เนทท์ (Barnett, 1997, p. 1608) ศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กร สภาพแวดล้อมในการทำงานและชีวิตการทำงานส่วนบุคคลต่อความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่ออาชีพของผู้บริหารระดับกลางฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาในสหรัฐอเมริกา พบว่า ตัวแปรชีวิตการทำงานส่วนบุคคลและวัฒนธรรมองค์กร มีอำนาจการทำนายความพึงพอใจในงานได้สูงกว่าตัวแปรสภาพแวดล้อมในการทำงาน ขณะเดียวกันยังพบว่าอายุเป็นตัวแปรทำนายความพึงพอใจในงานได้แต่ไม่สามารถทำนายความผูกพันต่ออาชีพได้ ตัวแปรของประชากรด้านจำนวนปีที่ปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน และพยากรณ์ความผูกพันต่ออาชีพได้ และความพึงพอใจในงานยังมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่ออาชีพ

โทแมคชี (Tomacci, 1997, p. 4032) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรและความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารระดับกลาง เพศชายและเพศหญิง ในการศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร และความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารระดับกลางเพศชายและเพศหญิง โดยเน้นการรับรู้ค่านิยมขององค์กรและบรรทัดฐานของพฤติกรรม เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเป็นผู้บริหารระดับกลาง จำนวน 181 คนในฝ่ายการวิจัยและพัฒนาจากบริษัทคอมพิวเตอร์ 100 บริษัท ผลการศึกษาพบว่า เพศของพนักงานไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรและความพึงพอใจในงาน

โมทส์ (Moats, 1997, p. 85) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิภาพองค์กรของวิทยาลัยที่จัดการศึกษาโดยสถาบันทางศาสนา จำนวน 4 แห่ง โดยมีการสอบถามจากผู้บริหาร อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ธุรการ จำนวน 198 คน พบว่า รูปแบบทางวัฒนธรรมองค์กรตามกรอบของค็อกและลาฟเฟอร์ตี คือ วัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ วัฒนธรรมแบบป้องกันเชิงรับ และ

วัฒนธรรมแบบป้องกันเชิงรุก ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถาบัน ในด้านความสามารถในการผลิตนักศึกษา และความสามารถทางการเงินของสถาบัน และยังพบว่าสถาบันการศึกษาที่มีลักษณะภารกิจและโครงสร้างคล้ายๆกัน ก็มีวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกันได้

โจนส์ (John, 1998, p. 1776) ศึกษาเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรกับความขัดแย้งภายในองค์กรกับเจ้าหน้าที่ศูนย์บำบัด โดยศึกษาองค์กรที่มีลักษณะความขัดแย้งสูงกับองค์กรที่มีลักษณะความขัดแย้งต่ำ จำนวน 10 แห่ง พบว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความขัดแย้งโดยวัฒนธรรมแบบการเอาใจใส่ดูแลคือลักษณะสำคัญขององค์กรที่มีความขัดแย้งต่ำ ขณะที่วัฒนธรรมแบบตั้งมั่นป้องกันตนเองคือลักษณะสำคัญขององค์กรที่มีความขัดแย้งสูง นอกจากนี้วัฒนธรรมย่อยภายในองค์กรก็ทำให้เกิดความขัดแย้งได้

ป๊อปเพนส์ (Poppens, 2001, p. 3919) ศึกษาการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันต่อองค์กรในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน 6 แห่งในเขตมิดเวสต์เทิร์น (Midwestern) ของสหรัฐอเมริกา โดยตัวแบบการศึกษาวัฒนธรรมของคามรอนและเอตติงตัน พบว่า อาจารย์และผู้บริหารจำนวน 344 คน ที่มีการรับรู้วัฒนธรรมในวิทยาลัยสอดคล้องกับตนเอง หรือเห็นด้วยกับลักษณะวัฒนธรรมที่มีระดับของความผูกพันต่อองค์กรที่สูงกว่า ผู้ที่เห็นว่าวัฒนธรรมในวิทยาลัยไม่สอดคล้องกับตนเอง หรือไม่เห็นด้วยกับลักษณะวัฒนธรรม การเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยกับประเภทของวัฒนธรรมเป็นตัวแปรทำนายความผูกพันต่อองค์กรได้สูงกว่าตัวแปรด้านบทบาท เพศ อายุ และจำนวนปีที่ปฏิบัติงาน เมื่ออายุและปีที่ปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น พบว่า วัฒนธรรมแบบครอบครัวได้รับความชอบมากกว่าวัฒนธรรมแบบเปลี่ยนแปลงพัฒนา

กูเบอร์ (Guber, 2002, p. 3834) ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทแห่งหนึ่ง พบว่า การรับรู้ในองค์กรประกอบต่างๆทางวัฒนธรรมองค์กรเช่น ระเบียบการแต่งกาย คำขวัญในองค์กร เป้าหมายร่วม ฯลฯ เป็นตัวทำนายความผูกพันต่อองค์กรของสมาชิกได้

