

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยในเรื่อง พฤติกรรมของพนักงานต่อการใช้ระบบอินทราเน็ตเพื่อการสื่อสารภายในองค์กร ศึกษากรณี THAI Sphere ของบริษัท การบินไทย มหาชน จำกัด ซึ่งได้ศึกษาโดยใช้แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เป็นแนวทางในงานวิจัยนี้มี 5 หัวข้อหลักดังนี้

- 2.1 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมการสื่อสารในองค์กร
- 2.2 ทฤษฎี การใช้ประโยชน์และความพึงพอใจ
- 2.3 ทฤษฎี สื่อใหม่
- 2.4 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมขององค์กร
- 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมการสื่อสารในองค์กร

กริช สืบสนธิ์ (2537 : 87) พบว่า พฤติกรรมทุกประเภทของมนุษย์จะต้องมีแรงกระตุ้นมาจากความต้องการหรือจุดประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง การสื่อสารก็เป็นพฤติกรรมที่มีจุดประสงค์เป็นแรงกระตุ้นเช่นกัน ทำให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดการกระทำขึ้นเป็นการให้ข่าวสารและรู้ถึงการกระทำโต้ตอบของบุคคลอื่นๆ

พฤติกรรมการสื่อสารในองค์กรโดยทั่วไปนั้นหมายถึง สภาพของการสื่อสารที่ดูได้จากความรอบรู้ของบุคลากรแต่ละคนเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารต่างๆที่ไหลวนเวียนอยู่ในองค์กร

จากแนวความคิดของนักนิเทศศาสตร์หลายๆท่าน จะพบว่าแต่ละท่านมองภาพรวมของพฤติกรรมการสื่อสารในองค์กรแตกต่างกันออกไปซึ่งแท้ที่จริงพฤติกรรมการสื่อสารในองค์กรก็คือพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรที่ทำการสื่อสารกันนั่นเอง

จึงน่าจะสรุปได้ว่า พฤติกรรมการสื่อสารในองค์กรหมายถึง ลักษณะต่างๆของบุคลากรที่ทำการสื่อสารและสังเกตได้จากภายนอก แต่นั่นตรงเนื้อหาสาระของข่าวสารที่ทำการสื่อสารกันนั้น ต้องเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ทั้งนี้เพราะพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรจะถูกควบคุมโดยกฎต่างๆ และเพื่อสร้างความเป็นระเบียบเรียบร้อยและควบคุมการกระทำต่างๆของบุคลากรในองค์กร วัฒนธรรมในองค์กรอาจจะมองเป็นในลักษณะของเป็นความเชื่อ การคาดหวัง ทัศนคติร่วม ซึ่งมีการถ่ายทอดได้จากพนักงาน

เสนาะ ตีเยว (2538 : 77) สำหรับพฤติกรรมการสื่อสารของบุคลากรในองค์กรจะศึกษาได้จากลักษณะต่างๆ ของบุคลากรที่ทำการสื่อสารกันและสังเกตได้จากภายนอกในหลายๆลักษณะ เช่น วิธีการที่ใช้ในการสื่อสาร, ความสนใจในชนิดของข่าวสารและการรับข่าวสาร เป็นต้น

1. วิธีการที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารวิธีการที่ใช้ในการสื่อสารของบุคลากรที่อยู่ในองค์กรสามารถกระทำได้หลายวิธีด้วยกันหากพิจารณาจากสื่อและช่องทางการสื่อสารแล้วจะพบว่า สื่อและช่องทางเป็นตัวกลางเชื่อมโยงระหว่างผู้ส่งสารกับผู้รับสารให้ติดต่อกันได้ หากขาดสื่อและช่องทางแล้วย่อมไม่มีทางที่ข่าวสารจะถ่ายทอดจากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสารได้ จึงอาจกล่าวได้ว่าสื่อและช่องทางเป็นสิ่งที่นำข่าวสารจากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสาร หรือเป็นสิ่งที่ช่วยให้ข่าวสารไปถึงผู้รับสารนั่นเอง โดยพิจารณาได้จากปัจจัยต่างๆของสื่อและช่องทาง ได้แก่ การเลือกและความสามารถของสื่อและช่องทางในการเลือกสื่อและช่องทางนั้นจะต้องพิจารณาว่า มีสื่อและช่องทางใดให้เลือกใช้บ้าง สื่อและช่องทางใดสามารถเข้าถึงผู้รับสารกลุ่มเป้าหมายได้มากที่สุด สื่อและช่องทางใดเหมาะสมกับเนื้อหาสาระของข่าวสารมากที่สุด

2. ความสนใจชนิดของข่าวสาร สำหรับข่าวสารเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรนั้น ได้อธิบายไว้ว่าข่าวสาร หมายถึง รหัสหรือสัญลักษณ์, เนื้อหา และการปฏิบัติต่อข่าวสาร ซึ่งข่าวสารทุกอย่างไม่ว่าจะมีรหัสหรือสัญลักษณ์อย่างไรจะต้องมีเนื้อหาของข่าวสารที่เหมาะสมกับผู้รับสาร จากกระบวนการสื่อสารทั้งหมดพบว่า ข่าวสารจะปรากฏก็ต่อเมื่อผู้ส่งสารเกิดความคิดขึ้นมาและได้แสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาให้เห็น ดังนั้น ข่าวสารจึงมีหน้าที่เป็นสิ่งเร้าให้ผู้รับสารเกิดการรับรู้ความหมาย และจะมีปฏิกิริยาตอบสนองก็ต่อเมื่อผู้รับสารเปิดรับพฤติกรรมชนิดใดชนิดหนึ่งโดยอาศัยทักษะของผู้รับสารเป็นสำคัญ

3. การรับข่าวสารที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรนั้น หากพิจารณาผู้รับสาร ผลของการสื่อสารและปฏิกิริยาตอบสนองในกระบวนการสื่อสารแล้วจะพบว่า ผู้รับสารอาจจะเป็นคนๆหนึ่ง คนกลุ่มหนึ่งหรือคนทั้งหมดในองค์กรก็ได้ พื้นฐานของผู้รับสารมี 2 ประการคือ การกำหนดรู้ความหมายตามเรื่องราวที่ผู้ส่งสารส่งข่าวสารผ่านสื่อ หรือช่องทางอย่างใดอย่างหนึ่งมาถึงตน ซึ่งผู้รับสารอาจจะมีปฏิกิริยาตอบสนองไปยังผู้ส่งสารได้ ดังนั้น บทบาทของผู้รับส่งข่าวสารคือเป็นผู้พยายามรับรู้เรื่องราวข่าวสารอยู่เป็นประจำ เป็นผู้มีความรู้สึกที่รวดเร็วและถูกต้อง และเป็นผู้มีปฏิกิริยาสามารถบังคับความสนใจของตนให้มาอยู่ที่เรื่องราวที่ผู้ส่งสารกำลังเสนอให้

เมื่อผู้รับสารได้รับข่าวสารจากผู้ส่งสารโดยผ่านสื่อหรือช่องทางแล้ว สิ่งที่มาตามก็คืออาจได้รับความรู้ในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมในตัวผู้รับสารได้ หากพิจารณาในแง่ของกระบวนการสื่อสารแล้วพบว่า ผู้รับสารเป็นจุดหมายปลายทางของการสื่อสารผลที่อาจเกิดขึ้นในตัวผู้รับสารนั้นเป็นการคาดเดาของผู้ส่งสารที่ต้องการให้ผู้รับสารเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทิศทางที่ต้องการนั่นเอง

ธงชัย สันติวงษ์ และ ชนาธิป สันติวงษ์ (2542 : 35) การสื่อสารองค์กรมีคุณลักษณะมุ่งเน้นถึงการประสานร่วมมือกันของคน ผู้ทำงานควบคู่กับการมุ่งถึงเป้าหมายของทุกฝ่ายในองค์กรเป็นสำคัญ และเกิดขึ้นบนพื้นฐานภายในกรอบของระบบองค์กรที่จัดไว้

แนวคิดและการพัฒนาการของการจัดระบบการสื่อสารขององค์กร ได้พัฒนาการมายาวนานควบคู่ไปกับแนวคิดทางด้านการบริหารจัดการ ซึ่งนับได้ตั้งแต่ยุคสมัยการปฏิวัติอุตสาหกรรมเป็นต้นมา ระบบและลักษณะของการสื่อสารในองค์กรสมัยเดิม

1. เนื้อหาการสื่อสารมุ่งที่เนื้องานนี้ เพื่อสู่เป้าหมายขององค์กร และจะทำให้การสื่อสารทั้งหลายดำเนินไปโดยสัมพันธ์กับงานในหน้าที่
2. ทิศทางการไหลของการติดต่อสื่อสารมักเป็นแนวดิ่งจากบนลงล่าง
3. ลักษณะของสื่อสารสัญลักษณ์ / ช่องทางที่ใช้ ส่วนมากมักเป็นลายลักษณ์อักษร ที่เขียนขึ้นเพื่อใช้ติดต่อกัน
4. รูปแบบการติดต่อสื่อสารมักจะทำเป็นแบบทางการ มีระเบียบแบบแผนคล้ายหนังสือราชการ

การจัดองค์กรตามแนวทฤษฎีของ Weber (อ้างถึงใน ธงชัย สันติวงษ์ และ ชนาธิป สันติวงษ์, 2542 : 33) ได้มีการเน้นถึงการจัดระเบียบและกำหนดแผนการทำงานที่เป็นทางการเอาไว้คล้ายกับระบบราชการ โดยแนวคิดของ Weber จะจัดองค์กรให้มีลักษณะเป็นระบบปิด

- (1) มีการกำหนดขั้นพื้นฐานและระดับสูง-ต่ำ (2) การแบ่งแรงงานกันทำ (3) การรวมศูนย์

แนวคิดใหม่ของ Miles (อ้างถึงใน ธงชัย สันติวงษ์ และ ชนาธิป สันติวงษ์, 2542 : 39) ได้เสนอความคิดด้านมนุษยสัมพันธ์ น่าจะมีการพิจารณาองในขอบเขตที่กว้างกว่าและลึกซึ้งกว่า จะเห็นว่าการจัดระบบการสื่อสารแบบมุ่งเน้นความสัมพันธ์ของคนนั้น ซึ่งจะสามารถสร้างสิ่งที่ดีให้เกิดขึ้นคู่กับประสิทธิภาพการดำเนินงานและสร้างผลงานให้สำเร็จได้ดีขึ้น โดยจะสำเร็จได้มากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับทักษะ และความคล่องตัวในการสื่อสารและประสานความเข้าใจให้เกิดขึ้นภายใต้เงื่อนไขและสถานการณ์ต่างๆเป็นสำคัญ

การจัดระบบการสื่อสารบนพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์กร วัฒนธรรมองค์กรคือค่านิยม แนวคิดกับความเชื่อ ซึ่งได้มีการพัฒนาสร้างสมและขัดเกลามานาน จนกระทั่งกลายเป็นสิ่งที่ยึดมั่นของสมาชิกขององค์กรในการยึดถือปฏิบัติ ส่วนใหญ่แล้ววัฒนธรรมองค์กรมักจะเกิดขึ้นจากผู้ที่ก่อตั้งได้บรรจงสร้างขึ้น และบางอย่างอาจจะสะท้อนออกมาในรูปสี สัญลักษณ์ และประเพณีปฏิบัติ ที่เข้าใจกันระหว่างสมาชิกและสังเกตเห็นได้โดยสายตาจากบุคคลภายนอก วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นกรอบที่มีอิทธิพลเหนือสมาชิก และสามารถกำกับพฤติกรรมสมาชิกได้ จึงเปรียบเสมือน บทบัญญัติขององค์กรที่ได้หลอมขึ้นจากหลายๆสิ่งรวมกัน จึงกลายเป็นเสมือนคำขวัญหรือแนวทางปฏิบัติที่สมาชิกต่างยึดมั่นและนำมาใช้ร่วมกัน

เสนาะ ดิยาว (2519 : 10) การสื่อสารเป็นกระบวนการขั้นพื้นฐานขององค์กรที่ทำให้กิจกรรมต่างๆดำเนินไปโดยราบรื่นและเกิดการประสานงานขึ้นระหว่างสมาชิกขององค์กร รูปแบบต่างๆของการสื่อสารที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเกิดขึ้นภายในคือ ระหว่างสมาชิกด้วยกันหรือเกิดขึ้นภายนอกองค์กรคือระหว่างองค์กรกับสังคม ก็ล้วนแต่เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญต่อการดำเนินกิจกรรมต่างๆทั้งสิ้น กระบวนการทางการสื่อสารเหล่านี้เกิดขึ้นในลักษณะและรูปแบบต่างๆ แต่ละรูปแบบก็แสดงให้เห็นทัศนะของการมององค์กรในแง่มุมที่ไม่เหมือนกัน เช่น หากมององค์กรว่าเป็นระบบๆหนึ่ง การสื่อสารก็เป็นผลผลิตของความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่างๆของระบบนั้น หากมีแนวความคิดว่าองค์กรเป็นโครงสร้างอย่างหนึ่งก็สรุปได้ว่า การสื่อสารทุกอย่างเป็นเรื่องของเหตุผล และหากพิจารณาว่าองค์กรเป็นการประกอบด้วยบุคคลหลายๆคนแล้ว การสื่อสารก็เป็นกระบวนการที่ก่อให้เกิดความหมายเท่านั้น เนื่องจากองค์กรได้มีวิวัฒนาการมานานจึงทำให้เป็นการยุ่งยากที่จะวินิจฉัยว่าองค์กรเป็นระบบหรือโครงสร้างหรือบุคคลอย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้น

เสนาะ ดิยาว (2519 : 22) กิจกรรมทางด้านการติดต่อสื่อสารเป็นงานขั้นพื้นฐานขององค์กรทุกประเภท จึงเป็นความจำเป็นที่จะต้องให้ความสำคัญต่อกิจกรรมทางการติดต่อสื่อสารและต้องศึกษาว่าจะทำอย่างไร จึงจะทำให้การใช้เวลาและทรัพยากรในเรื่องของการติดต่อสื่อสารให้มีประสิทธิภาพและปรับปรุงให้ดีขึ้น เพราะการขาดประสิทธิภาพการติดต่อสื่อสารในองค์กรนั้นย่อมก่อให้เกิดปัญหาต่างๆมากมาย ต้องเสียค่าใช้จ่ายทำให้ขวัญในการทำงานลดลง กระทบต่องานขององค์กร บทบาทของการสื่อสารนับว่าเป็นเครื่องมืออันสำคัญที่จะทำให้หน้าที่ต่างๆขององค์กรดำเนินไปอย่างราบรื่นและช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ปฏิบัติงานและกับองค์กรด้วย

สมยศ นาวิการ (2544 : 136) ได้จำแนกตามสัญลักษณ์ที่ใช้ในการสื่อสาร แบ่งออกเป็น 2 แบบคือ

1. การสื่อสารแบบใช้ถ้อยคำ หรือแบบวจนะ (Verbal Communication) หมายถึงการสื่อสารทั่วไปที่ต้องอาศัยคำ (Word) หรือเลขจำนวน (Number) หรือการเน้น (Punctuation) เป็นลักษณะของข่าวสาร สัญลักษณ์นี้อาจเป็นในรูปภาพพูด ภาษาเขียน หรือภาษาคณิตศาสตร์ก็ได้เพื่อใช้ในการสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจสามารถสื่อความหมายได้อย่างชัดเจน ผู้รับได้ข่าวสารตรงตามที่ผู้ให้ข่าวสารต้องการ ดังนั้นการสื่อสารแบบวจนะภาษา จึงเป็นการใช้ถ้อยคำวาจาหรือลายลักษณ์อักษรที่สามารถตีความได้โดยตรงหรือโดยอ้อม

2. การสื่อสารแบบใช้ถ้อยคำ หรือแบบอวจนะภาษา (Non-Verbal Communication) หมายถึง การสื่อสารโดยไม่ใช้ภาษาคำพูด เป็นการใช้ท่าทางที่จะช่วยให้ผู้พูดสะดวกในการที่จะสื่อสารมากยิ่งขึ้น ท่าทางที่แสดงออกเป็นธรรมชาติและเป็นลักษณะสากล ที่ทุกคนดูแลเข้าใจได้ เช่นอาการสั่นศีรษะแสดงการปฏิเสธ หรือพยักหน้าแสดงถึงการเข้าใจหรือเห็นด้วย ร้องไห้แสดงว่าเศร้าโศกเป็นต้น ซึ่งมีความหมายพิเศษสำหรับบางคนขึ้นอยู่กับการรับและความเข้าใจของแต่ละคน

การสื่อสารโดยไม่ใช้ถ้อยคำ มีลักษณะเป็นสากลยอมรับกัน กล่าวอีกในหนึ่งก็คือ ภาษาที่ใช้ในการแสดงออกซึ่งเป็นการใช้ท่าทางกริยาต่างๆ แสดงได้ถึงความต้องการของมนุษย์ แต่ท่าทางเป็นเพียงสัญลักษณ์ใช้ในการสื่อสารที่ไม่ใช้ถ้อยคำลักษณะใดลักษณะหนึ่งเท่านั้น ยังมีการสื่อสารที่ไม่ใช้ภาษาพูดหรือภาษาเขียนในลักษณะอื่นๆอีก ส่วนในเรื่องอวัจนะภาษาในการสื่อสารมีมากกว่าแค่ภาษากาย (body language) ภาษาเวลา สถานที่ จังหวะการหยุด โทนของเสียง น้ำเสียง สีหน้า การแสดงออก ฯลฯ

มัลลิกา ต้นสอน (2546 : 102) ให้ความหมายของการสื่อสาร (Communication) ว่าเป็นการส่งผ่านข้อมูลข่าวสารและความเข้าใจจากผู้ส่งสาร (sender) ไปยังผู้รับสาร (receive) เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายเกิดความเข้าใจร่วมกัน เพื่อเป็นพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบของกระบวนการสื่อสารที่ให้ความสำคัญกับผู้ส่งข่าวสาร ผู้รับสาร กระบวนการแลกเปลี่ยนข้อมูลและข้อมูลย้อนกลับ (feedback) ที่ทำให้การสื่อสารสะดวกขึ้น ตลอดจนพิจารณาเสียงรบกวน (noise) ที่เข้ามาสอดแทรกทำให้การสื่อสารขาดประสิทธิภาพจึงได้สรุปเรื่องของการสื่อสาร ซึ่งมีสาระสำคัญๆ ในเรื่องดังต่อไปนี้

1. เป็นการกำหนดเป้าหมายและอธิบายองค์กร
2. เป็นการสร้างแผนเพื่อความสำเร็จขององค์กร
3. เป็นการจัดระบบงานและทรัพยากรอื่นๆ ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด
4. เป็นการคัดเลือก การพัฒนา และการประเมินพนักงานองค์กร
5. เป็นการชักนำ การสั่งการ การจูงใจ และการสร้างบรรยากาศในการทำงาน
6. เป็นการควบคุมปฏิบัติงานผ่านการกำหนดเกณฑ์มาตรฐาน ในการจัดระบบควบคุม

การติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน และการตัดสินใจแก้ไขปัญหา

ปรมะ สตะเวทิน (2539 : 78) อธิบายว่า ผู้รับสารเป็นตัวชี้ว่า การสื่อสารประสบผลสำเร็จ หรือล้มเหลว หากพิจารณาว่าการสื่อสารในองค์กรเน้นที่การแจ้งข่าวให้บุคคลขององค์กรได้ทราบเรื่องราวทั่วไปเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ถ้าหากว่าผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถสร้างความเข้าใจกันได้อันเนื่องมาจากข่าวสารที่ได้รับไม่เพียงพอ หรือได้รับข่าวสารที่ไม่ชัดเจน อันเนื่องมาจากความบกพร่องของผู้ส่งสาร หรือขาดทักษะในการตีความหมาย รับรู้และทำความเข้าใจกับเนื้อหาของข่าวสาร หรืออาจจะมีอุปสรรคจากสิ่งรบกวนต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นในองค์กรแล้ว ผลที่อาจเกิดขึ้นแก่องค์กรโดยรวมก็คือ การดำเนินงานไม่สามารถไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ เมื่อผู้รับสารได้รับข่าวสารจากผู้ส่งสารโดยผ่านสื่อหรือช่องทางแล้ว สิ่งที่มาคือ อาจจะทำให้ผู้รับสารได้รับรู้การเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมในตัวผู้รับสารได้ หากพิจารณาในแง่ของกระบวนการสื่อสารแล้วพบว่า ผู้รับสารเป็นจุดหมายปลายทางของการสื่อสารผลที่อาจจะ

เกิดขึ้นในตัวผู้รับสารนั้น จึงเป็นการคาดเดาของผู้ส่งสาร ที่ต้องการให้ผู้รับสารเกิดการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมในทิศทางที่ต้องการ นั่นเอง

ปรมะ สตะเวทิน (2539 : 314) กล่าวว่า การศึกษาเป็นตัวแปรที่สำคัญต่อประสิทธิภาพ ของผู้รับสาร ซึ่งอาจพบได้ตั้งแต่ การอ่านออกเขียนได้ ก็จะต้องมีการศึกษาระดับหนึ่ง การมีความรู้ ความเข้าใจ คำศัพท์ในบางประโยค ก็ต้องการความรู้ในระดับหนึ่งเช่นเดียวกัน สาขาวิชาที่จบมาก็มี อิทธิพลที่ทำให้บุคคลนั้นมีความรู้ความเข้าใจ หรือสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งต่างกัน

มีการศึกษาวิจัยหลายเรื่องที่ได้ชี้ว่า การศึกษาของผู้รับสารต่างกันออกไป เช่น บุคคลที่มี การศึกษาสูง ก็จะมี ความสนใจในข่าวสาร กว้างขวาง แต่จะไม่เชื่ออะไรง่ายๆ จะต้องมีหลักฐานหรือ เหตุผลมาสนับสนุนเพียงพอ จึงจะเชื่อ หรือผู้ที่มีการศึกษามากจะเป็นผู้เลือกใช้สื่อที่มีคุณภาพ

กล่าวโดยสรุป การศึกษา เป็นตัวแปรหนึ่งที่ นักนิเทศศาสตร์จะต้องตระหนัก และ เรียนรู้ให้ลึกก่อนทำการสื่อสาร เพราะผู้รับสารที่มีการศึกษาต่างกัน จะได้ผลทางด้าน ทักษะการ สื่อสาร ความรู้ ทักษะคิด และพฤติกรรมการสื่อสารแตกต่างกัน

อินทราเน็ตขององค์กร ระบบอินทราเน็ตเป็นเครือข่ายที่ออกแบบเพื่อบริการด้านความ ต้องการข้อมูลภายในองค์กร

Frenzel (2004 : 14) ทุกวันนี้ ไอที เข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับโครงสร้างพื้นฐาน และการ ปฏิบัติการขององค์กรเป็นอย่างมาก เมื่อเปรียบเทียบกับเทคโนโลยีอื่นๆ ดังนั้นผู้บริหารระดับสูง ของหลายๆองค์กร จึงเล็งเห็นความสำคัญของ ไอที ที่เข้ามามีบทบาทในการเพิ่มโอกาสทางธุรกิจ และสามารถลดค่าใช้จ่ายขององค์กรได้เป็นอย่างดี อีกทั้งยังคงหากกลยุทธ์ใหม่ๆ เกี่ยวกับการใช้ ไอที อย่างต่อเนื่อง เพื่อสามารถเพิ่มพูนศักยภาพให้กับองค์กรเอง รวมไปถึงพนักงานขององค์กรอีกด้วย อินทราเน็ต จึงเป็นคำตอบสำหรับการพัฒนาไอทีกับองค์กร อินทราเน็ต สามารถให้พนักงานของ องค์กรได้เข้าถึงข้อมูลข่าวสารขององค์กรได้อย่างรวดเร็ว และมั่นใจได้ในความปลอดภัยของข้อมูล นั้นๆว่าจะไม่รั่วไหลออกสู่ภายนอกองค์กร อินทราเน็ตยังได้ช่วยขยายวงในการสื่อสารให้กว้างขึ้นทั้ง ระหว่างพนักงานในองค์กรเอง และกับผู้บริหารอีกด้วย ผลสืบเนื่องจากการแลกเปลี่ยนข่าวสาร ข้อคิดเห็นระหว่างกันนี้ก็จะได้ข้อมูลย้อนกลับมายังองค์กร เพื่อการแก้ไขปรับปรุงองค์กรให้มี ศักยภาพที่ดียิ่งขึ้น

ดังนั้น อินทราเน็ตในรูปแบบ Web-Base System จึงเริ่มใช้กันอย่างแพร่หลายจากอดีต จนถึงปัจจุบันแต่ด้วยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีจึงได้มีการแก้ไขข้อจำกัดของ Web-Base System ซึ่งเป็นระบบแยกส่วนที่ได้รับข้อมูลมาจากแต่ละสาขาน การเก็บข้อมูลจึงซ้ำซ้อน ยากต่อการ เรียกใช้และข้อมูลอาจไม่ตรงกัน อันเป็นที่มาของ ERP ซึ่งเป็นกุญแจสำคัญของ Web-Base Business ซึ่งรวมข้อมูลจากทุกสาขานในองค์กรให้เป็นหนึ่งเดียว ตลอดจนรองรับกิจกรรมด้าน

อื่นๆได้อีกมากมาย (Integrated System) ดังนั้น ERP จึงมีขีดความสามารถที่จะรองรับทฤษฎี Strategic Thrusts ทั้ง 6 ประการ

Wiseman (อ้างถึงใน Frenzel, 2004 : 39) ซึ่งได้ให้กรอบของการพัฒนากลยุทธ์ไว้จาก Theory of strategic thrusts

1. Differentiation การให้บริการหรือผลิตภัณฑ์ต้องมีความแตกต่างจากคู่แข่ง ซึ่งจะเป็นอีกทางเลือกหนึ่งสำหรับลูกค้า

2. Cost สามารถลดค่าใช้จ่ายได้ 2 ฝ่าย คือทั้งลูกค้าและบริษัท

3. Innovation เปลี่ยนแปลงรูปแบบตัวสินค้า และวิธีผลิตให้สอดคล้องกับพื้นฐานทางธุรกิจที่เปลี่ยนไป

4. Growth การรักษาความได้เปรียบจากการขยายตัวทางธุรกิจ โดยมีผลิตภัณฑ์ และการบริการที่หลากหลาย

5. Alliance ได้ประโยชน์จากการมีคู่ค้าพันธมิตร

6. Time ซึ่งความได้เปรียบด้านเวลาและความรวดเร็วกับคู่แข่งทางธุรกิจโดยเฉพาะเรื่องเวลา Time ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญในการแข่งขันทางธุรกิจในปัจจุบัน

Keen (อ้างถึงใน Frenzel, 2004 : 40) ได้แสดงให้เห็นองค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีว่ามี 4 องค์ประกอบ คือ 1. เงินทุน 2. เทคโนโลยี 3. การจัดการ 4. เวลา(Time)

จากคำกล่าวของ Keen ที่ว่า “ เวลาอาจหาซื้อแบบสำเร็จรูปได้จากชั้นวางของทั่วไป ” กลยุทธ์ใหม่ๆ จึงคำนึงถึงเรื่อง Time นี้เป็นอันดับแรกในการพัฒนาองค์กร ดังนั้นจึงต้องมีตัวเร่งเพื่อคอยกระตุ้นในการที่จะหาหนทางไปสู่การใช้เวลาอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการนำ ERP มาใช้กับองค์กรนั่นเอง

องค์กรสมัยใหม่ ต้องมีการเตรียมพร้อมที่จะรองรับเทคโนโลยีใหม่ๆ โดยการจัดอบรมพนักงานในทุกกระดับ เพื่อให้ได้เข้าใจถึงความเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีใหม่นั้น แล้วนำไปใช้กับองค์กรในทางที่จะเกิดประโยชน์สูงสุด ในระดับความสามารถของตนและองค์กรยังต้องเปิดใจกว้างในการทำสำรวจความพึงพอใจในทุกด้านของพนักงาน รวมทั้งลูกค้าเพื่อที่จะหาข้อบกพร่องนำมาปรับปรุงแก้ไขต่อไป Online Polling Techniques สามารถช่วยให้เกิดความรวดเร็วของคำตอบในเรื่องนี้ได้ องค์กรในอนาคตจะมีพนักงานระดับผู้บริหารน้อยลง อันเนื่องจากการเพิ่มศักยภาพของพนักงานทั่วไปให้สูงขึ้น และมีการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆเข้ามารองรับการทำงานในองค์กรได้สะดวกและรวดเร็ว

จากแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับ พฤติกรรมการสื่อสารในองค์กร ข้างต้นนี้ ผู้ศึกษาได้นำมาเป็นกรอบในการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมของพนักงานต่อการใช้ระบบอินเทอร์เน็ตเพื่อการสื่อสารภายในองค์กร ศึกษากรณี THAI Sphere ของบริษัท การบินไทย (มหาชน) จำกัด เพื่อให้เข้าใจถึง

โครงสร้างพื้นฐาน กระบวนการพัฒนาของอินทราเน็ตภายในองค์กรทั่วไป และการเปลี่ยนแปลงทาง ทักษะและพฤติกรรม รวมทั้งวิธีการสื่อสารภายในองค์กรอันก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2.2 ทฤษฎีการใช้ประโยชน์และความพึงพอใจ

แนวคิดเรื่องการใช้ประโยชน์และความพึงพอใจนี้ จะมุ่งเน้นเกี่ยวกับการเลือก (choice) การรับ(reception)และวิธีการตอบสนองของผู้รับสาร

Katz et al. (อ้างถึงใน กาญจนา แก้วเทพ, 2541 : 236) ได้กล่าวว่า การวิจัยเรื่องการใช้ประโยชน์และความพึงพอใจเป็นการศึกษาเกี่ยวกับ (1) สถานะด้านสังคมและจิตวิทยาของ (2) ความต้องการ ซึ่งทำให้เกิด (3) ความคาดหวัง จาก (4) สื่อมวลชน หรือแหล่งข่าวสารอื่นๆ อันนำไปสู่ (5) แบบแผนที่แตกต่างกันของการเปิดรับสื่อ (หรือ การทำกิจกรรมอื่นๆ) ซึ่งทำให้เกิด (6) ความพึงพอใจตามที่ต้องการ และ (7) ผลอื่นๆ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นผลที่ไม่ได้ตั้งใจ

กาญจนา แก้วเทพ (2541 : 306) ได้อธิบายถึงแนวคิดหลักของการวิเคราะห์การใช้และความพึงพอใจของผู้รับสารที่มีต่อสื่อไว้ดังนี้ คือ โดยส่วนใหญ่ในการเปิดรับสารของผู้รับสารนั้น ผู้รับสารมีความตั้งใจที่จะแสวงหาข่าวสารเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในทางใดทางหนึ่ง เช่น เพื่ออาชีพ การงาน เพื่อประกอบการตัดสินใจเลือกซื้อ เพื่อควบคุมสถานการณ์ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการลงมือกระทำ เมื่อมีความตั้งใจที่แน่นอนดังกล่าว การเข้าไปใช้สื่อจึงเป็นการกระทำกิจกรรมที่มีเป้าหมายที่แน่นอน (Goal-oriented activity) ในท่ามกลางสถานะการแสวงหาข่าวสารของผู้รับสาร สื่อมวลชนมิได้เป็นทางเลือกเดียวของบุคคล หากเป็นเพียงตัวหนึ่งท่ามกลางตัวเลือกอื่นๆ และสื่อมวลชนคงต้องพบว่าแหล่งข่าวสารอื่นๆมีฐานะเป็นคู่แข่งโดยปริยาย สำหรับทิศทางที่บุคคลจะเลือกแสวงหาและใช้สื่อประเภทใดนั้น จะเกิดจากความต้องการของบุคคลนั้นเป็นปฐมเหตุ จากนั้นความต้องการดังกล่าว ก็จะถูกแปรมาเป็นแรงจูงใจ (Motivation) ที่จะผลักดันให้บุคคลเคลื่อนไหวเข้าหาการใช้สื่อประเภทต่างๆ

ส่วน Kippax and Murray (อ้างถึงใน นิชดา เตรียมชัยศรี, 2542 : 23) ได้นำความคิดของ Katz et al. ไปศึกษาโดยนอกจากจะเน้นเรื่องการใช้สื่อและความพึงพอใจแล้ว ยังได้เพิ่มเติมในเรื่องของการรับรู้ในคุณประโยชน์ของสื่ออีกด้วย และจุดประสงค์ของการศึกษาในครั้งนี้เพื่อต้องการหาความสัมพันธ์ของความต้องการใช้สื่อกับความพึงพอใจ และการใช้สื่อกับการรับรู้ในคุณประโยชน์ของสื่อ ผลจากการศึกษาเป็นดังนี้

1. ปัจจัยด้านตัวบุคคล เช่น เพศ อายุ การศึกษา อาชีพ เป็นตัวกำหนดการใช้สื่อ และการรับรู้คุณประโยชน์ของสื่อโดยเฉพาะปัจจัยที่เกี่ยวกับอายุ ปรากฏว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีอายุน้อยคือ อายุตั้งแต่ 15 ปีขึ้นไป จะเลือกใช้สื่อเพราะคำนึงถึงความสำคัญของสื่อมากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีอายุน้อยคือ อายุ ตั้งแต่ 9-11ปี และกลุ่มที่มีอายุน้อยจะใช้สื่อเพื่อความบันเทิง ในขณะที่กลุ่มที่มีอายุมากจะใช้สื่อเพราะความสนใจที่จะรับรู้เรื่องเกี่ยวกับสังคม และความต้องการของตนเอง

2. คนที่มีระดับการศึกษาสูงจะเลือกใช้สื่อมากกว่าคนที่มีการศึกษาน้อย เพราะต้องใช้ความรู้นั้นในการเลือกสื่อที่มีคุณภาพ

3. จากประเภทของสื่อที่ทำการศึกษา โทรทัศน์จะถูกเลือกใช้สูงเป็นอันดับหนึ่ง เพราะกลุ่มเป้าหมายเห็นว่าสื่อที่มีประโยชน์โดยให้ข้อมูลที่เราสสนใจ เช่น เกี่ยวกับโลก และเหตุการณ์ภายในประเทศ รวมทั้งให้ความบันเทิงได้ด้วย โดยหนังสือพิมพ์ หนังสือเล่ม วิชชุ และภาพยนตร์จะถูกเลือกใช้เป็นอันดับรองตามเหตุผลของการเลือกใช้

4. กลุ่มเป้าหมายส่วนใหญ่จะมีการเลือกใช้สื่ออย่างมีจุดมุ่งหมาย รวมทั้งเข้าใจได้ถึงคุณประโยชน์ของสื่อที่มีต่อผู้ใช้

การศึกษาของ Kippax และคณะ สามารถสรุปได้ว่า ความต้องการในการใช้สื่อมีความสัมพันธ์กับการรับรู้ในคุณประโยชน์ของสื่อ และปัจจัยด้านตัวบุคคลก็มีอิทธิพลต่อการเลือกใช้สื่อแบบต่างๆอีกด้วย

นอกจากนี้ ยังมีงานวิจัยของ Wenner (อ้างถึงใน นิชดา เตรียมชัยศรี, 2542 : 24) เกี่ยวกับความพึงพอใจในการบริโภคข่าวสาร (News Gratifications) นั้น สามารถแบ่งความพึงพอใจออกเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

1. Orientational Gratifications หมายถึง การใช้ข่าวสารเพื่อประโยชน์ทางด้านข้อมูลเพื่อการอ้างอิง เพื่อเป็นแรงเสริมในความสัมพันธ์ระหว่างปัจเจกบุคคลกับสังคม รูปแบบของความต้องการที่แสดงออกมา ได้แก่ การติดตามข่าวสาร (Surveillance) หรือการได้มาซึ่งข้อมูลเพื่อช่วยในการตัดสินใจ (Decisional Utility)

2. Social Gratifications เป็นการใชข่าวสารเพื่อเชื่อมโยงระหว่างข้อมูลเกี่ยวกับสังคม ซึ่งรับรู้จากข่าวสารกับเครือข่ายส่วนบุคคลของปัจเจกชน เช่น การนำข้อมูลไปใช้ในการสนทนากับผู้อื่นหรือใช้เพื่อการชักจูงใจ

3. Para-social Gratifications หมายถึง กระบวนการใช้ประโยชน์ข่าวสารเพื่อดำรงเอกลักษณ์ของบุคคล หรือเพื่อการอ้างอิงผ่านตัวบุคคลที่เกี่ยวข้องกับสื่อ หรือปรากฏอยู่ในเนื้อหาของสื่ออื่น

4. Para-Orientational Gratifications หมายถึงกระบวนการใช้ข่าวสารเพื่อประโยชน์การลดหรือผ่อนคลายความตึงเครียดทางอารมณ์ หรือเพื่อปกป้องตนเอง เช่น เป็นการใช้เวลาให้หมดไปเพื่อความเพลิดเพลิน สนุกสนาน เพื่อหลีกเลี่ยงจากสิ่งที่ไม่พึงพอใจอย่างอื่น เป็นต้น

สรุปจาก แนวคิดและทฤษฎี การใช้ประโยชน์และความพึงพอใจ ข้างต้นนี้ ผู้ศึกษาได้นำมาเป็นกรอบในการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมของพนักงานต่อการใช้ระบบอินทราเน็ตเพื่อการสื่อสารภายในองค์กร ศึกษากรณี THAI Sphere ของบริษัท การบินไทย มหาชน จำกัด เพื่อให้ได้ทราบถึงพฤติกรรมการรับรู้ การเลือกใช้สารของผู้รับสารและผู้ใช้สื่อ ซึ่งนำมาเพื่อประโยชน์และความพึง

พอใจของบุคคลเหล่านั้น อันจะนำมาเป็นแนวทางในการศึกษาพฤติกรรมของพนักงานการบินไทย ในการใช้ระบบอินเทอร์เน็ต โดยผ่านสื่อทางอิเล็กทรอนิกส์ ที่มีชื่อว่า THAI Sphere

2.3 ทฤษฎี สื่อใหม่

กิตติ กันภัย (2543 : 91-140) การสื่อสารผ่านคอมพิวเตอร์ในสังคมสารสนเทศ ในความหมายการศึกษาการสื่อสารของมนุษย์ ในบริบทสังคมยุคสารสนเทศ โดยมีสื่อคอมพิวเตอร์เป็นตัวกลาง/ช่องทางในกระบวนการสื่อสาร รวมถึงมิติในการมองการสื่อสารลักษณะนี้ในมิติหลัก คือการเกิดขึ้นของชุมชนใหม่ โดยมีเทคโนโลยีและคอมพิวเตอร์เป็นตัวละครสำคัญ รวมทั้งการมองประเด็นปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นไปแล้วที่กำลังเกิดขึ้นในปัจจุบัน และที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต จากปฏิสัมพันธ์ระหว่างคน คอมพิวเตอร์ และสังคม ที่เป็นประเด็นถกเถียงและหาคำตอบในเชิงวิชาการด้านการสื่อสารระดับนานาชาติ ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะกระตุ้น ให้มีการเปิดมณฑลการศึกษาด้านนี้ให้มากขึ้น เพื่อประโยชน์ต่อนักปฏิบัติการที่ใช้คอมพิวเตอร์เป็นช่องทางการสื่อสารและประโยชน์ต่อสังคมโดยรวม

สภาพสังคมในภาพของอนาคต พอจะอธิบายลักษณะที่โดดเด่นของปรากฏการณ์นี้ได้ 7 ประการคือ

1. สื่อใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นในช่วงการปฏิวัติอันรวดเร็วนี้ เห็นได้ชัดว่าเป็นสื่ออิเล็กทรอนิกส์เป็นส่วนใหญ่

2. เทคโนโลยีใหม่ ๆ ทำให้เกิดการบูรณาการระหว่างสื่อ เช่น โทรทัศน์กับโทรศัพท์ หรือโทรทัศน์ โทรศัพท์ และคอมพิวเตอร์ในเครื่องเดียวกันหรือพ่วงกัน

3. สื่อจะมีลักษณะ “Interactive” มากขึ้น ผู้บริโภคสื่อจะสามารถควบคุมคัดเลือกข้อมูลข่าวสารได้มากขึ้น เช่น นิตยสารและหนังสือพิมพ์จะผลิตเนื้อหาที่มีลักษณะเฉพาะกลุ่มมากขึ้น คนดูโทรทัศน์จะอาศัยรีโมทคอนโทรล เพื่อเลือกช่องทีวีที่ตรงกับความสนใจ และความต้องการที่หลากหลายมากขึ้น กล่าวคือ ผู้บริโภคสื่อจะใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการตอบสนองหรือแสดงปฏิกิริยาต่อตัวสื่อนั้นๆมากขึ้น และผู้บริโภคจะไม่เป็นผู้เปิดรับข้อมูลข่าวสารประเภทที่ตกเป็นรอง (Passive receive of information) หรือคอยตั้งรับอย่างเฉื่อยอีกต่อไป แต่ผู้บริโภคจะสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบสื่อ (reformat) ออกแบบเนื้อหาเสียใหม่ (redesign) ให้ตรงกับความต้องการส่วนตัว

4. ความหลากหลายของเทคโนโลยีใหม่ๆ จะมีบทบาทในการเป็นระบบเชื่อมโยงให้เกิดการสื่อสาร (Intermedia systems) มากขึ้น คำว่า “Intermedia” นั้นเป็นคำที่เกิดขึ้นโดย Gumpert และ Cathcert (อ้างถึงใน กิตติ กันภัย, 2543 : 95) หมายความว่าใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อเป็นช่องทางให้เกิด (establishing) คงไว้ (maintaining) และปรับรื้อ (regulating) ปรากฏการณ์สื่อสาร

ระหว่างบุคคล เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ส่งจดหมาย คุยกับคนรู้จัก หรือทำความรู้จักกับคนแปลกหน้า โดยที่ไม่เห็นหน้าของกันและกัน

5. ความหลากหลายของเทคโนโลยีใหม่ๆ จะทำให้เกิดการเก็บสะสมข้อมูลเอาไว้ใช้งานในอนาคต (stockpiles of information) เนื่องจากข้อมูลข่าวสารใหม่ๆ จะถูกผลิตขึ้นมามากมาย และรวดเร็วจนใช้งานไม่ทัน การใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างระบบเก็บสะสมเพื่อใช้งานจึงเป็นแนวโน้มที่สำคัญ รูปแบบของการเก็บที่เป็นที่รู้จักกันดีก็คือ ฐานข้อมูล (data bases) ซึ่งอาศัยเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือสำคัญ

6. เทคโนโลยีใหม่ๆ จะทวีความนิยมขึ้นเรื่อยๆ แทบจะทุกครัวเรือนในประเทศไทยมีโทรทัศน์ วิทยุ โทรศัพท์มือถือ และคอมพิวเตอร์กำลังได้รับความนิยม และขยายตัวเข้าสู่ครัวเรือนอย่างรวดเร็ว ทั้งในส่วนกลางและระดับภูมิภาคท้องถิ่น กล่าวอีกนัยหนึ่ง “ข้อมูลข่าวสาร” กำลังแพร่กระจายอย่างรวดเร็ว เท่าเทียม และทั่วถึง (democratized) โดยอาศัยเทคโนโลยีเป็นฐาน

7. เทคโนโลยีใหม่ๆ จะสัมพันธ์กับคอมพิวเตอร์มากขึ้น เทคโนโลยีการสื่อสารข้อมูลข่าวสารจะสร้างความชาญฉลาด (intelligent) ให้กับคอมพิวเตอร์ เช่น เทคโนโลยีเกี่ยวกับใยแก้วนำแสง ทำให้คอมพิวเตอร์ฉลาดขึ้น โดยช่วยให้ผู้ใช้คอมพิวเตอร์ทั่วโลกได้พูดคุยกันอย่างรวดเร็วและง่ายดาย

แนวโน้มทั้งหมด 7 ประการข้างต้น คือ การปฏิวัติข้อมูลข่าวสารภายใต้ยุคสารสนเทศที่กำลังเกิดขึ้นและดำเนินไปหากจะแยกองค์ประกอบพื้นฐานของยุคนี้ออกเป็นส่วน ๆ จะพบว่ามีองค์ประกอบสำคัญที่ขาดไม่ได้ คือ ข้อมูลข่าวสาร ผู้บริโภคข้อมูลข่าวสาร สื่ออิเล็กทรอนิกส์ เทคโนโลยีการสื่อสาร คอมพิวเตอร์ และปฏิสัมพันธ์เชิงพลวัตระหว่างองค์ประกอบดังกล่าว

บทบาทของคอมพิวเตอร์ในสังคมยุคสารสนเทศ ซึ่งปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปแล้วว่า เทคโนโลยีมีบทบาทอย่างยิ่งต่อกิจกรรมของมนุษย์ เทคโนโลยีเข้ามาเกี่ยวข้องกับการดำเนินไปของสรรพชีวิตในแทบจะทุกอริยาบถ อันที่จริงเทคโนโลยีเพิ่งจะได้รับการยอมรับว่า ไม่ใช่เป็นผู้ถูกกระทำ (passive) เมื่อไม่นานมานี้เอง ในอดีตคนมักจะมองเทคโนโลยีในฐานะที่เป็น “เครื่องมือ” (instruments) ที่ถูกจัดแจงและจัดการโดยคนที่สร้างมันขึ้นมาและโดยคนที่ใช้มัน ปัจจุบันเทคโนโลยีพยายามพิสูจน์ตัวเองว่าไม่ได้ตกอยู่ภายใต้อิทธิพลของชีวิตมนุษย์ และได้ส่งผลให้การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล และระหว่างหน่วยงาน มีความสะดวกรวดเร็วกว่าเดิม

Miller (อ้างถึงใน กิตติ กันภัย, 2543 : 97) ได้แยกความแตกต่างระหว่าง เครื่องมือ (tools) กับ “เทคโนโลยี” ให้เห็นว่า “เครื่องมือ” นั้นทำหน้าที่สนับสนุนความต้องการของมนุษย์โดยตรง (serve human objectives) เป็นการขยายด้วยภาพทรงกายของมนุษย์อย่างเห็นผลในทันทีทันใด (immediate extension of the biological capacities) และสามารถจะถูกซึมซับจนเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมที่ผลิตมันขึ้นมา (absorbed into the culture) เช่น เครื่องพิมพ์ดีด เครื่องถ่าย

เอกสาร แต่ในทางตรงกันข้าม “เทคโนโลยี” กลับมีเป้าประสงค์ในตัวของมันเอง (take on purpose of their own) เทคโนโลยีนั้นพัฒนาไกลกว่าความสามารถของมนุษย์ที่พัฒนาขึ้นมาแรก ๆ แล้วก้าวหน้าไปเรื่อยๆ ตามกำลังศักยภาพของมันรวมทั้งเทคโนโลยีนั้นกลายเป็นส่วนสำคัญในระบบการอธิบายวัฒนธรรมหนึ่ง เช่น ระบบการสื่อสารผ่านอินเทอร์เน็ตในปัจจุบัน เป็นเทคโนโลยีที่ก้าวไกลรวดเร็วจนมนุษย์แทบจะไม่สามารถควบคุมขอบเขตการสื่อสารบนอินเทอร์เน็ตได้เลย และยังเป็นสื่อที่มีส่วนในการสร้างและถ่ายทอดวัฒนธรรมได้อีกด้วย

Chesebro และ Bonsall (อ้างถึงใน กิตติ กันภัย, 2543 : 97) จัดให้คอมพิวเตอร์เป็น “เทคโนโลยี” ไม่ใช่ “tool” เพราะความก้าวหน้าในการพัฒนาด้านคอมพิวเตอร์เป็นจุดกำเนิดของนวัตกรรมพื้นฐาน ซึ่งทำให้คำว่า “ข้อมูล” (information) มีความหมายชัดเจนขึ้น รวมทั้งคอมพิวเตอร์ทำให้เกิดการเลือกกระบวนการเก็บรวบรวม (collected) การลำเลียง (processed) และแพร่กระจาย (distributed) ข่าวสารอีกด้วย

การสื่อสารผ่านคอมพิวเตอร์ (Computer – Mediated Communication) ในความหมายของสถานภาพ และคุณสมบัติพื้นฐาน

Walther (อ้างถึงใน กิตติ กันภัย, 2543 : 101) ให้ความหมาย CMC เอาไว้กว้าง ๆ คือการประชุมทางไกลโดยอาศัยคอมพิวเตอร์ (computer conferencing) และการใช้ จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) ซึ่งเกิดขึ้นและดำเนินไปในเวลาเดียวกัน (synchronous) หรืออาจต่างเวลากัน (asynchronous) โดยที่ผู้ส่งสารใส่รหัส (encode) ลงไปในเนื้อหาสาร (text messages) ซึ่งจะถูกถ่ายทอด (relayed) จากคอมพิวเตอร์ของผู้ส่งสารไปสู่คอมพิวเตอร์ของผู้รับสาร

จากนิยามของ Walther ดังกล่าวจะเห็นได้ว่า อุปกรณ์คอมพิวเตอร์เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ขาดไม่ได้สำหรับ CMC และเฉพาะอย่างยิ่งระบบเชื่อมโยงระหว่างคอมพิวเตอร์ของผู้ส่งสารและผู้รับสารที่จะทำหน้าที่เป็นสะพานลำเลียงสารที่ถูกใส่รหัส

CMC ในยุคเริ่มต้นถูกมองว่า เป็นทั้งอุปกรณ์ที่อาศัยเทคโนโลยีใหม่เพื่อใช้เป็นเครื่องมือ (mean) ของการบริหารงานภายในองค์กร คอมพิวเตอร์มีศักยภาพในการสื่อสารที่มีสื่อเป็นศูนย์กลาง แต่แนวโน้มในปัจจุบันโดยเฉพาะอย่างยิ่งในวงวิชาการ CMC มีฐานะเป็น “สาขาอกใหม่” ซึ่งมีต้นตอจาก “New Media Technology” ที่ศึกษาสื่อใหม่ๆ ที่ได้เกิดขึ้นและ “เทคโนโลยีสื่อใหม่” ในที่นี้ก็คือ คอมพิวเตอร์ที่เปลี่ยนสภาพจากอุปกรณ์ (tool) ในสำนักงานหรือองค์กรธุรกิจ มาเป็นสื่อที่มีความโดดเด่น (dominance) ชุกข้อมูลข่าวสารมาแรง และกำลังจะแซงสื่อรุ่น เก่าๆ อย่างสื่อสิ่งพิมพ์ วิทยุ และโทรทัศน์

ความต่างของ CMC กับสื่อรุ่นก่อนที่สำคัญคือ ความต่างในแง่ท่าทีของการกระทำต่อสื่อ CMC เป็นสื่อประเภทที่จะใช้เมื่อใดก็ได้ ไม่ติดเงื่อนไขเรื่องเวลาในการเสนอเนื้อหาเหมือนสื่ออื่น ๆ

ลักษณะสำคัญอีกประการของ CMC คือ ความเป็นเครือข่ายคอมพิวเตอร์ที่มีลักษณะเป็นสากล (universal medium) อยู่ในตัวของมันเอง กล่าวคือ เป็นทั้งเครื่องรับและลำเลียงข่าวสาร (information processing machine) ซึ่งมีศักยภาพเหมือนกับเครื่องรับ และลำเลียงข้อมูลข่าวสารอย่างอื่นที่มีอยู่ทั่วไป ฉะนั้นคอมพิวเตอร์ที่เชื่อมโยงกันเป็นระบบเครือข่าย ในฐานะที่เป็นอุปกรณ์การสื่อสารอย่างหนึ่ง จึงสามารถที่จะจัดการ (transformations) กับข้อมูลข่าวสารที่ถูกสื่อสารอย่างเป็นสากล คือทำได้

เนื่องเพราะลักษณะอันเป็นสากลของคอมพิวเตอร์ที่โยงใยกันเป็นเครือข่ายดังกล่าวข้างต้น การที่จะระบุคุณสมบัติของอุปกรณ์สื่อสารชนิดนี้ ในแง่หน้าที่ในการสื่อสาร (communication function) ที่เรารู้จักกัน ให้ชัดเจนลงไปจึงเป็นเรื่องค่อนข้างยาก ตัวอย่างเช่น คอมพิวเตอร์ที่โยงใยกันเป็นเครือข่ายนั้นมีพันธกิจในด้านการเป็นสื่อกลางของการสื่อสารระหว่างบุคคล (person-to-person communication medium) ทั้งนี้โดยการใช้ “e-mail”, “voice-mail” และ “desktop video conferencing”

คอมพิวเตอร์ถูกนำมาใช้สนับสนุนการต่อรองระหว่างกลุ่ม (group negotiation) และการสร้างเวทีในการถกเถียงแสดงความเห็น (discussion forums) อาทิ “hatbox” การ Chat หรือการเล่นเกมที่อาศัยการปฏิสัมพันธ์ (interactive gaming) นอกจากนั้นคอมพิวเตอร์ยังถูกใช้ในฐานะที่เป็นสื่อกลางของการสื่อสารมวลชน (mass communication medium) แสดงหน้าที่คล้ายคลึงกับสื่อดั้งเดิม เช่น หนังสือพิมพ์ วิทยุ และ โทรทัศน์ หน้าที่ของคอมพิวเตอร์ดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าคอมพิวเตอร์มีศักยภาพในการสื่อสารที่มีสื่อเป็นศูนย์กลางในหลากหลายรูปแบบ คุณลักษณะดังกล่าวนี้เองที่ทำให้คอมพิวเตอร์แตกต่างไปจากสื่อใหม่ (new media) ชนิดอื่นที่เกิดขึ้นก่อน อย่างเช่น โทรศัพท์ ซึ่งถูกออกแบบให้มีหน้าที่เดียวคือถ่ายทอดสัญญาณเสียง อาจกล่าวได้ว่าคอมพิวเตอร์เป็นเทคโนโลยีการสื่อสารที่มีเอกลักษณ์พิเศษชนิดแรก ที่สามารถแสดงศักยภาพในแง่วิธีการสื่อสารที่เทคโนโลยีเก่าทำได้ทั้งหมด หรืออาจจะทำได้มากกว่า

การเกิดขึ้นของ CMC กระตุ้นความสนใจของนักวิจัยด้านการสื่อสารระหว่างบุคคล ดังจะเห็นได้จากการที่งานวิจัยจำนวนมากที่ศึกษาธรรมชาติของ CMC โดยมุ่งประเด็นความสนใจไปที่กระบวนการความนึกคิดทางสังคมมากขึ้น (Social cognitive processes) กระบวนการระหว่างบุคคล (interpersonal processes) และกระบวนการทางจิตวิทยา (psychological processes) ซึ่งมีผลกระทบต่อวิธีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารผ่านสื่อของบุคคล และการศึกษาในประเด็นเหล่านี้ยังเป็นการศึกษาในแนวเปรียบเทียบให้เห็นความเหมือนและความต่างระหว่าง CMC กับการสื่อสารแบบกลุ่ม (group communication) และการสื่อสารแบบเห็นหน้าค่าตากัน (face-to-face communication) ในบริบทปกติที่ไม่มี CMC ด้วย

คำนิยามคำว่า “สื่อใหม่” ของ Rogers และ Rice (อ้างถึงใน กิตติ กันภัย, 2543 : 105) ที่เน้นในเรื่องของกระบวนการสื่อสารด้วยคอมพิวเตอร์ (computing) และการปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน (interactivity) นี้เองที่มีอิทธิพลต่อการสร้างกรอบการวิเคราะห์ (framework) ที่ได้ใช้ศึกษา แยกแยะเปรียบเทียบระบบสื่อ (ทั้งเก่าและใหม่) ที่ได้เอบอิงอยู่กับลักษณะทางเทคนิคของคอมพิวเตอร์และประเภทของพฤติกรรมกรรมการสื่อสาร

จากที่กล่าวมาข้างต้น อาจสรุปได้ว่า “เทคโนโลยี” เป็นตัวการสำคัญที่ทำให้ผลสะท้อนต่อสังคมทั่วไปในวงกว้าง รวมทั้งได้ส่งผลกระทบต่อความสนใจในวงวิชาการที่มีต่อสื่อใหม่ซึ่งกำเนิดจากเทคโนโลยีใหม่ จึงเกิดเป็นสาขาการศึกษา “New Media” ที่มี “CMC” เป็นศูนย์กลางของการศึกษา ผลจากการศึกษาและถกเถียงของนักวิชาการต่อเรื่องดังกล่าวสามารถอธิบายได้ 2 แนวทางคือ

แนวทางแรก เสนอผลต่อสังคมและคนในสังคม โดยเน้นที่ตัวคอมพิวเตอร์ (personal computers) ในฐานะที่เป็นอุปกรณ์การถ่ายทอดลำเลียงข้อมูล เป็นปัจจัยหลักที่ทำให้เกิดผล เช่น ทำให้เกิดภาษาแสดง เกิดระบบวัฒนธรรมใหม่ เกิดผลทางจิตวิทยาซึ่งลดทอนความเป็นธรรมชาติของความเป็นมนุษย์ลง เนื่องจากการสื่อสารที่มีแต่ตัวจนภาษาล้วน ๆ มุ่งเน้นเพื่อการใช้งาน (task oriented) สนใจประสิทธิภาพสูงสุดภายในเวลาจำกัด

และแนวทางที่สองคือ ผลของ CMC ที่ทำให้เกิดชุมชนที่มีลักษณะเฉพาะที่มีประเด็นแอบแฝงภายในมากมายที่น่าศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่าง CMC กับสังคมชนิดใหม่ที่เกิดขึ้น ซึ่งได้รับการขนานนามว่า “สังคมไซเบอร์” (cyber society)

ชุมชนใหม่ : ชุมชนเทียม (Pseudo-community) ซึ่งชุมชนนี้มีความหมายเป็นของตัวเอง แต่เป็นความหมายที่เพิ่งจะเกิดขึ้น (emergent) และยังคงแตกต่างไปจากความหมายทางสังคมในสังคมอื่นๆ ที่ปรากฏอยู่ในเชิงกายภาพที่สัมผัสได้ด้วยตาเนื้อชัดเจนกว่า ในการศึกษาความหมายทางสังคมหรือความเป็นสังคมที่สร้างขึ้นใน CMC ที่จะเป็นชุมชนขึ้นมาได้ มีความสัมพันธ์กับปัจจัย ที่มีผลกระทบต่อ CMC ด้วย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. รูปแบบของการแสดงออก (Focus of Expression)

สื่อคอมพิวเตอร์มักจะถูกใช้เป็นโอกาสในการแสดงออก โดยการสื่อสารรูปแบบต่างๆ ที่หลากหลาย เช่น รูปแบบใหม่ของการใช้ถ้อยคำ (forms of speech) หรือประเภทของการใช้ถ้อยคำสื่อสาร (genres) ก็จะมีลักษณะเฉพาะตัว เป็นคุณสมบัติเฉพาะของชุมชนหรือกลุ่มนั้น ตัวอย่างของรูปแบบใหม่ของการใช้ภาษาและถ้อยคำสื่อสารมีมากมาย อาทิเช่น การใช้ “graphic icons” ที่เป็นเครื่องหมายวรรคตอนการแสดงหน้ายิ้ม เป็นการแสดงออกชนิดใหม่ที่รู้จักกันดี ผู้ใช้สื่อในกลุ่มชุมชนยังใช้วิธีการอื่น ๆ ในการแสดงความหมายเชิง อวัจนภาษา (nonverbal information) อีกด้วย อาทิ การใช้ตัวอักษรที่เป็นตัวพิมพ์ใหญ่ (ในกรณีภาษาอังกฤษ) และเครื่องหมายดอกจัน เพื่อให้ความหมายแสดงการเน้นย้ำความสำคัญ และการใช้วัจนภาษา (verbal) เขียนอธิบายรายละเอียดของ

พฤติกรรม หรือการใช้ตัวอักษรย่อ (acronyms) แสดงอารมณ์ความรู้สึก เช่น ROLF แทน “rolling on the floor laughing ” เพราะผู้สื่อสารไม่สามารถได้ยินเสียงหัวเราะของผู้ที่สนทนาด้วย

2. อัตลักษณ์ (Identity)

CMC เกิดขึ้นในบริบทที่ไม่รู้ว่าใครเป็นใคร ไม่เห็นหน้ากัน ดังนั้นคนจะค่อย ๆ สร้าง “อัตลักษณ์ on-line” (on-line identities) ขึ้นมา เพื่อ ปกปิดเพศ (genders) บุคลิกภาพ (appearances) รสนิยมทางเพศ (sexual orientation) และลักษณะที่แสดงตัวตนที่แท้จริง รวมทั้งสร้างอัตลักษณ์ซ้อน (multiple identities) ขึ้นมา และพบว่าผู้สื่อสารจะให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับการปิดบังความจริง รวมทั้งพยายามรักษาความลับโดยระมัดระวังไม่ให้เกิดการเปิดเผยข้อมูลส่วนตัวขึ้น อย่างไรก็ตาม ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้สื่อสารพบว่า สาเหตุที่คนไม่กล้าเปิดเผยความจริงส่วนตัวไม่ใช่เพราะว่าคนกลัวว่าผู้อื่นจะรู้ความจริง แต่เป็นเพราะการปกปิดเป็นส่วนหนึ่งของมายาอันน่าหลงใหล

3. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมในกระบวนการสื่อสาร

ความสัมพันธ์ดังกล่าวอาจเคยรู้จักเห็นหน้าค่าตากันมาก่อนแล้ว ก่อนที่จะมาสื่อสารใน CMC เช่นในบริบทของคนทำงานในองค์กรเดียวกัน การรู้จักคุ้นเคย หรือเคยคุยกันมาก่อนในชุมชนอื่น ๆ ของ CMC ก่อนที่จะมาสื่อสารและสร้างเสริมความสัมพันธ์ระหว่างกัน ในชุมชนเฉพาะแบบ การสื่อสารครั้งแรกนำไปสู่ความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนขึ้นในการสื่อสารครั้งต่อไป ที่อยู่ภายใต้บริบทเดียวกัน

พบว่ารูปแบบความสัมพันธ์ของผู้สื่อสาร เป็นไปอย่างหลวมๆ ไม่ลึกซึ้ง ผู้สื่อสารแสดงมิตรภาพและความผูกพันต่อกันในระดับปานกลาง การเล่าเรื่องโอ้อวด (flaming) เป็นวิธีการหนึ่งที่ผู้สื่อสารใช้ในความสัมพันธ์แบบเปิดเผย ทำทนาย อธิบายว่าการเล่าเรื่องโอ้อวดให้ผู้สื่อสารฟัง คือการเล่นลักษณะหนึ่ง การเล่นลักษณะนี้ มักจะพบได้เสมอในกลุ่มเด็กที่มักจะแสดงออกกับเพื่อนๆ เพื่อยืนยันการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม นอกจากนั้นปัจจัยเรื่องเพศในกลุ่มยังมีผลต่อลักษณะรูปแบบและความเข้มข้นของความสัมพันธ์ ที่จะแตกต่างกันไปตามสัดส่วนของเพศหญิงและ ชายอีกด้วย

4. บรรทัดฐานของการแสดงออกทางพฤติกรรม (Behavioral norms)

การเกิดขึ้นและดำเนินไปอย่างต่อเนื่องของกลุ่ม CMC ใด ๆ มักจะนำไปสู่ การพัฒนาบรรทัดฐาน ความหมาย บุคลิกภาพ และความสัมพันธ์ที่สมาชิกในกลุ่มจะใช้ร่วมกัน เพื่อกำหนดการแสดงออกในทางพฤติกรรม และบรรทัดฐานในกลุ่มเฉพาะกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งอาจถูกนำไปใช้เป็นบรรทัดฐานสำหรับกลุ่มอื่นๆด้วยก็อาจเป็นไปได้ ตัวอย่างของบรรทัดฐานในระดับกลุ่มเฉพาะ เช่น การใช้สัญลักษณ์แสดงความหมายด้านอารมณ์ ความรู้สึก เพื่อแสดงความต้องการความรัก ความสนใจ ไปจนถึงความต้องการทางเพศในโปรแกรม IRC โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการสนทนาในห้องส่วนตัว (private chat) ซึ่งจะไม่พบสัญลักษณ์เหล่านี้ใน Usenet ทั่วไป

กล่าวโดยสรุป ผู้สื่อสารใน CMC ได้พัฒนารูปแบบในการแสดงออกซึ่งทำให้กลุ่มคนเหล่านี้สามารถสื่อสารในระบบสังคมสารสนเทศ รวมทั้งสามารถสร้างความหมาย และผลิตรหัส (codify) เพื่อเข้าใจความหมายเฉพาะกลุ่มได้ รูปแบบในการแสดงออกที่ถูกพัฒนาขึ้นนี้ยังก่อให้เกิดอัตลักษณ์เฉพาะกลุ่ม ที่มีลักษณะปรับเปลี่ยนได้ไม่ตายตัวขึ้นอยู่กับบริบททางสังคมของกลุ่ม สร้างความสัมพันธ์ในลักษณะหลากหลาย ตั้งแต่แบบเล่นละครตบตา ไม่จริงจัง ไม่จริงจัง ไปจนถึงขั้นการพัฒนาความสัมพันธ์ที่ลึกซึ้งโรแมนติกทั้งในระดับที่เป็นการสื่อสารแบบตัวต่อตัว หรือเครือข่ายหลายคนร่วมสื่อสารสัมพันธ์ และที่โดดเด่นน่าจับตาที่สุด ก็คือการแสดงออกดังกล่าวนำไปสู่การสร้างบรรทัดฐานใหม่ที่ทำหน้าที่ควบคุมกำกับกับการปฏิสัมพันธ์ และรักษาสภาพทางสังคมที่กลุ่มพึงปรารถนาเอาไว้

จากแนวคิดทฤษฎีสื่อใหม่ ที่ได้กล่าวมาข้างต้นนี้ ผู้วิจัยได้นำมาเป็นกรอบในการศึกษาวิจัยเรื่อง พฤติกรรมของพนักงานต่อการใช้ระบบอินเทอร์เน็ตเพื่อการสื่อสารในองค์กร ศึกษากรณี THAI Sphere ของบริษัท การบินไทย (มหาชน) จำกัด เพื่ออธิบายถึง ผลกระทบที่เกิดขึ้นกับสังคมหรือกับองค์กร ในหลายแง่มุม อันเป็นผลมาจาก การพัฒนาทางเทคโนโลยีของสื่อ ที่มีความทันสมัย ครอบคลุมข้อมูลได้กว้างขวางขึ้น และมีความรวดเร็วมากยิ่งขึ้น ในปัจจุบัน

2.4 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมขององค์กร

กริช สืบสนธิ์ (2537 : 2) วัฒนธรรมขององค์กร หมายถึง ความเชื่อ ความคาดหวัง และค่านิยมที่มีการเรียนรู้ รวมถึงมีการร่วมกันในระหว่างสมาชิกขององค์กร และมีการถ่ายทอดจากรุ่นหนึ่งไปสู่พนักงานอีกรุ่นหนึ่ง วัฒนธรรมองค์กรก็ยังเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงค่านิยมของผู้ก่อตั้งและภารกิจขององค์กรวัฒนธรรมองค์กรนี้เป็นตัวก่อให้เกิดความรู้สึกขององค์กร (Sense of Identity) หรือความรู้สึกของการมีชื่อเสียงขององค์กร ซึ่งก็หมายถึงพนักงานในองค์กรเป็นใคร พนักงานในองค์กรทำอะไรอยู่ และพนักงานในองค์กรทำอะไรเพื่ออะไร วัฒนธรรมจะรวมไปถึงแนวความคิดที่ดีเด่นขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรจะช่วยให้พนักงานในองค์กรทำให้งานที่สำคัญต่างๆ ขององค์กรประสบผลสำเร็จ นั่นก็หมายถึง

1. วัฒนธรรมเป็นตัวที่ก่อให้เกิดความรู้สึกของการมีส่วนร่วม หรือความมีชื่อเสียงของบริษัทจากการที่พนักงานรับรู้หรือเชื่อ
2. วัฒนธรรมช่วยในการก่อให้เกิดการทุ่มเท หรือการเอาใจจริงเอาใจของพนักงาน ต่อบางสิ่งบางอย่าง หรือต่อการปฏิบัติการ
3. วัฒนธรรมจะช่วยให้เกิดความมั่นคงหรือเสถียรภาพให้กับองค์กรในฐานะที่เป็นระบบของสังคมอันหนึ่ง

4. วัฒนธรรมช่วยก่อให้เกิดกรอบในการอ้างอิงสำหรับพนักงานที่จะนำไปใช้ และจะนำไปเพื่อใช้ในการปฏิบัติการขององค์กร และถูกนำไปใช้ในฐานที่เป็น Guide Line หรือเป็นแนวทางสำหรับการประพฤติ หรือพฤติกรรมที่เหมาะสม

วัฒนธรรมองค์กรจะช่วยหล่อหลอมพฤติกรรมของพนักงานในองค์กรนั้นๆ เนื่องจากวัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพนักงาน หรือผู้จัดการในทุกระดับ วัฒนธรรมสามารถมีผลกระทบต่อความสามารถขององค์กร ที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงทิศทางการกลยุทธ์ของบริษัทได้ วัฒนธรรมที่มีความเข้มแข็งเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน นอกเหนือจากช่วยก่อให้เกิดความอยู่รอดแล้ว ยังเป็นพื้นฐานสำหรับการดำเนินงานในเชิงแข่งขันที่เหนือกว่าหรือที่ดีขึ้น ความสามารถพิเศษที่มีอยู่ในวัฒนธรรมขององค์กรหนึ่งองค์กรใดนั้น คู่แข่งขันก็จะพยายามอย่างยิ่งที่จะเลียนแบบ ดังนั้นการที่จะรักษาไว้ ผู้ที่มีความสามารถเฉพาะหรือแนวคิดในการที่จะสร้างความสามารถเฉพาะในองค์กรหนึ่งๆนั้น น่าจะใช้เป็นกลยุทธ์สำหรับผู้จัดการที่จะวางแผนได้ดังเช่น บริษัท Maytag ได้วางกลยุทธ์ของการสร้างวัฒนธรรมในการดำเนินงานเชิงแข่งขัน

ความเข้าใจของระดับผู้จัดการเกี่ยวกับวัฒนธรรมของบริษัทหรือองค์กรนั้น และเป็นสิ่งจำเป็นถ้าหากว่าบริษัทนั้นต้องการที่จะบริหารจัดการอย่างมีกลยุทธ์แล้วนั้น ความเข้าใจของผู้จัดการเกี่ยวกับวัฒนธรรมขององค์กรนั้นซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งขาด วัฒนธรรมขององค์กรอาจก่อให้เกิดสภาวะการณ์วางกลยุทธ์แบบไม่เล็งการณ์ไกลหรือแบบที่ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงคือพอใจกับสิ่งที่มีอยู่หรือใช้สามัญสำนึกเก่าๆ เดิมๆ ถ้าหากผู้จัดการในเชิงกลยุทธ์ไม่เห็นความสำคัญของสภาวะ หรือเงื่อนไขภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงเพราะเขาได้ยึดมั่นอย่างมากในความเชื่อแบบที่ว่าไปของเขาหากวัฒนธรรมองค์กรเป็นในลักษณะเช่นนี้ ก็จะเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ขัดขวางความสำเร็จในการที่บริษัทจำเป็นต้องเปลี่ยนทิศทางในเชิงกลยุทธ์ กรณีนี้ได้เกิดขึ้นที่ บริษัท IBM ในช่วงปี 1980 เป็นต้นมา เมื่อบริษัทมีนโยบายมุ่งเน้นทางด้าน Mainframe Computer ทำให้บรรดาผู้จัดการทั้งหลายขาดการย้าเน้น หรือมุ่งเน้นทางด้าน PC (Personal Computer) การที่จะเปลี่ยนแปลงในด้านทิศทาง วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ หรือนโยบายต่างๆนั้นจะไม่ประสบผลสำเร็จเลย ถ้าหากว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นไปกระทบต่อวัฒนธรรมซึ่งเป็นที่ยอมรับหรือปฏิบัติกันอยู่ในองค์กรนั้นๆ หากเป็นเช่นนั้นจะมีพวกที่ชอบขัดขวาง แม้กระทั่งพวกที่คิดปองร้ายการขัดขวาง และการปองร้ายก็จะเกิดขึ้นเนื่องจากพนักงานจะต่อสู้และขัดขวางการเปลี่ยนแปลงปรัชญาหรือแนวคิดและแนวพัฒนาขององค์กร โดยหลักโครงสร้างทั่วไปขององค์กร หากวัฒนธรรมภายในองค์กรนั้นสอดคล้องกับกลยุทธ์ใหม่ที่องค์กรหรือบริษัทนั้นได้นำเสนอ ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรเช่นนี้ถือได้ว่าเป็น “ความเข้มแข็งภายในองค์กร” ถ้าหากว่าวัฒนธรรมขององค์กรไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่นำเสนอแล้ว จะถือได้ว่าเป็น “ความอ่อนแออย่างมากภายใน”

คำจำกัดความของวัฒนธรรมองค์กร ความหมายมีได้หลายแง่ ในแง่ของความเป็นส่วนรวมกันของทางด้านการพฤติกรรม ที่ได้รับการสังเกตเห็นกันได้ชัดเจน ซึ่งบุคลากรต่างๆในองค์กรนั้น มีการปฏิสัมพันธ์กัน รวมทั้งจะเป็นบรรทัดฐานที่เป็นส่วนร่วมกันในระหว่างกลุ่มทำงานในองค์กรนั้น และเป็นค่านิยมที่เด่นที่เห็นได้ชัด ที่เกิดขึ้นในองค์กรรวมทั้งเป็นปรัชญา ซึ่งเป็นตัวชี้นำแนวนโยบายขององค์กรให้กับพนักงานหรือลูกค้า รวมทั้งเป็นกฎเกณฑ์ในการที่จะทำตามทีบุคลากรในองค์กรนั้นทำตามหรือปฏิบัติตาม หรือที่ได้สร้างสรรค์ขึ้นมาเพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร เรียกได้ว่าเป็นความร่วมมือกัน อาจจะเป็นความหมายของความรู้สึกร่วมหรือบรรยากาศ ซึ่งเกิดขึ้นในองค์กรและมีการแชร์หรือร่วมมือกันในระหว่างสมาชิกขององค์กรทั้งภายในและภายนอก ลักษณะวัฒนธรรมในองค์กรอาจมองเป็นในลักษณะของเป็นความเชื่อ การคาดหวัง ทัศนคติร่วมกัน ซึ่งมีการถ่ายทอดจากพนักงานในรุ่นหนึ่งหรือในช่วงระยะเวลาหนึ่งไปสู่พนักงานอีกรุ่นหนึ่ง โดยความเชื่อ ค่านิยม บรรทัดฐานของพนักงานในรุ่นต่อมา

นอกจากนี้วัฒนธรรมในองค์กรนั้นจะมีลักษณะการเรียนรู้และเป็นการบูรณาการภายใน (Internal Integration) ซึ่งแบ่งแยกจากกลุ่มหนึ่ง คือกลุ่มของวัฒนธรรมองค์กรขององค์กรหนึ่งให้แตกต่างไปจากวัฒนธรรมของอีกองค์กรหนึ่ง วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง แบบแผนที่มีการสร้างสรรค์ คิดและพัฒนาขึ้นโดยกลุ่มหนึ่ง ซึ่งจะมีการเรียนรู้เพื่อใช้จัดการกับปัญหาต่างๆหรือโอกาสต่างๆเพื่อทำการปรับให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกหรือบูรณาการภายใน ซึ่งจะก่อเกิดทิศทางเป็นไปในทางเดียวกัน และจะมีการส่งเสริมและถ่ายทอดไปสู่สมาชิกใหม่ ไปในทิศทางที่ถูกต้องเพื่อที่จะรับรู้ คิด รู้สึก สร้างทัศนคติความเชื่อและความคาดหวังในการปฏิบัติการและแก้ไขปัญหาร่วมกันทั้งองค์กร

Robbins (อ้างถึงใน กริช สืบสนธิ์, 2537 : 48) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า ระบบของความหมายร่วมกันที่เกิดจากสมาชิกขององค์กร ทำให้สามารถแยกความแตกต่างขององค์กรหนึ่งออกจากองค์กรอื่นๆได้ เป็นระบบของความหมายร่วมกันเป็นกลุ่มของคุณลักษณะสำคัญ ซึ่งองค์กรให้คุณค่า โดยมีลักษณะที่สำคัญ 10 ประการ ดังนี้

1. การริเริ่มส่วนตัวบุคคล (Individual Initiative) ได้แก่ความรับผิดชอบในอิสรภาพและความเป็นอิสระซึ่งแต่ละคนมี
2. ความอดทนต่อความเสี่ยง (Risk Tolerance) ได้แก่ระดับที่พนักงานได้ถูกกระตุ้นให้ก้าวร้าว เปลี่ยนแปลงและแสวงหาความเสี่ยง
3. การกำหนดทิศทาง (Direction) ได้แก่ระดับที่องค์กรกำหนดวัตถุประสงค์ และความคาดหวังในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน
4. การประสานงานหรือการร่วมมือกัน (Integration) ได้แก่ระดับที่หน่วยงานในองค์กรต่างๆ ได้รับการกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมประสานและร่วมมือกัน

5. การสนับสนุนทางการจัดการ (Management Support) ได้แก่ระดับหัวหน้าที่ได้จัดเตรียมหรือให้การติดต่อสื่อสารอย่างชัดเจน ให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนผู้ได้บังคับบัญชา

6. การควบคุม (Control) ได้แก่เรื่องของกฎระเบียบ การควบคุมและบังคับบัญชาโดยตรง ซึ่งนำมาใช้ในการดูแลและควบคุมพฤติกรรมของพนักงาน

7. เอกลักษณ์ (Identity) ได้แก่ระดับของสิ่งที่สมาชิกสร้างขึ้นมาเป็นลักษณะเฉพาะขององค์กรในฐานะส่วนรวมมากกว่าในฐานะของกลุ่มตนเอง

8. ระบบการให้รางวัล (Reward System) ได้แก่ระดับของการกำหนดการให้รางวัล เช่น การขึ้นเงินเดือน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

9. ความอดทนต่อความขัดแย้ง (Conflict Tolerance) ซึ่งได้แก่ระดับของพนักงานที่ถูกกระตุ้นจากลักษณะที่ปรากฏความขัดแย้งในหมู่สมาชิก และการวิพากษ์วิจารณ์โดยตรง

10. แบบแผนการติดต่อสื่อสาร (Communication Patterns) ได้แก่ระดับของการติดต่อสื่อสารในองค์กรที่ถูกจำกัดโดยระดับของคำสั่งตามสายงานอย่างเป็นทางการ

อมเรศ ศิลาอ่อน (2528 : 95) กล่าวว่า องค์กรที่ไม่มีวัฒนธรรมหรือมี แต่วัฒนธรรมมีความอ่อนแอ มักจะมีปัญหาในด้านของความสามัคคี พฤติกรรมกระจัดกระจายไม่มีทิศทางมักมีความตึงเครียดในกลุ่มต่างๆ โดยเฉพาะพนักงานต่างระดับกัน พนักงานมักไม่ค่อยมีปัญหาในการปฏิบัติงาน ถ้าทุกคนรู้ว่าใครควรจะทำอะไร เมื่อไร จะเห็นได้ชัดว่าวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งและเด่นชัดในองค์กรหนึ่งๆพนักงานมักจะทำงานด้วยความมั่นใจ ด้วยความสบายใจ ด้วยความเต็มใจ และมีการเกื้อกูลกัน อันเกิดจากความสัมพันธ์ที่ดีในหน่วยงาน

ประชุม โพธิกุล (2531 : 45-46) ได้สรุปเกี่ยวกับลักษณะเฉพาะของวัฒนธรรมองค์กรเอาไว้ดังนี้คือ

1. อิสระภาพส่วนบุคคล (Individual Autonomy) เป็นระดับความรับผิดชอบ ความมีเสรีภาพ และให้โอกาสในการแสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของปัจเจกบุคคลในองค์กรที่ตนมีอยู่หรือกระทำอยู่

2. โครงสร้าง (Structure) เป็นระดับของการมีกฎเกณฑ์ ข้อบังคับและการนิเทศสั่งการ ซึ่งใช้เป็นการควบคุมดูแลพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร

3. สิ่งสนับสนุน (Support) ระดับความช่วยเหลือและการให้ความอบอุ่นในการทำงานของผู้บังคับบัญชาต่อลูกน้อง

4. เอกลักษณ์ (Identity) เป็นภาพรวมของสมาชิกในองค์กรทั้งหมดมากกว่ากลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง หรือกลุ่มเชี่ยวชาญเฉพาะเรื่อง

5. รางวัลการปฏิบัติงาน (Performance-Reward) จำนวนรางวัลที่องค์กรจัดสรรไว้ให้ (เงินเดือนเพิ่มขึ้น ความก้าวหน้าในอาชีพ) เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร

6. ความอดทนในเรื่องความขัดแย้ง (Conflict Tolerance) ระดับความขัดแย้งระหว่างเพื่อนสมาชิก หรือระหว่างกลุ่ม และความเต็มใจที่จะเปิดเผยตนเองในเรื่องความแตกต่างของตน (หรือการแสดงออกถึงความต้องการหรือเจตจำนง)

7. ความอดทนในเรื่องของการเสี่ยง (Risk Tolerance) คือ ระดับที่สมาชิกในองค์กรได้รับการส่งเสริมให้มีการแสดงออกในการคัดค้าน มีการใช้วัฒนธรรม มีการเสี่ยงให้ความหมายไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กร เป็นวิถีทางในการทำงานภายในองค์กร (The Way Things are Done Around Here)

สิทธิโชค วรรณสันติกุล (2534 : 4) ได้ให้ทัศนะว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบแผนของคติฐานเบื้องต้น (Basic Assumptions) ซึ่งถูกสร้างขึ้นมา ค้นพบขึ้นมา พัฒนาขึ้นมา โดยกลุ่มคนกลุ่มหนึ่งเมื่อกลุ่มนั้นต้องเผชิญกับปัญหาในการปรับตัวกับสิ่งแวดล้อมภายนอก และปัญหาการเข้ากันได้ภายในของกลุ่ม แบบแผนที่จะได้รับการถ่ายทอดไปยังคนรุ่นหลังหรือสมาชิกรุ่นใหม่ต่อไป เพื่อให้เขาได้แนวทางที่ถูกต้องในการรับรู้ การคิด และความรู้สึกที่ตอบสนองต่อปัญหาที่เกิดขึ้นดังกล่าว

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540 : 28) ได้กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบของวัฒนธรรม ก็คือสภาพแวดล้อม ค่านิยม ประวัติศาสตร์ ผู้ก่อตั้งวิบุรุษ ขนบธรรมเนียมประเพณี ล้วนเป็นสิ่งสำคัญและมีบทบาทในการรักษาหล่อหลอมและสร้างวัฒนธรรม ข่ายการสื่อสารวัฒนธรรมจะช่วยสื่อสารทั้งเรื่องราวของวัฒนธรรมและการจัดการ พร้อมๆกับมีส่วนในการสร้างองค์กร และมีความสำคัญต่อองค์กรเช่นเดียวกับการสื่อสารในองค์กรตามปกติ นั้น วัฒนธรรมจึงเป็นค่านิยม หรือความเชื่อ และพฤติกรรมร่วมของกลุ่มคน วัฒนธรรมองค์กร เป็นปรากฏการณ์ของกลุ่มคนจำนวนหนึ่งในหน่วยงาน ไม่ใช่ความคิด ความเชื่อ ค่านิยมและการกระทำของคนๆ เดียว แต่ละคนในหน่วยงานอาจมีความคิด ความเชื่อ ค่านิยมและการกระทำแตกต่างกันออกไป สิ่งต่างๆ เหล่านี้ไม่ใช่วัฒนธรรม เพราะไม่ใช่เป็นสิ่งที่มิหรือเห็นร่วมกันในกลุ่มคนจำนวนหนึ่ง จึงสรุปได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นความคิด ความเชื่อ และค่านิยมที่หลายๆคนยอมรับและนำไปปฏิบัติ จนสามารถที่จะคาดคะเนถึงพฤติกรรมของคนที่อยู่ในวัฒนธรรมเดียวกันได้

มัลลิกา ต้นสอน (2546 : 122) กล่าวว่า ในองค์กรจะมีความเกี่ยวข้องปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่างๆอย่างหลากหลาย โดยบุคคลจะร่วมมือกันในการนำความรู้ ทักษะ ความสามารถ และความพยายาม เพื่อที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถ ในการอยู่ร่วมกันและทำงานประสานกับบุคคลอื่นอย่างมีประสิทธิภาพ หรือที่เรียกกันโดยทั่วไปว่า

“การทำงานเป็นทีม” (Team work) ซึ่งสามารถแก้ไขปัญหาคือความซับซ้อนในการทำงานลงได้ โดยความร่วมมือกันของพนักงาน

ไพบูลย์ ช่างเรียน (2532 :10) ในระบบสังคมนั้นประกอบไปด้วยระบบย่อยต่างๆ มากมายและมีความสำคัญสลับซับซ้อนในเรื่องของโครงสร้างหน้าที่ และองค์ประกอบ อย่างไรก็ตาม วัฒนธรรม (Culture) ก็ถือว่าเป็นระบบย่อยระบบหนึ่งในสังคมที่มีความสำคัญ และมีลักษณะซับซ้อนตลอดจนมีโครงสร้างหน้าที่ของระบบ ในขณะที่เดียวกันระบบวัฒนธรรมก็มีความสำคัญ และมีอิทธิพลต่อระบบอื่นๆ ในสังคมด้วย สังคมและวัฒนธรรมจึงมีความใกล้ชิดกันมาก โดยวัฒนธรรมจะปรุงแต่งให้บุคคลมีพฤติกรรมตามแนวทางของสังคม ตลอดจนกำหนดทัศนคติความเชื่อ และค่านิยมต่างๆ ให้แก่บุคคล สร้างบุคลิกภาพของคน สิ่งต่างๆ เหล่านี้ได้ประกอบกันเข้ามาเป็นแบบแผนของวัฒนธรรมส่วนรวมหรือสังคม

ดังนั้น วัฒนธรรมจึงมีอิทธิพลแทรกซึมอยู่ในทุกสังคม ซึ่งวัฒนธรรมบางอย่างมีผลต่อการขัดขวางหรือการส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าของการบริหารงาน และการพัฒนาประเทศชาติให้เจริญก้าวหน้าได้

วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ เราจะเห็นได้ว่า วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่เกิดจากการเรียนรู้ขึ้น เนื่องจากมนุษย์เป็นผู้ที่มีมันสมองหรือความคิด ดังนั้นในการถ่ายทอดวัฒนธรรม ทำให้มนุษย์สามารถที่จะคิดค้นและปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขึ้นใหม่ได้ เพื่อความเหมาะสม ตลอดจนสร้างความเจริญก้าวหน้าให้กับวัฒนธรรมและสังคมมนุษย์ให้สูงขึ้น จึงทำให้วัฒนธรรมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไปดังเช่น เรื่องของสิทธิเสรีภาพ ความคิดทางการเมืองการปกครองการบริหารหรือวัตรกรรมใหม่ๆ ที่มนุษย์ได้สร้างขึ้นมา การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้ย่อมจะก่อให้เกิดสังคมมีความเจริญก้าวหน้า และยังสามารถพัฒนารวมทั้งถ่ายทอดสู่รุ่นต่อไปได้

วัฒนธรรมองค์กรตามแนวคิดของ Cooke et al.(อ้างถึงใน มรุต ประเสริฐศรี, 2537 :12) กล่าวไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นพฤติกรรมในการแสดงออกของพนักงานในองค์กร ที่มีการรับรู้ การยึดถือและได้ประพฤติปฏิบัติต่อกันมา การมีบรรทัดฐานในการทำงานของพนักงานในองค์กร รวมถึงการปฏิบัติตัวของพนักงานในองค์กร จากแนวคิดนี้แบ่งวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 3 ลักษณะได้ดังนี้

1. **ลักษณะสร้างสรรค์ (Constructive Styles)** หมายถึง องค์กรที่ให้ความสำคัญของค่านิยมในการทำงาน โดยมุ่งเน้นที่ความพึงพอใจของบุคลากรในองค์กร คือความต้องการความสำเร็จ ต้องการมิตรสัมพันธ์ รวมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรมีความสัมพันธ์และสนับสนุนซึ่งกันและกัน เป็นลักษณะของการทำงานที่จะส่งผลให้บุคลากรประสบผลสำเร็จในการทำงานได้ โดยแบ่งออกเป็น 4 ลักษณะ ด้วยกันคือ

1.1 ลักษณะเน้นความสำเร็จ (Achievement) คือองค์กรที่มีภาพรวมของค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกของบุคลากรที่ดี มีการตั้งเป้าหมายการทำงานร่วมกัน มีความเป็นเหตุเป็นผล ทุกคนกระตือรือร้นและมีความสุขกับการทำงาน รู้สึกว่างานท้าทายและมีความหมาย ซึ่งจัดเป็นบุคลากรที่อุทิศกำลังกายกำลังใจให้กับวัตถุประสงค์ขององค์กร มุ่งการทำงานเป็นทีมและมุ่งความสำเร็จของงานอยู่ในเกณฑ์สูง

1.2 ลักษณะเน้นสัจการแห่งตน (Self-Actualizing) คือองค์กรที่มีภาพรวมเกี่ยวกับการพฤติกรรมในการแสดงออกในเชิงสร้างสรรค์ เป้าหมายของการทำงานคำนึงถึงคุณภาพและปริมาณ พร้อมๆกันกับความก้าวหน้าของพนักงาน ทุกคนมีความภูมิใจในงานที่ได้รับมอบหมายถึงแม้ว่าจะเป็นงานง่ายก็ตามก็จะทำงานนั้นๆอย่างเต็มที่ พนักงานทุกคนได้รับการสนับสนุนให้มีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาและเป็นอิสระ

1.3 ลักษณะเน้นบุคคลและการกระตุ้น (Humanistic-Encouraging) คือองค์กรที่ให้ความสำคัญกับพนักงาน โดยถือว่าบุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร จึงมีค่านิยมและพฤติกรรมในการบริหารแบบมีส่วนร่วม เน้นให้บุคคลเป็นศูนย์กลาง มีความสุขกับงานได้รับการสนับสนุนทั้งในเรื่องหน้าที่การงานและสวัสดิการต่างๆ ทำให้ขวัญกำลังใจคลิดอัตรการเปลี่ยนงานของบุคลากรในองค์กรได้เป็นอย่างดี

1.4 ลักษณะเน้นไมตรีสัมพันธ์ (Affiliative) คือองค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทุกคนในองค์กรมีความเป็นกันเอง เปิดเผย มีความรู้สึกเอื้ออาทรต่อเพื่อนร่วมงาน ก่อให้เกิดความอบอุ่นและการยอมรับซึ่งกันและกัน มีความจริงใจต่อกัน เห็นความสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานมากกว่ามุ่งแข่งขันเพื่อเอาชนะ ซึ่งกันและกัน

2. ลักษณะเฉื่อยชา (Passive Styles) หมายถึง องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกที่ผู้มุ่งเน้นบุคคลยึดถือกฎระเบียบแบบแผน โดยพนักงานส่วนใหญ่มักเห็นคล้อยตามผู้บริหาร ฟังพาผู้บริหารและพยายามหลีกเลี่ยงงานที่ต้องใช้ความรับผิดชอบ ส่วนใหญ่พนักงานจะมีความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานในลักษณะการปกป้องตนเองเป็นสำคัญ ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ลักษณะดังนี้คือ

2.1 ลักษณะการเห็นพ้องด้วย (Approval) คือองค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกที่มุ่งเน้นให้บุคคลมีการยอมรับซึ่งกันและกัน และหลีกเลี่ยงการขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น มีการปฏิบัติตัวในลักษณะที่คล้อยตาม และเห็นด้วยกับความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้ร่วมงาน

2.2 ลักษณะเน้นกฎระเบียบ (Conventional) คือองค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมที่ยึดถือประเพณี กฎ ระเบียบแบบแผนขององค์กร ทุกคนต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด มีค่านิยมในระบบอาวุโส มีลักษณะอนุรักษนิยม และแสดงถึงบุคคลในองค์กรแบบระบบราชการ ว่า

มีพฤติกรรมแบบอนุรักษ์นิยม จึงแสวงหาความมั่นคงและความสะดวกสบายเพื่อตนเอง ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ขาดความมั่นใจที่จะทำงานที่มีความเสี่ยงสูงหรือไม่แน่นอน อันจะมีผลกระทบกับตำแหน่งหน้าที่การงานนิยมปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนหรือธรรมเนียมเก่าๆ เพราะเชื่อว่าเป็นสิ่งที่เชื่อถือได้ มีความเคารพผู้ที่มีอายุมากกว่า

2.3 ลักษณะเน้นการพึ่งพา (Dependent) คือองค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกถึงสายการบังคับบัญชาแบบรวมศูนย์ การตัดสินใจอยู่ที่ผู้นำกลุ่ม ซึ่งทุกคนจะต้องปฏิบัติตามการตัดสินใจนั้น เชื่อว่าการตัดสินใจนั้นถูกต้อง ไม่สนใจคุณภาพของงาน ไม่ชอบงานท้าทายทำงานโดยไม่มีจุดมุ่งหมาย มักทำตามคำแนะนำหรือคำสั่งชี้แนะจากผู้นำ จัดเป็นผู้ตามที่ดีและมีความระมัดระวังในตนเองสูง ซึ่งสอดคล้องกับ มนุษย์ในระบบราชการที่อยู่ในลักษณะพอพระ คือเอาใจทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่เป็นตัวของตัวเอง ขาดความเชื่อมั่นในตนเอง

2.4 ลักษณะเน้นการหลีกเลี่ยง (Avoidance) คือองค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกที่มุ่งเน้นการลงโทษเมื่อได้ทำงานผิดพลาด แต่เมื่อทำงานเสร็จก็ไม่ได้รับรางวัลตอบแทน พนักงานจะมีพฤติกรรมที่เกี่ยงงานกันทำ หลีกเลี่ยงการทำงานที่อาจก่อให้เกิดความผิดพลาด งานที่ต้องใช้การตัดสินใจมักจะเลี่ยงไปให้เพื่อนร่วมงานทำแทนตน โดยจะเลือกปฏิบัติงานที่มีความเสี่ยงน้อยที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับ Robbins (อ้างถึงใน กริช สืบสนธิ์, 2537 : 48) ที่กล่าวว่า พนักงานอาจมีพฤติกรรมในการปกป้องตนเองในรูปของการหลีกเลี่ยงการกระทำ หลีกเลี่ยงจากการถูกตำหนิ ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้จะส่งผลเสียต่อองค์กรทั้งระยะสั้นและระยะยาว องค์กรจะพัฒนาเปลี่ยนแปลงด้วยความยากลำบาก

3. ลักษณะก้าวร้าว (Aggressive) คือ องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกในลักษณะผู้นำที่มุ่งเน้นงาน และเน้นความต้องการความมั่นคงของพนักงาน มุ่งเน้นอำนาจ และการแข่งขันชิงดีชิงเด่น มีการต่อต้านและเป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่นในเรื่องระเบียบ โดยแบ่งออกได้เป็น 4 ลักษณะ คือ

3.1 ลักษณะการเห็นตรงกันข้าม (Oppositional) เป็นองค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกของการเผชิญหน้าเป็นอย่างมาก ขาดการวางแผนล่วงหน้า มีค่านิยมในการแก้ปัญหาด้วยการเจรจาต่อรอง มักก่อให้เกิดความขัดแย้งกับผู้อื่นอยู่เสมอ พนักงานจะแสดงความขัดแย้งในลักษณะการสงสัยไม่ไว้วางใจผู้อื่น และการดำเนินความคิดเห็นของผู้อื่นอยู่เสมอ ชอบต่อต้านการเปลี่ยนแปลง คัดค้านอย่างไม่มีเหตุผล เป็นพวกขวางโลก ไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมและเพื่อนร่วมงานได้

3.2 ลักษณะเน้นอำนาจ (Power) คือ องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกของการบริหารแบบไม่มีส่วนร่วม เน้นอำนาจตามหน้าที่ รางวัลที่ได้รับจากองค์กรคือ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งเพื่อสามารถควบคุมผู้ที่อยู่ในระดับต่ำกว่าได้ เป็นวัฒนธรรมที่บุคคลในองค์กร

แสวงหาความยกย่องจากเพื่อนร่วมงาน การยอมรับนับถือ บังคับให้กลุ่มเชื่อฟังตามความคิดเห็นของตนโดยอ้างความอาวุโส ให้ความสำคัญกับผู้ที่มีตำแหน่งหน้าที่ที่สูงกว่าหรือมีประสบการณ์มากกว่า ชอบแสดงพฤติกรรมให้เห็นว่า ตนอยู่เหนือคนอื่น ๆ

3.3 ลักษณะเน้นการแข่งขัน (Competitive) คือ องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกในลักษณะการแข่งขันกันทำงานให้มีการแพ้-ชนะ มุ่งการแข่งขันกันเพื่อรักษาคุณค่าของตนเอง มีความต้องการชนะและดีกว่าคนอื่น และวัดผลสำเร็จของงานในลักษณะเปรียบเทียบกับผลงานของผู้อื่น และไม่ชอบเห็นใครเหนือกว่าตน

3.4 ลักษณะเน้นความสมบูรณ์แบบ (Perfectionistic) คือ ในองค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกในลักษณะยึดระเบียบ ทำงานหนักแต่ไม่มีคุณภาพ ตั้งความหวังในการทำงานไว้สูง ทำงานอย่างละเอียดถี่ถ้วน แต่ผลผลิตที่ได้ต่ำ พฤติกรรมบุคคลเป็นแบบ Conformity คือเป็นบุคคลที่ใจไม่กว้าง ไม่ค่อยยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น ชอบสร้างแบบแผนและกฎเกณฑ์ของตนให้ผู้อื่นคล้อยตาม

ตามแนวคิดของ Cooke et al.(อ้างถึงใน กริช สืบสนธิ์, 2537 : 112) ได้กล่าวเอาไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ แสดงถึงวัฒนธรรมองค์การทางบวกที่ให้ประสิทธิภาพกับองค์การสูงสุด นั่นคือองค์กรที่มีความเป็นเลิศ (Excellent Organization) คือ วัฒนธรรมดังกล่าวจะมีลักษณะสร้างสรรค์อยู่ในระดับสูงมาก ที่ให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของบุคคลในองค์กร มีวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความสำเร็จ มุ่งไม่ตรีสัมพันธ ส่งเสริมให้บุคลากรมีความสัมพันธ์และสนับสนุนซึ่งกันและกัน บรรยากาศดี มีลักษณะการทำงานเป็นทีม สนับสนุนซึ่งกันและกัน มีการยอมรับความคิดสร้างสรรค์และการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ องค์กรก็จะมีความทันสมัยอยู่เสมอ ดังนั้น วัฒนธรรมประเภทนี้จะมีพนักงานขององค์กรเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้้องค์กรประสบความสำเร็จ มีผลผลิตที่มีทั้งคุณภาพและปริมาณ

ในทางตรงกันข้าม ถ้าองค์กรมีวัฒนธรรมแบบลักษณะก้าวร้าวและลักษณะเฉื่อยชาสูง จะทำให้พนักงานยึดติดอยู่กับกฎระเบียบ นิยมการพึ่งพา หลีกเลี่ยงงานหรืองานที่จะมีผลกระทบกับตำแหน่งหน้าที่การงาน ถ้าทำงานก็จะได้รับการตอบแทนเพียงเล็กน้อย แต่ถ้าได้กระทำผิดจะต้องถูกลงโทษตามกฎระเบียบที่ได้วางไว้ ทำให้ทุกคนทำงานโดยยึดกฎระเบียบ ขาดความคิดสร้างสรรค์ ไม่กล้าแสดงออก การติดต่อสื่อสารในองค์กรทำได้ยาก จะทำให้บุคลากรในองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้พึ่งพาผู้บริหารหรือหัวหน้างานมากที่สุด มีอัตราการเปลี่ยนงานบ่อย ไม่มีการพัฒนาบุคลากร ก่อให้เกิดความเครียดในการทำงานสูง ความพึงพอใจในงานลดลง ทำให้้องค์กรประเภทที่ว่านี้มีวัฒนธรรมองค์กรในทางลบ

จากแนวคิดเกี่ยวกับ วัฒนธรรมขององค์กร ดังกล่าวนี้ ผู้ศึกษาได้นำมาใช้เป็นกรอบในการวิจัยเรื่อง ความพฤติกรรมของพนักงานต่อการใช้ระบบบริหารเน็ตเพื่อการสื่อสารภายในองค์กร

ศึกษากรณี THAI Sphere ของบริษัท การบินไทย (มหาชน) จำกัด เพื่อสามารถที่จะอธิบายได้ว่าการเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมองค์กรที่เกิดขึ้นนั้นมาจากสาเหตุใด และมีลักษณะหรือรูปแบบของการเปลี่ยนแปลงไปในทางใด

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ศุภนาฏ บัวบางพลู (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการสื่อสาร ความคาดหวัง การใช้ประโยชน์ และความพึงพอใจ ในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบเครือข่าย อินทราเน็ตของพนักงานในกลุ่มบริษัทเครือเจริญโภคภัณฑ์ ผลการวิจัยพบว่า

1. พนักงานในกลุ่มบริษัทเครือเจริญโภคภัณฑ์ที่มี อายุ ระดับการศึกษา รายได้ อายุงาน และในตำแหน่งที่แตกต่างกัน มีพฤติกรรมในการสื่อสารผ่านระบบเครือข่ายอินทราเน็ต แตกต่างกัน ยกเว้น เพศ และ กลุ่มสายงาน

2. พฤติกรรมการสื่อสารของพนักงานในกลุ่มบริษัทเครือเจริญโภคภัณฑ์ สัมพันธ์กับความคาดหวัง การใช้ประโยชน์ และความพึงพอใจ ในการสื่อสารผ่านระบบเครือข่ายอินทราเน็ต

3. ความคาดหวัง ของพนักงานในกลุ่มบริษัทเครือเจริญโภคภัณฑ์ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการใช้ประโยชน์ ในการสื่อสารผ่านระบบเครือข่ายอินทราเน็ต

4. ความคาดหวัง ของพนักงานในกลุ่มบริษัทเครือเจริญโภคภัณฑ์ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจ ในการสื่อสารผ่านระบบเครือข่ายอินทราเน็ต

5. การใช้ประโยชน์ ของพนักงานในกลุ่มบริษัทเครือเจริญโภคภัณฑ์ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจ ในการสื่อสารผ่านระบบเครือข่ายอินทราเน็ต

จิตติมา กาญจนินทุ (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง สื่ออินเทอร์เน็ตกับโครงการพัฒนารัฐกิจชุมชนของ บริษัท ยูไนเต็ด คอมมูนิเคชั่น อินดัสตรี จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยพบว่า สถานภาพด้านการสื่อสารของรัฐกิจชุมชนเป็นแบบดั้งเดิมคืออาศัยสื่อมวลชน โดยเฉพาะการใช้สื่อบุคคลเป็นหลักในการหาข่าวสารข้อมูลหรือติดต่อระหว่างกัน รวมทั้งเป็นการรับฟังข่าวสารจากทางราชการหรือองค์กรเอกชนขนาดใหญ่เพียงฝ่ายเดียว โดยไม่ได้มีการโต้ตอบหรือแสดงความคิดเห็น สำหรับศักยภาพทางอินเทอร์เน็ตในการพัฒนารัฐกิจชุมชนนั้น ถูกใช้อย่างไม่เต็มศักยภาพ เนื่องจากปัจจัยหลายๆด้าน ตลอดจนเรื่องการฝึกอบรม และต้องทำให้คนในชุมชนยอมรับนวัตกรรมให้ได้ ในท้ายสุดคือต้องมีการสร้างเครือข่ายองค์กร

นิชดา เจริญชัยศรี (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การเปิดรับข่าวสาร ความพึงพอใจ และการใช้ประโยชน์ในการสื่อสารผ่านระบบเครือข่ายอินทราเน็ต ของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยพบว่า

1. พนักงานที่มี เพศ อายุ ลักษณะงาน และระยะเวลาการใช้ แตกต่างกัน มีการเปิดรับข่าวสาร ผ่านระบบเครือข่าย อินทราเน็ต แตกต่างกัน ส่วนตำแหน่งงาน และ อายุงาน ที่แตกต่างกัน มีการเปิดรับข่าวสารไม่แตกต่างกัน

2. พนักงานที่มีลักษณะทางประชากรศาสตร์แตกต่างกัน ไม่มีความสัมพันธ์กับการใช้ประโยชน์ในการสื่อสารผ่าน ระบบเครือข่าย อินทราเน็ต

3. พนักงานที่มี อายุ อายุงาน ลักษณะงาน และระยะเวลาการใช้ แตกต่างกัน มีความพึงพอใจ ในการสื่อสารผ่าน ระบบเครือข่าย อินทราเน็ต แตกต่างกัน ส่วนตำแหน่งงาน และเพศที่แตกต่างกัน มีความพึงพอใจ ไม่แตกต่างกัน

4. การเปิดรับข่าวสาร มีความสัมพันธ์กับการใช้ประโยชน์ในการสื่อสารผ่าน ระบบเครือข่าย อินทราเน็ต นั้นหมายความว่า หากมีการเปิดรับข่าวสาร ผ่านระบบเครือข่าย อินทราเน็ต มาก ก็จะมีการใช้ประโยชน์ในการสื่อสารมาก ตามไปด้วย

ฐิติรัตน์ พุทธิสารชัย (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการนำบริการเครือข่ายระบบอินเทอร์เน็ตมาใช้ในการทำงานของพนักงานบริษัทร่วมทุนในเขต กทม. ผลการวิจัยพบว่า

1. เพศที่แตกต่างกัน มีปริมาณการใช้งานเครือข่ายระบบอินเทอร์เน็ตแตกต่างกัน ส่วน อายุ และระดับการศึกษาต่างกัน มีปริมาณการใช้งานเครือข่ายระบบอินเทอร์เน็ตไม่แตกต่างกัน

2. ระดับความรู้เกี่ยวกับอินเทอร์เน็ต มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับการได้รับประโยชน์จากบริการเครือข่ายระบบอินเทอร์เน็ต ไม่แตกต่างกัน

3. เพศ อายุ และระดับการศึกษาที่ต่างกัน ได้รับประโยชน์จากบริการเครือข่ายระบบอินเทอร์เน็ต แตกต่างกัน

วชิระ ต้นสกุล (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยในเรื่อง ความพึงพอใจของพนักงานบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ต่อการใช้ระบบ อินทราเน็ต เพื่อการสื่อสารในองค์กร พบว่า พฤติกรรมการใช้ อินทราเน็ต มีความสัมพันธ์กับ เพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ อายุการทำงาน ส่วนความพึงพอใจของพนักงาน มีความสัมพันธ์กับ การศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ อายุการทำงาน แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับ เพศและ อายุ ในการวิจัยยังพบอีกว่า พฤติกรรมการใช้ อินทราเน็ต ในระยะเวลาการใช้และลักษณะการใช้งานที่ต่างกัน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานแตกต่างกัน

เมธินี มอร์เตโร (2541 : บทคัดย่อ) จากผลการวิจัย เรื่องความคิดเห็นต่อการสื่อสารในองค์กร และทัศนคติของพนักงานต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ ของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย การวิจัยในครั้งนี้พบว่า พนักงานของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ได้มีความคิดเห็นต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ อย่างจำกัด กล่าวคือการได้รับข้อมูลข่าวสาร รวมทั้งสื่อต่างๆ เกี่ยวกับการแปรรูป

รูปรัฐวิสาหกิจ ของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยน้อยมาก หรือไม่ได้รับข้อมูลข่าวสารนี้เลย รวมถึงการสื่อสารในองค์กร ได้กล่าวถึงการแปรรูปรัฐวิสาหกิจกันในวงจำกัด ซึ่งจะเป็นการสื่อสารที่เกิดขึ้นเฉพาะผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น และเป็นการสื่อสารจากระดับบนลงล่าง ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้นการสื่อสารสองทาง (Two Way Communication) เป็นสิ่งสำคัญมากในการติดต่อสื่อสารในองค์กร มีการแลกเปลี่ยน ทรรศนะคติ และความคิดเห็น สามารถช่วยทำให้เกิดความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน และก่อให้เกิดความพึงพอใจ ฉะนั้นควรให้ความสำคัญของการประชาสัมพันธ์ เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง

ธิดา วุฒิเชียร (2539 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ทรรศนะคติของข้าราชการ สำนักงานงบประมาณ ที่มีต่อการใช้ Micro Computer ในการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการ ของสำนักงานงบประมาณ มีทัศนคติต่อการใช้ ไมโครคอมพิวเตอร์ ในการปฏิบัติงานในระดับสูง โดยตำแหน่ง และเป็นปัจจัยที่มีผลต่อทัศนคติดังกล่าวในขณะที่ปัจจัยอื่นๆอันได้แก่ เพศ อายุ การศึกษาระดับซี สถานภาพสมรส ระดับเงินเดือน สายงานที่ปฏิบัติ ระยะเวลารับราชการ ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ และความเข้าใจเรื่องการใช้ไมโครคอมพิวเตอร์ ไม่ก่อให้เกิดความแตกต่างในทัศนคติดังกล่าว

สุลัพร โชควิวัฒน์ (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การใช้อินเทอร์เน็ตเพื่อการจัดการสื่อสารภายในธนาคารแห่งประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า การที่ผู้บริหารระดับสูงมีการกำหนดกลยุทธ์ วัตถุประสงค์หลักขององค์กร ตลอดจนค่านิยมร่วมและมีการปรับโครงสร้างองค์กรจากเดิมที่มีรูปทรงพีระมิดเป็นลักษณะแนวนอนนั้น ทำให้เกิดความรวดเร็วในการวางแผน การตัดสินใจ ตลอดจนการมอบหมายงานเป็นไปด้วยความคล่องตัว ในสถานการณ์ปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงและมีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆเข้ามาใช้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารจัดการ ที่มีการกำหนดกระบวนการบริหารและการบรรลุเป้าหมาย การทำความเข้าใจพื้นฐานการบริการลูกค้า ทดสอบความแตกต่างระหว่างลูกค้าที่เปลี่ยนใจไปใช้บริการ หรือซื้อสินค้าจากองค์กร/บริษัทเดิม ซึ่งพบว่าองค์กรจะต้องเรียนรู้และเพิ่มความสำคัญในเรื่องละเอียดอ่อน ที่จะทำความเข้าใจข้อมูลพื้นฐานของลูกค้าที่มีความแตกต่างกันไปให้ลึกซึ้ง ซึ่งการที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนดวัตถุประสงค์หลัก วิสัยทัศน์ ตลอดจนค่านิยมร่วม ทำให้พนักงานธนาคารแห่งประเทศไทยได้รับความพอใจ เกิดความภูมิใจและรักดีต่อองค์กร โดยมีจุดหมายร่วมกัน

อัยยา สวนแก้ว (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ลักษณะและพฤติกรรมของการสื่อสารภายในองค์กรของธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ เมื่อวิเคราะห์โดยรวมแล้วพบว่าเจ้าหน้าที่ระดับผู้บริหารชั้นต้นและเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ

1. มีความเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อการบริหารแตกต่างกัน
2. มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการสื่อสาร สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล แตกต่างกัน

3. มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ภายใน แตกต่างกัน

4. การสื่อสารเพื่อการบริหารเป็นการสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการสื่อสารเพื่อประชาสัมพันธ์ภายในเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กัน

มรุต ประเสริฐศรี (2540 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรของ รัฐวิสาหกิจการไฟฟ้า : การศึกษาเปรียบเทียบระหว่างการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) การไฟฟ้านครหลวง (กฟน.) และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) ในเขตกรุงเทพและเขตปริมณฑล ผลการวิจัยพบว่า การไฟฟ้าทั้งสามแห่งส่วนใหญ่มีลักษณะสร้างสรรค์ โดยการไฟฟ้านครหลวงมี ค่าเฉลี่ยสูงสุดและรองลงมาคือ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคและการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ส่วน การไฟฟ้านครหลวงและการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรแบบเฉื่อยชาและก้าวร้าว รวมอยู่ด้วย และพบค่าเฉลี่ยของวัฒนธรรมองค์กรแบบเฉื่อยชาและก้าวร้าวของการไฟฟ้านครหลวง มีระดับสูงกว่าของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำหรับการทดสอบของภูมิหลังทางประชากรศาสตร์ที่มี อิทธิพลต่อรูปแบบวัฒนธรรมขององค์กรทั้งสามรูปแบบ พบว่า ในการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ระดับการศึกษาและระดับที่ดำรงตำแหน่งมีความสัมพันธ์กับรูปแบบสร้างสรรค์ ระดับ การศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานและเงินเดือนปัจจุบันมีความสัมพันธ์กับรูปแบบเฉื่อยชา ซึ่ง ในขณะที่ รูปแบบก้าวร่วมนั้นมีเพียงตัวแปรที่มีความสัมพันธ์เพียงตัวเดียว คือระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน สำหรับการไฟฟ้านครหลวง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับรูปแบบสร้างสรรค์ พบว่าปัจจัยระยะเวลาที่ ปฏิบัติงาน ระดับที่ดำรงตำแหน่ง และตำแหน่งงานในปัจจุบัน เพียง 3 ตัวแปรเท่านั้น ที่มีความสัมพันธ์กับรูปแบบวัฒนธรรมแบบก้าวร้าว ของการไฟฟ้านครหลวง

อภิวัฒน์ เปรมบุญ (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรม องค์กรกับความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการสำนักงานสถิติแห่งชาติ ระดับ 1-ระดับ 6 ใน เขตกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษา พบว่า

1. ข้าราชการระดับ 1-ระดับ6 ของสำนักงานสถิติแห่งชาติมีลักษณะวัฒนธรรมองค์กร เป็นแบบตั้งรับ-เฉื่อยชามากที่สุด

2. ตัวแปร อายุ รายได้ และระยะเวลาในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรม องค์กรแบบสร้างสรรค์ ในขณะที่ เพศ อายุ การศึกษา รายได้ ตำแหน่ง และระยะเวลาในการ ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์กรแบบตั้งรับ-เฉื่อยชา นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังพบว่า การศึกษา ตำแหน่งงานมีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์กรแบบตั้งรับ-ก้าวร้าว

3. ตัวแปร เพศ อายุ ตำแหน่งงานและระยะเวลาในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับ ความพึงพอใจในการทำงาน

4. วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน