

สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

การวิเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การของบริษัท ไปเออร์ไทย จำกัด
โรงงานมาบตาพุด จังหวัดระยอง

ณัฐมล สุขโข

TH 0017530
28 ก.ย. 2554

293973

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต

สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์

คณะกรรมการจัดการและกองทองเทื่อว มหาวิทยาลัยบูรพา

ตุลาคม 2553

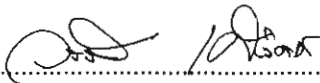
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

เริ่มบริการ

29 ส.ค. 2554

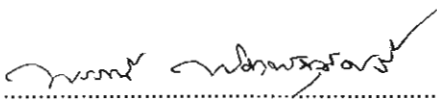
คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์และคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณา
วิทยานิพนธ์ของ ณฐมุต สุขโข ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

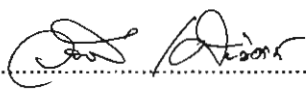
คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์



.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(รองศาสตราจารย์ ดร.วรรณิ เตียววิศเรศ)



.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(ดร.สมบัติ ชำรงสินถาวร)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์


.....ประธาน
(ดร.พรรณิ พิมานันท์ศรี)


.....กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.วรรณิ เตียววิศเรศ)


.....กรรมการ
(ดร.สมบัติ ชำรงสินถาวร)


.....กรรมการ
(ดร.สิริดา จารุดกานนท์)

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยวอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการ
การศึกษาตามหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของ
มหาวิทยาลัยบูรพา


.....คณบดีคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัชณี นนทศักดิ์)

วันที่ ๑๖ เดือน ๑๐/๑๒ พ.ศ. ๒๕๕๓

การวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุน และส่งเสริมวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาโท
มหาวิทยาลัยบูรพา ปี 2553

ประกาศคุณูปการ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความกรุณาให้คำปรึกษาและช่วยแนะนำแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ อย่างดียิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.วรรณิ เตียววิเศษ ประชาน กรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ซึ่งทำให้ผู้วิจัยได้รับแนวทางในการศึกษาค้นคว้า และมีประสบการณ์ในการทำวิทยานิพนธ์ จึงขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ ขอขอบพระคุณคณะกรรมการสอบปากเปล่า ที่ได้กรุณาให้ข้อเสนอแนะการปรับปรุงแก้ไขวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ถูกต้องและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณ ดร.สาวิตรี บินทสันต์ คุณสุข ฟ้าภิญโญ และคุณสุรัตน์ รุจิระศักดิ์ ผู้บริหารของบริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด โรงงานมาบตาพุด จังหวัดระยอง ที่ได้ให้ความช่วยเหลือด้านข้อมูล และให้ความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม รวมทั้งข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการทำวิจัย

เนื่องจากงานวิจัยครั้งนี้ส่วนหนึ่งได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยของมหาวิทยาลัยบูรพา จึงขอขอบพระคุณ มา ณ ที่นี้ด้วย

สุดท้าย ผู้วิจัยใคร่ขอขอบพระคุณ คุณพ่อชาญรงค์ คุณแม่รัชนิ สุขโข และพี่ ๆ เพื่อน ๆ น้อง ๆ ทุกคนที่ได้ให้กำลังใจในการทำวิจัย และสนับสนุนผู้วิจัยเสมอมา รวมทั้งขอขอบคุณพนักงานบริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด โรงงานมาบตาพุด จังหวัดระยอง ทุกคน ที่เสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถาม ซึ่งทำให้ผู้วิจัยสามารถศึกษาและวิจัยจนบรรลุผลสำเร็จ

ณัฐมล สุขโข

50924160: สาขาวิชา: การจัดการทรัพยากรมนุษย์; กจ.ม. (การจัดการทรัพยากรมนุษย์)

คำสำคัญ: การวิเคราะห์องค์ประกอบ/ วัฒนธรรมองค์การ/ บริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด/ ระยอง

ณัฐมล สุขโข: การวิเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การของบริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด โรงงานมาบตาพุด จังหวัดระยอง (FACTOR ANALYSIS OF ORGANIZATIONAL CULTURE OF BAYER THAI CO., LTD. MAP TA PHUT PLANT, RAYONG PROVINCE) อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์: วรณี เดียววิเศษ, Ph.D., สมบัติ ชำรงสินถาวร, DBA. 141 หน้า. ปี พ.ศ. 2553.

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อหาองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การของบริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด โรงงานมาบตาพุด จังหวัดระยอง และเปรียบเทียบการรับรู้วัฒนธรรมองค์การจากองค์ประกอบที่ค้นพบ ในพนักงานที่มีฝ่ายงาน ตำแหน่งงาน ระดับการศึกษา และระยะเวลาปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือพนักงานชาวไทยบริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด โรงงานมาบตาพุด จังหวัดระยอง จำนวน 500 คน ในการวิเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การวิเคราะห์ด้วยสถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ส่วนการเปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงาน ใช้สถิติการทดสอบค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว และเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD ผลการวิจัย สรุปได้ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์การของบริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด โรงงานมาบตาพุด จังหวัดระยอง มีทั้งหมด 3 องค์ประกอบ รวม 20 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 1 เรียกว่า การทำงานเป็นทีม องค์ประกอบที่ 2 เรียกว่า การกล้าแสดงออก และองค์ประกอบที่ 3 เรียกว่า การแลกเปลี่ยน และเรียนรู้ โดยทั้ง 3 องค์ประกอบ มีค่าความแปรปรวนสะสมร้อยละ 57.752

2. พนักงานที่ปฏิบัติงานในฝ่ายงานต่างกันมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การไม่แตกต่างกัน ทั้ง 3 องค์ประกอบ พนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานต่างกันมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การแตกต่างกัน 1 องค์ประกอบ คือ การทำงานเป็นทีม พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การแตกต่างกัน 2 องค์ประกอบ คือ การทำงานเป็นทีม และการกล้าแสดงออก และพนักงานที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานต่างกันมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การแตกต่างกัน 2 องค์ประกอบ คือ การกล้าแสดงออก และการแลกเปลี่ยนและเรียนรู้

ผลการวิจัยนี้ มีข้อเสนอแนะว่า บริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด โรงงานมาบตาพุด จังหวัดระยอง ควรใช้องค์ประกอบที่ได้ทั้ง 3 องค์ประกอบ มาเป็นกรอบในการพัฒนาองค์การ เพื่อให้มีวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งต่อไป

50924160: MAJOR: HUMAN RESOURCE MANAGEMENT;
M.M. (HUMAN RESOURCE MANAGEMENT)
KEYWORDS: FACTOR ANALYSIS/ ORGANIZATIONAL CULTURE/
BAYER THAI CO., LTD./ RAYONG

NATAMOL SUKKHO: FACTOR ANALYSIS OF ORGANIZATIONAL CULTURE
OF BAYER THAI CO., LTD. MAP TA PHUT PLANT, RAYONG PROVINCE, THESIS
ADVISORS: WANNEE DEOISRES, Ph.D., SOMBAT THAMRONGSINTHAWORN, DBA.
141 P. 2010.

The aim of this study was to analyze the factors of organizational culture of Bayer Thai Co., Ltd. Map Ta Phut Plant, Rayong Province and compare perceptions of organizational culture among employees with differences in work and personal background. The subjects were 500 employees of Bayer Thai Co., Ltd. Map Ta Phut Plant, Rayong Province. Data analysis was conducted using the exploratory factor analysis, t-test and one-way analysis of variance. The results of the study were as follows:

1. Three factors solution of organizational culture of Bayer Thai Co., Ltd. Map Ta Phut Plant, Rayong Province were identified as ***Factor 1 :Team work, Factor 2: Assertive and Factor 3: Sharing and learning***. The total factors accounted for 57.75% of cumulative percentage of variance of organizational culture.

2. Employees who worked in different divisions had no significant differences in perceptions of organizational culture. Employees with different positions had significant differences in perception of organizational culture factor 1 (Teamwork). Employees with different educational levels had significant differences in perception of two factors of organizational culture (Teamwork and Assertive). Employees with different work experience had significant differences in perception of two factors of organizational culture (Assertive and Sharing and Learning).

The findings of this study suggests that management team should utilize three factors of organizational culture as the frame for organizational development in order to articulated organizational culture and to improve organization's success.

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	จ
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ.....	ฉุ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
สมมติฐานของการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย.....	7
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	8
แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ.....	8
วัฒนธรรมองค์การ 5 ด้านของบริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด.....	35
แนวคิดการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบ.....	61
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การ	68
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	75
ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง.....	75
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า.....	76
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล.....	79
การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ.....	79

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	81
วิธีดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	81
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	81
4 ผลการศึกษาวิจัย.....	83
ข้อมูลทั่วไป.....	83
ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การ.....	85
ผลการหาความเชื่อมั่นของภาพรวม และแต่ละองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ ของบริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด โรงงานมาบตาพุด จังหวัดระยอง.....	91
ผลการศึกษารับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงาน.....	91
ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้ของตัวแปรต้น.....	92
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล ข้อจำกัด และข้อเสนอแนะ.....	102
สรุปผลการวิจัย.....	102
อภิปรายผล.....	105
ข้อจำกัดของงานวิจัย.....	109
ข้อเสนอแนะ.....	110
บรรณานุกรม.....	111
ภาคผนวก.....	117
ภาคผนวก ก.....	118
ภาคผนวก ข.....	123
ภาคผนวก ค.....	125
ภาคผนวก ง.....	129
ภาคผนวก จ.....	131
ภาคผนวก ฉ.....	136
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	141

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2-1 การปรับให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกและการบูรณาการภายใน.....	15
2-2 โออิชิใช้เกณฑ์ในการเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การ 7 ประเด็นสำคัญ.....	17
2-3 ค่านิยมที่เป็นลักษณะสำคัญต่อการเป็นบริษัทชั้นนำ.....	18
2-4 ระดับความหมายและตัวอย่างของวัฒนธรรมองค์การ.....	22
2-5 ประวัติและพัฒนาการที่สำคัญของบริษัทฯ.....	37
2-6 เปรียบเทียบภาษาคนโปรแอกทีฟ (Proactive) กับคนรีแอกทีฟ (Reactive).....	48
2-7 คุณลักษณะของบุคคลที่มีความรับผิดชอบ.....	51
2-8 สรุปค่านิยมค่านิยมวัฒนธรรมองค์การของบริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด โรงงานมาตาฟูด จังหวัดระยอง.....	59
3-1 จำนวนพนักงานบริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด โรงงานมาตาฟูด จังหวัดระยอง และกลุ่มตัวอย่าง.....	76
3-2 รหัสตัวแปร และข้อคำถาม.....	77
4-1 แสดงจำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ ฝ่ายงาน ตำแหน่งงาน ระดับ การศึกษา และระยะเวลาการปฏิบัติงาน.....	83
4-2 จำนวนองค์ประกอบ, ค่าไอเกน (Eigenvalues), ร้อยละของความแปรปรวนสะสม (Cumulative Percentage of Variance).....	85
4-3 ผลการหมุนแกนภายหลังการ สกัดองค์ประกอบจำนวน 3 องค์ประกอบ โดยการหมุน แกนแบบ Orthogonal ด้วยวิธี Varimax.....	87
4-4 ข้อความในองค์ประกอบ 3 องค์ประกอบเรียงลำดับตามองค์ประกอบ และข้อความ.....	89
4-5 ผลการหาความเชื่อมั่นของภาพรวม และแต่ละองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การของ บริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด โรงงานมาตาฟูด จังหวัดระยอง.....	91
4-6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การทั้ง 3 องค์ประกอบของพนักงาน โดยภาพรวม (N=361).....	92
4-7 การเปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการทำงานเป็นทีม ระหว่างพนักงานที่ปฏิบัติงานในฝ่ายงานที่ต่างกัน.....	93
4-8 การเปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการกล้าแสดงออก ระหว่างพนักงานที่ปฏิบัติงานในฝ่ายงานที่ต่างกัน.....	94

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4-9 การเปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการแลกเปลี่ยน และเรียนรู้ระหว่างพนักงานที่ปฏิบัติงานในฝ่ายงานที่ต่างกัน.....	95
4-10 การเปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ จำนวน 3 องค์ประกอบ ระหว่างพนักงานระดับปฏิบัติการ และพนักงานระดับหัวหน้างาน.....	96
4-11 การเปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการทำงานเป็นทีม ระหว่างพนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน.....	96
4-12 การเปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการกล้าแสดงออก ระหว่างพนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน.....	97
4-13 การเปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการแลกเปลี่ยน และเรียนรู้ระหว่างพนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน.....	97
4-14 การเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การในองค์ประกอบ การทำงานเป็นทีมระหว่างพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกัน.....	98
4-15 การเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การในองค์ประกอบ การกล้าแสดงออกระหว่างพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกัน.....	98
4-16 การเปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการทำงานเป็นทีม ระหว่างพนักงานที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานแตกต่างกัน.....	99
4-17 การเปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการการกล้าแสดงออก ระหว่างพนักงานที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานแตกต่างกัน.....	99
4-18 การเปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการแลกเปลี่ยน และเรียนรู้ระหว่างพนักงานที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานแตกต่างกัน.....	100
4-19 การเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การในองค์ประกอบ การกล้าแสดงออก ระหว่างพนักงานที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานที่ต่างกัน.....	100
4-20 การเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การในองค์ประกอบ การแลกเปลี่ยน และเรียนรู้ ระหว่างพนักงานที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานที่ต่างกัน.....	101

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
ค-1 ผลการตรวจสอบค่าอัตราส่วนความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ของแบบสอบถาม (N=30).....	125
ง-1 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม.....	130
จ-1 จำนวนองค์ประกอบ, ค่าไอเกน, ร้อยละของความแปรปรวนสะสม.....	132
จ-2 การหมุนแกนแบบ Orthogonal ด้วยวิธี Varimax.....	134

สารบัญญภาพ

ภาพที่	หน้า
2-1 องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ.....	21
2-2 รูปแบบวัฒนธรรมองค์การ.....	25
2-3 ระดับชั้นของวัฒนธรรมองค์การ.....	28
2-4 กระบวนการสร้างสรรค์วัฒนธรรม.....	30
2-5 รูปแบบของการปฏิสัมพันธ์ทางสังคม.....	32
2-6 การปฏิรูปวัฒนธรรมองค์การ.....	33
2-7 เส้นทางการสร้างวัฒนธรรมองค์การของบริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด โรงงานมาบตาพุด จังหวัดระยอง.....	40
2-8 แบบจำลอง ADKAR.....	41
2-9 แบบจำลองของภาวะ โปรเอกทีฟ.....	47
2-10การมุ่งเน้นแบบ โปรเอกทีฟ (พลังงานเชิงบวกขยายขอบเขตแห่งอิทธิพล).....	48
2-11การสร้างควมไว้วางใจ.....	57
2-12ขอบเขต จุดทางเข้า ทางออกของความไว้วางใจ.....	58

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา

องค์การเป็นสังคมในระบบเปิด และเป็นที่ยอมรับของคนจำนวนมาก มีการกำหนดระเบียบแบบแผนขึ้นใช้เพื่อเชื่อมโยงคนเหล่านั้นเข้าด้วยกัน เพื่อให้สามารถกระทำกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งมีการปฏิบัติอันเป็นเวลายาวนาน และต่อเนื่องจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์การ (Organization Culture) (พัชรนันท์ กลั่นแก้ว, 2549) วัฒนธรรมองค์การมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงาน และความสำเร็จขององค์การ องค์การหรือหน่วยงานใดที่มีวัฒนธรรมองค์การที่ดี จะช่วยผลักดันให้องค์การนั้นมีการพัฒนาองค์การจากรูปแบบเดิมไปสู่องค์การที่พัฒนาในทุกระดับอย่างต่อเนื่อง ดังคำกล่าวที่ว่า “วัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งจะสามารถส่งผลให้องค์การมีความเข้มแข็งได้” (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2550) ดังเช่น ผลการวิจัยบริษัทดีเด่น (In Search of Excellence) ของ Peter and Waterman (1991 อ้างถึงในสมยศ นาวิการ, 2543) ที่ชี้ให้เห็นว่าความเป็นเลิศทางการบริหารอย่างหนึ่งของบริษัท คือการมีวัฒนธรรมองค์การที่แข็งแกร่ง ตัวอย่างของบริษัทที่มีวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็ง และได้รับการยกย่องมานานว่ามีวัฒนธรรมองค์การที่ดีเด่น คือไอบีเอ็ม ที่มีองค์ประกอบที่สำคัญของวัฒนธรรมคือ การมุ่งบริการ การแต่งกายอนุรักษ์นิยม การจ่ายผลตอบแทนแบบจงใจ การแข่งขันภายในระหว่างพนักงาน และการกระตุ้นความคิดเห็นใหม่ ๆ ทำให้ไอบีเอ็มเป็นองค์การที่มีบรรยากาศการทำงานที่ไม่เป็นทางการ และคล่องตัว อีกบริษัทหนึ่งคือบริษัท แอปเปิ้ล คอมพิวเตอร์ ที่มีวัฒนธรรมองค์การมุ่งวิถุญาณของการเป็นผู้ประกอบการ และการใช้อำนาจหน้าที่ที่ไม่ตายตัว อำนาจหน้าที่จะอยู่ที่บุคคลที่มีความเชี่ยวชาญ และความคิดเห็นโดยไม่ได้พิจารณาถึงตำแหน่งหน้าที่ของพวกเขา ทำให้พนักงานมีอิสระทางความคิด กล้าแสดงความคิดเห็น เพื่อช่วยพัฒนาให้บริษัทมีความก้าวหน้า และแข็งแกร่งต่อไป ด้วยเหตุนี้ ปัจจุบันทุกองค์การต่างมีวัฒนธรรมที่เป็นทางการชัดเจน และไม่เป็นทางการ เพื่อใช้เป็นสิ่งสะท้อนให้เห็นถึงแบบแผนที่ใช้ปฏิบัติร่วมกัน ความเชื่อ ความเข้าใจ ค่านิยมของคนในองค์การเปรียบเสมือนเป็นเอกลักษณ์ หรือบุคลิกภาพขององค์การนั้น ๆ

บริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด โรงงานมาบตาพุด จังหวัดระยอง เป็นผู้ผลิตเม็ดพลาสติกอันทันสมัยรายใหญ่ของโลก ที่ผลิตเม็ดพลาสติกคุณภาพในเชิงวิศวกรรมชั้นสูงที่ให้คุณสมบัติเชิงกลขั้นเยี่ยม อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของบริษัทแม่ คือ บริษัท ไบเออร์ เอจี ประเทศเยอรมนี เพื่อทำการผลิตเม็ดพลาสติกชนิดโพลีคาร์บอเนต (PC) โพลีคาร์บอเนตเบลนด์ (PC Blend) โดยใช้

เทคโนโลยีที่ทันสมัยที่สุดในโลก เพื่อตอบสนองความต้องการที่เพิ่มขึ้นของลูกค้าในภูมิภาคเอเชีย ปัจจุบันมีพนักงานที่ปฏิบัติงานในแผนกต่าง ๆ 594 คน (ข้อมูลเดือนพฤศจิกายน 2552) ซึ่งแบ่งเป็นพนักงานคนไทย จำนวน 585 คน และพนักงานชาวต่างชาติจำนวน 9 คน และแบ่งเป็นพนักงานชาย 458 คน และพนักงานหญิง 136 คน ด้วยภาวะการแข่งขันที่รุนแรง และเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทางบริษัทฯ ได้คำนึงถึงความจำเป็นในการปรับเปลี่ยนองค์การให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม ดังกล่าว ด้วยการสร้างวัฒนธรรมองค์การให้แก่พนักงาน เพื่อเอื้อต่อความสำเร็จในอนาคตร่วมกัน ซึ่งเริ่มต้นจากผู้บริหาร และตัวแทนพนักงาน ได้ร่วมกันทำการศึกษา และกำหนดวัฒนธรรมองค์การให้กับทางบริษัทฯ โดยทำการเปิดตัวโครงการ “MTP Safe and Sound Society สังคมแห่งความปลอดภัย และดีพร้อมในมาบตาพุด” ขึ้น เมื่อวันที่ 28 พฤษภาคม 2552 เพื่อเน้นให้พนักงานตระหนัก และใส่ใจซึ่งกันและกัน ในเรื่องของความปลอดภัย จึงนับว่าเป็นโครงการนำร่อง ที่นำมาซึ่งผลลัพธ์ในเรื่องการลดอุบัติเหตุภายในองค์การ ที่ถือว่าเป็นเป้าหมายหลัก เป้าหมายหนึ่งในองค์การ จนนำไปสู่วัฒนธรรมองค์การที่พนักงานทุกคนปฏิบัติเช่นเดียวกัน ในทุก ๆ เรื่อง มิใช่เพียงเรื่องความปลอดภัย เท่านั้น

วัฒนธรรมองค์การของบริษัทฯ ภายใต้ชื่อ Project “APACT” ที่มาจากการกำหนดของผู้บริหารทั้ง 5 องค์ประกอบ ที่เรียกว่า “Core Value” คือ A-Assertive : ความกล้าคิด กล้านำเสนอ ด้วยความเคารพในสิทธิผู้อื่น P-Proactive : การมีความคิดสร้างสรรค์ กระตือรือร้น มุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ A-Accountable : การแสดงออกถึงความเป็นเจ้าของของงานที่ได้รับมอบหมาย C-Care : การดูแลเอาใจใส่ และห่วงใยผู้อื่น T-Trust : การเป็นที่น่าไว้วางใจ น่าเชื่อถือของผู้อื่น ภายใต้วิสัยทัศน์ (Vision) ด้านความปลอดภัยเดียวกันที่ว่า “เราเชื่อว่าพวกเรา พนักงาน ในโรงงาน มาบตาพุด และผู้มีส่วนร่วมในการทำงานทุกคน สามารถร่วมกันทำงานบนวิถีแห่งความปลอดภัย ปราศจากการบาดเจ็บในสังคมแห่งการดูแล ห่วงใย และให้เกียรติกัน” ตลอดระยะเวลาหลายเดือนที่ผ่านมา ทางผู้บริหาร และตัวแทนพนักงาน ได้ทำงานร่วมกันเพื่อกำหนดค่านิยมเชิงกลยุทธ์ ศึกษา และพัฒนาค่านิยมที่เหมาะสมสำหรับพนักงานเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานให้องค์การดำเนินตามค่านิยมเชิงกลยุทธ์ได้ โดยอยู่บนพื้นฐานความเชื่อขององค์การว่าจะสามารถประสบความสำเร็จได้ พร้อมทั้งกำหนดวิสัยทัศน์ เพื่อสร้างภาพในอนาคตขององค์การ และสื่อสารผ่านพนักงานทุกคน สำหรับใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ และดำเนินกลยุทธ์ในการสร้างค่านิยม พร้อมทั้งเริ่มปฏิบัติเพื่อบรรลุตามวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ ตั้งแต่การพัฒนาการออกแบบ และการฝึกอบรมพนักงานให้มีค่านิยมร่วม และดำเนินการตามค่านิยมร่วมนั้น โดยมีค่านิยมเชิงกลยุทธ์และค่านิยมทางวัฒนธรรมเป็นตัวกระตุ้นหรือสิ่งเร้าเพื่อให้เกิดการปฏิบัติ

ปัจจุบันการสร้างวัฒนธรรมองค์กรของบริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด โรงงานมาบตาพุด จังหวัดระยอง ได้ดำเนินการมาถึงขั้นตอนของการสื่อสารประชาสัมพันธ์ บอกเรื่องราวต่าง ๆ ไปยังพนักงานทุกคนเพื่อเสริมสร้างค่านิยมทางวัฒนธรรม โดยองค์กรจะเน้นให้พนักงานทำสิ่งที่สำคัญ ๆ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามวิสัยทัศน์ขององค์กร และให้เกิดผลการปฏิบัติได้อย่างจริงจัง ดังนั้นองค์กรจึงต้องใช้ความพยายามอย่างยิ่งเพื่อให้พนักงานทำในสิ่งที่เหมาะสม และพ้องต่อการให้บรรลุวิสัยทัศน์

จากความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรที่ได้กล่าวมาแล้ว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาการวิเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กรทั้ง 5 “APACT” ของบริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด โรงงานมาบตาพุด จังหวัดระยอง เพื่อให้เห็นภาพรวมขององค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทฯ ว่ามีองค์ประกอบตามที่กำหนดหรือไม่ และเพื่อศึกษาว่าองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กรของบริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด โรงงานมาบตาพุด จังหวัดระยอง ที่มีอยู่ในปัจจุบัน ว่าเป็นองค์ประกอบที่มีอยู่จริง และเป็นวัฒนธรรมในองค์กรที่พนักงานยึดถือเป็นแบบอย่าง จนทำให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เกิดความผูกพัน และเป็นส่วนหนึ่งของค่านิยม และความเชื่อขององค์กรหรือไม่ และเพื่อหาแนวทางในการสร้างกลยุทธ์ที่เหมาะสมต่อพนักงานในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร ผู้วิจัยจะนำองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กรที่วิเคราะห์ได้ มาเปรียบเทียบความแตกต่างในเรื่องของการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรของพนักงานในแต่ละองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่ โดยทำการวิเคราะห์ตามฝ่ายงาน ระดับตำแหน่งงาน ระดับการศึกษา และระยะเวลาการปฏิบัติงาน ซึ่งผลการวิจัยในครั้งนี้จะนำไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุง และพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรให้เหมาะสม เพื่อเป็นบรรทัดฐานให้พนักงานปฏิบัติ และถ่ายทอดไปสู่สมาชิกใหม่ขององค์กรต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กรของบริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด โรงงานมาบตาพุด จังหวัดระยอง
2. เพื่อเปรียบเทียบการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรระหว่างพนักงานที่มีความแตกต่างกันในเรื่องฝ่ายงาน ระดับตำแหน่งงาน ระดับการศึกษา และระยะเวลาปฏิบัติงาน

สมมติฐานของการวิจัย

จากวัตถุประสงค์การวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยนำมาตั้งเป็นสมมติฐานการวิจัยได้ทั้งหมด 5 ด้าน โดยสมมติฐานแต่ละข้อมีที่มา ดังนี้

ผู้บริหารของบริษัทฯ ได้กำหนดองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การขึ้นมา 5 ด้าน ผู้วิจัยจึงตั้งข้อสมมติฐานการวิจัยเพื่อเป็นแนวทางในการสืบค้นคว้าความจริง โดยสมมติฐานข้อที่ 1 ดังนี้

1. องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การของบริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด มี 5 องค์ประกอบ ตามที่องค์การกำหนดขึ้นมา

ทั้งนี้ วัฒนธรรมองค์การของบริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด โรงงานมาบตาพุด จังหวัดระยอง ยังถือว่าเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นใหม่ และพนักงานต้องใช้ระยะเวลาในการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การเหล่านี้ ร่วมกัน ซึ่งอาจเกิดการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงานที่แตกต่างกัน โดยผู้วิจัยได้ทำการศึกษา ค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อดังสมมติฐาน และพบว่ามีความสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ หลาย ๆ ท่าน ดังนี้

งานวิจัยของ ชวนา อังคนุรักษ์พันธุ์ (2546) ได้ศึกษาการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของ พนักงานในธุรกิจโรงแรม เขตเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี พบว่า พนักงานที่ทำงานในแผนกงานที่ ต่างกันมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกัน (สมมติฐานข้อที่ 2) และระยะเวลาการปฏิบัติงาน มากกว่า จะมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การมากกว่า (สมมติฐานข้อที่ 5) งานวิจัยของ ประจักษ์ รัตนชัยพฤกษ์ (2551) ได้ศึกษาการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงานบริษัท โจคัน พาวเคอร์ โค้ทติ้ง (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า พนักงานที่มีตำแหน่งงานต่างกัน มีการรับรู้วัฒนธรรม องค์การที่แตกต่างกัน (สมมติฐานข้อที่ 3) และงานวิจัยของเสถียร สุทธิ (2550) ได้ศึกษาการรับรู้วัฒนธรรม องค์การของพนักงาน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) คลังปิโตรเลียมศรีราชา อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรีพบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าจะมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การสูงกว่า (สมมติฐานข้อที่ 4)

2. พนักงานที่มีปฏิบัติงานอยู่ในฝ่ายงานต่างกันจะมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การในแต่ละ องค์ประกอบแตกต่างกัน

3. พนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานต่างกันจะมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การในแต่ละ องค์ประกอบแตกต่างกัน

4. พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าจะมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การในแต่ละ องค์ประกอบสูงกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาค่ำกว่า

5. พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่าจะมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ในแต่ละองค์ประกอบมากกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานน้อยกว่า

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตของเนื้อหา

1.1 ตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กร “APACT” 5 ด้าน ด้านละ 5 ตัวแปร รวมทั้งสิ้น 25 ตัวแปร ดังนี้ คือ

1. ความกล้าคิด กล้านำเสนอ ด้วยความเคารพในสิทธิผู้อื่น (Assertive)
2. การมีความคิดสร้างสรรค์ กระตือรือร้น มุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ (Proactive)
3. การแสดงออกถึงความเป็นเจ้าของของงานที่ได้รับมอบหมาย (Accountable)
4. การดูแลเอาใจใส่ และห่วงใยผู้อื่น (Care)
5. การเป็นที่น่าไว้วางใจ น่าเชื่อถือของผู้อื่น (Trust)

1.2 ตัวแปรที่ใช้ในการเปรียบเทียบ

ตัวแปรต้น ได้แก่

1.2.1 ฝ่ายงาน จำนวน 10 ฝ่าย ได้แก่ Bisphenol A, Compounding, Functional Films Plant, HSEQ, Polycarbonate Wetside, Process Control Technology, Procurement, Site Manager, Site Services, Technical Site Service

1.2.2 ระดับตำแหน่งงาน ได้แก่ ระดับบริหาร และระดับปฏิบัติการ

1.2.3 ระดับการศึกษา ได้แก่ ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ระดับปริญญาตรี และระดับสูงกว่าปริญญาตรี

1.2.4 ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

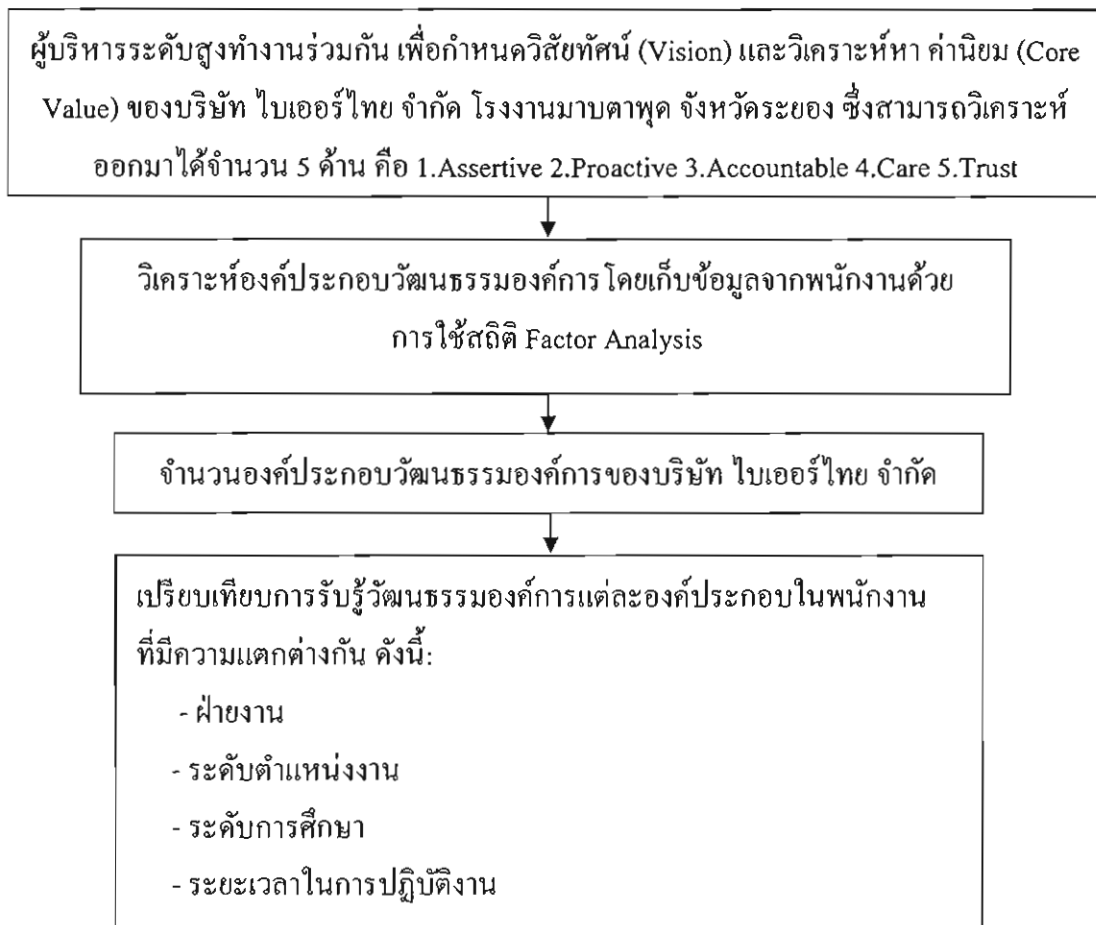
ตัวแปรตาม ได้แก่ การรับรู้วัฒนธรรมองค์กร ในแต่ละองค์ประกอบ

2. ประชากร และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ประชากร คือพนักงานบริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด โรงงานมาบตาพุด จังหวัดระยอง จำนวนทั้งสิ้น 594 คน (ข้อมูลเดือนพฤศจิกายน 2552) เป็นพนักงานชาวไทย จำนวน 585 คน พนักงานชาวต่างชาติจำนวน 9 คน ซึ่งในงานวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาเฉพาะพนักงานชาวไทยเท่านั้น เนื่องจากพนักงานชาวต่างชาติ เป็นกลุ่มซึ่งอยู่ในระดับบริหารที่ร่วมสร้างวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมา และการศึกษาครั้งนี้จะศึกษาในกลุ่มตัวอย่างพนักงานบริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด โรงงานมาบตาพุด จังหวัดระยองจำนวน 500 คน

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการวิเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมของบริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด สรุปเป็นกรอบความคิดในการศึกษา ดังภาพที่ 1-1



ภาพที่ 1-1 กรอบแนวคิดการวิเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมของบริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด

นิยามศัพท์เฉพาะ

วัฒนธรรมองค์การของบริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด โรงงานมาบตาพุด จังหวัดระยอง หมายถึง ระบบของความเชื่อถือ และค่านิยมซึ่งชักนำพฤติกรรมของสมาชิกบริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด โรงงานมาบตาพุด จังหวัดระยอง ให้ปฏิบัติลักษณะเดียวกันอย่างสม่ำเสมอ มีการยอมรับถ่ายทอด เรียนรู้และยึดถือร่วมกัน

การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดของตนเอง ของพนักงานบริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด โรงงานมาบตาพุด จังหวัดระยองที่มีต่อวัฒนธรรมองค์การ

การวิเคราะห์องค์ประกอบหมายถึงเทคนิคที่จะจับกลุ่มหรือรวมตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันไว้ในกลุ่ม หรือ องค์ประกอบ (Factor) เดียวกัน ตัวแปรที่อยู่ในองค์ประกอบเดียวกันจะมีความสัมพันธ์กันมาก โดยความสัมพันธ์นั้นอาจจะเป็นในทิศทางบวก (ไปในทิศทางเดียวกัน) หรือ ทิศทางลบ (ไปในทางตรงกันข้าม) ก็ได้ ส่วนตัวแปรที่อยู่คนละองค์ประกอบ จะไม่มีความสัมพันธ์กัน หรือมีความสัมพันธ์กันน้อยมาก

พนักงาน หมายถึง พนักงานชาวไทยทุกคนของบริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด
โรงงานมาบตาพุด จังหวัดระยอง

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

ได้องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การของบริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด โรงงานมาบตาพุด จังหวัดระยอง ตามการรับรู้ของพนักงานบริษัทฯ และทราบถึงความแตกต่างของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การจากองค์ประกอบที่ได้ เมื่อเปรียบเทียบระหว่างฝ่ายงาน ตำแหน่งงาน ระดับการศึกษา และระยะเวลาการปฏิบัติงาน เพื่อนำผลการวิจัยมาใช้เป็นแนวทางในการปรับวัฒนธรรมองค์การให้เหมาะสมกับพนักงาน และองค์การมากยิ่งขึ้น

บทที่ 2

เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ มุ่งวิเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การของบริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด โรงงานมาบตาพุด จังหวัดระยอง ทั้งนี้ผู้ศึกษา ได้ทำการศึกษาค้นคว้าเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ
2. วัฒนธรรมองค์การของบริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด โรงงานมาบตาพุด จังหวัดระยอง
3. การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis)
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การ หรือ Organization Culture หรือ Corporate Culture มีนักวิชาการหลายคนได้ให้คำนิยามดังนี้

วิเชียร วิทย์อุดม (2547, หน้า 398) ได้ให้ความหมายของคำว่าวัฒนธรรมองค์การ คือ วิธีการดำรงชีวิตในองค์การ และวิถีชีวิตโดยรวมของคนในองค์การซึ่งเป็นมาตรฐานสำหรับเอาไว้ให้พนักงานยึดเป็นหลักในการทำงาน และการใช้ชีวิตอยู่ในองค์การ

Moorhead and Griffin (1995, p. 444) ให้คำนิยามวัฒนธรรมองค์การไว้ว่า เป็นกลุ่มของค่านิยมที่มีการยึดถือร่วมกัน ซึ่งช่วยให้คนที่อยู่ในองค์การทราบ ว่า การกระทำใดบ้างที่เป็นที่ยอมรับหรือไม่อาจยอมรับได้ โดยค่านิยมดังกล่าวถูกสื่อสาร ถ่ายทอด และเผยแพร่ด้วยสัญลักษณ์คำขวัญ เรื่องเล่า เป็นต้นทั่วทั้งองค์การ

Daft (2004) ได้นิยามไว้ว่าวัฒนธรรมเป็นชุดของค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ และวิถีคิดร่วมกันของคนในองค์การและถ่ายทอดให้แก่สมาชิกใหม่ วัฒนธรรมจะทำให้คนเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ เกิดความผูกพัน และเป็นส่วนหนึ่งของค่านิยมและความเชื่อขององค์การ

Robbins (2005, p. 585) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่า หมายถึง ระบบของการให้ความหมายร่วมกันในความคิดเห็น หรือการกระทำของกลุ่มบุคคลในองค์การหนึ่งที่แตกต่างจากอีกองค์การหนึ่ง ระบบของการให้ความหมายร่วมกันในการตรวจสอบกันอย่างใกล้ชิด และเป็นชุดลักษณะที่มีค่าขององค์การ

Wether and Davis (1996, p. 602) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่า หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่บุคคลในองค์การสร้างขึ้น เสมือนเป็นกรอบเค้าโครงความคิดอยู่ในใจของบุคลากร ทำหน้าที่เชื่อมโยงให้เกิดการผสมผสานกันระหว่างเจตคติของบุคคล ค่านิยม ความเชื่อ ปทัสถาน ของบุคคลของกลุ่มและขององค์การ นโยบายและวัตถุประสงค์องค์การ เทคโนโลยี สภาวะของกลุ่ม ความสำเร็จขององค์การจนเกิดการยอมรับของบุคลากรในองค์การ

Deal and Kennedy (1982 cited in Moorhead & Griffin, 1995) กล่าวว่าวัฒนธรรม องค์การคือแนวทางการประพฤติและวิธีปฏิบัติที่เราใช้อยู่เป็นประจำ

Kouzes, Caldwell and Posner (1983 cited in Moorhead & Griffin, 1995, p. 441) ให้นิยามวัฒนธรรมองค์การว่าหมายถึง กลุ่มของความเชื่อที่ถาวร ซึ่งมีการสื่อความหมายในรูปของ สัญลักษณ์ต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดเป็นความหมายที่คนในองค์การสามารถเข้าใจได้ตรงกัน

Ouchi (1981 cited in Moorhead & Griffin, 1995, p. 441) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์การ หมายถึงสัญลักษณ์ พิธีกรรม ขนบธรรมเนียมต่าง ๆ ซึ่งแฝงด้วยค่านิยม และความเชื่อขององค์การ เพื่อถ่ายทอดให้แก่พนักงาน

Peter and Waterman (1982 cited in Moorhead & Griffin, 1995, p. 441) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่าหมายถึง ค่านิยมร่วม ซึ่งมีลักษณะเด่นที่ช่วยยึดเหนี่ยวระหว่างกัน โดยมีการสืบทอดผ่านสื่อสัญลักษณ์ต่าง ๆ เช่น คำขวัญ สุภาษิต ตำนาน นิทาน เรื่องสั้น เป็นต้น

Schein (1985 cited in Moorhead & Griffin, 1995, p. 441) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่าหมายถึงข้อสมมติเบื้องต้นต่าง ๆ ที่สร้างขึ้นหรือค้นพบโดยกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง มีการพัฒนาให้เหมาะสมต่อการนำไปใช้แก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากภายนอกและภายในได้ดี

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึงแบบแผนที่เกิดจากความรู้สึก ความเชื่อ อุดมการณ์ ความเข้าใจ และวิธีคิดร่วมกันของคนในองค์การเพื่อเป็นบรรทัดฐานในการปฏิบัติ และถ่ายทอดให้แก่สมาชิกใหม่ ทำให้เกิดความผูกพัน และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ

วิเชียร วิทษอุดม (2547, หน้า 399) กล่าวว่า องค์การสร้างวัฒนธรรมองค์การขึ้นมาเพื่อให้เป็นเอกลักษณ์ของตนเอง โดยการสร้างค่านิยม ความเชื่อที่ถ่ายทอดต่อกันไป ตำนานเรื่องเล่าขาน สัญลักษณ์ บรรทัดฐาน อุดมการณ์ วีรบุรุษ ที่ผู้บริหาร และเพื่อนร่วมงานยกย่องเอาเป็นแบบอย่าง มากมาย วัฒนธรรมเหล่านั้นมีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรได้เป็นอย่างมาก มีการประมาณกันว่าภายใต้วัฒนธรรมที่แข็งแกร่งจะเป็นผลให้พนักงานในองค์การจะทุ่มเทการทำงานเพิ่มมากขึ้นอีก 1-2 ชั่วโมง ใน 1 วัน และช่วยลดอัตราการลาออก และมีบทบาทในการหล่อหลอมค่านิยมอัน

ถูกต้องให้แก่พนักงานใหม่ ทำให้พนักงานใหม่สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมได้เป็นอย่างดี

สมิต สัจฉกร (2544, หน้า 63) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์การมีความสำคัญต่อการบริหารองค์การ เพราะมีคุณค่าเป็นพิเศษต่อการบริหารดังนี้

1. ทำให้องค์การมีบุคลิกลักษณะแน่นอนที่บ่งบอกถึงจุดแข็ง หรือจุดอ่อน
2. ทำให้สามารถวิเคราะห์ถึงสิ่งที่มีอิทธิพลต่อความก้าวหน้า และความล้มเหลวขององค์การ ได้อย่างชัดเจน

3. ทำให้ต้องคำนึงถึงวิธีการดำเนินงานที่แตกต่างกัน

4. ทำให้สามารถกำหนดแนวทางการ ป้องกันปัญหาในการสื่อสารทางวัฒนธรรมได้ถูกต้องเหมาะสม

5. ทำให้เกิดอิทธิพลต่อความก้าวหน้า และความล้มเหลวทรุดโทรมขององค์การ

ดังนั้น วัฒนธรรมองค์การจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารไม่ควรมองข้ามบทบาทตนเองในการสร้างและหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์การ ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การให้มีความสอดคล้องกับระบบของการทำงานในองค์การ มีความรู้ความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารงานและช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การ แต่ในขณะเดียวกันวัฒนธรรมองค์การอาจก่อให้เกิดปัญหาในทางลบแก่องค์การได้ ถ้าวัฒนธรรมองค์การนั้นไม่สอดคล้องกับลักษณะภายในและสิ่งแวดล้อมที่องค์การมีอยู่หรือวัฒนธรรมในทางลบ เช่น พฤติกรรมคนในองค์การที่มีลักษณะตั้งรับ-เหยียดชา หรือลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว

พิภพ วังเงิน (2547) กล่าวว่ามียุทธศาสตร์การวิจัย ซึ่งแสดงให้เห็นความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ ดังนี้

1. Bate and Seligman (1992 อ้างถึงใน พิกพ วังเงิน, 2547, หน้า 136) มีผลงานจากการศึกษาว่า วัฒนธรรมการยอมตามผู้บังคับบัญชา โดยไม่ยังคิดก่อให้เกิดความสิ้นหวังในองค์การตามปกติ “วัฒนธรรม” เป็นปัจจัยที่มีผลอำนาจที่จะชักนำให้เกิดภาวะการณ์เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ได้ ผู้ที่ได้รับประสบการณ์การเรียนรู้ ภาวะช่วยตัวเองไม่ได้ (Learned Helplessness) อันเป็นสภาพทางจิตที่จะเกิดขึ้น เมื่อเขาเรียนรู้ว่าเขาไม่สามารถควบคุมเป้าหมายในชีวิตของเขาเองได้ เป็นเหตุให้การจูงใจในการได้ต่อสู้ปัญหาหายหมดหายไป กลายเป็นคนย่อท้อต่ออุปสรรค ไม่ต่อสู้ฝ่าฟันให้บรรลุเป้าหมาย Bate ได้ศึกษาจากองค์กรต่าง ๆ ในสหรัฐอเมริกา และอีกหลายคน เช่น Tayelb, Hofstede ได้ศึกษาในหลายประเทศ และยืนยันว่าเป็นจริง

2. รูปแบบพฤติกรรมองค์การที่เกิดขึ้นจากวัฒนธรรมองค์การ อาจเป็นได้ทั้งปัจจัยเกื้อกูลหรืออุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์การ

Argyris and Crozier (1992 อ้างถึงใน พิภพ วังเงิน, 2547, หน้า 136) ได้ศึกษาพบว่า วัฒนธรรมจะส่งผลต่อรูปแบบและเนื้อหาของความสัมพันธ์ของบุคคลทั่วไปในองค์กร จึงเป็นเงื่อนไขสำคัญที่ต้องให้ความสนใจ ต้องระลึกถึง ต้องศึกษาปัญหาขององค์กรทั้ง โครงสร้าง ปรัชญา กระบวนการ พฤติกรรม และสิ่งแวดล้อมขององค์กร แล้วแก้ปัญหาในทางที่ถูก รูปแบบที่เป็นอยู่ทั่วไปคือ เมื่อเกิดปัญหาเกี่ยวกับงานหรือพฤติกรรมของบุคคล จำเป็นต้องแก้ปัญหา ถ้าวัฒนธรรมองค์กรนั้นต้องอยู่ภายใต้อำนาจของผู้นำ เมื่อพฤติกรรมของคนในองค์กรต้องเกิดจากการยอมรับอำนาจของผู้นำ คนก็จะไม่กล้าตัดสินใจแก้ไขปัญหา ไม่มีความกล้าหาญในการริเริ่มสร้างสรรค์ ถ้าผู้นำไม่เป็นผู้เริ่มต้นก่อน กลายเป็นวัฒนธรรมยอมตามอย่าง ไม่ยังคิด (Subordination Culture) ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่เป็นอุปสรรคต่อการแสวงหาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกันอย่างมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หรือหลายหัวดีกว่าหัวเดียว ซึ่งความคิดริเริ่มเป็นสิ่งดี และจำเป็น

กลุ่มหรือคนส่วนใหญ่ในองค์กรยอมรับหรือไม่ ย่อมอยู่ในใจโดยอัตโนมัติอยู่แล้ว เพราะสอดคล้องกับแบบแผนวัฒนธรรมองค์กรที่กลุ่มมีอยู่ในใจที่เชื่องชินแล้ว วิธีการแบบใดในการแก้ไขปัญหานั้นที่ยอมรับได้ในกลุ่ม เป็นไปตามแผนการประพฤติ ถ้าถูกปิดกั้นจนเป็นวัฒนธรรม ก็จะเกิดความกลัว หรือวิธีการแบบใดในการแก้ไขปัญหาคัดกับวัฒนธรรมองค์กรที่กลุ่มมีอยู่ในใจ หรือกลุ่มไม่มีวัฒนธรรมนั้นอยู่ ก็จะเป็นที่ยอมรับไม่ได้ ในความกล้าหาญที่จะริเริ่มสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา การปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องระหว่างกัน ในองค์กร (Kluckhohn, 1964, pp. 342-357 อ้างถึงใน พิภพ วังเงิน, 2547, หน้า 136)

3. วัฒนธรรมองค์กรสามารถกำหนดรูปแบบพฤติกรรมองค์กรได้

Evan, Child & Salaman (1992, p. 228 อ้างถึงใน พิภพ วังเงิน, 2547, หน้า 136) ได้ศึกษาพบว่า พฤติกรรมในองค์กรที่คนถือปฏิบัติกันแม้จะเป็นพฤติกรรมที่ไม่ดีต่อองค์กร หรือหมู่สมาชิกส่วนมากก็มีกฎเกณฑ์ต่อปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรปล่อยเรื่อยเรื่อย ไม่ถูกคิดปรับเปลี่ยนแก้ไข จนกระทั่งคนส่วนใหญ่หรือทั้งหมดทั้งกลุ่มก็ปฏิบัติเช่นนั้น เมื่อวิถีชีวิตทั่วไปสร้างแบบแผนการวางเฉยต่อปัญหา พฤติกรรมการปฏิบัติของบุคคลในองค์กรก็จะซึมซับเรียนรู้แพร่กระจายในเรื่องการวางเฉย นานเข้าก็จะเป็นวัฒนธรรมการวางเฉย และกลายเป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรมมนุษย์ในองค์กรนั้น ๆ ต่อไป วัฒนธรรมในองค์กรมีฐานะเป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร ซึ่งองค์กรทุกแห่งจะละเลยมิได้ เพราะเป็นเสมือนแกนกลางของการดำเนินงานของมนุษย์ในองค์กร

สรุปความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การคือเพื่อให้เป็นเอกลักษณ์ของตนเอง โดยการสร้างค่านิยม ความเชื่อที่ถ่ายทอดต่อกันไป ตำนานเรื่องเล่าขาน สัญลักษณ์ บรรทัดฐาน อุดมการณ์ วีรบุรุษ ที่ผู้บริหาร และเพื่อนร่วมงานยกย่องเอาเป็นแบบอย่าง

หน้าที่หลักของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่ไม่สามารถจับต้องได้ มีลักษณะเป็นนามธรรมแต่มีหน้าที่ขับเคลื่อนองค์การให้ดำรงอยู่เพื่อให้บุคคลภายในองค์การมีแบบแผนในการปฏิบัติเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

กรีซ สิบสนธิ์ (2537, หน้า 5 อ้างอิงจาก Gutknecht, 1982) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์การมีหน้าที่อย่างน้อย 3 ประการ

1. เป็นเกณฑ์ในการสร้างกฎ ข้อบังคับ วัฒนธรรมช่วยให้สมาชิกมีกฎทางสังคมในการตีความหรือแสดงพฤติกรรมในการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้อง
2. เป็นสิ่งกระตุ้น วัฒนธรรมช่วยให้สมาชิกมีศรัทธา เป็นแรงจูงใจให้แต่ละคนปรับลักษณะเฉพาะของตนให้มีบทบาท ค่านิยม ฯลฯ ที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การ
3. เป็นเครื่องผูกมัดกำลัง วัฒนธรรมช่วยให้สมาชิกผสมผสานติดต่อสมาคมกันและช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมาย

พัชรนันท์ กลั่นแก้ว (2549, หน้า 90) กล่าวถึงหน้าที่สำคัญโดยสรุป ดังนี้

1. สนับสนุนให้เกิดแนวปฏิบัติที่สมาชิกในองค์การยอมรับ บุคลากรใหม่จำเป็นต้องเรียนรู้วิถีคิด วิถีทำงานที่ถูกต้องจากคำแนะนำของสมาชิกเก่าและจากประสบการณ์ส่วนตัวจนมั่นใจได้ว่าแนวปฏิบัติใดถูกต้องเหมาะสมเป็นที่ยอมรับของคนส่วนรวมในองค์การ
2. ใช้จัดระเบียบของค์การ สิ่งที่เป็นแนวทางในการทำงานที่ทุกคนร่วมกันคิด และใช้ปฏิบัติกันไปจะกลายเป็นธรรมเนียม บรรทัดฐานที่ทุกคนยอมรับในระเบียบแบบแผนนั้น และถูกใช้เป็นมาตรฐาน ในการตัดสินใจว่าสิ่งใดปฏิบัติแล้วเหมาะสมหรือไม่เหมาะสม
3. ช่วยให้เกิดความเข้าใจถึงเหตุผลของพฤติกรรมต่าง ๆ ภายในหน่วยงานที่สมาชิกในองค์การปฏิบัติ ทำให้เกิดการยอมรับวัฒนธรรมในองค์การได้อย่างถูกต้อง
4. ช่วยในการตัดสินใจต่อกิจกรรมที่ปฏิบัติได้รวดเร็วและพร้อมเพรียงกัน เช่น ธรรมเนียมปฏิบัติในเรื่องของการบริจาคสิ่งของเพื่อช่วยเหลือผู้เดือดร้อนในสังคม การเยี่ยมเยียนกรณีเจ็บป่วยของเพื่อนร่วมงาน การเคารพผู้อาวุโสกว่าในที่ทำงาน เป็นต้น
5. ช่วยแก้ปัญหา และตอบสนองความต้องการพื้นฐานขององค์การ โดยทำหน้าที่ประสานด้านระบบภายในองค์การ และรักษาสมดุลในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก

องค์กร เช่น การกำหนดบรรทัดฐานระเบียบแบบแผนให้สมาชิกใช้ปฏิบัติ และการกำหนดมาตรฐานด้านวิธีการ/เป้าหมาย ความสำเร็จ เป็นต้น

6. ช่วยชี้แนะแนวทางในการทำงานให้แก่สมาชิกใหม่ให้ได้รับการหล่อหลอมกลมกลืน โดยการถ่ายทอดวัฒนธรรมในการคิดแก้ปัญหา วิธีการทำงาน เพื่อนำไปใช้ปฏิบัติอย่างถูกต้องและเหมาะสม

7. แสดงถึงความมีเอกลักษณ์ในองค์กร โดยสมาชิกจะมีความรู้สึกถึงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในความมีเอกลักษณ์ที่แตกต่างจากกลุ่มหรือจากองค์กรอื่น เช่น การกำหนดคำขวัญขององค์กรร่วมกัน กิจกรรมการปลูกจิตสำนึกด้านความปลอดภัยในโรงงาน วิธีการทำงานที่ช่วยลดอุบัติเหตุ เป็นต้น

วนิดา อุตราภาส (2548, หน้า 217) จำแนกหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์กรสรุปได้ดังนี้

1. แสดงภาพลักษณ์ขององค์กรที่แตกต่างจากองค์กรอื่น
2. เป็นจุดรวมเอกลักษณ์ในการแสดงออกที่พนักงานสามารถยึดถือร่วมกัน
3. เป็นศูนย์รวมส่งเสริมให้เกิดความมุ่งมั่นและความผูกพันที่จะทำประโยชน์ให้กับองค์กร ที่สำคัญยิ่งไปกว่าประโยชน์ส่วนตัว

4. เป็นจุดยึดเหนี่ยวเสมือน “กาวสังคม” ที่ช่วยผนึกองค์กรให้เป็นปึกแผ่นด้วยการกำหนดวิถีทางการคิด และพฤติกรรมแสดงออกของสมาชิกตามแนวที่เป็นที่ยอมรับได้ ลดความคลุมเครือในการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่องค์กรยอมรับ

สุนทร วงศ์ไวยสุวรรณ (2540, หน้า 27-32) กล่าวว่านักวิชาการมีความเห็นแตกต่างกันบ้างในเรื่องหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์กรแต่ส่วนใหญ่แล้วเห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรมีหน้าที่ดังนี้

1. สนับสนุนให้เกิดแนวปฏิบัติที่สมาชิกองค์กรยอมรับ

สมาชิกในหน่วยงานทั้งเก่า และใหม่ต้องติดต่อเกี่ยวข้องกันในเรื่องงานทำให้บุคลากรใหม่ขององค์กรเรียนรู้วิถีคิดวิธีการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม วิถีคิดวิธีทำงานแบบใดที่ทำแล้วได้รับคำชมเชยสรรเสริญ หรือได้รางวัล และวิธีปฏิบัติใดที่ทำไปแล้วถูกตำหนิติเตียนหรือได้รับการลงโทษ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้บุคลากรใหม่จะค่อย ๆ เรียนรู้จนทราบวิถีคิดวิธีปฏิบัติที่สมาชิกองค์กรส่วนใหญ่ปรารถนา

2. จัดระเบียบในองค์กร

ถ้าสมาชิกเรียนรู้ เข้าใจ และยอมรับวิถีคิดวิธีทำงานที่หน่วยงานคาดหวัง สมาชิกก็จะยึดถือแนวทางดังกล่าวเป็นหลักในการคิด การทำงานและการประพฤติปฏิบัติต่อกัน ช่วยให้หน่วยงานทำงานไปได้อย่างมีระบบ และราบรื่น ธรรมเนียมบรรทัดฐานของกลุ่มจะถูกใช้เป็นมาตรฐานในการตัดสินใจว่าวิถีคิดวิธีปฏิบัติใดที่เหมาะสมหรือไม่เหมาะสม

3. กำหนดนิยามความหมายให้กับพฤติกรรมต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัว

เมื่อสมาชิกในหน่วยงานเข้าใจและยอมรับวัฒนธรรมองค์การของตนเองแล้ว วัฒนธรรมองค์การจะช่วยให้สมาชิกของหน่วยงานเข้าใจถึงเหตุผลของพฤติกรรมหรือความเป็นไปต่าง ๆ ในหน่วยงานของตน เช่น ช่วยให้อาจารย์ประจำของมหาวิทยาลัยเปิดแบบสอนทางไกลแห่งหนึ่งเข้าใจความหมายและหน้าที่ของ “ประธานคณะกรรมการกลุ่มผลิตชุดวิชา” ว่าเป็นประธานของคณะกรรมการชุดหนึ่งที่มีมหาวิทยาลัยแต่งตั้งขึ้นเพื่อทำหน้าที่ผลิตตำราเรียนในแต่ละชุดวิชาให้เป็นที่ไปตามมาตรฐานและภายในระยะเวลาที่กำหนด

4. ลดความจำเป็นที่ต้องตัดสินใจในกิจกรรมที่ปฏิบัติอยู่เสมอ

ดังที่เราทราบมาแล้วว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นค่านิยม ความเชื่อและแนวปฏิบัติที่สมาชิกขององค์การทำอยู่เป็นปกติวิสัยจนเคยชินกลายเป็นนิสัย ดังนั้นสมาชิกขององค์การสามารถทำกิจกรรมเหล่านั้นได้โดยอัตโนมัติไม่ต้องตัดสินใจมากว่าในแต่ละช่วงเวลาเราจะต้องทำอะไรทำอย่างไร

5. แก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการพื้นฐานขององค์การ

วัฒนธรรมองค์การมีหน้าที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ ช่วยแก้ไขปัญหาพื้นฐานขององค์การเพื่อให้องค์การอยู่รอด (Schein, 1992, p. 51) ซึ่งทุกหน่วยงานมีปัญหาพื้นฐานที่ต้องแก้ไข 2 ประการ คือ การปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก (External Adaptation) และการบูรณาการส่วนต่าง ๆ ภายในองค์การ (Internal Integration) ให้ทำงานประสานสอดคล้องกัน ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การที่ต้องช่วยขจัดปัดเป่าให้ปัญหาหลัก 2 ประการทุเลาเบาลง โดยให้รายละเอียดเพิ่มเติมว่าหน้าที่ในการแก้ปัญหาลึก 2 ประการอาจแยกออกเป็นหน้าที่ย่อย ๆ ได้ดังสรุปไว้ในตารางที่ 2-1

ตารางที่ 2-1 การปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก และการบูรณาการภายใน

การปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม	การบูรณาการภายในองค์กร
1. กำหนดภารกิจหลักและกลยุทธ์	1. ทำให้สมาชิกมีความเข้าใจและความคิดเห็นร่วมกัน
2. กำหนดเป้าหมาย	2. กำหนดคุณสมบัติของสมาชิกและเกณฑ์ในการเข้าร่วมและถอดถอน
3. กำหนดวิธีการบรรลุเป้าหมาย	3. จัดสรรอำนาจและสถานภาพแก่สมาชิก
4. กำหนดมาตรการบรรลุเป้าหมาย	4. พัฒนาบรรทัดฐานของความสนิทสนม ความเป็นเพื่อนและความรักในหมู่สมาชิก
5. ปรับปรุงแก้ไขหากไม่บรรลุเป้าหมาย	5. กำหนดเกณฑ์การให้รางวัลและลงโทษ
	6. นิยามความหมายของอุดมการณ์และความเชื่อ

ที่มา : สุนทร วงศ์ไวยสุวรรณ, 2540, หน้า 30 อ้างอิงจาก Schein, 1992, pp. 52, 70-71

ดังนั้นในสายตาของไซน์แล้ว เขาเห็นว่าสิ่งที่ป็นวัฒนธรรมองค์กรนั้นจะต้องผ่านกาลเวลาแห่งการทดสอบจนเป็นที่ยอมรับจากสมาชิกองค์กรส่วนหนึ่งแล้วว่าสามารถช่วยแก้ไข ปัญหาพื้นฐานต่างๆ ขององค์กรได้ โดยมีเป้าหมายอยู่ที่ความอยู่รอดขององค์กรจะเห็นได้ว่า ความคิดของไซน์ในเรื่องหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์กรนี้มีลักษณะใกล้เคียงกับความคิดของทฤษฎีหน้าที่นิยม (Functionalism) ในวิชามานุษยวิทยาที่มองว่าวัฒนธรรมเป็นหนทางที่มีขึ้นเพื่อสนองตอบความต้องการพื้นฐาน (Basic Needs) ของมนุษย์ (เช่น ความต้องการปัจจัย 4) เพื่อให้สมาชิกของสังคมอยู่รอด ส่วนต่าง ๆ ของวัฒนธรรม (เช่น ระบบเศรษฐกิจ ระบบการศึกษา) ต่างมีหน้าที่ของตัวเองในการตอบสนองความต้องการพื้นฐาน และจะทำงานประสานสอดคล้องกันเพื่อขจัดความขัดแย้งและรักษาสมดุลของสังคมเอาไว้

6. ช่วยชี้แนวทางในการทำงานและการประพฤติปฏิบัติตัว

เมื่อวัฒนธรรมองค์กรได้ผ่านกาลเวลาแห่งการทดสอบจนเป็นที่ยอมรับจากสมาชิกองค์กรส่วนหนึ่งแล้วว่าสามารถช่วยแก้ไข ปัญหาพื้นฐานต่าง ๆ ขององค์กรได้ กระบวนการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรให้สมาชิกรุ่นใหม่เรียกว่าการหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กร (Organizational Socialization) มีจุดประสงค์เพื่อให้พวกเขาเรียนรู้และปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมในองค์กร อันจะทำให้วัฒนธรรมองค์กรได้รับการสืบสานให้ดำรงอยู่ต่อไป

7. สร้างเอกลักษณ์ร่วมกันในหมู่สมาชิก

วัฒนธรรมองค์การช่วยให้สมาชิกของหน่วยงานตระหนักว่าแต่ละคนเป็นพวกเดียวกัน หรืออยู่ในกลุ่มเดียวกัน เพราะมีค่านิยม ความเชื่อและการประพฤติปฏิบัติที่คล้ายคลึงกัน และเป็นเอกลักษณ์ที่แตกต่างจากวิถีทางของกลุ่มอื่น สิ่งที่ทำให้สมาชิกองค์การรู้สึกว่าคุณสมบัติของตัวคุณมีเอกลักษณ์แตกต่างจากกลุ่มอื่นมีหลายประการ เช่น การแต่งกาย ระยะเวลาทำงาน วิธีการทำงาน ผลงาน ชื่อเสียงและภาพพจน์ของกลุ่ม

ดังนั้น หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การจึงพอสรุปได้ดังนี้คือ สนับสนุนให้เกิดแนวทางปฏิบัติที่สมาชิกองค์การยอมรับ สร้างเอกลักษณ์ร่วมกันในหมู่สมาชิก ซึ่งแนวทางในการทำงาน การประพฤติปฏิบัติตัว แก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการพื้นฐานขององค์การ ตัดสินใจในกิจกรรมได้รวดเร็ว จัดระเบียบในองค์การ และเป็นจุดยึดเหนี่ยว หรือกาวสังคมในองค์การ

กรอบแนวคิดของวัฒนธรรมองค์การ

แนวทางการอธิบายวัฒนธรรมองค์การ

Moorhead and Griffin (1995, pp. 447-453) กล่าวถึงแนวทางการอธิบายวัฒนธรรมองค์การไว้ว่า เนื่องจากยังไม่มีกรอบความคิดใดที่ใช้เพื่ออธิบายถึงวัฒนธรรมองค์การได้ สมบูรณ์ จึงขอเสนอ 2 กรอบความคิดเพื่ออธิบายได้แก่ กรอบความคิดของโออุชิ (The Ouchi Framework) และกรอบความคิดของปีเตอร์ และวอเตอร์แมน (The Peters and Waterman Framework) ดังนี้

1. กรอบความคิดของโออุชิ (The Ouchi framework)

Ouchi (1980 cited in Moorhead & Griffin, 1995, pp. 447-453) ได้วิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การของบริษัท 3 แบบ ได้แก่ แบบแรกเป็นลักษณะบริษัทแบบอเมริกัน (American firms หรือ Type A Firms) แบบที่สองได้แก่ ลักษณะบริษัทที่บริหารแบบญี่ปุ่น (Japanese Firms หรือ Type J Firms) และแบบที่สามเรียกว่า บริษัทอเมริกันแบบ Z (U.S. Type Z Firms)

ตารางที่ 2-2 โออูชิใช้เกณฑ์ในการเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กร 7 ประเด็นสำคัญ ดังนี้

ประเด็นค่านิยมเชิงวัฒนธรรมองค์กร	Type J. companies	Type Z companies	Type A companies
• ความผูกพันต่อพนักงาน	จ้างตลอดชีวิตงาน	จ้างระยะยาว	จ้างระยะสั้น
• การประเมินงาน	ช้า และเชิงคุณภาพ	ช้า และเชิงคุณภาพ	เร็ว และเชิงปริมาณ
• กรอบของอาชีพ	กว้างมาก	ปานกลาง	แคบเฉพาะด้าน
• การควบคุม	ไม่ชัดเจน และไม่เป็นที่ทางการ	ไม่ชัดเจน และไม่เป็นที่ทางการ	ชัดเจน และเป็นทางการ
• การตัดสินใจ	โดยกลุ่ม และฉันทานุมัติของเสียงส่วนใหญ่	โดยกลุ่ม และฉันทานุมัติของเสียงส่วนใหญ่	โดยบุคคล
• ความรับผิดชอบ	โดยกลุ่มร่วมกัน	โดยบุคคล	โดยบุคคล
• การดูแลพนักงาน	ครอบคลุมกว้างทุกด้าน	ครอบคลุมกว้างทุกด้าน	ครอบคลุมเฉพาะบางด้าน

ทฤษฎี Z และผลงาน (Theory Z and Performance) โออูชิ ยืนยันว่า วัฒนธรรมของบริษัทแบบญี่ปุ่น และบริษัทอเมริกันแบบ Type Z สามารถสร้างผลงานออกมาสูงกว่าบริษัทอเมริกันแบบเดิม หรือ Type A อย่างชัดเจน โดยยกตัวอย่าง บริษัทโตโยต้า ที่นำวิธีบริหารจัดการ และวัฒนธรรมแบบญี่ปุ่น ไปใช้กับบริษัทของคนที่ตั้งอยู่ในสหรัฐ ความสำเร็จคักล่าของโตโยต้ามาจากการให้ความสำคัญ และการลงทุนอย่างมากในการพัฒนาพนักงาน ส่งผลให้อายุขัยของบริษัทเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็วในระยะยาวอย่างมั่นคง

2. กรอบความคิดของปีเตอร์ส และวอเตอร์แมน (The Peters and Waterman Framework)

Peters and Waterman (1991 cited in Moorhead & Griffin, 1995, pp. 447-453) ได้อธิบายเรื่องวัฒนธรรมองค์กรด้วยวิธีที่ง่ายกว่าของ โออูชิ ด้วยการคัดเลือกตัวอย่างบริษัทอเมริกันที่ประสบความสำเร็จสูง แล้ววิเคราะห์บริษัทดังกล่าวว่าบริหารอย่างไร จึงประสบความสำเร็จ พบ

ประเด็นสำคัญคือ ค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรม (Cultural Values) นำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารของบริษัท ค่านิยมที่เป็นลักษณะสำคัญต่อการเป็นบริษัทชั้นนำ (Excellent Firms) ดังตารางที่ 2-3

ตารางที่ 2-3 ค่านิยมที่เป็นลักษณะสำคัญต่อการเป็นบริษัทชั้นนำ

คุณลักษณะของบริษัทชั้นนำ (Attributes of an Excellent Firms)

- | | |
|--|--|
| <p>1. ตัดสินใจทำโดยไม่ลังเล
(Bias for action)</p> <p>2. ให้ความใกล้ชิดกับลูกค้า
(Stay close to the customer)</p> <p>3. ให้ความอิสระ และทำแบบนักประกอบการ
(Autonomy and entrepreneurship)</p> <p>4. เชื่อว่าผลงานที่ดีเยี่ยมมาจากคน
(Productivity through people)</p> | <p>5. บริหารแบบไม่ปล่อยมือ
(Hands-on management)</p> <p>6. เลือกลงเฉพาะธุรกิจที่เป็นความถนัดของบริษัท (Stick to the knitting)</p> <p>7. บริษัทมีโครงสร้างอย่างง่าย และใช้คนน้อย
ลง (Simple form, lean staff)</p> <p>8. มีการจัดการทั้งแบบที่ยืดหยุ่น และแบบดิ่งตัว
พร้อมกันไป (Simultaneously loosely and
tightly organized)</p> |
|--|--|
-

1. ตัดสินใจทำโดยไม่ลังเล (Bias for Action)

บริษัทที่ประสบความสำเร็จทั้งหลายมักมีความฉับไวในการตัดสินใจทำโดยไม่ลังเล การตัดสินใจหลายครั้งจำเป็นต้องทำโดยปราศจากข้อมูลก็มี เพราะการชะลอการตัดสินใจในกรณีเช่นนี้ก็เหมือนกับการไม่ได้ตัดสินใจนั่นเอง ในขณะที่บริษัทคู่แข่งรีบฉวยโอกาสดังกล่าวทันทีที่ทราบข่าว จึงทำให้พลาดโอกาสไปอย่างน่าเสียดาย

2. ให้ความใกล้ชิดกับลูกค้า (Stay Close to the Customer)

บริษัทที่มีค่านิยมยึดลูกค้าเป็นสำคัญเหนือสิ่งอื่นจะมีผลประกอบการเหนือกว่าบริษัทที่ปราศจากค่านิยมนี้ เพราะลูกค้าจะช่วยสะท้อนถึงความต้องการสินค้า หรือผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ในอนาคต ช่วยบอกถึงสินค้าที่ใช้ในปัจจุบันตลอดจนข้อมูลที่เป็นประโยชน์อื่น ๆ ดังนั้น การมุ่งเน้นที่ลูกค้า การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าตลอดจนการเอาใจใส่ต่อลูกค้าในโอกาสที่เหมาะสมจึงเป็นสิ่งที่ควรกระทำ เพราะนำไปสู่การประกอบการที่ดีของบริษัท ความพึงพอใจของลูกค้าจึงเป็นค่านิยมที่เป็นหัวใจของการดำเนินธุรกิจ และเป็นวัฒนธรรมองค์การที่สำคัญยิ่ง

3. ให้ความอิสระ และทำแบบนักประกอบการ (Autonomy and Entrepreneurship)

ถ้าจะรักษาความสำเร็จให้อยู่กับบริษัทเหล่านี้ต่อเนื่องสืบไป บริษัทจำเป็นต้องต่อสู้เอาชนะกับความเคยชิน และการมีโครงสร้างขนาดใหญ่แบบราชการที่มักเกิดขึ้นกับบริษัท โดยการแบ่งบริษัทใหญ่ ออกเป็นบริษัทย่อยที่มีขนาดเล็กพอที่จะบริหารจัดการได้ดี แล้วมอบความอิสระคล่องตัวในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ตลอดจนสนับสนุนให้กล้าเสี่ยงในการตัดสินใจต่าง ๆ ของบริษัทเอง วิธีการเช่นนี้จะช่วยสร้างผู้บริหารรุ่นใหม่ไฟแรงให้กับบริษัท เกิดมุมมองและแนวคิดใหม่ นำมาทดลอง และปรับปรุงผลิตภัณฑ์ใหม่ ตลอดจนกลยุทธ์ด้านต่าง ๆ ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นตลอดเวลา

4. เชื่อว่าผลงานที่ดีต้องมาจากคน (Productivity through People)

พนักงานคือสินทรัพย์ (Asset) ที่สำคัญที่สุดของบริษัท บริษัทจึงต้องสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เป็นค่านิยมเช่นนี้ โดยการปฏิบัติต่อพนักงานอย่างให้เกียรติ เคารพในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ ในฐานะที่เป็นบุคคลที่จะนำมาซึ่งความสำเร็จสู่บริษัท

5. บริหารแบบไม่ปล่อยมือ (Hands-on Management)

ผู้บริหารระดับสูงส่วนใหญ่มักบริหารงานแบบลอยตัวห่างไกลจากธุรกิจที่แท้จริงของบริษัท ทำให้ความรู้ความเข้าใจในธุรกิจลดน้อยลง เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ปีเตอร์และวอเทอร์แมนพบว่าในบริษัทที่ทำการศึกษาระดับความสำคัญและย้ายเดือนผู้บริหารของบริษัทให้เกาะติดกับงานที่เป็นธุรกิจหลักของบริษัท นโยบาย และแนวปฏิบัติเช่นนี้ ได้กลายเป็นค่านิยมสำคัญที่ผู้บริหารต้องถือปฏิบัติและต้องไม่บริหารหรือสั่งการอยู่ภายในห้องสำนักงาน แต่จะต้องเดินแวะเวียนไปพบปะ เยี่ยมเยือนจุดปฏิบัติงานต่าง ๆ ทั่วทั้งบริษัท เพื่อได้ข้อมูลที่ถูกต้อง และมองเห็นปัญหาหรือแนวทางพัฒนางานต่อไป

6. เลือกลงเน้นเฉพาะธุรกิจที่เป็นความถนัดของบริษัท (Stick to the Knitting)

ค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรมอีกประการหนึ่งของบริษัทที่ประสบความสำเร็จก็คือ การระมัดระวังที่จะไม่ขยายธุรกิจใหม่ออกไปจากสาขาธุรกิจเดิมที่เป็นความชำนาญของบริษัท แต่มุ่งพัฒนาธุรกิจเดิมให้มีความเป็นเลิศยิ่งขึ้น

7. มีโครงสร้างอย่างง่ายและใช้บุคลากรน้อยลง (Simple Form, Lean Staff)

บริษัทที่ประสบความสำเร็จนั้นมักมีโครงสร้างของฝ่ายบริหารไม่มากระดับ รวมทั้งมีบุคลากรที่ช่วยงานน้อยลง ซึ่งเป็นการเปลี่ยนความเชื่อค่านิยมเดิมที่ผู้บริหารจะต้องมีบุคลากรในฝ่ายคนจำนวนมาก เพื่อเป็นเครื่องบ่งบอกถึงความมีอำนาจ มีฐานะตำแหน่ง และเกียรติยศของผู้นั้น แต่ในบริษัทชั้นนำดังกล่าว พบว่าไม่ได้ยึดค่านิยมเช่นนี้ แต่วัดจากผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารที่มี

ต่อองค์การเป็นสิ่งสำคัญ วัฒนธรรมองค์การของบริษัทบ่งบอกผู้บริหารให้ทราบว่าผลงานจากบุคลากร มีความสำคัญกว่าจำนวนบุคลากร

8. มีการจัดการทั้งแบบที่ยืดหยุ่น และแบบตึงตัวพร้อมกันไป (Simultaneously Loosely and Tightly Organized)

ประเด็นในข้อนี้มี 2 ค่านิยมซึ่งดูเหมือนว่าขัดแย้งกัน โดยปีเตอร์ส และวอเตอร์แมน อธิบายว่าในบริษัทชั้นนำการที่ต้องมีการจัดการแบบตึงตัวเป็นเพราะสมาชิกทั้งหลายเชื่อว่าการจัดการที่เข้มแข็งช่วยเป็นเหมือนกาวเชื่อม โยงให้เกิดเอกภาพเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ในขณะที่เดียวกันที่บริษัทต้องจัดการแบบที่ยืดหยุ่น ไปด้วยพร้อมกันนั้น เพราะบริษัทมีจำนวนผู้บริหาร และบุคลากรสนับสนุนน้อยลง รวมทั้งลดการมีกฎระเบียบที่เข้มงวดให้น้อยลง โดยเชื่อว่า จะช่วย กระตุ้นบุคลากรให้คิดริเริ่มใหม่ และมีความกล้าเสี่ยง (Risk Taking) มากยิ่งขึ้น

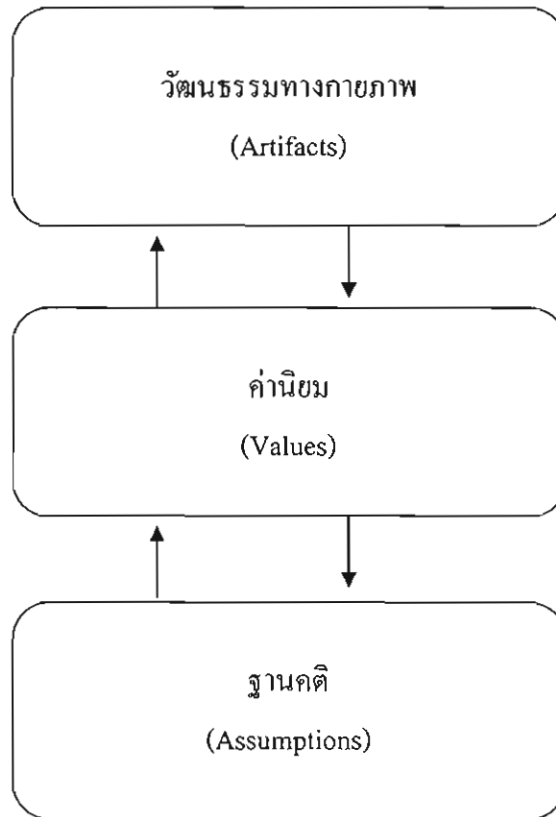
การที่องค์การจะมีค่านิยมการจัดการแบบยืดหยุ่นได้นั้น ต้องเกิดจากความเชื่อร่วมกัน ของบรรดาสมาชิก กล่าวคือ เมื่อคนเหล่านี้จำเป็นต้องตัดสินใจเขาจะประเมินทางเลือกต่าง ๆ โดย ยึดความสอดคล้องกับค่านิยมขององค์การ ทางเลือกนั้นจะตอบสนองและยึดลูกค้าเป็นสำคัญ หรือไม่ ตลอดจนค่านิยมอื่นที่เป็นวัฒนธรรมองค์การของบริษัทมาเป็นเกณฑ์ดำเนินการในกรณี เช่นนี้ ค่านิยมอื่นที่เป็นวัฒนธรรมองค์การของบริษัทมาเป็นเกณฑ์ดำเนินการในกรณีเช่นนี้ ค่านิยม แบบตึงตัวด้าน โครงสร้างบริษัทจึงไม่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารจัดการแบบยืดหยุ่นอันเนื่องมาจากการลดจำนวนผู้บริหาร และบุคลากรลงแต่ประการใด

สรุป กรอบแนวคิดของวัฒนธรรมองค์การอธิบายไว้ 2 แนวทาง คือ กรอบความคิดของ โออูชิที่อธิบายวัฒนธรรมองค์การไว้ 3 แบบ คือ แบบอเมริกัน A แบบญี่ปุ่น J และแบบอเมริกัน Z และกรอบความคิดของปีเตอร์สและวอเตอร์แมน ที่อธิบายถึงค่านิยมที่เป็นลักษณะสำคัญต่อการ เป็นบริษัทชั้นนำ

องค์ประกอบ หรือระดับชั้นของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การมีองค์ประกอบหลักที่สำคัญ 3 ประการ ซึ่งองค์ประกอบที่เห็นได้ชัดมากที่สุดคือ ลักษณะที่สังเกตเห็นของวัฒนธรรม ตามด้วยค่านิยมร่วม และความเชื่อ และท้ายที่สุด เป็นข้อสมมติพื้นฐาน

ภาพที่ 2-1 องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ



ที่มา: Schein, 1990 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2552, หน้า 185

1. ส่วนประกอบสำคัญของวัฒนธรรมองค์การที่สังเกตเห็นได้ (Observable Culture Element) หรือกายภาพ (Artifacts)

องค์ประกอบที่สังเกตเห็นได้ของวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่สามารถสังเกตเห็นได้ไปถึงทั้งภายใน และภายนอก ทั้งสองอย่างเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ เช่นเดียวกับเครื่องแบบของบริษัท การใช้ภาษาเฉพาะ การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันที่เป็นทางการ การจัดสำนักงาน การตกแต่ง และการปรับชื่อเสียงบริษัทในเรื่องที่เกี่ยวกับเหตุการณ์ทางสังคม และลักษณะอื่นของวัฒนธรรมที่สังเกตเห็นได้ รวมไปถึงเรื่องราวความเป็นมาของบริษัท และพิธีการ เรื่องราวเหล่านี้บอกสมาชิกองค์การถึงซึ่งพฤติกรรมใดควรมีรางวัลตอบแทน และต้องทำวิธีการอย่างไร ในการที่จะบรรลุความสำเร็จ หรือสิ่งใดที่ทำให้พวกเขาต้องประสบปัญหาความลำบากในครั้งต่อ ๆ มา

2. ค่านิยม และความเชื่อ (Shared Values and Beliefs)

องค์ประกอบอันที่สองของวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่สังเกตเห็นได้ไม่ง่าย แม้กระทั่งสมาชิกขององค์การส่วนใหญ่ก็ได้ตระหนักถึงค่านิยมหลัก และความเชื่อร่วมของสมาชิกในองค์การว่า สิ่งใดสำคัญและสิ่งใดไม่สำคัญ

3. ข้อสมมติฐานพื้นฐาน (Basic Assumption)

องค์ประกอบอันที่สามของวัฒนธรรมเป็นส่วนที่สังเกตเห็นได้ยากที่สุด ประกอบด้วย ข้อสมมติฐานซึ่งเป็นรากฐานของค่านิยม และพฤติกรรมร่วมของสมาชิกในองค์การ ข้อสมมติฐานพื้นฐานเหล่านี้จะเกี่ยวข้องกับเรื่องปัญหาของปรัชญาทั่วไป ซึ่งมักไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับธุรกิจ และนำเข้ามาประกอบเป็นปรัชญาการจัดการ ซึ่งเป็นระบบของค่านิยมเกี่ยวกับธรรมชาติของคน และองค์การและวิธีการที่องค์การปฏิบัติต่อธุรกิจ

ข้อสมมติฐานที่เป็นเครื่องสะท้อนถึงค่านิยมได้แก่ ความถูกต้อง ความซื่อตรง ความยุติธรรม ความนอบน้อม ผลประโยชน์ ความเห็นอกเห็นใจ ความทรงnungของแต่ละคน และความมรัยซ์สัด ข้อสมมติฐานพื้นฐานซึ่งเป็นรากฐานของค่านิยมเหล่านี้ เป็นความเชื่อมั่นที่มีต่อบุคคลที่จะทำดี หรือถูกต้องหรือมีศีลธรรม ซึ่งมีผลต่อความประพฤติดีที่บุคคลได้แสดงออกมา พนักงานจะแสดงพฤติกรรมออกมาแตกต่างกัน

ตารางที่ 2-4 ระดับ ความหมาย และตัวอย่างของวัฒนธรรมองค์การ

ระดับ	ความหมาย	ตัวอย่าง
กายภาพ (Artifacts)	วัฒนธรรมที่สามารถมองเห็น และจับต้องได้	เอกสารที่เขียนไว้, การออกแบบสำนักงาน, ภาษา, การแต่งตัว, พิธีกรรม
ค่านิยม (Values)	ความเชื่อเกี่ยวกับสิ่งที่ควรจะเป็นในองค์การ	ปรัชญา วิสัยทัศน์ และพันธกิจของหน่วยงาน
ฐานคติ (Assumptions)	การคิดหรือการกระทำเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายซึ่งยอมรับปฏิบัติ โดยไม่เคยตั้งคำถามหรือข้อสงสัย (taken-for-granted)	มาตรฐานการทำงาน วิธีการทำงานที่คิดว่ามีประสิทธิภาพ

ที่มา: Schein, 1992 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2552, หน้า 186

Deal and Kennedy (1988 อ้างถึงใน สัญญา สัญญาวิวัฒน์, 2550, หน้า 16) กล่าวถึงองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การว่า ประกอบด้วย 5 ส่วน คือ

1. สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ
2. ค่านิยม
3. วีรบุรุษ
4. ธรรมเนียมประเพณี
5. เครือข่ายทางวัฒนธรรม

สรุปองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การ คือ องค์ประกอบที่เห็นได้ ค่านิยมหรือความเชื่อ และฐานคิดร่วมกัน

มิติ หรือประเภทวัฒนธรรม

Hofstede (1980 อ้างถึงใน ทรรศนะ บุญขวัญ, 2548, หน้า 145) ได้แบ่งมิติของวัฒนธรรมออกเป็น 4 มิติ ดังนี้

มิติที่ 1 วัฒนธรรมที่มีลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจ (Power Distance)

องค์กรที่มีลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจสูง ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียว ส่วนผู้ที่อยู่ในสายงานต่ำกว่ามีหน้าที่เพียงปฏิบัติตามคำสั่ง การทำงานมีการควบคุม สั่งการใกล้ชิด และเข้มงวด โครงสร้างองค์กรมักมีสายบังคับบัญชาที่ยาว แต่องค์กรที่มีความเหลื่อมล้ำของอำนาจน้อยสมาชิกในองค์กรมีสิทธิใกล้เคียงกัน แต่ละคนมีความเป็นตัวของตัวเองสูง การตัดสินใจมักทำร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา โครงสร้างขององค์กรมักจะมีสายบังคับบัญชาที่สั้น หรือ Prof. Wallach เรียกรูปแบบของวัฒนธรรมที่คล้าย ๆ กันนี้ว่าวัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture) คือมีหน้าที่ความรับผิดชอบ และอำนาจบังคับบัญชาที่ชัดเจน งานมีการแบ่งแผนก หน่วยงาน และมีระบบระเบียบ มีลักษณะของการปกครองตามลำดับชั้น ส่วนใหญ่จะเป็นบริษัทที่มีขนาดใหญ่และมีความมั่นคง

มิติที่ 2 วัฒนธรรมที่มีลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance)

องค์กรที่มีลักษณะของการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูงนั้น จะพยายามสร้างกฎระเบียบจำนวนมากเพื่อเป็นกรอบให้กับสมาชิกในองค์กรปฏิบัติตาม บางครั้งทำให้ภายในองค์กรมีความเครียดสูง และการตัดสินใจต่าง ๆ จะใช้มติของกลุ่มเป็นหลัก หรือตามลำดับขั้นตอน

ในทางตรงกันข้ามองค์กรที่มีลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำนั้น จะมีโครงสร้างองค์กรที่ไม่สลับซับซ้อน มีการสนับสนุนให้หัวหน้างานตัดสินใจในลักษณะที่กล้าเผชิญกับความเสี่ยง พนักงานมีความเครียดในการทำงานน้อย มีการยอมรับในความคิดเห็นที่แตกต่าง และมีความคิดสร้างสรรค์สูง

2
302.35
กมลฯ 1
๑.๕

293973

มิติที่ 3 วัฒนธรรมที่มีลักษณะความเป็นปัจเจกนิยม และกลุ่มนิยม (Individualism and Collectivism)

องค์กรที่มีลักษณะความเป็นปัจเจกนิยมสูง คาดหวังให้บุคคลนั้น สามารถทำสิ่งต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง เน้นเรื่องของความคิด สร้างสรรค์ และความสำเร็จ ความมีอิสระ และสถานะทางการเงิน เป็นสิ่งที่มีค่า และความสำคัญในสังคมปัจเจกนิยม สมาชิกในองค์กร ได้รับการสนับสนุนให้ตัดสินใจได้ด้วยตนเอง ไม่จำเป็นต้องอาศัยการสนับสนุนจากกลุ่ม

ตรงกันข้ามกับองค์กรที่มีลักษณะกลุ่มนิยมที่ให้ความสำคัญกับการตัดสินใจแบบกลุ่ม ไม่มีใครที่ต้องการจะได้รับความสนใจเป็นพิเศษ ไม่ว่างานของคนผู้นั้นจะดีเพียงใด นั่นคือความสำเร็จเป็นของกลุ่ม การที่บุคคลใด ๆ ได้รับการยกย่องเพียงผู้เดียวเป็นสิ่งที่น่าละอาย องค์กรที่มีลักษณะของกลุ่มนิยมสูงจึงมีลักษณะคล้ายครอบครัว มีความจงรักภักดีซึ่งกัน และกันในองค์กร

มิติที่ 4 วัฒนธรรมที่มีลักษณะมุ่งวัตถุและมุ่งคุณภาพชีวิต (Masculinity and Femininity)

วัฒนธรรมที่มีลักษณะมุ่งวัตถุหรือความเป็นชาย เป็นค่านิยมของสังคมที่ให้ความสำคัญกับเงินทอง สิ่งของ และความสำเร็จ โดยมีลักษณะตรงกันข้ามกับวัฒนธรรมที่มีลักษณะมุ่งคุณภาพชีวิต หรือความเป็นหญิง (Femininity) ที่เป็นค่านิยมของสังคมซึ่งเน้นการให้ความสำคัญกับผู้อื่น และคุณภาพชีวิตคำว่าลักษณะความเป็นชาย และลักษณะความเป็นหญิงเป็นเพียงความสอดคล้องของรูปศัพท์เพื่อให้เข้าใจง่าย แต่ไม่ได้มีความหมายตรงตัว

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2552, หน้า 12) กล่าวถึงประเภทของวัฒนธรรมองค์กรว่า ค่านิยมใดที่มีความสำคัญและเหมาะสมกับองค์กรหรือไม่นั้น ผู้นำจำเป็นต้องวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายนอกองค์กร วิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ของบริษัท ผู้นำที่สามารถในการจัดความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรม (Culture Values) กลยุทธ์ขององค์กร (Organizational Strategy) และบริบทแวดล้อมภายนอก (External Environment) ได้ดี ข้อมเกื้อหนุนต่อผลของการประกอบการของบริษัทสูงยิ่งขึ้น ถ้าจัดค่านิยมขององค์กร กลยุทธ์ขององค์กรและบริบทแวดล้อมภายนอกได้เหมาะสมแล้ว จะเกิดวัฒนธรรมองค์กรขึ้น 4 แบบ ดังแสดงในภาพ

โดยความแตกต่างของวัฒนธรรมทั้งสี่มาจาก 2 มิติ ได้แก่ 1. ระดับของเงื่อนไขภาวะแวดล้อมภายนอกว่าต้องการความยืดหยุ่น (Flexibility) หรือความมั่นคง (Stability) เพียงไร 2. ระดับของเงื่อนไขด้านกลยุทธ์ว่าต้องการเน้นภายใน (Internal) หรือเน้นภายนอก (External) เพียงไร มิติทั้งสองผสมกันเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรขึ้น 4 แบบ โดยแต่ละแบบมุ่งเน้นค่านิยมที่ต่างกัน ได้แก่ วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability Culture) วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Culture) วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) และวัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture) โดยองค์กรหนึ่ง ๆ อาจมีวัฒนธรรมองค์กรมากกว่าหนึ่งแบบ หรืออาจ

ครบทุกแบบก็ได้ อย่างไรก็ตาม องค์การที่มีความสำเร็จสูง พบว่า มักมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งเพียงแบบเดียวเท่านั้น

ภาพที่ 2-2 รูปแบบวัฒนธรรมองค์การ

ความยืดหยุ่น					
ภาวะ แวดล้อม ภายใน	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; padding: 5px;"> วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) มีค่านิยมเน้น : - ความร่วมมือ - ความเอื้ออาทร - รักษาข้อตกลง - ความเป็นธรรม - ความเสมอภาคทางสังคม </td> <td style="width: 50%; padding: 5px;"> วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability Culture) มีค่านิยมเน้น : - ความริเริ่ม - การทดลอง - ความกล้าเสี่ยง - ความอิสระ - ความสามารถตอบสนอง </td> </tr> <tr> <td style="width: 50%; padding: 5px;"> วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture) มีค่านิยมเน้น : - ความประหยัด - ความเป็นทางการ - ความสมเหตุผล - ความเป็นระเบียบ - ความเคารพเชื่อฟัง </td> <td style="width: 50%; padding: 5px;"> วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Culture) มีค่านิยมเน้น : - มุ่งการแข่งขัน - ความสมบูรณ์แบบ - ปฏิบัติเชิงรุก - ความเฉลียวฉลาด - ความริเริ่มส่วนบุคคล </td> </tr> </table>	วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) มีค่านิยมเน้น : - ความร่วมมือ - ความเอื้ออาทร - รักษาข้อตกลง - ความเป็นธรรม - ความเสมอภาคทางสังคม	วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability Culture) มีค่านิยมเน้น : - ความริเริ่ม - การทดลอง - ความกล้าเสี่ยง - ความอิสระ - ความสามารถตอบสนอง	วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture) มีค่านิยมเน้น : - ความประหยัด - ความเป็นทางการ - ความสมเหตุผล - ความเป็นระเบียบ - ความเคารพเชื่อฟัง	วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Culture) มีค่านิยมเน้น : - มุ่งการแข่งขัน - ความสมบูรณ์แบบ - ปฏิบัติเชิงรุก - ความเฉลียวฉลาด - ความริเริ่มส่วนบุคคล
วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) มีค่านิยมเน้น : - ความร่วมมือ - ความเอื้ออาทร - รักษาข้อตกลง - ความเป็นธรรม - ความเสมอภาคทางสังคม	วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability Culture) มีค่านิยมเน้น : - ความริเริ่ม - การทดลอง - ความกล้าเสี่ยง - ความอิสระ - ความสามารถตอบสนอง				
วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture) มีค่านิยมเน้น : - ความประหยัด - ความเป็นทางการ - ความสมเหตุผล - ความเป็นระเบียบ - ความเคารพเชื่อฟัง	วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Culture) มีค่านิยมเน้น : - มุ่งการแข่งขัน - ความสมบูรณ์แบบ - ปฏิบัติเชิงรุก - ความเฉลียวฉลาด - ความริเริ่มส่วนบุคคล				
	ความมั่นคง				
	ภาวะ แวดล้อม ภายนอก				

ที่มา: Daft, 2002 อ้างถึงใน ญัฐพันธ์ เจริญนันท์, 2551, หน้า 258-261

1. วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability Culture)

วัฒนธรรมแบบปรับตัวเกิดขึ้นจากการที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leader) มุ่งสร้างค่านิยมใหม่ขององค์การที่เอื้อต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการตีความหรือคาดการณ์ภาวะแวดล้อมภายนอกเพื่อให้เกิดพฤติกรรมในองค์การที่สามารถตอบสนองได้ตลอดเวลา พนักงานขององค์การจึงได้รับความอิสระในการตัดสินใจเอง และพร้อมลงมือปฏิบัติได้ทันที เมื่อเกิดความจำเป็น โดยยึดค่านิยมในการสนองตอบต่อลูกค้าเป็นสำคัญ ผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความ

เปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับองค์การด้วยการกระตุ้นพนักงานให้กล้าเสี่ยง กล้าทดลองคิดทำในสิ่งใหม่ และเน้นการให้รางวัล ผลตอบแทนแก่ผู้ที่ริเริ่มสร้างสรรค์เป็นพิเศษ หลายบริษัทได้เปลี่ยนนโยบายใหม่มาเน้นเรื่องการมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจแก่พนักงาน (Employee Empowerment) เน้นกลยุทธ์ความยืดหยุ่น และสามารถตอบสนองได้รวดเร็วเป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องกับยุคแห่งเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว

2. วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Culture)

ลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จก็คือ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของเป้าหมาย องค์การ ผู้นำมุ่งเห็นผลสำเร็จตามเป้าหมาย เช่น ตัวเลขยอดขายเพิ่มขึ้น ผลประกอบการมีกำไร หรือ มีเปอร์เซ็นต์ส่วนแบ่งของตลาด (Market Share) สูงขึ้น เป็นต้น องค์การมุ่งให้บริการลูกค้าพิเศษ เฉพาะกลุ่มในภาวะแวดล้อมภายนอก แต่ไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องมีความยืดหยุ่นและต้องเปลี่ยนแปลงรวดเร็วแต่อย่างใด องค์การที่ยึดวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จจึงเน้นค่านิยมแบบแข่งขัน แข็งกรุด ความสามารถริเริ่มของบุคคล และพึงพอใจต่อการทำงานหนักในระยะยาวจนกว่าจะบรรลุผลตามเป้าหมาย ค่านิยมที่มุ่งการเอาชนะจึงเป็นเสมือนกาวเชื่อมทุกคนในองค์การเข้าด้วยกัน หลายบริษัทที่มีวัฒนธรรมมุ่งผลสำเร็จจะให้ความสำคัญการแข่งขัน การเอาชนะ พนักงานที่มีผลงานดีจะได้ผลตอบแทนสูง ในขณะที่ผู้ที่มีผลงานต่ำกว่าเป้าก็จะถูกไล่ออกจากงาน

3. วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture)

วัฒนธรรมแบบเครือญาติ ให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมของพนักงานภายในองค์การ เพื่อให้สามารถพัฒนาตนเองให้พร้อมที่จะรองรับกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วจากภายนอก เป็นวัฒนธรรมที่เน้นความต้องการของพนักงานมากกว่าวัฒนธรรมอื่น ดังนั้นองค์การจึงมีบรรยากาศของมวลมิตรที่ร่วมกันทำงานคล้ายอยู่ในครอบครัวเดียวกัน ผู้นำมุ่งเน้นเรื่องความร่วมมือ การให้ความเอาใจใส่เอื้ออาทร ทั้งพนักงาน และลูกค้า โดยพยายามหลีกเลี่ยงมิให้เกิดความรู้สึกแตกต่างกัน ทางสถานภาพ ผู้นำจะยึดมั่นในการให้ความสำคัญเป็นธรรมและการปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาอย่างเคร่งครัด

มีบางบริษัทที่ยึดวัฒนธรรมแบบนี้ และประสบความสำเร็จ เช่น SAS Institute ในสหรัฐ ที่ให้ความสำคัญสูงต่อค่านิยมการดูแลเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ และความต้องการของพนักงานเพื่อให้เกิดการเพิ่มผลงาน พนักงานจะได้รับการอบรมในการจัดระเบียบชีวิตส่วนตัวได้อย่างสมดุล มากกว่าการทำงานเพิ่มชั่วโมงขยัน หรือทำงานหนักมากเกินไป หรือมีจิตใจมุ่งแข่งขันกัน นอกจากนี้ยังเน้นเรื่องความเสมอภาค ความเป็นธรรม และความร่วมมือ พบว่าพนักงานของบริษัทดังกล่าวให้ความร่วมมือ และใส่ใจต่อเพื่อนร่วมงานและบริษัทยิ่งขึ้น ส่งผลให้บริษัทสามารถปรับตัวพร้อมต่อการแข่งขัน และการเปลี่ยนแปลงของตลาดได้ดี

4. วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture)

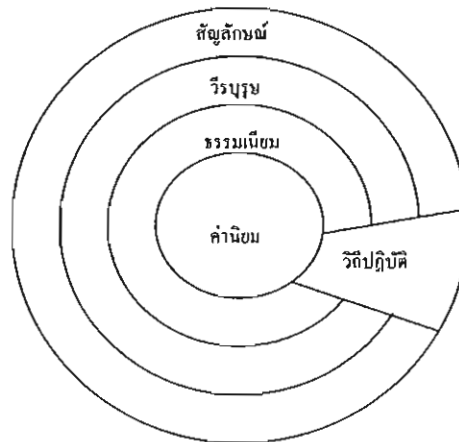
เป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญต่อภาวะแวดล้อมภายใน ความคงเส้นคงวาในการดำเนินการเพื่อให้เกิดความมั่นคง วัฒนธรรมแบบราชการจะมุ่งเน้นด้านวิธีการ ความเป็นเหตุผล ความมีระเบียบของการทำงาน มุ่งเน้นเรื่องให้ยึดและปฏิบัติตามกฎระเบียบ ยึดหลักการประหยัด ความสำเร็จขององค์กรเกิดจากความสามารถในการบูรณาการ และควมมีประสิทธิภาพ ในโลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเช่นนี้ มีองค์กรน้อยมากที่สามารถดำเนินงานภายใต้ภาวะแวดล้อมที่มั่นคง ผู้นำส่วนใหญ่จึงพยายามหลีกเลี่ยงวัฒนธรรมแบบราชการ เนื่องจากต้องการมีความยืดหยุ่นคล่องตัวมากขึ้นนั่นเอง

กล่าวโดยสรุปวัฒนธรรมมี 4 แบบคือ วัฒนธรรมแบบปรับตัว วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ วัฒนธรรมแบบเครือข่าย และวัฒนธรรมแบบราชการ แต่ละแบบสามารถสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรได้ทั้งสิ้น การยึดวัฒนธรรมแบบใด หรือแบบผสมผสานมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับจุดเน้นด้านกลยุทธ์ขององค์กร และความจำเป็นของเงื่อนไขแวดล้อมภายนอกเป็นสำคัญ จึงเป็นความรับผิดชอบโดยตรงของผู้นำที่ต้องมีให้องค์กรหยุดชะงักงันอยู่กับวัฒนธรรมเดิม ซึ่งอาจเหมาะสมกับอดีต แต่ไม่อาจทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้อีกต่อไป

ระดับชั้นของวัฒนธรรมองค์กร

Hofstede (1997, p. 262 อ้างถึงใน ทรรศนะ บุญขวัญ, 2548, หน้า 121) ได้แบ่งระดับชั้นของวัฒนธรรมองค์กร เป็น 4 ระดับ โดยทำการเปรียบเสมือนกับเปลือกของหัวหอม (Onion) จากเปลือกชั้นนอกสุดที่เปลี่ยนแปลงได้ง่ายที่สุด จนถึงเปลือกชั้นในสุดซึ่งเป็นชั้นที่เปลี่ยนแปลงได้มากที่สุด

ภาพที่ 2-3 ระดับชั้นของวัฒนธรรมองค์การ



ที่มา: Hofstede, 1980 อ้างถึงใน ทรรศนะ บุญขวัญ, 2548, หน้า 121

สัญลักษณ์ (Symbols) หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่ใช้แทนความคิด ความรู้สึกของสมาชิก และเป็นที่เข้าใจกันเฉพาะสมาชิกขององค์กรเท่านั้น เช่น วัตถุสิ่งของต่าง ๆ คำพูด การกระทำ เครื่องหมาย คุณภาพ เป็นต้น

วีรบุรุษ (Heroes) หมายถึง บุคคลทั้งที่ชีวิตอยู่ หรือเสียชีวิตแล้ว ทั้งที่มีตัวตน หรือที่เกิดจากจินตนาการ ซึ่งสมาชิกในองค์กรสมควรยกย่องนับถือ และยึดถือเป็นแบบอย่างในการประพฤติปฏิบัติ เช่น คุณลักษณะของการทำงานดี การตรงต่อเวลา ความขยัน เป็นต้น

ธรรมเนียมปฏิบัติ (Rituals) หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่สมาชิกเห็นพ้องร่วมกันว่าเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กร เนื่องจากช่วยเสริมสร้างอารมณ์ร่วม และช่วยควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกให้อยู่ในกรอบ เช่น การทักทาย การให้ความเคารพผู้อื่น ขนบธรรมเนียมประเพณีทางสังคมและศาสนา

สุดท้ายคือ ค่านิยม (Values) หรือ ปรัชญาหลักขององค์การ (Philosophy) หมายถึง ความรู้สึกของสมาชิกในองค์กรที่ใช้เป็นมาตรฐานในการประเมินค่าสิ่งต่าง ๆ ว่าควร หรือไม่ควรปฏิบัติ ซึ่งจะนำไปสู่การมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมนั้น และถือว่าค่านิยมเป็นแก่นของวัฒนธรรม

สรุป ระดับของวัฒนธรรมองค์การ ได้ 4 ระดับ คือ สัญลักษณ์ วีรบุรุษ ธรรมเนียมปฏิบัติ ซึ่งทั้งสามข้อข้างต้น รวมเรียกว่า วิถีปฏิบัติ (Practices) เนื่องจากจะสามารถสังเกตเห็นได้จากบุคคลภายนอกองค์กร และค่านิยม หรือปรัชญาหลักขององค์การซึ่งเกิดขึ้นจากสมาชิกภายในองค์กร

กระบวนการสร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์การ

Moorhead and Griffin (1998, pp. 518-520) กล่าวถึงการสร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์การว่ามี 5 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดค่านิยมเชิงกลยุทธ์ (Formulate Strategic Values) ค่านิยมเชิงกลยุทธ์ เป็นความเชื่อพื้นฐานเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม และการวิเคราะห์กลยุทธ์เพื่อประเมินทางด้านการธุรกิจ ประชากร นโยบายสาธารณะ เทคโนโลยีและสังคม ซึ่งมีแนวโน้มที่จะเป็นตัวกำหนดความต้องการของตลาดที่องค์กรสามารถที่จะเผชิญได้

ขั้นตอนที่ 2 พัฒนาค่านิยมทางวัฒนธรรม (Develop Culture Values) คือค่านิยมที่พนักงานต้องการที่จะปฏิบัติเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินตามค่านิยมเชิงกลยุทธ์ได้ ซึ่งอยู่บนพื้นฐานความเชื่อขององค์กรที่ว่าความเชื่อขององค์กรสามารถประสบความสำเร็จได้อย่างไร และเมื่อใด ถ้าองค์กรไม่พยายามที่จะพัฒนาค่านิยมทางวัฒนธรรมให้เชื่อมโยงกับการกำหนดค่านิยมเชิงกลยุทธ์ก็จะเป็นการจบไปกับความว่างเปล่าของกลุ่มค่านิยม ดังนั้น พนักงานในองค์กรจำเป็นต้องมีค่านิยมเกี่ยวกับพฤติกรรมในการทำงานที่มีความมั่นคง เพื่อเป็นการเชื่อมโยงหรือสนับสนุนค่านิยมเชิงกลยุทธ์ขององค์กร เช่น การผลิตที่ระดับต้นทุนที่ต่ำ การบริการลูกค้า หรือนวัตกรรมทางเทคโนโลยี

ขั้นตอนที่ 3 การสร้างวิสัยทัศน์ (Create Vision) วิสัยทัศน์คือ ภาพขององค์กรว่าจะเหมือนหรืออยู่ ณ จุดใดในอนาคตขององค์กร หลังจากที่มีการพัฒนาค่านิยมเชิงกลยุทธ์และค่านิยมทางวัฒนธรรมแล้ว องค์กรก็ต้องกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร ให้เป็นแนวทางในการรวมกันระหว่างค่านิยมเชิงกลยุทธ์กับค่านิยมทางวัฒนธรรม ซึ่งถูกกำหนดขึ้นมาเป็นอันดับแรกก่อนที่จะมีการเขียนวิสัยทัศน์เพื่อสร้างภาพในอนาคตขององค์กรและสื่อสารผ่านพนักงานทุกคน สำหรับใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

ขั้นตอนที่ 4 การเริ่มดำเนินกลยุทธ์ (Initiate Implementation Strategies) เป็นการสร้างค่านิยม และเริ่มปฏิบัติเพื่อบรรลุตามวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ การเริ่มต้นกลยุทธ์มักจะครอบคลุมหลายปัจจัย ตั้งแต่การพัฒนาการออกแบบขององค์กร ไปจนถึงการสรรหา และการฝึกอบรมพนักงานที่มีค่านิยมร่วมและการดำเนินการตามค่านิยมร่วมนั้น โดยมีค่านิยมเชิงกลยุทธ์และค่านิยมทางวัฒนธรรมเป็นตัวกระตุ้นหรือสิ่งเร้าเพื่อให้เกิดการปฏิบัติ

ขั้นตอนที่ 5 การเสริมแรงพฤติกรรมทางวัฒนธรรม (Reinforce Culture Behavior) การเสริมแรงพฤติกรรมทางวัฒนธรรมสามารถจะกระทำได้หลายรูปแบบ รูปแบบแรกการจัดระบบการให้รางวัลอย่างเป็นทางการในองค์กร ซึ่งจะต้องตอบสนองต่อความต้องการขององค์กร พฤติกรรมในหลาย ๆ ด้านเพื่อให้เกิดค่านิยมแก่พนักงาน รูปแบบที่สององค์กรจะต้องบอก

เรื่องราวต่าง ๆ ไปยังพนักงานทุกคนเพื่อเสริมสร้างค่านิยมทางวัฒนธรรม รูปแบบที่สาม องค์กรจะต้องเน้นให้พนักงานทำสิ่งที่สำคัญๆ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามวิสัยทัศน์ขององค์กรและให้เกิดผลการปฏิบัติได้อย่างจริงจัง ดังนั้นองค์กรจะต้องใช้ความพยายามอย่างขยันเพื่อให้พนักงานทำในสิ่งที่เหมาะสม และพ้องการให้บรรลุวิสัยทัศน์ให้จงได้

ภาพที่ 2-4 กระบวนการสร้างสรรค์วัฒนธรรม



ที่มา: Moorhead & Griffin, 1998 อ้างถึงใน วิเชียร วิทยอุดม, 2547, หน้า 411

สรุปกระบวนการสร้างสรรค์วัฒนธรรมประกอบด้วย 5 ขั้นตอนนี้ ขั้นที่หนึ่ง การกำหนดค่านิยมเชิงกลยุทธ์ ขั้นที่สอง พัฒนาค่านิยมทางวัฒนธรรม ขั้นที่สาม การสร้างวิสัยทัศน์ ขั้นที่สี่ เริ่มดำเนินกลยุทธ์ และขั้นที่ห้า การเสริมแรงพฤติกรรมทางวัฒนธรรม

การเสริมสร้างและรักษาวัฒนธรรมให้คงอยู่

พัชรนันท์ กลั่นแก้ว (2549, หน้า 89) กล่าวว่า การมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง เป็นเรื่องที่ต้องสร้างและรักษาให้วัฒนธรรมคงอยู่กับองค์กร โดยอาศัยการจัดการที่เหมาะสม ดังนี้

1. การคัดเลือกและสรรหาบุคคล (Selection and Recruitment) องค์กรจะต้องระบุได้ว่า วัฒนธรรมขององค์กร ต้องการบุคคลที่มีคุณลักษณะอย่างไร และคัดเลือกบุคคลให้สอดคล้องกับที่ ต้องการจะช่วยให้ได้บุคคลมาช่วยรักษา และสร้างวัฒนธรรมให้แก่องค์กร ได้เป็นอย่างดี

2. การปฏิบัติของผู้บริหารระดับสูง (Top Management) โดยการสร้างวัฒนธรรมที่กำหนดให้ผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการแสดงพฤติกรรมและวิธีการพูดที่ดี สร้างความเชื่อถือแก่ผู้ปฏิบัติงาน เช่น การทำงานต่อในช่วงหลังเลิกงานที่แสดงความขยัน และเสียสละในการทำงานของผู้บริหาร ทำให้พนักงานมีความศรัทธา และยอมรับนำมาปฏิบัติเป็นแบบอย่าง และให้ความสำคัญในตัวผู้นำ

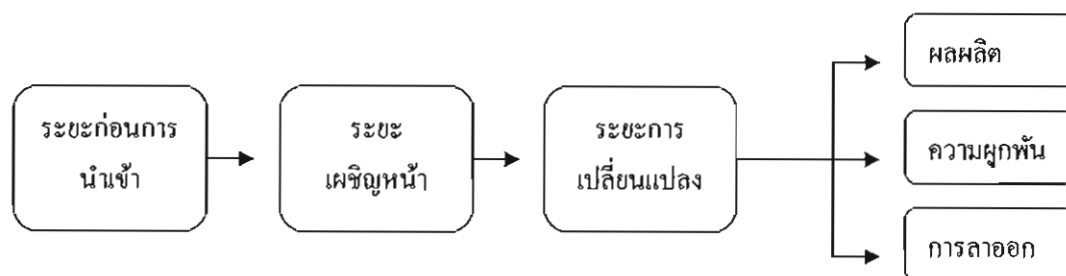
3. การใช้ระบบจูงใจและให้รางวัล (Reward System) เป็นวิธีการเสริมแรงเชิงบวกเพื่อสร้างขวัญ และกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติ องค์กรต้องการพฤติกรรมที่เป็นไปตามวัฒนธรรมองค์กรแบบใด ก็ให้รางวัลที่สอดคล้องตามนั้น เช่น รางวัลแก่ผู้ปฏิบัติความดีช่วยเหลือกิจกรรมขององค์กร รางวัลแก่ผู้เสียสละช่วยเหลือสังคมภายนอก จะช่วยกระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรร่วมมือปฏิบัติและมีการรักษาพฤติกรรมที่องค์กรต้องการให้คงอยู่ต่อไป

4. การฝึกอบรม และพัฒนา (Training and Development) ช่วยให้พนักงานเกิดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและทัศนคติที่สอดคล้องกับที่องค์กรต้องการ ช่วยให้พนักงานมีทัศนคติต่อองค์กรในเชิงบวก และเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร มีวิธีการปลูกฝังค่านิยม โดยการปฐมนิเทศสมาชิกใหม่ และฝึกอบรมสมาชิกขององค์กรเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง

5. การหล่อหลอมกล่อมเกลாதองศาทางสังคม (Socialization) โดยสร้างการเรียนรู้แก่สมาชิกในองค์กรที่อาศัยการหล่อหลอม ความคิด ทัศนคติ และพฤติกรรม จากการอบรมความรู้ พัฒนาความสามารถ และการยกย่องความดีของบุคคลสำคัญในองค์กรให้เป็นแบบอย่างในการประพฤติปฏิบัติแก่สมาชิกในองค์กร

เมื่อมีการกำหนดวัฒนธรรมในองค์กร การปฏิบัติ การลงมือปฏิบัติ หรือการให้บุคลากรเข้าถึงประสบการณ์ดังกล่าวเหมือน ๆ กัน องค์กรต้องการช่วยให้พนักงานได้ปรับตัวเข้าหาวัฒนธรรม ขั้นตอนในการปรับตัวนี้ เราเรียกว่าสังคม สังคมสามารถแบ่งขั้นตอนออกได้เป็น 3 ขั้นตอน คือ ก่อนการนำเข้า เฝ้าดูหน้า และเปลี่ยนแปลง มีผลกระทบต่อผลิตผลของงานของบุคลากรใหม่ ต่อความผูกพันในวัตถุประสงค์ขององค์กร และการตัดสินใจของบุคลากรที่จะอยู่กับองค์กร ดังรูปภาพที่แสดงให้เห็นถึงขั้นตอนในการปรับเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม

ภาพที่ 2-5 รูปแบบของการปฏิสัมพันธ์ทางสังคม



ที่มา: Robbins, 2005, p. 596

ระยะก่อนการนำเข้าสู่องค์กร จะต้องมีย่านิยม ทักษะ และความคาดหวังต่องานที่จะต้องทำ และเกี่ยวข้องกับองค์กร ตัวอย่างเช่น งานวิชาชีพ บุคลากรใหม่ต้องได้รับการพิจารณาถึงความสามารถที่ผ่านอบรม และการศึกษาในโรงเรียนเป็นอย่างดี ก่อนการเข้ารับการอบรม ปฏิสัมพันธ์ทางสังคมขององค์กร

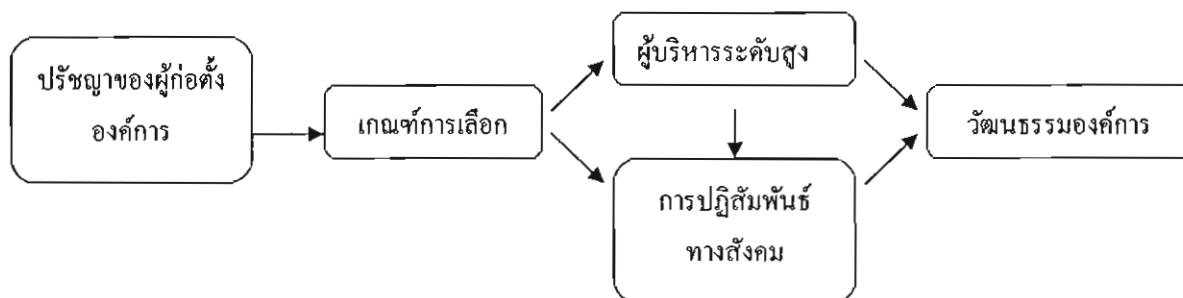
ระยะเผชิญหน้า ในระยะนี้ บุคลากรแต่ละคน จะต้องแยกความคาดหวัง โดยทั่วไป กับความเป็นจริงที่ได้เผชิญกับลักษณะงานของบุคลากรแต่ละคน ผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และสถานะในองค์กร ซึ่งถ้าบุคลากรใหม่พบว่า ความแตกต่างกันระหว่างความคิดกับความเป็นจริง ก็จะเกิดมีความรู้สึกต่อต้านกับความเป็นจริงนั้นขององค์กร และจะสร้างความต้องการใหม่ที่เชื่อว่าเป็นที่ปรารถนาขององค์กร ขั้นรุนแรงที่สุดบุคลากรใหม่จะพยายามขจัดภาพความเข้าใจผิด หรือสิ่งที่หลงผิดด้วยสภาพการทำงานที่เป็นจริงที่ตนทำได้แล้วยอมลาออก ดังนั้น การเลือกบุคลากรที่เหมาะสมกับงานเป็นสิ่งสำคัญ ในการลดสิ่งที่เกิดขึ้นภายหลังดังกล่าว

ระยะสุดท้าย สมาชิกใหม่บางคนอาจค้นพบวิธีแก้ปัญหา เมื่อเผชิญหน้าสถานการณ์ในขั้นที่ 2 โดยผ่านวิธีการปรับเปลี่ยนที่เรียกว่า เข้าสู่โครงสร้างการเปลี่ยนแปลงใหม่ การเปลี่ยนแปลงที่สำเร็จก็จะมีผลทางด้านบวกต่อประสิทธิภาพของพนักงานใหม่ และมีความผูกพันต่อองค์กรและลดการลาออกจากองค์กร

หลังจากเข้าสู่สังคมในองค์กรแล้ว การปฏิบัติของผู้บริหารสูงสุดคนปัจจุบันจะเป็นตัวกำหนดว่าพฤติกรรมใดเป็นสิ่งที่ยอมรับ และพฤติกรรมใดเป็นสิ่งที่ไม่ยอมรับ ส่วนตัวของพนักงานเองนั้น สภาพของสังคมในองค์กรจะเป็นอย่างไรนั้น ขึ้นอยู่กับสิ่งที่สำคัญ 2 ประการคือ ประการแรกได้แก่ ค่านิยมของพนักงานใหม่กับระดับของความสำนึก และขั้นตอนของการคัดเลือกขององค์กร ประการที่สอง ได้แก่ ความชอบของผู้บริหารสูงสุดที่มีต่อวิธีการทางสังคม และ

กำหนดเป็นบรรทัดฐานในการปฏิบัติงาน และสร้างค่านิยมหลักในองค์การจนยอมรับเป็นพฤติกรรมในการปฏิบัติขององค์การ จนในที่สุดกลายมาเป็นวัฒนธรรมองค์การที่ใช้ปฏิบัติในองค์การสืบต่อกันมา

ภาพที่ 2-6 การปฏิรูปวัฒนธรรมองค์การ



ที่มา: Robbins, 2005, p. 598

สรุปได้ว่าวัฒนธรรมสร้างขึ้นและคงไว้ได้อย่างยั่งยืนเท่าไร จุดเริ่มต้นของวัฒนธรรมเกิดจากปรัชญาของผู้ออกตั้งองค์การ ซึ่งวัฒนธรรมนั้นมีอิทธิพลต่อเกณฑ์การจ้างบุคลากร การแสดงออกของผู้บริหารระดับสูง สร้างบรรยากาศให้เกิดการยอมรับพฤติกรรมใด และไม่ควรรยอมรับพฤติกรรมใด บุคลากรจะมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมต่อกันคืออย่างไรขึ้นกับความสามารถในการจัดการบุคลากรใหม่ให้เข้ากับองค์การ และเพื่อนร่วมงาน โดยสอดคล้องกับความสำเร็จของงาน ทั้งนี้ โดยผ่านกระบวนการคัดเลือก และวิธีการปฏิสัมพันธ์ทางสังคม ตลอดจนความพอใจของผู้บริหารระดับสูง

การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การ

Robbins (2005, pp. 598-599) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การมักจะสะท้อนวิสัยทัศน์ (Vision) หรือพันธกิจ (Mission) ของผู้ออกตั้งองค์การที่ได้กำหนด และจินตนาการไว้ตั้งแต่แรก ก่อตั้งองค์การ และถ่ายทอดสู่บุคลากรในหลายรูปแบบ รูปแบบที่มีศักยภาพสูง ได้แก่ หนังสือหรือวรรณกรรม พิธีกรรม สัญลักษณ์ด้านวัตถุ และด้านภาษา

1. หนังสือหรือวรรณกรรม

หนังสือหรือวรรณกรรมที่เกี่ยวกับการเริ่มต้นของกิจการขององค์การ และเหตุการณ์ต่างๆ เกี่ยวกับผู้ออกตั้งที่ได้บันทึกประวัติศาสตร์บอกเล่าต่อ ๆ กันมา เช่น ยุค Henry Ford ที่ II ซึ่งเป็นประธานของบริษัทฟอร์ดที่ยิ่งใหญ่ หรือพนักงานของ Nordstrom จะชอบฟังการเล่าขานเรื่อง

การถ่ายทอดนโยบายของบริษัทต่อการเรียกลูกค้า ให้กลับมาใช้บริการของบริษัทอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ หนังสือ หรือวรรณกรรมดังกล่าวจะเล่าถึงปัญหาต่าง ๆ เช่น ผลการขัดต่อระเบียบ การลดผลลังงาน การโต้ตอบหรือแก้ไขความผิดบกพร่อง การโยกย้ายบุคลากร ฯลฯ ซึ่งเป็นบทเรียนในอดีต เพื่อนำส่วนดีมาประยุกต์ใช้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน

2. พิธีกรรม (Rituals)

พิธีกรรมหรือเพลงสวดประจำ เป็นกิจกรรมที่กระทำซ้ำ ๆ บ่อยครั้ง ซึ่งเป็นการแสดงออก และเป็นการเสริมค่านิยมที่สำคัญขององค์กร และเป้าหมายขององค์กรที่สำคัญที่สุด เพราะมีความสำคัญต่อบุคลากร

พิธีกรรมเป็นที่รู้จักกันดีในสหรัฐอเมริกา โดยผู้ก่อตั้งบริษัท Wai-Mart คือ Sam Walton ได้ใช้พิธีกรรม โดยเพลงสวดเพื่อจูงใจ และผูกพันบุคลากรของบริษัทด้วยสโลแกนว่า “Gimme a W. gimme an A, gimme an L., gimme asquiggle, give me an M, A, R, T !” ซึ่งเป็นข้อผูกมัดบุคลากรของบริษัท ขึ้นอยู่กับการให้ความสำคัญต่อบุคลากร ทำนองเดียวกัน เพลงประจำบริษัทที่ใช้ในพิธีกรรมของบริษัทต่าง ๆ เช่น IBM, Ericsson, Novell, Deutsche Bank เป็นต้น

3. สัญลักษณ์ทางวัตถุ (Material Symbols)

สัญลักษณ์ทางวัตถุเป็นเอกลักษณ์สำหรับสำนักงานใหญ่ เป็นเครื่องแสดงให้บุคลากรทราบว่า บุคคลใดที่สำคัญในองค์กร และผู้บริหารระดับสูงมีความนิยมในลัทธิความเท่าเทียมกัน ในสังคมมากน้อยเพียงใด ตลอดจนพฤติกรรมของผู้บริหารที่เหมาะสม ตัวอย่างเช่น ชอบการเสี่ยง เป็นอนุรักษ์นิยม เป็นเผด็จการ เป็นประเพณีมีส่วนร่วม เป็นปัจเจกชนนิยม หรือเป็นสังคมนิยม

4. ภาษา (Language)

องค์กรหลายแห่งจะมีภาษาที่ใช้ของตนเอง ซึ่งแสดงถึงความ เป็นสมาชิกในแต่ละวัฒนธรรม หรืออาจมีวัฒนธรรมย่อย เช่น ภาษาท้องถิ่น ซึ่งสร้างความ เป็นพวกพ้องในแต่ละวัฒนธรรมในแต่ละองค์กร

พิภพ วังเงิน (2547, หน้า 145) กล่าวว่าพนักงานขององค์กรสามารถเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรได้จากช่องทางต่อไปนี้

1. ประชุมชี้แจง จัดสัมมนา หัวหน้าส่วนต่าง ๆ และวิทยากรชี้แจง
2. สัญลักษณ์ทางวัตถุ (Material Symbols) ขององค์กร เช่น ตึกสำนักงาน รูปปั้นอนุสาวรีย์ โล่รางวัล ป้ายชื่อ เครื่องหมายทางการค้าหรือโลโก้ ธง สี ต้นไม้
3. เพลงประจำสถาบัน เนื้อเพลงบ่งบอกวัฒนธรรมองค์กร
4. การเล่านิทานหรือเรื่องราว (Stories) แฝงไปด้วยวัฒนธรรม

5. พิธีกรรม มีการจัดเรียงลำดับกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การที่ได้กระทำไปแล้ว แผนการในอนาคต หลักการ อุดมคติ ปรัชญา คุณค่าหลักขององค์การ เป้าหมายที่สำคัญขององค์การ แสดงความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ แผนการขยายตัวขององค์การ โดยการกำหนดระยะเวลา ทิศทางด้วย มีการทำรายงานประจำปี

6. ภาษา ที่บุคลากรในองค์การใช้สื่อสารกัน อาจเป็นภาษาของภาคต่าง ๆ เช่น อีสานเหนือ ได้ ภาษาจึงบ่งบอกวัฒนธรรมในองค์การได้อย่างหนึ่งว่าองค์การของเรามีคนภาคใดบ้าง

กล่าวโดยสรุปการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การสามารถเรียนรู้ คือ หนังสือหรือวรรณกรรม พิธีกรรม สัญลักษณ์ด้านวัตถุ และด้านภาษา

วัฒนธรรมองค์การของบริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด โรงงานมาบตาพุด จังหวัดระยอง
ประวัติบริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด โรงงานมาบตาพุด จังหวัดระยอง

บริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด โรงงานมาบตาพุด จังหวัดระยอง เป็นผู้ผลิตเม็ดพลาสติกอันทันสมัยรายใหญ่ของโลก ที่ผลิตเม็ดพลาสติกคุณภาพในเชิงวิศวกรรมชั้นสูงที่ให้คุณสมบัติเชิงกลชั้นเยี่ยม อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของบริษัทแม่ คือ บริษัท ไบเออร์ เอจี ประเทศเยอรมันนี เพื่อทำการผลิตเม็ดพลาสติกชนิด โพลีคาร์บอเนต (PC) โพลีคาร์บอเนตเบลนด์ (PC/ABS) Blend โดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยที่สุดในโลก เพื่อตอบสนองความต้องการที่เพิ่มขึ้นของลูกค้าในภูมิภาคเอเชีย

บริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด ได้ยึดหลักปรัชญาและนโยบายการดำเนินการธุรกิจ เช่นเดียวกับบริษัทแม่ในประเทศเยอรมันนี คือการให้ความสำคัญต่อการพิทักษ์สิ่งแวดล้อม ความปลอดภัยสูงสุด ความเป็นเลิศด้านคุณภาพ และประสิทธิผลทางการค้าอย่างเท่าเทียมกันทุกประการ โดยได้รับใบรับรองได้แก่ ISO 9001, ISO 14001, และ OHSAS 18001

ผลิตภัณฑ์

1. Polycarbonate (PC)

กลุ่มธุรกิจไบเออร์เมททีเรียลไซน์ ให้ชื่อทางการค้าของเม็ดพลาสติก โพลีคาร์บอเนต หรือ พีซี (PC) ว่า แมคโครลอน (Makrolon) ซึ่งถือว่าเป็นพลาสติกเชิงวิศวกรรมชั้นสูงที่มีคุณสมบัติด้านความเหนียวใส และทนต่อการเสีรูปร่างจากความร้อนได้ดี การใช้งานส่วนใหญ่จะเป็นชิ้นงานที่ต้องการความคงรูป และการทนเป็นฉนวนทางไฟฟ้าที่ดี สามารถเติมสารปรุงแต่งทำให้ทนต่อสภาวะอากาศ สารเคมี การเคลือบผิวเพื่อกันรอยขีดข่วน การขึ้นรูปแบบซ้อนหลายชั้น การเติมสารเพิ่มความเสถียรต่อความร้อน การป้องกันแสงอัลตราไวโอเล็ต การเติมสารหล่อลื่นทำให้แกะออกจากแม่พิมพ์ได้ง่าย จึงเหมาะสมในการนำมาผลิตแผ่นเลเซอร์ดิสก์ (CD และ DVD) ซึ่งในปัจจุบันยัง

ไม่มีเม็ดพลาสติกชนิดใดที่มีคุณสมบัติเท่าเทียม โพลีคาร์บอเนต ในการนำมาผลิตเป็นซีดี หรือ ดีวีดี ทั้งหมดนี้อาจกล่าวได้ว่า แมคโครลอน เป็นส่วนหนึ่งของการดำรงชีวิตในโลกยุคปัจจุบันที่ต้องการความล้ำสมัยทางเทคโนโลยีของงานเสียง

นอกจากนี้ แมคโครลอน ยังสามารถตอบสนองชิ้นงานในธุรกิจด้านอื่น ๆ ได้ดี อาทิ ธุรกิจยานยนต์ ธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ การทำเลนส์ไฟท้าย ไฟหน้า แผงหน้าปัดมวงจร ไฟจราจร, ธุรกิจการแพทย์ และด้วยความใส มีน้ำหนักเบา สามารถปรับแต่งได้เหมือนโลหะ คุณสมบัติเชิงกลที่ดีกว่า แมคโครลอน จึงสามารถเติบโตในธุรกิจกระจก หลังคารด หลังคาโปร่งแสงของสนามกีฬา โรงเรือนการเกษตร รวมไปถึงในงานที่ต้องสัมผัสกับอาหาร เช่น ขวดน้ำดื่ม ฝักบัว ตู้ไมโครเวฟ ขวดนมเด็ก เป็นต้น

2. Polycarbonate Compound (PC Compound)

พีซีคอมพาวนด์ (PC Compound) เป็นอีกหนึ่งผลิตภัณฑ์ที่ไบเออร์ผลิตขึ้นมาเพื่อตอบสนองความต้องการให้กับลูกค้า โดยมีคุณสมบัติเชิงกลเสมือน PC ทุกประการ เพียงแต่นำมาผ่านขั้นตอน Re-Extrusion อีกครั้งหนึ่งและผ่านกระบวนการเติมสี Colorant และ/หรือ สารเติมแต่ง Additive เพื่อให้สอดคล้องกับการใช้งาน

3. Polycarbonate+Acrylonitrile-Butadiene-Styrene (PC/ABS) (Bayblend®)

ไบเบลนด์ (Bayblend®) คือชื่อทางการค้าที่กลุ่มธุรกิจไบเออร์แมททีเรียลไซเนส์ใช้เรียกผลิตภัณฑ์ พีซี /เอ บี เอส (PC/ABS) ในการนำข้อดีของเม็ดพลาสติก 2 ชนิดระหว่าง โพลีคาร์บอเนต และ เอ บี เอส มาผสมผสานกันให้ได้เม็ดพลาสติกที่มีคุณสมบัติในด้านความแข็งแรงกระแทกมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะที่อุณหภูมิต่ำ ทนต่อความร้อน และมีสีสรรหลากหลาย ซึ่งเหมาะมากกับการนำไปขึ้นรูปชิ้นส่วนในการผลิตรถยนต์ ฝาครอบสัญญาณไฟจราจรที่ต้องการความทนทาน มีอายุการใช้งานได้นาน และใช้ทำเป็น โครงสร้างของเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

4. Bisphenol-A (BPA)

บิสฟีนอล-เอ (BPA) คืออีกหนึ่งผลิตภัณฑ์ที่ไบเออร์ผลิตขึ้นจากการทำปฏิกิริยาของสารตั้งต้น 3 ชนิดคือ ฟีนอล อะซีโตน และ โดแคดคาไลสต์ในถังปฏิกรณ์ (Reactor) เพื่อให้ได้ BPA ซึ่งใช้เป็นวัตถุดิบหลักในการผลิตเม็ดพลาสติกโพลีคาร์บอเนต

5. Polycarbonate Film (PC Film)

พีซีฟิล์ม ถือเป็นผลิตภัณฑ์ที่รู้จักกันอย่างแพร่หลายในนามแผ่นฟิล์ม Makrofol ที่ใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตด้านยานยนต์ บัตรต่าง ๆ ด้านการแพทย์ ป้าย และฉลากต่าง ๆ บรรจุภัณฑ์ อุปกรณ์ด้านการสื่อสารและโทรคมนาคม อุปกรณ์พกพาอิเล็กทรอนิกส์ รวมทั้งโทรศัพท์มือถือซึ่งมี

ให้เลือกหลากหลายชนิดรวมไปถึงชนิดใหม่สำหรับสายตา ซึ่งเครื่อง Extrusion นั้นได้ออกแบบมาเพื่อต่อ ยอดการผลิตผลิตภัณฑ์นานาชนิดที่จะตอบสนองความต้องการทางการตลาดอย่างแท้จริง

ประวัติ และพัฒนาการที่สำคัญของบริษัทฯ

บริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด โรงงานมาบตาพุด จังหวัดระยองมีประวัติการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาที่สำคัญดังแสดงตารางที่ 2-5

ตารางที่ 2-5 ประวัติ และพัฒนาการที่สำคัญของบริษัทฯ

ปี พ.ศ.	ประวัติ และพัฒนาการที่สำคัญของบริษัทฯ
ปี พ.ศ. 2535	<ul style="list-style-type: none"> • บริษัทฯ ได้ถูกจัดตั้งขึ้นในนาม “บริษัท มอนซานโต้ พรีเมียร์ คาไซ จำกัด” โดยการร่วมทุนระหว่างบริษัท พรีเมียร์ เอนเตอร์ไพรส์ แห่งประเทศไทยจำกัด บริษัท มิตซูบิชิ คาไซ จำกัดและบริษัท มอนซานโต้ เคมิ คอล จำกัด เพื่อทำการผลิต โพลีเมอร์ ชนิด ABS resin (Acrylonitrile – Butadiene – Styrene Polymer) และ SAN resin (Styrene – Acrylonitrile – Copolymer) ด้วยเงินลงทุน 140 M US\$
ปี พ.ศ. 2539	<ul style="list-style-type: none"> • กลุ่มบริษัท มอนซานโต้ และบริษัท มิตซูบิชิ คาไซ ได้ถอนตัวออกไปขณะเดียวกัน • ไบเออร์ เอเชีย ได้เข้ามาถือหุ้นในอัตราส่วน 50.5 % • เปลี่ยนชื่อบริษัทจาก มอนซานโต้ พรีเมียร์ คาไซ จำกัด เป็น “บริษัท ไบเออร์ พรีเมียร์ จำกัด” • เริ่มดำเนินการผลิตพลาสติก ABS และ SAN (Lustran®) and (Novodur®) ปริมาณ 66KT ในไตรมาสที่ 4
ปี พ.ศ. 2540	<ul style="list-style-type: none"> • กลุ่มไบเออร์ เอเชีย ได้เข้าทำการถือหุ้น 100 % • ได้ทำการเปลี่ยนชื่อบริษัท ไบเออร์ พรีเมียร์ จำกัด เป็น “บริษัท ไบเออร์ โพลีเมอร์ จำกัด”
ปี พ.ศ. 2541	<ul style="list-style-type: none"> • เริ่มดำเนินการผลิตพลาสติก PC/ABS Blend (Bayblend®)
ปี พ.ศ. 2542	<ul style="list-style-type: none"> • เริ่มดำเนินการผลิตพลาสติก Polycarbonate (Makrolon®)
ปี พ.ศ. 2543	<ul style="list-style-type: none"> • ปรับปรุง ISO 9001 ให้ทันสมัย จากปี พ.ศ. 2537 ให้เป็น ปี พ.ศ. 2543 • ได้เข้าร่วมระบบการประเมินอาชีวอนามัยและความปลอดภัย OHSAS 18001 จากบริษัท SGA ประเทศไทย

ตารางที่ 2-5 (ต่อ)

ปี พ.ศ.	ประวัติ และพัฒนาการที่สำคัญของบริษัทฯ
ปี พ.ศ. 2545	<ul style="list-style-type: none"> • เริ่มดำเนินการผลิตผลิตภัณฑ์ BPA (160 KT) • พลาสติก PC ของส่วนขยายการผลิตที่สอง (100 KT) • เริ่มดำเนินการผลิตผลิตภัณฑ์ PC Compound Line 1(8 KT) • เริ่มดำเนินการผลิตผลิตภัณฑ์ ABS (Banbury®) Compound Line B (30 KT) • เริ่มดำเนินการผลิตผลิตภัณฑ์ PC Compound Line 1(8 KT)
ปี พ.ศ. 2546	<ul style="list-style-type: none"> • ปรับปรุง ISO 9001 และ ISO 14001 ให้ทันสมัย และได้เข้าร่วมระบบการประเมินอาชีวอนามัยและความปลอดภัย OHSAS 18001 จากบริษัท SGA ประเทศไทย ที่ได้รับรองมาตรฐานจากบริษัท DQS GmbH • รวมถึงการถ่ายโอนโครงการ ABS จาก แอนท์เวิร์ป ประเทศเบลเยียม
ปี พ.ศ. 2547	<ul style="list-style-type: none"> • แยกโรงงาน BMS และ Lanxess
ปี พ.ศ. 2548	<ul style="list-style-type: none"> • ขยายกำลังการผลิต พลาสติก PC (200 KT)
ปี พ.ศ. 2549	<ul style="list-style-type: none"> • เข้าร่วมมาตรฐานสากลการจัดทำระบบคุณภาพห้องปฏิบัติการ หรือ มาตรฐาน ISO/IEC 17025
ปี พ.ศ. 2550	<ul style="list-style-type: none"> • ขยายการผลิต พลาสติก PC (200 KT) • โครงการเชื่อมต่อและขยายกำลังการผลิตของ BPA Debottlenecking (225 KT) • เริ่มดำเนินการผลิตผลิตภัณฑ์ PC Film (1.4 KT)
ปี พ.ศ. 2551	<ul style="list-style-type: none"> • เริ่มดำเนินการผลิตผลิตภัณฑ์ CO Coke (20 KT) • เริ่มดำเนินการโครงการเชื่อมต่อ และขยายกำลังการผลิตของผลิตภัณฑ์ PC (275 KT) • ขยายกำลังการผลิต BPA (280 KT)
ปี พ.ศ. 2552	<ul style="list-style-type: none"> • เริ่มดำเนินการผลิตผลิตภัณฑ์ PC Film Line 2

ชื่อของบริษัทฯ ที่เปลี่ยนแปลง

- Monsanto Premier Kasei Co., Ltd. 15/06/2535 - 29/04/2539 (3 yrs. 10 m.)
- Bayer Premier Co., Ltd. 30/04/2539 - 23/12/2540 (1 yr. 8 m.)
- Bayer Polymers Co., Ltd. 24/12/2540 - 01/04/2544 (3 yrs.4 m.)
- Bayer Thai Co., Ltd. 02/04/2544 - ปัจจุบัน

ค่านิยม (Value) ของบริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด โรงงานมาบตาพุด จังหวัดระยอง มุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จ ใส่ใจพันธมิตรทางธุรกิจและชุมชน ยึดมั่นในคุณธรรม เปิดเผย และซื่อสัตย์ เคารพต่อมวลมนุษย และธรรมชาติ ดำเนินการอย่างยั่งยืน (A will to succeed, A passion for our stakeholders, Integrity, Openness and honesty, Respect for people and nature, Sustainability of our actions)

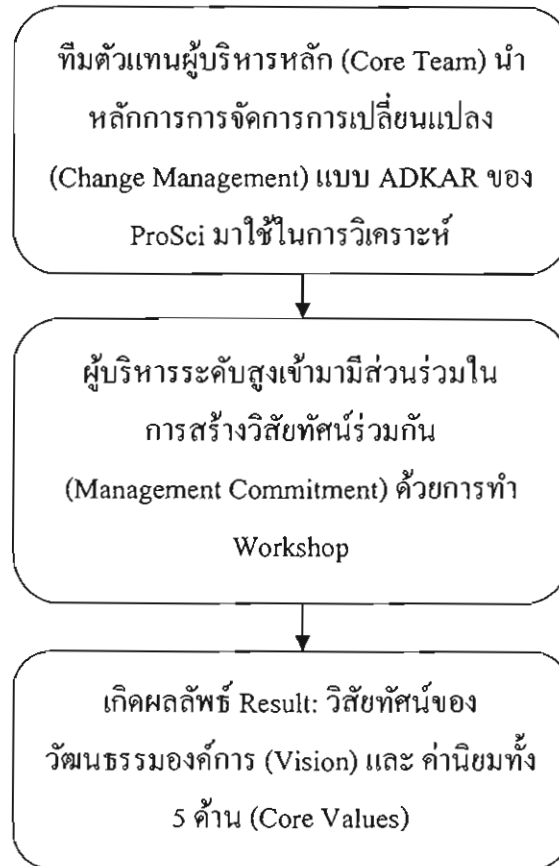
แผนงานในบริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด โรงงานมาบตาพุด จังหวัดระยอง บริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด โรงงานมาบตาพุด จังหวัดระยอง มีฝ่ายงานในการดำเนินงาน ในองค์กร ดังนี้

1. ฝ่าย Bisphenol A
2. ฝ่าย Compounding
3. ฝ่าย Functional Film
4. ฝ่าย HSEQ
5. ฝ่าย Polycarbonate Wetside
6. ฝ่าย Process Control Technology
7. ฝ่าย Procurement
8. ฝ่าย Site Manager
9. ฝ่าย Site Services
10. ฝ่าย Technical Site Services

การสร้างวัฒนธรรมองค์กรของบริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด โรงงานมาบตาพุด จังหวัดระยอง

จุดเริ่มต้นของการสร้างวัฒนธรรมองค์กรของบริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด โรงงานมาบตาพุด จังหวัดระยอง มาจากความต้องการของผู้บริหารระดับสูงในการเพิ่มผลการปฏิบัติงาน ทางด้านความปลอดภัย ทีมตัวแทนผู้บริหารหลัก หรือ Core Team จึงร่วมกันคิดหาวิธีด้วยการสร้างเป็นวัฒนธรรมองค์กร ที่มุ่งเน้นไปที่วัฒนธรรมองค์กรด้านความปลอดภัยเป็นอันดับแรก ทางบริษัทฯ ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อทราบที่มา และวิธีการนำมาซึ่งวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทนั้น ๆ แล้วนำมาปรับหาวิธีให้เหมาะสมกับบริษัทฯ มากที่สุด

ภาพที่ 2-7 เส้นทางการสร้างวัฒนธรรมองค์กรของบริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด โรงงานมาบตาพุด จังหวัดระยอง



เส้นทางการสร้างวัฒนธรรมองค์กรของบริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด โรงงานมาบตาพุด จังหวัดระยอง

1. ตัวแทนผู้บริหารระดับสูง 3 ท่านเป็นทีมงานหลัก โดยนำหลักการเกี่ยวกับการจัดการความเปลี่ยนแปลง (Change Management) แบบ ADKAR ของ ProSci (1998) www.change-management.com/tutorial-adkar-overview.htm มาใช้ในการขับเคลื่อนให้เกิดความเปลี่ยนแปลงและสร้างวัฒนธรรมขององค์กร

ภาพที่ 2-8 แบบจำลองของ ADKAR



ที่มา: www.change-management.com/tutorial-adkar-overview.htm

A-D-K-A-R โมเดล เป็นรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์การที่คิดขึ้น โดย Prosci (1998) มุ่งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในระดับบุคลากรขององค์การ แบ่งเป็น 5 ด้าน คือ

A = Awareness (สติ) หากไม่มีสติรับรู้ถึงความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นหรือทราบถึงความเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดขึ้นได้ยังไง ผู้คนก็จะไม่สามารถเตรียมรับมือหรือยอมรับความเปลี่ยนแปลงได้

D = Desire (ความต้องการ) เมื่อคุณมีสติรับรู้ถึงความเปลี่ยนแปลงแล้ว จะต้องสร้างความต้องการและนำไปสู่คนต้องการ และยอมรับในความเปลี่ยนแปลงด้วย

K = Knowledge (ความรู้) นี้เป็นข้อมูลและทักษะที่ต้องการในการที่จะผ่านพ้นความเปลี่ยนแปลงไปได้

A = Ability (ความสามารถ) เป็นปกติที่ผู้คนจะไม่ทราบถึงความแตกต่างระหว่างความรู้และความสามารถ ความรู้สามารถหาได้โดยการอ่านหนังสือ ฟังคน หรือการหาข้อมูล ความสามารถต้องการให้ผู้คนทำในสิ่งที่ได้เรียนรู้มา การอ่านหนังสือเรื่องการขี้อายก็เรื่องหนึ่ง การขี้อายให้ได้โดยไม่ล้มก็อีกเรื่องหนึ่ง

R = Reinforcement (การเสริมสร้าง) เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงดูว่างไปได้จะต้องมีเหตุการณ์สองอย่างคือการไม่ยอมรับและก้าวผ่านความเปลี่ยนแปลงนั้น แต่ยังมีสิ่งกระตุ้นและการยอมรับในความเปลี่ยนแปลงด้วย

2. ดึงผู้บริหารระดับสูงท่านอื่นเข้ามามีส่วนร่วม ระดมความคิดในการกำหนดวิสัยทัศน์ และค่านิยมด้วยการประชุมระดมความคิดเห็นเพื่อวิเคราะห์หาสิ่งเหล่านี้ร่วมกัน

3. ได้วิสัยทัศน์ และค่านิยมที่เหมาะสมสำหรับวัฒนธรรมองค์การของบริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด โรงงานมาบตาพุด จังหวัดระยอง พร้อมทั้งสาระสำคัญเพื่อใช้ในการสื่อสาร ถ่ายทอดไปสู่พนักงานต่อไป ทีมผู้บริหารระดับสูงได้ดึงตัวแทนพนักงานแต่ละแผนกเข้าร่วมเป็นตัวแทนในการทำหน้าที่สื่อสาร และถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การดังกล่าวนี้ไปสู่พนักงานทุกคนในองค์การให้รับทราบ

ซึ่งในขณะนี้ทางทีมตัวแทนพนักงานมุ่งเน้นให้พนักงานเกิดความตระหนักรับรู้ต่อ วัฒนธรรมองค์การ จึงได้ทำการสื่อสารวัฒนธรรมองค์การเพื่อให้ทุกคนในองค์การรู้จักค่านิยม ของวัฒนธรรมองค์การเหล่านี้ร่วมกัน หรือที่เรียกว่า “Internal Branding” ด้วยการจัดกิจกรรม ร่วมกันภายใน โรงงาน การประชาสัมพันธ์ข่าวสารผ่านทางอินทราเน็ต การจัดการประชุมเชิง ปฏิบัติการสำหรับพนักงานจากระดับสูงลงไป โดยเริ่มต้นจากพนักงานระดับบริหาร ผู้จัดการ ลงไปสู่หัวหน้างาน และกลุ่มพนักงานที่มีผลกระทบกับผู้อื่นในแง่พฤติกรรม เช่น ประธานชมรม หรือ พนักงานในส่วนบริการที่เกี่ยวข้อง สำหรับเส้นทางต่อไป ทางผู้บริหารต้องการให้พนักงานเกิด ความต้องการ ความรู้ ความสามารถ และการเสริมสร้างที่ดียิ่ง ๆ ขึ้น ไปอีก

ค่านิยม (Core Value) วัฒนธรรมองค์การที่สำคัญ ของบริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด โรงงานมาบตาพุด จังหวัดระยอง ประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้

1. ความกล้าคิด กล้านำเสนอ ด้วยความเคารพในสิทธิผู้อื่น (Assertive)

บริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด (2552) ให้ความหมายของคำว่า Assertive หมายถึง การกล้าที่จะพูด หรือถ่ายทอดสิ่งที่คิดอยู่ในใจ หรือสามารถโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วยกับความคิดของตน ด้วยวิธีการที่แสดงออกถึงการให้เกียรติ และเคารพในสิทธิของผู้อื่น รู้ว่าตนเองต้องการอะไร และสามารถอธิบายถึงเหตุผลให้กับผู้อื่นทราบอย่างตรงไปตรงมา ด้วยถ้อยคำที่สุภาพ และเข้าใจได้ง่าย คำนี้ถึงผลที่จะตามมาจากการแสดงออกอย่างตรงไปตรงมา หรือแบบอ้อม ๆ ก่อนที่จะตัดสินใจ กระทำ และสนับสนุนให้ผู้อื่นแสดงออกอย่างตรงไปตรงมากับสิ่งที่เขาคิดอยู่

Wolpe (1982 อ้างถึงใน สม โภชน์ เอี่ยมสุภานิต, 2536, หน้า 132) ได้ให้ความหมายของ พฤติกรรมการกล้าแสดงออกเอาไว้ว่าเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกถึงอารมณ์ และความรู้สึกต่าง ๆ ต่อผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม โดยไม่เกิดความวิตกกังวล

Jakubowski and Lange (1978, p. 2 อ้างถึงใน สม โภชน์ เอี่ยมสุภานิต, 2536, หน้า 132) ให้ความหมายของพฤติกรรมกล้าแสดงออกว่าเป็นการยืนหยัดในสิทธิของตนเอง และเป็น

การแสดงออกถึงความเชื่อ ความต้องการและความรู้สึกอย่างตรงไปตรงมา ซึ่งสัจย์ในแนวทางที่ถูกต้อง เหมาะสมโดยไม่ล่วงละเมิดสิทธิของผู้อื่น

Bower and Bower (1976 อ้างถึงใน สายพิน ช่างไม้, 2544, หน้า 9) กล่าวว่าพฤติกรรมกล้าแสดงออกอย่างเหมาะสม คือความสามารถที่จะแสดงออกถึงความรู้สึกต่าง ๆ เป็นการเลือกที่จะทำอะไร การแสดงออกถึงสิทธิของตนเองตามความเหมาะสม เป็นการเพิ่มความภาคภูมิใจให้แก่ตนเอง เป็นการสร้างความมั่นใจให้กับตนเองมากยิ่งขึ้น เป็นการแสดงความไม่เห็นด้วย เป็นการวางแผนที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเอง และเป็นการขอร้องให้ผู้อื่นเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมต่อต้านของเขา

Manthei (1992 อ้างถึงใน สายพิน ช่างไม้, 2544, หน้า 10) ได้ให้ความหมายของพฤติกรรมกล้าแสดงออกอย่างเหมาะสมว่า เป็นความสามารถในการแสดงความรู้สึกของคน และยืนยันความรู้สึกที่เกิดขึ้น แม้อยู่ภายใต้กดดัน เป็นพฤติกรรมที่ซื่อสัตย์ต่อความรู้สึกของตนเองอย่างตรงไปตรงมาด้วยพฤติกรรมที่เหมาะสม โดยไม่ละเมิดสิทธิของผู้อื่น มีความสนใจที่จะพูดถึงสิ่งที่ตนต้องการ และยืนหยัดในคำพูดนั้น สามารถแสดงความรู้สึกของตนทั้งในด้านที่ดี และไม่ดีโดยไม่ขอโทษได้

โดยสรุป พฤติกรรมกล้าแสดงออกคือพฤติกรรมที่บุคคลใช้สิทธิของตนเองอย่างเหมาะสม โดยไม่ก้าวท้าว หรือละเมิดสิทธิของผู้อื่น

ลักษณะพฤติกรรมการกล้าแสดงออก

Smith (1975 อ้างถึงใน ลออ แก้วสุวรรณ, 2547, หน้า 8) กล่าวว่า พฤติกรรมกล้าแสดงออกที่เหมาะสมเป็นความสามารถในการติดต่อกับผู้อื่นตามสิทธิที่ตนมี เป็นสิทธิที่กล้าพูดกล้าแสดงออกในเรื่องต่าง ๆ ซึ่งสมิธได้รวบรวมสิทธิในเรื่องต่าง ๆ ที่คนเรามี ดังนี้

1. สิทธิที่จะตัดสินใจตัดสินใจ ความคิด และอารมณ์ของตนเอง และรับผิดชอบในสิ่งซึ่งตนเองกระทำ
2. สิทธิที่จะไม่บอกเหตุผลหรือขอโทษในสิ่งที่ตนกระทำไป
3. สิทธิที่จะตัดสินใจว่าตนเองจำเป็นต้องรับผิดชอบในการแก้ปัญหาของผู้อื่น หรือไม่
4. สิทธิที่จะเปลี่ยนใจตนเอง
5. สิทธิที่จะกระทำสิ่งผิดพลาดได้ โดยที่ตนเองรับผิดชอบการกระทำนั้น
6. สิทธิที่จะเปลี่ยนใจ กล่าวว่า “ฉันไม่รู้”
7. สิทธิที่จะไม่ยอมรับความปรารถนาดีจากผู้อื่น ก่อนที่จะตกลงกับเขา
8. สิทธิที่จะตัดสินใจอย่างไม่สมเหตุสมผล
9. สิทธิที่จะกล่าวว่า “ฉันไม่เข้าใจ”

10. สิทธิที่จะกล่าวว่า “ฉันไม่สนใจ”

จากสิทธิดังกล่าวทำให้บุคคลสามารถกล่าวว่า “ไม่” โดยปราศจากความรู้สึกผิดในกรณีที่บุคคลนั้นไม่ต้องการกระทำในสิ่งที่ตนเองไม่ปรารถนา

Lazarus (1973 อ้างถึงใน สม โภชน์ เอี่ยมสุภายิต, 2536, หน้า 132) ได้กำหนดลักษณะพฤติกรรมการกล้าแสดงออกใน 4 ลักษณะดังนี้

1. สามารถที่จะเริ่มดำเนินการ และยุติการสนทนาได้ด้วยความสำเร็จ
2. สามารถที่จะกล่าวคำปฏิเสธได้
3. สามารถที่จะกล่าวคำขอร้องผู้อื่นได้
4. สามารถที่จะแสดงออกถึงความรู้สึกทั้งทางบวก และทางลบได้

Lang and Jakuboski (1970 อ้างถึงใน สม โภชน์ เอี่ยมสุภายิต, 2536, หน้า 133) ได้แบ่งลักษณะของพฤติกรรมของการกล้าแสดงออกเป็น 6 ลักษณะดังนี้

1. การกล้าแสดงออกขั้นพื้นฐาน (Basic Assertion) เป็นการแสดงออกเพื่อรักษาสิทธิ ตลอดจนความเชื่อ ความรู้สึก และความคิดเห็นของตนเอง โดยไม่จำเป็นต้องอาศัยทักษะทางสังคมอื่นๆ เช่น ความเข้าอกเข้าใจ การเผชิญหน้า การชักจูงใจ เป็นต้น

2. การกล้าแสดงออกในลักษณะเข้าอกเข้าใจ (Empathic Assertion) บ่อยครั้งที่คนเรามีความต้องการที่จะแสดงออกถึงความรู้สึกหรือความต้องการที่มากกว่าการแสดงออกอย่างปกติวิสัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งเพื่อต้องการที่จะสื่อให้รู้ถึงความรู้สึกเข้าอกเข้าใจที่มีต่อผู้อื่น การกล้าแสดงออกในลักษณะเข้าอกเข้าใจจึงสมควรที่จะนำมาใช้ ลักษณะของประโยคที่แสดงถึงความรู้สึกดังกล่าว จะประกอบด้วยประโยคที่บอกถึงการรับรู้ สภาพการณ์ หรือความรู้สึกของบุคคลอื่น และตามด้วยประโยคที่ยืนยันถึงสิทธิของผู้พูด

3. การกล้าแสดงออกในลักษณะของการเพิ่มระดับ (Escalating Assertion) ในการแสดงพฤติกรรมการกล้าแสดงออกนั้น ควรจะแสดงออกในลักษณะที่จะก่อให้เกิดความรู้สึกหรืออารมณ์ทางลบให้น้อยที่สุด ในขณะที่เดียวกันก็ให้ได้ผลตามที่ต้องการ แต่ถ้าแสดงออกในลักษณะดังกล่าวแล้ว ยังคงถูกละเมิดสิทธิส่วนบุคคลอยู่ ผู้ถูกละเมิดจึงควรจะทำอย่างเพิ่มระดับความเข้มของพฤติกรรมการกล้าแสดงออกขึ้นไป หรืออาจจะใช้การเน้นความมั่นคงของการพูดของตนเองก็ได้ โดยไม่จำเป็นต้องพึ่งระดับของการกล้าแสดงออก จนอาจจะมีลักษณะใกล้เคียงกับความก้าวร้าว

4. การกล้าแสดงออกในลักษณะการเผชิญหน้า (Confrontive Assertion) เป็นการกล้าแสดงออกที่ใช้เมื่อเห็นว่าคำพูดและการกระทำของบุคคลนั้นไม่ไปด้วยกัน ลักษณะของการกล้าแสดงออกลักษณะนี้จะบอกอย่างเป็นทางการว่าอะไรที่บุคคลได้พูดว่าจะทำ และอะไรที่บุคคลนั้น

ได้กระทำไปจริง ๆ และหลังจากนั้นจะบอกถึงสิ่งที่ต้องการ การแสดงออกนี้จะพูดไปตามความเป็นจริงที่เกิดขึ้น โดยไม่มีการตีความหรือประเมินค่าใด ๆ ทั้งสิ้น

5. การกล้าแสดงออกในลักษณะของการใช้ภาษา ผม/ดิฉัน (I-Language Assertion) ภาษาผม/ดิฉันนี้ มีประโยชน์อย่างมากต่อการแสดงออกถึงความรู้สึกทางลบ ไม่ว่าความรู้สึกนั้นจะเกิดจากการที่ผู้อื่นพยายามจะเข้ามายุ่งเกี่ยวกับความรู้สึกหรือสิทธิส่วนบุคคลของเขา ตลอดจนความรู้สึกทางลบอันเกิดจากการที่ผู้อื่นพยายามขัดเขียนค่านิยมและความคาดหวังของคนให้กับเขา การกล้าแสดงออกในลักษณะของการใช้ภาษา ผม/ดิฉัน เป็นผลงานของ Thomas Gordon ซึ่ง Gordon (1970) เสนอว่าการแสดงออกในลักษณะดังกล่าวควรประกอบไปด้วยประโยค 4 ประโยคด้วยกันคือ

- 5.1 ประโยคที่บอกถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น (ผู้พูดบอกถึงพฤติกรรมของบุคคลอย่างชัดเจน)
- 5.2 ประโยคที่บอกถึงผลที่เกิดขึ้น (ผู้พูดบอกว่าพฤติกรรมของบุคคลมีผลต่อชีวิต หรือความรู้สึกของเขาอย่างไร อย่างเป็นรูปธรรม)
- 5.3 ประโยคที่บอกถึงความรู้สึก (ผู้พูดบอกถึงความรู้สึก)
- 5.4 ประโยคที่บอกถึงสิ่งที่อยากให้เกิดขึ้น (ผู้พูดบอกว่าเขาต้องการอะไร)

จากข้อเสนอดังกล่าวของ Lange and Jakubowski (1976) ได้ให้ประเด็นในการพิจารณา ดังต่อไปนี้ ประการแรก ให้ข้อคิดว่าประโยคที่บอกถึงความรู้สึก น่าจะเป็นประโยคที่ผู้พูดอาจพูดก็ได้ ไม่พูดก็ได้ แม้ว่าจะมีข้อดีตรงที่เป็นการสื่อให้เข้าใจถึงความรู้สึกของผู้พูดต่อสิ่งที่เกิดขึ้น แต่ทว่าการบอกถึงความรู้สึกก็อาจจะไม่เหมาะสมในบางสภาพการณ์ เช่น ในสภาพการณ์ของการดำเนินธุรกิจ เป็นต้น ประการต่อมา ประโยคที่บอกถึงสิ่งที่อยากให้เกิดขึ้นก็น่าจะเป็นประโยคที่ผู้พูดอาจจะพูดหรือไม่พูดก็ได้เช่นกัน เพราะการที่ผู้พูดไม่พูดก็จะเป็นการเปิดโอกาสให้บุคคลที่ฟังอยู่มีโอกาสเสนอความคิดเห็นในการที่จัดการกับสภาพการณ์ต่าง ๆ ได้ตามต้องการ ในขณะเดียวกัน ถ้าพูดออกไปก็จะทำให้ผู้ที่ฟังอยู่รู้ว่าผู้พูดต้องการจะเห็นอะไรเกิดขึ้น นอกจากนี้การนำเสนอประโยคทั้ง 4 เป็นลำดับต่อเนื่องกันนั้น อาจทำให้ผู้พูดรู้สึกไม่สะดวกใจที่จะพูดเพราะความไม่เคยชิน จึงน่าจะสามารถสลับลำดับของประโยคต่าง ๆ ได้ตามความเหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะของการพูดของแต่ละบุคคล

6. การกล้าแสดงออกและการชักจูง (Assertion and Persuasion) บ่อยครั้งที่เราต้องการถามตนเองว่าจะทำอย่างไรที่จะเสนอความคิดเห็นต่าง ๆ ในการประชุมหรือในกลุ่มเพื่อให้เป็นที่ยอมรับ โดยไม่แสดงความก้าวร้าวออกมา ซึ่งวิธีการที่จะเสนอความคิดเห็นในกลุ่มให้ได้ผลนั้น จะต้อง

พิจารณา 2 ปัจจัยหลักนั่นคือ เวลาและลักษณะของประโยคที่พูด ซึ่งแน่นอนการพูดต้องแสดงให้เห็นถึงความจริงใจของผู้พูด

เวลาในการพูดเพื่อเสนอความคิดเห็นนั้นมีความสำคัญ แต่ก่อนที่จะต้องตัดสินใจว่าเมื่อไหร่จึงจะเสนอความคิดเห็นนั้น บุคคลควรตัดสินใจก่อนว่า ควรจะเอาเรื่องใดขึ้นมาเป็นประเด็นที่จะพูด ควรจะเป็นเรื่องที่อยู่ในระดับที่สำคัญ ถ้าตัดสินใจเลือกเรื่องที่ผิดพลาดก็อาจจะจบลงที่การกล้าแสดงออก เพื่อการกล้าแสดงออกเท่านั้น จะไม่เกิดผลอะไรมากกว่านั้น และการเสนอความคิดเห็นในทุก ๆ เรื่องในการประชุมก็อาจจะเกิดผลทางลบได้ นั่นคือ สมาชิกในที่ประชุมอาจจะมองว่าบุคคลที่แสดงความคิดเห็นนั้น ต้องการแสดงออกว่ารู้เรื่องไปทั้งหมด ซึ่งถ้าผู้พูดถูกสมาชิกในที่ประชุมติตราคงกล่าวไปแล้ว การเสนอความคิดเห็นต่าง ๆ ในที่ประชุมก็จะไม่ได้รับการพิจารณาหรือใส่ใจอย่างจริงจัง แม้ว่าข้อเสนอั้นจะมีความสำคัญเพียงใดก็ตาม

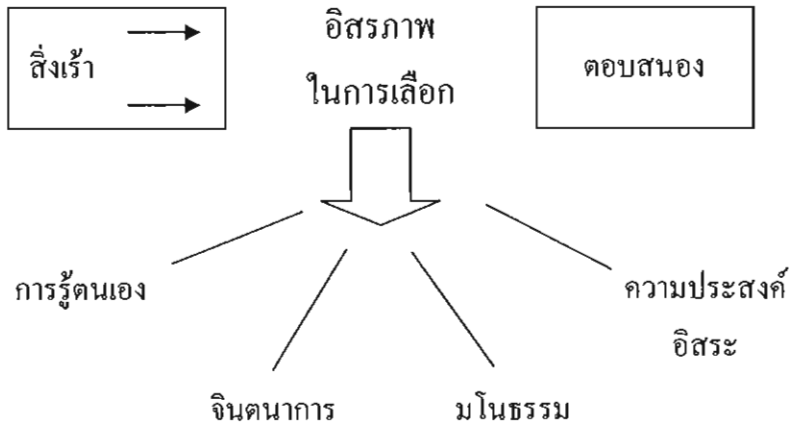
เมื่อสามารถแยกแยะเรื่องที่สำคัญ ๆ ออกได้แล้ว เวลาในการเสนอความคิดเห็นก็สำคัญมากโดยปกติการแสดงความคิดเห็นจะมีประสิทธิภาพอย่างมากเมื่อสมาชิกประมาณ 1 ใน 3 หรือครึ่งหนึ่งได้แสดงความคิดเห็นไปแล้ว ในเวลาขณะนั้นของการประชุม บุคคลจะเริ่มมีการรับรู้ได้ชัดเจนขึ้น เกี่ยวกับความคิดเห็นของกลุ่ม และสามารถจะเสนอความคิดเห็นที่ไกลออกไปจากจุดที่สมาชิกของกลุ่มได้พูดแล้ว และยิ่งกว่านั้นเวลาดังกล่าวยังลดการเสี่ยงที่สมาชิกของการประชุมจะตัดสินใจก่อนที่จะมีโอกาสได้เสนอความคิดเห็นออกไป

2. การมีความคิดสร้างสรรค์ กระตือรือร้น มุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ (Proactive)

บริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด (2552) กล่าวถึง Proactive หมายถึง การมีความคิดสร้างสรรค์ กระตือรือร้น มุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ คิดริเริ่มในสิ่งใหม่ และรับผิดชอบกับสิ่งที่ได้เลือก และตัดสินใจแล้วที่จะทำ “Proactive” เกิดจากคำว่า “Pro” ที่มีความหมายว่า “เพื่อ” บวกกับคำว่า “active” ที่มีความหมายว่า “กระทำ” ดังนั้น Proactive จึงมีความหมายในแง่หนึ่งว่า “จงเริ่มต้นกระทำบางอย่างอยู่เลย”

โควิชัย (2551, หน้า 104) ได้นิยามคำว่าโปรแอกทีฟ ไว้ว่า คำนี้ไม่มีในพจนานุกรมส่วนใหญ่ มีความหมายเกินกว่าการกระทำในเชิงรุก ความหมายแท้จริงในฐานะมนุษย์เรารับผิดชอบต่อชีวิตของเรา พฤติกรรมของเราเป็นผลจากการตัดสินใจของเรา มิใช่เงื่อนไข เรา กดข่มความรู้สึกให้อยู่ใต้อำนาจของคุณลักษณะในใจ เรามีความคิดริเริ่ม และความรับผิดชอบที่จะดำเนินการให้เกิดผล คนโปรแอกทีฟจะตระหนักถึงความรับผิดชอบ ต่อพฤติกรรมของตนที่แสดงออก จะไม่มีการป่ายความผิด ไปยังสภาวะการณ์ เงื่อนไข หรือการวางเงื่อนไข พฤติกรรมของคนโปรแอกทีฟ เป็นผลพวงจากการตัดสินใจเลือกอย่างมีสติ อยู่บนรากฐานของค่านิยมในใจ มิใช่ผลจากเงื่อนไขที่อยู่บนรากฐานของอารมณ์ความรู้สึก

ภาพที่ 2-9 แบบจำลองของภาวะโปรแอกทีฟ



ที่มา : โควิชัย (2551, หน้า 105)

พฤติกรรมของคน โปรแอกทีฟ เป็นผลพวงจากการตัดสินใจเลือกอย่างมีสติ การรู้ตนเอง มีจินตนาการ มีมโนธรรม และความประสงค์อิสระ อยู่บนรากฐานของค่านิยมในใจ มิใช่ผลจากเงื่อนไขที่อยู่บนรากฐานของอารมณ์ความรู้สึก เมื่อพฤติกรรมและทัศนคติไหลออกมาจากกรอบความคิด หากเราใช้การรู้ตนเองสอบถาม เราก็จะเห็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ในแผนที่ในใจ ยกตัวอย่าง ภาษาพูด จะเป็นตัวชี้วัดชัดเจนว่าเราเป็นคน โปรแอกทีฟ หรือไม่

โควิชัย (2551, หน้า 115) กล่าวเปรียบเทียบภาษาคน โปรแอกทีฟ (Proactive) กับคนรีแอกทีฟ (Reactive) ที่ตอบสนองต่อสิ่งเร้าทันทีไว้ดังนี้

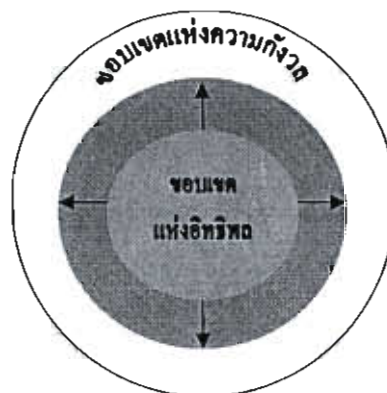
ตารางที่ 2-7 เปรียบเทียบภาษาคนโปรแอกทีฟ (Proactive) กับคนรีแอกทีฟ (Reactive)

ภาษาคนโปรแอกทีฟ	ภาษาคนรีแอกทีฟ
ดูทางเลือกสายอื่นกันใหม่	ไม่มีอะไรที่ฉันจะทำได้
ฉันเลือกวิธีอื่นได้	ฉันเป็นคนอย่างนี้เอง
ฉันควบคุมปัญหาอารมณ์ตนเอง	เขาทำให้ผมโกรธจัด
ฉันเขียนการนำเสนอทรงประสิทธิภาพได้	เขาไม่อนุญาตให้ฉันทำ
ฉันจะเลือกการตอบสนองที่เหมาะสม	ผมจำเป็นต้องทำ
ฉันเลือก	ผมทำไม่ได้
ฉันอยากจะ	ผมจำต้อง
ฉันจะ	ขอเพียงแค่นี้...

ที่มา: โควีย์ (2551, หน้า 115)

มุมมองชั้นเยี่ยมอีกทางที่จะช่วยให้รู้ตัวเองได้ดีขึ้น วัฏระดบโปรแอกทีฟในตัว จะเป็นการพุ่งไปที่บริเวณที่เราทุ่มเทเวลา และพลังงานให้มากที่สุด คนเรามีความกังวลในใจหลากหลาย เมื่อใดที่มองเรื่องราวใน “ขอบเขตแห่งความกังวล” จะเห็นได้ชัดว่าบางเรื่องไม่มีอำนาจควบคุมบังคับ แต่ก็ยังมีหลายเรื่องที่เราแก้ไขเปลี่ยนแปลงได้ อยู่ในวงกลมที่ซ้อนอยู่คือ “ขอบเขตแห่งอิทธิพล”

ภาพที่ 2-10 การมุ่งเน้นแบบโปรแอกทีฟ (พลังงานเชิงบวกขยายขอบเขตแห่งอิทธิพล)



ที่มา: โควีย์ (2551, หน้า 120)

คนโปรแอกทีฟจะพุ่งจ้องไปที่ขอบเขตแห่งอิทธิพล ทุ่มเทไปยังเรื่องราวที่แก้ไขเปลี่ยนแปลงได้ ธรรมชาติของพลังงานเป็นไปในเชิงบวกขยายวงกว้าง ขยายให้ใหญ่ขึ้น ทำให้ขอบเขตแห่งอิทธิพลขยายขนาด

สุรินทร์ รมเกียรติ (2552) ได้กล่าวถึง โปรแอกทีฟไว้ดังนี้คือ

1. การเป็นฝ่ายริเริ่ม เริ่มต้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ไม่ต้องคอยให้มีใครมากำกับ มาสั่ง เขาจะรู้ถึงหน้าที่ ความรับผิดชอบที่เขาจะต้องปฏิบัติ มีความสามารถในการที่จะรับผิดชอบ ดำเนินการสิ่งต่าง ๆ ได้

2. มีอิสระในการเลือกที่จะตอบสนองกับสิ่งเร้าได้อย่างเหมาะสม จัดการหรือแก้ไข สิ่งที่เกิดขึ้นมากกว่าตอบโต้ไปตามอารมณ์เท่านั้น

3. การมีลักษณะ โปรแอกทีฟ จะไม่ถูกรอบงำและจํานนกับปัญหาประเภทหมดอาลัยตายอยาก หรือไปตามกระแสสิ่งเร้า เขาจะมุ่งสนใจในการแก้ปัญหา เขาดูแลสุขภาพความเป็นจริง และรู้ว่าอะไรเป็นสิ่งที่จำเป็น

4. โปรแอกทีฟจะมีลักษณะการเปลี่ยนแปลงซึ่งเกิดจากภายในตัวบุคคลนั้น ไม่ใช่เปลี่ยนแปลงจากองค์ประกอบภายนอก เช่น อยากเปลี่ยนมากกว่าจำเป็นต้องเปลี่ยน ฉะนั้น สิ่งสำคัญไม่อยู่ที่ว่า มี หรือ ไม่มี ซึ่งอยู่ภายนอก สำหรับคน โปรแอกทีฟจะเน้นการที่เป็นหรือมีซึ่งอยู่ภายใน เช่น ฉันสามารถขยันได้มากกว่านี้ ฉันสามารถมีความคิดสร้างสรรค์กว่านี้ เป็นต้น

5. เรียนรู้สิ่งที่ผิดพลาดและนำมาเพื่อแก้ไขและหาวิธีการที่ดีกว่าเดิม ไม่จมอยู่กับความรู้สึกผิดหวัง เสียใจกับความผิดพลาดหรือล้มเหลวที่เกิดขึ้น

6. มีความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะทำสิ่งที่ตกลงใจ ไม่ว่าจะกับตนเองหรือผู้อื่นให้สำเร็จลุล่วงตามที่ตกลงรักษาคำมั่นสัญญาที่ให้ไว้

3. การแสดงออกถึงความเป็นเจ้าของของงานที่ได้รับมอบหมาย (Accountable)

บริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด (2552) กล่าวถึง Accountable ว่าหมายถึงการแสดงออกถึงความเป็นเจ้าของของงานที่ได้รับมอบหมาย ผู้ที่ปรารถนาจะให้สิ่งต่าง ๆ ดีขึ้น และปฏิบัติ เช่นเดียวกับผู้ที่เป็นเจ้าของพึงกระทำเพื่อทำให้สิ่งปรารถนาเป็นจริง ดังคำกล่าวที่ว่า “มองเห็นปัญหา แสดงความเป็นเจ้าของ หาทางแก้ปัญหา และลงมือกระทำ”

มีผู้ให้ความหมายของภาระความรับผิดชอบ หรือ Accountable ไว้ดังนี้

ณัฐจิภา ฌวรรณโณ (2552, หน้า 37) กล่าวว่านักวิชาการตะวันตก อาทิเช่น Gregory (2007) Day and Klien (1987) และ Messey and Pyper (2005) ยอมรับว่าคำว่า Accountability นั้นยากที่จะนิยาม และทำความเข้าใจ เนื่องจากเป็นคำที่มีความหมายใกล้ชิดและสัมพันธ์กับคำว่า

ความรับผิดชอบ (Responsibility) และสามารถตอบคำถามได้ (Answerability) และยอมรับคำตำหนิ (Fault and Blame)

Day and Klien (1987 อ้างถึงในณัฐวิภา วรรณ โฉ, 2552, หน้า 37) กล่าวว่า ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบภารกิจใด นั้นหมายถึงบุคคลผู้นั้นต้องมีภาระหรือสำนึกความรับผิดชอบ (Accountability) ต่อการกระทำนั้นๆ ของตนเอง

Holmes (2552) กล่าวว่า Accountability หมายถึง กลุ่มพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกให้เห็นว่า ได้ยอมรับหน้าที่หนึ่ง ๆ และนำไปปฏิบัติด้วยความพร้อมที่จะรับทั้งผิดและชอบ

ประคินันท์ อุปรมัย (2539, หน้า 501 อ้างถึงใน ตะวัน แวงโสธรณ์, หน้า 12) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความรับผิดชอบนั้นเป็นคุณลักษณะหนึ่งของบุคคล เมื่อผู้ใดมีลักษณะที่เรียกว่า เป็นผู้มีความรับผิดชอบ ผู้นั้นจะปฏิบัติภารกิจที่ตนกระทำให้ลุล่วงไปได้โดยไม่ต้องมีการควบคุมหรือบังคับจากผู้อื่น ภารกิจนี้รวมทั้งภารกิจที่เป็นหน้าที่ควรปฏิบัติด้วยตนเอง

สรุปได้ว่า Accountable คือความรับผิดชอบในงานของคนให้สามารถสำเร็จลุล่วงไปได้ตามเป้าหมาย โดยไม่ต้องมีการควบคุม และสามารถตัดสินใจในการแก้ปัญหาได้

3.2 ลักษณะของบุคคลที่มีความรับผิดชอบ

จूरिटัน นันทยทวิกุล (2538, หน้า 4-5) ได้สรุปลักษณะของผู้มีความรับผิดชอบ ดังนี้

1. เอาใจใส่การทำงานเพื่อผลงานนั้น
2. มีความเพียรพยายาม
3. ใช้ความสามารถเต็มที่
4. กล้าเผชิญต่อความจริง
5. ช่วยเหลืองานส่วนรวมด้วยความเต็มใจ
6. รู้จักหน้าที่ และกระทำตามหน้าที่อย่างดี
7. ไม่ละเมิดสิทธิและหน้าที่ผู้อื่น
8. มีความไวใจได้
9. มีความตรงต่อเวลา
10. เคารพต่อระเบียบกฎเกณฑ์
11. มีความละเอียดรอบคอบ
12. ดูแลรักษาของส่วนรวมเสมือนของตนเอง
13. ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี
14. ชอบปรับปรุงงานในหน้าที่ที่มีต่องานเอง และสังคมให้ดีขึ้น

Holmes (2552) กล่าวถึงคุณลักษณะของบุคคลที่มีความรับผิดชอบ ไว้ดังนี้

ตารางที่ 2-8 คุณลักษณะของบุคคลที่มีความรับผิดชอบ

คุณลักษณะของบุคคลที่มีความรับผิดชอบ	ตัวอย่างทักษะ
<ul style="list-style-type: none"> • รู้จักขอบเขตความรับผิดชอบของท่าน • วางแผนเพื่อปฏิบัติงาน • ถ้าท่านเป็นผู้บังคับบัญชา ท่านต้องออกคำสั่งที่ชัดเจนให้แก่ลูกน้อง • แจ้งให้ผู้บังคับบัญชาทราบเหตุการณ์ที่คาดไม่ถึงอาจเกิดขึ้น ซึ่งอาจทำให้งานไม่สำเร็จตามที่มุ่งหวัง ไม่ว่าจะเป็ในแง่ปริมาณ คุณภาพ เวลา หรือ กำลังคน พร้อมทั้งรับทั้งผิด(เช่น คำติเตียน)และชอบ จากผลงานที่ลูกน้องกระทำ • รักษากำหนดเวลาที่ไว้วางไว้ (ถ้าทำงานเสร็จก่อนเวลาได้ยิ่งดี) 	<ul style="list-style-type: none"> • พูดคุย ปรีกษาหัวหน้าถึงขอบข่ายงานอย่างเฉพาะเจาะจง โดยให้ระบุอย่างชัดเจนว่ามีความคาดหวังจะให้ทำอะไร • ตรวจสอบว่างานที่สั่งมีความชัดเจนและครบถ้วน • สร้างแผนปฏิบัติงานให้แน่ชัดและน่าวางใจ • ชี้แจงแผนการทำงานให้นายและลูกน้องทราบ • ตรวจสอบดูว่าคำสั่งที่ให้ชัดเจนหรือไม่ • เข้าไปหาผู้บังคับบัญชาโดยตรงทันที • หลีกเลี่ยงการบอกกล่าวกะทันหัน • หากมีข้อสงสัยว่าอาจจะมีสิ่งที่ไม่ดีเกิดขึ้น ต้องรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบความเคลื่อนไหว • อย่าโยนกลอง หรือ โทษลูกน้อง

ตารางที่ 2-8 (ต่อ)

คุณลักษณะของบุคคลที่มีความรับผิดชอบ	ตัวอย่างทักษะ
<ul style="list-style-type: none"> • คิดล่วงหน้าและวางแผนการรับผิดชอบในระยะยาว (บุคคลจำเป็นต้องมีAccountability ต่อสิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคตด้วย) • ต้องรักษาคำมั่นสัญญาและรักษาคำพูดในการเข้าสังคมกับผู้อื่น • เป็นผู้ที่มี Accountability ต่อการประชุม 	<ul style="list-style-type: none"> • มีแผนสำรองกันเหตุฉุกเฉินเสมอ • เมื่อ ไร่เมื่อเกิดการผิดพลาด • ตอบรับหรือปฏิเสธการเชื่อเชิญโดยทันที • ไปตามนัดตรงเวลาที่ได้ตกลงกันไว้ไม่ว่าจะไปรับประทานอาหารเย็น ไปตีกอล์ฟ เล่นเทนนิส หรือ ไปซื้อของ • ถ้าในกรณีที่มีเหตุสุดวิสัย ต้องพยายามทำทุกวิถีทางเพื่อแจ้งให้ผู้อื่นทราบล่วงหน้า • เตรียมข้อมูลให้พร้อมก่อนเข้าประชุมทุกครั้ง • เข้าประชุมตรงเวลา (แสดงให้เห็นว่ามี Accountability ต่อผู้ร่วมประชุมท่านอื่น) • นำเสนองานส่วนที่ท่านเตรียมมาในที่ประชุม • เมื่อประชุมเสร็จ ต้องให้คำมั่นว่าจะรับผิดชอบงานในส่วนที่ได้เสนอต่อที่ประชุม

สรุปลักษณะของบุคคลที่มีความรับผิดชอบได้คือบุคคลที่ทำหน้าที่อย่างเต็มที่และเต็มใจ รวมทั้งมองถึงปัญหา แสดงความเป็นเจ้าของ หาทางแก้ปัญหา และลงมือกระทำอย่างละเอียดรอบคอบ ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้

4. การดูแลเอาใจใส่ และห่วงใยผู้อื่น (Care)

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 (2539 อ้างถึงใน พะยอม อยู่สวัสดิ์, 2539, หน้า 27) กล่าวถึง การดูแล ว่าหมายถึง การเอาใจใส่ บำบัดรักษา ปกครอง ในภาษาอังกฤษ การดูแล ใช้คำว่า Care มาจากคำเก่าแก่ของภาษาอังกฤษ คือ Caru และ มาจากคำเก่าแก่ของภาษาเยอรมัน คือ Kara มีความหมายว่าเป็นภาระ ความกังวล ความห่วงใย ความเอาใจใส่อย่างจริงจัง ความหมายตามพจนานุกรมภาษาอังกฤษ Care เป็นคำนาม หมายถึงความเอาใจใส่ ความรับผิดชอบ ความสนใจ

บริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด (2552) หมายถึง การดูแลเอาใจใส่ และห่วงใยผู้อื่น การแสดงออกถึงความห่วงใย และดูแลใส่ใจโดยไม่ขึ้นกับสถานการณ์ใด ๆ เป็นแก่นแท้ของคำว่า “Team Spirit” ซึ่งเป็นพื้นฐานของการมีครอบครัว มิตรภาพ ชุมชน ตลอดจนถึงวัฒนธรรมที่ดี ประสิทธิภาพของทีมจะดีขึ้น เมื่อมีผู้นำที่แสดงออกถึงความห่วงใย และปรารถนาดีต่อกัน

ตามความหมายที่บริษัทฯ กำหนด เป็นการให้นิยามอย่างกว้าง ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของบริษัทฯ ซึ่งเป็นการดูแลเอาใจใส่ซึ่งกันและกันในเพื่อนร่วมงาน ในทุกเรื่อง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องส่วนตัว หรือเรื่องการปฏิบัติงาน จนกลายเป็นบุคลากรที่มีจิตใจช่วยเหลือผู้อื่น รักหมั่น รักคณะ

กล่าวโดยสรุป การดูแล หมายถึง การกระทำที่แสดงออกด้วยความห่วงใย เอื้ออาทร และเอาใจใส่ดูแลบุคคลหนึ่งต่อบุคคลอื่น โดยมีความจริงใจ และมีความรับผิดชอบ

จากทฤษฎีระดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow) ที่ระบุถึงความต้องการของมนุษย์ไว้ 5 ระดับ คือความต้องการด้านร่างกาย ด้านความปลอดภัย ด้านสังคม ด้านจิตใจ และด้านความสำเร็จสูงสุด และพฤติกรรมการดูแลเอาใจใส่ก็นับได้ว่าเป็นหนึ่งในความต้องการพื้นฐานของมนุษย์เช่นกัน ดังนั้นกลุ่มพนักงานที่ทำงานร่วมกัน และความเข้าใจซึ่งกันและกัน ช่วยเหลือดูแลกัน และกันด้วยความเต็มใจ จะเป็นพื้นฐานในการสร้างประสิทธิภาพของการทำงานให้ดีขึ้น

ดังนั้น พฤติกรรมการดูแล จึงนับว่าเป็นพฤติกรรมที่เป็นพลเมืองดีขององค์การ (Organizational Citizenship Behavior) อย่างหนึ่ง ซึ่งเป็นพฤติกรรมซึ่งไม่ได้เกี่ยวข้องกับทางการกับงาน แต่ช่วยสนับสนุนการทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ ให้เกิดประสิทธิผล องค์การที่ประสบความสำเร็จนั้นจำเป็นต้องให้พนักงานมีความสามารถทำงานได้เพิ่มขึ้นจากภาระหน้าที่ปัจจุบัน โดยใช้หลักการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การทำงานเป็นทีม การมีน้ำใจ ตลอดจนการแก้ปัญหาต่าง ๆ ภายในองค์การ ซึ่งเป็นการสร้างจิตสำนึกให้เกิดขึ้นกับพนักงาน (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2550, หน้า 254)

5. การเป็นที่น่าไว้วางใจ น่าเชื่อถือของผู้อื่น (Trust)

Shaw (1997 อ้างถึงใน รุจ เจริญลาภ, 2548, หน้า 11) กล่าวไว้ว่าคำว่า “Trust” มาจากคำว่า “Trost” ในภาษาเยอรมัน หมายถึง “ความสะดวกสบาย” (Get Comforts) ความไว้วางใจ หมายถึง ความเชื่อในบุคคลว่าจะสามารถเป็นที่พึ่งพิงแก่เราในเรื่องหนึ่ง ๆ ได้ หรือความเชื่อว่าบุคคลนั้นจะไม่ทำให้เราผิดหวัง ในเรื่องหนึ่ง ๆ

บริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด (2552) หมายถึง การเป็นที่น่าไว้วางใจ น่าเชื่อถือของผู้อื่น ความรู้สึกปลอดภัยที่บุคคลหนึ่งจะมีปฏิสัมพันธ์ กับบุคคลอื่นหรือความเชื่อถือว่าไว้วางใจที่บุคคลหนึ่งมีให้กับคนอื่น เมื่อความเชื่อใจกันก่อตัวมากขึ้น การสื่อสารระหว่างกันจะเป็นเรื่องง่าย สามารถสื่อสารได้ทันที และมีประสิทธิภาพ

Lewis (1999 อ้างถึงใน รุจ เจริญลาภ, 2548, หน้า 11) กล่าวว่า ความไว้วางซึ่งกันและกัน (Mutual Trust) หมายถึง ความเชื่อร่วมกัน (Shared Belief) ที่ทำให้บุคคล / กลุ่มบุคคลหนึ่งสามารถพึ่งพาบุคคล / กลุ่มบุคคลอีกกลุ่มหนึ่ง โดยมีวัตถุประสงค์มุ่งหมายร่วมกัน และหมายรวมถึงความเต็มใจในการปรับตัวให้เข้ากับอีกฝ่ายหนึ่งเมื่อมีความจำเป็น

Lewicki, McAllister and Bries (1999 อ้างถึงใน รุจ เจริญลาภ, 2548, หน้า 11) กล่าวว่า ความไว้วางใจ หมายถึง ความคาดหวังในแง่บวกเกี่ยวกับการกระทำของฝ่ายหนึ่ง

Reina (1999 อ้างถึงใน รุจ เจริญลาภ, 2548, หน้า 11) ความไว้วางใจ หมายถึง ความสัมพันธ์ของความเชื่อมั่นกันและกันทั้งสองฝ่าย (Mutual Confidence) เรื่องการกระทำ (Performance) การคิดค่อสื่อสารอย่างจริงใจ (Honest Communication) และความสามารถที่คาดหวัง (Expected Competence)

สรุปความไว้วางใจว่า หมายถึง ความเชื่อมั่น ความเชื่อ หรือความคาดหวังในแง่บวกของบุคคล ๆ หนึ่งที่มีต่อบุคคล หรือสิ่งใดสิ่งหนึ่งว่าจะปฏิบัติกับบุคคลนั้นตามที่ได้คาดหวัง หรือเชื่อมั่นไว้ ความไว้วางใจจะเพิ่มขึ้นเมื่อความคาดหวังในแง่บวกได้รับการตอบสนอง หรือเป็นจริง แต่ความไว้วางใจจะลดลง หากความคาดหวังในแง่บวกนั้นไม่ได้รับการตอบสนอง หรือตอบสนองได้ในระดับต่ำกว่าที่คาดหวัง

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความไว้วางใจ

Mayer and Davis (1995 อ้างถึงใน รุจ เจริญลาภ, 2548, หน้า 14) ได้สรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อความไว้วางใจว่า ได้มีผู้ศึกษาวิจัย ค้นคว้ามากมายถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความไว้วางใจ แต่มีปัจจัยหลัก 3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความไว้วางใจ หรืออาจถือได้ว่าเป็นลักษณะของความไว้วางใจ ปัจจัยทั้ง 3 ปัจจัยนี้ ได้แก่

1. ความสามารถ (Ability) หมายถึง ทักษะ ความรู้ และพฤติกรรมของบุคคล ที่แสดงถึงความสามารถในการ โน้มน้าวสิ่งต่าง ๆ หรือผู้อื่น
2. ความรู้สึกที่ดี (Benevolence) หมายถึง ความรู้สึกที่ดี ที่อยากทำสิ่งดี ๆ ให้กับผู้ที่เราไว้วางใจ
3. ความตรงไปตรงมา (Integrity) หมายถึง ความสม่ำเสมอในการปฏิบัติตนด้วยความจริงใจ ตรงไปตรงมา

Gambetta (1988, p. 218) กล่าวว่า ความไว้วางใจ เกิดจากปัจจัย 2 ประการ คือความเชื่อ (Belief) และคำมั่นสัญญา (Commitment)

1. ความเชื่อ ความไว้วางใจเกิดจากความเชื่อของบุคคลว่าบุคคลอีกฝ่ายจะปฏิบัติตามความคาดหวังของบุคคลนั้น ได้อย่างดีในอนาคต
2. คำมั่นสัญญา ความไว้วางใจเกิดจากการบรรลุความคาดหวังของบุคคลหนึ่งที่มีต่อการกระทำของอีกบุคคลหนึ่ง

ความไว้วางใจมีการศึกษาแนวคิดกันอย่างกว้างขวางในเรื่องของความไว้วางใจเอง และที่สำคัญที่สุดในส่วนประกอบของคุณภาพแห่งความสัมพันธ์ ทางปรัชญาและการสื่อสารระหว่างบุคคล ความไว้วางใจเป็นด้านหนึ่งในหลาย ๆ ด้านที่ระบุถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งด้านปรัชญาและการสื่อสาร ความไว้วางใจจะถูกเน้นไปยังความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ระหว่างคู่สมรส เพื่อน ญาติ และอื่น ๆ แนวนี้ ขณะที่ด้านการบริหารธุรกิจ และการสื่อสารระหว่างองค์กร ความไว้วางใจจะถูกเน้นไปยังความสัมพันธ์ระหว่างผู้จัดการด้วยกัน และระหว่างผู้จัดการกับพนักงานทั่วไป

ความสำคัญของความไว้วางใจ

Glaser (1997 อ้างถึงใน รุจ เจริญลาภ, 2548, หน้า 18) ได้กล่าวถึงความสำคัญของความไว้วางใจ ไว้ว่า ความไว้วางใจเป็นองค์ประกอบที่สำคัญมากองค์ประกอบหนึ่งสำหรับองค์กร หากปราศจากความไว้วางใจ องค์กรนั้นก็จะเป็นเหมือนหนึ่งเดียว และความสามัคคี ความคิดสร้างสรรค์จะน้อยลง องค์กรนั้นจะมีกระบวนการตัดสินใจที่ไร้ประสิทธิภาพ อัตราการลาออกของพนักงานจะสูง ข่าวดี การนิเทศ และเสียงซุบซิบต่าง ๆ ภายในองค์กรก็จะมากไปด้วย

ความไว้วางใจไม่ใช่เป็นเพียงแนวคิดที่ธรรมดา หากแต่ความไว้วางใจอาจเป็นเสมือนกำแพงซีเมนต์หนึ่งที่กั้นกลางระหว่างความสัมพันธ์ต่าง ๆ ของบุคคลในองค์กร หรืออาจเป็นปัจจัยขั้นพื้นฐานที่สำคัญที่สุดปัจจัยหนึ่งในการดำเนินธุรกิจ การแสดงภาวะการณืเป็นผู้นำ และการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ภาวะความเป็นผู้นำในองค์กรจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้โดยหากองค์กรนั้นไม่มีความไว้วางใจกันและกันในระดับหนึ่ง นั่นคือ องค์กรนั้นจะไม่สามารถผลักดัน หรือทำให้พนักงานในองค์กรสนับสนุน ค่อยตามการเปลี่ยนแปลงใด ๆ อย่างแท้จริงได้เลย

กูเบิร์ต สุมุทจักร (2549, หน้า 30-31) กล่าวว่าความไว้วางใจ ใช้เวลานานในการสร้าง แต่สลายไปได้ในพริบตา ทั้งนี้เนื่องจากความไว้วางใจเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับ “ความปลอดภัยของคนเอง” ซึ่งเป็นความต้องการพื้นฐานที่สำคัญอย่างมากประการหนึ่งของมนุษย์ การสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นจึงต้องใช้เวลาเป็นธรรมดา การสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นในสมาชิกขององค์กรนั้น ผู้บริหารต้องทำใจว่าเป็นสิ่งที่ต้องทำในระยะยาวหวังผลในระยะยาว และวางแผนอย่างค่อเนื่อง

ตัวอย่างการสร้างความไว้วางใจในองค์กร เช่น บริษัท General Electric มีโครงการ “GE Work-Out” (Work-Out โดยทั่วไปหมายถึงการออกกำลังกาย) ซึ่งมีเป้าหมายสำคัญ 4 ประการ โดยเป้าหมายประการแรกซึ่งถือว่าสำคัญที่สุดคือ “Build Trust” หรือการสร้างความไว้วางใจ ความเชื่อมั่น โดยให้พนักงานของ GE แสดงความคิดเห็นของตนเองที่มีต่อบริษัท ไม่ว่าจะเป็นการเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย โดยผู้บริหารรับฟังและร่วมกันหาทางแก้ไข โดยขั้นตอนนี้ Jack Welch อดีตผู้บริหารสูงสุดของ GE อธิบายว่า “การแสดงความจริงใจของผู้บริหาร” เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด และที่สำคัญ “ผู้บริหารที่มีจริยธรรมเท่านั้น ที่จะสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นได้ในองค์กร”

แนวความคิดของความไว้วางใจ

Shaw (1997 อ้างถึงใน รุจ เจริญลาภ, 2548, หน้า 21) ได้กล่าวถึงขอบเขตที่ทำให้เกิดความไว้วางใจ และการสูญเสียความไว้วางใจ ของแต่ละบุคคลแตกต่างกัน กล่าวคือ บุคคล ทีมงาน หรือองค์กร ล้วนมีขอบเขตในการสร้าง และการถอนความไว้วางใจจากผู้อื่นออกไปแตกต่างกัน ปัจจัยหลัก 3 ประการที่มีผลต่อการกำหนดขอบเขตหรือจุดทางเข้า ทางออกของความไว้วางใจของแต่ละบุคคล ได้แก่

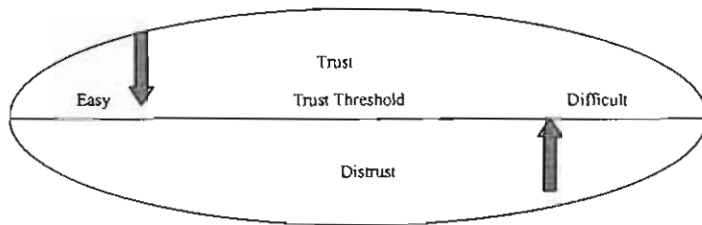
1. สถานการณ์ (The Situation) หากสถานการณ์นั้น ๆ มีความเสี่ยงสูง ขอบเขต จุดทางเข้า ทางออกของความไว้วางใจ (Trust Threshold) ย่อมสูงตามไปด้วย
2. ประสบการณ์ของบุคคลนั้นในเรื่องความไว้วางใจ (Those giving their trust) หากบริษัท ธุรกิจ ทีมงานเคยมีประสบการณ์ในทางที่ไม่ดีที่เกิดจากความไว้วางใจ เช่น การถูกหลอกลวง

หักหลังจากการทำธุรกิจ ก็จะทำให้บริษัท ธุรกิจ ทีมงานนั้น ๆ มีขอบเขต จุดทางเข้า ทางออกของความไว้วางใจสูงตามไปด้วย

3. ประสบการณ์ของผู้อื่นในเรื่องความไว้วางใจ (Those asking to be trusted) หากบริษัทหนึ่งต้องการมาเป็นหุ้นส่วนกับบริษัทเรา หากบริษัทนั้น ๆ เป็นบริษัทที่บริษัทเรารู้จัก มีชื่อเสียงคืออยู่แล้ว ขอบเขต จุดทางเข้า ทางออกของความไว้วางใจ ก็อาจจะต่ำ ในขณะที่หากบริษัทที่มาขอเป็นหุ้นส่วนนั้น เป็นบริษัทที่มีชื่อเสียงไม่ค่อยดีนัก หรือเป็นบริษัทที่บริษัทเราไม่รู้จัก ขอบเขต จุดทางเข้า ทางออกของความไว้วางใจ ย่อมจะสูงตามไปด้วย เป็นต้น

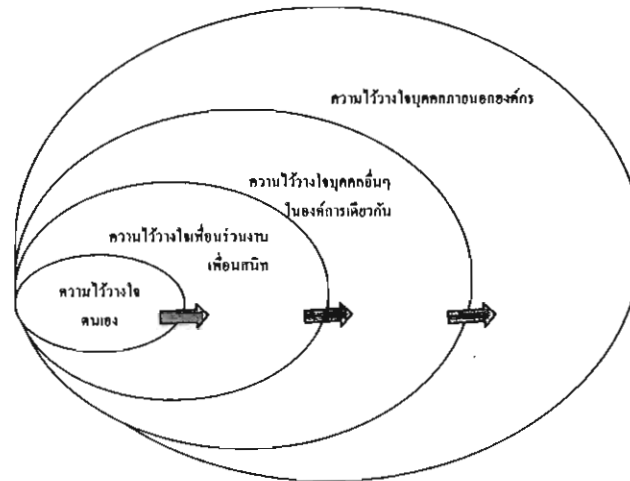
ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า จุดทางเข้า ทางออกของบุคคลหนึ่งในเรื่องความไว้วางใจนั้น มีความแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับปัจจัยทั้ง 3 ของแต่ละบุคคลดังกล่าวข้างต้น บุคคลจะเปลี่ยนความคิดจากการไว้วางใจเป็นไม่ไว้วางใจ ง่ายกว่าการสร้างความไว้วางใจขึ้นมาใหม่เมื่อบุคคลนั้นได้สูญเสียไปครั้งหนึ่งแล้ว ดังภาพประกอบที่ 2-11

ภาพที่ 2-11 การสร้างความไว้วางใจ



ความไว้วางใจ – ขาดต่อการสร้างใหม่เมื่อสูญเสียไป (Trust – Difficult to regain when lost)

ภาพที่ 2-12 ขอบเขต จุดทางเข้า ทางออกของความไว้วางใจ



การขยายขอบเขตของความไว้วางใจ (Radius of Trust) ของบุคคล เริ่มจากความไว้วางใจในตนเอง (Trust of Self) แล้วจึงขยายไปยังเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และหน่วยงานอื่นนอกองค์กร

จากค่านิยมตามการค้นคว้าทางทฤษฎี ตามที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปค่านิยมของค่านิยมทั้ง 5 ด้านตามที่บริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด โรงงานมาบตาพุด จังหวัดระยอง กำหนด และเปรียบเทียบกับค่านิยมที่ได้จากการค้นคว้าเอกสาร หรือทฤษฎี ดังตารางที่ 2-6

ตารางที่ 2-6 สรุปคำนิยามค่านิยมวัฒนธรรมองค์การของบริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด
โรงงานมาบตาพุด จังหวัดระยอง

คำนิยามโดยบริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด โรงงานมาบตาพุด จังหวัดระยอง	คำนิยามจากการค้นคว้าเอกสาร หรือทฤษฎี
<p>1. ความกล้าคิด กล้านำเสนอ ด้วยความเคารพในสิทธิผู้อื่น (Assertive) หมายถึง การกล้าที่จะพูดหรือถ่ายทอดสิ่งที่คิดอยู่ในใจ หรือสามารถโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วยกับความคิดของคน ด้วยวิธีการที่แสดงออกถึงการให้เกียรติ และเคารพในสิทธิของผู้อื่น รู้ว่าตนเองต้องการอะไร และสามารถอธิบายถึงเหตุผลให้กับผู้อื่นทราบอย่างตรงไปตรงมา ด้วยถ้อยคำที่สุภาพ และเข้าใจได้ง่าย คำนึงถึงผลที่จะตามมาจากการแสดงออกอย่างตรงไปตรงมา หรือแบบอ้อม ๆ ก่อนที่จะตัดสินใจกระทำ และสนับสนุนให้ผู้อื่นแสดงออกอย่างตรงไปตรงมากับสิ่งที่เขาคิดอยู่</p>	<p>Smith (1975) กล่าวว่า พฤติกรรมกล้าแสดงออกที่เหมาะสมเป็นความสามารถในการติดต่อกับผู้อื่นตามสิทธิที่ตนมี เป็นสิทธิที่กล้าพูดกล้าแสดงออกในเรื่องต่าง ๆ</p>
<p>2. การมีความคิดสร้างสรรค์ กระตือรือร้น มุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ (Proactive) หมายถึง คิดริเริ่มในสิ่งใหม่ และรับผิดชอบกับสิ่งที่ได้เลือก และตัดสินใจแล้วที่จะทำ “Proactive” เกิดจากคำว่า “Pro” ที่มีความหมายว่า “เพื่อ” บวกกับคำว่า “active” ที่มีความหมายว่า “กระทำ” ดังนั้น Proactive จึงมีความหมายในแง่หนึ่งว่า “จงเริ่มต้นกระทำบางอย่างอย่างอยู่เฉย”</p>	<p>โควิชัย (2551) กล่าวว่าพฤติกรรม Proactive คือมีความคิดริเริ่มและความรับผิดชอบที่จะดำเนินการให้เกิดผล ตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อพฤติกรรมของคนที่แสดงออก จะไม่มีการปாயความผิดไปยังสภาวะการณ์ เงื่อนไขอื่น มีสติ</p>

ตารางที่ 2-6 (ต่อ)

คำนิยามโดยบริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด โรงงานมาบตาพุด จังหวัดระยอง	คำนิยามจากการค้นคว้าเอกสาร หรือทฤษฎี
<p>3. การแสดงออกถึงความเป็นเจ้าของของงานที่ได้รับมอบหมาย (Accountable) หมายถึง ผู้ที่ปรารถนาจะให้สิ่งต่างๆดีขึ้น และปฏิบัติ เช่นเดียวกับผู้ที่เป็นเจ้าของพึงกระทำเพื่อทำให้สิ่งปรารถนาเป็นจริง ดังคำกล่าวที่ว่า “มองเห็นปัญหา แสดงความเป็นเจ้าของ หาทางแก้ปัญหา และลงมือกระทำ”</p>	<p>Holmes (2552) กล่าวว่าพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกให้เห็นว่าได้ยอมรับหน้าที่หนึ่ง และนำไปปฏิบัติด้วย ความพร้อมที่จะรับทั้งผิดและชอบ</p>
<p>4. การดูแลเอาใจใส่ และห่วงใยผู้อื่น (Care) หมายถึง การแสดงออกถึงความห่วงใย และดูแลใส่ใจโดยไม่ขึ้นกับสถานการณ์ใดๆ เป็นแก่นแท้ของคำว่า “Team Spirit” ซึ่งเป็นพื้นฐานของการมีครอบครัว มิตรภาพ ชุมชน ตลอดจนถึงวัฒนธรรมที่ดี ประสิทธิภาพของทีมจะดีขึ้นเมื่อมีผู้นำที่แสดงออกถึงความห่วงใยและปรารถนาดีต่อกัน</p>	<p>พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 กล่าวถึง การดูแล ว่าหมายถึง การเอาใจใส่ บำบัดรักษา ปกครอง ในภาษาอังกฤษ การดูแลใช้คำว่า Care มาจากคำเก่าแก่ของภาษาอังกฤษ คือ Caru และ มาจากคำเก่าแก่ของภาษาเยอรมัน คือ Kara มีความหมายว่าเป็นภาระ ความกังวล ความห่วงใย ความเอาใจใส่อย่างจริงจัง ความหมายตามพจนานุกรมภาษาอังกฤษ Care เป็นคำนาม หมายถึงความเอาใจใส่ ความรับผิดชอบ ความสนใจ</p>
<p>5. การเป็นที่น่าไว้วางใจน่าเชื่อถือของผู้อื่น (Trust) หมายถึง ความรู้สึกปลอดภัยที่บุคคลหนึ่งจะมีปฏิสัมพันธ์ กับบุคคลอื่นหรือ ความเชื่อใจไว้วางใจที่บุคคลหนึ่งมีให้กับคนอื่น เมื่อความเชื่อใจกันก่อตัวมากขึ้น การสื่อสารระหว่างกันจะเป็นเรื่องง่าย สามารถสื่อสารได้ทันที และมีประสิทธิภาพ</p>	<p>Mayer and Davis (1995) สรุปปัจจัยที่ส่งต่อความไว้วางใจได้แก่ 1. ความสามารถ (Ability) 2. ความรู้สึกที่ดี (Benevolence) 3. ความตรงไปตรงมา (Integrity)</p>

การวิเคราะห์องค์ประกอบ

การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) หรือเรียกอีกอย่างว่า การวิเคราะห์ปัจจัย การวิเคราะห์องค์ประกอบเป็นเทคนิคทางสถิติที่ใช้ในการลดปริมาณข้อมูลให้น้อยลง เพื่อให้เข้าใจต่อความเข้าใจและทำให้ทราบถึงโครงสร้างและแบบแผน กล่าวคือเมื่อผู้วิจัยมีจำนวนตัวแปรหลายตัว และมีความไม่สะดวกในการที่จะใช้ตัวแปรดังกล่าวมาวิเคราะห์ เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบจะลดจำนวนตัวแปรเหล่านั้นให้เหลือน้อยลง และสามารถเลือกเอาเฉพาะบางตัวแปรไปอธิบายหรือพยากรณ์สิ่งต่าง ๆ ได้ และเมื่อจำนวนตัวแปรน้อยลงก็ทำให้ง่ายต่อการเข้าใจ และทุ่มแรงงานไปได้มาก (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542)

วัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์องค์ประกอบ

กัลยา วานิชย์บัญชา (2550, หน้า 216) กล่าวว่าวัตถุประสงค์ของเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบแบ่งเป็น 3 วัตถุประสงค์ใหญ่ ๆ ดังนี้คือ

1. เพื่อศึกษาโครงสร้างความสัมพันธ์ของกลุ่มตัวแปรซึ่งมีเป็นจำนวนมาก ทำให้ทราบว่าตัวแปรบางตัวมีความร่วมกันหรือสัมพันธ์กันมาก หรือตัวแปรใดบ้างที่ไม่มีความสัมพันธ์กัน
2. เพื่อลดจำนวนตัวแปรด้วยการสร้างปัจจัยขึ้นเพื่อเป็นตัวแทนของตัวแปรหลายๆตัว ด้วยการศึกษาค้นหาความสัมพันธ์ของตัวแปรจากวัตถุประสงค์ในข้อที่ 1
3. เพื่อตรวจสอบหรือยืนยันความถูกต้องของโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรว่าเป็นไปตามที่ผู้ศึกษาคาดไว้หรือไม่

ประเภทของเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบ

กัลยา วานิชย์บัญชา (2550, หน้า 215-216) กล่าวว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบเป็นวิธีการทางสถิติที่ใช้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ชุดหนึ่งว่าเกิดจากตัวแปรแฝง หรือคุณลักษณะแฝงที่เป็นองค์ประกอบร่วมอย่างไร ซึ่งการวิเคราะห์องค์ประกอบทำได้ 2 แบบ คือ

1. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA)

การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจจะใช้ในกรณีผู้ศึกษาที่ไม่มีความรู้ หรือมีความรู้น้อยมากเกี่ยวกับโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปร จึงควรใช้การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจเพื่อศึกษาโครงสร้างของตัวแปร และลดจำนวนตัวแปร

2. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA)

การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันจะใช้ในกรณีที่ผู้ศึกษาทราบโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปร หรือคาดว่าโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรเป็นรูปแบบใด หรือคาดว่าตัวแปรใดบ้างที่มีความสัมพันธ์กันมาก และควรอยู่ในปัจจัยเดียวกัน หรือคาดว่าไม่มีตัวแปรใดบ้างที่ไม่มี

ความสัมพันธ์กัน และควรอยู่ต่างปัจจัยกัน หรือกล่าวได้ว่า ผู้ศึกษาทราบโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรหรือคาดไว้ว่าโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรเป็นอย่างไร และจะใช้เทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันมาตรวจสอบหรือยืนยันความสัมพันธ์ว่าเป็นอย่างที่คาดไว้หรือไม่

ประโยชน์ของเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบ

กัลยา วานิชย์บัญชา (2550, หน้า 217) กล่าวถึงประโยชน์ของเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบว่ามีดังนี้ คือ

1. ลดจำนวนตัวแปร โดยการรวมตัวแปรหลายๆตัวให้อยู่ในปัจจัยเดียวกัน โดยถือว่าปัจจัยใหม่ที่สร้างขึ้นเป็นตัวแปรใหม่ ที่สามารถหาค่าของปัจจัยที่สร้างขึ้นได้ เรียกว่า Factor Score จึงสามารถนำปัจจัยดังกล่าวไปเป็นตัวแปรสำหรับการวิเคราะห์ทางสถิติต่อไป เช่น การวิเคราะห์ความถดถอย และสหสัมพันธ์ (Regression and Correlation Analysis) การวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) การทดสอบสมมติฐาน t-Test Z-test การวิเคราะห์จำแนกกลุ่ม (Discriminant Analysis) เป็นต้น

2. ใช้ในการแก้ปัญหาค่าที่ตัวแปรอิสระของเทคนิคการวิเคราะห์ถดถอยมีความสัมพันธ์กัน (Multicollinearity) วิธีการอย่างหนึ่งในการแก้ปัญหา คือการรวมตัวแปรอิสระที่มีความสัมพันธ์กันไว้ด้วยกัน โดยการสร้างเป็นตัวแปรใหม่ หรือเรียกว่าปัจจัย โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบ แล้วนำปัจจัยดังกล่าวไปเป็นตัวแปรอิสระในการวิเคราะห์ความถดถอยต่อไป เนื่องจากปัจจัยดังกล่าวจะไม่มีความสัมพันธ์กัน จึงเป็นการแก้ปัญหาค่าที่ตัวแปรอิสระของเทคนิคการวิเคราะห์ถดถอยมีความสัมพันธ์กัน

3. ทำให้เห็น โครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ศึกษา เนื่องจากเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบ จะหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation) ของตัวแปรที่ละคู่แล้วรวมตัวแปรที่สัมพันธ์กันมากไว้ในปัจจัยเดียวกัน จึงสามารถวิเคราะห์ถึงโครงสร้างที่แสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ ที่อยู่ในปัจจัยเดียวกัน

4. ทำให้สามารถอธิบายความหมายของแต่ละปัจจัยได้ ตามความหมายของตัวแปรต่าง ๆ ที่อยู่ในปัจจัยนั้น ทำให้สามารถนำไปใช้ในการวางแผนได้

ข้อดกลงเบื้องต้น ในการวิเคราะห์องค์ประกอบ

ในการวิเคราะห์องค์ประกอบนั้น มีข้อดกลงเบื้องต้นดังนี้ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2550)

1. ตัวแปรที่คัดเลือกเข้าองค์ประกอบต้องเป็นตัวแปรเชิงปริมาณ กรณีที่มีตัวแปรเชิงกลุ่มผสมอยู่ด้วยจะต้องทำการเปลี่ยนตัวแปรตัวแปรเชิงกลุ่มให้อยู่ในรูปตัวแปรหุ่น (Dummy variable) เสียก่อน ทั้งนี้เนื่องจากการวิเคราะห์องค์ประกอบนั้นตัวแปรที่คัดเลือกเข้ามารวิเคราะห์ควรมีความสัมพันธ์กันระหว่างตัวแปรระดับสูง ($r = 0.30-0.70$)

2. ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ และตัวแปรต้องอยู่ในรูปเชิงเส้น (Linear) เท่านั้น
 3. จำนวนตัวแปรที่คัดเลือกเข้ามาวิเคราะห์องค์ประกอบควรมีจำนวนมากกว่า 30 ตัวแปร
 4. จำนวนขนาดตัวอย่างในการวิเคราะห์ข้อมูล ควรมีขนาดใหญ่และมากกว่าจำนวนตัวแปร ซึ่งมักมีคำถามว่ามากกว่าเท่าไร ได้มีผู้เสนอแนวคิดไว้หลากหลาย ทั้ง 10 เท่าของจำนวนตัวแปร, 20 เท่าของตัวแปร หรือ จำนวนตัวอย่าง 3 รายต่อ 1 ตัวแปร อย่างไรก็ตาม แนวคิดจำนวนตัวอย่างในการวิเคราะห์องค์ประกอบนั้น ไม่จำเป็นจะต้องใช้จำนวนตัวอย่างในขนาดใหญ่เสมอไป หากการวิเคราะห์องค์ประกอบนั้น สามารถทำการแยกองค์ประกอบออกจากกันได้และมีความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในระดับสูงแล้ว จำนวนตัวอย่างที่น้อยกว่า 300 รายก็ถือได้ว่าเพียงพอสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบได้เช่นกัน

5. สำหรับงานวิจัยที่การวิเคราะห์นั้นใช้เทคนิควิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principal component analysis: PCA) ตัวแปรแต่ละตัวหรือข้อมูลไม่จำเป็นต้องมีการแจกแจงแบบปกติ แต่ถ้าตัวแปรบางตัวนั้นมีการแจกแจงค่อนข้างเบ้มาก และมีค่าต่ำสุดและค่าสูงสุดผิดปกติ (Outlier) ค่าผลลัพธ์ที่ได้นั้นอาจจะไม่ถูกต้องได้

สำหรับงานวิจัยนี้ผู้วิจัยขอเสนอเฉพาะเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ซึ่งใช้สำหรับงานวิจัยครั้งนี้

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA)

วัตถุประสงค์สำคัญของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ คือการวิเคราะห์เพื่อสำรวจและระบุองค์ประกอบร่วมที่สามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรได้ ผลที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบ ทำให้ลดจำนวนตัวแปรสังเกตได้ในการวิเคราะห์ต่อไป โดยการสร้างตัวแปรใหม่ในรูปขององค์ประกอบร่วม

ขั้นตอนการวิเคราะห์องค์ประกอบ

นงลักษณ์ วิรัชชัย (2542, หน้า 128) กล่าวถึงขั้นตอนการดำเนินการวิเคราะห์องค์ประกอบ ดังนี้

1. การเตรียมเมทริกซ์สหสัมพันธ์

นงลักษณ์ วิรัชชัย (2542 อ้างอิงจาก Norusis, 1998, p. B-44) กล่าวว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์ที่เตรียมไว้เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบนั้น ควรจะมีค่าสหสัมพันธ์แตกต่างจากศูนย์ ถ้าตัวแปรไม่มีความสัมพันธ์กันแสดงว่าไม่มีองค์ประกอบร่วม และไม่มีประโยชน์ที่จะนำเมทริกซ์สหสัมพันธ์นั้นไปวิเคราะห์ ในโปรแกรม SPSS จึงจัดให้มีการทดสอบสมมติฐานว่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์นั้นเป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) หรือไม่ โดยใช้ Barlett's Test of Sphericity ซึ่งเป็นการทดสอบค่าโคสแควร์ ของดีเทอร์มิแนนต์ (Determinant) ของเมทริกซ์สหสัมพันธ์

การทดสอบเมตริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) ด้วยค่าสถิติ Bartlett's test of Sphericity ซึ่งสถิตินี้จะมีการแจกแจงโดยประมาณแบบไคสแควร์ (Chi-Square) เพื่อทดสอบความเหมาะสมของรูปแบบองค์ประกอบ (Goodness of Fit of the Factor) การตรวจสอบด้วยวิธีนี้ผู้วิจัยจะต้องตั้งสมมติฐานทางสถิติก่อนว่า

H_0 : ตัวแปรต่าง ๆ ไม่มีความสัมพันธ์กัน

H_1 : ตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กัน

การพิจารณาผลการวิเคราะห์จะดูค่านัยสำคัญ (Significance) ที่ได้ว่ามีค่าเท่าไร หากผลการวิเคราะห์ที่ได้พบว่ามีน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า ตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งสามารถจะใช้เทคนิควิเคราะห์องค์ประกอบต่อไปได้ ตรงกันข้ามหากพบว่าค่านัยสำคัญที่ได้มีค่าน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า ตัวแปรต่าง ๆ นั้น ไม่มีความสัมพันธ์กัน หรือมีความเป็นเมตริกซ์เอกลักษณ์ซึ่งไม่เหมาะสมในการวิเคราะห์ด้วยเทคนิควิเคราะห์องค์ประกอบต่อไป

นงลักษณ์ วิรัชชัย (2542, หน้า 129) กล่าวว่า นอกจากนี้โปรแกรม SPSS ยังมีการทดสอบโดยคำนวณค่าสถิติ เรียกว่า คำนีไกเซอร์-ไมเยอร์-ออลกิน (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) ซึ่งเป็นดัชนีบอกความแตกต่างระหว่างเมตริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ กับเมตริกซ์สหสัมพันธ์ แอนติอิมเมจหรือ ปฏิภาพ (Anti-image Correlation Matrix) ซึ่งเป็นเมตริกซ์ของสหสัมพันธ์พาร์เชียลระหว่างตัวแปรแต่ละคู่ เมื่อขจัดตัวแปรอื่น ๆ ออกไปแล้ว ค่าดัชนีไกเซอร์-ไมเยอร์-ออลกิน ควรมีค่าเข้าใกล้หนึ่ง ถ้ามีค่าน้อย แสดงว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรมีน้อย และไม่เหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบ

ค่าไกเซอร์ เมเยอร์ ออลกิน (The Kaiser-Mayer-Olkin) หรือเรียกย่อ ๆ ว่า KMO ค่าสถิติค่านี้เป็นดัชนีเปรียบเทียบขนาดของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่สังเกตได้ และขนาดสหสัมพันธ์พาร์เชียล (Partial Correlation) ระหว่างตัวแปรแต่ละคู่ เมื่อขจัดความแปรปรวนของตัวแปรอื่น ๆ ออกไปแล้วว่ามีความเหมาะสมในการวิเคราะห์องค์ประกอบหรือไม่ ซึ่งมีการแบ่งระดับการแปลค่า KMO ที่ได้ดังนี้

KMO มากกว่า .90	แปลว่า ข้อมูลมีความเหมาะสมในระดับดีมาก
KMO เท่ากับ .80-.89	แปลว่า ข้อมูลมีความเหมาะสมในระดับดี
KMO เท่ากับ .70-.79	แปลว่า ข้อมูลมีความเหมาะสมในระดับปานกลาง
KMO เท่ากับ .60-.69	แปลว่า ข้อมูลมีความเหมาะสมในระดับน้อย
KMO เท่ากับ .50-.59	แปลว่า ข้อมูลมีความเหมาะสมในระดับน้อยมาก
KMO น้อยกว่า .50	แปลว่า ข้อมูลไม่เหมาะสมและไม่สามารถยอมรับได้

ค่าการร่วมกันของตัวแปร (Community) เป็นค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Multiple Correlation) ระหว่างตัวแปรกับองค์ประกอบที่สกัดได้ หรือกล่าวได้อีกว่าเป็นดัชนีที่ชี้บ่งความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงระหว่างตัวแปรและตัวแปรอื่น ๆ มีพิสัยอยู่ระหว่าง 0-1 ค่า 0 คือค่าที่แสดงว่าองค์ประกอบร่วมไม่สามารถอธิบายความผันแปรของตัวแปรได้ ในทางตรงกันข้าม หากค่าที่ได้มีค่าเท่ากับ 1 แสดงว่าองค์ประกอบร่วมไม่สามารถอธิบายความผันแปรของตัวแปรได้ทั้งหมด ทั้งนี้ค่าที่สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบต่อได้คือ ค่าที่มากกว่า 0.2 หากพบว่าตัวแปรใดที่มีค่าน้อยกว่าที่กำหนดให้ขจัดออกไปจากการวิเคราะห์ก่อน

2. การสกัดองค์ประกอบขั้นต้น (Extraction of the Initial Factors)

เป้าหมายของการสกัดองค์ประกอบขั้นต้นในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ คือการแยกองค์ประกอบร่วมให้มีค่าน้อยที่สุด ที่สามารถนำค่าน้ำหนักองค์ประกอบไปคำนวณค่าเมตริกซ์สหสัมพันธ์ได้ค่าใกล้เคียงกับเมตริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้อันเป็นข้อมูลเชิงประจักษ์

กัลยา วานิชย์บัญชา (2546, หน้า 8-9, 14-15) กล่าวถึงวิธีการสกัดปัจจัย แบ่งออกเป็น 2 วิธีใหญ่ ดังนี้

1. Principal Component Analysis (PCA) ซึ่งเป็นวิธีที่ได้รับความนิยมมากที่สุด เป็นเทคนิคที่มีวัตถุประสงค์ที่จะนำรายละเอียดของตัวแปรที่มีจำนวนตัวแปรมาก ๆ มาไว้ในปัจจัยที่มีเพียงไม่กี่ปัจจัย โดยจะพิจารณาจากรายละเอียดทั้งหมดจากแต่ละตัวแปร วิธีนี้จะมีการใช้ค่าทแยงมุมของเมตริกซ์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่อยู่ในแนวทแยงทุกตัวให้มีค่าเท่ากับ 1 เป็นฐานการคำนวณความร่วมกัน (Communality) โดยจะสร้างความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างตัวแปร (A Linear Combination) ของตัวแปร โดยที่องค์ประกอบที่ 1 จะสร้างความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างตัวแปรแรกก่อน และสามารถดึงรายละเอียดของข้อมูล (Information) จากตัวแปรทั้งหมดได้มากที่สุดก่อนองค์ประกอบอื่น ๆ หรือกล่าวได้ว่ามีความผันแปรสูงสุด จากนั้นองค์ประกอบที่ 2 จะทำวิธีเดียวกับองค์ประกอบที่ 1 เพียงแต่การดึงข้อมูลจากตัวแปรนั้นจะไม่ได้ดึงมาจากตัวแปรทั้งหมด แต่ดึงจากรายละเอียดที่เหลือคงค้างจากที่องค์ประกอบที่ 1 ไม่สามารถดึงมาได้แล้ว นอกจากนี้ องค์ประกอบที่ 2 จะตั้งฉากกับองค์ประกอบที่ 1 และไม่มีความสัมพันธ์กัน องค์ประกอบที่ 3 ก็จะทำวิธีเดียวกัน โดยจะดึงข้อมูลที่เหลือจากองค์ประกอบที่ 2 แล้ว

2. Common Factor Analysis (CFA) เป็นเทคนิคที่มีวัตถุประสงค์เหมือนเทคนิค PCA คือจะสร้างองค์ประกอบ เพื่อลดจำนวนตัวแปร แต่หลักเกณฑ์ของ CFA จะพยายามทำให้ค่าความแปรปรวนเฉพาะส่วนขององค์ประกอบร่วมกัน (Common Factor) มากที่สุด โดยไม่พิจารณาถึงค่าองค์ประกอบพิเศษ (Unique Factor) วิธีนี้มีได้กำหนดค่าความร่วมกันให้ตายตัวเท่ากับ 1 แต่หาจาก

การประมาณ โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณกำลังสองของตัวแปรนั้นกับตัวแปรทุกตัวเป็นค่าประมาณของความร่วมกันเป็นครั้งแรก จากนั้นจึงจะคำนวณหาหรือสกัดองค์ประกอบออก แล้วทำการประมาณค่าความร่วมกันใหม่ นำค่าที่ได้ไปแทนค่าเดิม จนกระทั่งความแตกต่างระหว่างค่าร่วมกันที่ประมาณได้ในครั้งหลัง ๆ แตกต่างจากค่าที่คำนวณได้ในครั้งก่อนน้อยลง จนกระทั่งเรียกได้ว่าน้อยมากจนแทบไม่แตกต่าง ซึ่งเทคนิค CFA มีเทคนิคย่อย ดังนี้

1. วิธีกำลังสองน้อยที่สุด ไม่ปรับน้ำหนัก (Unweighted Least Squares) เป็นเทคนิคที่มีวัตถุประสงค์เพื่อสกัดปัจจัย โดยจะต้องกำหนดจำนวนปัจจัยไว้แน่นอนก่อน แล้วหาเมตริกซ์องค์ประกอบตามแบบ (Factor Pattern Matrix) ที่ทำให้ผลบวกกำลังสองของระยะห่างระหว่างเมตริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่คำนวณได้จากข้อมูล กับเมตริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่สร้างขึ้นใหม่ให้มีค่าน้อยที่สุด

2. วิธีกำลังสองน้อยที่สุดทั่วไป (Generalized Least Squares) มีลักษณะเหมือนวิธีกำลังสองน้อยที่สุด ไม่ปรับน้ำหนัก แต่จะมีการถ่วงน้ำหนักค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ด้วยค่าผกผันพิเศษของตัวแปรนั้น นั่นคือจะให้น้ำหนักแก่ตัวแปรที่มีค่าพิเศษสูง น้อยกว่าตัวแปรที่มีค่าพิเศษต่ำ

3. วิธีความเป็นไปได้สูงสุด (Maximum Likelihood Method) วิธีนี้จะสกัดปัจจัยโดยการประมาณค่าพารามิเตอร์ที่ทำให้ เมตริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่คำนวณได้ มีค่าใกล้เคียงกับเมตริกซ์ที่ได้จากข้อมูล โดยมีเงื่อนไขว่า ข้อมูลตัวอย่างนั้น (ตัวแปร) ต้องมีการแจกแจงแบบหลายตัวแปรเนวมูมจาก

4. วิธีแอลฟา (Alpha Factoring) เป็นวิธีที่มีข้อสมมติว่าตัวแปรที่นำมาวิเคราะห์เป็นตัวอย่างที่สุ่มมาจากประชากรของตัวแปร จึงเป็นการทดสอบหรืออ้างอิงปัจจัยร่วมของประชากร โดยใช้ข้อมูลตัวอย่าง

5. วิถีเงา (Image Analysis)

1.3 วิธีการหมุนแกนองค์ประกอบ (Method of Rotation)

กัลยา วานิชย์บัญชา (2546, หน้า 9-10, 16) กล่าวถึงการหมุนแกนปัจจัย (Factor Rotation) ว่ากรณีที่ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมีค่ากลาง ๆ ทำให้ไม่สามารถจัดตัวแปรว่าควรอยู่ในองค์ประกอบใดได้นั้น จะต้องทำการหมุนแกน ดังนั้น วัตถุประสงค์ของการหมุนแกนปัจจัย คือ เพื่อให้ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปร มีค่ามากขึ้น หรือลดลงจนกระทั่งทำให้ทราบว่าตัวแปรนั้นควรอยู่ในองค์ประกอบใด หรือไม่ควรอยู่ในองค์ประกอบใด

วิธีหมุนแกนปัจจัยมี 2 วิธีใหญ่ ๆ คือ

1. การหมุนแกนแบบมุมฉาก (Orthogonal Rotation) เป็นการหมุนแกนปัจจัยไปแล้ว ยังคงทำให้องค์ประกอบตั้งฉากกัน หรือเป็นอิสระกัน แต่ทำให้ค่าน้ำหนักองค์ประกอบเพิ่มขึ้นหรือลดลง โดยมีวิธีย่อยหลายวิธี ดังนี้

1.1 วิธีแวนิแมกซ์ (Varimax) เป็นวิธีที่ทำให้ผลรวมของความแปรปรวนของน้ำหนักขององค์ประกอบระหว่างองค์ประกอบมีค่าสูงสุด ทำให้แต่ละองค์ประกอบแยกออกจากกันได้อย่างชัดเจน โดยพยายามให้ตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด หรือต่ำสุดในแต่ละองค์ประกอบ เป็นเทคนิคที่ทำให้มีจำนวนตัวแปรที่น้อยที่สุด มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากในแต่ละปัจจัย จึงเป็นวิธีที่นิยมใช้มากที่สุด

1.2 วิธีควอดิแมกซ์ (Quartimax) เป็นวิธีที่พยายามให้มีตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงบนองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่ง และมีค่าต่ำบนองค์ประกอบอื่น ๆ ทำให้เห็นเด่นชัดถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกับองค์ประกอบ แต่โครงสร้างอาจจะไม่ราบเรียบเหมือนวิธีแรก กล่าวคือ เป็นวิธีการหมุนแกนปัจจัย โดยจะพยายามทำให้มีจำนวนปัจจัยน้อยที่สุด ในการอธิบายตัวแปรแต่ละตัว

1.3 วิธีอีควิแมกซ์ (Equamax) เป็นเทคนิคที่ใช้เกณฑ์ทั้ง แวนิแมกซ์ และ ควอดิแมกซ์ พยายามหาโครงสร้างอย่างง่ายของตัวแปรและองค์ประกอบ แต่วิธีนี้ยังไม่เป็นที่นิยม

2. การหมุนแกนแบบมุมแหลม (Oblique Rotation) คือการหมุนที่ทำให้แกนองค์ประกอบไม่เป็นอิสระจากกัน หรือทำมุมน้อยกว่า 90 องศาต่อกันตลอดเวลาที่ทำการหมุน การหมุนแบบนี้ยินยอมให้แกนของแต่ละองค์ประกอบมีความสัมพันธ์ต่อกันได้ มีเป้าหมายที่แกนองค์ประกอบคล้ายกับวิธีการหมุนแกนองค์ประกอบแบบมุมฉาก การหมุนแกนแบบนี้เป็นการหมุนแกนปัจจัยไปในลักษณะที่องค์ประกอบไม่ตั้งฉาก หรือ องค์ประกอบไม่เป็นอิสระกัน แต่ทำให้ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากขึ้น หรือลดลง สิ่งที่ต้องพึงระวังอย่างมากคือ กลุ่มตัวอย่างจะต้องไม่มีขนาดเล็เกินไป เพราะจะทำให้มีข้อจำกัดในด้านตรง และการสรุปอ้างอิง

1.4 การเลือกค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading)

ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) เป็นค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เนื่องจากตัวแปร X 's ได้ถูกกำหนดมาตรฐานเป็นค่า Z ทำให้อ่านค่าน้ำหนักองค์ประกอบมีค่าระหว่าง -1 ถึง +1 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบจะใช้ในการจัดกลุ่มตัวแปรว่าควรอยู่ในองค์ประกอบใด จะใช้เกณฑ์มากกว่า 0.30 เนื่องจากมีกลุ่มตัวอย่างจำนวนมาก

1.5 การตั้งชื่อองค์ประกอบที่วิเคราะห์ได้

การตั้งชื่อองค์ประกอบที่วิเคราะห์ได้ มีกฎในการตั้งชื่อดังนี้

1. ชื่อองค์ประกอบควรจะสั้น อาจตั้งชื่อเพียง 1-2 คำ
2. ชื่อขององค์ประกอบควรจะมี ความหมายสอดคล้องกับ โครงสร้างขององค์ประกอบ

โดยพิจารณาความคล้ายคลึงกันระหว่างตัวแปรที่อยู่ในองค์ประกอบ ถ้าผู้วิจัยค้นคว้ามาตาม โครงสร้างของทฤษฎี ผู้วิจัยอาจจะต้องการใช้ชื่อองค์ประกอบตามทฤษฎีที่ได้ค้นคว้ามา หรือผู้วิจัย อาจตั้งชื่อใหม่ที่สอดคล้องกับแนวความคิดของผู้วิจัยเอง

สรุปขั้นตอนการวิเคราะห์องค์ประกอบได้ดังนี้คือ

1. การสร้างเมตริกซ์สหสัมพันธ์
2. การสกัดองค์ประกอบ
3. การหมุนแกนองค์ประกอบ
4. การเลือกค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
5. การตั้งชื่อองค์ประกอบที่วิเคราะห์ได้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชนกพรรณ ดิลกโกมล (2546, บทคัดย่อ) ศึกษาวัฒนธรรมองค์การกับองค์การแห่ง การเรียนรู้ของบริษัทในบริษัท เบ็ทเทอร์ฟาร์ม จำกัด” ผลการศึกษาพบว่า บริษัท เบ็ทเทอร์ฟาร์ม จำกัด มีลักษณะวัฒนธรรมองค์การในภาพรวมและด้านต่าง ๆ ทั้ง 3 รูปแบบ ได้แก่

1. ด้านความสามารถในการปรับตัว
2. ด้านการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในการปฏิบัติพันธกิจ และ
3. ด้านความสอดคล้องต้องกัน อยู่ในระดับปานกลาง

นิธิ สุทธิบุหงา (2541) ศึกษาการวิเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การในระบบ ราชการพลเรือนไทย และเปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การจาก องค์ประกอบที่ค้นพบ โดยจำแนกตามสำนักงานปลัดกระทรวง เพศ ระดับการศึกษา และระดับ การศึกษา และระดับตำแหน่งของข้าราชการ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเป็นข้าราชการพลเรือน สามัญที่ปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงาน ปลัดกระทรวงในส่วนกลาง จำนวน 14 แห่ง จำนวนข้าราชการ 900 คน ใช้สถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ด้วยวิธีการวิเคราะห์เงา (Image Analysis) และหมุนแกนแบบออร์ทोगอนอล (Orthogonal) ด้วยวิธีแวนิแมกซ์ (Varimax) การทดสอบ ค่าที (t-Test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-Way Analysis of Variance) และ การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD (Least Significant-Different)

ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์การในระบบราชการพลเรือนไทยมีทั้งหมด 9 องค์ประกอบ ได้แก่ 1. การคำนึงถึงผลงาน 2. ความเป็นปัจเจกนิยมและกลุ่มนิยม 3. การคำนึงถึงคุณธรรม 4. หน่วยงานให้บริการ 5. ความโน้มเอียงเป็นประชาธิปไตย 6. ความภูมิใจในอาชีพ 7. การมีวินัยในเรื่องเวลา 8. การคำนึงถึงผู้รับบริการ และ 9. การคำนึงถึงความสำเร็จ โดยมีค่าความแปรปรวนสะสมร้อยละ 57.9 และเมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การพบว่าข้าราชการที่ปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานปลัดกระทรวงต่างกันมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การต่างกัน 8 องค์ประกอบ ยกเว้นองค์ประกอบความภูมิใจในอาชีพ ข้าราชการชาย และข้าราชการหญิงมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การไม่แตกต่างกันทั้ง 9 องค์ประกอบ ข้าราชการที่มีระดับการศึกษาและระดับตำแหน่งต่างกันมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การแตกต่างกัน 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ความเป็นปัจเจกนิยมและกลุ่มนิยม การคำนึงถึงคุณธรรม ความโน้มเอียงเป็นประชาธิปไตย ความภูมิใจในอาชีพ และการมีวินัยในเรื่องเวลา

ประจักษ์ ชนานัยพฤษ (2551, บทคัดย่อ) ศึกษาการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ และ ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัท โจตัน พาวเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด ใช้แบบสอบถามที่พัฒนาตัดแปลงจากแนวคิดของฮอฟสเต็ด ซึ่งแบ่งวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจ ด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ด้านความเป็นปัจเจกนิยม ด้านความเป็นกลุ่มนิยม และด้านความเป็นชายและความเป็นหญิง ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวม พนักงานบริษัท โจตัน พาวเตอร์ โค้ทติ้งส์ (ประเทศไทย) จำกัด มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การในระดับสูงทุกด้าน โดยการรับรู้ด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนเป็นอันดับแรก รองลงมาด้านความเป็นกลุ่มนิยม และด้านความเป็นปัจเจกนิยม คะแนนเท่ากัน ด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจ และด้านความเป็นชายและความเป็นหญิงเป็นอันดับสุดท้าย

ซึ่งเมื่อทำการเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลกับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ พบว่าพนักงานที่มีเพศต่างกันมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การแตกต่างกันด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจที่เพศหญิงมีการรับรู้สูงกว่าเพศชาย พนักงานที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานต่างกันมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การแตกต่างกันด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจ และพนักงานที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การแตกต่างกันด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจ โดยพนักงานระดับตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำนักงาน และผู้จัดการ มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การสูงกว่าพนักงานระดับปฏิบัติการ และด้านความเป็นปัจเจกนิยม โดยพนักงานระดับปฏิบัติการมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านความเป็นปัจเจกนิยมสูงกว่าพนักงานระดับเจ้าหน้าที่สำนักงาน และผู้จัดการส่วนด้านอื่น ๆ

ประภาพร เหลืองช่วยโชค (2539 อ้างถึงใน นิธิ สุทธิบุหงา, 2541) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ โดยใช้กรอบทฤษฎีของฮอฟสเต็ดในปีค.ศ. 1980 และความรู้ลึก

ผูกพันต่อการกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน เป็นพนักงานในองค์การรัฐวิสาหกิจ 1 องค์การ และพนักงานองค์การเอกชน 2 องค์การ พบว่า พนักงานรู้สึกว่าการมีวัฒนธรรมองค์การตามที่เป็นจริงแตกต่างกับตามที่ต้องการ ในมิติเหลื่อมล้ำของอำนาจ กลุ่มนิยม ความเป็นหญิง พนักงานรัฐวิสาหกิจมีการรับรู้วัฒนธรรมตามที่เป็นจริงกับตามที่ต้องการ ไม่แตกต่างกันในมิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน พนักงานบริษัทมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การตามที่เป็นจริงกับตามที่ต้องการ ไม่แตกต่างกันในมิติปัจเจกนิยม พนักงานธนาคารมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การตามที่เป็นจริงกับตามที่ต้องการ ไม่แตกต่างกันในมิติหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน และมีติความเป็นชาย และในทุกองค์การช่องว่างระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์การตามที่เป็นจริงกับตามที่ต้องการมีสหสัมพันธ์เชิงเส้นตรงทางลบกับความรู้สึกผูกพันต่อการ

พิจิก พรหมแก้ว (2547, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงานบริษัท ปูนซีเมนต์ นครหลวง จำกัด (มหาชน) โดยศึกษาวัฒนธรรมองค์การใน 3 ด้านคือ วัฒนธรรมองค์การด้านงาน วัฒนธรรมองค์การด้านกลุ่ม และวัฒนธรรมองค์การด้านบุคคล กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานบริษัท ปูนซีเมนต์ นครหลวง จำกัด (มหาชน) จำนวน 306 คน ผลการศึกษาสรุปได้ว่า พนักงานมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านงานอยู่ในระดับปานกลาง และด้านบุคคลอยู่ในระดับสูง โดยมีความเชื่อการรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านงานสูงที่สุดในเรื่องทำงานทุกอย่างให้ดีที่สุดโดยไม่สนใจความยากง่ายของงาน ด้านกลุ่มในเรื่องการทำงานเป็นทีมเป็นเรื่องสำคัญที่สุด และด้านบุคคลในเรื่องคนเป็นทรัพยากรที่สำคัญเหนือสิ่งอื่นใด ผลการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้วัฒนธรรมองค์การพบว่าปัจจัยด้านเพศ อายุ ระดับตำแหน่ง ระดับการศึกษา ทักษะคิดต่อองค์การ และความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์การมีอิทธิพลต่อการรับรู้วัฒนธรรมขององค์การด้านงานที่แตกต่างกัน และปัจจัยส่วนบุคคลด้านระดับตำแหน่ง ทักษะคิดต่อองค์การ และความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์การมีอิทธิพลต่อการรับรู้วัฒนธรรมขององค์การด้านกลุ่มที่แตกต่างกัน และปัจจัยส่วนบุคคล ด้านทักษะคิดต่องานและความรู้สึกที่ตนเองมีความสำคัญต่อองค์การ มีอิทธิพลต่อการรับรู้วัฒนธรรมขององค์การด้านบุคคลที่แตกต่างกัน

ยศพล เหลืองโสมนภา และสาคร พร้อมเพราะ (2550) ศึกษาการวิเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การของสถาบันการศึกษาในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกกระทรวงสาธารณสุข โดยมีกลุ่มตัวอย่างเป็นอาจารย์ที่ปฏิบัติงานในสถาบันการศึกษาสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกกระทรวงสาธารณสุข จำนวน 720 คน เครื่องมือในการวิจัยประกอบด้วยแบบสอบถามวัฒนธรรมองค์การที่ปรับปรุงจากแบบสอบถามของชนกพรณ ดิลกโกมล จำนวน 36 ข้อ วิเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การด้วยสถิติวิเคราะห์องค์ประกอบ สกัดองค์ประกอบด้วยเทคนิค

การวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principal Components Analysis) และหมุนแกนแบบหมุนฉาก (Orthogonal Rotation) ด้วยวิธีเวรีแมกซ์ โดยกำหนดค่าจุดตัดของน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.5

ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การของสถาบันการศึกษาในสังกัด สถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข มีจำนวนทั้งสิ้น 6 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ 1 การปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบที่ 2 การทำงานเป็นทีม องค์ประกอบที่ 3 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ องค์ประกอบที่ 4 วิสัยทัศน์ร่วม องค์ประกอบที่ 5 การเคารพผู้อื่น องค์ประกอบที่ 6 การบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยทั้ง 6 องค์ประกอบมีค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม (Cumulative Percentage of Variance) เท่ากับร้อยละ 68.81

ศุภลักษณ์ วิริยะสุนน (2547, บทคัดย่อ) ศึกษาการนำเสนอวาระปฏิบัติเพื่อพัฒนา วัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏสู่ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานในสถานะ สถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างซึ่ง ประกอบด้วยประชาคม 4 ประเภท คือ ผู้บริหาร อาจารย์ บุคลากรเสริม และนักศึกษา จำนวน 1,248 คน จากมหาวิทยาลัยราชภัฏ 36 แห่ง ผลการวิจัย พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏมีพันธกิจ 8 ด้านคือ 1. การจัดการศึกษา 2. การวิจัย 3. การบริการวิชาการแก่ชุมชน 4. การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม 5. การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม 6. การผลิต และพัฒนาครู 7. การปรับปรุง และ พัฒนาการถ่ายทอดเทคโนโลยีและ 8. การบริหารจัดการสถาบัน

ในปัจจุบันมหาวิทยาลัยราชภัฏมีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานตามพันธกิจในระดับมาก 2 ด้านคือ ด้านการผลิตและพัฒนาครู และด้านการจัดการศึกษา ส่วนอีก 6 ด้านอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับวัฒนธรรมองค์การที่ควรเสริมสร้างพบว่าควรเสริมสร้างในระดับมากทุกด้าน และด้านที่มี ค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการผลิต และการพัฒนาครู มหาวิทยาลัยราชภัฏมีแบบวัฒนธรรมองค์การ 3 แบบ ผสมผสานกันคือ วัฒนธรรมแบบเครือข่าย วัฒนธรรมแบบราชการ และวัฒนธรรมแบบ ปรับตัว มหาวิทยาลัยราชภัฏยังไม่มี การเทียบผลการดำเนินงานกับคู่แข่งองค์กรอื่น ๆ ที่เทียบเคียง กันได้หรือเกณฑ์เปรียบเทียบ ผลการวิจัยขั้นสุดทำได้อวาระปฏิบัติ 9 วาระปฏิบัติ สำหรับ มหาวิทยาลัยราชภัฏนำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์การสู่ความเป็นเลิศ ในการปฏิบัติงาน

สกวรัตน์ อินทุสมิต (2543, บทคัดย่อ) ศึกษาการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ความผูกพันต่อ องค์กร และความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงาน ในการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย กลุ่ม ตัวอย่างจำนวน 368 คน พบว่า พนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยมีการรับรู้วัฒนธรรม องค์กรอยู่ในระดับสูง และพนักงานที่มีสถานภาพสมรส แสวงงาน และอายุงานที่แตกต่างกันมี

การรับรู้วัฒนธรรมองค์การแตกต่างกัน ส่วนเพศ อายุ และระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การไม่แตกต่างกัน

สุภัทรา เชื้อเฉลิม (2546, บทคัดย่อ) ศึกษา และเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการ การศึกษาเอกชน อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี งานวิจัยใช้กรอบความคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของแพคเตอร์สัน ซึ่งกำหนดวัฒนธรรมของโรงเรียนมีองค์ประกอบ 10 ประการ คือ ความมุ่งหมายของโรงเรียน การเสริมพลัง การตัดสินใจ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ความไว้วางใจ ความมีคุณภาพ การยอมรับ ความเอื้ออาทร ความซื่อสัตย์ สุจริต และความหลากหลายของบุคลากร จำแนกตามขนาด และระดับชั้นที่เปิดสอนของโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคือ ครูผู้สอน จำนวน 235 คน ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการ การศึกษาเอกชน อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี โดยรวม และรายด้าน อยู่ในระดับมาก วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการ การศึกษาเอกชน อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวม แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าด้านการยอมรับ และด้านการความมีคุณภาพ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการ การศึกษาเอกชน อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี จำแนกตามระดับที่เปิดสอน โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าด้านการยอมรับ และความซื่อสัตย์สุจริต แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

Cullen and Watson (2007 อ้างถึงในยศพล เหลืองโสมมณา และสาคร พรหมเพราะ, 2551) ศึกษาเรื่องการวัดการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของผู้รับผิดชอบเรื่องการจัดอาหารให้กับนักเรียนในโรงเรียนในประเทศสหรัฐอเมริกา ขั้นตอนหนึ่งของการวิจัยคือ การวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างของเครื่องมือวัดวัฒนธรรมองค์การวิเคราะห์ข้อมูลด้วย Exploratory factor analysis ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบที่อธิบายวัฒนธรรมองค์การของผู้รับผิดชอบเรื่องการจัดอาหารให้กับนักเรียนได้มี 2 องค์ประกอบคือ การสนับสนุนด้านการจัดการประกอบด้วย 11 ข้อคำถามย่อย มีค่า alpha เท่ากับ 0.86 และการสนับสนุนจากโรงเรียนประกอบด้วย 13 ข้อคำถามย่อย มีค่า alpha เท่ากับ 0.88 โดยทั้งสององค์ประกอบนี้อธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 44.2

Mao, Ching and Hsien (2008) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพส่วนตัว ค่านิยมในการทำงาน การมีส่วนร่วมในองค์การ และวัฒนธรรมองค์การ กับความตั้งใจลาออกของพนักงานศูนย์พยาบาลในไต้หวัน เนื่องจากสถานการณ์การลาออกที่สูง และส่งผลต่อค่าใช้จ่ายที่เพิ่มสูงขึ้นในการจัดการฝึกอบรม และบำรุงรักษา โดยใช้การสุ่มตรวจสอบ และแบบสอบถาม จำนวน 1,400 ฉบับ ได้รับกลับคืนและสมบูรณ์ 1,247 ฉบับ คิดเป็น 95.4% ซึ่งคำถามจะประกอบด้วย 5 ปัจจัย

หลัก ๆ คือ บุคลิกภาพส่วนตัว ค่านิยมในการทำงาน การมีส่วนร่วมในองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร กับเหตุจูงใจในการลาออก ผลการวิจัยด้านความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์กรพบว่า ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ระหว่างวัฒนธรรมองค์กร และความตั้งใจลาออก แสดงความสัมพันธ์ในระดับต่ำ ระหว่างนวัตกรรมของวัฒนธรรม วัฒนธรรมเก่าแก่ บุคลิกภาพผู้นำ บุคลิกภาพของสมาชิก และการตั้งใจลาออก

Dobni (2008) ศึกษาเรื่องการวัดการเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมองค์กร วัดอุปสงค์เพื่อพัฒนาเครื่องมือวัดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานจากอุตสาหกรรมบริการทางการเงินของแคนาดา จำนวน 282 คน ทำการวิเคราะห์ด้วยสถิติวิเคราะห์องค์ประกอบ สกัดองค์ประกอบด้วยเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก และหมุนแกนแบบแวนน์แมกซ์ ผลการวิจัยพบเครื่องมือวัด 7 องค์ประกอบ คือ 1. ข้อความ 2. ผู้สร้าง 3. การเรียนรู้ 4. โอกาสทางการตลาด 5. นิสัยการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ 6. คุณค่าของโอกาส 7. ความคิดสร้างสรรค์และอำนาจของพนักงาน

Yuan and Huan (2008) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานเป็นทีม และการยอมรับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร และความพึงพอใจในงานของพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมสายไฟฟ้า และสายเคเบิลของไต้หวัน กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานจำนวน 339 คน ทำการวิเคราะห์ด้วยสถิติวิเคราะห์องค์ประกอบ สกัดองค์ประกอบด้วยเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก และหมุนแกนแบบแวนน์แมกซ์ ผลการวิจัยพบว่า ด้านวัฒนธรรมองค์กร มี 2 องค์ประกอบ คือ 1. วัฒนธรรมการยอมรับการเปลี่ยนแปลง 2. วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม และด้านความพึงพอใจในงานมี 2 องค์ประกอบคือ 1. ความพึงพอใจภายใน และ 2. ความพึงพอใจภายนอก

Aydin and Ceylan (2009) ศึกษาวิเคราะห์ความพึงพอใจพนักงานต่อวัฒนธรรมองค์กร และภาวะผู้นำ วัดอุปสงค์เพื่อวัดความพึงพอใจของพนักงานต่อวัฒนธรรมองค์กร และภาวะผู้นำ และเพื่อหาวิธีการทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจสูงสุด กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานอุตสาหกรรมโลหะในประเทศตุรกี จำนวน 578 คน ผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีความพึงพอใจ ต่อวัฒนธรรมองค์กร และภาวะผู้นำ อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญต่อความพึงพอใจมากกว่าภาวะผู้นำ หมายถึงภาวะผู้นำไม่ได้มีผลกระทบโดยตรงต่อความพึงพอใจของพนักงาน

Kilic and Dursun (2010) ศึกษาเรื่องผลของวัฒนธรรมองค์กรต่อการให้คำแนะนำกับลูกค้า เป็นการสำรวจบทบาทของวัฒนธรรมองค์กรต่อการให้คำแนะนำกับลูกค้า และการแสดงออกของการให้คำแนะนำลูกค้าในธุรกิจการตลาดผ่านตามทฤษฎี ซึ่งรูปแบบของวัฒนธรรม

องค์การที่ใช้ในการวิจัยคือ วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ วัฒนธรรมแบบปรับตัว วัฒนธรรมแบบ
เครือญาติ และวัฒนธรรมแบบราชการ กลุ่มตัวอย่างมาจากการสุ่มตัวอย่างของนักการตลาดจำนวน
2,000 คนจากกลุ่มธุรกิจทั่วประเทศ ได้รับแบบสอบถามกลับจำนวน 189 คน ทำการวิเคราะห์ด้วย
สถิติวิเคราะห์องค์ประกอบ สกัดองค์ประกอบด้วยเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก และหมุน
แกนแบบแวร์เมกซ์ ผลการวิจัยพบว่ามีเพียงวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จที่มีค่าเป็นบวก และมีระดับ
นัยสำคัญทางสถิติต่อการให้คำแนะนำกับลูกค้า

สรุปจากการค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การ พบว่า
งานวิจัยส่วนใหญ่นิยมใช้เทคนิคในการสกัดองค์ประกอบด้วยเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบ
หลัก และหมุนแกนแบบแวร์เมกซ์ เพื่อสำรวจหรือค้นหาตัวแปรแฝงที่ซ่อนอยู่ภายใต้ตัวแปรที่
สังเกตหรือวัดได้ ซึ่งในการค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยพบว่างานวิจัยส่วนใหญ่ศึกษาองค์ประกอบ
วัฒนธรรมองค์การของภาครัฐ แต่ปัจจุบันปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญ และมีอิทธิพลต่อพนักงานมาก
เช่นกัน ก็คือ วัฒนธรรมองค์การ ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาการวิเคราะห์องค์ประกอบ
วัฒนธรรมขององค์การเอกชนบ้างเช่นกัน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องการวิเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การของพนักงาน บริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด โรงงานมาบตาพุด จังหวัดระยอง ได้กำหนดขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า
3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล
4. การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ
5. การเก็บรวบรวมข้อมูล
6. วิธีดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล
7. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร คือพนักงานบริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด โรงงานมาบตาพุด จังหวัดระยอง จำนวนทั้งสิ้น 594 คน (ข้อมูลเดือนพฤศจิกายน 2552) พนักงานชาวไทย จำนวน 585 คน พนักงานชาวต่างชาติจำนวน 9 คน ซึ่งในงานวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาเฉพาะพนักงานชาวไทยเท่านั้น

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นพนักงานบริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด โรงงานมาบตาพุด จังหวัดระยอง จำนวน 500 คน โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามเงื่อนไขของเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบ ที่กล่าวว่าจำนวนข้อมูลคน หรือ ข้อมูลที่ศึกษา ควรมากกว่าจำนวนตัวแปรอย่างน้อย 10 เท่า (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2546, หน้า 11) ซึ่งในงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดจำนวนข้อมูลคน หรือ ข้อมูลที่ศึกษา มากกว่าจำนวนตัวแปร 20 เท่า

จากนั้นนำมาเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ตามจำนวนที่ต้องการคือจำนวน 500 คน โดยให้แต่ละแผนกเป็น 1 ชั้นภูมิ (สิน พันธุ์พินิจ, 2547, หน้า 124) และเลือกวิธีสุ่มกลุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยใช้วิธีจับสลาก ด้วยการนำรหัสประจำตัวพนักงานในแต่ละแผนก มาทำสลาก แล้วจับขึ้นมาเป็นกลุ่มตัวอย่างตามจำนวนที่ต้องการ ดังตารางที่ 3-1

ตารางที่ 3-1 จำนวนพนักงานเฉพาะพนักงานชาวไทยของบริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด
โรงงานมาบตาพุด จังหวัดระยอง และกลุ่มตัวอย่าง (ข้อมูลเดือนพฤศจิกายน 2552)

ลำดับที่	แผนก	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1.	Bisphenol A	40	34
2.	Compounding	71	61
3.	Functional Film	43	37
4.	HSEQ	26	22
5.	Polycarbonate Wetside	109	93
6.	Process Control Technology	57	49
7.	Procurement	10	9
8.	Site Manager	5	4
9.	Site Services	128	109
10.	Technical Site Services	96	82
	รวม	585	500

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า เป็นแบบสอบถามวัฒนธรรมองค์การของบริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด ทั้ง 5 องค์ประกอบ ซึ่งประกอบด้วย ความกล้าคิด กล้านำเสนอ ด้วยความเคารพในสิทธิผู้อื่น (A-Assertive), การมีความคิดสร้างสรรค์ กระตือรือร้น มุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ (P-Proactive), การแสดงออกถึงความเป็นเจ้าของของงานที่ได้รับมอบหมาย (A-Accountable), การดูแลเอาใจใส่ และห่วงใยผู้อื่น (C-Care), การเป็นที่น่าไว้วางใจน่าเชื่อถือของผู้อื่น (T-Trust) โดยศึกษาว่าองค์ประกอบเหล่านี้มีอยู่จริงหรือไม่ โดยใช้วัดองค์ประกอบ 5 ด้าน จำนวน 25 ข้อ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามการวิเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การของพนักงานบริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด โรงงานมาบตาพุด จังหวัดระยอง ที่ผู้วิจัยปรับปรุงขึ้นจากแบบสอบถามการประเมินสถานะปัจจุบันของ ความกล้าคิด กล้านำเสนอ ด้วยความเคารพในสิทธิผู้อื่น การมีความคิดสร้างสรรค์ กระตือรือร้น มุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ การแสดงออกถึงความเป็นเจ้าของของงานที่ได้รับมอบหมาย การดูแลเอาใจใส่ และห่วงใยผู้อื่น การเป็นที่น่าไว้วางใจน่าเชื่อถือของผู้อื่น ของบริษัทฯ (2552) ประกอบด้วยข้อคำถามแบ่งเป็น 2 คอนดิ่งนี้

ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลพื้นฐานของพนักงาน มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ ได้แก่ เพศ ระดับตำแหน่งงาน ฝ่ายงาน ระดับการศึกษา และระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามการวิเคราะห์ห้วงองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การของพนักงาน ซึ่งครอบคลุมองค์ประกอบ 5 ด้าน ด้านละ 5 ข้อ ด้านความกล้าคิด กล้านำเสนอ ด้วยความเคารพ ในสิทธิผู้อื่น ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ กระตือรือร้น มุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ ด้านการ แสดงออกถึงความเป็นเจ้าของของงานที่ได้รับมอบหมาย ด้านการดูแลเอาใจใส่ และห่วงใยผู้อื่น และด้านการเป็นที่น่าไว้วางใจน่าเชื่อถือของผู้อื่น รวมทั้งสิ้นจำนวน 25 ข้อ ดังนี้

ตารางที่ 3-2 รหัสของตัวแปร และข้อคำถาม

รหัส	คำถาม
A1	1. เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านเสนอความคิดเห็นของตนเอง ที่อาจแตกต่างไปจากผู้อื่น
P1	2. เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านนำเสนอ ริเริ่มทำในสิ่งใหม่ และรับผิดชอบ ต่อข้อเสนอ และการกระทำของพวกเขา
Ac1	3. เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านแสดงออกถึงความรับผิดชอบ และความเป็นเจ้าของของงานทุกงานที่ได้รับมอบหมาย
C1	4. เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านมีการ ได้ถามสารทุกข์สุกดิบซึ่งกันและกัน
T1	5. เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านสามารถทำงานร่วมกันได้ และท่านสามารถมั่นใจได้ ว่าทุกคนพยายามทำงานอย่างเต็มที่
T2	6. เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านสามารถคุยเรื่องต่าง ๆ ทั้งเรื่องงาน และเรื่องส่วนตัว กับเพื่อนร่วมงานในแผนกงานของตนเองได้
C2	7. เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านอาสา หรือยื่นมือเข้าช่วยเหลืองานของส่วนรวม แม้ มิได้รับการขอร้อง
Ac2	8. เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านตรวจดูงานที่สั่งว่าความชัดเจนครบถ้วน และติดตาม ความคืบหน้าของงานที่ได้รับมอบหมาย
P2	9. เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านสามารถตอบสนองต่อสิ่งที่ไม่พอใจได้อย่าง เหมาะสม จัดการหรือแก้ไขสิ่งที่เกิดขึ้นมากกว่าตอบโต้ไปตามอารมณ์เท่านั้น
A2	10. เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านสามารถกล่าวปฏิเสธเมื่อผู้อื่นขอร้องให้พวกเขาทำ ในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง หรือสิ่งที่ไม่สามารถทำได้

ตารางที่ 3-2 (ต่อ)

รหัส	คำถาม
P3	11. เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านแสดงออกถึงความพยายามทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ตามที่ตกลงและสัญญาไว้
T3	12. เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านสามารถคุยเรื่องต่าง ๆ ทั้งเรื่องงาน และเรื่องส่วนตัวกับหัวหน้าของพวกเขาได้
AC3	13. เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านจะรับงานเมื่อแน่ใจว่าสามารถทำงานนั้นๆ สำเร็จได้
A3	14. เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านสามารถบอกให้ผู้อื่นทำในสิ่งที่ถูกต้อง และแสดงความคิดเห็นด้วยท่าทีสุภาพ
C3	15. เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านมีการแบ่งปันประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น
P4	16. เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านเมื่อมีข้อผิดพลาดในงาน จะช่วยกันแก้ปัญหา มากกว่าหาผู้ที่ทำให้เกิดข้อผิดพลาดนั้น
A4	17. เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านกล้าที่จะโต้แย้ง และชี้แจงเหตุผล เมื่อมีความคิดเห็นไม่ตรงกับหัวหน้างาน
Ac4	18. เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านตอบรับหรือปฏิเสธการเชิญเชิญให้เข้าร่วมประชุมหรือทำกิจกรรมต่าง ๆ ของบริษัทฯ โดยทันที เมื่อสามารถเข้าร่วม หรือไม่สามารถเข้าร่วมได้
C4	19. เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านแสดงออกถึงความใส่ใจในความต้องการของผู้อื่น และเห็นคุณค่าในสิ่งที่ผู้อื่นพยายามทำให้กับพวกเขา
T4	20. เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านแสดงออกถึงความไว้วางใจต่อกันในการทำงานร่วมกันเป็นทีม
C5	21. เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านให้เวลาในการรับฟังปัญหาของเพื่อนร่วมงาน หรือให้คำปรึกษาแนะนำ
A5	22. เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านยินดีรับฟังคำวิจารณ์จากผู้อื่นได้ โดยไม่รู้สึกโกรธหรือต่อต้าน
P5	23. เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านนำข้อผิดพลาดในอดีตมาแก้ไข และหาวิธีการที่ดีกว่าเดิม ไม่จมอยู่กับความรู้สึกล้มเหลว เสียใจกับความผิดพลาดหรือล้มเหลวที่เกิดขึ้น
T5	24. เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านมีการพูดคุยกับเพื่อนร่วมงาน อย่างเปิดเผย และตรงไปตรงมา

ตารางที่ 3-2 (ต่อ)

รหัส	คำถาม
Ac5	25. เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านมีการเตรียมตัวก่อนเข้าร่วมประชุม ทำบันทึกของ พวกเขา ทบทวน และรายงานผลของงานที่ได้รับมอบหมายเป็นประจำ

โดยประเมินด้วยลักษณะเป็นมาตรประมาณค่า 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึงพฤติกรรมดังกล่าวเกิดขึ้นจริงในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึงพฤติกรรมดังกล่าวเกิดขึ้นจริงในระดับมาก
- 3 หมายถึงพฤติกรรมดังกล่าวเกิดขึ้นจริงในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึงพฤติกรรมดังกล่าวเกิดขึ้นจริงในระดับน้อย
- 1 หมายถึงพฤติกรรมดังกล่าวเกิดขึ้นจริงในระดับน้อยที่สุด

การแปลความหมายของข้อมูลในแบบสอบถามเรื่องการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ผู้วิจัย อาศัยเกณฑ์คะแนนเฉลี่ยของจุดตัด ดังนี้

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 4.51 – 5.00 หมายถึง มีการรับรู้อยู่ในระดับมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 3.51 – 4.50 หมายถึง มีการรับรู้อยู่ในระดับมาก

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 2.51 – 3.50 หมายถึง มีการรับรู้อยู่ในระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.51 – 2.50 หมายถึง มีการรับรู้อยู่ในระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.00 – 1.50 หมายถึง มีการรับรู้อยู่ในระดับน้อยที่สุด

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือ ตามขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษา และวิเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การทั้ง 5 ด้านของบริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด โรงงานมาบตาพุด จังหวัดระยอง

2. สร้างแบบสอบถามองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การของบริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด โรงงานมาบตาพุด จังหวัดระยอง จำนวน 25 ข้อ ซึ่งผู้วิจัยปรับปรุงขึ้นจากแบบสอบถามการประเมินสถานะปัจจุบันของความกล้าคิด กล้านำเสนอ ด้วยความเคารพในสิทธิผู้อื่น การมีความคิดสร้างสรรค์ กระตือรือร้น มุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ การแสดงออกถึงความเป็นเจ้าของของงานที่

ได้รับมอบหมาย การดูแลเอาใจใส่ และห่วงใยผู้อื่น การเป็นที่น่าไว้วางใจน่าเชื่อถือของผู้อื่น ของ บริษัทฯ (2552)

3. เสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิของบริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด โรงงานมาบตาพุด จังหวัดระยอง จำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบแบบสอบถาม และปรับปรุงให้เหมาะสม

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

1. การตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity)

ผู้วิจัยทำการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาของแบบสอบถามการวิจัย โดยการนำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา พิจารณาตรวจสอบข้อสอบในแต่ละด้านเป็นรายข้อว่าสอดคล้องกับเนื้อหา และวัตถุประสงค์ หรือไม่ ให้ 1 คะแนนเมื่อแน่ใจว่าสอดคล้องตรงกับวัตถุประสงค์ ให้ -1 คะแนนเมื่อแน่ใจว่าไม่สอดคล้อง ไม่ตรงกับวัตถุประสงค์ และให้ 0 คะแนน เมื่อไม่แน่ใจว่าสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ จากนั้นนำผลคะแนนที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญไปคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์ของความสอดคล้อง (Index of Concordance : IOC) ถ้าคำนวณได้ค่า IOC มากกว่า 0.5 ขึ้นไป ถือว่า คำถามข้อนั้นมีความตรงตามเนื้อหาเป็นตัวแทนลักษณะของกลุ่มพฤติกรรมนั้นได้ หากข้อใดได้ค่า IOC น้อยกว่า 0.5 หรือค่าเป็นลบ (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2540, หน้า 117) ที่ถือว่าคำถามข้อนั้นไม่ตรงตามเนื้อหา ผู้วิจัยจะนำไปปรับปรุงภาษาในข้อคำถามใหม่ และให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบ และลงความเห็นอีกครั้ง

2. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การไปทดลองสอบถาม (Try-out) กับพนักงานบริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 30 คน

3. การตรวจสอบความน่าเชื่อถือ หรือความเที่ยง (Reliability) นำแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาค่าความเที่ยงด้วยสถิติครอนบัก แอลฟา (Cronbach's Alpha Coefficient) ได้ผลการวิเคราะห์ดังนี้

- วัฒนธรรมองค์การ โดยรวม	ได้ค่าเท่ากับ	.96
- ความกล้าคิด กล้านำเสนอ ด้วยความเคารพในสิทธิผู้อื่น (Assertive)	ได้ค่าเท่ากับ	.83
- การมีความคิดสร้างสรรค์ กระตือรือร้น มุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ (Proactive)	ได้ค่าเท่ากับ	.85
- การแสดงออกถึงความเป็นเจ้าของของงานที่ได้รับมอบหมาย (Accountable)	ได้ค่าเท่ากับ	.78
- การดูแลเอาใจใส่ และห่วงใยผู้อื่น (Care)	ได้ค่าเท่ากับ	.92
- การเป็นที่น่าไว้วางใจ น่าเชื่อถือของผู้อื่น (Trust)	ได้ค่าเท่ากับ	.85

4. นำข้อสอบถามที่คัดเลือกไว้ไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างจริง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีขั้นตอน ดังนี้

1. ทำบันทึกถึงคณะกรรมการจัดการ และการท่องเที่ยว เพื่อขอหนังสือรับรองการทำวิทยานิพนธ์ และทำหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานบริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด โรงงานมาบตาพุด จังหวัดระยอง ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
2. นำแบบสอบถามไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานบริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด โรงงานมาบตาพุด จังหวัดระยอง ด้วยการส่งแบบสอบถามแบบอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) ไปยังกลุ่มตัวอย่างที่สุ่มไว้
3. ส่งข้อความ (E-mail) เพื่อติดตามการตอบแบบสอบถาม 1 ครั้ง พร้อมแจ้งกำหนดวันรับคืนแบบสอบถาม ซึ่งในงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 500 ชุด ได้รับกลับคืนแบบสมบูรณ์ 361 ชุด คิดเป็น 72.2%
4. นำผลการเก็บรวบรวมข้อมูลมาลงรหัสเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

วิธีดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล

การดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในแต่ละครั้ง ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ขออนุญาตผู้บริหาร และกำหนดวันในการส่งแบบสอบถาม ผ่านทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์
2. ส่งแบบสอบถามตามจำนวนพนักงานกลุ่มตัวอย่างของแต่ละฝ่ายงาน
3. รวบรวม และติดตามแบบสอบถามตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ แล้วนำผลที่ได้มาวิเคราะห์หาลักษณะองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การของบริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด โรงงานมาบตาพุด จังหวัดระยอง

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ศึกษาการวิเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การของบริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด โรงงานมาบตาพุด จังหวัดระยอง โดยมีขั้นตอนการวิเคราะห์ ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างด้วยสถิติแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) เพื่อหาค่าเฉลี่ยของข้อมูล (ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ, 2538, หน้า 73) และ ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) เป็นการวัดการกระจายชนิดหนึ่ง มองในรูปเส้นตรงมีทิศทางเกิดจากการถอยรอกที่สองของความแปรปรวน เพื่อหาค่ากระจายของคะแนน (ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ, 2538, หน้า 79)

2. ตรวจสอบความเหมาะสมของข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์องค์ประกอบด้วยสถิติ Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) และ ทดสอบเมตริกซ์เอกลักษณ์ (Identity matrix) ด้วยค่าสถิติ Bartlett's test of sphericity

3. วิเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การ ด้วยสถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก ทำการสกัดองค์ประกอบด้วยเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก และนำองค์ประกอบที่มีค่าไอเกนเกิน 1 ไปใช้หมุนแกนแบบหมุนฉาก ด้วยวิธีแวนเดอร์แมทซ์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อหาองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ โดยใช้เกณฑ์คัดเลือกตัวแปรที่มีน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .30 ขึ้นไป และกำหนดจำนวนตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบจะต้องมีอย่างน้อย 2 ตัวแปรขึ้นไป จึงจะถือเป็น 1 องค์ประกอบ และหาค่าความเชื่อมั่นของภาพรวมแต่ละองค์ประกอบจากข้อมูลที่ได้จากการวิจัยด้วยสถิติของครอนบาคแอลฟา

4. เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยตามตัวแปรต้นจากคะแนนองค์ประกอบ ดังนี้

4.1 ตัวแปรระดับตำแหน่งงาน ใช้สถิติทดสอบค่าทีแบบ Independent ในการวิเคราะห์ข้อมูล

4.2 ตัวแปรระดับการศึกษา ฝ่ายงาน และระยะเวลาปฏิบัติงาน ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และในกรณีที่พบความแตกต่างจะทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD (Least-Significant-Difference)

บทที่ 4

ผลการศึกษาวิจัย

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ห้วงองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การของบริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด โรงงานมาบตาพุด จังหวัดระยอง ผลการศึกษานำเสนอในรูปแบบของตารางประกอบการบรรยายซึ่งมีทั้งสิ้น 5 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ห้วงองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การ

ส่วนที่ 3 ผลการหาความเชื่อมั่นของภาพรวม และแต่ละองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การของบริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด โรงงานมาบตาพุด จังหวัดระยอง

ส่วนที่ 4 ผลการศึกษาการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงาน

ส่วนที่ 5 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้ของตัวแปรต้น

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มเพศชาย จำนวน 270 คน คิดเป็นร้อยละ 74.8 เป็นพนักงานในฝ่ายงาน Site Services จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 22.7 มีตำแหน่งงานระดับปฏิบัติการ จำนวน 255 คน คิดเป็นร้อยละ 70.6 จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 178 คน คิดเป็นร้อยละ 49.3 และมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานอยู่ในช่วงระยะเวลาน้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี ร้อยละ 37.7 ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 7.68 ปี ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 4.438 ดังตารางที่ 4-1

ตารางที่ 4-1 แสดงจำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ ฝ่ายงาน ตำแหน่งงาน ระดับการศึกษา และระยะเวลาการปฏิบัติงาน ($N = 361$)

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	270	74.8
หญิง	91	25.2
ฝ่ายงาน		
Bisphenol A	23	6.4
Compounding	47	13

ตารางที่ 4-1 (ต่อ)

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
ฝ่ายงาน		
Functional Films Plant	24	6.6
HSEQ	19	5.3
Polycarbonate Wetside	56	15.5
Process Control Technology	42	11.6
Procurement	5	1.4
Site Manager	3	0.8
Site Services	82	22.7
Technical Site Service	60	16.6
ตำแหน่งงาน		
ระดับปฏิบัติการ	255	70.6
ระดับบริหารงาน	106	29.4
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	139	38.5
ปริญญาตรี	178	49.3
สูงกว่าปริญญาตรี	44	12.2
ระยะเวลาการปฏิบัติงาน		
(MAX = 18, MIN = 0.1, \bar{X} = 7.68, SD = 4.439)		
น้อยกว่า หรือเท่ากับ 5 ปี	136	37.7
6 – 10 ปี	133	36.8
มากกว่า หรือเท่ากับ 11 ปี	92	25.5

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การ

พบว่า องค์ประกอบที่มีค่าไอเกนมากกว่า 1 มีจำนวน 3 องค์ประกอบ โดยมีค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม (Cumulative Percentage of Variance) เท่ากับร้อยละ 57.752 หรือหมายความว่า องค์ประกอบที่สกัดได้สามารถดึงข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของบริษัทไบเออร์ไทย จำกัด โรงงานมาบตาพุด จังหวัดระยอง ได้ร้อยละ 57.752 ดังตารางที่ 4-2

ตารางที่ 4-2 จำนวนองค์ประกอบ ค่าไอเกน (Eigenvalues) ร้อยละของความแปรปรวนสะสม

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
	1	12.289	49.157	49.157	12.289	49.157	49.157	7.359	29.434
2	1.110	4.441	53.598	1.110	4.441	53.598	4.716	18.862	48.296
3	1.038	4.154	57.752	1.038	4.154	57.752	2.364	9.456	57.752
4	0.922	3.689	61.441						
5	0.824	3.294	64.735						
6	0.775	3.102	67.837						
7	0.695	2.781	70.618						
8	0.667	2.666	73.284						
9	0.582	2.326	75.610						
10	0.565	2.261	77.871						
11	0.514	2.055	79.926						
12	0.501	2.003	81.929						
13	0.480	1.919	83.848						
14	0.464	1.857	85.705						

ตารางที่ 4-2 (ต่อ)

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared			Rotation Sums of Squared		
				Loadings			Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
15	0.413	1.652	87.358						
16	0.406	1.624	88.982						
17	0.394	1.576	90.558						
18	0.374	1.495	92.053						
19	0.360	1.438	93.492						
20	0.341	1.362	94.854						
21	0.303	1.213	96.067						
22	0.293	1.171	97.238						
23	0.255	1.018	98.256						
24	0.248	0.991	99.247						
25	0.188	0.753	100						

ผลค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรภายหลังมีการหมุนแกนแบบมุมฉาก ด้วยวิธีเวรีแม็กซ์ พบว่ามีจำนวน 3 องค์ประกอบ และเพื่อให้ตัวแปรสัมพันธ์กับองค์ประกอบในลักษณะที่ชัดเจนขึ้น จึงคัดเลือกตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ตั้งแต่ .30 ขึ้นไป โดยไม่คำนึงว่าเป็นจำนวนบวก หรือลบ และสามารถแยกได้ว่าอยู่ในองค์ประกอบใด ยกเว้นตัวแปร P2, P3, T3, A5 และ P5 ที่มีค่าน้ำหนักขององค์ประกอบใกล้เคียงกัน แสดงว่าเป็นตัวแปรที่ไม่ชัดเจน จึงต้องตัดตัวแปรนี้ออกไป ส่วนตัวแปร Ac1 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .30 ขึ้นไป อยู่ 2 องค์ประกอบคือ องค์ประกอบที่ 1 และองค์ประกอบที่ 3 โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.630 และ 0.509 ตามลำดับ แต่ค่าน้ำหนักในองค์ประกอบที่ 1 ของ Ac1 มีค่าค่อนข้างมากกว่า จึงถือว่าตัวแปรนี้อยู่ในองค์ประกอบที่ 1 ส่วนตัวแปร A3 และ C3 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .30 ขึ้นไป อยู่ 2 องค์ประกอบคือ องค์ประกอบที่ 1 และองค์ประกอบที่ 2 โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.516 และ 0.607 กับ 0.598 และ 0.438 ตามลำดับ แต่ค่าน้ำหนักในองค์ประกอบที่ 1 ของ A3 และ

ค่าน้ำหนักในองค์ประกอบที่ 2 ของ P3 ค่อนข้างมากกว่า จึงถือว่าตัวแปรนี้อยู่ในองค์ประกอบดังกล่าว ดังนั้นองค์ประกอบและตัวแปรที่วิเคราะห์ได้ มีดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 มี 13 ตัวแปร คือ ตัวแปร Ac1, C1, T1, T2, C2, Ac2, C3, P4, C4, T4, C5, T5 และ Ac5

องค์ประกอบที่ 2 มี 5 ตัวแปร คือ ตัวแปร A2, Ac3, A3, A4, Ac4

องค์ประกอบที่ 3 มี 2 ตัวแปร คือ ตัวแปร A1, P1

เกณฑ์ขั้นต่ำในการกำหนดจำนวนองค์ประกอบคือ ต้องมีจำนวนตัวแปรตั้งแต่ 2 ตัวแปรขึ้นไปใน 1 องค์ประกอบ ดังนั้นจึงได้องค์ประกอบทั้งหมด 3 องค์ประกอบ ดังตารางที่ 4-3

ตารางที่ 4-3 ผลการหมุนแกนภายหลังการสกัดองค์ประกอบจำนวน 3 องค์ประกอบ โดยการหมุนแกนแบบมูมจาก ด้วยวิธีแวนเดอร์เมียร์

ตัวแปร	องค์ประกอบ		
	1	2	3
A1			0.796
P1			0.660
Ac1	0.630		0.509
C1	0.597		
T1	0.680		
T2	0.650		
C2	0.698		
Ac2	0.545		
P2	0.469	0.499	
A2		0.655	
P3	0.494	0.497	

ตารางที่ 4-3 (ต่อ)

ตัวแปร	องค์ประกอบ		
	1	2	3
T3	0.467	0.487	
Ac3		0.658	
A3	0.516	0.607	
C3	0.598	0.438	
P4	0.623		
A4		0.608	
Ac4		0.618	
C4	0.691		
T4	0.701		
C5	0.659		
A5	0.576	0.504	
P5	0.548	0.531	
T5	0.680		
Ac5	0.595		

ภายหลังการสกัดองค์ประกอบสามารถแสดงข้อความที่อยู่ในองค์ประกอบแต่ละองค์ประกอบ จำนวน 3 องค์ประกอบได้ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 มี 13 ข้อความ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.545 ถึง 0.701 เรียกชื่อองค์ประกอบนี้ว่า การทำงานเป็นทีม

องค์ประกอบที่ 2 มี 5 ข้อความ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.607 ถึง 0.658 เรียกชื่อองค์ประกอบนี้ว่า การกล้าแสดงออก

องค์ประกอบที่ 3 มี 2 ข้อความ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.660 ถึง 0.796 เรียกชื่อองค์ประกอบนี้ว่า การแลกเปลี่ยน และเรียนรู้ ดังตารางที่ 4-4

ตารางที่ 4-4 ข้อความในองค์ประกอบ 3 องค์ประกอบเรียงลำดับตามองค์ประกอบ และข้อความ

ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนัก องค์ประกอบ
	องค์ประกอบที่ 1	
Ac1	เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านแสดงออกถึงความรับผิดชอบ และ ความเป็นเจ้าของของงานทุกงานที่ได้รับมอบหมาย	0.630
C1	เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านมีการโต้ถามสารทุกข์สุกดิบซึ่งกัน และกัน	0.597
T1	เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านสามารถทำงานร่วมกันได้ และ ท่านสามารถมั่นใจได้ว่าทุกคนพยายามทำงานอย่างเต็มที่	0.680
T2	เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านสามารถคุยเรื่องต่าง ๆ ทั้งเรื่องงาน และเรื่องส่วนตัวกับเพื่อนร่วมงานในแผนกงานของตนเองได้	0.650
C2	เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านอาสา และยื่นมือเข้าช่วยเหลืองาน ของส่วนรวม แม้ไม่ได้รับการขอร้อง	0.698
Ac2	เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านตรวจดูงานที่สั่งว่าชัดเจนครบถ้วน และติดตามความคืบหน้าของงานที่ได้รับมอบหมาย	0.545
C3	เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านมีการแบ่งปันประสบการณ์ที่เป็น ประโยชน์ต่อผู้อื่น	0.598
P4	เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านเมื่อมีข้อผิดพลาดในงาน จะช่วยกันแก้ปัญหามากกว่าหาผู้ที่ทำให้เกิดข้อผิดพลาดนั้น	0.623
C4	เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านแสดงออกถึงความใส่ใจในความ ต้องการของผู้อื่น และเห็นคุณค่าในสิ่งที่ผู้อื่นพยายามทำให้กับพวกเขา	0.691
T4	เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านแสดงออกถึงความไว้วางใจ ต่อกัน ในการทำงานร่วมกันเป็นทีม	0.701
C5	เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านให้ความสำคัญกับการรับฟัง ปัญหาของเพื่อนร่วมงาน หรือให้คำปรึกษาแนะนำ	0.659
T5	เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านมีการพูดคุยกับเพื่อนร่วมงาน อย่างเปิดเผย และตรงไปตรงมา	0.680

ตารางที่ 4-4 (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนัก องค์ประกอบ
Ac5	เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านมีการเตรียมตัวก่อนเข้าร่วมประชุม ทำบันทึกของพวกเขา ทบทวน และรายงานผลของงานที่ได้รับมอบหมายเป็นประจำ	0.595
	องค์ประกอบที่ 2	
A2	เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านสามารถกล่าวปฏิเสธเมื่อผู้อื่นขอร้องให้พวกเขาทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง หรือสิ่ง que พวกเขาทำไม่ได้	0.655
Ac3	เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านจะรับงานเมื่อแน่ใจว่าสามารถทำงานนั้น ๆ ให้สำเร็จได้	0.658
A3	เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านสามารถบอกให้ผู้อื่นทำในสิ่งที่ถูกต้อง และแสดงความคิดเห็นด้วยท่าทีสุภาพ	0.607
A4	เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านกล้าที่จะโต้แย้งและชี้แจงเหตุผลเมื่อมีความคิดเห็น ไม่ตรงกับหัวหน้างาน	0.608
Ac4	เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านตอบรับหรือปฏิเสธการเชิญให้เข้าร่วมประชุม หรือกิจกรรมต่าง ๆ ของบริษัทฯ โดยทันทีเมื่อสามารถเข้าร่วม หรือไม่สามารถเข้าร่วมได้	0.618
	องค์ประกอบที่ 3	
A1	เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านนำเสนอความคิดเห็นของตนเองที่อาจแตกต่างไปจากผู้อื่น	0.796
P1	เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านนำเสนอ ริเริ่มทำในสิ่งใหม่ และรับผิดชอบต่อข้อเสนอ และการกระทำของพวกเขา	0.660

ส่วนที่ 3 ผลการหาความเชื่อมั่นของภาพรวมและแต่ละองค์ประกอบของวัฒนธรรม

องค์การของบริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด โรงงานมาบตาพุด จังหวัดระยอง

ผลการหาค่าความเชื่อมั่นของภาพรวมของแต่ละองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การของบริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด โรงงานมาบตาพุด จังหวัดระยองที่วิเคราะห์ได้เท่ากับ .94 และแต่ละองค์ประกอบที่ 1 ถึง องค์ประกอบที่ 3 มีค่าความเชื่อมั่นอยู่ที่ .93, .78 และ .74 ตามลำดับ ดังตารางที่ 4-5

ตารางที่ 4-5 ผลการหาความเชื่อมั่นของภาพรวม และแต่ละองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การของบริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด โรงงานมาบตาพุด จังหวัดระยอง

องค์ประกอบที่	ชื่อองค์ประกอบ	ค่าความเชื่อมั่น
1	การทำงานเป็นทีม	.93
2	การกล้าแสดงออก	.78
3	การแลกเปลี่ยน และเรียนรู้	.74
	ภาพรวมของทั้ง 3 องค์ประกอบ	.94

ส่วนที่ 4 ผลการศึกษาการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงาน

การรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงานบริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด โรงงานมาบตาพุด จังหวัดระยอง โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยการรับรู้วัฒนธรรมองค์การทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับปานกลาง ดังนี้ การทำงานเป็นทีม ($\bar{X} = 3.43$) การกล้าแสดงออก ($\bar{X} = 3.36$) และการแลกเปลี่ยน และเรียนรู้ ($\bar{X} = 3.37$) ดังตารางที่ 4-6

ตารางที่ 4-6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การทั้ง 3 องค์ประกอบของพนักงาน โดยภาพรวม ($N = 361$)

องค์ประกอบ	\bar{X}	SD	ระดับ
การทำงานเป็นทีม	3.43	0.57	ปานกลาง
การกล้าแสดงออก	3.36	0.56	ปานกลาง
การแลกเปลี่ยน และเรียนรู้	3.37	0.64	ปานกลาง

ส่วนที่ 5 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้ของตัวแปรต้น

ผู้วิจัยได้เปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การระหว่างพนักงาน บริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด โรงงานมาบตาพุด จังหวัดระยอง จำแนกตามฝ่ายงาน ตำแหน่งงาน ระดับการศึกษา และระยะเวลาปฏิบัติงาน แต่ละองค์ประกอบโดยใช้คะแนนองค์ประกอบ (Factor Scores) ซึ่งเป็นคะแนนมาตรฐานในการเปรียบเทียบ ดังนี้

ฝ่ายงาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การระหว่างพนักงานที่ปฏิบัติงานในฝ่ายงานที่ต่างกัน ในองค์ประกอบด้านการทำงานเป็นทีม ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ดังตารางที่ 4-7

ตารางที่ 4-7 การเปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการทำงานเป็นทีม ระหว่างพนักงานที่ปฏิบัติงานในฝ่ายงานที่ต่างกัน

	n	\bar{X}	SD	F	p
Bisphenol A	23	3.31	0.69	1.751	.076
Compounding	47	3.33	0.55		
Functional Films Plant	24	3.50	0.53		
HSEQ	19	3.19	0.49		
Polycarbonate Wetside	56	3.46	0.57		
Process Control Technology	42	3.58	0.40		
Procurement	5	3.78	0.59		
Site Manager	3	3.23	0.71		
Site Services	82	3.43	0.58		
Technical Site Service	60	3.44	0.66		

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การระหว่างพนักงานที่ปฏิบัติงานในฝ่ายงานที่ต่างกัน ในองค์ประกอบด้านการกล้าแสดงออก ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ดังตารางที่ 4-8

ตารางที่ 4-8 การเปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการกล้าแสดงออก
ระหว่างพนักงานที่ปฏิบัติงานในฝ่ายงานที่ต่างกัน

	n	\bar{x}	SD	F	p
Bisphenol A	23	3.11	0.62	1.323	.223
Compounding	47	3.36	0.60		
Functional Films Plant	24	3.40	0.55		
HSEQ	19	3.29	0.43		
Polycarbonate Wetside	56	3.27	0.60		
Process Control Technology	42	3.47	0.42		
Procurement	5	3.64	0.36		
Site Manager	3	3.40	0.40		
Site Services	82	3.40	0.56		
Technical Site Service	60	3.37	0.59		

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ
ระหว่างพนักงานที่ปฏิบัติงานในฝ่ายงานที่ต่างกัน ในองค์ประกอบด้านการแลกเปลี่ยน และเรียนรู้
ไม่พบความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ
ดังตารางที่ 4-9

ตารางที่ 4-9 การเปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการแลกเปลี่ยน และเรียนรู้ระหว่างพนักงานที่ปฏิบัติงานในฝ่ายงานที่ต่างกัน

	n	\bar{X}	SD	F	p
Bisphenol A	23	3.46	0.75	1.621	.108
Compounding	47	3.34	0.70		
Functional Films Plant	24	3.44	0.50		
HSEQ	19	3.13	0.62		
Polycarbonate Wetside	56	3.31	0.64		
Process Control Technology	42	3.48	0.61		
Procurement	5	3.70	0.84		
Site Manager	3	3.33	0.58		
Site Services	82	3.38	0.64		
Technical Site Service	60	3.34	0.58		

ระดับตำแหน่งงาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับการศึกษาพบว่า ในองค์ประกอบการทำงานเป็นทีม พนักงานระดับปฏิบัติงานมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การแตกต่างจากพนักงานระดับบริหารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนองค์ประกอบกรกล้าแสดงออก และองค์ประกอบแลกเปลี่ยน และเรียนรู้ พนักงานระดับปฏิบัติงาน และพนักงานระดับบริหารมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังตารางที่ 4-10

ตารางที่ 4-10 การเปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ จำนวน 3
องค์ประกอบระหว่างพนักงานระดับปฏิบัติการ และพนักงานระดับหัวหน้างาน

องค์ประกอบ	พนักงานระดับ ปฏิบัติงาน		พนักงานระดับ บริหาร		t	p
	n = 255 คน		n = 106 คน			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
การทำงานเป็นทีม	3.47	0.57	3.32	0.57	2.252*	0.025
การกล้าแสดงออก	3.38	0.57	3.29	0.54	-.138	0.89
การแลกเปลี่ยน และ เรียนรู้	3.42	0.65	3.25	0.59	1.797	0.073
รวมเฉลี่ย	3.44	0.53	3.30	0.50		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ระดับการศึกษา

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ
ระหว่างพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกัน ในองค์ประกอบด้านการทำงานเป็นทีม
พบความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ
ดังตารางที่ 4-11

ตารางที่ 4-11 การเปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการทำงานเป็นทีม
ระหว่างพนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน

ระดับการศึกษา	n	\bar{X}	SD	F	p
ต่ำกว่าปริญญาตรี	139	3.49	0.55	5.055*	.007
ปริญญาตรี	178	3.38	0.61		
สูงกว่าปริญญาตรี	44	3.44	0.48		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การระหว่างพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกัน ในองค์ประกอบด้านการกล้าแสดงออก พบความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ดังตารางที่ 4-12

ตารางที่ 4-12 การเปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการกล้าแสดงออกระหว่างพนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน

ระดับการศึกษา	n	\bar{X}	SD	F	p
ต่ำกว่าปริญญาตรี	139	3.31	0.58	3.113*	.046
ปริญญาตรี	178	3.35	0.54		
สูงกว่าปริญญาตรี	44	3.53	0.53		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การระหว่างพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกัน ในองค์ประกอบด้านการแลกเปลี่ยน และเรียนรู้ ไม่พบความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ดังตารางที่ 4-13

ตารางที่ 4-13 การเปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการแลกเปลี่ยน และเรียนรู้ระหว่างพนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน

ระดับการศึกษา	n	\bar{X}	SD	F	p
ต่ำกว่าปริญญาตรี	139	3.42	0.62	1.531	.218
ปริญญาตรี	178	3.32	0.64		
สูงกว่าปริญญาตรี	44	3.42	0.66		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการเปรียบเทียบรายคู่ ในองค์ประกอบการทำงานเป็นทีม แสดงว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การสูงกว่าพนักงานที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี และระดับสูงกว่าปริญญาตรี ดังตารางที่ 4-14

ตารางที่ 4-14 การเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การในองค์ประกอบการทำงานเป็นทีมระหว่างพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกัน

องค์ประกอบ	ระดับการศึกษา	ค่าเฉลี่ย			
		ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี	
		\bar{X}	3.49	3.38	3.44
การทำงานเป็นทีม	ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.49	-	0.11*	0.05*
	ปริญญาตรี	3.38		-	0.06
	สูงกว่าปริญญาตรี	3.44			-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการเปรียบเทียบรายคู่ ในองค์ประกอบการกล้าแสดงออก แสดงว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การการกล้าแสดงออกสูงกว่าพนักงานที่มีการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี และระดับปริญญาตรี ดังตารางที่ 4-15

ตารางที่ 4-15 การเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การในองค์ประกอบการกล้าแสดงออกระหว่างพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกัน

องค์ประกอบ	ระดับการศึกษา	ค่าเฉลี่ย			
		ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี	
		\bar{X}	3.31	3.35	3.53
การทำงานเป็นทีม	ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.31	-	0.04	0.22*
	ปริญญาตรี	3.35		-	0.18
	สูงกว่าปริญญาตรี	3.53			-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ระยะเวลาการปฏิบัติงาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การระหว่างพนักงานที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานต่างกัน ในองค์ประกอบด้านการทำงานเป็นทีม พบความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ดังตารางที่ 4-16

ตารางที่ 4-16 การเปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการทำงานเป็นทีมระหว่างพนักงานที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ระยะเวลาปฏิบัติงาน	n	\bar{X}	SD	F	p
≤ 5 ปี	136	3.50	0.60	1.093	.336
6 – 10 ปี	133	3.38	0.55		
≥ 11 ปี	92	3.37	0.56		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การระหว่างพนักงานที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานต่างกัน ในองค์ประกอบด้านการกล้าแสดงออก ไม่พบความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ดังตารางที่ 4-17

ตารางที่ 4-17 การเปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการกล้าแสดงออกระหว่างพนักงานที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ระยะเวลาปฏิบัติงาน	n	\bar{X}	SD	F	p
≤ 5 ปี	136	3.47	0.55	3.285*	.039
6 – 10 ปี	133	3.33	0.52		
≥ 11 ปี	92	3.23	0.59		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การระหว่างพนักงานที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานต่างกัน ในองค์ประกอบด้านการแลกเปลี่ยน และเรียนรู้ พบความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ดังตารางที่ 4-18

ตารางที่ 4-18 การเปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการแลกเปลี่ยน และเรียนรู้ระหว่างพนักงานที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ระยะเวลาปฏิบัติงาน	n	\bar{x}	SD	F	p
≤ 5 ปี	136	3.42	0.66	3.731*	.025
6 – 10 ปี	133	3.41	0.59		
≥ 11 ปี	92	3.24	0.65		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการเปรียบเทียบรายคู่ ในองค์ประกอบการกล้าแสดงออก แสดงว่า พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน ≤ 5 ปี มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านนี้มากกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 6 – 10 ปี และ ≥ 11 ปี ดังตารางที่ 4-19

ตารางที่ 4-19 การเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การใน องค์ประกอบการกล้าแสดงออก ระหว่างพนักงานที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานที่ต่างกัน

องค์ประกอบ	ระยะเวลาปฏิบัติงาน	ระยะเวลา			
		\bar{x}	≤ 5 ปี	6 – 10 ปี	≥ 11 ปี
การกล้าแสดงออก	≤ 5 ปี	3.47	-	0.14	0.24*
	6 – 10 ปี	3.33		-	0.10
	≥ 11 ปี	3.23			-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการเปรียบเทียบรายคู่ ในองค์ประกอบการกล้าแสดงออก แสดงว่า พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน ≤ 5 ปี มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านนี้มากกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 6 – 10 ปี และ ≥ 11 ปี ดังตารางที่ 4-20

ตารางที่ 4-20 การเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การในองค์ประกอบการแลกเปลี่ยน และเรียนรู้ ระหว่างพนักงานที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานที่ต่างกัน

องค์ประกอบ	ระยะเวลาปฏิบัติงาน				
		\bar{x}	≤ 5 ปี	6 – 10 ปี	≥ 11 ปี
การแลกเปลี่ยน	≤ 5 ปี	3.42	-	0.01	0.18*
และเรียนรู้	6 – 10 ปี	3.41	-	-	0.17*
	≥ 11 ปี	3.24	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล ข้อจำกัด และข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาหาองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การของบริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด โรงงานมาตาพุด จังหวัดระยอง และเปรียบเทียบการรับรู้วัฒนธรรมองค์การจากองค์ประกอบที่ค้นพบในพนักงานบริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด โรงงานมาตาพุด จังหวัดระยอง ที่มีฝ่ายงาน ตำแหน่งงาน ระดับการศึกษา และระยะเวลาปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้เป็นพนักงานคนไทยที่ปฏิบัติงานอยู่ในบริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด โรงงานมาตาพุด จังหวัดระยอง จำนวน 361 คน ซึ่งได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ และเลือกวิธีสุ่มกลุ่มตัวอย่างอย่างง่าย โดยใช้วิธีจับสลากจากรหัสพนักงาน ในแต่ละฝ่ายงาน พบว่า พนักงานส่วนใหญ่เป็นกลุ่มเพศชาย จำนวน 270 คน คิดเป็นร้อยละ 74.8 เป็นพนักงานในฝ่ายงาน Site Services จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 22.7 มีตำแหน่งงานระดับปฏิบัติการ จำนวน 255 คน คิดเป็นร้อยละ 70.6 จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 178 คน คิดเป็นร้อยละ 49.3 และมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานอยู่ในช่วงระยะเวลาน้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี (ร้อยละ 37.7) โดยมีระยะเวลาการปฏิบัติงานเฉลี่ยเท่ากับ 7.68 ปี

กรอบแนวคิดที่นำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้มาจากความต้องการวิเคราะห์หาองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การของบริษัทไบเออร์ไทย จำกัด โรงงานมาตาพุด จังหวัดระยอง ว่าเป็นไปตามที่ผู้บริหารระดับสูงได้กำหนดค่านิยมของบริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด โรงงานมาตาพุด จังหวัดระยอง ทั้ง 5 ด้าน หรือไม่ คือ

1. ความกล้าคิด กล้านำเสนอ ด้วยความเคารพในสิทธิผู้อื่น
2. การมีความคิดสร้างสรรค์ กระตือรือร้น มุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ
3. การแสดงออกถึงความเป็นเจ้าของของงานที่ได้รับมอบหมาย
4. การดูแลเอาใจใส่ และห่วงใยผู้อื่น
5. การเป็นที่น่าไว้วางใจ น่าเชื่อถือของผู้อื่น

ส่วนเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามการวิเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การชนิด 5 มาตราวัด ที่ผู้วิจัยปรับปรุงขึ้นจากแบบสอบถามการประเมินสถานะปัจจุบันของความกล้าคิด กล้านำเสนอ ด้วยความเคารพในสิทธิผู้อื่น การมีความคิด

สร้างสรรค์ กระตือรือร้น มุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ การแสดงออกถึงความเป็นเจ้าของของงานที่ได้รับมอบหมาย การดูแลเอาใจใส่ และห่วงใยผู้อื่น และการเป็นที่น่าไว้วางใจ น่าเชื่อถือของผู้อื่นของบริษัทฯ (2552) จำนวน 25 ข้อ โดยสร้างข้อคำถามให้ครอบคลุมค่านิยมทั้ง 5 ของบริษัทฯ มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.96 ผู้วิจัยได้นำหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลที่ออกโดยคณะกรรมการจัดการ และการท่องเที่ยว และส่งแบบสอบถามการวิเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การของบริษัท ไปเออร์ไทย จำกัด โรงงานมาคาพุด จังหวัดระยอง ไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานฝ่ายงานต่าง ๆ ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างผ่านทางอิเล็กทรอนิกส์ในระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ ถึงเดือนมีนาคม 2553

หลังจากนั้นจึงนำผลการตอบแบบสอบถามมาทำการวิเคราะห์ทางสถิติ ผู้วิจัยทำการตรวจสอบความเหมาะสมของข้อมูลเพื่อเตรียมการวิเคราะห์องค์ประกอบด้วยสถิติ KMO ได้เท่ากับ .964 และทำการทดสอบเมตริกซ์เอกลักษณ์ (Identity matrix) ด้วยค่าสถิติ Bartlett's Test of Sphericity ได้ค่านัยสำคัญ .000 ซึ่งหมายความว่า ข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาได้ในครั้งนี้สามารถนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบได้

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนทั่วไปด้วยสถิติแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การ ด้วยสถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบทำการสกัดองค์ประกอบด้วยเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบหลักและนำองค์ประกอบที่มีค่าไอเกนเกิน 1 ไปใช้ในการหมุนแกนแบบอโรทอนอล ด้วยวิธีแวนแม็กซ์เพื่อหาองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การ โดยใช้เกณฑ์คัดเลือกตัวแปรที่มีน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .30 ขึ้นไป และกำหนดจำนวนตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบซึ่งต้องมีอย่างน้อย 2 ตัวแปรขึ้นไป จึงจะถือว่าเป็น 1 องค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์ได้องค์ประกอบที่ต้องการแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการตั้งชื่อองค์ประกอบให้มีความหมายสอดคล้องกับโครงสร้างขององค์ประกอบ

จากนั้นผู้วิจัยทำการหาค่าความเชื่อมั่นของแต่ละองค์ประกอบ และภาพรวมขององค์ประกอบจากข้อมูลที่ได้ด้วยสถิติครอนบาคแอลฟา แล้วจึงนำแต่ละองค์ประกอบไปหาผลการรับรู้วัฒนธรรมองค์การในแต่ละองค์ประกอบ ด้วยการวิเคราะห์สถิติค่าเฉลี่ย \bar{x} และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน SD จากนั้นจึงนำไปเปรียบเทียบหาความแตกต่างในการรับรู้วัฒนธรรมองค์การแต่ละด้านจำแนกตามตัวแปรต้น ตำแหน่งงาน วิเคราะห์ผลด้วยการทดสอบค่าที ส่วนฝ่ายงาน ระดับการศึกษา และระยะเวลาปฏิบัติงานวิเคราะห์ผลด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ซึ่งหากพบว่าองค์ประกอบใดมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ก็จะนำมาเปรียบเทียบเพื่อให้ทราบว่ามีคู่ใดที่แตกต่างกันด้วยการทดสอบต่อเป็นรายคู่โดยใช้วิธี LSD

ผลการศึกษาวเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การ และการเปรียบเทียบการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงาน สรุปผลได้ดังนี้

1. การวิเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การของบริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด โรงงานมาบตาพุด จังหวัดระยอง ผู้วิจัยได้สกัดองค์ประกอบโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก ปรากฏว่ามี 3 องค์ประกอบที่มีค่าไอเกน เกิน 1 โดยมีค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมเท่ากับ 57.8 และหลังจากนำองค์ประกอบเหล่านี้มาหมุนแกนแบบออคอนอล ด้วยวิธีแวนเนอริง แล้วคัดเลือกตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .30 ขึ้นไป และต้องมีอย่างน้อย 2 ตัวแปรจึงจะถือว่าเป็น 1 องค์ประกอบ พบว่ามีองค์ประกอบที่ชัดเจนจำนวน 3 องค์ประกอบ คือ

1.1 การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

1.2 การกล้าแสดงออก (Assertive)

1.3 การแลกเปลี่ยนและเรียนรู้ (Sharing and Learning)

ผลการหาค่าความเชื่อมั่นของภาพรวมของแต่ละองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การของบริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด โรงงานมาบตาพุด จังหวัดระยองที่วิเคราะห์ได้เท่ากับ .94 และในองค์ประกอบที่ 1 ถึง องค์ประกอบที่ 3 มีค่าความเชื่อมั่นอยู่ที่ .93, .78 และ .74 ตามลำดับ

2. ผลการศึกษาวเคราะห์วัฒนธรรมองค์การของพนักงานบริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด โรงงานมาบตาพุด จังหวัดระยอง โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยการรับรู้วัฒนธรรมองค์การทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับปานกลาง

3. การเปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของบริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด โรงงานมาบตาพุด จังหวัดระยอง โดยใช้คะแนนองค์ประกอบในการเปรียบเทียบ ปรากฏผลดังนี้

3.1 พนักงานที่ปฏิบัติงานในฝ่ายงานที่ต่างกันไม่พบความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ จำนวน 3 องค์ประกอบ คือ การทำงานเป็นทีม การแสดงออก และการแลกเปลี่ยนและเรียนรู้

3.2 พนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานแตกต่างกันมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จำนวน 1 องค์ประกอบ คือ การทำงานเป็นทีม (ที่ระดับ .05) ส่วนอีก 2 องค์ประกอบที่ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ การกล้าแสดงออก และองค์ประกอบแลกเปลี่ยนและเรียนรู้

3.3 พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการทำงานเป็นทีมสูงกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี และสูงกว่าระดับปริญญาตรี และ

พนักงานที่มีการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรีมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการแสดงออกสูงกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี และพนักงานที่มีระดับการศึกษาค่ำกว่าปริญญาตรี ส่วนองค์ประกอบด้านการแลกเปลี่ยนและเรียนรู้ ไม่พบความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.4 พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน ≤ 5 ปี มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการกล้าแสดงออก และด้านการแลกเปลี่ยน และเรียนรู้ สูงกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาปฏิบัติงาน 6 – 10 ปี และ ≥ 11 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนในองค์ประกอบการทำงานเป็นทีม การรับรู้วัฒนธรรมองค์การไม่แตกต่างกัน

อภิปรายผล

1. วัตถุประสงค์หลักของการวิจัยในครั้งนี้ คือ การค้นหาองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การของบริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด โรงงานมาบตาพุด จังหวัดระยอง พบว่า ได้จำนวน 3 องค์ประกอบ ที่มีค่าไอเกนมากกว่า 1 ขึ้นไป และมีน้ำหนักองค์ประกอบมากกว่า .30 โดยมีค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมเท่ากับ 57.752 หรือ หมายความว่า องค์ประกอบที่สกัดได้ สามารถดึงข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ ของบริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด โรงงานมาบตาพุด จังหวัดระยอง และสามารถแยกได้ว่าอยู่ในองค์ประกอบใดอย่างชัดเจน และผู้วิจัยตั้งชื่อองค์ประกอบได้ดังนี้ องค์ประกอบที่ 1 คือ การทำงานเป็นทีม องค์ประกอบที่ 2 คือ การกล้าแสดงออก องค์ประกอบที่ 3 คือ การแลกเปลี่ยน และเรียนรู้

ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ 1 ที่ตั้งไว้ ว่าวัฒนธรรมองค์การของบริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด โรงงานมาบตาพุด จังหวัดระยอง มีจำนวน 5 องค์ประกอบ อาจเนื่องมาจากกระบวนการสร้างวัฒนธรรมองค์การของบริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด โรงงานมาบตาพุด จังหวัดระยอง กำลังอยู่ในขั้นตอนของการสื่อสารประชาสัมพันธ์ให้ความรู้แก่พนักงาน พนักงานบางคนอาจยังได้รับข้อมูลที่ ไม่เพียงพอ จึงเกิดการสับสนในระหว่าง 5 ค่านิยม ที่ผู้บริหารกำหนด แต่ทั้งนี้ แม้ผลการวิเคราะห์ออกมามีเพียง 3 องค์ประกอบ แต่ทั้ง 3 องค์ประกอบนี้ ยังครอบคลุมตัวแปรทั้ง 5 ตามที่ผู้บริหารกำหนด ใน 20 ตัวแปร แม้ว่าคัดออกไป 5 ตัวแปรก็ตาม ผู้วิจัยสามารถอภิปรายผลการศึกษาวิจัยในแต่ละองค์ประกอบได้ดังนี้

1.1. องค์ประกอบที่ 1 ให้ชื่อว่า การทำงานเป็นทีม เป็นการจับกลุ่มของตัวแปรทั้งหมด 13 ตัวแปร ซึ่งเป็นตัวแปรที่วัดเกี่ยวกับการมีความคิดสร้างสรรค์ กระตือรือร้น มุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ จำนวน 1 ตัวแปรคือ 1. เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านเมื่อมีข้อผิดพลาดในงาน จะช่วยกันแก้ปัญหามากกว่าหาผู้ที่ทำให้เกิดข้อผิดพลาดนั้น

ตัวแปรที่วัดเกี่ยวกับการแสดงออกถึงความเป็นเจ้าของของงานที่ได้รับมอบหมาย จำนวน 3 ตัวแปร คือ 1. เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านแสดงออกถึงความรับผิดชอบ และความเป็นเจ้าของของงานทุกงานที่ได้รับมอบหมาย 2. เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านตรวจงานที่สั่งว่าชัดเจนครบถ้วน และติดตามความคืบหน้าของงานที่ได้รับมอบหมาย 3. เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านมีการเตรียมตัวก่อนเข้าร่วมประชุม ทำบันทึกของพวกเขา ทบทวน และรายงานผลของงานที่ได้รับมอบหมายเป็นประจำ

ตัวแปรที่วัดเกี่ยวกับการดูแลเอาใจใส่ และห่วงใยผู้อื่น จำนวนทั้งหมด 5 ตัวแปร คือ 1. เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านมีการไต่ถามสารทุกข์สุกดิบซึ่งกันและกัน 2. เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านอาสา และยื่นมือเข้าช่วยเหลืองานของส่วนรวม แม้ไม่ได้รับการขอร้อง 3. เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านมีการแบ่งปันประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น 4. เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านแสดงออกถึงความใส่ใจในความต้องการของผู้อื่น และเห็นคุณค่าในสิ่งที่ผู้อื่นพยายามทำให้กับพวกเขา 5. เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านให้ความสำคัญกับการรับฟังปัญหาของเพื่อนร่วมงาน หรือให้คำปรึกษาแนะนำ

ตัวแปรที่วัดเกี่ยวกับการเป็นที่น่าไว้วางใจ น่าเชื่อถือของผู้อื่น ทั้งหมด 4 ตัวแปร คือ 1. เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านสามารถทำงานร่วมกันได้ และท่านสามารถมั่นใจได้ว่าทุกคนพยายามทำงานอย่างเต็มที่ 2. เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านสามารถคุยเรื่องต่าง ๆ ทั้งเรื่องงาน และเรื่องส่วนตัวกับเพื่อนร่วมงานในแผนกงานของตนเองได้ 3. เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านแสดงออกถึงความไว้วางใจต่อกัน ในการทำงานร่วมกันเป็นทีม 4. เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านมีการพูดคุยกับเพื่อนร่วมงาน อย่างเปิดเผย และตรงไปตรงมา

โดยตัวแปรทั้งหมดที่เข้ามารวมกลุ่มกันมีความหมายไปในทิศทางเดียวกัน โดยตัวแปรทั้ง 15 ตัวเหล่านี้ มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ (Maxwell, 2001) ที่กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม จะต้องประกอบไปด้วย ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ความห่วงใยใส่ใจซึ่งกันและกัน สมาชิกในทีมสามารถสื่อสารได้อย่างเปิดเผย เข้าใจจุดมุ่งหมายของทีม มุ่งมั่นที่จะบรรลุเป้าหมาย เปิด โอกาสให้สมาชิกในทีมใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ จัดการกับปัญหาความขัดแย้งได้อย่างราบรื่นทุกคนในทีมมีส่วนร่วม เคารพสิทธิส่วนบุคคลของสมาชิกในทีม และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม และสอดคล้องกับแนวคิดของ (Senge, 2006) ที่กล่าวถึงการทำงานเป็นทีม หรือ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมว่า เป็นการแสดงออกถึงการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์กร โดยอาศัยความรู้ และความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความเห็นต่าง ๆ เพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถขององค์กรให้เกิดขึ้น

1.2 องค์ประกอบที่ 2 ให้ชื่อว่า การกล้าแสดงออก เป็นการจับกลุ่มของตัวแปรทั้งหมด 5 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่วัดเกี่ยวกับความกล้าคิด กล้านำเสนอ ด้วยความเคารพในสิทธิผู้อื่น จำนวน 3 ตัวแปร คือ 1. เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านสามารถกล่าวปฏิเสธเมื่อผู้อื่นขอร้องให้พวกเขาทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง หรือสิ่งที่พวกเขาทำไม่ได้ 2. เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านสามารถบอกให้ผู้อื่นทำในสิ่งที่ถูกต้อง และแสดงความคิดเห็นด้วยท่าทีสุภาพ 3. เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านกล้าที่จะโต้แย้ง และชี้แจงเหตุผลเมื่อมีความคิดเห็น ไม่ตรงกับหัวหน้างาน

ตัวแปรที่วัดเกี่ยวกับการแสดงออกถึงความเป็นเจ้าของของงานที่ได้รับมอบหมาย จำนวน 2 ตัว คือ 1. เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านจะรับงานเมื่อแน่ใจว่าสามารถทำงานนั้น ๆ ให้สำเร็จได้ 2. เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านตอบรับหรือปฏิเสธการเชิญให้เข้าร่วมประชุม หรือกิจกรรมต่าง ๆ ของบริษัทฯ โดยทันที เมื่อสามารถเข้าร่วม หรือไม่สามารถเข้าร่วมได้

ซึ่งตัวแปรทั้งหมดสอดคล้องกับค่านิยม วัฒนธรรมองค์การของบริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด โรงงานมาบตาพุด จังหวัดระยอง ซึ่งผู้บริหารกำหนดไว้ว่า การกล้าแสดงออก คือการกล้าที่จะพูด หรือถ่ายทอดสิ่งที่คิดอยู่ในใจ หรือสามารถโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วยกับความคิดของตน ด้วยวิธีการที่แสดงถึงการให้เกียรติ และเคารพในสิทธิของผู้อื่น รู้ว่าตนเองต้องการอะไร และสามารถอธิบายถึงเหตุผลให้กับผู้อื่นทราบอย่างตรงไปตรงมา ด้วยถ้อยคำที่สุภาพ และเข้าใจง่าย คำนี้ถึงผลที่จะตามมาจากการแสดงออกอย่างตรงไปตรงมา หรือแบบอ้อม ๆ ก่อนที่จะตัดสินใจกระทำ หรือสนับสนุนให้ผู้อื่นแสดงออกอย่างตรงไปตรงมากับสิ่งที่เขาคิดอยู่ (MTP Safe & Sound Society, บริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด, 2552)

1.3 องค์ประกอบที่ 3 ให้ชื่อว่า การแลกเปลี่ยน และเรียนรู้ เป็นการจับกลุ่มของตัวแปรทั้งหมด 2 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่วัดเกี่ยวกับความกล้าคิด กล้านำเสนอ ด้วยความเคารพในสิทธิผู้อื่น จำนวน 1 ตัวแปร คือ 1. เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านนำเสนอความคิดเห็นของตนเอง ที่อาจแตกต่างไปจากผู้อื่น และตัวแปรที่วัดเกี่ยวกับการมีความคิดสร้างสรรค์ กระตือรือร้น มุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ จำนวน 1 ตัวแปรคือ 1. เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านนำเสนอ ริเริ่มทำในสิ่งใหม่ และรับผิดชอบต่อข้อเสนอ และการกระทำของพวกเขา

ทั้งนี้ การแลกเปลี่ยน และเรียนรู้ นั้นถือเป็นหน้าที่รับผิดชอบของสมาชิกทุกคนในองค์การ การแลกเปลี่ยน และเรียนรู้เกิดขึ้นจากการที่พนักงานเริ่มคิด และเริ่มกระทำบางอย่างเพื่อให้เกิดการไหลเวียนองค์ความรู้ทั่วทั้งองค์การเกิดเป็นทีมแห่งการเรียนรู้ซึ่งเป็นกุญแจสำคัญของการนำไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในที่สุด (จาเรียง วัชวัฒน์ และเบญจมาศ อ่ำพันธุ์, 2540) การแลกเปลี่ยนในสิ่งที่ได้เรียนรู้มานั้นยังถือเป็นสิ่งสำคัญสำหรับทุกคน (Collinson, 2004)

2. ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงานบริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด โรงงานมาบตาพุด จังหวัดระยอง จำแนกตามฝ่ายงาน ระดับตำแหน่งงาน ระดับการศึกษา และระยะเวลาการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์รองของการวิจัย ได้ผลการวิจัยดังนี้

2.1 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 ในตัวแปรฝ่ายงาน พบว่าไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือ พนักงานที่มีฝ่ายงานแตกต่างกันมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การทั้ง 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การทำงานเป็นทีม การกล้าแสดงออก และการแลกเปลี่ยนและเรียนรู้ ไม่แตกต่างกัน อันเนื่องมาจากพนักงานของบริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด โรงงานมาบตาพุด จังหวัดระยองมีคุณลักษณะ และคุณสมบัติที่แตกต่างกันไป เมื่ออยู่ในฝ่ายงานเดียวกันก็ตาม ทั้งในเรื่องของวิถีปฏิบัติ และคุณวุฒิ และประสบการณ์ต่าง ๆ ซึ่งเมื่อองค์การสร้างวัฒนธรรมองค์การขึ้นมาใหม่ และเป็นเรื่องที่ไม่เคยเกิดขึ้นในองค์การมาก่อน จึงก่อให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ ๆ ไปพร้อม ๆ กัน ส่งผลให้การรับรู้ไม่มีความแตกต่างกัน

2.2 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3 ในตัวแปรระดับตำแหน่งงาน พบว่าสอดคล้องตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือพนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานแตกต่างกันมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 1 องค์ประกอบ คือ การทำงานเป็นทีม ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ (De Capitani, 1995) ที่พบว่า บทบาทหน้าที่ของงานส่งผลต่อการเกิดความแตกต่างของวัฒนธรรมย่อยในองค์การ เนื่องจากการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติงาน และระดับบริหารงานต่างมีวัตถุประสงค์ในการทำงานไม่เหมือนกัน มีอำนาจหน้าที่แตกต่างกัน และการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมที่แตกต่างกันย่อมส่งผลให้พนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานต่างกันมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การต่างกันในด้านนี้ ส่วนอีก 2 องค์ประกอบ ได้แก่ การกล้าแสดงออก และการแลกเปลี่ยนและเรียนรู้ ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.3 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 4 ในตัวแปรระดับการศึกษา พบว่าไม่สอดคล้องตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาค่ำกว่าปริญญาตรีมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการทำงานเป็นทีม สูงกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี และสูงกว่าระดับปริญญาตรี เนื่องจากพนักงานของบริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด โรงงานมาบตาพุด จังหวัดระยอง ที่มีระดับการศึกษาค่ำกว่าปริญญาตรี จะมีหน้าที่รับผิดชอบงานในส่วนของฝ่ายผลิต ซึ่งมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องทำงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อให้การผลิตมีประสิทธิภาพ และได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้เป็นอย่างดี ด้วยสภาพการทำงานดังกล่าวจึงทำให้มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การในด้านนี้ สูงกว่าพนักงานที่มีการศึกษาระดับ

ปริญญาตรี หรือสูงกว่าปริญญาตรี ที่ส่วนใหญ่จะทำงานด้านการบริหาร ที่มีความรับผิดชอบในงาน เป็นการส่วนตัวมากกว่าเป็นทีม

และพนักงานที่มีการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรีมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการแสดงออกสูงกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี และพนักงานที่มีระดับการศึกษาค่ำกว่าปริญญาตรี เนื่องจากพนักงานส่วนใหญ่ทำงานด้านการบริหาร ต้องเข้าประชุม แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อนร่วมงาน หรือหัวหน้างานบ่อยครั้ง จึงมีความมั่นใจในการกล้าที่จะแสดงออกถึงความคิดเห็นของตนเอง ที่อาจแตกต่างจากผู้อื่น เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการทำงานอย่างสูงสุด

ซึ่งทั้ง 2 องค์ประกอบนี้ สอดคล้องกับการศึกษาของนิธิ สุทธิบุหงา (2541) ที่พบว่าข้าราชการที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การแตกต่างกัน และของ (Frick, 1995, p. 1826-A) ที่พบว่า ระดับการศึกษามีผลต่อค่านิยมในการทำงาน ส่วนองค์ประกอบด้านการแลกเปลี่ยน และเรียนรู้ ไม่พบความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.4 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 5 ในตัวแปรระยะเวลาปฏิบัติงาน พบว่าไม่สอดคล้องตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน ≤ 5 ปี มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการกล้าแสดงออก และด้านการแลกเปลี่ยน และเรียนรู้ สูงกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาปฏิบัติงาน 6 – 10 ปี และ ≥ 11 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เนื่องจากพนักงานที่เพิ่งเข้ามาใหม่ และมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานน้อยกว่า หรือเท่ากับ 5 ปี จะมีความสนใจที่จะเรียนรู้ กระตือรือร้นที่จะซักถาม และแลกเปลี่ยนความรู้กับเพื่อนร่วมงาน หรือหัวหน้างาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของตนเอง และเพื่อความก้าวหน้าในอนาคต ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของสกาเวิร์ดน์ อินทสมิต (2543, บทคัดย่อ) ที่พบว่าพนักงานที่มีอายุงานที่แตกต่างกันมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การแตกต่างกันส่วนในองค์ประกอบการทำงานเป็นทีม การรับรู้วัฒนธรรมองค์การไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ข้อจำกัดของงานวิจัย

การใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการศึกษาวัฒนธรรมองค์การ ยังไม่สามารถทราบถึงวัฒนธรรมองค์การที่แท้จริงได้ เนื่องจากคำถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมาจากการกำหนดจากผู้บริหาร และการค้นคว้าทฤษฎีเพิ่มเติมเท่านั้น ซึ่งอาจจะยังไม่ครอบคลุมวัฒนธรรมองค์การทุกด้าน ๆ ชัดเจน ดังนั้น การวิจัยครั้งนี้จึงเป็นการศึกษาตามกรอบแนวคิดที่ตั้งไว้มากกว่าการศึกษาวรรณกรรมองค์การที่มีอยู่อย่างแท้จริง

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

1. จากองค์ประกอบทั้ง 3 ที่วิเคราะห์ได้ เป็นการรับรู้ของพนักงานที่เกิดขึ้น โดยดึงข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของบริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด โรงงานมาบตาพุด จังหวัดระยอง ดังนั้นในการพัฒนาองค์การของบริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด ควรให้ความสำคัญในองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การทั้ง 3 องค์ประกอบ 20 ตัวแปร เพื่อนำมาเป็นกรอบในการวางแผนพัฒนาองค์การให้มีวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็ง

2. ในการคัดเลือกพนักงานใหม่ควรมีการทดสอบคุณลักษณะว่าเหมาะสม และสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การทั้ง 3 องค์ประกอบที่ค้นพบ หรือไม่ เช่น จะต้องมีความสามารถในการทำงานทำงานเป็นทีม มีความกล้าแสดงออก และมีการแลกเปลี่ยนและเรียนรู้ ซึ่งถ้าพนักงานบริษัทฯ ส่วนใหญ่มีคุณลักษณะดังกล่าวแล้ว จะเอื้อต่อการพัฒนาองค์การมากยิ่งขึ้น

3. ควรใช้องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การเป็นพื้นฐานในการจัดอบรมพัฒนาพนักงานให้มีแบบแผนการประพฤติปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การส่งเสริมให้พนักงานมีการทำงานเป็นทีมกับเพื่อนร่วมงานต่างแผนกมากยิ่งขึ้น การส่งเสริมให้พนักงานกล้าแสดงออกอย่างถูกต้อง และส่งเสริมให้พนักงานมีการแลกเปลี่ยนและเรียนรู้ความรู้กับเพื่อนร่วมงาน

4. ผลของความแตกต่างของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ สามารถใช้เป็นพื้นฐานในการสร้างกลยุทธ์เพื่อพัฒนาพนักงาน รวมถึงการใช้เป็นข้อมูลสำหรับการแก้ปัญหา และลดความขัดแย้งในการปฏิบัติงานได้ การรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงานส่วนใหญ่ยังอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้น ผู้บริหาร หรือทีมงาน ควรมีการเข้าไปสื่อสาร และประชาสัมพันธ์วัฒนธรรมองค์การของบริษัทฯ ในแต่ละฝ่ายงานอย่างใกล้ชิดมากขึ้น เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์การให้พนักงาน รวมทั้ง เป็นตัวอย่างที่ดีให้กับพนักงานเพื่อสร้างการเรียนรู้ และปฏิบัติตาม

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในครั้งต่อไป

1. ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ เป็นการศึกษาเชิงปริมาณซึ่งศึกษาในภาพรวมของความรู้ความเข้าใจของพนักงานทุกระดับ จึงทำให้ไม่สามารถเจาะลึกในรายละเอียดได้ ดังนั้นในการเก็บรวบรวมครั้งต่อไปควรมีการศึกษาในครั้งต่อไปศึกษาเชิงคุณภาพเจาะลึกเป็นรายบุคคล เพื่อให้ทราบความรู้ความเข้าใจที่แท้จริง

2. ควรมีการศึกษาในเรื่องการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ของแบบสอบถามวัฒนธรรมองค์การของบริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด โรงงานมาบตาพุด จังหวัดระยอง เพื่อยืนยันความถูกต้องเหมาะสมขององค์ประกอบที่ได้อีกครั้ง

3. ควรมีการศึกษาวิเคราะห์หาปัจจัยที่ทำให้เกิดการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การต่อไป

บรรณานุกรม

- กรีซ สืบสนธิ์. (2537). *วัฒนธรรมและพฤติกรรมกรรมการสื่อสารในองค์การ*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2546). *การวิเคราะห์สถิติขั้นสูงด้วย SPSS for Windows* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: ชรรรมสาร.
- _____. (2550). *การวิเคราะห์ข้อมูลหลายตัวแปร* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ชรรรมสาร.
- _____. (2550). *สถิติสำหรับงานวิจัย* (พิมพ์ครั้งที่ 3) กรุงเทพฯ: ชรรรมสาร.
- โควิชัย, สตีเฟ่น, อาร์ (2551). *7 อุปนิสัยสำหรับผู้ทรงประสิทธิภาพผลยิ่ง* (นภดล เวชสวัสดิ์, แปล). กรุงเทพฯ: ดีเอ็มจี.
- จารุบน ทนศิริ. (2550). *การวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมในเขตพื้นที่นิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาเทคโนโลยีทางการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จूरี่รัตน์ นันทพิทวิกุล. (2538). *การวิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะความรับผิดชอบของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ในกรุงเทพมหานคร*. ปรียญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาการวัดผลการศึกษา, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- จำเรียง วัชวัฒน์ และเบญจมาศ อ่ำพันธุ์. (2540). *วินัย 5 ประการ: พื้นฐานองค์การเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: คู่แข่ง.
- ชนกพรรณ ดิลกโกมล. (2546). *วัฒนธรรมองค์การกับองค์การแห่งการเรียนรู้ บริษัทในบริษัท เบ็ทเทอร์ ฟาร์ม่า จำกัด*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขารัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ชวนา อังคนุรักษ์พันธุ์. (2546). *การรับรู้วัฒนธรรมองค์การและความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในธุรกิจโรงแรม เขตเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี*. วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2551). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ณัฐฎิภา ฉวรรณโณ. (2552). *การรับผิดชอบต่อ (Accountability) กับความรับผิดชอบต่อ (Responsibility)*. *คอลัมน์กระแสคนกระแสโลก*. *มติชนสุดสัปดาห์*, 29(1552), 37.

- ตะวัน แวงโสธรณ์. (2544). ผลการให้คำปรึกษาเป็นกลุ่มตามทฤษฎีเผชิญความจริงกับการร่วมกิจกรรมกลุ่มที่มีต่อความรับผิดชอบของนักเรียนประจำ ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1. วิทยานิพนธ์วิทยาศาตรมหาบัณฑิต, สาขาจิตวิทยาการให้คำปรึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ทรศนะ บุญขวัญ. (2548). วัฒนธรรมองค์กรกับกลยุทธ์ Organizational Culture and Strategy. เอ็มบีเอ(MBA), 7 (76).
- _____. (2548). วัฒนธรรมองค์กรกับกลยุทธ์ Organizational Culture and Strategy. เอ็มบีเอ(MBA), 7 (77).
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2552). ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่. กรุงเทพฯ: ดี.เค.ปริ้นติ้งเวิลด์.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2542). โมเดลลิสเรล: สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิธิ สุทธิบุหงา. (2541). การวิเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การในระบบราชการพลเรือนไทย. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ประจักษ์ ชนนัยพุกฤษ. (2551). การรับรู้วัฒนธรรมองค์การและความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน บริษัท โจดัน พาวเดอร์ โค้ทติ้งส์ (ประเทศไทย) จำกัด. วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ประนอม บัวสรวง. (2546). พฤติกรรมการดูแลของหัวหน้าหรือผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลทั่วไป จังหวัดสิงห์บุรี. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2540). วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิจิก พรหมแก้ว. (2547). การรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงานปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์พัฒนาแรงงานและสวัสดิการมหาบัณฑิต, สาขาสังคมสงเคราะห์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พิภพ วังเงิน. (2547). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: รวมสาส์น (1977).
- พัชรนันท์ กลั่นแก้ว. (2549). ความสำคัญของวัฒนธรรมที่มีต่อองค์การ. วารสารเพื่อคุณภาพ (For quality), 13(109), 87.

- ญเบศร์ สมุทรจักร. (2549, กันยายน-ตุลาคม). Trust สิ่งทีผู้บริหารมักลืมบริหาร. *วารสารเพื่อการเพิ่มผลผลิต (Productivity World)*, 11(64), 30-31.
- แมกซ์ เวลล์, จอห์น ซี. (2551). *17 สูตรสำเร็จสร้างทีมเวิร์ก* (ไพบูลย์ ตำราญุติ, แปล). กรุงเทพฯ: คีเอ็มจี.
- ยศพล เหลืองโสมนภา และสาคร พร้อมเพราะ. (2551). *การวิเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การของสถาบันการศึกษาในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกกระทรวงสาธารณสุข. จันทบุรี, วิทยาลัยพยาบาลพระปกเกล้า จันทบุรี.*
- ร็อบบินส์, สตีเฟ่น พี (2548). *พฤติกรรมองค์การ* (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, แปล). กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อิน โด ไชน่า.
- _____. (2550). *การจัดการ และพฤติกรรมองค์การ* (วิรัช สงวนวงษ์วาน, แปล). กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อิน โด ไชน่า.
- รุจ เจริญลาภ. (2548). *ความไว้วางใจในองค์กร กรณีศึกษา บริษัท ซีเมนส์ จำกัด กลุ่มธุรกิจสื่อสารเคลื่อนที่. สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาการจัดการ, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.*
- ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. (2538). *เทคนิคการวิจัยทางการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ลออ แก้วสุวรรณ. (2547). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยบางประการกับพฤติกรรมกล้าแสดงออกของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3. ปริญญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาการวัดผลการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.*
- วนิดา อุดราภาส. (2548). *พฤติกรรมองค์การ. ภูเก็ต: คณะวิทยาการจัดการ, มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต.*
- วิเชียร วิทขอุดม. (2547). *พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์ม และไซเท็กซ์.*
- ศิริชัย พงษ์วิชัย. (2551). *การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์. กรุงเทพฯ: วี.พรีนซ์*
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2550). *การจัดการและพฤติกรรมองค์การ : Management and Organizational Behavior. กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์ม และไซเท็กซ์.*
- ศุภลักษณ์ วิริยะสุน. (2547). *การนำเสนออวาระปฏิบัติเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏสู่ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานในฐานะสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรคุฎิบัณฑิต, สาขาอุดมการณ์ศึกษา, คณะครุศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*

- สมยศ นาวิการ. (2543). *การบริหาร และพฤติกรรมองค์กร* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: บรรณกิจ 1991.
- สมโภชน์ เอี่ยมสุภาษิต. (2543). *ทฤษฎีและเทคนิคการปรับพฤติกรรม Theories and techniques in behavior modification* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สกวรัตน์ อินทุสมิต. (2543). *การรับรู้วัฒนธรรมองค์กร ความผูกพันต่อองค์กร และความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงาน: กรณีศึกษาการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, คณะศิลปศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สมิต สัจฉกร. (2544). วัฒนธรรมองค์กร Corporate Culture. *วารสารการบริหารคน*, 22 (3).
- สายพิน ช่างไม้. (2544). *ผลของการใช้ชุดการแนะนำแนวกับการให้คำปรึกษาแบบกลุ่มเผชิญความจริง ที่มีต่อพฤติกรรมกล้าแสดงออกของนักเรียนชาวเขา*. วิทยานิพนธ์การศึกษา มหาบัณฑิต, สาขาจิตวิทยาการแนะแนว, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สิน พันธุ์พินิจ. (2547). *เทคนิคการวิจัยทางสังคมศาสตร์*. กรุงเทพฯ: วิทย์พัฒนา.
- สุนทร วงศ์ไวยวรรณ. (2540). *วัฒนธรรมองค์กร: แนวคิด งานวิจัย และประสบการณ์*. กรุงเทพฯ: โฟร์เพช.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2545). *ภาวะผู้นำ : ทฤษฎี และปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: บুদ্ধสังคีต.
- สุภัทรา เชื้อเฉลิม. (2546). *การศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการศึกษาเอกชน อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี*. งานนิพนธ์การศึกษา มหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุรินทร์ รณเกียรติ. (2552). *โปรแอกทีฟ*. วันที่ค้นข้อมูล 29 พฤศจิกายน 2552, เข้าถึงได้จาก www.hrd.kmutnb.ac.th.
- เสถียร สุทธิ. (2550). *การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรของพนักงาน บริษัท ปตท. จำกัด(มหาชน) คลังปิโตรเลียมศรีราชา อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี*. ปัญหาพิเศษ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารทั่วไป, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สัญญา สัญญาวิวัฒน์. (2550). ภาพเต็มของวัฒนธรรมองค์กรเป็นอย่างไรกันแน่. *วารสารการศึกษา และการพัฒนาสังคม*, 3(2), 16.

- ADKAR, 1998, *Organizational Culture from ProSci Foundation*. Retrieved 2009, November 29, from www.change-management.com/tutorial.adkar-overview.htm.
- Bayer Thai Co., Ltd. (2552). *MTP Safe & Sounds Society*. วันที่ค้นข้อมูล 29 พฤศจิกายน 2552, เข้าถึงได้จาก <http://bmsthmtp-intranet.ap.bayer.cnb\BMS>.
- Aydin, B. & Ceylan, A. (2009). A research analysis on employee satisfaction in terms of organizational culture and spiritual leadership. *International Journal of Business and Management*. 4, (3). [Online]. Available : www.ccsenet.org/journal.html.
- Collinson, V. (2004). Learning to share, sharing to learn: Fostering organizational learning through teachers' dissemination of knowledge. *Journal of Educational Administration* 42(3), 312-332.
- Daft, R. L. (2004). *Organization Theory and Design* (8th ed.) Australia: Thomson South Western.
- De Capitani, A. (1995). Organizational effectiveness as a sociality constructed criterion: A study of the relation between culture and the meaning of organizational effectiveness in a Large multinational organization (World Bank). *Dissertation. Abstracts International*, 55, 1901-A.
- Dobni, C. B. (2008). Measuring innovation culture in organizations. *European Journal of Innovation Management*. 11. (4), 539.
- Frick, H. L. (1995). The relationships of national culture, gender, and occupation to the work values of the employees of an international organization. *Dissertation. Abstracts International*, 55, 1826-A.
- Kilic, C. & Dursun, T. (2010). The Effect of organizational culture on customer orientation. *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 15, (2), 1.
- Holmes, H. (2009). *Accountability*. Retrieved 2009, November 29, from www.siamhrm.com/report/article_report.
- Lee, Y. D. & Chang, H. M. (2008). Relations between team work and innovation in organizations and the job satisfaction of employees: A factor analytic study. *International Journal of Management*, 12, (25), 4.

- Liao, M. H., Wei, C. K. & Lin, H. M. (2008). A probe into the interrelationship of the personality characteristics, value at work, commitment to organization and culture of organization vs. intent to quit, taking a certain medical treatment system in Taiwan for instance. *The Business Review, Cambridge*, 9, (2), 220.
- Moorhead, G. & Griffin, R. W. (1995). *Organizational Behavior Management People and Organizations*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Robbins, S. P. (2005). *Organization Behavior* (13th ed.) Upper Saddle River, N.J.: Pearson International Edition.
- Schien, E.H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass Publishers.
- Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday/Currency.
- Werther, W. B. Jr. & Davis, K. (1996). *Human Resources and Personnel Management* (5th ed.). New York: McGraw-Hill.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
หนังสือขอความอนุเคราะห์



ที่ ศธ 6603.2/0036

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว
มหาวิทยาลัยบูรพา ตำบลแสนสุข
อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี 20131

๘ กุมภาพันธ์ 2553

เรื่อง ขออนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ

เรียน คุณสุรัตน์ รุจิระศักดิ์

ด้วย นางสาวณัฐมล สุขโข รหัสประจำตัว 50924160 นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา
หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะการจัดการและ
การท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา อยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การวิเคราะห์องค์ประกอบ
วัฒนธรรมองค์การของบริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด โรงงานมาบตาพุด จังหวัดระยอง โดยมี
รองศาสตราจารย์ ดร.วรรณิ เตียววิเศษ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้าง
เครื่องมือเพื่อการวิจัย ในการนี้ คณะฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการตรวจสอบ
ความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์หทัย นนทศักดิ์)

คณบดีคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว
ปฏิบัติการแทนอธิการบดี

สำนักงานบัณฑิตศึกษา

โทรศัพท์ 0-3810-2459



ที่ ศธ 6603.2/๐๐๓๗

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว
มหาวิทยาลัยบูรพา ตำบลแสนสุข
อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี 20131

8 กุมภาพันธ์ 2553

เรื่อง ขออนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ

เรียน คุณสุข ฟ้าภิญโญ

ด้วย นางสาวณัฐมล สุขโข รหัสประจำตัว 50924160 นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา
หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะการจัดการและ
การท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา อยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การวิเคราะห์องค์ประกอบ
วัฒนธรรมองค์การของบริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด โรงงานมาบตาพุด จังหวัดระยอง โดยมี
รองศาสตราจารย์ ดร.วรรณิ์ เดียววิเศษ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้าง
เครื่องมือเพื่อการวิจัย ในกรณีนี้ คณะฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการตรวจสอบ
ความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัชนี นนทศักดิ์)

คณบดีคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว

ปฏิบัติการแทนอธิการบดี

สำนักงานบัณฑิตศึกษา

โทรศัพท์ 0-3810-2459



ที่ ศธ 6603.2/๐๐38

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว
มหาวิทยาลัยบูรพา ตำบลแสนสุข
อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี 20131

๘ กุมภาพันธ์ 2553

เรื่อง ขออนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ

เรียน ดร.สาวิตรี บิณฑสันต์

ด้วย นางสาวณัฐมล สุขโข รหัสประจำตัว 50924160 นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา
หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะการจัดการและ
การท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา อยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การวิเคราะห์องค์ประกอบ
วัฒนธรรมองค์การของบริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด โรงงานมาบตาพุด จังหวัดระยอง โดยมี
รองศาสตราจารย์ ดร.วรรณิ เดียววิเศษ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้าง
เครื่องมือเพื่อการวิจัย ในกรณีนี้ คณะฯ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการตรวจสอบ
ความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัชนี นนทศักดิ์)

คณบดีคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว

ปฏิบัติการแทนอธิการบดี

สำนักงานบัณฑิตศึกษา

โทรศัพท์ 0-3810-2459



ที่ ศธ 6603.2/ 0039

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว
มหาวิทยาลัยบูรพา ตำบลแสนสุข
อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี 20131

8 กุมภาพันธ์ 2553

เรื่อง ขออนุญาตเข้าศึกษาข้อมูลและเก็บรวบรวมข้อมูลในการทำวิจัย

เรียน ดร.สาวิตรี บิณฑสันต์

Head-Site Services บริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด

ด้วยคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา ได้จัดการเรียนการสอนหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในกรณีนี้ระดับบัณฑิตศึกษา คือ นางสาวณัฐมล สุขโข รหัสประจำตัว 50924160 ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง การวิเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กรของบริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด โรงงานมาบตาพุด จังหวัดระยอง ในความควบคุมดูแลของ รองศาสตราจารย์ ดร.วรรณิ์ เดียววิเศษ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก คณะฯ จึงใคร่ขออนุญาตให้หนังสือดังกล่าวเข้าศึกษาข้อมูลและเก็บรวบรวมข้อมูลในการทำวิจัยครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัชนี นนทศักดิ์)

คณบดีคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว
ปฏิบัติการแทนอธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

สำนักงานบัณฑิตศึกษา

โทรศัพท์ 0-3810-2459

ติดต่อผู้วิจัย: 08-9406-5977

ภาคผนวก ข
รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

รายชื่อคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ

ดร.สาวิตรี บิณฑสันต์	Head of Site Services บริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด โรงงานมาบตาพุด จังหวัดระยอง
คุณสุข ฟ้าภิญโญ	Head of HSEQ บริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด โรงงานมาบตาพุด จังหวัดระยอง
คุณสุรัตน์ รุจิระศักดิ์	Plant Manager – Compounding บริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด โรงงานมาบตาพุด จังหวัดระยอง

ภาคผนวก ค
อัตราส่วนความเที่ยงตรงตามเนื้อหา

ตารางที่ ก-1 ผลการตรวจสอบค่าอัตราส่วนความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ของแบบสอบถาม (N=30)

ข้อ	วัฒนธรรมองค์กร	IOC>0.5
A1	1. เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านนำเสนอความคิดเห็นของตนเอง ที่อาจแตกต่างไปจากผู้อื่น	0.67
P1	2. เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านนำเสนอ ริเริ่มทำในสิ่งใหม่ และรับผิดชอบต่อข้อเสนอ และการกระทำของพวกเขา	1.00
Ac1	3. เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านแสดงออกถึงความรับผิดชอบ และความเป็นเจ้าของของงานทุกงานที่ได้รับมอบหมาย	1.00
C1	4. เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านมีการได้ถามสารทุกข์สุกดิบซึ่งกันและกัน	1.00
T1	5. เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านสามารถทำงานร่วมกันได้ และท่านสามารถมั่นใจได้ว่าทุกคนพยายามทำงานอย่างเต็มที่	1.00
T2	6. เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านสามารถคุยเรื่องต่าง ๆ ทั้งเรื่องงาน และเรื่องส่วนตัวกับเพื่อนร่วมงานในแผนกงานของตนเองได้	0.67
C2	7. เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านอาสา และยื่นมือเข้าช่วยเหลืองานของส่วนรวม แม้ไม่ได้รับการขอร้อง	1.00
Ac2	8. เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านตรวจดูงานที่สั่งว่าชัดเจนครบถ้วน และติดตามความคืบหน้าของงานที่ได้รับมอบหมาย	0.67
P2	9. เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านสามารถตอบสนองต่อสิ่งที่ไม่พอใจได้อย่างเหมาะสม จัดการหรือแก้ไขสิ่งที่เกิดขึ้นมากกว่าตอบโต้ไปตามอารมณ์เท่านั้น	1.00
A2	10. เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านสามารถกล่าวปฏิเสธเมื่อผู้อื่นขอร้องให้พวกเขาทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง หรือสิ่งที่ไม่สามารถทำได้	1.00
P3	11. เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านแสดงออกถึงความพยายามทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ตามที่ตกลงและสัญญาไว้	0.67
T3	12. เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านสามารถคุยเรื่องต่าง ๆ ทั้งเรื่องงาน และเรื่องส่วนตัว กับหัวหน้าของพวกเขาได้	1.00

ตารางที่ ค-1 (ต่อ)

ข้อ	วัฒนธรรมองค์กร	IOC>0.5
Ac3	I3. เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านจะรับงานเมื่อแน่ใจว่าสามารถทำงานนั้นๆให้สำเร็จได้	1.00
A3	14. เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านสามารถบอกให้ผู้อื่นทำในสิ่งที่ถูกต้องและแสดงความคิดเห็นด้วยท่าทีสุภาพ	1.00
C3	15. เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านมีการแบ่งปันประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น	1.00
P4	I6. เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านมีการวางแผนการทำงานไว้อย่างชัดเจนเพื่อให้พวกเขา และผู้อื่นทำงานได้อย่างเต็มที่ และมีประสิทธิภาพ	0.33
A4	17. เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านกล้าที่จะโต้แย้งและชี้แจงเหตุผลเมื่อมีความคิดเห็นไม่ตรงกับหัวหน้างาน	1.00
Ac4	18. เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านยอมรับหรือปฏิเสธการเชิญให้เข้าร่วมประชุม หรือกิจกรรมต่าง ๆ ของบริษัทฯ โดยทันที เมื่อสามารถเข้าร่วมหรือไม่สามารถเข้าร่วมได้	0.67
C4	I9. เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านแสดงออกถึงความใส่ใจในความต้องการของผู้อื่น และเห็นคุณค่าในสิ่งที่ผู้อื่นพยายามทำให้กับพวกเขา	1.00
T4	20. เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านแสดงออกถึงความไว้วางใจต่อกันในการทำงานร่วมกันเป็นทีม	1.00
C5	21. เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านให้ความสำคัญกับการรับฟังปัญหาของเพื่อนร่วมงาน หรือให้คำปรึกษาแนะนำ	1.00
A5	22. เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านสามารถรับฟังคำวิจารณ์จากผู้อื่นได้ โดยไม่รู้สึกรังเกียจ หรือต่อต้าน	1.00
P5	23. เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านนำข้อผิดพลาดมาแก้ไข และหาวิธีการที่ดีกว่าเดิม ไม่จมอยู่กับความรู้สึกล้มเหลว เสียใจกับความผิดพลาดหรือล้มเหลวที่เกิดขึ้น	1.00
T5	24. เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านมีการพูดคุยกับเพื่อนร่วมงาน อย่างเปิดเผย และตรงไปตรงมา	0.67

ตารางที่ ก-1 (ต่อ)

ข้อ	วัฒนธรรมองค์การ	IOC>0.5
Ac5	25. เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านมีการเตรียมตัวก่อนเข้าร่วมประชุม ทำบันทึกของพวกเขา ทบทวน และรายงานผลของงานที่ได้รับมอบหมายเป็นประจำ	1.00

ภาคผนวก ง
ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ตารางที่ ง-1 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

แบบสอบถาม	จำนวนข้อ	ค่าความเชื่อมั่น
ความกล้าคิด กล้านำเสนอ ด้วยความเคารพในสิทธิผู้อื่น (Assertive)	5	0.83
การมีความคิดสร้างสรรค์ กระตือรือร้น มุ่งมั่นที่จะทำงานให้ สำเร็จ (Proactive)	5	0.85
การแสดงออกถึงความเป็นเจ้าของของงานที่ได้รับมอบหมาย (Accountable)	5	0.78
การดูแลเอาใจใส่ และห่วงใยผู้อื่น (Care)	5	0.92
การเป็นที่น่าไว้วางใจ น่าเชื่อถือของผู้อื่น (Trust)	5	0.85

ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ 0.96

ภาคผนวก ข
ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การ

ตารางที่ จ-1 จำนวนองค์ประกอบ, ค่าไอเกน (Eigenvalues), ร้อยละของความแปรปรวนสะสม
(Cumulative Percentage of Variance)

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.964
Bartlett's Test of Sphericity	Sig.	0.000

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared			Rotation Sums of Squared		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	12.289	49.157	49.157	12.289	49.157	49.157	7.359	29.434	29.434
2	1.110	4.441	53.598	1.110	4.441	53.598	4.716	18.862	48.296
3	1.038	4.154	57.752	1.038	4.154	57.752	2.364	9.456	57.752
4	0.922	3.689	61.441						
5	0.824	3.294	64.735						
6	0.775	3.102	67.837						
7	0.695	2.781	70.618						
8	0.667	2.666	73.284						
9	0.582	2.326	75.610						
10	0.565	2.261	77.871						
11	0.514	2.055	79.926						
12	0.501	2.003	81.929						
13	0.480	1.919	83.848						
14	0.464	1.857	85.705						

ตารางที่ จ-1 (ต่อ)

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared			Rotation Sums of Squared		
				Loadings			Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
15	0.413	1.652	87.358						
16	0.406	1.624	88.982						
17	0.394	1.576	90.558						
18	0.374	1.495	92.053						
19	0.360	1.438	93.492						
20	0.341	1.362	94.854						
21	0.303	1.213	96.067						
22	0.293	1.171	97.238						
23	0.255	1.018	98.256						
24	0.248	0.991	99.247						
25	0.188	0.753	100						

ตารางที่ จ-2 การหมุนแกนแบบ Orthogonal ด้วยวิธี Varimax

ตัวแปร	องค์ประกอบ		
	1	2	3
A1	0.145	0.300	0.796
P1	0.445	0.216	0.660
Ac1	0.630	0.191	0.509
C1	0.597	0.174	0.350
T1	0.680	0.179	0.367
T2	0.650	0.127	0.184
C2	0.698	0.194	0.233
Ac2	0.545	0.367	0.303
P2	0.469	0.499	0.237
A2	0.131	0.655	0.316
P3	0.494	0.497	0.241
T3	0.467	0.487	0.081
Ac3	0.293	0.658	0.027
A3	0.516	0.607	0.150
C3	0.598	0.438	0.184
P4	0.623	0.320	0.127
A4	0.176	0.608	0.286
Ac4	0.197	0.618	0.273
C4	0.691	0.353	0.189
T4	0.701	0.339	0.213
C5	0.659	0.478	-0.021
A5	0.576	0.504	0.108
P5	0.548	0.531	0.109

ตารางที่ จ-2 (ต่อ)

ตัวแปร	องค์ประกอบ		
	1	2	3
T5	0.680	0.394	0.113
Ac5	0.595	0.348	0.172

ภาคผนวก ฉ
แบบสอบถาม

แบบสอบถาม
การวิเคราะห์ห้องปฏิบัติการของโรงงานของบริษัท ไบเออร์ไทย จำกัด
โรงงานมาบตาพุด จังหวัดระยอง

คำชี้แจง

แบบสอบถามชุดนี้จัดทำขึ้นเพื่อวิเคราะห์ห้องปฏิบัติการของโรงงานตามความเข้าใจของพนักงาน และพฤติกรรมแสดงออกในปัจจุบัน สำหรับใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุง และพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้พนักงานมีการประพฤติปฏิบัติที่คล้ายคลึงกัน และเป็นเอกลักษณ์ขององค์กรได้

เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ขอความกรุณาตอบแบบสอบถามให้ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

คำแนะนำในการตอบแบบสอบถาม แบบสอบถามนี้ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไป

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามวัฒนธรรมองค์กร

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไป กรุณาทำเครื่องหมาย ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับท่าน

1. เพศ

ชาย หญิง

2. ฝ่ายงาน

<input type="checkbox"/> Bisphenol A	<input type="checkbox"/> Compounding
<input type="checkbox"/> Functional Films Plant	<input type="checkbox"/> HSEQ
<input type="checkbox"/> Polycarbonate Wetside	<input type="checkbox"/> Process Control Technology
<input type="checkbox"/> Procurement	<input type="checkbox"/> Site Manager
<input type="checkbox"/> Site Services	<input type="checkbox"/> Technical Site Service

3. ตำแหน่งงาน

ระดับปฏิบัติการ ระดับหัวหน้างาน

4. ระดับการศึกษา

ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี สูงกว่าปริญญาตรี

5. ระยะเวลาการปฏิบัติงาน..... ปี

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามวัฒนธรรมองค์กร

โปรดพิจารณาข้อความเหล่านี้ และแสดงความคิดเห็นว่าข้อความดังกล่าวเกิดขึ้นจริงในแผนกงานของท่านเพียงใด โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ท่านเห็นว่าตรงกับความจริงมากที่สุด

- 5 หมายถึงพฤติกรรมดังกล่าวเกิดขึ้นจริงในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึงพฤติกรรมดังกล่าวเกิดขึ้นจริงในระดับมาก
- 3 หมายถึงพฤติกรรมดังกล่าวเกิดขึ้นจริงในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึงพฤติกรรมดังกล่าวเกิดขึ้นจริงในระดับน้อย
- 1 หมายถึงพฤติกรรมดังกล่าวเกิดขึ้นจริงในระดับน้อยที่สุด

วัฒนธรรมองค์กร	ระดับการแสดงพฤติกรรม				
	5	4	3	2	1
1. เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านนำเสนอความคิดเห็นของตนเอง ที่อาจแตกต่างไปจากผู้อื่น					
2. เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านนำเสนอ ริเริ่มทำในสิ่งใหม่ และรับผิดชอบต่อข้อเสนอ และการกระทำของพวกเขา					
3. เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านแสดงออกถึงความรับผิดชอบ และความเป็นเจ้าของของงานทุกงานที่ได้รับมอบหมาย					
4. เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านมีการโต้ถามสารทุกข์สุกดิบซึ่งกันและกัน					
5. เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านสามารถทำงานร่วมกันได้ และท่านสามารถมั่นใจได้ว่าทุกคนพยายามทำงานอย่างเต็มที่					
6. เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านสามารถคุยเรื่องต่าง ๆ ทั้งเรื่องงาน และเรื่องส่วนตัวกับเพื่อนร่วมงานในแผนกงานของตนเองได้					
7. เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านอาสา และยื่นมือเข้าช่วยเหลืองานของส่วนรวม แม้ไม่ได้รับการขอร้อง					

วัฒนธรรมองค์การ	ระดับการแสดงผลพฤติกรรม				
	5	4	3	2	1
8. เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านตรวจงานที่สั่งว่าชัดเจนครบถ้วน และติดตามความคืบหน้าของงานที่ได้รับมอบหมาย					
9. เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านสามารถตอบสนองต่อสิ่งที่ไม่พอใจได้อย่างเหมาะสม จัดการหรือแก้ไขสิ่งที่เกิดขึ้นมากกว่าตอบโต้ไปตามอารมณ์เท่านั้น					
10. เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านสามารถกล่าวปฏิเสธเมื่อผู้อื่นขอร้องให้พวกเขาทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้องหรือสิ่งที่พวกเขาทำไม่ได้					
11. เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านแสดงออกถึงความพยายามทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ตามที่ตกลงและสัญญาไว้					
12. เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านสามารถคุยเรื่องต่าง ๆ ทั้งเรื่องงาน และเรื่องส่วนตัว กับหัวหน้าของพวกเขาได้					
13. เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านจะรับงานเมื่อแน่ใจว่าสามารถทำงานนั้น ๆ ให้สำเร็จได้					
14. เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านสามารถบอกให้ผู้อื่นทำในสิ่งที่ถูกต้อง และแสดงความคิดเห็นด้วยท่าทีสุภาพ					
15. เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านมีการแบ่งปันประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น					
16. เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านเมื่อมีข้อผิดพลาดในงาน จะช่วยกันแก้ปัญหา มากกว่าหาผู้ที่ทำให้เกิดข้อผิดพลาดนั้น					
17. เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านกล้าที่จะโต้แย้งและชี้แจงเหตุผลเมื่อมีความคิดเห็น ไม่ตรงกับหัวหน้างาน					

วัฒนธรรมองค์กร	ระดับการแสดงผลกิจกรรม				
	5	4	3	2	1
18. เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านตอบรับหรือปฏิเสธการเชิญเชิญให้เข้าร่วมประชุม หรือกิจกรรมต่าง ๆ ของบริษัทฯ โดยทันที เมื่อสามารถเข้าร่วม หรือไม่สามารถเข้าร่วมได้					
19. เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านแสดงออกถึงความใส่ใจในความต้องการของผู้อื่น และเห็นคุณค่าในสิ่งที่ผู้อื่นพยายามทำให้กับพวกเขา					
20. เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านแสดงออกถึงความไว้วางใจต่อกัน ในการทำงานร่วมกันเป็นทีม					
21. เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านให้ความสำคัญกับการรับฟังปัญหาของเพื่อนร่วมงาน หรือให้คำปรึกษาแนะนำ					
22. เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านสามารถรับฟังคำวิจารณ์จากผู้อื่นได้ โดยไม่รู้สึกรังเกียจหรือต่อต้าน					
23. เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านนำข้อผิดพลาดมาแก้ไข และหาวิธีการที่ดีกว่าเดิม ไม่จมอยู่กับความรู้สึกล้มเหลว เสียใจกับความผิดพลาดหรือล้มเหลวที่เกิดขึ้น					
24. เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านมีการพูดคุยกับเพื่อนร่วมงาน อย่างเปิดเผย และตรงไปตรงมา					
25. เพื่อนร่วมงานในแผนกงานของท่านมีการเตรียมตัวก่อนเข้าร่วมประชุม ทำบันทึกของพวกเขา ทบทวน และรายงานผลของงานที่ได้รับมอบหมายเป็นประจำ					

ขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือ

นางสาวณัฐมล สุขโข

นักศึกษาปริญญาโท สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์

มหาวิทยาลัยบูรพา