



วิทยานิพนธ์

การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ความผูกพันต่อองค์การ และพฤติกรรมการ
ทำงานของพนักงานโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์

**PERCEIVED ORGANIZATION CULTURE, ORGANIZATION
COMMITMENT, AND WORK BEHAVIOR OF EMPLOYEES
AT THE MOTORCYCLE FACTORY**

นางสาวธีรพร สุทธิโส

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

พ.ศ. 2550



ใบรับรองวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (จิตวิทยาอุตสาหกรรม)

ปริญญา

จิตวิทยาอุตสาหกรรม

สาขา

จิตวิทยา

ภาควิชา

เรื่อง การรับรู้วัฒนธรรมองค์กร ความผูกพันต่อองค์กร และพฤติกรรมการทำงานของ
พนักงานโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์

Perceived Organization Culture, Organization Commitment, and Work Behavior of
Employees at the Motorcycle Factory

นามผู้วิจัย นางสาวธีรพร สุทธิโส

ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

ประธานกรรมการ

(อาจารย์ทิพพินนา สมุทรานนท์, Ph.D.)

กรรมการ

(อาจารย์ศิริินภา จามรมาน, กศ.ม.)

กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์รัตติกรณ์ จงวิศาล, วท.ด.)

หัวหน้าภาควิชา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิชญ์วัลย์ สุรินยา, Ph.D.)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์รับรองแล้ว

(รองศาสตราจารย์วินัย อัจจงหาญ, M.A.)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ เดือน พ.ศ.

วิทยานิพนธ์

เรื่อง

การรับรู้วัฒนธรรมองค์กร ความผูกพันต่อองค์กร และพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน
โรงงานผลิตรถจักรยานยนต์

Perceived Organization Culture, Organization Commitment, and Work Behavior of Employees at
the Motorcycle Factory

โดย

นางสาวธีรพร สุทธิโส

เสนอ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
เพื่อความสมบูรณ์แห่งปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (จิตวิทยาอุตสาหกรรม)

พ.ศ. 2550

ธีรพร สุทธิโส 2550: การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ความผูกพันต่อองค์การ และ
พฤติกรรมการทำงานของพนักงานโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์ ปรินญาวิทยาศาสตร์
มหาบัณฑิต (จิตวิทยาอุตสาหกรรม) สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม ภาควิชาจิตวิทยา
ประธานกรรมการที่ปรึกษา: อาจารย์ทิพพินา สมุทรานนท์, Ph.D. 129 หน้า

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) เปรียบเทียบพฤติกรรมการทำงานโดยจำแนก
ตามลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์ 2) ความสัมพันธ์ระหว่าง
การรับรู้วัฒนธรรมองค์การและพฤติกรรมการทำงาน 3) ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์การ
และพฤติกรรมการทำงาน และ 4) ความสามารถในการพยากรณ์ของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ
และความผูกพันต่อองค์การที่มีต่อพฤติกรรมการทำงาน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์จำนวน 345 คน
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถามการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ แบบสอบถามความผูกพัน
ต่อองค์การ และแบบสอบถามพฤติกรรมการทำงาน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์
สถิติที่ใช้ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า t-test ค่า F-test Pearson's Product
Moment Correlation Coefficient และการวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบขั้นตอน

จากการวิจัยพบว่า (1) การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านความผูกพันต่อพนักงาน ด้าน
กรอบของอาชีพ ด้านการควบคุม ด้านการตัดสินใจ ด้านความรับผิดชอบ และด้านการเกี่ยวข้องกับ
บุคคล มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
และด้านการประเมินผลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทาง
สถิติที่ระดับ .05 (2) ความผูกพันต่อองค์การด้านความรู้สึกรัก ด้านการคงอยู่ และด้านบรรทัดฐาน มี
ความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ (3)
ความผูกพันต่อองค์การด้านความรู้สึกรัก การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการตัดสินใจ การรับรู้
วัฒนธรรมองค์การด้านความรับผิดชอบ และความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐาน เป็นตัวแปร
ที่สามารถร่วมพยากรณ์พฤติกรรมการทำงานของพนักงานโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์ได้ร้อยละ
22.3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01

Theeraporn Suthiso 2007: Perceived Organization Culture, Organization Commitment, and Work Behavior of Employees at the Motorcycle Factory. Master of Science (Industrial Psychology), Major Field: Industrial Psychology, Department of Psychology. Thesis Advisor: Ms. Thipthinna Smutranond, Ph.D. 129 pages.

The objectives of this research were: to compare the working behavior and demographic of employees at a motorcycle factory; to study the relationship between the perceived organizational culture and working behavior of employees in the motorcycle factory; to study the relationship between organizational commitment and working behavior; and to study the forecast of the perceived organizational culture, and organizational commitment effected on working behavior.

Samples were 345 employees in the motorcycle factory. Data were collected by questionnaire of perception of organizational culture, organizational commitment, and working behavior done by the computer program. The statistical methods used for analysis were percentage, mean, standard division, t-test, F-test, Pearson's product moment correlation coefficient and multiple regression analysis with the stepwise technique.

Results showed that the perceived organizational culture of commitment to employee, career, work control, decision making, responsibility, and concern for people correlated positively with working behavior at 0.01 level of significance, and the evaluation correlated positively with working behavior at 0.05 level of significance. The organizational commitment of mind, the perceived organizational culture of decision making, responsibility, and also the organizational commitment of norm were factors that could together predict 22.3 percent of working behavior of employee's at the level of 0.01.

Student's signature

Thesis Advisor's signature

____ / ____ / ____

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สามารถสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ด้วยความกรุณาและเอาใจใส่อย่างยิ่งของอาจารย์ ดร.ทิพทินนา สมุทรานนท์ ประธานกรรมการที่ปรึกษา อาจารย์ศิริินภา จามรมาน กรรมการที่ปรึกษาวิชาเอก และ ผศ. ดร. รัตติกรณ์ จงวิศาล กรรมการที่ปรึกษาวิชาการ ที่กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำ ตลอดจนตรวจแก้ไขวิทยานิพนธ์ ทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง และขอขอบพระคุณอาจารย์ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้ตลอดจนระยะเวลาจนกระทั่งผู้วิจัยสำเร็จการศึกษา

ขอขอบพระคุณคุณทรงวุฒิ ชนะภัย ผู้จัดการฝ่ายบุคคล และ คุณกฤต กอวิไล หัวหน้าแผนกวางโครงสร้างทรัพยากรบุคคล บริษัทผลิตรถจักรยานยนต์ รวมทั้งเจ้าหน้าที่ทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นอย่างดี พร้อมกันนี้ขอขอบคุณมากๆ สำหรับเพื่อนนิสิตปริญญาโทสาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม ภาควิชา รุ่ง 10 ทุกคน

สุดท้ายนี้ ขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ น้องชาย น้องสาว และหลานๆที่น่ารักทุกคน ที่เป็นกำลังใจอันสำคัญในการเรียนและการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ และให้การสนับสนุนทุกอย่างด้วยดีตลอดมา

ธีรพร สุทธิโส

ตุลาคม 2550

สารบัญ

หน้า

สารบัญตาราง	(3)
สารบัญภาพ	(5)
บทที่ 1 บทนำ	1
ความสำคัญของปัญหา	1
ประสงค์ของการวิจัย	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
ขอบเขตการวิจัย	5
นิยามศัพท์	5
บทที่ 2 การตรวจเอกสาร	8
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ	8
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ	27
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงาน	34
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	38
กรอบแนวคิด	43
สมมติฐานในการวิจัย	44
บทที่ 3 วิธีการวิจัย	46
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	46
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	47
การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ	49
การเก็บรวบรวมข้อมูล	56
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	57

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิจัยและข้อวิจารณ์	58
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง	58
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ	
ระดับความผูกพันต่อองค์กร และพฤติกรรมการทำงาน	
ของพนักงานในโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์	60
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน	62
ข้อวิจารณ์	70
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	80
สรุปผลการวิจัย	80
ข้อเสนอแนะ	85
เอกสารและสิ่งอ้างอิง	87
ภาคผนวก	96
ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	97
ภาคผนวก ข ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้	
วัฒนธรรมองค์การกับความผูกพันต่อองค์กร	107
ภาคผนวก ค ข้อมูลเกี่ยวกับองค์การที่ทำการเก็บข้อมูล	109
ประวัติการศึกษา และการทำงาน	129

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	เปรียบเทียบการวิเคราะห์หัตถ์วัฒนธรรมองค์การ	16
2	จำนวนร้อยละของลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานในโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์	58
3	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) ระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ระดับความผูกพันต่อองค์กร และระดับพฤติกรรมการทำงาน ของพนักงานในโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์	60
4	เปรียบเทียบพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์จำแนกตามเพศ	62
5	เปรียบเทียบพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์จำแนกตามอายุ	62
6	เปรียบเทียบพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์จำแนกตามสถานภาพสมรส	63
7	เปรียบเทียบพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์จำแนกตามระดับการศึกษา	63
8	เปรียบเทียบพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์จำแนกตามอายุการทำงาน	64
9	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ กับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์	65

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
10	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรกับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์	67
11	ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณเมื่อให้ตัวแปรอิสระ การรับรู้พฤติกรรมองค์กร ความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวทำนาย และพฤติกรรมการทำงานเป็นตัวแปรตาม	68
ตารางผนวกที่		
1	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ส่วนระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์	108

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	โครงสร้างความผูกพันต่อองค์กร	32
2	โครงสร้างองค์การบริษัทไทยฮอนด้าเมนูแฟลจเจอร์ริง จำกัด	110

บทที่ 1

บทนำ

ความสำคัญของปัญหา

จากดัชนีความเชื่อมั่นในอุตสาหกรรมไทยเพิ่มขึ้นจากการขยายตัวของผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติร้อยละ 6.4 ในปี พ.ศ. 2547 และร้อยละ 5.8 ในปี พ.ศ. 2548 (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานกฤษฎีกา: สำนักงานสถิติแห่งชาติ) ส่งผลให้นักลงทุนต่างชาติมีความมั่นใจการลงทุนในระบบเศรษฐกิจไทย โดยภาครัฐได้ปรับตัวเพื่อรองรับแนวทางใหม่ในการส่งเสริมการลงทุนเป็นระบบเครือข่ายพันธมิตรอุตสาหกรรม ตลอดจนปรับบุคลากรให้พร้อมทุกด้านเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในระดับต่างๆ

ปัจจุบันเทคโนโลยีด้านการคมนาคมและการสื่อสารเจริญก้าวหน้าเป็นอย่างมาก การเดินทางและการสื่อสารระหว่างประเทศจึงเป็นเรื่องที่ไม่ยากเย็นนัก จึงเป็นโอกาสอันดีที่ทำให้เกิดการแพร่กระจายทางวัฒนธรรมระหว่างประเทศที่มีการติดต่อสื่อสารกัน เช่น การเดินทางไปศึกษาต่อยังต่างประเทศ การชมภาพยนตร์ต่างประเทศ การเดินทางท่องเที่ยว หรือ การติดต่อค้าขายกันทางธุรกิจ เป็นต้น ซึ่งเหล่านี้อาจได้รับอิทธิพลทางด้านการแต่งกาย การใช้ภาษาต่างประเทศ มารยาทในการรับประทานอาหารและการดื่มเครื่องดื่มต่างๆ รวมถึงความรู้ในศาสตร์ต่างๆที่เราสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงาน เช่น การจัดโครงสร้างและการพัฒนาองค์กร รวมถึงการฝึกอบรมพนักงาน เป็นต้น นอกจากนี้ วัฒนธรรมองค์การของสาขาของบริษัทระหว่างประเทศขนาดใหญ่ ซึ่งตั้งอยู่เกือบทุกภูมิภาคทั่วโลก มักจะได้รับอิทธิพลทางวัฒนธรรมองค์การจากสำนักงานใหญ่หรือบริษัทแม่ เช่น แนวคิดและวิธีการปฏิบัติในการคัดเลือกและการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน รวมถึงแนวทางในการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ด้วย จึงกล่าวได้ว่าวัฒนธรรมของประเทศอื่นๆ สามารถส่งผลกระทบและเป็นแหล่งกำเนิดวัฒนธรรมองค์การอีกแหล่งหนึ่งด้วย (สุนทร วงศ์ไวยวรรณ, 2540)

สภาพแวดล้อมภายในองค์การจะมีพลังอำนาจอย่างหนึ่งคือ “วัฒนธรรม” ซึ่งเป็นค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกขององค์การ และกลายเป็นรากฐานของระบบบริหาร

และวิธีการปฏิบัติของพนักงานและผู้บริหารภายในบริษัท และเป็นสิ่งที่กำหนดแบบแผนของพฤติกรรมที่กลายเป็นบรรทัดฐานในการกระทำสิ่งต่างๆ ภายในองค์กร (สมยศ นาวิการ, 2540)

Robbins (1989) ได้ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์การว่าเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์การ ทำให้มองเห็นความแตกต่างระหว่างองค์การ และทำให้เกิดการยึดมั่นผูกพันของคนในองค์การ ช่วยลดความยึดมั่นในตนเองของสมาชิก ทำให้เกิดความร่วมมือกัน นอกจากนี้ยังทำให้เกิดจิตสำนึกซึ่งจะเป็นกลไกในการควบคุมองค์การ โดยไม่ต้องใช้ระบบการบริหารมาควบคุม ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของ Ouchi (1981:41) ที่ได้กล่าวไว้ว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นกลุ่มของสัญลักษณ์ พิธีการ เรื่องเล่า ซึ่งเป็นการสื่อสารถึงค่านิยมและความเชื่อพื้นฐานจากองค์การไปสู่ที่มีความแตกต่างด้านวัฒนธรรมระหว่างวัฒนธรรมท้องถิ่นและวัฒนธรรมต่างชาติ นั้น นอกจากนี้ วัฒนธรรมองค์การยังมีส่วนช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การ โดยที่วัฒนธรรมองค์การจะช่วยเสริมสร้างความผูกพันให้กับสมาชิกขององค์การ เพราะวัฒนธรรมองค์การจะเป็นสิ่งกำหนดกรอบระเบียบแบบแผนในการปฏิบัติร่วมกันของสมาชิก ทำให้เกิดเอกลักษณ์เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกในองค์การและยังส่งผลถึงเสถียรภาพขององค์การทำให้เกิดภาพพจน์ที่ดี เป็นที่ยอมรับแก่สังคมทั่วไป (Smircicchi, 1983)

พื้นฐานทางวัฒนธรรมองค์การที่ต่างกันของพนักงานมีผลต่อการปรับตัวในการทำงาน เพื่อให้เข้ากับวัฒนธรรมขององค์การที่แต่ละองค์การต่างก็มีความแตกต่างกันไปตามลักษณะรูปแบบความเชื่อ และแนวทางการปฏิบัติมาเป็นเวลานาน ซึ่งก่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันของสมาชิกในองค์การ ซึ่งจะส่งผลไปถึงลักษณะพฤติกรรมการทำงานต่างๆของพนักงานในองค์การนั้นๆ ด้วย

ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินธุรกิจของชาวต่างชาติในประเทศไทย โดยการนำเอารูปแบบการบริหารงานมาประยุกต์หรือปรับให้เข้ากับพนักงานไทยให้เกิดประโยชน์อย่างกว้างขวาง ทั้งแก่พนักงานและผู้บริหารไทยที่ทำงานอยู่ในองค์กรธุรกิจนั้น นอกจากจะสะท้อนให้เห็นถึงความกลมกลืนหรือความสอดคล้องทางวัฒนธรรมทั้งทางฝ่ายผู้บริหารต่างชาติและพนักงานคนไทย อันก่อให้เกิดประโยชน์ร่วมกันในการส่งเสริมความเข้าใจอันดีระหว่างพนักงานและผู้บริหารแล้วยังรวมไปถึงการติดต่อระหว่างนักธุรกิจไทยกับนักธุรกิจต่างชาติ อันจะส่งผลถึงการมองเห็นข้อดีและจุดเด่นในการที่จะเข้ามาลงทุนในประเทศไทยมากยิ่งขึ้นด้วย

ความผูกพันต่อองค์กรหรือระดับความเกี่ยวพันกันระหว่างพนักงานกับองค์กร ซึ่งได้รับอิทธิพลจากหลายๆประการอันจะแสดงออกในลักษณะของความรู้สึกที่พึงพอใจ-ไม่พึงพอใจ ซึ่งจะส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงาน ความพยายามในการทำงานเพื่อองค์กร จงรักภักดีต่อองค์กรและลดการลาออกของพนักงาน ซึ่งถ้าพนักงานงานมีความรู้สึกกว่าตนเองได้รับความยุติธรรมจากองค์กรแล้ว ความรู้สึกจงรักภักดีหรือความทุ่มเทความสามารถในการทำงานเพื่อองค์กรก็จะเพิ่มมากขึ้น พร้อมกันนี้ยังสามารถแก้ปัญหา การขาด ลา มาสาย หรือการละเลยต่อหน้าที่ของพนักงาน รวมทั้งการลาออกจากองค์กรของพนักงานด้วย ซึ่งตรงนี้ถือได้ว่าเป็นการลดการสูญเสียงบประมาณในการฝึกอบรมหรือจัดสรรพนักงานใหม่ไปเรื่อยๆ

Steers (1997: 49) กล่าวว่า ถ้าพนักงานมีความรู้สึกผูกพันกับองค์กร ไม่ว่าองค์กรจะอยู่ในสภาวะใด ประสบปัญหาอย่างไร พนักงานก็จะยังทุ่มเทในการทำงาน ร่วมมือ และเต็มใจช่วยเหลือเพื่อที่จะให้กิจการผ่าน “มรสุมเศรษฐกิจ” ไปได้ เพราะพนักงานมีความรู้สึกว่าเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร ซึ่งจะเป็นหนทางแห่งความอยู่รอด และเจริญก้าวหน้าขององค์กร นอกจากนี้ความผูกพันต่อองค์กรยังเป็นตัวพยากรณ์พฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร โดยเฉพาะอัตราการเปลี่ยนงาน การ ขาดงาน ถือได้ว่าเป็นตัวพยากรณ์ที่ดีกว่าความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน เช่น พนักงานบางคนอาจจะไม่พอใจผู้บริหาร หรือไม่พอใจระบบระเบียบบางอย่าง หากแต่พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรสูง ก็อาจจะลบเลือนความไม่พึงพอใจนั้นได้ และจะยังทำงานอยู่กับองค์กรต่อไป

ผู้วิจัยจึงต้องการศึกษาถึงการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรขององค์กรญี่ปุ่นซึ่งมีพื้นฐานมาจากวัฒนธรรมท้องถิ่นที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของชาวญี่ปุ่นซึ่งเป็นชาวต่างชาติที่เข้ามาดำเนินธุรกิจในประเทศไทยซึ่งมีเป็นจำนวนมากคืบๆของชาวต่างชาติที่เข้ามาใช้ประเทศไทยเป็นฐานธุรกิจ ซึ่งลักษณะวัฒนธรรมของชาวญี่ปุ่นแล้วจะมีลักษณะที่ค่อนข้างเข้มงวดกับตัวเองในการทำงาน (นิทยา เงินประเสริฐศรี, 2529) กล่าวว่า ชาวญี่ปุ่นมีค่านิยมและวัฒนธรรมที่ส่งให้ประเทศญี่ปุ่นมีความเจริญก้าวหน้าและมีผลต่อระบบเศรษฐกิจของญี่ปุ่น ชาวญี่ปุ่นส่วนใหญ่ทำงานอย่างหนักเพราะถือว่างานเป็นศูนย์กลางของชีวิต ให้ความสำคัญกับการรับผิดชอบร่วมกันของกลุ่มที่มีต่องานมากกว่าส่วนบุคคล พร้อมกันนี้ยังให้ความสำคัญกับระบบอาวุโสให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานสูงขึ้นตามอายุ มีความจงรักภักดีและผูกพันกับกลุ่มหรือองค์กรที่ตนสังกัดอยู่ และการทำงานเป็นกลุ่ม ซึ่งติดมาจากการแบ่งกลุ่มของชาวญี่ปุ่นในสมัยก่อน

ดังนั้น เมื่อชาวญี่ปุ่นเข้ามามีบทบาทในการทำงานร่วมกับพนักงานคนไทยซึ่งก็มีพฤติกรรมการทำงานในลักษณะที่ค่อนข้างค่อยเป็นค่อยไป อันเนื่องมาจากพื้นฐานวัฒนธรรมไทยที่ปลูกฝังกันมาช้านาน จากความแตกต่างทางด้านพื้นฐานทางวัฒนธรรมนี้เองที่จะมีผลต่อพฤติกรรมการทำงานร่วมกัน ทำให้เกิดการปรับตัวทางด้านวัฒนธรรม เพื่อมุ่งสร้างค่านิยมใหม่ขององค์กร หรือวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเพิ่มขีดความสามารถของพนักงานในองค์กรเพื่อให้เกิดพฤติกรรมการทำงานที่สามารถนำไปสู่เป้าหมายขององค์กร จึงเป็นสิ่งที่น่าสนใจศึกษา และพร้อมกันนี้ ความผูกพันต่อองค์กรหรือความเกี่ยวเนื่องกันระหว่างพนักงานกับองค์กร จะส่งผลอย่างไรต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์ ทั้งนี้เพื่อเป็นศึกษาแนวทางการเรียนรู้ในการพัฒนาองค์กร และการนำไปประยุกต์ใช้กับองค์กรต่างๆ ได้อย่างสอดคล้องและเหมาะสมต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบพฤติกรรมการทำงานโดยจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรและพฤติกรรมการทำงาน
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรและพฤติกรรมการทำงาน
4. เพื่อศึกษาความสามารถในการพยากรณ์ของการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันต่อองค์กรต่อพฤติกรรมการทำงาน

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

สามารถนำเสนอเป็นข้อมูลให้กับผู้บริหาร เพื่อกำหนดแนวทางในการพัฒนาองค์กร และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อันจะส่งผลต่อการเพิ่มศักยภาพของพนักงานในการทำงานได้อย่างมีความสุขและมีประสิทธิภาพ และนำพ้องค์กรไปสู่เป้าหมาย รวมทั้งนำผลที่ได้ไปใช้เป็นข้อมูลหรือแนวทางในการดำเนินการทำแผนการฝึกอบรมและกิจกรรมต่างๆ ที่จะส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานเกิดการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับพื้นฐานวัฒนธรรมตนเอง เพื่อให้เกิด

ความรู้สึกรัก ความผูกพัน และเข้าใจองค์การมากขึ้น และยังสามารถลดความขัดแย้งหรือความคับข้องใจในการทำงาน และพร้อมที่จะทุ่มเทความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่

ขอบเขตการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์ ความผูกพันต่อองค์การ และพฤติกรรมการทำงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในบริษัทผลิตรถจักรยานยนต์ ซึ่งเป็นองค์การญี่ปุ่น มีบริษัทแม่อยู่ในประเทศญี่ปุ่นที่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับอุตสาหกรรมยานยนต์ในส่วนของการผลิตรถจักรยานยนต์ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ได้นำแนวคิดด้านวัฒนธรรมองค์การของ Ouchi (1981) และแนวคิดของ Meyer and Allen (1997) ในการศึกษาความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน พร้อมกันนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของ Gibson *et al.* (1991) Albanese *et al.* (1983) วิภาพร มาพบสุข และสุรเชษฐ์ จิระมณี (2534) มาเป็นแบบแผนในการวัดผลพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน กลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่พนักงานประจำของบริษัทผลิตรถจักรยานยนต์ในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ประเทศไทย

นิยามศัพท์

อายุ หมายถึง จำนวนปีเต็มบริบูรณ์ของพนักงานตั้งแต่เกิดจนถึงวันที่ตอบแบบสอบถาม

ระดับการศึกษา หมายถึง วุฒิการศึกษาสูงสุดของพนักงานที่ได้รับจากสถาบันการศึกษา ขณะตอบแบบสอบถาม

อายุการทำงาน หมายถึง ระยะเวลาตั้งแต่พนักงานเริ่มต้นเข้ามาทำงานจนถึงวันที่ตอบแบบสอบถามโดยนับเป็นจำนวนปี

พนักงาน หมายถึง ผู้ที่ทำงานเป็นพนักงานประจำในฝ่ายผลิตของโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์

การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง การรับรู้หรือการยอมรับถึงคุณค่าที่ยึดเหนี่ยวพนักงานไว้ด้วยกัน ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในองค์การ การเรียนรู้และรับรู้ในการถ่ายทอดงานหรือการสอน

งานเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่สอดคล้องและตรงกันระหว่างตัวพนักงานเองและองค์กร ซึ่งจะแสดงออกมาซึ่งพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร เกิดเป็นสิ่งที่ยึดถือปฏิบัติต่อกันมา โดยสามารถจำแนกออกเป็น 7 ด้าน คือ ความผูกพันต่อพนักงาน การประเมินผล กรอบของอาชีพ การควบคุม การตัดสินใจ ความรับผิดชอบ และการเกี่ยวข้องกับบุคคล

การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านความผูกพันต่อพนักงาน หมายถึง วัฒนธรรมองค์การในการรักษาพนักงานไว้ หรือการจ้างงาน ที่ยาวนานซึ่งการให้พนักงานออกเป็นสิ่งที่สุดท้ายที่จะพิจารณา ซึ่งทำให้เกิดค่านิยมของการจ้างงานตลอดชีพ หรือเป็นการจ้างงานระยะยาว

การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการประเมินผล หมายถึง วัฒนธรรมองค์การในการประเมินพนักงานในระยะยาวจะเน้นการปฏิบัติงานทั้งด้านคุณภาพและปริมาณในระดับเดียวกัน ดังนั้นในการเลื่อนตำแหน่ง จึงเป็นอย่างล่าช้า

การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านกรอบของอาชีพ หมายถึง วัฒนธรรมองค์การในการหมุนเวียนงาน พนักงานหนึ่งคนจะต้องมีหน้าที่ที่แตกต่างและหลากหลาย สามารถทำงานได้หลายหน้าที่ จึงทำให้เกิดประสบการณ์การเรียนรู้และเสริมสร้างในการมีทักษะในงานอย่างหลากหลายในสายงานอาชีพ

การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการควบคุม หมายถึง วัฒนธรรมองค์การในการควบคุมอย่างไม่เป็นทางการ หรืออีกวิธีหนึ่งที่มีประสิทธิภาพคือการใช้วัฒนธรรมองค์การเป็นตัวควบคุม เป็นการอธิบายการปฏิบัติงานด้วยวาจามากกว่าลายลักษณ์อักษร และการสังเกตจากพนักงานรุ่นพี่ ซึ่งจะบอกถึงแนวทางในการปฏิบัติงานต่างๆ และมีความสัมพันธ์กับการยอมรับระดับอาวุโส

การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการตัดสินใจ หมายถึง วัฒนธรรมองค์การในการตัดสินใจ จะเกิดขึ้นภายในกลุ่มและอยู่บนพื้นฐานของการแลกเปลี่ยนข้อมูลในการตัดสินใจอย่างครบถ้วน และยึดมติแบบฉันทานุมัติของกรรมการส่วนใหญ่

การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านความรับผิดชอบ หมายถึง วัฒนธรรมองค์การในด้านความรับผิดชอบ เป็นการตัดสินใจในบริษัท ดำเนินการ โดยกลุ่ม ดังนั้นกลุ่มจึงต้องเป็นผู้รับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นร่วมกับการตัดสินใจกับความรับผิดชอบ

การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการเกี่ยวข้องกับบุคคล หมายถึง วัฒนธรรมองค์การในการมีค่านิยมเชิงวัฒนธรรมด้านการดูแลพนักงานสูง กล่าวคือ การเอาใจใส่เอื้ออาทรแทบทุกด้านในชีวิตของพนักงาน มองพนักงานในลักษณะเป็นองค์กรรวม คือ ไม่มองเพียงแค่การเป็นพนักงาน แต่จะดูแลถึงชีวิตครอบครัวของพนักงาน งานอดิเรก ความเชื่อหรือการนับถือศาสนา ความหวัง ความวิตกกังวล และแรงบันดาลใจของพนักงานด้วย

ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง การที่พนักงานมีความปรารถนาที่จะเป็นส่วนหนึ่งส่วนเดียวกับองค์การ โดยการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่ให้ความจงรักภักดีต่อองค์การ โดยการอุทิศตนและทุ่มเทความสามารถอย่างเต็มที่ที่จะทำงานให้กับองค์การ ความผูกพันต่อองค์การ เป็นสิ่งที่แสดงถึงความสอดคล้องกันของเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของบุคคลกับองค์การ และความตั้งใจในการทำงานเพื่อไปสู่เป้าหมายเหล่านั้น เป็นผลรวมที่เกิดจากองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ ด้านความรู้สึกรู้สึก ด้านการคงอยู่ ด้านบรรทัดฐานทางสังคม

ความผูกพันต่อองค์การด้านความรู้สึก หมายถึง ความรู้สึกถึงความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์การ ซึ่งเป็นความรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

ความผูกพันต่อองค์การด้านการคงอยู่ หมายถึง ความผูกพันที่เกิดจากการคิดคำนวณระหว่างประโยชน์ที่จะได้รับ และสิ่งที่ต้องสูญเสียไปของพนักงาน ซึ่งจะแสดงออกมาในรูปของพฤติกรรมว่าจะทำงานอยู่กับองค์การ หรือจะลาออกจากองค์การ

ความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรที่ยึดถือว่าเข้าเป็นสมาชิกขององค์การแล้ว จะต้องมีความจงรักภักดีและเต็มใจที่จะอุทิศตนในการปฏิบัติงานให้กับองค์การเพราะเป็นความถูกต้องและความเหมาะสมที่ควรทำ

พฤติกรรมการทำงาน หมายถึง ทักษะในการทำงานหรือปฏิบัติงาน หรือการแสดงออกของพนักงานในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือนโยบายขององค์การ

บทที่ 2

การตรวจเอกสาร

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้รวบรวม เอกสาร แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องแยกมาเป็นข้อหลักๆ ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงาน
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ

ความหมายของการรับรู้

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวมความหมายของการรับรู้ที่มีผู้กล่าวถึงไว้หลายแนวคิด ดังนี้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545: 73) กล่าวว่า การรับรู้เป็นกระบวนการซึ่งบุคคลจัดระเบียบและการตีความรู้สึกประทับใจของตนเองเพื่อให้ได้ความหมายเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม ซึ่งอย่างไรก็ตาม การรับรู้ของแต่ละบุคคลสามารถตีความได้แตกต่างจากความเป็นจริง

รัชนี นพเกตุ (2539: 1) กล่าวว่า การรับรู้ คือ ขบวนการประมวลผลและตีความข้อมูลต่างๆ ที่อยู่รอบตัวเราที่ได้จากการรู้สึก ซึ่งเกิดจากการกระตุ้นจากอวัยวะรับความรู้สึก ทั้ง 5 คือ ตา หู จมูก ลิ้น และผิวหนัง ซึ่งการรู้สึกจะเป็นขบวนการแรกหรือขบวนการพื้นฐาน และต่อไปจะเป็น ขบวนการการรับรู้ (Perception) คือ การตีความสิ่งที่ได้ ซึ่งการรับรู้เป็นขบวนการที่มีเรื่องจิตวิทยา เข้ามามีบทบาทร่วมอยู่ด้วย เช่น การเรียนรู้ประสบการณ์ แรงจูงใจ อารมณ์ ความรู้สึก ฯลฯ

นวลศิริ เปาโรหิต์ (2535) ให้ความหมายว่า การรับรู้ คือ กระบวนการแปลความหมายของสิ่งเร้าที่มากระทบกับประสาทสัมผัสต่างๆ และการแปลความหมายอย่างไรวินิจฉัยขึ้นอยู่กับประสบการณ์ในอดีตของแต่ละบุคคล และสภาพจิตใจในปัจจุบันเป็นการสร้างความหมายเกี่ยวกับโลกภายนอกให้เอง

กรณีการ สุวรรณโคตร (2528) กล่าวว่า การรับรู้ (Perception) เป็นกระบวนการที่บุคคลใช้เลือก จัดประเภท และแบ่งความหมายของสิ่งเร้าจากสิ่งแวดล้อมที่มากระตุ้นประสาทสัมผัส และนำพาข้อมูลที่แปลได้นี้ไปสู่การกระทำที่มีความหมาย ดังนั้น พฤติกรรมของบุคคลจะตอบสนองต่อสิ่งเร้าที่ได้รับอย่างไรขึ้นอยู่กับผลของการทำงานของกระบวนการรับรู้ และการรับรู้นี้จะทำให้บุคคลตระหนักถึงตนเอง สิ่งของ และเหตุการณ์สิ่งแวดล้อมในโลกแห่งความเป็นจริง การรับรู้ให้ความหมายสำคัญต่อบุคคลนั้น และมีอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรมออกมา แต่ละบุคคลมีการรับรู้ต่อสิ่งเร้าในสถานการณ์ เป้าหมาย สถานภาพ บทบาทของตนเองในครอบครัว โลกของงาน และสถานการณ์ส่วนบุคคล

Schermerhorn *et al.* (1997) ให้ความหมายของการรับรู้ว่าเป็นกระบวนการ ซึ่งบุคคลได้รับการจัดการและการแปลข้อมูลนั้นออกมาจากสภาพแวดล้อม ซึ่งทำให้เข้าใจหรือรู้สึกโดยประสาทสัมผัสทั้ง 5 ต่อสิ่งแวดล้อม โดยที่บุคคลสามารถแปลความหมายของข่าวสารที่ได้จากการสังเกต

Gray (1992: 96) กล่าวถึง ความหมายการรับรู้ว่าเป็นกระบวนการของการแปลความหมายของประสาทสัมผัสของเรา เพื่อที่จะให้ความหมายต่อสิ่งแวดล้อม ความสำคัญของการรับรู้คือการแปลความหมาย นั่นคือ คนเรามักจะมีการกระทำที่ขึ้นอยู่กับกระบวนการแปลความหมาย สิ่งที่เกิดขึ้นตามระบบการรับรู้ของตนเองมากกว่าจะตีความไปตามความเป็นจริงของสิ่งที่เกิดขึ้น

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การรับรู้ (Perception) เป็นกระบวนการที่ถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าจากสิ่งที่อยู่รอบตัวเรา หรือเหตุการณ์ต่างๆ โดยผ่านกระบวนการกระตุ้นจากระบบสัมผัส ซึ่งได้แก่ หู ตา จมูก ลิ้น และผิวหนัง แล้วนำไปสู่การตีความจากสมอง ซึ่งทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความรู้เดิม ประสบการณ์เดิม หรือ ภูมิหลัง ของแต่ละบุคคล ซึ่งแต่ละบุคคลจะมีการรับรู้ที่แตกต่างกัน ถึงแม้ว่าจะได้รับการกระตุ้นสิ่งเดียวกันหรืออยู่ในสถานที่เดียวกันและเงื่อนไขเดียวกัน

ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้รวบรวมความหมายของวัฒนธรรมองค์การ ที่มีผู้กล่าวถึงไว้หลายแนวคิดที่น่าสนใจ ดังนี้

สมยศ นาวิการ (2540) ได้กล่าวไว้ว่า วัฒนธรรมองค์การ คือ ค่านิยมหรือบรรทัดฐานที่ยอมรับและยึดถือร่วมกัน โดยสมาชิกขององค์การที่ถือได้ว่าเป็นผู้วางรากฐานของระบบการบริหารงานและแนวทางการปฏิบัติให้แก่พนักงานและผู้บริหาร ซึ่งสิ่งเหล่านี้กล่าวได้ว่าเป็นวัฒนธรรมองค์การ และค่านิยมร่วมกันของวัฒนธรรมองค์การจะเรียกร้องความสนใจต่อสิ่งที่สำคัญและนำไปสู่การวางแผนของพฤติกรรมที่กลายเป็นบรรทัดฐานในการกระทำสิ่งต่างๆภายในองค์การ

ธงชัย สันติวงษ์ (2539) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การอาจเรียกได้ว่าเป็นแบบของความเชื่อและความคาดหวังต่างๆ ที่มีอยู่ร่วมกันในบรรดาสมาชิกขององค์การ จากความเชื่อและสิ่งที่คาดหวังนี้ จะค่อยๆ กลายเป็นกฎระเบียบแบบแผนของพฤติกรรมการปฏิบัติ หรือที่เรียกว่า “บรรทัดฐาน” (Norm) นั่นเอง ซึ่งสิ่งนี้จะมีอิทธิพลอย่างมากในการกำกับพฤติกรรมของบุคคลและกลุ่มในองค์การ

สิทธิโชค วรรณสันติกุล (2534) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ เป็นแบบแผนของคติฐานเบื้องต้น (Basic Assumptions) ที่ถูกสร้างขึ้นและพัฒนาโดยบุคคลกลุ่มหนึ่ง และเมื่อต้องเผชิญกับปัญหาในการปรับตัวกับสิ่งแวดล้อมภายนอก และปัญหาการเข้ากันได้ภายในกลุ่ม แบบแผนนี้ก็จะได้รับการถ่ายทอดไปยังรุ่นหลังหรือสมาชิกรุ่นใหม่ต่อไป เพื่อให้บุคคลเหล่านั้นได้มีแนวทางที่ถูกต้องในการรับรู้ การคิด และการตอบสนองในปัญหาต่างๆ เหล่านั้น

Hofstede (1991) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า วัฒนธรรมองค์การ เป็นรูปแบบความรู้สึกร่วมกันคิดของสมาชิกในองค์การ ที่ใช้เป็นตัวกำหนดความแตกต่างของสมาชิกในแต่ละองค์การ รวมถึงค่านิยมซึ่งเป็นแกนสำคัญของวัฒนธรรมในทุกระดับ และครอบคลุมสิ่งที่เขาสามารถวัดได้

Robbins (1989) ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมองค์การว่า หมายถึง ระบบความหมายร่วมกันที่เกิดจากสมาชิกองค์การ ทำให้สามารถแยกแยะความแตกต่างขององค์การจากองค์การหนึ่งไปยังอีกองค์การอื่นๆได้

Sathe (1985) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การไว้ว่า เป็นแบบแผนของความเชื่อ ค่านิยม ความคิดประจำตัวของพนักงานซึ่งมีอยู่ร่วมกันในองค์การที่ตนเองทำงานอยู่ต่อสิ่งเร้าทั้งในและนอกองค์การ แบบแผนนี้เกิดจากการเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงานว่า สิ่งใดถูก สิ่งใดผิด ควรทำหรือไม่ควรทำอย่างไร

การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง การรับรู้หรือการยอมรับถึงคุณค่าที่ยึดเหนี่ยวพนักงานไว้ด้วยกันทำให้เกิดความเชื่อมั่นในองค์การ และเป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดการเรียนรู้และรับรู้ในการถ่ายทอดงานหรือการสอนงานไปยังรุ่นใหม่อีกเพื่อให้เกิดพฤติกรรมการทำงานของพนักงานที่เหมาะสมและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ จนกลายเป็นค่านิยมร่วมกันในองค์การและเป็นสิ่งที่ยึดถือปฏิบัติต่อกันมา ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาตามแนวทางของ Ouchi (1981) ซึ่งได้แบ่งการรับรู้วัฒนธรรมองค์การออกเป็น การผูกพันต่อพนักงาน การประเมินผล กรอบของอาชีพ การควบคุม การตัดสินใจและการแก้ปัญหา การรับผิดชอบ และการเกี่ยวข้องกับบุคคล โดยในแต่ละลักษณะจะแสดงถึงพฤติกรรมการทำงานในด้านต่างๆ เช่น การติดต่อสื่อสาร มนุษย์สัมพันธ์ การแก้ปัญหา ความรับผิดชอบต่องานและการปฏิบัติตามข้อบังคับขององค์การ ซึ่งลักษณะต่างๆ เหล่านี้เมื่อมีการพิจารณาแล้วจะสามารถอธิบายลักษณะต่างๆ ขององค์การได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น

ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ

ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การต่อปัจจัยเงื่อนไขต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดแบบแผน และลักษณะการประพฤติปฏิบัติของสมาชิกในองค์การในระดับบุคคล และองค์การของ Pheysey (1993) มีดังนี้

1. วัฒนธรรมกับการเปลี่ยนแปลง (Culture and Change) เน้นการเปลี่ยนแปลงปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ อุดมการณ์ และเป้าหมายต่างๆของสังคม ซึ่งจากการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้เกี่ยวเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงทางด้านวัฒนธรรม กล่าวคือ การทำความเข้าใจในลักษณะของวัฒนธรรมองค์การของแต่ละองค์การที่มีความแตกต่างกัน ควรพิจารณาถึงลำดับการพัฒนาการ

ของวัฒนธรรมองค์การด้วยโดยพิจารณาถึงความสอดคล้องของขวัญจากการเปลี่ยนแปลงตามสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ ซึ่งพัฒนาการของวัฒนธรรมองค์การนั้นมีหลายระดับ และแต่ละระดับก็มีสาระหน้าที่และนำไปสู่การพัฒนาที่แตกต่างกันด้วย ซึ่งจะเห็นได้ว่าการรับรู้ถึงกลไกการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ การนำไปสู่การพัฒนาองค์การที่เหมาะสมและสอดคล้องกันต่อไป

2. วัฒนธรรมองค์การกับการควบคุม (Culture and Control) การควบคุมได้มีการจำแนกไว้ 2 ลักษณะ คือ การควบคุมปกติทั่วไป (Regulation Control) เป็นการควบคุมที่มีอิทธิพลมาจากสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อเป็นแนวทางและมาตรการในการปฏิบัติงานขององค์การ ลักษณะต่อมา คือ การควบคุมโดยการรับรู้หรือการทำความเข้าใจ (Appreciation Control) เป็นมาตรการในการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนและมุ่งเน้นความสำเร็จในงาน โดยการคัดเลือกและจำแนกค่านิยมที่สอดคล้องกับองค์การ ทั้งนี้ เพื่อเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเหนี่ยวนำ และกำหนดทิศทางทางประพฤติปฏิบัติของสมาชิกในองค์การ

3. วัฒนธรรมกับการออกแบบองค์การ (Culture and Organization Design) คือ การสร้างสรรค์เชิงโครงสร้างขององค์การที่จะดำเนินการกำหนดกิจกรรม อำนาจหน้าที่ การตัดสินใจ และรูปแบบความสัมพันธ์ของงาน ซึ่งจะมีลักษณะที่แตกต่างกันออกไป

4. วัฒนธรรมกับการออกแบบงาน (Culture and Job Design) เป็นกระบวนการนำไปสู่การออกแบบงานที่สอดคล้องกับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อก่อให้เกิดผลผลิตสูงสุด ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าการออกแบบงานที่ชัดเจนและรัดกุมจะทำให้การปฏิบัติงานง่ายขึ้น (Simplification) และในเรื่องของการขยายงาน (Job Enlargement) กลายเป็นแนวทางการประพฤติปฏิบัติในการทำงานของสมาชิกในองค์การ

5. วัฒนธรรมกับการจูงใจ (Culture and Motivation) การที่จะสามารถจูงใจได้นั้นเกิดจากการตอบสนองที่ต่างกัน ดังนั้น วัฒนธรรมจะถูกกำหนดหรือได้รับอิทธิพลจากลักษณะการจูงใจ 2 ลักษณะหลัก คือ การจูงใจภายนอก และการจูงใจภายใน

6. วัฒนธรรมกับการตัดสินใจ (Culture and Decision Making) จากสภาวะแวดล้อมที่แตกต่างกันของแต่ละองค์การ ดังนั้นระดับการตัดสินใจในการแก้ปัญหา จึงบ่งบอกถึงอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ และบทบาทของสมาชิกในองค์การ ซึ่งกระบวนการตัดสินใจนี้ ย่อมเป็นปัจจัยหนึ่ง ในการวางรูปแบบการประพฤติดิปฏิบัติของสมาชิกในองค์การ

7. วัฒนธรรมกับพฤติกรรมกลุ่ม (Culture and Group Behavior) พฤติกรรมของการทำงานของแต่ละองค์การจะมีลักษณะ และวิธีการประพฤติดิปฏิบัติ นั้น ขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะ บุคคลของสมาชิกในกลุ่ม ประเภทของงาน และกลุ่มพลวัต (Group Dynamic) ซึ่งรูปแบบ หรือแบบแผนต่างๆ นั้น เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลมาจากวัฒนธรรมขององค์การนั้นๆ

8. วัฒนธรรม ภาวะผู้นำและการจัดการ (Culture, Leadership and Management) บทบาทของผู้นำมีส่วนผลักดันในการกำหนดนโยบายเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งลักษณะภาวะผู้นำที่แตกต่างกันในแต่ละองค์การส่งผลให้มีการจัดการที่มีความแตกต่างกันไป ด้วยรวมถึงทิศทางของค่านิยม ปทัสถานทีสมาชิกในองค์การยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติ

9. วัฒนธรรมกับการพัฒนาองค์การ (Culture and Organization Development) องค์การมีประสิทธิภาพและศักยภาพในการดำเนินงานที่เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้นการพัฒนาองค์การจึงเป็นมาตรการในการกำหนด เปลี่ยนแปลงและพัฒนา รูปแบบพฤติกรรมของบุคคลเพื่อให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่จะเกิดขึ้น

วัฒนธรรมองค์การ ถือเป็นคุณค่าที่ยึดเหนี่ยวสมาชิกไว้ด้วยกันทำให้สมาชิกเกิดความเชื่อมั่นในองค์การและทุ่มเทพลังกายพล้งใจให้กับองค์การอย่างเต็มที่ ซึ่งกระบวนการนี้จะเริ่มจากตัวบุคคล อาจเป็นผู้นำหรือผู้ที่มีบทบาทหน้าที่สำคัญในองค์การนั้น โดยบุคคลเหล่านี้คิดค้นหรือมีแนวคิดถึงวิธีการหรือวัฒนธรรมใหม่ๆ จากนั้นก็จะเกิดกลุ่มแนวร่วมหรือการถ่ายทอดการรับรู้ จนกลายเป็นความเชื่อหรือค่านิยมที่กลุ่มแนวร่วมได้สร้างขึ้น แล้วก็จะถูกเผยแพร่ให้เป็นที่ยอมรับโดยทั่วกันในกลุ่มสมาชิกขององค์การ นั่นก็ถือเป็นวัฒนธรรมองค์การขององค์การนั้นๆ และในการเปลี่ยนแปลงพัฒนาองค์การนั้น วัฒนธรรมองค์การถือเป็นเงื่อนไขสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์และประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ของสมาชิกในองค์การ

ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การไว้หลายทัศนะสามารถสรุปได้ดังนี้

ไพบูลย์ ช่างเรียน(2532) ได้กล่าวถึงลักษณะที่สำคัญของวัฒนธรรมไว้ ดังนี้

1. วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ได้จากการเรียนรู้จากสังคม กล่าวคือ วัฒนธรรมมิได้เกิดมาพร้อมกับตัวบุคคล หรือถ่ายทอดทางกรรมพันธุ์ แต่ต้องเป็นสิ่งที่ต้องเรียนรู้ด้วยตนเองจากสังคม และสิ่งแวดล้อมที่บุคคลนั้นเป็นสมาชิกอยู่ ดังนั้น วัฒนธรรมจึงเป็นสิ่งที่สมาชิกในสังคมเดียวกันต้องมีหรือปฏิบัติร่วมกัน เพื่อเป็นหลักในการดำเนินชีวิตในสังคมนั้นๆ เช่น ภาษา ขนบธรรมเนียม ประเพณีต่างๆ
2. วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ถ่ายทอดกันได้ กล่าวคือ วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่มียอยู่ในสังคม จึงต้องมีการสอนหรือการถ่ายทอดให้คนในสังคมจากคนรุ่นก่อนสู่คนรุ่นต่อๆ มา และจากการที่วัฒนธรรมถ่ายทอดกันได้เพราะมนุษย์มีวัฒนธรรมเกี่ยวกับภาษาซึ่งใช้เป็นตัวกลางในการถ่ายทอด และถ้าหากวัฒนธรรมไม่ได้รับการถ่ายทอดวัฒนธรรมนั้นจะสูญหายไปจากสังคม
3. วัฒนธรรมในแต่ละสังคมจะแตกต่างกันออกไป คือ วัฒนธรรมในสังคมใดสังคมหนึ่งจะแตกต่างไปจากสังคมวัฒนธรรมของอีกสังคมหนึ่ง ทำให้การดำเนินกิจกรรมในด้านต่างๆทั้งในทางสังคม การเมือง การปกครอง และการบริหารงานอื่นๆ แตกต่างกันไปด้วย
4. วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ จะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมเกิดจากการเรียนรู้สามารถถ่ายทอดกันได้ ดังนั้นในการถ่ายทอดทำให้มนุษย์สามารถที่จะคิดค้นปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขึ้นมาใหม่ได้ เพื่อความเหมาะสม การพัฒนา และความเจริญก้าวหน้าให้กับวัฒนธรรม และสังคมของตนให้สูงขึ้น

ลัทธิโชค วรานุสันติกุล (2540) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ คือ ปรัชญาการนำของการรวบรวมหมู่ ที่ทำให้คนเรามีแนวทางในการตอบสนองต่อความไม่แน่นอน และความกำกวมซึ่งมนุษย์ต้องเผชิญอยู่เสมอ ซึ่งการตอบสนองนี้แบ่งได้ 2 ลักษณะ คือ

1. ลักษณะของแก่นวัฒนธรรม (Substance of Culture) คือ ระบบความเชื่อร่วมกันที่หนักไปในทางความรู้สึกมากกว่าเหตุผล หรือเรียกว่า อุดมการณ์ (Ideologies/Social Interaction)

2. ลักษณะของวัฒนธรรม (Culture Forms) ซึ่งสมาชิกองค์การแสดงออกมาให้เห็นได้ในรูปของการกระทำต่างๆ อันเป็นการสื่อความหมายให้เข้าใจในอุดมการณ์หรือแก่นวัฒนธรรม ซึ่งเป็นระบบความคิดที่เป็นนามธรรม

Deal and Kennedy (อ้างถึงใน กริช สืบสนธิ์: 2535) ได้เสนอแนะลักษณะพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์การไว้ 5 ประการ ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ องค์การแต่ละองค์การจะดำเนินงานภายใต้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เจาะจงที่จะกำหนดประเภทขององค์การที่ต้องการเจริญเติบโต ซึ่งอาจต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่แข่งขันสูง

2. ค่านิยม เป็นสิ่งที่พนักงานยึดถือร่วมกัน จะเป็นคุณลักษณะพื้นฐานขององค์การ ค่านิยมคือ สิ่งที่ผลักดันความพยายามร่วมกันของสมาชิกในองค์การ ค่านิยมมักจะถูกระบุไว้ในเป้าหมาย หรือ คำขวัญของบริษัท

3. วีรบุรุษ เป็นบุคคลสำคัญซึ่งจะถูกระบุไว้อย่างใกล้ชิดกับวัฒนธรรมองค์การ เช่น วัฒนธรรมองค์การของไมโครซอฟท์ จะถูกเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับวีรบุรุษของพวกเขา คือ บิลล์เกตต์ พนักงานสามารถเข้าหาได้โดยตรง โดยผ่านทางระบบขององค์การ

4. ธรรมเนียมประเพณี กิจกรรมและเหตุการณ์ปกติจะเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การด้วย เช่น การสนับสนุนสังคมของเทนเด็มคอมพิวเตอร์ ซึ่งจะมียานพิธีตอนปลายวันศุกร์ที่ซีโอโอของบริษัทเข้าร่วม ซึ่งก่อนหน้านี้เรียกว่า “งานเลี้ยงเบียร์” แต่ได้เปลี่ยนเป็น “งานเลี้ยงข้าวโพดคั่ว”

5. เครือข่ายวัฒนธรรม วัฒนธรรมจะถูกถ่ายทอดผ่านเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ เรื่องราวของอุดมคติและวีรบุรุษของบริษัทก่อนหน้านี้ จะถูกรับรู้ร่วมกันทั้งองค์กรและระหว่างรุ่นของพนักงานที่ต่อเนื่องกัน

Schultz (1994: 25) วัฒนธรรมองค์การ นอกจากจะมีหน้าที่ช่วยของค์การให้ปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกและยังช่วยในการส่งเสริมส่วนต่างๆ แล้ว ยังมีหน้าที่ อีก 2 ลักษณะ คือ

1. ลักษณะที่เป็นหน้าที่ของวัฒนธรรมที่เหมือนกันในทุกองค์การหรือองค์การปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกและช่วยบูรณาการต่างๆภายในองค์การ

2. ลักษณะที่เป็นหน้าที่ของวัฒนธรรมที่แตกต่างกันไปตามลักษณะเฉพาะในแต่ละองค์การ

Ouchi (1981) ได้ทำการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การของบริษัท 3 แบบ ได้แก่ แบบแรกเป็นแบบญี่ปุ่น (Type J) แบบที่สองเป็นแบบอเมริกัน (Type A) แบบที่สามเป็นแบบผสมผสานระหว่างแบบแรกและแบบที่สองเข้าด้วยกันเรียกว่า แบบผสม (Type Z) ในการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การทั้ง 3 แบบดังกล่าว Ouchi ใช้เกณฑ์ในการเปรียบเทียบ 7 ประเด็นสำคัญ ดังสรุปได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การ	แบบญี่ปุ่น (Type J)	แบบอเมริกัน (Type A)	แบบผสม (Type Z)
• ความผูกพันต่อพนักงาน	จ้างตลอดชีวิตงาน	จ้างระยะสั้น	จ้างระยะยาว
• การประเมินผล	ช้าและเชิงคุณภาพ	เร็วและเชิงปริมาณ	ช้าและเชิงคุณภาพ
• กรอบของอาชีพ	กว้างมาก	แคบเฉพาะด้าน	ปานกลาง
• การควบคุม	ไม่ชัดเจนและไม่เป็นทางการ	ชัดเจนและเป็นทางการ	ไม่ชัดเจนและไม่เป็นทางการ

ตารางที่ 1 (ต่อ)

วัฒนธรรมองค์การ	แบบญี่ปุ่น (Type J)	แบบอเมริกัน (Type A)	แบบผสม (Type Z)
• การตัดสินใจ	โดยกลุ่มและ ฉันทานุมัติของเสียง	โดยบุคคล	โดยกลุ่มและ ฉันทานุมัติของเสียง
• ความรับผิดชอบ	โดยกลุ่ม	โดยบุคคล	ส่วนใหญ่โดยบุคคล
• การเกี่ยวข้องกับ บุคคล	ครอบคลุมกว้างทุก กลุ่ม	ครอบคลุมเฉพาะบาง กลุ่ม	ครอบคลุมกว้างทุก กลุ่ม

ที่มา: Ouchi. (1981)

1. ความผูกพันต่อพนักงาน (Commitment to Employee) บริษัทที่บริหารงานแบบญี่ปุ่น (Type J) และแบบผสม (Type Z) จะมีลักษณะของการรักษาพนักงานไว้ การให้พนักงานออกจากงานเป็นสิ่งที่สุดท้ายที่จะพิจารณา จึงทำให้เกิดค่านิยมขององค์การญี่ปุ่นในการจ้างงานตลอดชีพ (Life Time Employment) ซึ่งพนักงานอาจจะไม่ถูกไล่ออกจากงานถึงแม้ผลการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามความคาดหวัง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานะเศรษฐกิจขององค์การด้วย

2. การประเมินผล (Evaluation) แบบญี่ปุ่น (Type J) และแบบผสม (Type Z) จะประเมินพนักงานและผู้จัดการในระยะยาว จะเน้นการปฏิบัติงานด้านคุณภาพ ดังนั้นในการเลื่อนตำแหน่งจึงเป็นอย่างล่าช้า ส่วนบริษัทแบบอเมริกันจะดำเนินการประเมินอย่างรวดเร็ว และเน้นผลการวัดผลการปฏิบัติงานด้านปริมาณ

3. กรอบของอาชีพ (Career) แบบญี่ปุ่น (Type J) และแบบผสม (Type Z) จะมีลักษณะหน้าที่รับผิดชอบที่กว้างในแต่ละเส้นทางอาชีพ จึงทำให้เกิดประสบการณ์หลากหลาย แต่ในขณะที่แบบผสม (Type A) จะมีหน้าที่ที่ค่อนข้างจำเพาะหรือถนัดในเส้นทางอาชีพที่แคบกว่าอย่างเห็นได้ชัดกว่า

4. การควบคุม (Control) แบบญี่ปุ่น (Type J) และแบบผสม (Type Z) จะเป็นการควบคุมอย่างไม่เป็นทางการ และอีกวิธีหนึ่งที่มีประสิทธิภาพได้แก่การใช้วัฒนธรรมองค์การเป็นตัวควบคุม เชื่อว่าวัฒนธรรมองค์การจะบอกถึงแนวทางในการปฏิบัติงานต่างๆ ในขณะที่แบบอเมริกัน (Type A) เชื่อว่าการถ่ายทอดงานจะต้องมีแนวทางที่ชัดเจนเท่านั้น เช่น กฎระเบียบวิธีการปฏิบัติงานต่างๆ

5. การตัดสินใจ (Decision Making) แบบญี่ปุ่น (Type J) และแบบผสม (Type Z) จะเป็นการตัดสินใจที่เกิดขึ้นภายในกลุ่มและอยู่บนพื้นฐานของการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ซึ่งทุกคนต่างได้รับข้อมูลสารสนเทศประกอบการตัดสินใจอย่างครบถ้วน และยึดมติแบบฉันทานุมัติ (Consensus) ของกรรมการส่วนใหญ่เป็นข้อยุติ แต่แบบอเมริกัน (Type A) จะเป็นการตัดสินใจส่วนบุคคล คือ หัวหน้าเมื่อพิจารณาว่าเหมาะสม ผู้บริหารระดับรองและพนักงานทั้งหลายไม่อยู่ในฐานะผู้มีส่วนตัดสินใจ หรือให้ข้อมูลสารสนเทศใดที่เกี่ยวกับประเด็นตัดสินใจนั้นหากไม่ถูกร้องขอ

6. ความรับผิดชอบ (Responsibility) ความรับผิดชอบ เป็นค่านิยมประเด็นเดียวที่การแบบญี่ปุ่น (Type J) แตกต่างกับแบบผสม (Type Z) อย่างตรงกันข้ามทีเดียว กล่าวคือ ในแบบญี่ปุ่น (Type J) มีค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรมที่เข้มแข็งกว่า เมื่อการตัดสินใจในบริษัทดำเนินการโดยกลุ่มแล้ว และกลุ่มจึงต้องเป็นผู้รับผิดชอบร่วมกันต่อผลที่เกิดขึ้น ดังนั้นการตัดสินใจกับความรับผิดชอบจึงเป็นของคู่กัน ในบริษัทแบบญี่ปุ่น (Type J) ส่วนแบบผสม (Type Z) ถือว่าหัวหน้าเพียงผู้เดียวที่ต้องรับผิดชอบต่อผลงานนั้นๆ ความรับผิดชอบจะมีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจ โดยการตัดสินใจการบริหารงานของบริษัทแบบญี่ปุ่นจะเป็นการตัดสินใจร่วมกันและรับผิดชอบร่วมกัน แต่การตัดสินใจของการบริหารแบบผสม (Type Z) เป็นการตัดสินใจร่วมกันภายในกลุ่มแต่การรับผิดชอบจะเป็นผู้จัดการเพียงผู้เดียว ส่วนแบบอเมริกัน (Type A) แต่ละบุคคลจะรับผิดชอบในการตัดสินใจของตนเอง

7. การเกี่ยวข้องกับบุคคล (Concern for People) แบบญี่ปุ่น (Type J) และแบบผสม (Type Z) นั้น จะมีค่านิยมเชิงวัฒนธรรมด้านการดูแลพนักงานสูง กล่าวคือ ให้การเอาใจใส่เอื้ออาทรแทบทุกด้านในชีวิตของพนักงาน มองพนักงานในลักษณะเป็นองค์รวม (Holistic) คือ ไม่มองเพียงแค่การเป็นพนักงาน แต่จะดูแลถึงชีวิตครอบครัวของพนักงาน งานอดิเรก ความเชื่อหรือการนับถือศาสนา ความหวัง ความวิตกกังวล และแรงบันดาลใจของพนักงานด้วย ส่วนแบบอเมริกัน (Type A) จะสนใจพนักงานเฉพาะที่อยู่ในกรอบของที่ทำงานเท่านั้น ผู้นำที่มีวัฒนธรรมมุ่งคนสูง

(High Concern for People) จะสามารถรักษานักงานให้อยู่กับองค์กรได้ดีกว่าผู้นำที่มุ่งงานสูง (High Concern for Task)

Cooke and Lafferty (1989) ได้สรุปแนวความคิดการรับรู้ของบุคคลในองค์การในแง่ของ พฤติกรรมการแสดงออกและบรรทัดฐานการปฏิบัติงาน โดยสามารถจำแนกได้ 3 ลักษณะคือ

1. วัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์ (Constructive Styles) หมายถึง วัฒนธรรมองค์การที่ให้ความสำคัญกับค่านิยมในการทำงาน โดยมุ่งเน้นที่ความพึงพอใจของบุคลากรในองค์การ ส่งเสริมให้คนในองค์การมีความสัมพันธ์และสนับสนุนซึ่งกันและกัน มีความรัก ความสามัคคี มีลักษณะที่ส่งเสริมให้คนในองค์การประสบผลสำเร็จในการทำงาน วัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์นี้ยังสามารถแบ่งได้อีก 4 มิติ คือ

- 1.1 มิติเน้นความสำเร็จ (Achievement)
- 1.2 มิติเน้นความเป็นตัวของตัวเอง (Self-Actualizing)
- 1.3 มิติเน้นบุคคลและการกระตุ้น (Humanistic-Encouraging)
- 1.4 มิติเน้นไม่ตรีสัมพันธ์ (Facilitative)

2. วัฒนธรรมลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา (Passive-Defensive Style) หมายถึง องค์การค่านิยม และพฤติกรรมของการแสดงออกที่มุ่งความต้องการความมั่นคงและพนักงานและผู้นำมุ่งบุคคล ยึดกฎระเบียบแบบแผน หลีกเลี่ยงการกระทำที่ต้องรับผิดชอบ ในขณะที่พนักงานเน้นถึงสัมพันธ์ภาพกับบุคคลในลักษณะป้องกันตนเองและการตั้งรับ เป็นแนวทางที่ทำให้มั่นคงปลอดภัยและก้าวหน้าในการทำงาน แบ่งได้ 4 มิติ คือ

- 2.1 มิติมุ่งเน้นเห็นพ้องด้วยหลีกเลี่ยงการขัดแย้ง (Approval)
- 2.2 มิติยึดกฎเกณฑ์ แนวอนุรักษนิยม (Conventional)
- 2.3 มิติมุ่งพึ่งพา (Dependent)
- 2.4 มิติมุ่งการหลีกเลี่ยง (Avoidance)

3. วัฒนธรรมการลักษณะการตั้งรับ-ก้าวร้าว (Aggressive-Defensive Style) คือองค์การที่มีความนิยมและพฤติกรรมการแสดงออกในลักษณะผู้นำมุงงาน มุ่งเน้นความต้องการด้านความมั่นคงของพนักงาน ลักษณะการทำงานมุ่งอำนาจ เห็นตรงข้ามซึ่งกันและกัน ต่อต้าน และมุ่งความสมบูรณ์แบบ แบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ

- 1.1 มิติมุ่งเห็นตรงข้าม (Oppositional)
- 1.2 มิติมุ่งใช้อำนาจ (Power)
- 1.3 มิติมุ่งการแข่งขัน (Competitive)
- 1.4 มิติมุ่งความสมบูรณ์แบบเจ้าระเบียบ (Perfectionist)

Schein (1985) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับระดับขั้นของวัฒนธรรมองค์การ ไว้ 3 ระดับ ซึ่งได้แก่วัฒนธรรมวงนอกสุดโดยจะสามารถมองเห็นได้ง่ายที่สุดได้แก่ สิ่งประดิษฐ์ (Artifacts) วัฒนธรรมชั้นกลางได้แก่ ค่านิยมที่อวดอ้าง (Espoused Values) และวัฒนธรรมชั้นในสุดซึ่งสังเกตเห็นได้ยากที่สุด ได้แก่ ข้อสมมติฐาน (Basic Assumptions)

Rousseau (1990) ได้แบ่งระดับขั้นวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 5 ระดับ โดยใช้ระดับเกณฑ์ความยากง่ายในการมองเห็น ระดับความยากง่ายในการสืบค้น และระดับความยากง่ายในการเปลี่ยนแปลง ระดับขั้นทั้ง 5 ระดับเรียงจากชั้นนอกสุด ได้แก่ สิ่งประดิษฐ์ แบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐาน ค่านิยม และข้อสมมติฐาน

Robbins (1995) ได้กล่าวไว้ว่า วัฒนธรรมองค์การมีลักษณะคล้ายวัฒนธรรมในสังคม ซึ่งลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วย

1. พฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้อย่างสม่ำเสมอ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเฉพาะองค์การใดองค์การหนึ่งๆ เท่านั้น เช่น การใช้ภาษาพูดหรือคำพูดที่เป็นลักษณะเฉพาะ หรือ พิธีการต่างๆ
2. เป็นปทัสถานหรือเป็นมาตรฐานของพฤติกรรม ซึ่งเป็นเครื่องชี้นำทางการประพฤติปฏิบัติของสมาชิกในองค์การ จะทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อไร และอะไรคือความพอดีในการแสดงออก

3. เป็นค่านิยมเด่นๆ ที่องค์การสนับสนุนและคาดหวังให้บุคคลมีส่วนร่วม เช่น การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงาน ความรับผิดชอบ

4. วัฒนธรรมถือเป็นปรัชญา ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความเชื่อขององค์การที่เกี่ยวกับการดำเนินงาน

5. วัฒนธรรมถือเป็นระเบียบ ซึ่งอาจมิได้กำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร แต่เป็นแนวทางในการปฏิบัติ เพื่อที่จะสามารถดำรงอยู่หรือเป็นที่ยอมรับในฐานะสมาชิกองค์การได้

6. วัฒนธรรมเป็นบรรยากาศองค์การส่วนหนึ่ง รวมถึงความรู้สึกและการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันของสมาชิก

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541) ได้กล่าวไว้ ถึงลักษณะที่สำคัญของวัฒนธรรมองค์การ ดังนี้

1. ทิศทางใหม่ของวัฒนธรรมองค์การ (Directions in Organization Culture) ปัจจุบันหลายองค์การได้สร้างข้อได้เปรียบเหนือกว่าคู่แข่งโดยการมอบอำนาจให้กับพนักงานมากขึ้น (Worker Empowerment) และยังมีการสร้างวัฒนธรรมที่ตอบสนองต่อการทำงานรูปแบบใหม่ ซึ่งเน้นให้ความสำคัญในเรื่องความแตกต่างของแรงงาน มาตรฐานด้านจริยธรรมที่ควรรักษาไว้

2. วัฒนธรรมและการมอบอำนาจ (Culture and Empowerment) ผู้บริหารต่างพยายามที่จะค้นหาวิธีที่ดีที่สุดในการที่จะได้รับผลประโยชน์จากวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งภายในองค์การ โดยเน้นที่พนักงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำงานและให้อำนาจในการตัดสินใจ โดยการเห็นคุณค่าในทักษะกับความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ของสมาชิกทุกคน

3. องค์การที่มีหลากหลายของวัฒนธรรม (Multi Culture Organization) เป็นองค์ประกอบสำคัญในการสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งเป็นการให้ความสำคัญต่อความหลากหลายทางวัฒนธรรมในองค์การ ซึ่งความหลากหลายทางวัฒนธรรมนี้จะไม่นำไปสู่ความขัดแย้งในเชิงทำลาย แต่จะนำไปสู่ความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์

4. วัฒนธรรมกลุ่มย่อยภายในองค์กร (Organization Subculture) เป็นรูปแบบของค่านิยมและปรัชญาที่เป็นเอกลักษณ์ภายในองค์กรซึ่งไม่สอดคล้องกับวัฒนธรรมหลักขององค์กร หรือระบบสังคม หรือเป็นกลุ่มบุคคลค่านิยมและความเชื่อถือ (Value and Beliefs) มีความรับผิดชอบในการทำงานร่วมกันและมีลักษณะส่วนตัวที่คล้ายคลึงกัน

5. วัฒนธรรมด้านจริยธรรม (Ethical Culture) เป็นหลักของการปฏิบัติที่ใช้ในการตัดสินใจ และเป็นพฤติกรรมของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ซึ่งผู้บริหารมีบทบาทที่สำคัญในการริเริ่ม และรักษาจริยธรรมอันดีงาม รวมทั้งการกำหนดแนวทางความรับผิดชอบที่มีต่องานซึ่งเป็นการสร้างบรรยากาศด้านจริยธรรมที่ดี ทั้งนี้เพื่อเป็นการส่งผลการทำงานภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

ในการศึกษาครั้งนี้ ได้ใช้แนวคิดของ Ouchi (1981) ซึ่งได้จำแนกวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นแบบญี่ปุ่นและแบบผสม ไว้ 7 ด้าน ได้แก่

1. การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรด้านความผูกพันต่อพนักงาน เป็นวัฒนธรรมองค์กรในการรักษาพนักงานไว้ หรือการจ้างงานที่ยาวนาน ซึ่งการให้พนักงานออกเป็นสิ่งที่สุดท้ายที่องค์กรจะพิจารณา ให้เกิดค่านิยมของการจ้างงานระยะยาว

2. การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรด้านการประเมินผล เป็นวัฒนธรรมองค์กรในการประเมินพนักงานในระยะยาวโดยเน้นการปฏิบัติงานทั้งด้านคุณภาพและปริมาณไปพร้อมๆกัน ดังนั้นในการเลื่อนตำแหน่งจึงเป็นอย่างล่าช้า

3. การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรด้านกรอบของอาชีพ เป็นวัฒนธรรมองค์กรในการหมุนเวียนงาน พนักงานทุกคนจะต้องสามารถทำงานได้หลายหน้าที่ จึงทำให้เกิดประสบการณ์การเรียนรู้และเสริมสร้างในการมีทักษะในงานอย่างหลากหลายในสายงานอาชีพ

4. การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรด้านการควบคุม เป็นวัฒนธรรมองค์กรในการควบคุมอย่างไม่เป็นทางการ เป็นอธิบายการปฏิบัติงานด้วยวาจามากกว่าลายลักษณ์อักษร หรือการสังเกตจากพนักงานรุ่นพี่ ซึ่งจะบอกถึงแนวทางในการปฏิบัติงานต่างๆ และมีความสัมพันธ์กับการยอมรับระดับอาวุโส หรืออีกวิธีหนึ่งที่มีประสิทธิภาพคือการใช้วัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวควบคุม

5. การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการตัดสินใจ เป็นวัฒนธรรมองค์การในการตัดสินใจ จะเกิดขึ้นภายในกลุ่มและอยู่บนพื้นฐานของการแลกเปลี่ยนข้อมูลประกอบการตัดสินใจ และยึดมติแบบฉันทานุมัติของกรรมการส่วนใหญ่

6. การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านความรับผิดชอบ เป็นวัฒนธรรมองค์การที่มีการตัดสินใจ ดำเนินการหรือการแก้ปัญหาโดยกลุ่ม ดังนั้นกลุ่มจึงต้องเป็นผู้รับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นร่วมกัน

7. การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการเกี่ยวข้องกับบุคคล เป็นค่านิยมเชิงวัฒนธรรมด้านการดูแลพนักงานสูง กล่าวคือ การเอาใจใส่เอื้ออาทรในแทบทุกด้านชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงาน มองพนักงานในลักษณะเป็นองค์รวม คือ ไม่มองเพียงแค่การเป็นพนักงาน แต่จะดูแลถึงชีวิต ครอบครัวของพนักงาน งานอดิเรก ความเชื่อหรือการนับถือศาสนา ความหวัง ความวิตกกังวล และแรงบันดาลใจของพนักงานด้วย

การถ่ายทอดและการขัดเกลาวัฒนธรรมทางสังคม

การขัดเกลาทางสังคมในองค์การ หมายถึง กระบวนการทั้งที่เป็นทางการ (Formal) และไม่เป็นทางการ (Informal) ที่องค์การจัดขึ้นมา เพื่อให้พนักงานใหม่สามารถประสานตัวเองเข้ากับกลุ่มพนักงานเก่าในองค์การได้ด้วยการแปลความหมายหรือเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ได้พบในกระบวนการที่องค์การจัดขึ้นว่า องค์การมีความคาดหวังให้ปฏิบัติตนอย่างไร ทั้งในด้านการงาน และการดำเนินชีวิตในองค์การ

สิทธิโชค วรรณสันติกุล (2540) ได้เสนอข้อคิดเห็นไว้ว่า ชีวิตการทำงานของพนักงานในองค์การ ทุกคนจะต้องได้ผ่านกระบวนการขัดเกลาทางสังคมที่องค์การได้จัดขึ้นมา เริ่มตั้งแต่การเข้าร่วมในองค์การใหม่ เช่น การปฐมนิเทศพนักงานใหม่ และจนกระทั่งลาออกจากองค์การ โดยแบ่งได้เป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การแสวงหาและคัดเข้าร่วมงาน (Entry) เริ่มตั้งแต่กระบวนการคัดเลือกเพื่อให้ได้บุคคลเข้าร่วมงาน ระบายน้องการก็จะพยายามสืบหาบุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่งในองค์การ ขณะเดียวกันผู้สมัครก็จะแสวงหาข้อมูลเกี่ยวกับองค์การจากที่ต่างๆ ซึ่งนับเป็นจุดเริ่มต้นแห่งการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การ ต่อมาเมื่อมีการเข้ามาเป็นพนักงานใหม่ ก็จะเป็นการฝึกอบรมถ่ายทอด

วัฒนธรรมองค์การอย่างเป็นทางการ เพื่อชี้แจงระเบียบ กฎเกณฑ์ จารีตประเพณีที่กลุ่มยึดถือเป็นระยะสำคัญมากต่อการสร้างความประทับใจให้แก่พนักงานใหม่ที่เข้ามาทำงาน และจะเกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติต่อองค์การทันทีที่ได้รับการบรรจุเข้าทำงาน ซึ่งถ้าทัศนคติของพนักงานใหม่เปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีต่อองค์การ ก็จะส่งผลให้พนักงานมีความพร้อมที่จะเรียนรู้และปฏิบัติอย่างเที่ยงตรงต่อการ

2. การเรียนรู้และการปรับตัว (Learning and Assimilation) เป็นระยะที่พนักงานเข้ามาทำงานอย่างเต็มตัว ผ่านการทดลองงานแล้ว พนักงานจะได้รับประสบการณ์ใหม่ทำให้เกิดการเรียนรู้ คือ มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น มีการเปรียบเทียบอดีตกับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน และความพิศวงสงสัย โดยทั่วไปพนักงานใหม่จะมีการเตรียมเพื่อการปรับตัวให้เข้ากับที่ทำงานใหม่อยู่แล้ว ดังนั้นในการดูแลพนักงานใหม่ในช่วงแรกจึงเป็นช่วงที่สำคัญที่จะทำให้พนักงานใหม่มีทิศทางในการเรียนรู้ที่จะปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์การและการเรียนรู้งานที่รวดเร็วซึ่งจะเป็นผลดีในการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อตนเอง

3. การดำรงรักษา (Maintenance) เมื่อพนักงานยอมรับวัฒนธรรมองค์การและได้รับการยอมรับจากคนอื่น ๆ ในองค์การในการเป็นสมาชิกอย่างสมบูรณ์แล้ว ในตอนต้นพนักงานจะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเมื่อเวลาผ่านไป ความคุ้นเคยอาจทำให้พนักงานละเลยที่จะค้นหาวิธีการใหม่ๆ ในทำงาน ทำให้พนักงานตามไม่ทันความเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะนำไปสู่การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้พนักงานเก่าจึงต้องเป็นผู้ที่จะมาถ่ายทอดวัฒนธรรมไปยังพนักงานใหม่โดยการแนะนำ ให้วิธีการ และการแสดงทัศนคติของตนแก่พนักงานใหม่อย่างเต็มที่ ดังนั้นพนักงานเก่าหรือพนักงานรุ่นพี่ที่อาวุโสในอายุงานมากกว่าจึงต้องรักษาความเป็นตนเองไว้ ทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปแบบอย่างที่ได้แสดงตนแก่พนักงานใหม่ทราบในฐานะตัวแทนองค์การ

4. การแยกตัว (Departure) เมื่อพนักงานเข้ามาทำงานจนถึงขั้นนี้แล้ว แสดงว่าพนักงานมีทักษะในการทำงานมากพอ ส่วนมากก็จะเป็นพนักงานที่มีความเข้าใจในการทำงาน และพฤติกรรมการทำงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ ดังนั้นอาจจะต้องมีการโยกย้ายไปปรับหน้าที่ใหม่ที่ยื่นตามกฎเกณฑ์ขององค์การต่อไป

การทำงานของพนักงานต้องผ่านกระบวนการขัดเกลาทางสังคมที่องค์การได้จัดขึ้นมา เริ่มตั้งแต่การเข้าร่วมในองค์การใหม่ จนกระทั่งลาออกจากองค์การ เริ่มตั้งแต่กระบวนการคัดเลือก

บุคคลเข้ามาร่วมในหน่วยงาน เมื่อเข้ามาทำงานอย่างเต็มตัวก็ต้องผ่านการเรียนรู้และการปรับตัวในส่วน of วัฒนธรรมองค์การ เพื่อยึดถือปฏิบัติสืบทอดกันไป และเมื่อมีทักษะและมีความเข้าใจในการทำงานมากพอแล้ว พร้อมทั้งมีความพร้อมทางพฤติกรรมที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ ก็อาจจะต้องมีการโยกย้ายหรือเปลี่ยนไปทำหน้าที่ที่เหมาะสมต่อไป

วัฒนธรรมองค์การกับพฤติกรรมการทำงาน

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของพฤติกรรมการทำงานไว้หลายทัศนะสามารถสรุปได้ดังนี้

Daft (1998) เห็นว่าวัฒนธรรมองค์การนั้นสามารถเสริมสร้างพฤติกรรมการทำงานของพนักงานเพื่อนำพาองค์กรก้าวไปสู่ประสิทธิผลได้ดังนี้

1. การปรับตัวของผู้ประกอบการ (Adaptability Entrepreneurial) เน้นสภาพแวดล้อมภายนอก ต้องการความยืดหยุ่น มีการตัดสินใจให้กับพนักงาน
2. พันธกิจขององค์กร (Mission) เป็นวัฒนธรรมที่กำหนดขึ้นมาเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และความมุ่งหมายที่ชัดเจนขององค์กร เพื่อให้ได้ประสิทธิผลที่ต้องการ
3. วัฒนธรรมการมีส่วนร่วม (Clan Culture) เป็นวัฒนธรรมองค์การที่เน้นการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องและการมีส่วนร่วมในการทำงานของพนักงานและมีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ซึ่งจะเสริมสร้างความรับผิดชอบ ความรู้สึกร่วมกัน การทุ่มเทความสามารถให้กับองค์กรอย่างเต็มที่
4. วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture) เป็นวัฒนธรรมองค์การที่เกิดขึ้นภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีเสถียรภาพ เป็นความร่วมมือกันภายใต้ระเบียบกฎเกณฑ์ นโยบาย สัญลักษณ์ พิธีการต่างๆ และเน้นประสิทธิภาพ

Schien (1985 อ้างถึงในสุนทร วงศ์ไวยวรรณ, 2540) กล่าวว่า องค์กรได้ดำเนินบทบาท ที่ถูกกำหนดโดยข้อสมมติพื้นฐานที่อยู่ลึกภายในจิตใจของสมาชิกในองค์กร อันเป็นระดับ

ของวัฒนธรรม มีความเป็นนามธรรม แต่ทุกคนยอมรับว่า เป็นสิ่งที่กำหนดพฤติกรรม ค่านิยมร่วม
 วิสัยทัศน์ ที่สามารถมองเห็นและรับรู้ได้

สุนทร วงศ์ไวยสุวรรณ (2540) ได้สรุปหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อพฤติกรรม
 การทำงานในองค์การไว้ดังนี้

1. สนับสนุนให้เกิดแนวปฏิบัติที่สมาชิกในองค์การยอมรับ
2. จัดระเบียบในองค์การ
3. กำหนดนิยามความหมายให้กับพฤติกรรมต่างๆรอบตัว ช่วยให้เข้าใจถึงเหตุผลของ
 พฤติกรรมหรือความเป็นไปต่างๆในองค์การ
4. ลดความจำเป็นที่ต้องตัดสินใจในกิจกรรมที่ปฏิบัติอยู่เสมอ เนื่องจากเป็นสิ่งที่สมาชิก
 ปฏิบัติจนกลายเป็นนิสัยและสามารถทำกิจกรรมเหล่านี้ได้โดยอัตโนมัติ
5. แก้ไขและตอบสนองความต้องการพื้นฐานขององค์การ เนื่องจากทุกองค์การมีปัญหา
 พื้นฐานที่ต้องแก้ไขในส่วน การปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก และการบูรณาการส่วน
 ต่างๆภายในองค์การให้ทำงานประสานสอดคล้องกัน
6. ชี้แนวทางในการทำงานและการประพฤติปฏิบัติตัวแก่สมาชิกใหม่ขององค์การ
7. สร้างเอกลักษณ์ร่วมกันระหว่างสมาชิกเนื่องจากสมาชิกของหน่วยงานจะตระหนักว่าแต่
 ละคนเป็นพวกเดียวกันหรืออยู่ในกลุ่มเดียวกัน

Gutknecht (อ้างถึงใน กริช สืบสนธิ์, 2538) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การมีหน้าที่ต่อ
 พฤติกรรมการทำงานของพนักงาน 3 ประการ คือ

1. วัฒนธรรมองค์การจะเป็นตัวกำหนดในการสร้างกฎ ข้อบังคับต่างๆ ส่งเสริมให้พนักงาน
 มีกฎทางสังคมของตนเองในการตีความหรือแสดงพฤติกรรมในการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้อง

2. เป็นสิ่งกระตุ้นให้พนักงานมีศรัทธา เป็นแรงจูงใจให้แต่ละคนปรับลักษณะเฉพาะของตนให้มีบทบาท ค่านิยม ที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การ

3. เป็นเครื่องผนึกกำลัง วัฒนธรรมช่วยให้สมาชิกผสมผสานติดต่อสมาคมซึ่งกันและกัน ร่วมมือกันช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมาย

วัฒนธรรมองค์การช่วยบูรณาการเชื่อมโยงสมาชิกขององค์การเข้าด้วยกัน เพื่อให้ทุกคนมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ผ่านการกำหนดบทบาทหน้าที่ และในขณะเดียวกันก็ช่วยให้องค์การปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม โดยการกำหนดภารกิจหลัก เป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์การ ดังนั้น วัฒนธรรมองค์การจึงเปรียบเสมือนหัวใจสำคัญ ที่กำหนดการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมองค์การ และรวมไปถึงพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน กล่าวคือ องค์การได้ถูกกำหนดโดยข้อสมมติพื้นฐานที่อยู่ลึกภายในจิตใจของสมาชิกในองค์การ อันเป็นระดับของวัฒนธรรม มีความเป็นนามธรรม แต่ทุกคนก็ยอมรับว่า เป็นสิ่งที่กำหนดพฤติกรรม ค่านิยมร่วม วิสัยทัศน์ ที่สามารถมองเห็นและรับรู้ได้ (Schien, 1985 อ้างถึงในสุนทร วงศ์ไวยสุวรรณ, 2540) ดังนั้นวัฒนธรรมจึงเป็นส่วนสำคัญในการกำหนดทิศทางขององค์การ ดังคำกล่าวที่ว่าวัฒนธรรมองค์การ เปรียบเหมือนเข็มทิศหรือสิ่งที่ช่วยในการยึดโยงสังคม เป็นตัวกำหนดบทบาทที่ชัดเจนให้กับองค์การ สร้างจิตสำนึกของควมมีเอกลักษณ์ให้กับสมาชิกในองค์การ การปฏิบัติพันธกิจร่วมกันของพนักงาน และยังเป็นเสมือนกลไกที่ควบคุมและสร้างสรรค์ความคิด ชี้นำและสร้างพฤติกรรมในการทำงานให้กับพนักงานในองค์การ (สุนทร วงศ์ไวยสุวรรณ, 2540)

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ

ความหมายของความผูกพันต่อองค์การ

นักวิชาการได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกันออกไป ดังนี้

อนันต์ชัย คงจันทร์ (2529) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์การไว้ว่า เป็นพฤติกรรมอย่างหนึ่งของพนักงานหรือสมาชิกขององค์การที่มีผลต่อพฤติกรรมอื่นๆ อาทิเช่น การขาดงาน การตรงต่อเวลาในการทำงาน การเปลี่ยนแปลงโยกย้ายงาน การที่บุคคลมีความผูกพันต่อองค์การอาจจะเป็นเพราะต้องการจะทำ หรือจำเป็นจะต้องทำ หรืออาจจะเห็นว่าเป็นเพราะเห็นว่าควรจะทำ

วิรัช สงวนวงษ์วาน (2531) กล่าวว่า ความผูกพันของสมาชิกคนหนึ่งขององค์การที่มีต่อองค์การนั้น ความผูกพันที่กล่าวนี้แท้จริงมิใช่เป็นความผูกพันของสมาชิกที่มีต่อตัวตึกขององค์การหรือห้องทำงาน แต่เป็นความผูกพันระหว่างสมาชิกกับผู้บังคับบัญชาหรือผู้จัดการของบุคคลนั้นต่างหาก หากสมาชิกมีความเคารพชอบอภัยสยหัวหน้าหรือผู้จัดการ แม้งานที่ทำงานยากเข็ญบุคคลนั้นก็พยายามทำงานสำเร็จ แต่หากสมาชิกไม่ถูกกับผู้จัดการก็จะมีความรู้สึกว่าไม่ชอบองค์การนั้นมีใช่ตัวผู้จัดการ ดังนั้นความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกกับองค์การที่จริงก็คือความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกกับผู้บริหาร ซึ่งถือเป็นตัวแทนขององค์การนั่นเอง

Meyer and Allen (1997) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ความรู้สึก ของบุคลากรที่มีต่อองค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่ ซึ่งระดับของความผูกพันต่อองค์การนั้น เป็นผลรวมที่เกิดจากองค์ประกอบ 3 ด้าน ดังนี้ ด้านความรู้สึก ด้านการคงอยู่ และด้านบรรทัดฐานทางสังคม

1. ความผูกพันต่อองค์การด้านความรู้สึก หมายถึง ความรู้สึกถึงความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์การ ซึ่งเป็นความรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ
2. ความผูกพันต่อองค์การด้านการคงอยู่ หมายถึง ความผูกพันที่เกิดจากการคิดคำนวณระหว่างประโยชน์ที่จะได้รับ และสิ่งที่จะต้องสูญเสียไปของพนักงาน ซึ่งจะแสดงออกมาในรูปของพฤติกรรมว่าจะทำงานอยู่กับองค์การ หรือจะลาออกจากองค์การ
3. ความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐานทางสังคม หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรที่ยึดถือว่าเข้าเป็นสมาชิกขององค์การแล้ว จะต้องมีความจงรักภักดีและเต็มใจที่จะอุทิศตนในการปฏิบัติงานให้กับองค์การเพราะเป็นความถูกต้องและความเหมาะสมที่ควรทำ

Becker (1960) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การเกิดขึ้นเมื่อบุคคลเข้าไปเป็นสมาชิกขององค์การในช่วงระยะเวลาหนึ่งจะก่อให้เกิดการลงทุนเรียกว่า “Side-Bet” ซึ่งอาจเป็นรูปของเวลา กำลังกาย กำลังสติปัญญาที่เสียไปเมื่อเป็นเช่นนี้บุคคลนั้นย่อมหวังผลประโยชน์ที่จะได้รับตอบแทนจากองค์การในระยะยาว แต่ถ้าลาออกไปก่อนครบกำหนดก็เท่ากับบุคคลนั้นได้รับผลประโยชน์ไม่คุ้มค่า เพราะฉะนั้นการที่บุคคลได้เข้ามาทำงานหรือเป็นสมาชิกขององค์การยาวนานเท่าไร ก็เท่ากับการลงทุนก็จะได้สะสมเพิ่มขึ้น นำมาซึ่งความยากลำบากที่จะตัดสินใจลาออกจากองค์การ เพราะหากตัดสินใจลาออกย่อมหมายถึงการสูญเสียมากกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ

Sheldon (1971) กล่าวว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นทัศนคติ หรือความรู้สึกที่สมาชิกมีต่อ องค์กรเป็นการประเมินองค์การในทางบวกซึ่งก่อให้เกิดความรู้สึกผูกพันระหว่างบุคคลนั้นกับ องค์กร เป็นความตั้งใจที่จะทำงานในห้วงการบรรลุเป้าหมาย

Marsh and Mannari (1977) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นลักษณะของ ความตั้งใจ ของพนักงานที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการกระทำเพื่อประโยชน์ต่อองค์กร มีความ ปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กรตลอดไปรวมทั้งระดับความมากน้อยของการมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ องค์กรหรือที่เรียกว่าความจงรักภักดีที่มีต่อองค์กร และการยอมรับเป้าหมายขององค์กร ตลอดจน การมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร

Salancik (1995) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นสภาวะซึ่งบุคคลได้เกิดความรู้สึกผูกพัน ขึ้นจากการกระทำของตนเอง และโดยผ่านการกระทำเหล่านี้ก่อให้เกิดความเชื่อถือในการคงไว้ซึ่ง กิจกรรมที่ตนทำและการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องที่ตนมีอยู่

Steers (1977) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่า คือระดับความสัมพันธ์ระหว่าง บุคคลกับองค์กร ซึ่งมีลักษณะดังนี้

1. มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์กร
2. ความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างสูงเพื่อองค์กร
3. ความเชื่อและยอมรับค่านิยมและเป้าหมายขององค์กร

ดังนั้นความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง การที่พนักงานมีความปรารถนาที่จะเป็นส่วนหนึ่ง ส่วนเดียวกับองค์กร โดยการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่ให้ความจงรักภักดีต่อองค์กร โดยการอุทิศ ตนและทุ่มเทความสามารถอย่างเต็มที่ที่จะทำงานให้กับองค์กร ความผูกพันต่อองค์กร เป็นสิ่งที่ แสดงถึงความสอดคล้องกันของเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของบุคคลกับองค์กร และความตั้งใจ ในการทำงานเพื่อไปสู่เป้าหมายเหล่านั้น เป็นผลรวมที่เกิดจากองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ ด้าน ความรู้สึก ด้านการคงอยู่ ด้านบรรทัดฐานทางสังคม

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันกับองค์กร

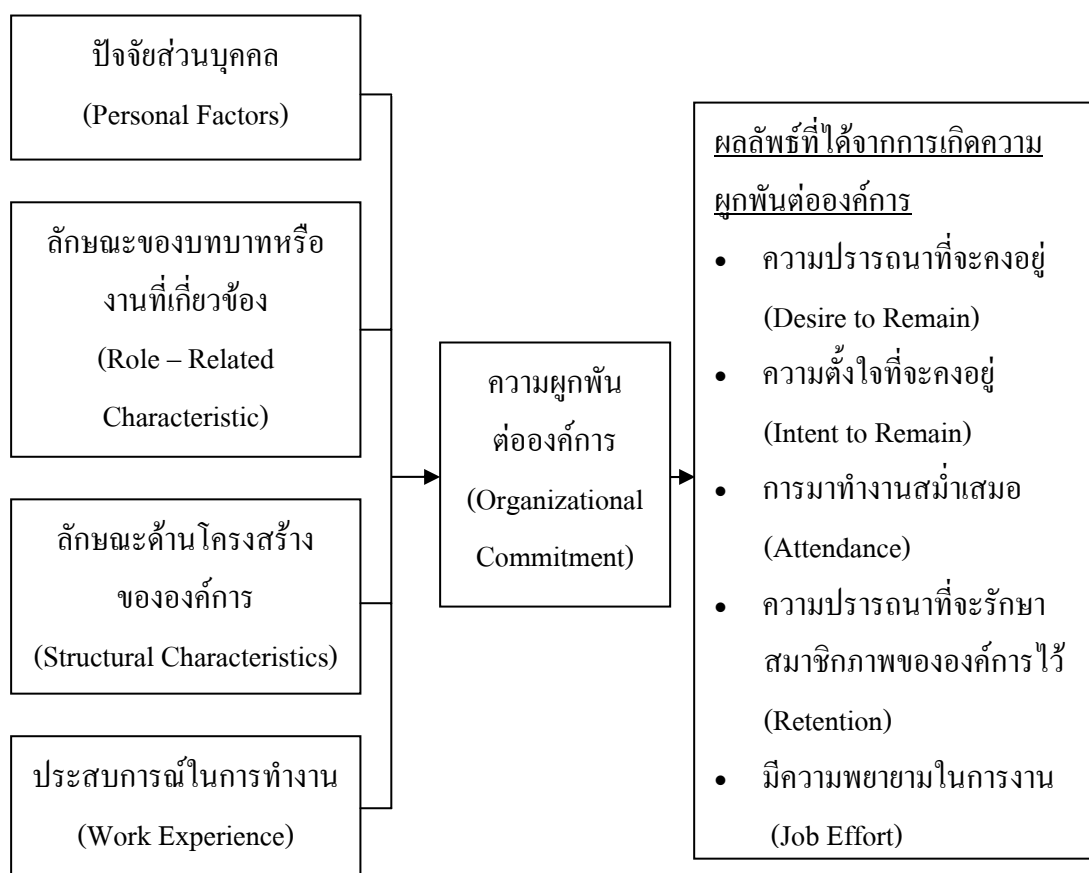
นักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาและให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรไว้ดังนี้

วิภาดา คุปตานนท์ (2544) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร (Organization Commitment) คือ การที่บุคคลมีความรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ความรู้สึกของความเป็นเจ้าของ การหวงแหนองค์กรของตน รวมถึงสวามิภักดิ์ต่อองค์กร ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันระหว่างคนกับองค์กรมีหลายประการ เช่น

1. ความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction)
2. การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน (Supportive Colleagues)
3. สัมพันธภาพของกลุ่ม (Friendship Group)
4. ผลการปฏิบัติงานสูง (High Performance)
5. ความศรัทธา เลื่อมใส ความเชื่อมั่นในความรู้ ความสามารถความดีงามของหัวหน้างาน (Trust and Confidence in the Boss)
6. ชื่อเสียงและภาพพจน์ขององค์กร (Reputation and Image)
7. ผลตอบแทนต่อการปฏิบัติงาน ทั้งที่เป็นเงินและไม่เป็นเงิน (Financial and Non Financial Rewards)
8. วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)
9. การยอมรับนับถือ (Recognition)

นอกจากนี้ Mowday *et al.* (1982) ได้ทำการศึกษาและเสนอปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร และโครงสร้างแสดงความผูกพันต่อองค์กร ดังนี้

1. ปัจจัยส่วนบุคคล (Personal Factors) ได้แก่ อายุ ระยะเวลา ระดับการศึกษา สัญชาติ
2. ลักษณะของบทบาทหรืองานที่เกี่ยวข้อง (Role – Related Characteristics) ได้แก่ งานที่มีความสำคัญ บทบาทที่เด่นชัด และบทบาทที่สอดคล้องกับบุคคลแต่ละคนมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งหมายถึงหากบุคคลที่ทำงานที่มีลักษณะงานที่สำคัญ หรือได้รับบทบาทในการทำงานที่ชัดเจน จะทำให้มีแนวโน้มเกิดความผูกพันต่อองค์กร
3. ลักษณะด้านโครงสร้างขององค์กร (Structural Characteristics) ได้แก่ ระบบ แบบแผน โครงสร้างองค์กร ลักษณะการกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับองค์กร หมายถึง หากบุคคลมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ได้รับอำนาจ ก็จะทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรสูง
4. ประสบการณ์ในการทำงาน (Work Experience) ได้แก่ ทักษะ หรือความคิด ความรู้สึก ที่แต่ละบุคคลมีต่อเพื่อนร่วมงานในองค์กร รวมทั้งความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา หมายถึง หากบุคคลมีประสบการณ์ในด้านดังกล่าวที่ดี จะเกิดความผูกพันต่อองค์กร ไม่คิดจะละทิ้งองค์กรไป



ภาพที่ 1 โครงสร้างความผูกพันต่อองค์กร

ที่มา: Mowday *et al.* (1982)

ผลของความผูกพันต่อองค์กร

นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความผูกพันต่อองค์กรทำให้เกิดผลลัพธ์ที่นำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์กร ดังนี้

Baron (1986) ได้สรุปไว้ว่าระดับของความผูกพันต่อองค์กรได้รับอิทธิพลจากลักษณะหลายๆ ประการของงาน แสดงออกในลักษณะความรู้สึกรักพอใจ หรือไม่พึงพอใจในงานซึ่งมีผลต่อการรับรู้ของพนักงานและความพึงพอใจโดยรวม และมีผลกระทบต่อกิจกรรมการทำงานของพนักงานดังนี้

1. ความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง ทำให้อัตราการขาดงานน้อย

2. ความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูงมีความสัมพันธ์กับความพยายามในการทำงานและผลการปฏิบัติงาน กล่าวคือ ความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูงทำให้พนักงานมีความพยายามที่จะทำงานเพื่อผลประโยชน์ขององค์กร

3. ความพึงพอใจในงานในระดับสูงเป็นผลมาจากความผูกพันต่อองค์กร

Steers (1991) ได้สรุปผลของความผูกพันต่อองค์กรที่จะนำไปสู่ความประสิทธิภาพขององค์กร ดังนี้

1. พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรอย่างแท้จริงต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรมีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรในระดับสูง

2. พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง มักจะมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะยังคงอยู่กับองค์กรต่อไปเพื่อทำงานให้องค์กรบรรลุเป้าหมายซึ่งตนเองมีความเชื่อมั่นและมีความศรัทธาในระบบการบริหารงานขององค์กร

3. พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูงจะเต็มใจใช้ความพยายามอย่างมากในการทำงานให้กับองค์กร ซึ่งในหลายๆ กรณีความพยายามดังกล่าวมีผลทำให้การปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงกว่าคนอื่น

4. พนักงานมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมีความเชื่อถือนในอุดมการณ์ขององค์กร บุคคลที่มีความผูกพันสูง จะกลายเป็นบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในงานมากขึ้น

จากการศึกษาถึงความหมายของความผูกพันต่อองค์กรดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้สรุปความหมายเพื่อใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้ว่า การที่พนักงานมีความปรารถนาที่มีจะเป็นส่วนหนึ่งส่วนเดียวกับองค์กร โดยการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่ให้ความจงรักภักดีต่อองค์กร โดยการอุทิศตนและทุ่มเทความสามารถอย่างเต็มที่ที่จะทำงานให้กับองค์กร ความผูกพันต่อองค์กร เป็นสิ่งที่แสดงถึงความสอดคล้องกันของเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของบุคคลกับองค์กร และความตั้งใจในการทำงานเพื่อไปสู่เป้าหมายเหล่านั้น ผู้วิจัยเห็นว่าแนวคิดของ Meyer and Allen (1997) มีความเหมาะสม เนื่องจากมีองค์ประกอบที่ครอบคลุม โดยสามารถสรุปได้ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ความ

ผูกพันต่อองค์การด้านความรู้สึก ความผูกพันต่อองค์การด้านการคงอยู่ และความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐานทางสังคม กล่าวได้ว่า ความผูกพันต่อองค์การจะก่อให้เกิดผลดีในแง่ของความทุ่มเทในการทำงาน การมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์การ ประสิทธิภาพของการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน ช่วยลดอัตราการลาออก และขาดงาน และคงอยู่ทำงานให้กับองค์การต่อไป เพื่อให้บรรลุเป้าหมายซึ่งตนเองมีความเชื่อมั่น

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงาน

ความหมายของพฤติกรรมการทำงาน

ผู้วิจัยได้รวบรวมความหมายของพฤติกรรมการทำงาน(Work Behavior) ที่มีผู้กล่าวถึงไว้หลายแนวคิดที่น่าสนใจ ดังนี้

White (1989) กล่าวว่า พฤติกรรมการทำงาน หมายถึง การกระทำที่แสดงออกเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการทำงาน โดยเป็นการควบคุมจากความรู้สึกนึกคิด

วิภาพร มาพบสุข (2546) กล่าวว่า พฤติกรรมในการทำงาน หมายถึง การกระทำต่างๆ ที่บุคคลแสดงออกมาให้ปรากฏ ให้เห็นเด่นชัดในการทำงาน เช่นการมีความรับผิดชอบ การตรงต่อเวลา การมีวินัย การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การมีวิจารณญาณในการทำงาน รวมทั้งการกระทำต่างๆ ที่บุคคลไม่ได้แสดงออกให้เห็นโดยตรง เช่น ความรู้สึก การมีจิตสำนึก และการมีอุดมการณ์ในการทำงานที่ดี ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการทำงานของบุคคล พฤติกรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ประกอบไปด้วยพฤติกรรมสำคัญ 4 เรื่อง ดังนี้

1. พฤติกรรมด้านความมีจิตสำนึกและอุดมการณ์ในการทำงาน
2. พฤติกรรมด้านความรับผิดชอบและวินัยในการทำงาน
3. พฤติกรรมด้านความเชื่อมั่นและอดสาหะในการทำงาน
4. พฤติกรรมด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และความมีวิจารณญาณในการทำงาน

หลักสำคัญทั้ง 4 ประการจะช่วยให้กิจการงานทั้งปวงขององค์การสามารถนำไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

สุรพล พยอมแย้ม (2537) กล่าวว่า “พฤติกรรม” หมายถึง สื่อบุติการกระทำอันเนื่องมาจากการกระตุ้นหรือถูกจูงใจจากสิ่งเร้าต่าง ๆ ซึ่งเมื่อศึกษาให้ละเอียดแล้ว การกระทำหรือพฤติกรรมที่ให้เห็นหรือได้สัมผัสรับรู้ นั้น ส่วนหนึ่งของการกระทำเป็นการกลั่นกรองตกแต่งและตั้งใจที่จะทำให้เกิดขึ้น มีพฤติกรรมอยู่มากทีเดียวที่แม้จะทำด้วยสาเหตุหรือจุดมุ่งหมายเดียวกัน แต่ลักษณะท่าทีกริยาอาจแตกต่างกันไป เมื่อเปลี่ยนบุคคล เปลี่ยนเวลา หรือเปลี่ยนสถานที่และสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง ความแตกต่างที่เกิดขึ้นนี้ เป็นเพราะการกระทำในแต่ละครั้ง (เมื่ออยู่ในสภาพร่างกายที่เป็นปกติ) จะต้องผ่านกระบวนการคิดและการตัดสินใจ อันประกอบด้วยอารมณ์และความรู้สึก ของผู้กระทำพฤติกรรมนั้นๆ จึงทำให้พฤติกรรมของแต่ละคนและพฤติกรรมแต่ละคราวเปลี่ยนแปลง หรือปรับเปลี่ยนไปตามเรื่องที่เกี่ยวข้องเสมอ

จากความหมายของพฤติกรรมการทำงานดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่าพฤติกรรมการทำงาน เป็นทักษะในการทำงานหรือปฏิบัติงาน หรือการแสดงออกของพนักงานที่เหมาะสมและสอดคล้องในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือนโยบายขององค์กร

แนวคิดและประเภทของพฤติกรรมการทำงาน

นักวิชาการได้จำแนกแนวคิดและประเภทของพฤติกรรมการทำงานไว้ดังนี้

ดวงเดือน พันธุมนาวิน (2539) ได้ประมวลแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานและจัดแบ่งประเภทพฤติกรรมการทำงานที่เหมาะสมของข้าราชการเป็น 3 ประเภท ซึ่งประกอบด้วย

1. พฤติกรรมการเป็นพลเมืองที่ดี หมายถึง พฤติกรรมความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ ต่อตนเองและผู้อื่น มีความเอื้อเฟื้อ เผื่อแผ่ มีความสามารถในการใช้เหตุผลเชิงจริยธรรมสูง เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน สติปัญญาสูง สุขภาพจิตดี
2. พฤติกรรมที่เอื้อต่อการพัฒนาประเทศ หมายถึง พฤติกรรมการปรับตัวให้สามารถทำงานแปลกใหม่ได้ ยอมรับนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาอาชีพตน

3. พฤติกรรมในหน้าที่ราชการ หมายถึง พฤติกรรมการใช้ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญในการทำงานตามหน้าที่อย่างเต็มที่ อย่างกล้า อย่างเต็มกำลังความสามารถ เพื่อประโยชน์ส่วนรวม

สุรเชษฐ์ ชีระมณี (2534) กล่าวว่า การทำงานในองค์กรใด ๆ ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องมี พฤติกรรมที่เหมาะสม ประกอบด้วยทักษะ 5 ประการ คือ

1. มีเป้าหมายในการทำงานและเป็นเป้าหมายที่สามารถทำให้เกิดขึ้นได้
2. ความสามารถในการทำงานเกิดจากการมีวิชาความรู้ที่จะใช้ทำงาน รู้วิธีทำงาน รู้คน รู้ดัดแปลง ประยุกต์ใช้วิชา
3. การควบคุมความวิตกกังวลและความกลัว โดยฝึกไม่ให้เกิดออกเกินไปเมื่อสิ่งเร้ามา กระทบ
4. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นในที่ทำงาน โดยเอาใจเขามาใส่ใจเรา รู้จักให้แล้วจะได้ตอบ ชมผู้อื่นตามกาลเทศะ รวมทั้งลดพฤติกรรมที่สร้างความขัดแย้ง
5. การให้คุณค่าในตัวเองและผู้อื่นเพื่อการอยู่ร่วมกันในสังคม

Gibson *et al.* (1991) กล่าวว่า องค์ประกอบของการทำงานที่มีประสิทธิภาพนั้น ประกอบด้วย

1. การสื่อสาร (Communication) ความสามารถในการอยู่รอดขององค์กรหนึ่งๆ นั้น ขึ้นอยู่กับการบริหารการรับ-ส่ง และจัดการกับข้อมูลที่เกิดขึ้นภายในที่ทำงาน การสื่อสารภายใน นั้นจะเป็นตัวเชื่อมตัวองค์กรเองกับส่วนงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และจะเป็นส่วนช่วยให้เกิดการ รวบรวมข้อมูล หรือสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์กร
2. ความสามารถในการตัดสินใจ (Decision Making) การตัดสินใจที่ให้ผลที่ดี และมี ประสิทธิภาพนั้นโดยทั่วไปขึ้นอยู่กับการเลือกเป้าหมายที่เหมาะสม และเป็นไปได้ และคัดสรรหา

วิธี หรือแนวทางที่เหมาะสมที่จะบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ การจัดการที่ดี หรือการหาแนวทางการดำเนินงานที่ผ่านการผสมผสานองค์การประกอบทั้งด้านพฤติกรรมและโครงสร้างนั้น จะช่วยเพิ่มความเป็นไปได้ของผลลัพธ์ที่ดี

3. พฤติกรรมด้านการปฏิบัติตามข้อบังคับขององค์การ เป็นพฤติกรรมที่สมาชิกในองค์การได้ตระหนักถึงความคาดหวังขององค์การ ไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ได้แก่ การเรียนรู้ถึงวัฒนธรรมขององค์การ ค่านิยม บรรทัดฐาน ความเชื่อ และพฤติกรรมอื่น ๆ ที่องค์การนั้นต้องการให้สมาชิกปฏิบัติเพื่อประสิทธิผลแก่ตัวองค์การ

Albanese *et al.* (1983) กล่าวว่า พฤติกรรมของบุคคลที่สัมพันธ์กับงาน เกี่ยวข้องกับพฤติกรรม 5 ด้านดังนี้

1. พฤติกรรมด้านการแก้ปัญหา (Problem - Solving)
2. พฤติกรรมด้านการวางแผน (Planning)
3. พฤติกรรมด้านการจัดองค์การหรือกระบวนการงาน (Organizing)
4. พฤติกรรมด้านการควบคุม (Controlling)
5. พฤติกรรมด้านการสร้างบรรยากาศการจูงใจ (Creating a Motivation Climate)

จากการที่มีผู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานที่ได้กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า พฤติกรรมการทำงานของแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน และจากการแนวความคิดของนักวิชาการหลายท่านก็มีความแตกต่างกันออกไป ทั้งนี้ผู้วิจัยจึงทำการศึกษาโดยมีแนวทางในการศึกษาประกอบด้วยพฤติกรรมการทำงาน 5 ด้าน โดยใช้แนวคิดพฤติกรรมการทำงานด้านการติดต่อสื่อสาร และพฤติกรรมการทำงานด้านการปฏิบัติตามข้อบังคับขององค์การของ Gibson *et al.* (1991) พฤติกรรมการทำงานด้านมนุษยสัมพันธ์ของสุรเชษฐ์ ชีระมณี (2534) พฤติกรรมการทำงานด้านความรับผิดชอบต่องานในความหมายของวิภาพร มาพบสุข (2546) และพฤติกรรมการทำงานด้านการแก้ปัญหาของ Albanese *et al.* (1983) สำหรับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ความผูกพันต่อองค์การและพฤติกรรมการทำงานมีดังนี้

เจลิยว บุรีภักดี (2526) ได้ศึกษาวัฒนธรรมการทำงานของคนไทย ผลการศึกษา พบว่า

1. คนไทยต้องการงานที่มีอิสระ การมีค่านิยมกับการทำงานในลักษณะนี้เป็นความต้องการของคนในสังคมอุตสาหกรรม การมีค่านิยมเช่นนี้ควรได้รับการสนับสนุนบนพื้นฐานของเหตุผลและมีขอบเขต เนื่องจากความต้องการมีอิสระในการทำงานของคนไทยมีระดับค่อนข้างสูง จนบางครั้งทำให้ขาดระเบียบวินัยในการทำงานร่วมกันเพราะต่างก็ทำตามความพอใจของตน
2. คนไทยต้องการงานที่ไม่ต้องรับผิดชอบมาก ค่านิยมเช่นนี้ส่งผลให้บุคคลมุ่งทำงานเพียงเพื่อให้เสร็จและพ้นภาระของตน ไปไม่ต้องการผลงานที่สมบูรณ์ การขาดความรับผิดชอบต่อผลต่อความล่าช้าของงาน
3. คนไทยไม่ค่อยมีวินัยในการทำงาน ความมีวินัยเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้การทำงานคนเดียวหรือกลุ่มมีประสิทธิภาพ
4. คนไทยชอบทำงานคนเดียว จึงทำให้ขาดประสิทธิภาพในการทำงานเป็นกลุ่ม

อัมพร วังขจรวิศัลย์ (2532) พบว่า วัฒนธรรมเป็นตัวแปรอิสระตัวหนึ่งที่อยู่นอกองค์การ ซึ่งสมาชิกจะเป็นผู้นำเข้ามาสู่องค์การ โดยจะแสดงออกมาให้เห็นความแตกต่าง และความคล้ายคลึงของแต่ละบุคคลในส่วนที่เกี่ยวกับความเชื่อ ทศนคติและการกระทำ เช่น การศึกษาบริหารแบบอเมริกันและแบบญี่ปุ่นที่รู้จักกันในนามทฤษฎี Z

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (2534) ได้ศึกษาพฤติกรรมการทำงานของพนักงานไทยที่มีพื้นฐานมาจากวัฒนธรรม ความเชื่อ และค่านิยมอันผสมผสานกับความรู้สึกรักชาติที่ผสมผสานกับสิ่งแวดล้อมและยึดถือกันมาช้านาน โดยที่มีมาจากระบบราชการไทยหรือระบบเจ้าขุนมูลนายซึ่งไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงโดยตรงข้ามกับภาวะธุรกิจที่ต้องเปลี่ยนแปลงไม่คงที่ตลอด (Dynamism of

Business) ซึ่งสามารถสรุปพฤติกรรมการทำงานของคนไทยมีลักษณะที่ค่อนข้างแตกต่างจากชาวญี่ปุ่น ดังนี้

1. จากพื้นฐานสังคมไทยยึดถือทัศนะทางปัจเจกนิยม (Individualism) คือ การยึดมั่นในตนเองหรือคนใดคนหนึ่งเป็นหลักการ ดังนั้นการทำงานรวมกลุ่มจึงมีปัญหาค่อนข้างมาก ซึ่งจากการศึกษาพบว่า คนไทยขี้อายไม่กล้าแสดงความคิดเห็นในที่ประชุม ไม่มีแนวคิดเบื้องต้นของการทำงานเป็นทีม คือขาดความเข้าใจว่าการทำงานของตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร สนใจแต่งานที่ตนเองทำอยู่ ไม่ค่อยปรึกษาหารือกัน เน้นเรื่องความสามารถเฉพาะตัว ชอบรอคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา ไม่ชอบการรับคำสั่งอย่างกว้างแล้วให้ไปคิดต่อเอง นอกจากนี้ ผู้บริหารคนไทยมักตัดสินใจอะไรคนเดียวโดยไม่สนใจว่าพนักงานระดับล่างจะมีความคิดเห็นสอดคล้องกับตนหรือไม่
2. จากสภาพสังคมไทยในอดีตมักไม่ค่อยมีความเร่งรีบหรือกระตือรือร้น และอีกอย่างหนึ่งคนไทยเป็นคนรักครอบครัวการที่จะอุทิศตนเพื่องานนั้นเป็นไปได้ยาก แต่อย่างไรก็ตาม ถ้ามีการพบกันครั้งทางคือ คนไทยต้องมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมอุทิศตนในการทำงานมากขึ้นบ้าง แต่ก็คงไม่เท่ากับคนญี่ปุ่น พร้อมกันนี้ องค์กรก็ต้องมีการปรับระบบบริหารค่าตอบแทนเพื่อเป็นแรงจูงใจเพิ่มขึ้นบ้าง
3. คนไทยไม่เคยตกอยู่ภายใต้การเป็นเมืองขึ้นของใครและไม่เคยอยู่ภายใต้ภาวะกดดันมาก่อน จึงทำให้คนไทยทำงานแบบสบายๆ ไม่กระตือรือร้น จดมุ่งหมายไม่แน่นอน ส่วนใหญ่ทำงานเพื่อตนเอง ไม่ค่อยคำนึงถึงส่วนรวม ซึ่งตรงข้ามกับคนญี่ปุ่นหลังจากการแพ้สงครามโลกครั้งที่ 2 มีส่วนเพิ่มความกระตือรือร้นของคนญี่ปุ่น เลิกพฤติกรรมการทำงานเพื่อให้ผ่านไปวันๆ โดยตระหนักถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน ปลูกสร้างจิตสำนึกว่าทุกคนเป็นเจ้าขององค์กร ในกรณีที่เกิดความขัดแย้งเรื่องส่วนตัว ต้องแยกเรื่องส่วนตัวออกจากเรื่องงานให้ได้
4. พนักงานไทยมักมองงานในระยะสั้นๆ และมักเชื่อว่าของเก่าก็ได้อยู่แล้ว มิฉะนั้นคงไม่รอดมาถึงทุกวันนี้ ดังนั้นพนักงานไทยจึงถูกมองว่าเป็นนักอนุรักษ์นิยม การเปลี่ยนแปลงต่างๆ จึงทำได้ยาก คือ พยายามรักษาสภาพเดิมเอาไว้ เน้นปริมาณงานมากกว่าคุณภาพ ขาดการวางแผนและการเตรียมงานล่วงหน้า ไม่มีการติดตามผลงาน

ศิริวรรณ ตัณฑเวชกิจ (2541) ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบลักษณะวัฒนธรรมสังคมและวัฒนธรรมองค์การในบริษัทข้ามชาติ คือบริษัททีไอตัน 4 แห่ง ประกอบด้วยสำนักงานใหญ่ในออร์เวย์ บริษัทเครือข่าย ไทย มาเลเซีย และสิงคโปร์ พบว่า วัฒนธรรมองค์การในบริษัทข้ามชาติไม่มีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมสังคมในแต่ละประเทศที่ดำเนินกิจการอยู่ และผลที่ได้พบว่าบริษัททีไอตันในประเทศไทยมีวัฒนธรรมองค์การด้านลักษณะเน้นอนาคตมากที่สุด รองลงมา คือลักษณะเน้นความมีมนุษยสัมพันธ์ และลักษณะความไม่แน่นอน ตามลำดับ และมีลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจน้อยที่สุด

อารีย์ เพ็ชรรัตน์ (2541) ได้ทำการศึกษาการรับรู้วัฒนธรรมองค์การในองค์การประกันภัยไทย อเมริกัน และญี่ปุ่น พบว่า พนักงานในองค์การประกันภัยไทยมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การได้ในทุกมิติ ได้แก่ มิติงาน มิติกลุ่ม และมิติบุคคล ในขณะที่พนักงานประกันภัยของค์การอเมริกันและองค์การญี่ปุ่นมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การน้อยกว่า พร้อมกันนี้ยังพบว่าพนักงานประกันภัยไทยมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์การด้านความรู้สึกและด้านบรรทัดฐานมากกว่าพนักงานประกันภัยอเมริกันและญี่ปุ่น และพนักงานประกันภัยของค์การญี่ปุ่นมีความผูกพันต่อองค์การด้านการคงอยู่มากที่สุด

ธิดา จิตประสงค์ (2543) ศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่กับวัฒนธรรมองค์การที่ควรจะเป็นและความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ กรณีศึกษา บริษัทไทยออยล์ จำกัด โดยศึกษาในผู้บริหารระดับกลาง จำนวน 54 คน พบว่าเน้นลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนมากที่สุด และความเป็นอนาคต ความมีมนุษยธรรม และความเป็นเพศชาย และความเหลื่อมล้ำของอำนาจตามลำดับ และพบว่าไม่มีความสัมพันธ์กันระหว่างลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่และลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่คาดว่าควรจะเป็น ยกเว้นลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคลและลักษณะความเป็นเพศชาย

กาญจนา นุ้ใจกอง (2542) ได้ทำงานศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์การและพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการขององค์การธุรกิจเอกชนในจังหวัดเชียงใหม่จำนวน 243 คน โดยศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ความผูกพันต่อองค์การ 3 ด้าน ได้แก่ ด้านอารมณ์ความรู้สึก ด้านอันเนื่องมาจากการลงทุน และด้านอันเนื่องมาจากหน้าที่ กับพฤติกรรมการทำงาน 3 ด้าน ได้แก่ ผลการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในการทำงาน และความตั้งใจที่จะลาออกจากงาน ผลการวิจัยพบว่า ความผูกพันอันเนื่องมาอารมณ์ความรู้สึก และความผูกพันอัน

เนื่องจากหน้าที่ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ไม่พบความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างความผูกพันอันเนื่องมาจากการลงทุนกับผลการปฏิบัติงาน

Molle (2001) ได้ทำการศึกษาเรื่องรูปแบบของการปฏิสัมพันธ์ทางสังคมและองค์การในเกษตรกรรมกรมชลประทาน: กรณีศึกษาสามเหลี่ยมปากน้ำเจ้าพระยา และสรุปลักษณะวัฒนธรรมไทยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของคนไทย ไว้ดังนี้

1. ค่านิยมหลักเกี่ยวกับการเผชิญหน้า คนไทยไม่ชอบมีข้อขัดแย้งกับคนอื่น เนื่องจากความกลัวว่าจะนำมาซึ่งอันตรายต่อตนเอง มีความเกรงใจและรู้สึกเกรงกลัวเกรงใจที่จะร้องขอความช่วยเหลือจากผู้อื่น นอกจากนี้ยังมีความต้องการที่จะรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่นไว้ด้วยการหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง
2. การประนีประนอม คนไทยไม่ชอบแก้ไขปัญหาก็จะทำให้เกิดความแตกแยก จึงชอบที่จะยินยอมตามข้อเสนอของกลุ่มในการเจรจาต่อรอง
3. ความสุภาพอ่อนน้อม คนไทยนิยมที่จะแสดงออกถึงมารยาทอันดีมีความสุภาพอ่อนน้อมมากกว่าการต่อสู้ดิ้นรนเพื่อให้เหนือกว่าการเอาชนะผู้อื่น
4. ความเกรงใจหรือไม่สมควรใจที่จะเรียกร้องใดๆจากผู้อื่น คนไทยไม่ชอบที่จะตั้งข้อเรียกร้องใดๆจากผู้อื่นทั้งที่อยู่ในระดับสูงกว่า ต่ำกว่า หรือเท่าเทียมกัน
5. ความสันโดษและรักสงบ คนไทยไม่ค่อยชอบการต่อสู้ดิ้นรนเพื่อเรียกร้องสิทธิอันพึงมี
6. ไร้ซึ่งระเบียบวินัยและไม่เคารพกฎกติกา
7. มีความเป็นปัจเจกบุคคลสูง

Angle *et al.* (1983) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระดับความผูกพันต่อองค์การกับประสิทธิผลขององค์การ โดยเน้นความสำคัญของพนักงานระดับปฏิบัติการสำหรับกลุ่มประชากรที่

ศึกษา เป็นพนักงานให้บริการของบริษัทรถประจำทางจำนวน 24 แห่ง ทางตะวันออกของอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า ผู้หญิงมีแนวโน้มมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าผู้ชาย

Shore and Wayne (1993) ทำการวิจัยเรื่องความผูกพันและพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน ซึ่งได้ทำการเปรียบเทียบระหว่างอารมณ์ด้านความรู้สึก และความผูกพันด้านความต่อเนื่องกับการรับรู้การสนับสนุนขององค์กร ผู้วิจัยต้องการศึกษาการรับรู้ความสนับสนุนขององค์กรความผูกพันด้านอารมณ์และความรู้สึก ซึ่งจะส่งผลทำนายถึงพฤติกรรมของพนักงาน โดยได้ทำการศึกษากับพนักงานจำนวน 383 คน ผลการวิจัยพบว่า ความผูกพันด้านอารมณ์ ความรู้สึก และการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน และความผูกพันด้านความต่อเนื่องหรือการคงอยู่มีผลเชิงลบกับพฤติกรรมพนักงาน และการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรเป็นตัวทำนายที่ดีที่สุด

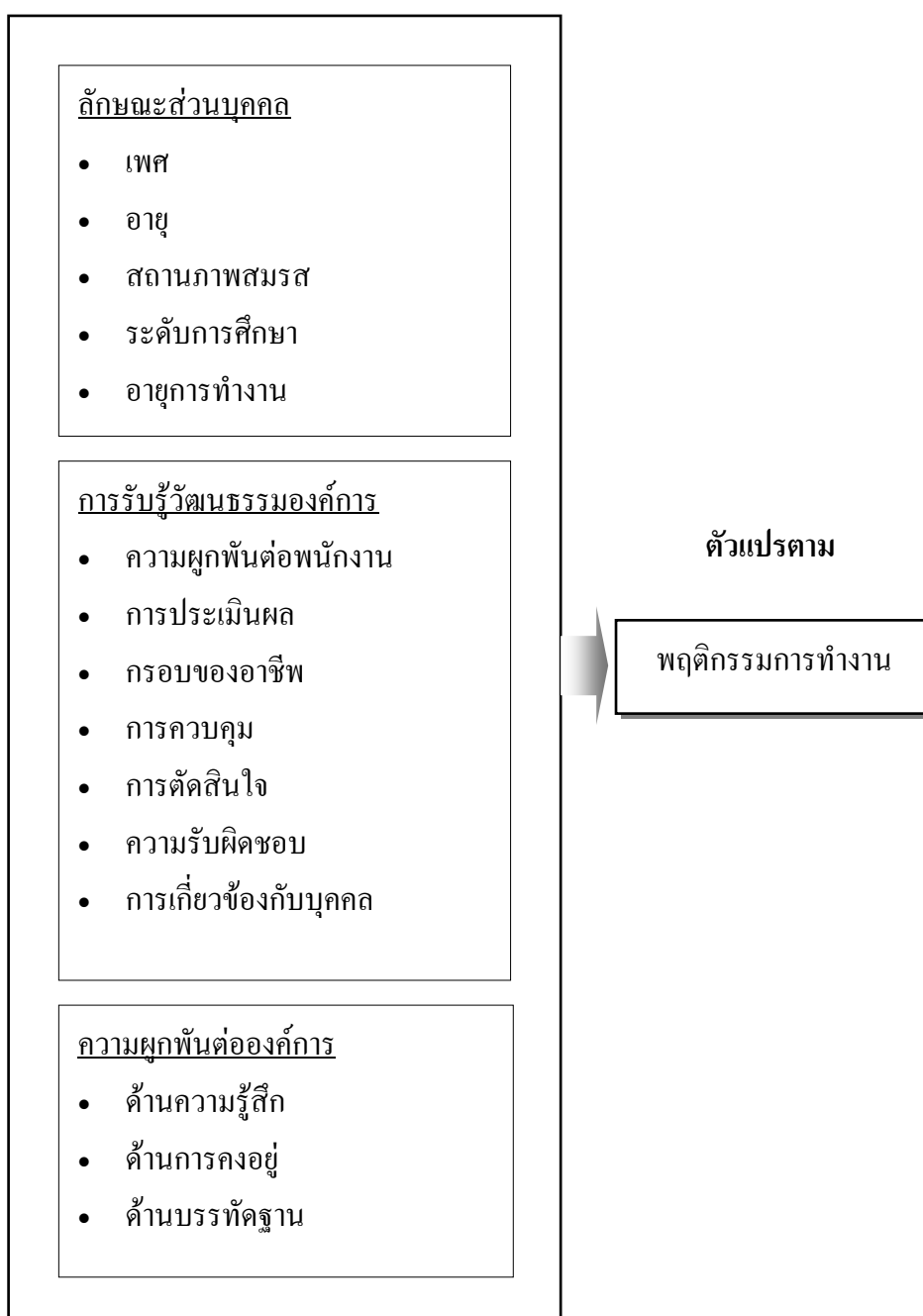
Keller (1999) ได้ทำการศึกษา ผลของความผูกพันต่อองค์กรที่มีต่อการทำงานของนักวิทยาศาสตร์และวิศวกร โดยได้ทำการศึกษาจากนักวิทยาศาสตร์และวิศวกรของฝ่ายวิจัยและพัฒนาในอุตสาหกรรมด้านเคมีภัณฑ์ พลังงาน อิเล็กทรอนิกส์ และเครื่องมือทางด้านวิทยาศาสตร์ในประเทศสหรัฐอเมริกา จำนวน 532 คน ผลการศึกษาพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์กับผลการทำงาน โดยความผูกพันต่อองค์กรสามารถทำนายผลการทำงานของนักวิทยาศาสตร์และวิศวกรได้

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยพบว่าพฤติกรรมการทำงาน มีผลสืบเนื่องมาจากลักษณะของการยึดมั่นในวัฒนธรรมทางสังคมของตนเองที่เป็นอยู่ผสมผสานกับวัฒนธรรมการทำงานต่างชาติที่เข้ามาดำรงธุรกิจ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ (Ouchi :1981) ที่กล่าวว่า วัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นที่มีลักษณะการทำงานเป็นกลุ่ม ทุกคนต้องยึดมั่นตามมติในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาต่างๆร่วมกัน พร้อมทั้งยึดถือพนักงานเป็นองค์กรรวม และจากผลการวิจัยของอัมพร วัชขรวัณศิริ (2532) พบว่า ลักษณะของวัฒนธรรมนี้ถือได้ว่าเป็นตัวแปรหนึ่งที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน และยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (2534) กาญจนา นุใจทอง (2542) Shore *et al.* (1993) และ Keller (1999) ที่พบว่า พฤติกรรมการทำงานมีพื้นฐานมาจากวัฒนธรรม ความเชื่อ และค่านิยมอันผสมผสานกับความรู้สึกนึกคิดที่ผสมผสานกับสิ่งแวดล้อมและยึดถือกันมาช้านาน นอกจากนี้พฤติกรรมการทำงานยังมีความสัมพันธ์กับความ

ผูกพันต่อองค์การอีกด้วย ดังนั้น การรับรู้วัฒนธรรมองค์การและความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน จึงถือได้ว่าเป็นตัวแปรที่สำคัญที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน

กรอบแนวคิด

ตัวแปรต้น



สมมติฐาน

1. พนักงานโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์ที่มีลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการทำงานแตกต่างกัน

1.1 พนักงานโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์ที่มีเพศแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการทำงานแตกต่างกัน

1.2 พนักงานโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์ที่มีอายุแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการทำงานแตกต่างกัน

1.3 พนักงานโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์ที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการทำงานแตกต่างกัน

1.4 พนักงานโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการทำงานแตกต่างกัน

1.5 พนักงานโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์ที่มีระยะเวลาในการทำงานแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการทำงานแตกต่างกัน

2. การรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงานโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์ มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงาน

2.1 การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านความผูกพันต่อพนักงานของพนักงานโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงาน

2.2 การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการประเมินผลของพนักงานโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงาน

2.3 การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านกรอบของอาชีพของพนักงานโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงาน

2.4 การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการควบคุมของพนักงานโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงาน

2.5 การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการตัดสินใจของพนักงานโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงาน

2.6 การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านความรับผิดชอบของพนักงานโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงาน

2.7 การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการเกี่ยวข้องกับบุคคลของพนักงานโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงาน

3. ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์ มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงาน

3.1 ความผูกพันต่อองค์การด้านความรู้สึกรักของพนักงานโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงาน

3.2 ความผูกพันต่อองค์การด้านการคงอยู่ของพนักงานโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงาน

3.3 ความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐานของพนักงานโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์ มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงาน

4. การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ และความผูกพันต่อองค์การ สามารถร่วมพยากรณ์พฤติกรรมการทำงานของพนักงานโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์

บทที่ 3

วิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีจุดประสงค์เพื่อศึกษาการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ความผูกพันต่อองค์การ และพฤติกรรมการทำงาน ของพนักงานในโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์ ซึ่งเป็นองค์การที่มีบริษัทแม่อยู่ที่ประเทศญี่ปุ่น โดยทำการสำรวจการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงาน และพฤติกรรมการทำงาน และนำข้อมูลที่ได้มาทำงานแปรผล หรือวิเคราะห์ตัวแปรต่างๆ ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนดังต่อไปนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้สำรวจในครั้งนี้เป็นพนักงานประจำไม่นับรวมพนักงานชั่วคราวที่ทำงานในบริษัทผลิตรถจักรยานยนต์ ซึ่งเป็นหนึ่งในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมยานยนต์ขนาดใหญ่ในประเทศไทย บริษัทแห่งนี้เป็นฐานการปฏิบัติงานในส่วนของการผลิตรถจักรยานยนต์ และ เครื่องยนต์ เอนกประสงค์ ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) พนักงานทั้งหมด 2,500 คน โดยคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากสูตรสำหรับการกำหนดหาขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Yamane' (อ้างถึงในบุญธรรม, 2536)

$$\text{สูตร } n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

เมื่อ n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
 N = จำนวนประชากร
 e = ค่าความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ไม่เกินร้อยละ 5

$$\text{แทนสูตร } n = \frac{2,500}{1+2500 \times (0.05)^2} = \frac{2,500}{6.25} = 345$$

ดังนั้นขนาดกลุ่มตัวอย่างของพนักงานในโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์นี้คือ 345 คน

ผู้วิจัยได้ทำการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling) จากพนักงานประจำที่ทำงานในโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์ทั้งหมดจำนวน 345 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยในครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม ได้แบ่งเนื้อหาเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล เป็นข้อคำถามแบบตรวจคำตอบ (Checklist) และเติมข้อความที่เกี่ยวข้องและใกล้เคียงกับผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด ประกอบด้วยคำถาม ที่เกี่ยวข้องกับ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ตำแหน่งงาน และระยะเวลา ในการทำงาน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ จากการตรวจสอบเอกสาร แนวคิดและ ทฤษฎี ผู้วิจัยได้สร้างข้อคำถามที่ครอบคลุมลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่ประกอบด้วย 7 ด้าน ตามรูปแบบ แนวคิดของ Ouchi (1981) โดยแบบสอบถามมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประเมินค่า(Rating Scale)โดยจำแนกเป็น 5 ระดับ คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย เฉยๆ ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

- | | |
|--|------------------------------|
| 1. การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านความผูกพันต่อพนักงาน | จำนวน 4 ข้อ ได้แก่ ข้อ 1-4 |
| 2. การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการประเมินผล | จำนวน 3 ข้อ ได้แก่ ข้อ 5-7 |
| 3. การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านกรอบของอาชีพ | จำนวน 3 ข้อ ได้แก่ ข้อ 8-10 |
| 4. การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการควบคุม | จำนวน 5 ข้อ ได้แก่ ข้อ 11-15 |
| 5. การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการตัดสินใจ | จำนวน 4 ข้อ ได้แก่ ข้อ 16-19 |
| 6. การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านความรับผิดชอบ | จำนวน 4 ข้อ ได้แก่ ข้อ 20-23 |
| 7. การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการเกี่ยวข้องกับบุคคล | จำนวน 3 ข้อ ได้แก่ ข้อ 24-26 |

ข้อคำถามทางบวก ได้แก่ ข้อที่ 1, 2, 3, 4, 5, 7, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 16, 17, 18, 19, 20, 22, 23, 24, 25, และ 26

ข้อคำถามทางลบ ได้แก่ ข้อที่ 6, 8, และ 15

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร ผู้วิจัยได้สร้างข้อคำถาม จากการตรวจสอบเอกสาร แนวคิด และ ทฤษฎี ซึ่งมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) โดยจำแนกเป็น 5 ระดับ คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย เฉยๆ ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ซึ่งจะครอบคลุมลักษณะความผูกพันต่อองค์กรทั้ง 3 องค์ประกอบ

- | | |
|---|------------------------------|
| 1. ความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึกรัก | จำนวน 5 ข้อ ได้แก่ ข้อ 1-5 |
| 2. ความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่ | จำนวน 4 ข้อ ได้แก่ ข้อ 6-9 |
| 3. ความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน | จำนวน 5 ข้อ ได้แก่ ข้อ 10-14 |

ลักษณะข้อคำถามประกอบด้วยข้อคำถามทางบวกและข้อคำถามทางลบ ดังนี้

ข้อคำถามทางบวก ได้แก่ ข้อที่ 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 13 และ 14
ข้อคำถามทางลบ ได้แก่ ข้อที่ 9

ลักษณะของข้อคำถามในตอนที่ 2 และ 3 เป็นข้อคำถามทางบวกและทางลบ ซึ่งแต่ละข้อมีคำตอบให้เลือก 5 ระดับ โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนในแต่ละระดับ ดังนี้

<u>ระดับความคิดเห็น</u>	<u>คะแนนข้อคำถามทางบวก</u>	<u>คะแนนข้อคำถามทางลบ</u>
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1 คะแนน	5 คะแนน
ไม่เห็นด้วย	2 คะแนน	4 คะแนน
ปานกลาง	3 คะแนน	3 คะแนน
เห็นด้วย	4 คะแนน	2 คะแนน
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5 คะแนน	1 คะแนน

ตอนที่ 4 แบบสอบถามที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงาน จากการตรวจสอบเอกสาร ผู้วิจัยได้สรุปเป็นแนวคิดในการสร้างแบบสอบถามทั้งหมดจำนวน 21 ข้อ โดยมีมาตรวัดแบ่งได้เป็น 5 ระดับ คือ ดีมาก ดี ปานกลาง พอใช้ และ ควรปรับปรุง

พฤติกรรมการทำงาน

จำนวน 21 ข้อ ได้แก่ ข้อ 1-21

ข้อคำถามทางบวก ได้แก่ ข้อที่ 1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 17, 18, 19, 20, และ 21

ข้อคำถามทางลบ ได้แก่ ข้อที่ 5, 9, และ 16

<u>ระดับความคิดเห็น</u>	<u>คะแนนข้อคำถามทางบวก</u>	<u>คะแนนข้อคำถามทางลบ</u>
ไม่เคยเลย	1 คะแนน	5 คะแนน
แทบจะไม่เคย	2 คะแนน	4 คะแนน
เป็นบางครั้ง	3 คะแนน	3 คะแนน
บ่อยๆ	4 คะแนน	2 คะแนน
เป็นประจำ	5 คะแนน	1 คะแนน

การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ

1. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) เพื่อตรวจสอบความครอบคลุมของเนื้อหาและภาษาที่ใช้ โดยคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ หลังจากนั้นนำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไข และนำไปให้คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบนำไปทดลองใช้

2. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขไปทดลองใช้ (Try Out) กับพนักงานที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มประชากรที่จะทำการศึกษาจำนวน 30 คน เพื่อหาคุณภาพรายข้อ (Item Total Correlation) และหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) รายด้านและทั้งฉบับของแบบสอบถาม โดยใช้การวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

- แบบสอบถามการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ .859 และเมื่อวิเคราะห์แยกในแต่ละด้าน ได้ค่าความเชื่อมั่นรายด้าน ดังนี้

1. การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านความผูกพันต่อพนักงาน มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .599
2. การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการประเมินผล มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .688
3. การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านกรอบของอาชีพ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .591
4. การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการควบคุม มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .611
5. การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการตัดสินใจ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .748
6. การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านความรับผิดชอบ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .664
7. การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการเกี่ยวข้องกับบุคคล มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .835

- แบบสอบถามความผูกพันต่อองค์การ มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ .872 และเมื่อวิเคราะห์ในแต่ละด้าน ได้ค่าความเชื่อมั่นรายด้าน ดังนี้

1. ความผูกพันต่อองค์การด้านความรู้สึกรัก มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .923
2. ความผูกพันต่อองค์การด้านการคงอยู่ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .673
3. ความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐาน มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .818

- แบบสอบถามพฤติกรรมการทำงาน มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ .853

เกณฑ์การให้คะแนน

1. แบบสอบถามวัดการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ผู้วิจัยได้แบ่งเกณฑ์ออกเป็น 3 ระดับ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยของความผูกพันต่อองค์การ คือ

- 1.1 การรับรู้วัฒนธรรมองค์การสูง
- 1.2 การรับรู้วัฒนธรรมองค์การปานกลาง
- 1.3 การรับรู้วัฒนธรรมองค์การต่ำ

โดยแบ่งช่วงระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ด้วยวิธีหาความกว้างของอันตรภาคชั้น โดยสูตรการหาความกว้างของอันตรภาคชั้น (อ้างถึงใน บุญเรียง, 2542) ดังนี้

การแปลความหมายของแบบสอบถามการรับรู้วัฒนธรรมองค์การโดยรวม ให้ความหมายของคะแนนอิงตามเกณฑ์ โดยมีแนวทางการคำนวณดังต่อไปนี้

$$\begin{aligned}
 \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\
 &= \frac{130 - 26}{3} \\
 &= 34.7
 \end{aligned}$$

ผู้วิจัยแบ่งระดับค่าคะแนนเฉลี่ยในการจำแนกการรับรู้วัฒนธรรมองค์การโดยรวม ออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

ค่าคะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 95.6 – 130.0 หมายถึง การรับรู้วัฒนธรรมองค์การโดยรวมการสูง
 ค่าคะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 60.8 – 95.5 หมายถึง การรับรู้วัฒนธรรมองค์การโดยรวมปานกลาง
 ค่าคะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 26.0 – 60.7 หมายถึง การรับรู้วัฒนธรรมองค์การโดยรวมต่ำ

การแปลความหมายของแบบสอบถามการรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านความผูกพันต่อพนักงาน ด้านการตัดสินใจ และด้านความรับผิดชอบ ให้ความหมายของคะแนนอิงตามเกณฑ์ โดยมีแนวทางการคำนวณดังต่อไปนี้

$$\begin{aligned}
 \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\
 &= \frac{20 - 4}{3} \\
 &= 5.3
 \end{aligned}$$

ผู้วิจัยแบ่งระดับค่าคะแนนเฉลี่ยในการจำแนกการรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการผูกพันต่อพนักงาน ด้านการตัดสินใจ และด้านความรับผิดชอบ ออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

ค่าคะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 14.8 – 20.0 หมายถึง	การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการ ผูกพันต่อพนักงาน ด้านการตัดสินใจ และด้านความรับผิดชอบสูง
ค่าคะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 9.4 – 14.7 หมายถึง	การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการ ผูกพันต่อพนักงาน ด้านการตัดสินใจ และด้านความรับผิดชอบปานกลาง
ค่าคะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 4.0 – 9.3 หมายถึง	การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการ ผูกพันต่อพนักงาน ด้านการตัดสินใจ ด้านความรับผิดชอบต่ำ

การแปลความหมายของแบบสอบถามการรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการประเมินผล ด้าน
กรอบของอาชีพ และด้านการเกี่ยวข้องกับบุคคล ให้ความหมายของคะแนนอิงตามเกณฑ์ โดยมี
แนวทางการคำนวณดังต่อไปนี้

$$\begin{aligned}
 \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\
 &= \frac{15 - 3}{3} \\
 &= 4
 \end{aligned}$$

ผู้วิจัยแบ่งค่าระดับคะแนนเฉลี่ยในการจำแนกการรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการ
ประเมินผล ด้านกรอบของอาชีพ และด้านการเกี่ยวข้องกับบุคคล ออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

ค่าคะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 11.1 – 15.0 หมายถึง	การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการ ประเมินผล ด้านกรอบของอาชีพ และด้านการเกี่ยวข้องกับบุคคลสูง
ค่าคะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 7.1 – 11.0 หมายถึง	การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการ ประเมินผล ด้านกรอบของอาชีพ และด้านการเกี่ยวข้องกับบุคคล ปานกลาง

ค่าคะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 3.0 – 7.0 หมายถึง การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการ
ประเมินผล ด้านกรอบของอาชีพ
และด้านการเกี่ยวข้องกับบุคคลต่ำ

การแปลความหมายของแบบสอบถามการรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการควบคุม
ให้ความหมายของคะแนนอิงตามเกณฑ์ โดยมีแนวทางการคำนวณดังต่อไปนี้

$$\begin{aligned}
 \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\
 &= \frac{25 - 5}{3} \\
 &= 6.7
 \end{aligned}$$

โดยผู้วิจัยแบ่งค่าระดับคะแนนเฉลี่ยในการจำแนกการรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการ
ควบคุม ออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

ค่าคะแนนเฉลี่ยตั้งแต่	18.6 – 25.0	หมายถึง	การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการ ควบคุมสูง
ค่าคะแนนเฉลี่ยตั้งแต่	11.8 – 18.5	หมายถึง	การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการ ควบคุมปานกลาง
ค่าคะแนนเฉลี่ยตั้งแต่	5.0 – 11.7	หมายถึง	การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการ ควบคุมต่ำ

2. แบบสอบถามวัดความผูกพันต่อองค์การ ผู้วิจัยได้แบ่งเกณฑ์ออกเป็น 3 ระดับ โดย
พิจารณาจากค่าเฉลี่ยของความผูกพันต่อองค์การ คือ

- 2.1 ความผูกพันต่อองค์การสูง
- 2.2 ความผูกพันต่อองค์การปานกลาง
- 2.3 ความผูกพันต่อองค์การต่ำ

โดยแบ่งช่วงระดับความผูกพันต่อองค์กร ด้วยวิธีหาความกว้างของอันตรภาคชั้น โดยสูตรการหาความกว้างของอันตรภาคชั้น (อ้างถึงใน บุญเรียง, 2542) ดังนี้

การแปลความหมายของแบบสอบถามความผูกพันต่อองค์กรโดยรวม ให้ความหมายของ คะแนนอิงตามเกณฑ์ โดยมีแนวทางการคำนวณดังต่อไปนี้

$$\begin{aligned}
 \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\
 &= \frac{70 - 14}{3} \\
 &= 18.7
 \end{aligned}$$

ผู้วิจัยแบ่งค่าระดับคะแนนเฉลี่ยในการจำแนกความผูกพันต่อองค์กรโดยรวม ออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

ค่าคะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 51.6–70.0 หมายถึง ความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมสูง
 ค่าคะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 32.8–51.5 หมายถึง ความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมปานกลาง
 ค่าคะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 14.0–32.7 หมายถึง ความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมต่ำ

การแปลความหมายของแบบสอบถามความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก และด้าน บรรทัดฐาน ให้ความหมายของคะแนนอิงตามเกณฑ์ โดยมีแนวทางการคำนวณดังต่อไปนี้

$$\begin{aligned}
 \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\
 &= \frac{25 - 5}{3} \\
 &= 6.7
 \end{aligned}$$

ผู้วิจัยแบ่งค่าระดับคะแนนเฉลี่ยในการจำแนกความผูกพันต่อองค์กรความรู้สึกและด้าน บรรทัดฐาน ออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

ค่าคะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 18.6 – 25.0	หมายถึง	ความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึกลึก และด้านบรรทัดฐานสูง
ค่าคะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 11.8 – 18.5	หมายถึง	ความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึกลึก และด้านบรรทัดฐานปานกลาง
ค่าคะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 5.0 – 11.7	หมายถึง	ความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึกลึก และด้านบรรทัดฐานต่ำ

การแปลความหมายของแบบสอบถามความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่ ให้ความหมายของคะแนนอิงตามเกณฑ์ โดยมีแนวทางการคำนวณดังต่อไปนี้

$$\begin{aligned}
 \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\
 &= \frac{20 - 4}{3} \\
 &= 5.3
 \end{aligned}$$

ผู้วิจัยแบ่งค่าระดับคะแนนเฉลี่ยในการจำแนกความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่ ออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

ค่าคะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 14.8 – 20.0	หมายถึง	ความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่สูง
ค่าคะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 9.4 – 14.7	หมายถึง	ความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่ ปานกลาง
ค่าคะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 4.0 – 9.3	หมายถึง	ความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่ต่ำ

3. แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงาน ผู้วิจัยได้แบ่งเกณฑ์ออกเป็น 3 ระดับ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยของพฤติกรรมการทำงาน คือ

- 3.1 พฤติกรรมการทำงานดี
- 3.2 พฤติกรรมการทำงานค่อนข้างดี
- 3.3 พฤติกรรมการทำงานไม่ดี

โดยแบ่งช่วงระดับพฤติกรรมการทำงาน ด้วยวิธีหาความกว้างของอันตรภาคชั้น โดยสูตรการหาความกว้างของอันตรภาคชั้น (อ้างอิงใน บุญเรียง ขจรศิลป์, 2542) ดังนี้

การแปลความหมายของแบบสอบถามพฤติกรรมการทำงาน ให้ความหมายของคะแนนอิงตามเกณฑ์ โดยมีแนวทางการคำนวณดังต่อไปนี้

$$\begin{aligned}
 \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\
 &= \frac{100 - 20}{3} \\
 &= 26.7
 \end{aligned}$$

โดยผู้วิจัยแบ่งค่าระดับคะแนนเฉลี่ยในการจำแนกพฤติกรรมการทำงานออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

ค่าคะแนนเฉลี่ยตั้งแต่	73.6 – 100.0	หมายถึง พฤติกรรมการทำงานดี
ค่าคะแนนเฉลี่ยตั้งแต่	46.8 – 73.5	หมายถึง พฤติกรรมการทำงานค่อนข้างดี
ค่าคะแนนเฉลี่ยตั้งแต่	20.0 – 46.7	หมายถึง พฤติกรรมการทำงานไม่ดี

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการเป็นขั้นตอน ดังนี้

1. ติดต่อขออนุญาตเก็บข้อมูลกับผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลของบริษัท เพื่อความสะดวกในการกระจายแบบสอบถามกับพนักงาน ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล จึงมอบหมายให้ติดต่อประสานงานกับฝ่ายฝึกอบรมเพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บข้อมูลครั้งนี้

2. ประสานงานกับหัวหน้าฝ่ายอบรม เพื่อกระจายแบบสอบถามไปยังพนักงาน จำนวน 360 ชุด พร้อมทั้งชี้แจงวิธีการตอบแบบสอบถามเพื่ออธิบายแก่พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามต่อไป โดยใช้เวลาในการดำเนินการทั้งสิ้นประมาณ 2 สัปดาห์ จึงได้รับแบบสอบถามกลับคืน

3. เก็บรวบรวมแบบสอบถามทั้งหมด ดำเนินการคัดเลือกแบบสอบถามเฉพาะฉบับที่ครบถ้วนสมบูรณ์ได้ 345 ชุด ทำการตรวจให้คะแนน และนำไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติต่อไป

4. การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ค่าร้อยละ (Percentage) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล
2. ค่าเฉลี่ย (Mean) ใช้ในการจำแนกและแปลความหมายตัวแปร
3. ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) แสดงลักษณะการกระจายของข้อมูล
4. t-test ใช้ทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม
5. F-test ใช้ทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่ม
6. Pearson's Product Moment Correlation Coefficient ใช้หาค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรสองตัวที่เป็นอิสระต่อกัน
7. Multiple Regression Analysis ใช้พยากรณ์ตัวแปรตามหนึ่งตัวซึ่งส่งผลมาจากตัวแปรอิสระ ตั้งแต่สองตัวขึ้นไป ด้วยวิธีการ Stepwise

บทที่ 4

ผลการวิจัยและข้อวิจารณ์

ผลการวิจัย

ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจะนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ระดับความผูกพันต่อองค์การ และพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 2 จำนวนร้อยละของลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานในโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์

(n = 345)			
	ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ			
	ชาย	314	91.0
	หญิง	31	9.0
สถานภาพสมรส			
	โสด หม้าย หย่าร้าง หรือ แยกกันอยู่	80	23.2
	สมรส	265	76.8

ตารางที่ 2 (ต่อ)

(n = 345)		
ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
อายุ		
ต่ำกว่า 36 ปี	157	45.5
36 ปี ขึ้นไป	188	54.5
อายุเฉลี่ย 36.0 ปี ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 6.076		
อายุน้อยสุด 19 ปี อายุสูงสุด 54 ปี		
ระดับการศึกษา		
มัธยมศึกษาตอนต้น และ มัธยมศึกษาตอนปลาย	101	29.2
ประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.)	98	28.4
ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) และ อนุปริญญา	64	18.6
ปริญญาตรีขึ้นไป	82	23.8
อายุการทำงาน		
ต่ำกว่า 15 ปี	186	53.9
15 ปี ขึ้นไป	159	46.1
อายุการทำงานเฉลี่ย 14.3 ปี ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 6.113		
อายุการทำงานน้อยสุด 1 ปี อายุการทำงานสูงสุด 38 ปี		

จากตารางที่ 2 พบว่าพนักงานที่ทำการศึกษารั้งนี้ จำนวน 345 คน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล คือ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา และอายุการทำงาน ได้ดังนี้

เพศ พนักงานที่ทำการศึกษา พบว่า มีจำนวนเพศชายมากกว่าเพศหญิง โดยแบ่งเป็น เพศชาย จำนวน 314 คน คิดเป็นร้อยละ 91 และเพศหญิง จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 9 รวมทั้งสิ้น 345 คน

สถานภาพสมรส พนักงานที่ทำการศึกษา พบว่าส่วนใหญ่แต่งงานแล้ว 265 คน คิดเป็นร้อยละ 76.8 และอยู่ในสถานภาพโสด หม้าย หย่าร้าง หรือ แยกกันอยู่ 80 คน คิดเป็นร้อยละ 23.2

อายุ พนักงานที่ทำการศึกษ พบว่า มีอายุต่ำกว่า 36 ปี มีจำนวน 157 คน คิดเป็นร้อยละ 45.5 และอายุ 36 ปี ขึ้นไปมีจำนวน 188 คน คิดเป็นร้อยละ 54.6 กลุ่มตัวอย่างมีอายุเฉลี่ย 36 ปี มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 6.076 และมีอายุต่ำสุด 19 ปี อายุสูงสุด 54 ปี

ระดับการศึกษา พนักงานที่ทำการศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่มีการศึกษาชั้นสูงสุดระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และ มัธยมศึกษาตอนปลายจำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 29.2 รองลงมา มีการศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) มีจำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 28.4 และ การศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไปจำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 23.8 ส่วนระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) และ อนุปริญญา มีจำนวนน้อยสุด มีจำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 18.6

อายุการทำงาน พนักงานที่ทำการศึกษา พบว่า มีอายุการทำงานต่ำกว่า 15 ปี มีจำนวน 186 คน คิดเป็นร้อยละ 53.9 และอายุการทำงาน 15 ปี ขึ้นไป มีจำนวน 159 คน คิดเป็นร้อยละ 46.1 อายุการทำงานโดยเฉลี่ย 14.3 ปี มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 6.11 และมีอายุการทำงานต่ำสุด 1 ปี อายุการทำงานสูงสุด 38 ปี

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร ระดับความผูกพันต่อองค์กร และระดับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร ระดับความผูกพันต่อองค์กร และระดับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์

(n = 345)				
ตัวแปร	$\bar{X}$	S.D.	คะแนนเต็ม	ระดับ
การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรโดยรวม	99.14	11.27	130	สูง
- ด้านความผูกพันต่อพนักงาน	16.24	2.50	20	สูง
- ด้านการประเมินผล	10.56	2.07	15	ปานกลาง
- ด้านกรอบของอาชีพ	10.67	1.61	15	ปานกลาง
- ด้านการควบคุม	18.67	2.50	25	สูง
- ด้านการตัดสินใจ	15.22	2.68	20	สูง

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ตัวแปร	$\bar{X}$	S.D.	คะแนนเต็ม	ระดับ
- ด้านความรับผิดชอบ	15.04	2.33	20	สูง
- ด้านการเกี่ยวข้องกับบุคคล	12.75	3.30	20	ปานกลาง
ความผูกพันต่อองค์กรโดยรวม	50.80	7.36	65	ปานกลาง
- ด้านความรู้สึกรัก	16.82	2.70	20	ปานกลาง
- ด้านการคงอยู่	15.12	2.15	20	สูง
- ด้านบรรทัดฐาน	18.86	3.58	25	สูง
พฤติกรรมการทำงาน	79.17	7.37	105	ดี

จากตารางที่ 3 แสดงให้เห็นว่าพนักงานในโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การโดยรวม อยู่ในระดับสูง มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 99.14 การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านความผูกพันต่อพนักงาน ด้านการควบคุม ด้านการตัดสินใจ และด้านการรับผิดชอบ อยู่ในระดับสูงเช่นกัน คือ มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 16.24, 18.67, 15.22 และ 15.04 ตามลำดับ และยังพบว่าการรับรู้วัฒนธรรมองค์การในด้านการประเมินผล ด้านกรอบของอาชีพ และด้านการเกี่ยวข้องกับบุคคล อยู่ในระดับปานกลาง คือ มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 10.56, 10.67, และ 12.75 ตามลำดับ

พนักงานในโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์มีความผูกพันต่อองค์การโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง คือ มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ โดยรวมเท่ากับ 50.80 ความผูกพันต่อองค์การด้านความรู้สึกรักอยู่ในระดับปานกลาง คือ มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 16.82 และความผูกพันต่อองค์การด้านการคงอยู่และด้านบรรทัดฐาน อยู่ในระดับสูง คือ มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 15.12 และ 18.86 ตามลำดับ

นอกจากนี้ยังพบว่า พนักงานในโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์มีพฤติกรรมการทำงานอยู่ในระดับดี คือ มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 79.17

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 พนักงานโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์ที่มีลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการทำงานแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.1 พนักงานโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์ที่มีเพศแตกต่างกันมีพฤติกรรมการทำงานแตกต่างกัน

ตารางที่ 4 เปรียบเทียบพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์ จำแนกตามเพศ

(n = 345)

เพศ	n	$\bar{X}$	S.D.	t	p
พฤติกรรมการทำงาน				.720	.472
ชาย	314	79.26	7.429		
หญิง	31	78.26	6.802		

จากตารางที่ 4 เปรียบเทียบพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์ที่มีเพศแตกต่างกัน พบว่า เพศแตกต่างกันมีพฤติกรรมการทำงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สมมติฐานที่ 1.2 พนักงานโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์ที่มีอายุแตกต่างกันมีพฤติกรรมการทำงานแตกต่างกัน

ตารางที่ 5 เปรียบเทียบพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์ จำแนกตามอายุ

(n = 345)

อายุ	n	$\bar{X}$	S.D.	t	p
พฤติกรรมการทำงาน				.024	.981
ต่ำกว่า 36 ปี	157	79.18	6.890		
สูงกว่า 36 ปี	188	79.16	7.768		

จากตารางที่ 5 เปรียบเทียบพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์ที่มีอายุแตกต่างกัน พบว่า พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีพฤติกรรมการทำงาน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สมมติฐานที่ 1.3 พนักงานโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์ที่มีลักษณะสถานภาพสมรสที่แตกต่างกันมีพฤติกรรมการทำงานที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 6 เปรียบเทียบพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์ จำแนกตามสถานภาพสมรส

(n = 345)

สถานภาพสมรส	n	$\bar{X}$	S.D.	t	p
พฤติกรรมการทำงาน				.044	.965
โสด หม้าย หย่าร้าง หรือ แยกกันอยู่	80	79.20	6.936		
สมรส	265	69.16	7.510		

จากตารางที่ 6 เปรียบเทียบพฤติกรรมการทำงานในโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์ที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกัน พบว่า พนักงานที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีพฤติกรรมการทำงาน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สมมติฐานที่ 1.4 พนักงานโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์ที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีพฤติกรรมการทำงานแตกต่างกัน

ตารางที่ 7 เปรียบเทียบพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์ จำแนกตามระดับการศึกษา

(n = 345)

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p
ความแตกต่างระหว่างกลุ่ม	3	281.597	93.866	1.739	.159
ความแตกต่างภายในกลุ่ม	341	18,408.650	53.984		
รวม	344	18,690.250			

จากตารางที่ 7 เปรียบเทียบพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน พบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีพฤติกรรมการทำงานไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สมมติฐานที่ 1.5 พนักงานโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์ที่มีอายุการทำงานแตกต่างกันมีพฤติกรรมการทำงานแตกต่างกัน

ตารางที่ 8 เปรียบเทียบพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์จำแนกตามอายุการทำงาน

(n = 345)					
อายุการทำงาน	n	$\bar{X}$	S.D.	t	p
พฤติกรรมการทำงานโดยรวม				.128	.898
ต่ำกว่า 15 ปี	186	79.22	7.059		
สูงกว่า 15 ปี	159	79.11	7.742		

จากตารางที่ 8 เปรียบเทียบพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์ที่มีอายุการทำงานแตกต่างกัน พบว่า พนักงานที่มีอายุการทำงานแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการทำงานไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สมมติฐานที่ 2 การรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงานโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์ มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงาน

2.1 การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านความผูกพันต่อพนักงานของพนักงานโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงาน

2.2 การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการประเมินผลของพนักงานโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงาน

2.3 การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านกรอบของอาชีพของพนักงานโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงาน

2.4 การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการควบคุมของพนักงานโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงาน

2.5 การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการตัดสินใจของพนักงานโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงาน

2.6 การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านความรับผิดชอบของพนักงานโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงาน

2.7 การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการเกี่ยวข้องกับบุคคลของพนักงานโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงาน

ตารางที่ 9 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์การกับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์

(n = 345)

การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ	พฤติกรรมการทำงาน	
	r	p
การรับรู้วัฒนธรรมองค์การโดยรวม	.397	.000
ด้านความผูกพันต่อพนักงาน	.164	.002
ด้านการประเมินผล	.110	.041
ด้านกรอบของอาชีพ	.286	.000
ด้านการควบคุม	.312	.000
ด้านการตัดสินใจ	.384	.000

ตารางที่ 9 (ต่อ)

การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ	พฤติกรรมการทำงาน	
	r	p
ด้านความรับผิดชอบ	.379	.000
ด้านการเกี่ยวข้องกับบุคคล	.208	.000

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 9 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ กับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์สามารถสรุปได้ ดังนี้

การรับรู้วัฒนธรรมองค์การโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .397$) และนอกจากนี้ยังมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านความผูกพันต่อพนักงาน ด้านกรอบของอาชีพ ด้านการควบคุม ด้านการตัดสินใจ ด้านความรับผิดชอบ และ ด้านการเกี่ยวข้องกับบุคคล มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .164, .286, .312, .384, .379$ และ $.208$ ตามลำดับ) และการรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการประเมินผล มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($r = .110$) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 3 ความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน โรงงานผลิตรถจักรยานยนต์ มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงาน

3.1 ความผูกพันต่อองค์การด้านความรู้สึกรักของพนักงาน โรงงานผลิตรถจักรยานยนต์ มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงาน

3.2 ความผูกพันต่อองค์การด้านการคงอยู่ของพนักงาน โรงงานผลิตรถจักรยานยนต์ มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงาน

3.3 ความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานของพนักงานโรงงานผลิต รถจักรยานยนต์ มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงาน

ตารางที่ 10 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรกับพฤติกรรมการทำงาน
ของพนักงานในโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์

ความผูกพันต่อองค์กร	พฤติกรรมการทำงาน	
	r	p
ความผูกพันต่อองค์กรโดยรวม	.411	.000
ด้านความรู้สึกรัก	.392	.000
ด้านการคงอยู่	.273	.000
ด้านบรรทัดฐาน	.386	.000

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 10 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ความผูกพันต่อองค์กรกับพฤติกรรมการทำงาน
ของพนักงานในโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์สามารถสรุปได้ ดังนี้

ความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการทำงานอย่างมี
นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .411$) และนอกจากนี้ความผูกพันต่อองค์กรรายด้านทั้ง 3 ด้าน ก็
มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .329$,
.273, และ .386 ตามลำดับ) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 4 การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ และความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวทำนาย
พฤติกรรมการทำงานของพนักงานในโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์

ในการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณมีข้อจำกัดว่าตัวแปรอิสระแต่ละตัวจะต้องไม่มี
ความสัมพันธ์กันเกิน .75 และจากผลของการหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระทุกตัวพบว่ามีค่า
สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ไม่เกิน .75 ดังนั้นจึงสามารถนำมาใช้ในการร่วมพยากรณ์ได้ ซึ่งเป็นไปตาม
ข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2538)
(ภาคผนวก ข)

ตารางที่ 11 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณเมื่อให้ตัวแปรอิสระการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ
ความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวทำนายและพฤติกรรมการทำงานเป็นตัวแปรตาม

(n = 345)

ตัวทำนาย	B	Beta	t	p
ความผูกพันต่อองค์การด้านความรู้สึกรัก	.365	.134	1.941	.053
การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการตัดสินใจ	.444	.161	2.641	.009
การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านความรับผิดชอบ	.485	.153	2.524	.012
ความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐาน	.318	.154	2.317	.021
ค่าคงที่ (Constant) = 52.984				
R = .482	R ² = .232	R ² adj. = .223	F = 25.687**	

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 11 พบว่า ความผูกพันต่อองค์การด้านความรู้สึกรัก การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ
ด้านการตัดสินใจ การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านความรับผิดชอบ และความผูกพันต่อองค์การด้าน
บรรทัดฐาน สามารถพยากรณ์พฤติกรรมได้ร้อยละ 22.3 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 มีสมการใน
รูปของคะแนนดิบคือ

$$\begin{aligned} \text{พฤติกรรมการทำงาน} &= 52.948 + .365 (\text{ความผูกพันต่อองค์การด้านความรู้สึกรัก}) \\ &+ .444 (\text{การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการตัดสินใจ}) \\ &+ .485 (\text{การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านความรับผิดชอบ}) \end{aligned}$$

+ .318 (ความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐาน)

จากสมการพยากรณ์พฤติกรรมการทำงานของพนักงานโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์ ในรูปของคะแนนดิบ พบว่า

เมื่อความผูกพันต่อองค์การด้านความรู้สึกของพนักงานโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์ เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะมีพฤติกรรมการทำงานสูงขึ้น .365 เท่า

เมื่อการรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการตัดสินใจของพนักงานโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์ เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะมีพฤติกรรมการทำงานสูงขึ้น .444 เท่า

เมื่อการรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านความรับผิดชอบของพนักงานโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์ เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะมีพฤติกรรมการทำงานสูงขึ้น .485 เท่า

เมื่อความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐานของพนักงานโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์ เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะมีพฤติกรรมการทำงานสูงขึ้น .318 เท่า

และเมื่อนำตัวแปรที่สามารถทำนายพฤติกรรมการทำงานเข้ามาเขียนในสมการ จะได้สมการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{พฤติกรรมการทำงาน} &= .134 (\text{ความผูกพันต่อองค์การความรู้สึก}) \\ &+ .161 (\text{การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการตัดสินใจ}) \\ &+ .153 (\text{การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านความรับผิดชอบ}) \\ &+ .154 (\text{ความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐาน}) \end{aligned}$$

ข้อวิจารณ์

จากการศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ความผูกพันต่อองค์การ และพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน ศึกษาเฉพาะกรณีโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์จำนวน 345 คน ผู้วิจัยขอนำเสนอเกี่ยวกับผลการวิจัย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

เมื่อพิจารณาผลการวิจัยสามารถอภิปรายสมมติฐานได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 พนักงานโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์ที่มีลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการทำงานแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.1 พนักงานโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์ที่มีเพศแตกต่างกันมีพฤติกรรมการทำงานแตกต่างกัน

จากการวิจัยพบว่า เพศที่แตกต่างกันมีพฤติกรรมการทำงานไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน เนื่องจากลักษณะการทำงานของแต่ละคน ทั้งพนักงานเพศหญิง หรือเพศชายมีโอกาสได้แสดงบทบาทและความสามารถของตนเองต่องานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเต็มที่ โดยพนักงานทั้งสองเพศ มีโอกาสได้รับการเลื่อนตำแหน่งและมีความเสมอภาค มีอำนาจหน้าที่ลักษณะงานต่างๆ เหมือนกัน มีผลทำให้มีพฤติกรรมการทำงานไม่แตกต่างกัน ประกอบกับในสังคมปัจจุบันยอมรับในความสามารถของเพศหญิง และเพศชาย ว่าการจะประสบความสำเร็จในการทำงานได้หรือไม่ ขึ้นอยู่กับเพศที่แตกต่างกัน แต่ขึ้นอยู่กับความตั้งใจ และความสามารถของแต่ละบุคคลที่จะทำงานให้สำเร็จ

สมมติฐานที่ 1.2 พนักงานโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์ที่มีอายุแตกต่างกันมีพฤติกรรมการทำงานแตกต่างกัน

จากการวิจัยพบว่า อายุของพนักงานที่แตกต่างกันมีพฤติกรรมการทำงานไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ เนื่องจากลักษณะงานเป็นระบบสายงานการผลิต พนักงานทุกคนจะต้องมีการฝึกอบรมและเรียนรู้ระบบของเครื่องจักรกลในการทำงานให้เข้าใจอย่างถูกต้องและแม่นยำ ดังนั้น ก่อนที่จะลงมือปฏิบัติงานจริง ทักษะต่างๆ ของพนักงานจะต้องตรงตามมาตรฐาน

ที่ตั้งไว้ ทั้งพนักงานเก่าและพนักงานใหม่จะต้องมีการเรียนรู้ตลอดเวลา เพราะชิ้นงานจะมีการเปลี่ยนแปลงไปเรื่อยๆตามคำสั่งพัฒนาผลิตภัณฑ์ ดังนั้น พนักงานทุกคนไม่ว่าจะอายุมากหรือน้อย ก็จะมีพฤติกรรมการทำงานหรือมาตรฐานในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.3 พนักงานโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์ที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการทำงานแตกต่างกัน

จากการวิจัยซึ่งพบว่า พนักงานที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีพฤติกรรมการทำงานไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะนโยบายขององค์กรเปิดกว้างสำหรับผู้ที่มีสถานภาพโสด สมรสแล้ว รวมทั้งหย่าร้าง หม้าย หรือแยกกันอยู่ ก็ตามมีโอกาสดำเนินงานในลักษณะเดียวกัน ไม่มีข้อจำกัด จึงไม่เกิดความแตกต่างของพนักงานที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.4 พนักงานโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีพฤติกรรมการทำงานแตกต่างกัน

จากการวิจัยพบว่า พนักงานโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีพฤติกรรมการทำงานไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ถึงแม้พนักงานจะมีระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน แต่พนักงานทุกคนต้องทำงานให้ได้ในระดับมาตรฐานเดียวกัน เนื่องจากลักษณะงานขององค์กรเป็นสายงานการผลิตที่มีเครื่องยนต์กลไกที่ต้องอาศัยความแม่นยำในการทำงาน จะผิดพลาดตรงจุดใดจุดหนึ่งไม่ได้ เพราะจะทำให้ระบบงานต้องหยุดชะงักทั้งสายงาน (ความสามารถการผลิต 20 วินาที ต่อ 1 คัน: อ้างอิงจากบริษัทไทยฮอนด้าแมนูแฟคเจอร์ จำกัด, ฝ่ายทรัพยากรบุคคล, 2550) ดังนั้น พนักงานทุกคนจะต้องมีการฝึกอบรม พร้อมทั้งปลูกฝังวินัยในการทำงานให้ได้ในระดับมาตรฐานเดียวกัน ดังนั้นระดับการศึกษาของพนักงานที่แตกต่างกันจึงทำให้พนักงานมีพฤติกรรมการทำงานไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.5 พนักงานโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์ที่มีอายุการทำงานแตกต่างกันมีพฤติกรรมการทำงานแตกต่างกัน

จากการวิจัยพบว่า พนักงานโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์ที่มีอายุการทำงานแตกต่างกันมีพฤติกรรมการทำงานไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ เนื่องจากลักษณะงานขององค์กรเป็นสายงานการผลิตที่ต้องทำงานร่วมกับเครื่องจักรกล ดังนั้น พนักงานใหม่ทุกคนจะต้องได้รับการฝึกอบรมเป็นอย่างดีก่อนที่จะมีการเริ่มงานในสายการผลิต พร้อมกันนี้พนักงานทุกคนจะต้องมีการฝึกอบรมเทคโนโลยีใหม่ๆที่มีการปรับเปลี่ยนอยู่เสมอ ดังนั้นทั้งพนักงานที่เพิ่งเริ่มทำงานและพนักงานที่ทำงานกับองค์กรมานานแล้ว จึงมีพฤติกรรมการทำงานไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2 การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรของพนักงานโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์ มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงาน

การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .397$) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือ ถ้าพนักงานมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรดีขึ้น พฤติกรรมการทำงานก็จะดีขึ้นตามไปด้วย ดังนั้น เมื่อพนักงานมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรในทุกด้านสูงขึ้น ทำให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นสิ่งถ่ายทอดจากรุ่นแรกสู่รุ่นหลังได้สูงขึ้น จึงทำให้พนักงานมีพฤติกรรมการทำงานดีขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540) ที่กล่าวว่า การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ช่วยชี้แนะแนวทางในการทำงานและการประพฤติปฏิบัติตัวแก่สมาชิกขององค์กร และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Molle (2001) พบว่า ลักษณะของวัฒนธรรมในองค์กรส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน

2.1 การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรด้านความผูกพันต่อพนักงานของพนักงาน

โรงงานผลิตรถจักรยานยนต์มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงาน

จากการวิจัยพบว่า การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรด้านความผูกพันต่อพนักงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการทำงาน อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .176$) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือ พนักงานมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรด้านความผูกพันต่อพนักงานสูงขึ้น พฤติกรรมการทำงานของพนักงานก็จะดีขึ้นตามไปด้วย การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรในการที่จะรักษาพนักงานไว้ หรือการจ้างงานที่ยาวนาน และการให้พนักงานออกเป็นที่สุดท้ายที่องค์กรจะพิจารณา ซึ่งทำให้เกิดค่านิยมของการจ้างงานตลอดชีพ หรือเป็นการจ้างงานระยะยาว ดังนั้น จากการรับรู้ตรงจุดนี้ จึงส่งผลให้พนักงานมีความตั้งใจและมุ่งมั่นที่จะพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงาน

หรือการแสดงออกในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือนโยบายขององค์กรร่วมกันดีขึ้นด้วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Ouchi (1981) ที่กล่าวว่า การที่องค์กรจะให้พิจารณาการไล่พนักงานออกนั้นถือเป็นสิ่งสุดท้ายที่จะกระทำ

2.2 การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการประเมินผลของพนักงานโรงงานผลิต รถจักรยานยนต์มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงาน

การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการประเมินผลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($r = .110$) เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือ พนักงานมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการประเมินผลสูงขึ้น พฤติกรรมการทำงานของพนักงานก็จะสูงขึ้นตามไปด้วย วัฒนธรรมการประเมินผลพนักงานในระยะยาว โดยจะเน้นผลการปฏิบัติงานทั้งด้านคุณภาพและปริมาณไปพร้อมๆกัน ดังนั้นในการเลื่อนตำแหน่งหรือการเติบโตในอาชีพจึงต้องใช้เวลานาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Ouchi (1981) ที่กล่าวไว้ว่า การประเมินผลพนักงานเป็นการประเมินระยะยาว จะเน้นการปฏิบัติงานด้านคุณภาพและปริมาณ จึงส่งผลให้การเลื่อนตำแหน่งเป็นอย่างล่าช้า ดังนั้น จากการรับรู้และเข้าใจในจุดนี้ จึงส่งผลให้พนักงานมีทักษะในการปฏิบัติงานหรือการแสดงออกของพนักงานในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือนโยบายขององค์กรร่วมกันดีขึ้นตามไปด้วย ถึงแม้ว่า ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานอาจจะช้าหรือต้องใช้เวลานาน แต่ก็เป็นที่พนักงานทุกคนเข้าใจและยอมรับในจุดนี้ร่วมกัน แต่อย่างไรก็ตาม และการประเมินผลนอกจากจะมีผลต่อระดับผลงานการเลื่อนตำแหน่ง ยังรวมไปถึงโบนัสหรือเงินตอบแทนพิเศษอื่นๆที่จะร่วมประเมินจากผลการปฏิบัติงานและการปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร เช่น การขาด ลา มาสาย หรือ ไม่เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่ถูกจัดขึ้นเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานของพนักงานด้วย

2.3 การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านกรอบของอาชีพของพนักงานโรงงานผลิต รถจักรยานยนต์มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงาน

การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านกรอบของอาชีพมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .826$) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือ พนักงานมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านกรอบของอาชีพสูงขึ้น พฤติกรรมการทำงานของพนักงานก็จะดีขึ้นตามไปด้วย เป็นการรับรู้วัฒนธรรมองค์การในลักษณะของการหมุนเวียนงาน

โดยพนักงานหนึ่งคนจะต้องมีหน้าที่ที่แตกต่างกันและหลากหลาย สามารถทำงานได้หลายหน้าที่ จึงทำให้เกิดประสบการณ์การเรียนรู้และเสริมสร้างทักษะในงานอย่างหลากหลายในอาชีพ ดังนั้น จึงส่งผลให้พนักงานมีทักษะในการปฏิบัติงานหรือการแสดงออกของพนักงานในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือนโยบายขององค์กรร่วมกันดีขึ้นด้วยเช่นกัน เนื่องจากลักษณะงานขององค์กรที่ทำการวิจัยเป็นระบบสายงานการผลิตรถจักรยานยนต์ที่ต้องเกี่ยวพันกันเครื่องจักรกล พนักงานทุกคนจะต้องสามารถทำให้หลายหน้าที่ ดังนั้นพนักงานทุกคนจึงต้องเรียนรู้ทักษะงานหลายจุดเพื่อที่จะสามารถเข้าใจระบบงานทั้งหมด รวมถึงเป็นการเพิ่มขีดความสามารถและค้นหาความถนัดของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Pheysey (1993) ที่กล่าวว่า กระบวนการนำไปสู่การออกแบบงานที่สอดคล้องกับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อก่อให้เกิดผลผลิตสูงสุด ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าการออกแบบงานที่ชัดเจนและรัดกุมจะทำให้การปฏิบัติงานง่ายขึ้น (Simplification) และในเรื่องของการขยายงาน (Job Enlargement) ให้กลายเป็นแนวทางการประพจน์ปฏิบัติในการทำงานของสมาชิกในองค์กร

2.4 การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรด้านการควบคุมของพนักงาน โรงงานผลิตรถจักรยานยนต์มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงาน

การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรด้านการควบคุม พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .312$) เป็นไปตามสมมติฐาน พนักงานมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรด้านการควบคุมสูงขึ้น พฤติกรรมการทำงานของพนักงานก็จะดีขึ้นตามไปด้วย เป็นลักษณะของการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรในการควบคุมอย่างไม่เป็นทางการของพนักงาน หรือเป็นอีกวิธีหนึ่งที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร โดยการใช้วัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวควบคุม เป็นการอธิบายการปฏิบัติงานหรือการสั่งงานด้วยวาจามากกว่าลายลักษณ์อักษร รวมถึงการสังเกตการทำงานจากพนักงานรุ่นพี่ ซึ่งจะบอกถึงแนวทางในการปฏิบัติงานต่างๆ และการยอมรับในระดับความอาวุโสของการทำงาน จากการรับรู้ตรงจุดนี้ของพนักงาน จึงทำให้พนักงานมีทักษะในการปฏิบัติงานหรือการแสดงออกของพนักงานในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือนโยบายขององค์กรร่วมกันดีขึ้นด้วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Pheysey (1993) ที่กล่าวว่า การใช้วัฒนธรรมเป็นตัวการควบคุมโดยอาศัยรับรู้หรือการทำความเข้าใจ เป็นมาตรการในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนและมุ่งเน้นความสำเร็จในงาน โดยการคัดเลือกและจำแนกค่านิยมที่สอดคล้องกับองค์กร ทั้งนี้ เพื่อเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเหนี่ยวนำ และกำหนดทิศทางประพจน์ปฏิบัติของสมาชิกในองค์กร

2.5 การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการตัดสินใจของพนักงานโรงงานผลิต รถจักรยานยนต์มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงาน

การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการตัดสินใจ พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .384$) เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือ พนักงานมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการตัดสินใจสูงขึ้น พฤติกรรมการทำงานของพนักงานก็จะดีขึ้นตามไปด้วย จากการรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านตัดสินใจที่เกิดขึ้นภายในกลุ่มและอยู่บนพื้นฐานของการแลกเปลี่ยนข้อมูลในการตัดสินใจอย่างครบถ้วน และยึดมติแบบฉันทานุมัติของส่วนใหญ่ ดังนั้น จึงส่งผลให้การปฏิบัติงานหรือการแสดงออกของพนักงานในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือนโยบายขององค์การร่วมกันดีขึ้นด้วยเช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของสถาบันบัณฑิตบริหารศาสตร์ (2534) กล่าวว่า การแสดงความคิดเห็นของทุกฝ่ายหรือการตัดสินใจโดยกลุ่ม ส่งผลให้เกิดความร่วมมือกัน เพราะทุกคนต่างรู้สึกว่าการตัดสินใจของตนเองได้รับการรับฟังที่ดี ถือได้ว่าการตัดสินใจเป็นการได้มาซึ่งทางเลือกที่ดี พนักงานทุกคนจะต้องสามารถสร้างความเชื่อถือ ไว้วางใจร่วมกันกับบุคคลอื่นๆ เพื่อที่จะมีเครือข่ายข้อมูลข่าวสารอย่างเพียงพอในการที่จะตัดสินใจเลือกแนวทางแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมที่สุด นอกจากนี้ Daft (2001) ได้กล่าวไว้ว่า การมีส่วนร่วมหรือการมีส่วนร่วมในการทำงานจะเสริมสร้างบทบาทความรู้สึกรับผิดชอบร่วมกันของพนักงาน รวมถึงการทุ่มเทความสามารถให้กับองค์การอย่างเต็มที่

2.6 การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านความรับผิดชอบต่อพนักงานโรงงานผลิต รถจักรยานยนต์มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงาน

การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านความรับผิดชอบต่อพนักงาน พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .379$) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือ พนักงานมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านความรับผิดชอบต่อพนักงานสูงขึ้น พฤติกรรมการทำงานของพนักงานก็จะดีขึ้นตามไปด้วย จากการรับรู้วัฒนธรรมองค์การในด้านความรับผิดชอบต่อพนักงานเป็นการตัดสินใจในการดำเนินงานโดยกลุ่ม ดังนั้นกลุ่มจึงต้องเป็นผู้รับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นร่วมกันด้วย จึงทำให้พนักงานการปฏิบัติงานหรือการแสดงออกในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือนโยบายขององค์การร่วมกันดีขึ้นด้วยเช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Ouchi (1981) ที่กล่าวว่า เมื่อการตัดสินใจดำเนินการโดยกลุ่มแล้ว กลุ่มจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้น ดังนั้นพนักงานจะต้องมีความสามารถหรือทักษะในการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร เพื่อนำไปสู่การค้นหานว

ทางแก้ไขปัญหาดังกล่าวร่วมกับสมาชิกคนอื่นๆในกลุ่มได้ด้วย และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Robbins (1995) ที่กล่าวว่า องค์การมีการสนับสนุนและคาดหวังให้พนักงานมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกันขององค์การ เช่น การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงาน และความรับผิดชอบที่ต้องมีส่วนร่วมกันด้วย

2.7 การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการเกี่ยวข้องกับบุคคลของพนักงาน โรงงานผลิตรถจักรยานยนต์มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงาน

การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการเกี่ยวข้องกับบุคคล พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกกับ พฤติกรรมการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .208$) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือ พนักงานมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการเกี่ยวข้องกับบุคคลสูงขึ้น พฤติกรรมการทำงานของพนักงานก็จะดีขึ้นตามไปด้วย จากการรับรู้วัฒนธรรมองค์การในการมีค่านิยมเชิง วัฒนธรรมด้านการดูแลพนักงานสูง โดยองค์การจะดูแลเอาใจใส่เอื้ออาทรแทบทุกด้านในชีวิตของ พนักงาน มองพนักงานในลักษณะเป็นองค์กรร่วม คือ ไม่มองเพียงแค่การเป็นพนักงาน แต่จะมองถึง ชีวิตครอบครัวของพนักงาน งานอดิเรก ความเชื่อหรือการนับถือศาสนา ความหวัง ความวิตกกังวล และแรงบันดาลใจของพนักงานด้วย ดังนั้น จึงทำให้การปฏิบัติงานหรือการแสดงออกในการทำงานของพนักงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือนโยบายขององค์การดีขึ้นตามไปด้วย ซึ่งสอดคล้องกับ แนวคิดของสถาบันบัณฑิตบริหารศาสตร์ (2534) กล่าวว่า ไร่ว่า องค์การให้ความสำคัญในการทำ บำรุงรักษาจิตใจของพนักงาน เช่น เน้นการประสานสอดคล้อง ความร่วมมือ ความเข้าใจ การ ร่วมกันในทุกเรื่อง ความอบอุ่น ขวัญกำลังใจ การประนีประนอมถนอมน้ำใจ และการทำงานหนัก ร่วมกันที่ได้ผลดี นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของกริช สืบสนธิ์ (2538) ที่กล่าวว่า การรับรู้ วัฒนธรรมองค์การด้านการเกี่ยวข้องกับบุคคล มีผลทำให้เกิดการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกันของ พนักงาน ทำให้เกิดการยอมรับในการอยู่ร่วมกันตามกฎข้อบังคับขององค์การ และเป็นเครื่องผลักดัน กำลัง ช่วยให้สมาชิกผสมผสานติดต่อสมาคมซึ่งกันและกัน ร่วมมือร่วมใจกันช่วยให้้องค์การบรรลุ เป้าหมายที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 3 ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์ มี ความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงาน

ความผูกพันต่อองค์การด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .411$) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือ กล่าวคือ ถ้าพนักงานมีความผูกพันต่อองค์การด้านความรู้สึกสูงขึ้น พฤติกรรมการทำงานของพนักงานก็จะดีขึ้นตามไปด้วย การที่พนักงานมีความปรารถนาที่จะเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ โดยการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่ทำให้ความจงรักภักดีต่อองค์การ โดยการอุทิศตนและทุ่มเทความสามารถอย่างเต็มที่ที่จะทำงานให้กับองค์การ ความผูกพันต่อองค์การ เป็นสิ่งที่แสดงถึงความสอดคล้องกันของเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของบุคคลกับองค์การ และความตั้งใจในการทำงานเพื่อไปสู่เป้าหมายเหล่านั้น เป็นผลรวมที่เกิดจากองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ ด้านความรู้สึก ด้านการคงอยู่ ด้านบรรทัดฐานทางสังคม ดังนั้นจึงส่งผลให้พนักงานมีพฤติกรรมการทำงานหรือการแสดงออกในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือนโยบายขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Steers (1977) ที่กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นระดับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์การ คือ พนักงานมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์การ ความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างสูงเพื่อองค์การ ความเชื่อและยอมรับค่านิยมและเป้าหมายขององค์การ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Keller (1999) ความผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงาน

3.1 ความผูกพันต่อองค์การด้านความรู้สึกของพนักงานโรงงานผลิต

รถจักรยานยนต์ มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงาน

ความผูกพันต่อองค์การด้านความรู้สึก พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .329$) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน กล่าวคือ พนักงานมีความผูกพันต่อองค์การสูงขึ้น พฤติกรรมการทำงานของพนักงานก็จะดีขึ้นตามไปด้วย จากการที่พนักงานมีความรู้สึกถึงความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์การ ซึ่งเป็นความรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ส่งผลพนักงานให้มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการทำงานหรือปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือนโยบายขององค์การดีขึ้นด้วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Marsh and Mannari (1977) ที่กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นลักษณะของความตั้งใจของพนักงานที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการกระทำเพื่อประโยชน์ต่อองค์การ มีความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์การตลอดไปรวมทั้งระดับความมากน้อยของการมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การหรือที่เรียกว่าความจงรักภักดีที่มีต่อองค์การ และการยอมรับเป้าหมายขององค์การ ตลอดจนการมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Shore and Wayne (1993) และ กาญจนาน นุใจทอง (2542) ที่กล่าวว่า ความผูกพันด้านอารมณ์มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน

3.2 ความผูกพันต่อองค์การด้านการคงอยู่ของพนักงานโรงงานผลิต รถจักรยานยนต์ มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงาน

ความผูกพันต่อองค์การด้านการคงอยู่ พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .273$) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือ พนักงานมีความผูกพันต่อองค์การด้านการคงอยู่สูงขึ้น พฤติกรรมการทำงานของพนักงานก็จะดีขึ้นตามไปด้วย เป็นความผูกพันที่เกิดจากการคิดคำนวณระหว่างประโยชน์ที่จะได้รับ และสิ่งที่จะต้องสูญเสียไปของพนักงาน ซึ่งแสดงออกมาในรูปของพฤติกรรมว่าจะทำงานอยู่กับองค์การหรือจะลาออกจากองค์การ ดังนั้น จึงทำให้พนักงานมีทักษะในการปฏิบัติงาน หรือการแสดงออกของพฤติกรรมการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายขององค์การดีขึ้นด้วยเช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของBecker (1960) ที่กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การเกิดขึ้นเมื่อบุคคลเข้าไปเป็นสมาชิกขององค์การในช่วงระยะเวลาหนึ่งจะก่อให้เกิดการลงทุนเรียกว่า “Side-Bet” ซึ่งอาจเป็นรูปของเวลา กำลังกาย กำลังสติปัญญาที่เสียไปเมื่อเป็นเช่นนั้นบุคคลนั้นย่อมหวังผลประโยชน์ที่จะได้รับตอบแทนจากองค์การในระยะยาว แต่ถ้าลาออกไปก่อนครบกำหนดก็เท่ากับบุคคลนั้นได้รับผลประโยชน์ไม่คุ้มค่า เพราะหากตัดสินใจลาออกย่อมหมายถึงการสูญเสียมากกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ วิภาดา คุปตานนท์ (2544) กล่าวว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันระหว่างคนกับองค์การนี้ก็คือผลตอบแทนในการปฏิบัติงาน ทั้งที่เป็นรูปแบบของตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงินซึ่งอาจจะเป็นในส่วนของสวัสดิการต่างๆ

3.3 ความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐานของพนักงานโรงงานผลิต รถจักรยานยนต์ มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงาน

ความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐาน พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .386$) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือ พนักงานมีความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐานสูงขึ้น พฤติกรรมการทำงานของพนักงานก็จะดีขึ้นตามไปด้วย พนักงานมีความรู้สึกถึงความเป็นบุคลากรที่ยึดถือว่าเข้ามาเป็นสมาชิกขององค์การแล้ว จะต้องมีความจงรักภักดีและเต็มใจที่จะอุทิศตนในการปฏิบัติงานให้กับองค์การ เพราะเป็นสิ่งที่ถูกต้องและความเหมาะสมที่ควรทำในสถานะของความเป็นพนักงานขององค์การ ดังนั้นจึงส่งผลให้พฤติกรรมการทำงาน หรือการแสดงออกของพนักงานในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือนโยบายของ

องค์การ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Marsh and Mannari (1977) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การ เป็นลักษณะของความตั้งใจของพนักงานที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการกระทำเพื่อประโยชน์ต่อองค์การ มีความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์การตลอดไป ตลอดถึงความจงรักภักดีที่มีต่อองค์การและการยอมรับเป้าหมายขององค์การ ตลอดจนการมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ

สมมติฐานที่ 4 การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ และความผูกพันต่อองค์การ สามารถร่วมตัวพยากรณ์พฤติกรรมการทำงานของพนักงานโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์

ผลการวิจัยพบว่า ความผูกพันต่อองค์การด้านความรู้สึกรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการตัดสินใจ การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านความรับผิดชอบ และความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐาน เป็นตัวทำนายพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน คิดเป็นร้อยละ 23.20 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Keller (1999) ที่พบว่า ความผูกพันต่อองค์การสามารถทำนายพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ความผูกพันต่อองค์การ กับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์ โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยในครั้งนี้ คือ

3. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบพฤติกรรมการทำงานโดยจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล
4. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์การและพฤติกรรมการทำงาน
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์การและพฤติกรรมการทำงาน
5. เพื่อศึกษาความสามารถในการพยากรณ์การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ และความผูกพันต่อองค์การที่มีต่อพฤติกรรมการทำงาน

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ พนักงานในโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์ เฉพาะในส่วน of พนักงานประจำโดยไม่นับรวมพนักงานชั่วคราว (Subcontract) มีจำนวนทั้งสิ้นรวม 2,500 คน และได้ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่าง (Simple Random Sampling) ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 345 คน จากการกระจายแบบสอบถามไปยังพนักงานทั้งหมด จำนวน 360 ชุด ซึ่งได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 350 ชุด และทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ถูกต้องแล้วมีจำนวน 345 ชุด

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 5 ข้อ ประกอบด้วยข้อคำถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษาสูงสุด และระยะเวลาที่ปฏิบัติในบริษัทแห่งนี้ เป็นแบบให้เติมข้อความและตรวจรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 แบบทดสอบเกี่ยวกับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) โดยจำแนกเป็น 5 ระดับ คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย เฉยๆ ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 26 ข้อ ครอบคลุมการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ 7 ด้าน ดังนี้

- | | |
|------------------------------|-------------|
| 1. ด้านความผูกพันต่อพนักงาน | จำนวน 4 ข้อ |
| 2. ด้านการประเมินผล | จำนวน 3 ข้อ |
| 3. ด้านกรอบของอาชีพ | จำนวน 3 ข้อ |
| 4. ด้านการควบคุม | จำนวน 5 ข้อ |
| 5. ด้านการตัดสินใจ | จำนวน 4 ข้อ |
| 6. ด้านความรับผิดชอบ | จำนวน 4 ข้อ |
| 7. ด้านการเกี่ยวข้องกับบุคคล | จำนวน 3 ข้อ |

แบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ ซึ่งมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) โดยจำแนกเป็น 5 ระดับ คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย เฉยๆ ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 14 ข้อ ซึ่งจะครอบคลุมลักษณะความผูกพันต่อองค์การทั้ง 3 ด้าน ดังนี้

- | | |
|--|-------------|
| 1. ความผูกพันต่อองค์การด้านความรู้สึกรัก | จำนวน 5 ข้อ |
| 2. ความผูกพันต่อองค์การด้านการคงอยู่ | จำนวน 4 ข้อ |
| 3. ความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐาน | จำนวน 5 ข้อ |

ตอนที่ 3 แบบสอบถามที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงาน ซึ่งมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) โดยจำแนกเป็น 5 ระดับ คือ ดีมาก ดี ปานกลาง พอใช้ และ ควรปรับปรุง ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 21 ข้อ

วิธีการดำเนินการวิจัย

ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยแจ้งประสานวัตถุประสงค์ไปทางผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล และติดต่อประสานงานกับเจ้าหน้าที่ฝ่ายฝึกอบรมของบริษัทในแจกแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง และนำข้อมูลไปวิเคราะห์ตามกระบวนการทางสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ผลครั้งนี้ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน t-test F-test Pearson's Product Moment Correlation Coefficient และการวิเคราะห์ถดถอยพหุ (Multiple Regression Coefficient) โดยใช้เทคนิควิธี Stepwise

ผลการวิจัย

จากผลวิจัยสามารถสรุปผลการทดสอบสมมติฐานได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 พนักงานในโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์ ที่มีลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการทำงานแตกต่างกัน

1.1 พนักงานโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์ที่มีลักษณะเพศแตกต่างกันมีพฤติกรรมการทำงานไม่แตกต่างกัน

1.2 พนักงานโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์ที่มีอายุแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการทำงานไม่แตกต่างกัน

1.3 พนักงานโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์ที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการทำงานไม่แตกต่างกัน

1.4 พนักงานโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการทำงานไม่แตกต่างกัน

1.5 พนักงานโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์ที่มีอายุการทำงานแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการทำงานไม่แตกต่างกัน

จากผลการวิจัยพบว่า พนักงานที่มี เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา และอายุการทำงานที่แตกต่างกัน มีพฤติกรรมการทำงานไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2 การรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงานโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์ มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงาน

2.1 การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านความผูกพันต่อพนักงานของพนักงานโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงาน

2.2 การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการประเมินผลของพนักงานโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงาน

2.3 การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านกรอบของอาชีพของพนักงานโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงาน

2.4 การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการควบคุมของพนักงานโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงาน

2.5 การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการตัดสินใจของพนักงานโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงาน

2.6 การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านความรับผิดชอบของพนักงานโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงาน

2.7 การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการเกี่ยวข้องกับบุคคลของพนักงาน โรงงานผลิตรถจักรยานยนต์มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงาน

จากผลการวิจัยพบว่าพนักงานที่มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การทั้ง 7 ด้าน คือ ด้านความผูกพันต่อพนักงาน ด้านการประเมินผล ด้านกรอบของอาชีพ ด้านการควบคุม ด้านการตัดสินใจ ด้านความรับผิดชอบ และด้านการเกี่ยวข้องกับบุคคล มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน

สมมติฐานที่ 3 ความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน โรงงานผลิตรถจักรยานยนต์ มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงาน

3.1 ความผูกพันต่อองค์การด้านความรู้สึกรู้สึกของพนักงาน โรงงานผลิตรถจักรยานยนต์ มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงาน

3.2 ความผูกพันต่อองค์การด้านการคงอยู่ของพนักงาน โรงงานผลิตรถจักรยานยนต์ มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงาน

3.3 ความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐานของพนักงาน โรงงานผลิตรถจักรยานยนต์ มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงาน

จากผลการวิจัยพบว่าพนักงานที่มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การทั้ง 3 ด้าน ด้านความรู้สึกรู้สึก ด้านการคงอยู่ และด้านบรรทัดฐาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน

สมมติฐานที่ 4 การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ และความผูกพันต่อองค์การ เป็นตัวพยากรณ์ร่วมต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน โรงงานผลิตรถจักรยานยนต์

ผลการวิจัยพบว่า ความผูกพันต่อองค์การด้านความรู้สึกรู้สึก การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการตัดสินใจ การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านความรับผิดชอบ และความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐานฐาน เป็นตัวแปรที่สามารถร่วมพยากรณ์พฤติกรรมการทำงานของพนักงาน โรงงานผลิตรถจักรยานยนต์

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

1. การรับรู้วัฒนธรรมองค์กร ทั้ง 7 ด้าน คือ ด้านความผูกพันต่อพนักงาน ด้านการประเมินผล ด้านกรอบของอาชีพ ด้านการควบคุม ด้านการตัดสินใจ ด้านความรับผิดชอบ และด้านการเกี่ยวข้องกับบุคคล มีพื้นฐานมาจากการทำงานของชาวญี่ปุ่น ซึ่งถูกนำมาปรับใช้ในองค์กร ซึ่งจะเห็นได้ว่าการปรับใช้วัฒนธรรมในการทำงานของญี่ปุ่นกับพนักงานไทยมีผลกับพฤติกรรมการทำงาน of พนักงานและผลประกอบการขององค์กร ดังนั้นในการเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานเพื่อนำไปสู่เป้าหมายขององค์กร จึงต้องมีการฝึกอบรมให้กับพนักงานเพื่อทำความเข้าใจในการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรในด้านต่างๆ ที่ยังไม่ชัดเจนให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และปรับใช้ให้สอดคล้องกับแนวทางพัฒนาและเป้าหมายขององค์กร

2. ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ด้านความรู้สึกรัก ด้านการคงอยู่ และด้านบรรทัดฐาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการทำงาน ดังนั้น องค์กรจึงควรมุ่งเน้นและเสริมสร้างให้พนักงานตระหนักถึงความผูกพันต่อองค์กร โดยการฝึกอบรม เมื่อพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรสูงขึ้นจะมีพฤติกรรมการทำงานที่ดีขึ้น

3. การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรด้านการตัดสินใจ การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรด้านความรับผิดชอบต่อ ความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึกรัก และความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน ถือเป็นตัวแปรสำคัญที่สามารถทำนายพฤติกรรมการทำงาน of พนักงานได้ กล่าวคือ ถ้าพนักงานมีทั้ง 4 ด้านนี้สูง ก็จะส่งผลให้พฤติกรรมการทำงานดีขึ้นตามไปด้วย ดังนั้น ควรมีการจัดฝึกอบรมพนักงาน เพื่อเสริมสร้างศักยภาพให้พนักงานมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันต่อองค์กรสูงขึ้น เพื่อที่จะส่งผลให้พฤติกรรมการทำงาน of พนักงานดีขึ้น

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ความผูกพันต่อองค์การ กับพฤติกรรมการทำงาน ของพนักงานในลักษณะระบบสายงานการผลิต (Assembly Line) ในการศึกษาครั้งต่อไป ควรมีการศึกษาวิจัยในกลุ่มของพนักงานส่วนสำนักงาน เพราะมีความหลากหลายในความคิดและลักษณะงาน
2. ในการวิจัยครั้งนี้ ดำเนินการศึกษากับพนักงานในโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์ เพียงแห่งเดียว ควรมีการศึกษาในองค์การอื่นๆ อีก ซึ่งอาจจะเป็นอุตสาหกรรมยานยนต์ หรือ อุตสาหกรรมด้านอื่นๆ ด้วย เพื่อความน่าเชื่อถือในผลวิจัยยิ่งขึ้น
3. ศึกษาถึงแนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การในองค์การต่างชาติอื่นๆ ที่เข้ามาประกอบธุรกิจใจประเทศไทย เพื่อให้เข้าใจถึงผลของพฤติกรรมการทำงานว่ามีความสอดคล้องและเหมาะสมกับพนักงานไทยหรือไม่
4. ศึกษาถึงแนวคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมไทย กับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานไทย ในบริษัทเอกชนหรือหน่วยงานราชการ เพื่อให้เข้าใจถึงผลปฏิบัติการในการทำงานว่ามีความสัมพันธ์หรือสอดคล้องกันมากน้อยแค่ไหน

เอกสารและสิ่งอ้างอิง

- กาญจนา นุ้ใจกอง. 2542. ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรและพฤติกรรมการทำงานในพนักงานระดับปฏิบัติการ. : วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- กรรณิการ์ เจริญกุล. 2543. การศึกษาลักษณะวัฒนธรรมสังคม วัฒนธรรมองค์การ และลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในธุรกิจเหมืองถ่านหินของประเทศไทย กรณีศึกษา: บริษัทบ้านปู จำกัด (มหาชน). : วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- กรรณิการ์ สุวรรณโคตร. 2528. “บทบาทพยาบาลด้านการปรับสภาพการรับรู้ภาวะความเครียด”. น. 456. เอกสารการสอนวิชา मनोचिकित्साและการพยาบาล หน่วยที่ 1-7. (พิมพ์ครั้งที่2). กรุงเทพมหานคร: นำถึงการพิมพ์.
- กริช สืบสนธิ์. 2535. สร้างวัฒนธรรมให้องค์กร สร้างวิถีทางสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ซีเอ็ด.
- จุฑา เทียนไทย. 2534. การบริหารงานแบบอยู่ปุ่นในประเทศไทย. กรุงเทพมหานคร: ภายใต้การสนับสนุนของมูลนิธิเพื่อการพัฒนาการจัดการแห่งเอเชีย.
- เฉลียว บุรีภักดี. 2529. วัฒนธรรมการทำงานของคนไทย. เอกสารประมวลบทความวิชาการ เรื่องการศึกษาและวัฒนธรรม. : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชัยยศ ศิริฉันทน. 2531. ความรู้และความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของกรรมการสภาตำบล : ศึกษาเฉพาะกรณีกรรมการสภาตำบลผู้ทรงคุณวุฒิ จังหวัดอุบลราชธานี นนทบุรี: สารนิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ดวงเดือน พันธุมนาวิน. 2539. **ทฤษฎีต้นไม้อจริยธรรม การวิจัยและการพัฒนาบุคคล.**

โครงการส่งเสริมเอกสารวิชาการ. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์: โรงพิมพ์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ทิตยา สุวรรณชฎ. 2527. **สังคมวิทยา.** กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.

ธิดา จิตประสงค์. 2543. **การศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่กับวัฒนธรรมองค์การที่
ควรจะเป็นและความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ: กรณีศึกษาบริษัทไทยออยล์ จำกัด.
: วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ,
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.**

ธีระ วีระธรรมสาริต. 2532. **ความผูกพันต่อองค์การ: กรณีศึกษาผู้บริหารระดับหัวหน้าแผนก
ของเครือซีเมนต์ไทย. : วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม,
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.**

ธงชัย สันติวงษ์. 2539. **การบริหารเชิงกลยุทธ์.** กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิชย์.

นิตยา เงินประเสริฐศรี. 2529. **ระบบบริหารงานของญี่ปุ่น: การศึกษาในเชิงค่านิยม.** วิทยาสาร
เกษตรศาสตร์ สาขาสังคมศาสตร์ 7, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2529) : 143-151.

นวลศิริ เปาโรหิต. 2535. **จิตวิทยาทั่วไป.** กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

บัณฑิต วินิจัยกุล. 2542. **การรับรู้ในบทบาทการเป็นสมาชิกสภาเขตกรุงเทพมหานคร:
วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.**

บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ. 2536. **ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์.** กรุงเทพมหานคร: B&B
Publishing.

บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ. 2543. **วัฒนธรรมองค์การ. เพิ่มผลผลิต5 กันยายน- ตุลาคม 2543.**

บุญเรียง ขจรศิลป์. 2542. สถิติวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพมหานคร: หจก. พีเอ็นการพิมพ์.

บริษัทไทยฮอนด้าแมนูแฟคเจอร์ จำกัด, ฝ่ายทรัพยากรบุคคล. 2550. โครงสร้างองค์กร 2550.

บริษัทเอฟีสอนด้า จำกัด. 2550.ปรัชญาฮอนด้า (Online)

www.aphonda.co.th/honda2006/company_philosophy.asp.

ไพบูลย์ ช่างเรียน. 2532. วัฒนธรรมกับการบริหาร. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์
อักษรเจริญทัศน์.

วิฑูรย์ สิมะโชคดี. 2539. การบริหารทรัพยากรมนุษย์และการเพิ่มผลผลิตภาพ. กรุงเทพมหานคร:
สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).

วิภาดา คุปตานนท์. 2544. การจัดการและพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์
มหาวิทยาลัยรังสิต.

วิภาพร มาพบสุข. 2546. จิตวิทยาการทำงาน. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.

วิศิษฐ์ เอี่ยมบริบูรณ์. 2530. ความเข้าใจในบทบาทตนเองในการเป็นตัวแทนสมาชิกผู้แทนราษฎร
ไทย ปี 2526: วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการปกครอง, มหาวิทยาลัย
ธรรมศาสตร์.

รัชนี นพเกตุ. 2539. จิตวิทยาทั่วไป: การรับรู้. สาขาวิชาจิตวิทยา คณะศิลปศาสตร์
กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

วิรัช สงวนวงศ์วาน. 2531. การบริหารครบวงจร. กรุงเทพมหานคร: แมสพับลิชชิง จำกัด.

ศานิตย์ นาคสุขศรี. 2535. ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของสมาชิกสภาใน
จังหวัดนนทบุรี. : สารนิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารรัฐกิจ,
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ศิริวรรณ ตันทเวทกิจ. 2541. การศึกษาเปรียบเทียบวัฒนธรรมสังคมและวัฒนธรรมองค์กรในธุรกิจข้ามชาติ: กรณีศึกษากลุ่มบริษัทสีโด้ตัน. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2541. พฤติกรรมขององค์กร. กรุงเทพมหานคร. บริษัทธีรฟิล์มและโซเท็กซ์ จำกัด.

สงวน สักขีอรุณ และ จิตติพงษ์ ธรรมานุกรณ์. 2522. จิตวิทยาสังคม. นนทบุรี: ชัยศิริการพิมพ์.

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. 2534. การบริหารงานแบบญี่ปุ่นในประเทศไทย. กรุงเทพมหานคร: สัมมนาวิจัย สำนักวิจัยสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

สมัชชา สุวรรณสิงห์. 2537. ความเข้าใจในบทบาทของตนเองในการเป็นตัวแทน: ศึกษาเฉพาะกรณีสภาเขต. : วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

สาโรช บัวศรี. 2525. เอกสารประกอบการประชุมการปรับพฤติกรรม. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ.

สิทธิโชค วรานุสันติกุล. 2534. จิตวิทยาการจัดการองค์กร. กรุงเทพมหานคร: บั๊คแบงก์.

สิทธิโชค วรานุสันติกุล. 2540. จิตวิทยาการจัดการองค์กร. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์บั๊คแบงก์.

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. 2538. ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์. (พิมพ์ครั้งที่ 9.) กรุงเทพมหานคร: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

สุพัตรา สุภาพ. 2528. สังคมวิทยา. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ. 2540. **วัฒนธรรมองค์การ แนวคิด งานวิจัย และประสบการณ์.**

กรุงเทพมหานคร: สาขาวิทยาการการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
สำนักพิมพ์โพธิ์เพชร.

สุรเชษฐ์ ชีระมณี. 2534. **พฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ.** สงขลา: มหาวิทยาลัยสงขลา

นรินทร์ การสอนคณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุรเชษฐ์ ชีระมณี . 2535. **พฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ.** กรุงเทพมหานคร: คณะวิทยาการจัดการ,
มหาวิทยาลัยสงขลา.

สุรพล พยอมแย้ม. 2537. **จิตวิทยาอุตสาหกรรม.** โครงการส่งเสริมการผลิตตำราและ
เอกสารการสอนคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร.

สุรวี ศุนาลัย. 2541. **การศึกษาวัฒนธรรมองค์การ: กรณีศึกษาองค์การในอุตสาหกรรมเยื่อ
กระดาษและกระดาษ : ภาคนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษาพัฒนากรรพวิทยากรมนุษย์
สาขาวิชาการพัฒนากรรพวิทยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.**

สมยศ นาวิการ. 2540. **พฤติกรรมองค์การ.** คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์บรรณกิจ 1991 จำกัด.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานกฤษฎมนตรี **ตัวชี้วัดทาง
เศรษฐกิจ: สำนักงานสถิติแห่งชาติ.**

อนันตชัย คงจันทร์. 2529. **ความผูกพันต่อองค์การ.** วารสารจุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์.
กรุงเทพมหานคร: 34: 32-44.

อัมพร วังขจรวิศัคดี. 2532. **บทสำรวจเกี่ยวกับวัฒนธรรมในองค์การและการจัดการ.**
กรุงเทพมหานคร: คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

อารีย์ เพ็ชรรัตน์. 2541. การศึกษาเปรียบเทียบการรับรู้วัฒนธรรมองค์การและความรู้สึกผูกพันต่อองค์การในองค์การธุรกิจประจักษ์ไทย อเมริกัน และญี่ปุ่น : วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

Angle, L. H. and L. J. Perry. 1983. "Organization Commitment: Individual and Organization Influences". **Work and Occupation**. 10 (March 1983): 1-14.

Albanese, R. and D. D. Van Fleet. 1983. **Organizational Behavior: A Managerial Viewpoint**. Boston: Dryden.

Baron, A. R. 1986. Behavior in Organization. Boston: Allyn and Bacon Inc.

Becker, H.S. 1960. Notes on Concept of Commitment. **American Journal of Sociology**. 66(February): 32-42.

Cooke, R. and J. Lafferty. 1989 **Organization Culture Inventory**. Plymouth : Human Synergistic.

Daft, R.L. 1998. **Essentials of Organization Theory and Design**. Ohio: South-Western College.

Gibson, J. L. , J. M. Ivancevich and J. H. Donnelly. 1991. **Organizations Behavior Structure Processes**. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.

Gray, J. 1992. **Organization Behavior Understanding Life at Work**. (3rd ed.). New York : Harper Collins Publisher Inc.

Grusky, O. 1966. Career Mobility and Organization Commitment. **Administrative Science Quarterly**. 10 (March 1966): 486-503.

- Hofstede, G.H. 1991. **Culture and Organization, Software of the Mind**. London: McGraw-Hill.
- Keller, R.T. 1999. "Job Involvement and Organizational Commitment as Longitudinal Predictors of Job Performance : A Study of Scientists and Engineers." **Journal of Applied Psychology**. 82 (August 1999) : 539-545.
- Marsh, R. and Mannari, H 1977. Organizational Commitment and Turnover: A Prediction Study. **Administrative Science Quarterly**. 22 (March 1977):57-75.
- Meyer, J. P., S. M. Paunonen, I. R. Rellatly, R. D. Goffin and D. N. Jackson. 1989. Organizational Commitment and Job Performance: It's the Nature of Commitment That Counts. **Journal of Applied Psychology**. 74 (1989).
- Meyer, P. J., N. J. Allen and C. A. Smith. 1993. Commitment of Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. **Journal of Applied Psychology**. 59 (August 1993): 152-156.
- Meyer, P. J. and N. J. Allen. 1997. **Commitment in the Workplace. Theory, Research and Application**. California: Sage Publications.
- Molle, F. 2001. **Water Pricing in Thailand: Theory and Practice**. Research Report No. 7. Kasetsart University, Thailand, DORAS Centre. 78 pp.
- Mowday R. T. , L. W. Porter and R. M. Steers. 1982. **Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment Absenteeism and Turnover**. New York: Academic Press
- Ouchi G. William. 1981. **Theory Z:How American Business Can Meet The Japanese Challenge**. Mass: Addison-Wesley.

- Pheysey, D. C. 1993. **Organization Culture: Type and Transformations**. London: Routledge.
- Robbins, S. P. 1989. **Organization Behavior: Concept, Controversies and Application**. (7th ed.). New Jersey : Prentice – Hall, Inc.
- Rousseau, D. A. 1990. **Organization Climate and Culture**. San Francisco : Jossey-Bass.
- Salancik, G. R. 1995. **Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief**. Psychological Dimension of Organization Behavior. in B.M. Staw (ed). New Jersey : Prentice Hall. (1995) 284-289.
- Sathe , V. 1985. **Culture and Related Corporate Realities**. Illinois: Richard D. Irwin, Inc.
- Schermerhorn, J. R., J. G. Hunt, G. James and R. N. Osborn. 1997. **Organizational Behavior**. (6th ed.). New York: John Willey and Sons, Inc. 68 (1997).
- Schein, E. H. 1985. **Administrative Behavior**. New York: Addison.
- Schultz, M. 1994. **On Studying Organizational Culture: Diagnosis and Understanding**. Berlin: Walter de Gruyter.
- Sheldon, M. E. 1971. Investments and Involvement as Mechanism Production Commitment to the Organization. **Administrative Science Quarterly**. 16(June 1971): 142-150.
- Shore, L. M. and S. J. Wayne. 1993. Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment with Perceived Organizational Support. **Journal of Applied Psychology**. 78 (1993):774-780.

Smircich, L. 1983. Concepts of Culture and Organizational Analysis. **Administrative Science Quarterly**. 28(September 1983): 333-358.

Steers, R. M. 1977. Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. **Administrative Science Quarterly**. 22(March 1977): 46-57.

_____. 1991. Introduction and Outcomes of Organizational Commitment. **Administrative Science Quarterly**. 22(March 1977): 46-56.

White, D. 1989. **Organization Behavior**. New York: John Wiley.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

คำชี้แจง แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์ในการวิจัยเพื่อใช้ประกอบการศึกษาระดับปริญญาโท ซึ่งเป็นแบบสอบถามที่ไม่มีคำตอบที่ถูกหรือผิดแต่อย่างใด ผู้ตอบสามารถแสดงความคิดเห็นของตนเองได้อย่างเต็มที่ ผู้วิจัยใคร่ขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามให้ตรงกับความเป็นจริงและตรงกับความรู้สึของท่านให้มากที่สุด และขอความกรุณาตอบให้ครบทุกข้อ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่จะนำไปสู่การวิเคราะห์ผลที่มีความเที่ยงตรงที่สุด นอกจากนี้ผลการวิจัยจะเสนอในภาพรวม ข้อมูลของท่านจะเป็นความลับและไม่มีผลใดๆต่อตัวท่านทั้งสิ้น

ผู้วิจัยขอขอบคุณที่ท่านกรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดีมา ณ โอกาสนี้

นางสาว ชีรพร สุทธิโส

ผู้วิจัย

นิสิตปริญญาโท สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตอนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หรือเติมข้อความลงในช่องว่างตามความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1) เพศ ชาย ☐ หญิง ☐

2) อายุ _____ ปี _____ เดือน

3) สถานภาพสมรส ☐ โสด หย่าร้าง หม้าย หรือแยกกันอยู่ ☐ สมรส

4) ระดับการศึกษาสูงสุด ☐ มัธยมศึกษาตอนต้น และ มัธยมศึกษาตอนปลาย
☐ ประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.)
☐ ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) และ อนุปริญญา
☐ปริญญาตรี

5) ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในบริษัท _____ ปี _____ เดือน

กรุณาภาเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความรู้สึกของท่านมากที่สุด

5 เห็นด้วยอย่างยิ่ง	4 เห็นด้วย	3 ปานกลาง	2 ไม่เห็นด้วย	1 ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
---------------------	------------	-----------	---------------	------------------------

ส่วนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ

ข้อคำถาม	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ปาน กลาง	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
1) องค์การมีการจัดจ้างพนักงานจนกว่าจะ เกษียณอายุการทำงาน					
2) ท่านเชื่อว่าองค์การนี้จะจ้างงานท่านตลอดไป					
3) การให้พนักงานออกเป็นครั้งสุดท้ายที่องค์การ จะกระทำ					
4) บริษัทไม่เคยไล่พนักงานออกจากงาน					
5) การเลื่อนตำแหน่งของพนักงานในองค์การจะ เป็นไปตามลำดับขั้น					
6) การเลื่อนตำแหน่งของพนักงานสามารถทำได้ แบบก้าวกระโดดถ้ามีผลงานโดดเด่น					
7) ในองค์การของท่านการประเมินผลเพื่อเลื่อน ตำแหน่งไม่เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง					
8) ในองค์การของท่านการปรับเปลี่ยนหรือ หมุนเวียนงานถือเป็นการลงโทษ					
9) ท่านรู้สึกว่าคุณ้องการแห่งนี้ช่วยให้ท่านได้มี ความรู้ และทักษะหลากหลายด้าน					
10) ในองค์การของท่านพนักงานทุกคนจะต้อง สามารถทำงานได้หลายตำแหน่งหน้าที่					

ข้อคำถาม	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ปาน กลาง	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
11) องค์กรมีความยืดหยุ่นในการทำงาน ไม่ เคร่งครัดจนเกินไป					
12) ในการทำงานในองค์กรนี้ท่านสามารถ จัดการกับระบบการทำงานที่ได้รับมอบหมาย ด้วยตนเอง					
13) องค์กรของท่านให้อิสระในการคิดวิธีการ ทำงานได้ด้วยตัวเอง					
14) ในองค์กรของท่านมีการทำงานภายใต้การ ควบคุมอย่างไม่เป็นทางการ					
15) ท่านต้องการคำสั่งที่ชัดเจนจากหัวหน้างาน					
16) ท่านได้มีการรับรู้ข้อมูลข่าวสารของบริษัท อยู่เป็นประจำ					
17) ในองค์กรให้ความสำคัญในการประชุม พนักงานหรือผู้บริหารในการทำงาน					
18) ในองค์กรของท่านมีการตัดสินใจแก้ไข ปัญหาร่วมกันภายในทีม					
19) การตัดสินใจในองค์กรของท่าน การลงมือ ปฏิบัติจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อได้ผ่านการยินยอมและ เห็นด้วยกับแนวทางปฏิบัติจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ทั้งหมด					
20) เมื่อเกิดปัญหาขึ้นในงาน ทุกคนจะต้อง ร่วมกันรับผิดชอบ					
21) การแสดงความรับผิดชอบจะต้องเป็นคนที่ มีส่วนเกี่ยวข้องเท่านั้น					

ข้อคำถาม	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ปาน กลาง	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
22) ในองค์กรของท่านมีการทำงานร่วมกันแบบเป็นทีมและรับผิดชอบโดยทีม					
23) การแสดงความรับผิดชอบต่อองค์กรเป็นหน้าที่ของพนักงานทุกคน					
24) ในองค์กรของท่านไม่มีช่องว่างระหว่างพนักงานกับผู้บริหาร					
25) สมาชิกในครอบครัวของท่านได้รับการเอื้อเฟื้อดูแลด้วยดีจากองค์กร					
26) ท่านคิดว่าพนักงานและฝ่ายบริหารมีความเท่าเทียมกัน					

กรุณาภาเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความรู้สึกของท่านมากที่สุด

ส่วนที่ 3 ข้อคำถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

5 เห็นด้วยอย่างยิ่ง	4 เห็นด้วย	3 ปานกลาง	2 ไม่เห็นด้วย	1 ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
---------------------	------------	-----------	---------------	------------------------

ข้อคำถาม	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ปาน กลาง	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
1) องค์การปฏิบัติต่อท่านเสมือนหนึ่งเป็นบุคคล ในครอบครัวเดียวกัน					
2) ท่านสามารถพูดถึงบริษัทของท่านต่อคนอื่น ได้อย่างภาคภูมิใจ					
3) ท่านคิดอยู่เสมอว่าบริษัทนี้เปรียบเสมือนหนึ่ง ครอบครัวของท่านเอง					
4) ท่านรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของบริษัท					
5) ท่านรู้สึกภูมิใจและมีเกียรติที่ได้ทำงานใน องค์การแห่งนี้					
6) ท่านยังคงอยู่กับองค์การนี้ เพื่อให้คุ้มค่ากับสิ่ง ที่ได้รับ					
7) บริษัทให้ผลประโยชน์กับท่าน ดังนั้นท่านจึง ทำงานกับองค์การนี้ต่อไป					
8) ชีวิตของท่านจะยุ่งยากมาก ถ้าท่านตัดสินใจ ลาออกจากองค์การนี้ในขณะนี้					
9) ท่านรู้สึกว่าผลตอบแทนที่ท่านได้รับจาก องค์กรไม่คุ้มค่ากับความสามารถของท่าน					
10) ท่านมีความจงรักภักดีต่อองค์กร					

ข้อคำถาม	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ปาน กลาง	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
11) ท่านรู้สึกว่าเป็นสิ่งไม่ถูกต้องหากจะออกจากบริษัทในขณะนี้ ถึงแม้ว่าจะมีข้อเสนออื่นที่เป็นประโยชน์แก่ท่านมากกว่า					
12) ท่านพร้อมที่จะอุทิศตนในการทำงานให้กับองค์กร					
13) ท่านจะรู้สึกผิดถ้าท่านออกจากองค์กรนี้					
14) ท่านรู้สึกเป็นหนี้บุญคุณต่อองค์กรนี้					

กรุณาภาเครื่องหมาย ☒ ในช่องที่ตรงกับความรู้สึกของท่านมากที่สุด

<u>5</u> เป็นประจำ	<u>4</u> บ่อยๆ	<u>3</u> เป็นบางครั้ง	<u>2</u> แทบจะไม่เคย	<u>1</u> ไม่เคยเลย
--------------------	----------------	-----------------------	----------------------	--------------------

ส่วนที่ 4 คำถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงาน

ข้อคำถาม	เป็น ประจำ	บ่อยๆ	เป็น บางครั้ง	แทบ จะไม่ เคย	ไม่เคย เลย
1) ท่านแสดงความคิดเห็นร่วมกับหัวหน้างานไม่ว่าจะเห็นด้วยหรือคัดค้าน					
2) ท่านเข้าร่วมการประชุมประจำสัปดาห์หรือประจำเดือน					
3) ก่อนลงมือปฏิบัติงานท่านจะมีการประชุมเพื่อหาแนวทาง					
4) ท่านสามารถติดต่อสื่อสารกับหัวหน้างานได้อย่างถูกต้องชัดเจน					

ข้อคำถาม	เป็นประจำ	บ่อยๆ	เป็นบางครั้ง	แทบจะไม่เคย	ไม่เคยเลย
5) ท่านเคยทำงานผิดพลาดไม่ตรงกับคำสั่งงานเนื่องจากข้อมูลไม่เพียงพอ					
6) ท่านสามารถเรียนรู้และเข้าใจได้ว่าเพื่อนร่วมงานของท่าน ชอบและไม่ชอบอะไร					
7) เมื่อเพื่อนร่วมงานไม่มาทำงานโดยไม่ได้แจ้งล่วงหน้า ท่านจะพยายามติดต่อเพื่อสอบถามข่าวคราว					
8) ท่านสามารถรับรู้ถึงอารมณ์ความรู้สึกของเพื่อนร่วมงานในทุกสภาวะอารมณ์					
6) ท่านสามารถเรียนรู้และเข้าใจได้ว่าเพื่อนร่วมงานของท่าน ชอบและไม่ชอบอะไร					
9) ท่านรู้สึกท้อแท้และเบื่อหน่ายกับผู้คนในบริษัทจนอยากลาออก					
10) ท่านจะค้นหาสาเหตุของปัญหาอย่างชัดเจนก่อนลงมือแก้ไข					
11) ท่านเลือกเป้าหมายก่อนการตัดสินใจ					
12) ท่านสามารถแก้ไขปัญหาดังๆที่เกิดขึ้นในการทำงานได้ด้วยดี					
13) เมื่อเกิดปัญหาขึ้นในงาน ท่านจะขอความคิดเห็นจากทีมในการแก้ไขปัญหา					
14) ท่านเคยถูกดักเตือนเรื่องมาทำงานสาย					
15) ท่านทำงานที่ได้รับมอบหมายได้เสร็จตรงตามเวลาที่กำหนด					
16) ท่านจะทำงานที่ค้างอยู่จนเสร็จ ถึงแม้จะเกินเวลาเลิกงาน					

ข้อคำถาม	เป็นประจำ	บ่อยๆ	เป็นบางครั้ง	แทบจะไม่เคย	ไม่เคยเลย
17) ท่านยึดมั่นในอุดมการณ์การทำงานที่ดีของการเป็นพนักงาน					
18) ท่านเคารพและยึดถือปฏิบัติตามกฎข้อบังคับขององค์กร					
19) ท่านให้ความสำคัญกับเวลา ในการทำงานอย่างเคร่งครัด					
20) ท่านเข้าใจอย่างถูกต้องในกฎระเบียบข้อบังคับของบริษัท					
21) การปฏิบัติตามกฎระเบียบของบริษัททำให้ท่านติดต่องานประสานงานได้ง่ายขึ้น					

ภาคผนวก ข

คำสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรกับความผูกพันต่อองค์กร

ตารางผนวกที่ 1 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ส่วนระหว่างการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรกับความผูกพัน
ต่อองค์กรของพนักงานในโรงงานผลิตรถจักรยานยนต์

การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กร	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)		
	ความผูกพันต่อ องค์กรด้าน ความรู้สึกรัก	ความผูกพันต่อ องค์กรด้านการ คงอยู่	ความผูกพันต่อ องค์กรด้าน บรรทัดฐาน
ด้านความผูกพันต่อพนักงาน	.302**	.255**	.277**
ด้านการประเมินผล	.292**	.201**	.274**
ด้านกรอบของอาชีพ	.414**	.351**	.346**
ด้านการควบคุม	.453**	.343**	.389**
ด้านการตัดสินใจ	.492**	.378**	.445**
ด้านความรับผิดชอบ	.479**	.341**	.448**
ด้านการเกี่ยวข้องกับบุคคล	.516**	.355**	.460**

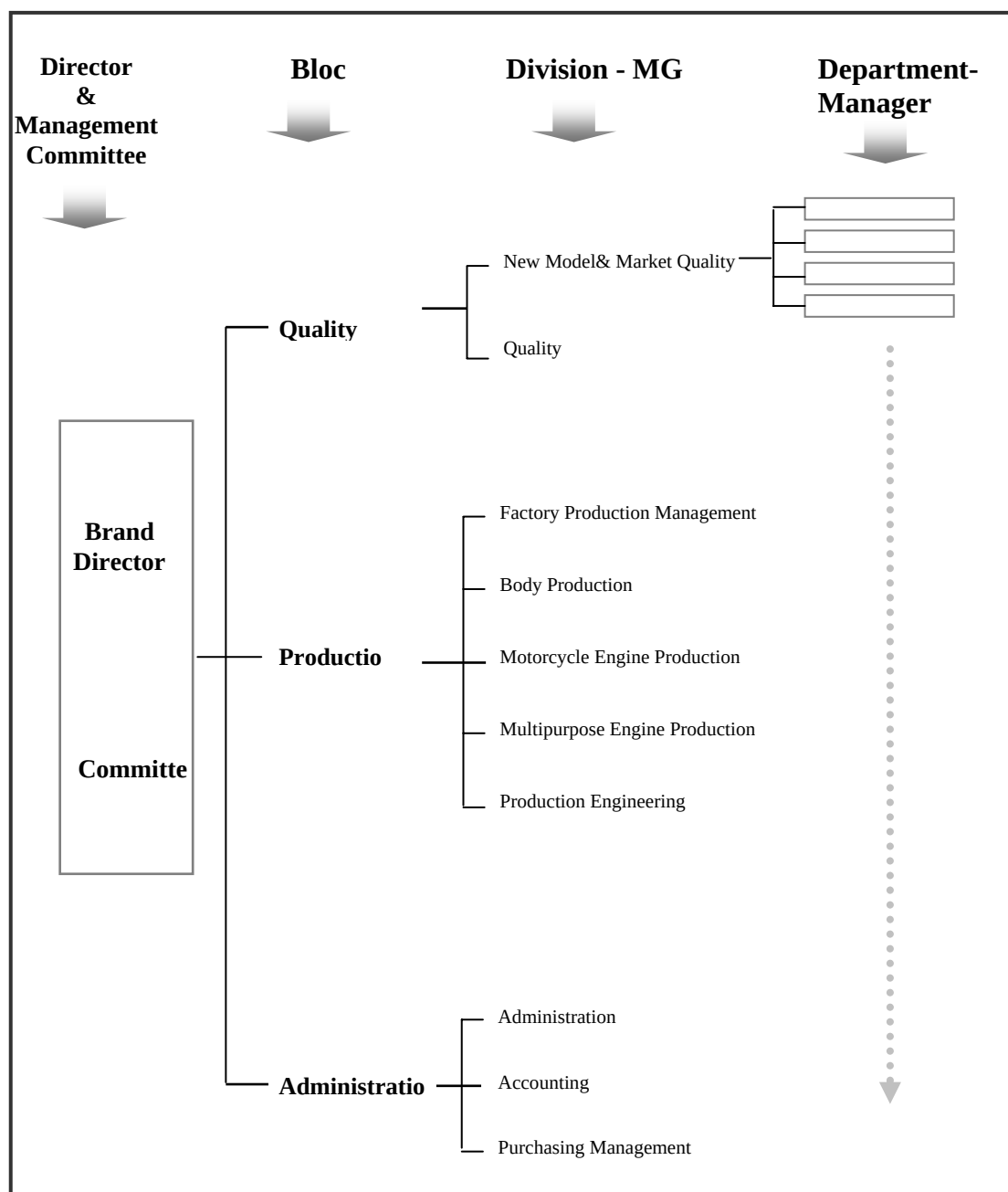
** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ภาคผนวก ค

ข้อมูลเกี่ยวกับองค์การที่ทำการเก็บข้อมูล

Thai Honda Manufacturing Co., Ltd. Organization Chart



ภาพที่ 2 โครงสร้างองค์การบริษัทไทยซอนต้าแมนูแฟคเจอร์ จำกัด
ที่มา: บริษัทไทยซอนต้าแมนูแฟคเจอร์ จำกัด (2007)

ปรัชญาและหลักการของฮอนด้า

ด้วยการรักษามุมมองที่เป็นสากล เราได้อุทิศตนเพื่อเสนอผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูงสุด แต่ยังมีราคาที่เหมาะสม เพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าทั่วโลก

นโยบายการจัดการของฮอนด้า

1. ก้าวไปด้วยความทะเยอทะยานและความกระตือรือร้นเสมอ
2. เคารพหลักทฤษฎีที่มีเหตุผล พัฒนาความคิดใหม่ๆ และใช้เวลาอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด
3. สนุกกับงานตนเอง และสนับสนุนการแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่
4. พยายามปรับปรุงขั้นตอนการทำงานได้สอดคล้องกันอยู่เสมอ
5. ใส่ใจต่อคุณค่าของการวิจัยและทุ่มเทในการทำงานให้สำเร็จ

โครงสร้างปรัชญาฮอนด้า

"แต่ละบริษัทอาจสร้างปรัชญาของตนเองขึ้นมาให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของธุรกิจได้ บนความเชื่อพื้นฐานของเรา หลักการของฮอนด้าและนโยบายการจัดการของฮอนด้า

จุดประสงค์และสาเหตุของการคงอยู่ของกลุ่มฮอนด้า

- เป็นหัวใจของปรัชญา
- ความเชื่อพื้นฐานของเรา
- แนวทางสำหรับพนักงาน
- ตามความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานในแต่ละวันของตน ตามนโยบายการจัดการของฮอนด้า

ความเชื่อพื้นฐานของเรา

หัวใจของปรัชญาของฮอนด้า คือ หลักการของบริษัทที่เขียนไว้เมื่อ พ.ศ. 2499 โดยหลักการนี้ตั้งอยู่บนความเชื่อพื้นฐาน 2 ประการคือ เคารพความเป็นปัจเจกชน * และความยินดีสามประการ

เคารพความเป็นปัจเจกชน

คนเราเกิดมามีความเป็นอิสระ และมีลักษณะเฉพาะจากความสามารถในการคิด เหตุผลการสร้างสรรค์ และความใฝ่ฝันของตนเองการ "เคารพความเป็นปัจเจกชน" นี้ ฮอนด้าถือว่าต้องรักษาและส่งเสริมแนวความคิดนี้ให้เกิดขึ้นภายในบริษัท โดยให้ความเคารพในความแตกต่างกันแต่ละของบุคคล รวมทั้งให้ความไว้วางใจทุกคนเท่าเทียมกัน ความคิดริเริ่ม

ความคิดริเริ่ม หมายถึง การไม่ผูกมัดกับแนวความคิดที่มีอยู่แล้วแต่เป็นการคิดอย่างสร้างสรรค์ และนำไปปฏิบัติด้วยความคิดริเริ่มและวิจารณญาณของตนเองโดยตระหนักว่าตนเองจะต้องรับผิดชอบต่อผลของการกระทำนั้น ๆ

ความเสมอภาค

ความเสมอภาค หมายถึง ยอมรับว่าแต่ละคนมีความแตกต่างกัน และให้ความสำคัญในความต่างนั้น และปฏิบัติต่อทุกคน และปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน บริษัทของเราได้ยึดหลักการดังกล่าวนี้ และเปิดโอกาสให้กับทุกๆ คนอย่างเท่าเทียมกัน เรื่องของเผ่าพันธุ์ เพศ อายุ ศาสนา เชื้อชาติ พื้นฐานการศึกษา สภาพทางสังคม และสถานะทางเศรษฐกิจของแต่ละคนจะไม่มีอิทธิพลต่อโอกาสของแต่ละคน

ความไว้วางใจ

ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานของฮอนด้าควรที่จะอยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ความไว้วางใจนั้นเกิดขึ้น โดยคำนึงถึงความเป็นปัจเจกชนของแต่ละคน การให้ความช่วยเหลือบุคคลอื่นในส่วนที่เขาขาดตกบกพร่อง การยอมรับในสิ่งบกพร่องของตนเองการแบ่งปันความรู้ และการสร้างความจริงใจที่จะทำให้บรรลุถึงความสำเร็จตามความรับผิดชอบของทุกคน

สอนคำประกอบไปด้วยบุคคลที่ทำงานร่วมกัน เพื่อจุดประสงค์เดียวกัน โดยแต่ละบุคคลจะต้องปฏิบัติหน้าที่ให้เหมาะสมกับบทบาทของตนเอง และต้องนำเอาปรัชญานี้ไปปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม อันจะเป็นการสนับสนุนให้บริษัทประสบความสำเร็จได้และจากความพยายามนี้พนักงานเองก็สมควรที่จะได้รับการยกย่องด้วยเช่นกัน

ความเชื่อในการเคารพความเป็นปัจเจกชนนี้ได้นำไปใช้ในการมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนพนักงานและบุคคลในบริษัทต่างๆ ที่เราติดต่อด้วย

สำหรับความสัมพันธ์กับลูกค้าของเรา เราจะต้องกระทำในสิ่งที่เกินความคาดหมายของลูกค้า โดยจะต้องถือว่าการตอบสนองความพอใจของลูกค้าเป็นสิ่งที่สำคัญแรกสุดของเรา

ผู้ที่ดำเนินธุรกิจกับฮอนด้า-หุ้นส่วนทางธุรกิจ ผู้แทนจำหน่าย ผู้จัดส่งวัตถุดิบ ควรที่จะได้ประสบกับสิ่งดี ๆ แนวความคิดเกี่ยวกับความคิดริเริ่ม ความเสมอภาค และความไว้วางใจ สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับความสัมพันธ์กับผู้แทนจำหน่าย และผู้จัดส่งวัตถุดิบของเราได้ ในฐานะที่เป็นสมาชิกของสังคม เราต้องไวต่อการรับรู้ถึงความต้องการของสังคมที่เราทำธุรกิจอยู่รวมทั้งต่อสิ่งแวดล้อมต่างๆ ด้วย

ความยินดี 3 ประการ

จากความเชื่อในคุณค่าของแต่ละบุคคล ฮอนด้าเชื่อว่าแต่ละคนที่ทำงานกับเรา หรือได้เข้ามาสัมผัสกับเราไม่ว่าจะโดยตรงหรือผ่านทางผลิตภัณฑ์ควรได้รับการแบ่งปันความรู้สึกยินดีกับสิ่งที่ได้ประสบ ซึ่งความรู้สึกนี้จะแสดงออกในรูปของ "ความยินดี 3 ประการ"

เป้าหมายของเรา ก็คือ การสร้างความยินดีผ่านทางธุรกิจของเรา : สำหรับผู้ซื้อผลิตภัณฑ์ของเรา (ความยินดีที่ได้ซื้อ) สำหรับผู้ขายผลิตภัณฑ์หรือผู้ให้บริการแก่ลูกค้าของเรา (ความยินดีที่ได้ขาย) และสำหรับผู้ที่มีส่วนสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ของเรา (ความยินดีในการสร้างสรรค์)

การดำเนินธุรกิจของเราจะต้องมุ่งที่จะทำความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของความยินดี 3 ประการนี้ ซึ่งจะรวมไปถึงความไว้วางใจของสังคมและผู้ถือหุ้น เชื่อกันว่าที่ฮอนด้าสามารถดำรงอยู่ในสังคมได้ เนื่องจากการตระหนักและเห็นคุณค่าของ "ความยินดี 3 ประการ" ที่ถือเป็นความรับผิดชอบต่อสังคมของเรา

1. ความยินดีที่ได้ซื้อ

เกิดจากการที่ได้มอบผลิตภัณฑ์หรือได้ให้บริการที่เหนือความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าแต่ละราย ความยินดีที่ได้ซื้อมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ที่เกิดจากผลิตภัณฑ์ไปสู่การขายและการให้บริการ ความยินดีที่ได้ขายและความยินดีในการสร้างสรรค์จะไม่เกิดหากขาดความพึงพอใจของลูกค้า

2. ความยินดีที่ได้ขาย

เกิดขึ้นเมื่อผู้ที่เกี่ยวข้องกับการขายผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการของฮอนด้าได้พัฒนาความสัมพันธ์กับลูกค้าโดยมีพื้นฐานของความไว้วางใจร่วมกันจากความสัมพันธ์นี้เองที่ทำให้พนักงานของฮอนด้า ผู้แทนจำหน่ายและผู้จัดส่งสินค้าเกิดความภาคภูมิใจในการเสนอผลิตภัณฑ์หรือการบริการของฮอนด้าต่อลูกค้า

3. ความยินดีในการสร้างสรรค์

เกิดขึ้นเพื่อพนักงานของฮอนด้า และผู้จัดส่งวัตถุดิบซึ่งเกี่ยวข้องกับการออกแบบ การพัฒนา วิศวกรรมและการผลิตผลิตภัณฑ์ของฮอนด้าได้ตระหนักถึงความรู้สึกยินดีของลูกค้า และผู้แทนจำหน่าย ซึ่งแต่เดิมเราจะรู้จักกันว่า เป็น "ความยินดีในการผลิต" (Joy of Producing) ความยินดีในการสร้างสรรค์นี้เกิดขึ้นเมื่อผลิตภัณฑ์มีคุณภาพดีเกินกว่าความคาดหมาย และเราได้รับความภูมิใจที่ทำงานได้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

หลักของความยินดี 3 ประการ คือ การประสบความสำเร็จในการสร้างความยินดีให้กับสังคมโดยรวม ด้วยการสร้างความยินดีที่ได้ซื้อ ความยินดีที่ได้ขาย และความยินดีในการสร้างสรรค์

เนื่องจากธุรกิจของฮอนด้า คือ การเสนอผลิตภัณฑ์ที่มีความหลากหลายต่อลูกค้า จึงมีผลต่อสังคมในหลายๆ ด้าน ซึ่งบางสิ่งก็จะมีผลในทางบวก เช่น การมอบความสามารถในการเคลื่อนที่ได้แก่บุคคลความภาคภูมิใจที่ได้เป็นเจ้าของผลิตภัณฑ์ที่มีคุณค่า และการที่ฮอนด้าได้สร้างโอกาสในการจ้างงานอย่างไรก็ตาม เราต้องยอมรับว่าผลิตภัณฑ์และกิจกรรมต่าง ๆ ของเรามีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและชุมชนท้องถิ่นในหลาย ๆ ด้านอีกด้วย

เพื่อที่จะได้รับความไว้วางใจจากสังคม จึงจำเป็นที่จะต้องเสนอผลิตภัณฑ์ เทคโนโลยี และการให้บริการอันเป็นที่ต้องการของสังคมในขณะเดียวกันก็ต้องทำให้ความไม่พึงประสงค์หรือผลกระทบในทางลบที่มีต่อสังคมเกิดขึ้นน้อยที่สุด

เราเชื่อว่าการตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของโลกด้วยความยินดีทั้ง 3 ประการนี้ อย่างจริงใจจะสร้างความยินดีให้กับสังคม และจะทำให้สังคมเกิดความยินดีและต้องการให้ฮอนด้าดำเนินธุรกิจต่อไป

หลักการของฮอนด้า

หลักการของฮอนด้า กำหนดเป้าหมายสูงสุดของการดำเนินกิจกรรมทั่วโลกไว้ ซึ่งคือ เหตุผลที่ฮอนด้าประกอบธุรกิจ ดังนั้น หลักการของบริษัทฮอนด้า จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ขาดไม่ได้ สำหรับพนักงานของฮอนด้าจึงเป็นที่ขาดไม่ได้สำหรับพนักงานของฮอนด้า เพื่อให้เกิดความเข้าใจ เหตุผลของการดำรงอยู่ต่อไปฮอนด้า

ในปี พ.ศ. 2499 ได้มีการระบุหลักการของบริษัท ฮอนด้ามอเตอร์ จำกัด ซึ่งมีถ้อยแถลงเป็น ภาษาญี่ปุ่น ดังมีรายละเอียดคือ “ด้วยการรักษามุมมองที่เป็นสากล บริษัทได้ทุ่มเท เพื่อการผลิต ผลิตภัณฑ์ที่ดีเลิศสำหรับการใช้งาน แต่ยังคงมีราคาที่ไม่แพง เพื่อตอบสนองความต้องการของ ลูกค้า”

ในปี พ.ศ. 2505 เมื่อฮอนด้าได้ขยายกิจการออกไปสู่ทั่วโลก หลักการของบริษัทได้รับการ แปลเป็นภาษาอังกฤษ จากต้นฉบับภาษาญี่ปุ่นในช่วงเวลานั้น "การสร้างคามพึงพอใจให้กับ ลูกค้า" ได้ถูกเน้นให้มีความชัดเจนมากขึ้นว่าเป็นหัวใจของการดำเนินกิจกรรมของบริษัทฮอนด้า โดยหลักการได้เขียนไว้ดังต่อไปนี้

"ด้วยการรักษามุมมองที่เป็นสากล เราได้อุทิศตนเพื่อเสนอผลิตภัณฑ์ที่มีประสิทธิภาพสูง แต่ยังคงมีราคาที่เหมาะสม เพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าทั่วโลก"

ในปี พ.ศ. 2535 บริษัทของฮอนด้าได้กระจายไปสู่บริษัทต่าง ๆ ในกลุ่มฮอนด้า หลักการฉบับภาษาอังกฤษจึงถูกกำหนดให้เป็นหลักการของบริษัทฮอนด้าทั่วโลก อย่างไรก็ตาม เพื่อที่จะให้อธิบายแนวคิดพื้นฐานที่อยู่เบื้องหลังการแปลเป็นภาษาอังกฤษให้ชัดเจนยิ่งขึ้นหลักการเดิมที่เป็นภาษาญี่ปุ่นได้ถูกปรับปรุงโดยยึดตามภาษาอังกฤษเป็นหลัก"ด้วยการรักษามุมมองที่เป็นสากล เราได้อุทิศตน เพื่อสนองผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพที่ดีเลิศ แต่ยังคงมีราคาที่เหมาะสม เพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าทั่วโลก" ขณะที่เรากำลังก้าวสู่ศตวรรษที่ 21 นั้น เราได้รับรู้ถึงมุมมองที่แตกต่างกันจากทั่วทุกมุมโลก ทั้งในด้านทรัพยากรและความสามารถในการรักษาสິงมีชีวิต สำหรับพนักงานของฮอนด้าแล้วมันหมดเวลาที่จะคิดถึงเพียงความก้าวหน้าทางธุรกิจของเราเองเท่านั้นฮอนด้าจะต้องตัดสินใจว่าเราจะอยู่อย่างไรภายใต้ข้อจำกัดนี้ของโลก

เพื่อรักษาสัมพันธภาพที่ดีระหว่างฮอนด้า กับสิ่งแวดล้อมในโอกาสการฉลองครบรอบ 50 ปี เราจึงถือโอกาสแก้ไขหลักการของบริษัทฮอนด้าใหม่ ดังต่อไปนี้

- ด้วยการรักษามุมมองที่เป็นสากล เราได้อุทิศตน
- เพื่อตอบสนองผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูงสุด แต่ยังคงมีราคาที่เหมาะสม
- เพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าทั่วโลก

ความหมายของหลักการของฮอนด้า

หากพิจารณาองค์ประกอบของหลักการของฮอนด้าดังต่อไปนี้จะทำให้เข้าใจความหมายได้ง่ายขึ้น

การรักษามุมมองที่เป็นสากล

ตั้งแต่เริ่มก่อตั้งบริษัท ฮอนด้าได้กำหนดแนวทางในการดำเนินธุรกิจของบริษัท คือ "การรักษามุมมองที่เป็นสากล" ในปัจจุบันฮอนด้าได้ดำเนินธุรกิจในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก โดยแบ่งออกเป็น 6 ภูมิภาค คือ ญี่ปุ่น อเมริกาเหนือและอเมริกากลาง อเมริกาใต้ ยุโรปตะวันออกกลางและแอฟริกา เอเชีย-โอเชียเนีย และจีน

การเติบโตนี้เป็นผลมาจากความพยายามของพนักงานฮอนด้าทุกๆ คนที่ได้ปรับปรุงคุณภาพงานของตนเองรวมทั้งความมีประสิทธิภาพ ความสร้างสรรค์ และการทำงานเป็นทีม โดยมีมาตรฐานการทำงานที่สูงที่สุดในโลก และปรับเปลี่ยนให้ตรงกับความต้องการที่แตกต่างกันของชุมชนท้องถิ่นแต่ละแห่งและจัดหาผลิตภัณฑ์และบริการที่เกินความคาดหวังของลูกค้าซึ่งเราทุกคนจะต้องรักษาเจตนารมณ์นี้ เอาไว้

ในขณะเดียวกัน สิ่งสำคัญที่เราทุกคนที่จะต้องตระหนักก็คือ ในการขยายธุรกิจนั้น ฮอนด้าเองก็ได้ก่อให้เกิดผลในทางลบต่อสังคมเช่นกัน โลกของเรากำลังเผชิญกับความกังวลทั่วโลกที่น่าวิตกเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม การหมดสิ้นไปของแหล่งพลังงานที่ไม่สามารถหาทดแทนได้ และการขาดแคลนอาหาร ฮอนด้าต้องการที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาเหล่านี้ ซึ่งเป็นปัญหาระดับโลก โดยการพัฒนาและวิวัฒนาการอย่างต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจของเรา

ในขณะที่ฮอนด้ายังคงรักษาไว้ซึ่ง "การรักษามุมมองที่เป็นสากล" ซึ่งเราได้ทำมาตั้งแต่เริ่มก่อตั้งบริษัท เราต้องมุ่งความสนใจไปยังการก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนของสังคมด้วย "มุมมองของโลก" เพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าทั่วโลก

หลักประกันที่ทำให้เราดำรงอยู่ได้ก็คือ ลูกค้าที่ซื้อผลิตภัณฑ์ของเรา ดังนั้น เราทุกคนในทุกตำแหน่งจะต้องทำให้ดีที่สุดที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจ และแม้กระทั่งเกินความคาดหวังของลูกค้าทั่วโลก

"ความพึงพอใจของลูกค้า" ไม่ใช่แค่เพียงการทำตามความต้องการเฉพาะอย่างของลูกค้าของเราเท่านั้นแต่เราจะต้องทำให้เป็นไปตามความต้องการของลูกค้าของเราและคาดเดาถึงความเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรมรวมถึงการใช้ชีวิตที่เปลี่ยนแปลงไปของลูกค้าของเราอีกด้วย เราจะต้องมีเครื่องรับที่ไวมากเพื่อรับรู้ถึงความต้องการของลูกค้าตั้งแต่ยังไม่มีรูปแบบที่ชัดเจน เพื่อเสนอผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูงสุด แต่ยังคงมีราคาที่เหมาะสม

ฮอนด้ามุ่งมั่นที่จะมอบผลิตภัณฑ์ที่คุ้มค่าที่สุด โดยเริ่มที่จากมุ่งมั่นในการพัฒนาและผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูงสุด ผลิตภัณฑ์ของฮอนด้าถูกสร้างขึ้นจากการออกแบบที่ดีที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้โดยรวมเอาความคาดหวังของลูกค้าที่เกี่ยวกับความปลอดภัย สภาพแวดล้อม และความมีประสิทธิภาพสูง โดยการขายและการให้บริการจะมุ่งเน้นไปที่การสร้าง ความยินดีและความพึงพอใจให้กับลูกค้า

เรายังจะต้องเสนอผลิตภัณฑ์ของเราในราคาที่เหมาะสมอีกด้วยไม่ว่าผลิตภัณฑ์ของเราจะดีอย่างไร ถ้าหากลูกค้าไม่เชื่อมั่นว่ามีคุณค่าแล้วเขาก็จะไม่ซื้อไปใช้ เพื่อให้ผลิตภัณฑ์ของเรามีราคาที่เหมาะสมเราจะต้องใช้วัตถุดิบอย่างมีประสิทธิภาพรวมถึงการออกแบบการผลิตการตลาดการจัดจำหน่ายและการให้บริการที่มีประสิทธิผลสูงและด้านอื่น ๆ ทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของเรา

เป้าหมาย 2 ประการ คือ ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูงสุด และราคาที่เหมาะสม มักจะมีความขัดแย้งกันอยู่อย่างไรก็ตามเราต้องทำให้สำเร็จตามเป้าหมายทั้ง 2 ประการ ความก้าวหน้าที่แท้จริงจะมาจากการค้นหาวិธีการใหม่ ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายทั้ง 2 ประการให้ได้พร้อมกัน

เราได้อุทิศตน

สิ่งที่จะทำให้ฮอนด้าประสบความสำเร็จได้ ก็คือ พนักงานจะต้องรวมกันเพื่อวัตถุประสงค์ร่วมกัน การใช้คำว่า "เรา" แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของพนักงานแต่ละคนที่มีส่วนร่วมกันเป็นส่วนหนึ่งของบริษัทที่ฮอนด้าพนักงานแต่ละคนมีส่วนช่วยกันดำเนินธุรกิจของบริษัท

คำว่า "เรา" แสดงให้เห็นถึงแนวคิดของคนแต่ละคนที่ทำงานร่วมกันเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายร่วมกัน พร้อมไปกับที่มีความพยายามทำความเข้าใจงานที่อยู่ในความรับผิดชอบไปด้วยซึ่งจะทำให้เห็นถึงความไว้วางใจระหว่างพนักงานด้วยกันเอง

การใช้คำว่า "อุทิศตน" แสดงให้เห็นถึง ความยินดีที่ได้ทำสิ่งที่มีคุณค่าแก่การอุทิศตน

นโยบายการจัดการของฮอนด้า

ฮอนด้าได้กำหนดนโยบายการจัดการไว้ 5 ประการ เพื่อใช้เป็นแนวทางสำหรับพนักงานที่จะนำไปปฏิบัติตามความรับผิดชอบประจำวันนโยบายการจัดการเหล่านี้จะช่วยให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการนำเอาปรัชญาและหลักการของบริษัทไปใช้ในทางปฏิบัติ

ผู้ที่ดำรงตำแหน่งระดับบริหารนั้นมีความรับผิดชอบไม่ใช่แค่เพียงปฏิบัติตามนโยบายเหล่านี้เท่านั้นแต่จะต้องสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่จะเอื้ออำนวยให้ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถนำนโยบายไปปฏิบัติตามได้อีกด้วย

พนักงานทุกคนจะได้รับการสนับสนุนให้นำนโยบายนี้ไปปฏิบัติการให้อิสระแก่พนักงาน ในการค้นหาวิถีทางที่ดีกว่า หรือ "วิญญานแห่งความท้าทาย" และความจริงใจต่อกัน ถือเป็น วัฒนธรรมของบริษัทฮอนด้า

นโยบายการจัดการดั้งเดิมของบริษัท ได้แก่

ก้าวไปด้วยความทะเยอทะยาน และความกระฉับกระเฉงเสมอ เคารพหลักทฤษฎีที่มีเหตุผล พัฒนาความคิดใหม่ ๆ และใช้เวลาอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด สนุกกับงานของตนเอง และสร้างบรรยากาศในการทำงานให้สดใสร่าเริงเสมอ พยายามปรับปรุงขั้นตอนการทำงานให้สอดคล้องกันอยู่ เสมอ ใส่ใจต่อคุณค่าของการวิจัยและทุ่มเทในการทำงานให้สำเร็จ

สืบเนื่องจากการปรับปรุงปรัชญาและหลักการของฮอนด้า นโยบายการจัดการจึงจำเป็นที่ จะต้องแก้ไขตามไปด้วยเพื่อให้เกิดความชัดเจน จนในที่สุด นโยบายปัจจุบันจึงเปลี่ยนจาก "สนุกกับ งานของตนเอง และสร้างบรรยากาศในการทำงานให้สดใสร่าเริงเสมอ" มาเป็น "สนุกกับงานของตน และสนับสนุนการแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่" ดังนั้น นโยบายการจัดการใหม่ คือ ก้าวไปด้วยความ ทะเยอทะยาน และความกระฉับกระเฉงเสมอ เคารพหลักทฤษฎี มีเหตุผล พัฒนาความคิดใหม่ ๆ และใช้เวลาอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด สนุกกับงานของตนเอง และสนับสนุนการการแสดงความ คิดเห็นอย่างเต็มที่ พยายามปรับปรุงขั้นตอนการทำงานให้สอดคล้องกันอยู่เสมอ ใส่ใจต่อคุณค่าของ การวิจัยและทุ่มเทในการทำงานให้สำเร็จ

ก้าวไปด้วยความทะเยอทะยานและความกระฉับกระเฉง เสมอ

ฮอนด้าได้รับการยอมรับว่าเป็นบริษัทที่เสนอผลิตภัณฑ์ที่เป็นไปตามความฝันของ สาธารณชนที่ซื้อผลิตภัณฑ์ เรายังต้องการจะคงความเป็นบริษัทที่มีความฝันและมีความ กระฉับกระเฉง

ความฝัน หรือ ความทะเยอทะยาน คือ แรงกระตุ้นที่ทำให้เราเกิดแรงจูงใจขึ้น มันสามารถที่ จะจูงใจเราได้ตลอดชีวิตมันทำให้เราค้นหาความท้าทายและไม่กลัวที่จะล้มเหลว การที่จะทำให้ ความฝันเป็นความจริงได้จะต้องเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ให้ได้ การทำให้ความฝันเป็นจริงเป็นสิ่งท้า ทายตัวเราเอง และรวมถึงผู้อื่นที่อยู่รอบ ๆ ตัวเรา เมื่อเราสามารถทำให้ความฝันเป็นความจริงได้ เรา ก็จะรับรู้ถึงความรู้สึกของความสำเร็จอย่างแท้จริงได้

ความกระฉับกระเฉงนี้ไม่ได้มีความสัมพันธ์โดยตรงกับอายุแต่ความกระฉับกระเฉง คือ ทัศนคติที่สามารถอธิบายได้ดีที่สุดว่าเป็นความมุ่งมั่นที่มีต่ออุดมคติอย่างจริงจัง มันเป็นการเรียนรู้ที่บริสุทธิ์และเปิดกว้าง มันจะไม่ได้ถูกทำให้ลดลง และไม่ยึดติดอยู่กับนิสัยหรือระเบียบแบบแผนเดิมๆ แต่มันจะเป็นการค้นคว้าเพื่อที่จะเป็นหนึ่งเพื่อที่จะให้ได้สิ่งที่ดีที่สุด มันเป็นการท้าทายต่อสิ่งที่เผชิญหน้าชัดเจนและพร้อมรับความเสี่ยง ซึ่งถือเป็นทัศนคติที่ท้าทาย

สอนคำต้องการรักษาระดับเป็นบริษัทที่อยู่ในระดับแนวหน้าดังนั้นเราจะต้องลงมือปฏิบัติก่อนหน้าที่บริษัทคู่แข่งของเราจะลงมือและทำในสิ่งที่ท้าทายซึ่งบางครั้งอาจจะเสี่ยง พนักงานแต่ละคนต้องทำงานด้วยความทะเยอทะยานและความกระฉับกระเฉง หรือทัศนคติแห่งความท้าทาย

เคารพหลักทฤษฎีที่มีเหตุผล พัฒนาความคิดใหม่ ๆ และ ใช้เวลาอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

สำหรับสอนคำ การที่เราก้าวมาเป็นสอนคำได้เช่นนี้ เพราะเราพยายามที่จะดำรงความเป็นผู้นำ จากสิ่งนี้เองเราจึงต้องสร้างสรรค์ความคิดใหม่ ๆ โดยคำนึงถึงทฤษฎีเป็นพื้นฐาน และพิจารณาถึงความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดในการที่จะดำเนินกิจกรรมของเรา

ทฤษฎีที่มีเหตุผลควรที่จะต้องเป็นพื้นฐานสำหรับทุกสิ่งที่เราทำแต่บางครั้งเราอาจจะลืมว่าการกระทำบางอย่างจะต้องอาศัยทฤษฎีเป็นหลักเสมอ เราไม่ควรจะสับสนระหว่างการยอมรับวิธีทำงานกับทฤษฎี จงมองย้อนหลังไปถึงความเข้าใจในทฤษฎีที่ใช้เป็นพื้นฐาน และอย่าเกรงที่จะท้าทายหรือเปลี่ยนแปลงความเคยชินด้วยความคิดใหม่ ๆ โดยความคิดใหม่นี้มีพื้นฐานมาจากหลักทฤษฎีที่มีเหตุผล นอกจากนั้นเราจะต้องมีความยืดหยุ่นที่จะยอมรับความคิดใหม่ ๆ

เวลาเป็นทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด การใช้เวลาอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุดเป็นแนวความคิดที่ดีสำหรับการกระทำกิจกรรมต่างๆ ของเราให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล แนวปฏิบัติของเราจะอยู่บนพื้นฐานขององค์ประกอบ 3 อย่าง คือ ความง่าย ความมุ่งมั่น และความรวดเร็ว

1. ความง่าย : จับประเด็นสำคัญของสิ่งที่เราต้องทำ มุ่งไปยังประเด็นวิกฤต
2. ความมุ่งมั่น : มุ่งเน้นที่ทรัพยากรและความคิดของเราเองไปยังจุดที่มีความต้องการมากที่สุด
3. ความรวดเร็ว : การนำไปสู่การปฏิบัติอย่างรวดเร็ว (การลงมือปฏิบัติในทันที)

ยังมีองค์ประกอบอื่นอีกที่เกี่ยวกับแนวความคิดของการใช้เวลาอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด นั่น คือ การทำงานให้เสร็จตามกำหนด ทุกอย่างจะมีเวลาของมันเอง เช่น การแข่งขันรถ หากเครื่องยนต์และผู้ขับขี่ช้ากว่าการเริ่มต้นแม้แต่เพียงนาทีเดียว ก็จะมีผลกระทบถึงความพ่ายแพ้ของทีมได้ และความพยายามของทุก ๆ คนก็จะสูญไปเปล่า ๆ

ในทุกส่วนของกิจกรรมทางธุรกิจของเรามีกำหนดเวลาอยู่เราจะต้องพร้อมและปฏิบัติตามพันธะ และกำหนดเวลาของเราเพื่อให้การใช้เวลาของเราและผู้อื่นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เราต้องเตรียมพร้อมและทันกำหนดเวลามากที่สุด

สนุกกับงานของตนเองและสนับสนุนการแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่

งานของแต่ละคนเป็นสิ่งที่มีความหมาย เป็นสิ่งที่ควรยกย่องและควรจะต้องให้ความรู้สึกยินดีและภาคภูมิใจ เราควรจะต้องมีสภาพแวดล้อมของบริษัทที่พนักงานแต่ละคนสามารถรู้สึกภูมิใจในงานของตนเองและรู้สึกถึงความสำเร็จของงานได้ พนักงานแต่ละคนจะมีความรู้สึกยินดีและภาคภูมิใจในงานของตนเองเมื่อพวกเขามีพลังแห่งความที่ท้าทายและใช้ความคิดสร้างสรรค์ตลอดจนสติปัญญาที่จะทำให้งานของพวกเขาให้ผลงานออกมาสมบูรณ์ที่สุดที่ซ่อนด้า พนักงานในแต่ละจุดจะเป็นผู้ที่มีความรู้เกี่ยวกับงานประจำที่จะต้องปฏิบัติมากที่สุด และมีความเข้าใจในความเป็นจริงของสถานที่ทำงานเป็นอย่างดี พนักงานเหล่านี้จะอยู่ในสถานที่ที่ดีที่รู้ว่าสภาพแวดล้อมการทำงานใดบ้างที่จะต้องได้รับการปรับปรุงแก้ไข และพวกเขาก็จะเป็นผู้ดำเนินการจัดการด้วยตนเอง พนักงานที่เป็นผู้บังคับบัญชาจะสนับสนุนความพยายามนี้โดยกระตุ้นให้มีการทำ NH Circle การเสนอแนะ และการริเริ่ม ผลต่อเนื่องจากการกระทำดังกล่าวส่งผลให้มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีขึ้น พนักงานมีความพึงพอใจ และบริษัทมีความสามารถในการแข่งขันสูงขึ้น

แนวปฏิบัติพื้นฐานในการทำงานกับฮอนด้า คือการทำงานเป็นทีม พนักงานแต่ละคนจะเป็นสมาชิกของทีมและจะต้องมีความเข้าใจถึงเป้าหมายของทีมรวมทั้งบทบาทของตนเองด้วยงานจะดำเนินไปด้วยสมาชิกของทีม สมาชิกทุกคนของทีมมีโอกาสและมีภาระหน้าที่ที่จะต้องเข้ามามีส่วนร่วม

บางครั้งเมื่อมีการทำงานเป็นทีม ปัญหาอาจจะเกิดขึ้นได้ในกรณีที่งานนั้นไม่มีพนักงานคนใดคนหนึ่งมีหน้าที่ที่จะต้องรับผิดชอบโดยตรง ซึ่งเราเรียกกันว่า "พื้นที่สีเทา" หากสมาชิกของทีมคิดว่ากรณีเช่นนี้ไม่ใช่ความรับผิดชอบของตนเองแล้ว งานนั้นก็จะไม่ได้รับการแก้ไขและปัญหา ก็จะเกิดขึ้น เมื่อเวลาผ่านไป ปัญหา ก็จะยิ่งเพิ่มมากขึ้นจนกลายเป็นปัญหาที่ไม่ใช่มีผลเฉพาะภายใน

บริษัทเท่านั้นแต่จะเป็นปัญหาที่มีผลต่อภายนอกบริษัทอีกด้วย ซึ่งได้แก่ลูกค้าของเราและบุคคลอื่น ๆ ที่เราทำธุรกิจด้วย เมื่อเราเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับ "พื้นที่สีเทา" (gray area) มันจึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับสมาชิกของทีมที่จะต้องเข้าไปร่วมกันคิดและทำงานเพื่อแก้ไขสถานการณ์นั้นให้ได้ถ้าทุก ๆ คนที่ฮอนด้าสำนึกถึงแนวความคิดของการทำงานเป็นทีมไว้ใจสำหรับการทำงานประจำแล้ว ก็จะทำงานของพนักงานของแต่ละคนมีความสุขเพิ่มขึ้น

การที่ทีมจะทำงานให้มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกัน การสื่อสารที่ดีระหว่างสมาชิกภายในทีมด้วยกันเองเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งการปรึกษาหารือ การให้ข้อมูลย้อนกลับ และการแบ่งปันข้อมูลจะต้องได้รับการส่งเสริมให้ทั่วทั้งบริษัท การสื่อสารสองทางระหว่างทุก ๆ ระดับเป็นสิ่งจำเป็น

ในการดำเนินธุรกิจของเราฝ่ายบริหารมีหน้าที่ที่จะต้องสร้างบรรยากาศให้พนักงานมีความสุขกับงาน ซึ่ง จะกระทำโดย

- การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ปลอดภัย และเป็นระเบียบเรียบร้อย
- งานจะต้องได้รับการจัดการอย่างดีและจัดสรรอย่างยุติธรรม
- ให้ความมั่นใจว่าทุกคนมีโอกาสนในการเข้ามามีส่วนร่วม
- ความเต็มใจที่จะติดต่อสื่อสารและรับฟังผู้อื่น
- การเคารพความคิดของผู้อื่น (การเปิดใจกว้าง)
- ทักษะคิดของการอยู่ร่วมกันในการทำงานเป็นทีม
- ความสำนึกในวัตถุประสงค์ร่วมกัน
- ความภาคภูมิใจร่วมกันในความสำเร็จ

พยายามปรับปรุงขั้นตอนการทำงานให้สอดคล้องกันอยู่เสมอ

เราเน้นการไหลของงานที่เป็นไปอย่างสอดคล้องกัน เพื่อส่งเสริมการดำเนินงานมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล แผนผังของการไหลเวียนของงานควรที่จะต้องเป็นไปอย่างธรรมชาติมีความถูกต้องและเข้าใจได้ง่าย ขั้นตอนที่มากเกินไปหรือไม่ถูกต้องควรจะต้องได้รับการปรับปรุงหรือจัดให้หมดไป

งานของพนักงานแต่ละคนเป็นส่วนหนึ่งของงานในทีมของตนเอง และพนักงานทุกคนควรที่จะต้องคำนึงว่างานนั้นเป็นส่วนตนเอง และพนักงานทุกคนควรที่จะต้องคำนึงว่างานนั้นเป็นส่วนหนึ่งของทีม (แผนกหรือฝ่าย) ที่ใหญ่กว่าด้วย

โดยหลักแล้ว การไหลของงานเปรียบได้กับการไหลของน้ำโดยแม่น้ำก็จะมี "ปลายสุดของแม่น้ำ" ซึ่งก็คือ แผนกหรือฝ่ายหรือบุคคลอื่นที่ได้รับผลจากการทำงานของ "ต้นแม่น้ำ" ซึ่งก็คือแผนกหรือบุคคลที่ทำงานนั้น ในการที่จะทำให้การไหลของงานเป็นไปอย่างสอดคล้องกันนั้น สิ่งสำคัญก็คือจะต้องคำนึงว่าแผนกหรือบุคคลที่อยู่ปลายแม่น้ำนั้นเป็นลูกค้า การทำให้ตรงกับความต้องการหรือความคิดเห็นของลูกค้า และความพยายามปรับปรุงงานของตนเอง โดยรวมขั้นตอนการทำงานเข้าด้วยกัน จะทำให้เกิดความไว้วางใจต่อกันซึ่งพัฒนาไปสู่การไหลของงานที่สอดคล้องกันเมื่อการไหลของงานเป็นไปอย่างสอดคล้องกันแล้ว ทุกอย่างจะดำเนินไปในจังหวะเดียวกันอย่างพร้อมเพรียง

ใส่ใจต่อคุณค่าของการวิจัย และทุ่มเทในการทำงานให้สำเร็จ

เราควรที่ต้องหาทางปรับปรุงงานอยู่ตลอดเวลาและไม่พอใจกับสิ่งที่เป็นอยู่เสมอในขณะนี้ เรารู้ว่าเราทำอะไรหรือเป็นอะไรอยู่เราต้องมองไปข้างหน้าและท้าทายตัวเองว่าเราสามารถทำอะไรได้มากกว่านี้ และค้นหาวิถีทางที่สามารถจะเป็นไปได้ สิ่งสำคัญในการตั้งเป้าหมายก็คือการไม่กลัวความล้มเหลว และการตั้งใจทำงานอย่างจริงจัง สิ่งเหล่านี้จะกลายเป็นพลังและความมุ่งมั่นของบริษัทเรา

การวิจัยและความอุตสาหะของเรามีค่าเสมอ บางครั้งการวิจัยอาจจะยังไม่ก่อให้เกิดความก้าวหน้าขึ้นอย่างชัดเจน และเราเองก็สงสัยว่าความพยายามนั้นอาจจะไร้ค่า ในทุกกรณีที่เรารู้ได้ใช้ความพยายามอย่างยิ่งยวด เราก็สามารถได้รับความพอใจนั้นได้ และความรู้และประสบการณ์ที่เราได้รับก็จะนำเราไปสู่การเตรียมพร้อมต่อไปสำหรับอนาคต

แนวความคิดที่สำคัญในการวิจัยและการแก้ปัญหา ก็คือ "หลักความจริง 3 ประการ" (Three Reality Principle) หลักการนี้สอนเราดังต่อไปนี้

ไปยังสถานที่จริง -เช่น การไปดูหน้างาน ,ส่วนผลิตในโรงงาน หรือการไปยังร้านค้าต่าง ๆ

รู้ถึงสถานการณ์จริง - การหาข้อมูลจากการสัมผัสของจริง หรือ ไปติดต่อกับสิ่งที่เกี่ยวข้องจริง ๆ ทั้งในส่วนที่เป็นทางด้านเทคนิคและคน

อยู่กับความเป็นจริง - การใช้ข้อมูลจากการไปยังสถานที่จริงและรู้ถึงสถานการณ์จริง โดยจะต้องประเมินและตัดสินใจด้วยความเป็นจริง รวมทั้งยอมรับความจริงนั้น ๆ ด้วย ประสบการณ์โดยตรงนี้เองที่จะทำให้เราได้เรียนรู้ถึงวิธีการแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้

ฮอนด้าเป็นบริษัทที่ค้นหางานที่ท้าทายและมีความเสี่ยงเสมอจากสิ่งท้าทายต่าง ๆ เหล่านี้เองที่ทำให้เราประสบความสำเร็จ ถึงแม้ว่าเราจะมีประสบการณ์เกี่ยวกับความล้มเหลวมาบ้างก็ตาม แต่เราก็ได้เรียนรู้จากประสบการณ์เหล่านี้ และเราก็ได้สร้างความสำเร็จของเราขึ้นจากการวิจัย และความอดสาหะอย่างต่อเนื่องมาตลอด

คำกล่าวของผู้ก่อตั้งบริษัท

ความเชื่อพื้นฐานของเรา

ผมมักจะบอกทุกคนในบริษัทผมว่า "ให้ทำงานเพื่อความสุขของตัวเอง ทำเพื่อตัวเอง" ไม่ต้องทำเพื่อบริษัท ในชีวิตของคนเราบริษัทมีความสำคัญรองลงไปจากตัวบุคคลนั้น เมื่อพนักงานทุกคนทำงานเพื่อความสุขของตนเองแล้ว บริษัทก็จะรุ่งเรือง

เหตุผลที่ผมไม่แยกความแตกต่างระหว่างพนักงานที่มีการศึกษาสูงกับพนักงานในระดับปฏิบัติการ เพราะว่าผมไม่ต้องการที่จะแบ่งแยกคนโดยดูจากการศึกษา

ทำไมเราต้องให้ความสำคัญกับการแบ่งแยกนั้น ทั้งๆ ที่จริงแล้วทุกคนเกิดมาเท่าเทียมกัน หากเรามองที่การเริ่มต้นและสถานะในปัจจุบันของบริษัทก็จะเข้าใจความเชื่อของผมมากขึ้น

ความยินดีแรกหรือ ความยินดีที่รู้สึกโดยคนที่ซื้อผลิตภัณฑ์ เป็นเกณฑ์วัดคุณค่าที่ยุติธรรมที่สุดของผลิตภัณฑ์นั้น ไม่ใช่ผู้ผลิตหรือผู้แทนจำหน่ายที่จะตัดสินคุณค่าของผลิตภัณฑ์ แต่เป็นลูกค้าที่ซื้อและใช้ผลิตภัณฑ์นั้นในชีวิตประจำวัน

ความยินดีที่สองคือ ความยินดีของผู้ซึ่งขายผลิตภัณฑ์บริษัทเราเป็นผู้ผลิตและผลิตภัณฑ์ที่เราผลิตจะถึงมือลูกค้าได้ก็มาจากความร่วมมือของผู้จัดจำหน่ายและผู้จำหน่าย เป็นที่รู้กันว่าถ้าผลิตภัณฑ์มีคุณภาพสมรรถนะดีเยี่ยม และราคาไม่แพง ผลิตภัณฑ์นั้นจะนำความยินดีมาสู่ผู้ขายผลิตภัณฑ์

ความดีที่สามคือ ความยินดีที่ได้สร้างสรรค์ เป็นความยินดีที่มีต่อทีมวิศวกร เหมือนกับผู้สร้างทุกสิ่งในจักรวาล จากความปรารถนาที่ไม่มีที่สิ้นสุด เมื่อวิศวกรนำความคิดอันเป็นเอกลักษณ์มาสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์เพื่อวัฒนธรรมและสังคม สิ่งนี้จะนำมาซึ่งความรู้สึกลึกซึ้งที่ไม่มีอะไรสามารถมาแทนที่ได้

หลักการของฮอนด้า

เนื่องจาก พัฒนาการทางเทคโนโลยีนั้นไม่มีขอบเขตสิ้นสุด ดังนั้นเราจึงต้องจับตามองความเปลี่ยนแปลงของโลกไว้เสมอ

"ตัวผลิตภัณฑ์เองเป็นโฆษณาที่ยิ่งใหญ่ที่สุด นอกจากนี้ ผลิตภัณฑ์ของเรายังเป็นตัวแทนของเทคโนโลยีของฮอนด้าและความไว้วางใจ"

"เราทุกคน รวมถึง ผู้จัดจำหน่ายและตัวแทนจำหน่าย พยายามที่จะผลิตผลิตภัณฑ์และอะไหล่รถยนต์ให้มีคุณภาพ 120%"

"ในช่วงวินาทีของการแข่งขัน ช่วงล่อแค่คิดเดียวก็ตัดสินใจแพ้ชนะได้ถ้าคุณเข้าใจตรงจุดนั้น คุณจะไม่ละเลยการปรับปรุงเล็ก ๆ น้อย ๆ แม้แต่นิดเดียว ดังนั้นในหลาย ๆ ครั้งที่ประสิทธิภาพสูงสุดได้มาจากการออกแบบสิ่งที่ดูเหมือนเล็กน้อยเช่น การผลิต บริการการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง"

คุณภาพและสมรรถนะของผลิตภัณฑ์เราจะดี และดีมากที่สุดแต่ควรมีราคาที่เหมาะสมซึ่งสามารถขายและทำกำไรได้"

นโยบายการจัดการของฮอนด้า

ผมอายุมากขึ้นเท่าไร ดูเหมือนความฝันผมก็เติบโตมากขึ้น เมื่อความฝันสลาย ก็ไม่มี ความหมายที่จะมีชีวิตอยู่ต่อไป ดังนั้นผมจะพยายามให้ดีที่สุดจะไปถึงจุดหมายจนกว่าจะตาย คน ควรจะไล่ตามฝัน

เมื่อคุณรู้ประวัติของฮอนด้า คุณจะเห็นว่ามีความท้าทายหลายอย่างกลายมาเป็นฝันที่เป็นจริง "ความกระฉับกระเฉง" ที่เราพูดถึงไม่เหมือนกับคำว่า มีอายุน้อย แต่หมายถึงความรู้สึกที่มากกว่านั้น ความหมายที่สำคัญที่สุดของความกระฉับกระเฉงในที่นี้ก็คือ ความรู้สึกสดชื่นที่ได้รับรู้ความเป็นจริง สงสัยและก้าวเข้าสู่เป็นจริง

อย่างที่สอง ความกระฉับกระเฉงเป็นเรื่องของการปฏิบัติ หรือความสามารถที่จะปฏิบัติ เมื่อคุณตัดสินใจจะทำอะไรและทำอย่างไร ก็ให้แปลงการตัดสินใจนั้นเป็นการปฏิบัติ เราทราบดีว่าคนที่จะมีกำลังใจในการปฏิบัติงานเป็นคนที่มีความกระฉับกระเฉง

เงื่อนไขข้อสามของความกระฉับกระเฉงซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งก็คือ "ปัญญา" ที่สามารถเปลี่ยนความรู้สึกและการกระทำที่ผมได้พูดถึงให้มีคุณภาพได้

ในบริษัทของผม การเคารพทฤษฎีที่มีเหตุผลได้สร้างพื้นฐานทางการบริหารโรงงานขึ้น โดยเฉพาะการทำธุรกิจ เราให้คุณค่ากับทฤษฎีที่มีเหตุผล และพยายามจัดการกับปัญหาด้วยเหตุผล ตามสมควรตามประวัติแล้วทฤษฎีที่ถูกต้องไม่เคยผิด และไม่ด้อยไปกว่าความคิดในระดับสากลอื่นๆ สามารถนำมาปรับใช้ได้โดยทั่วไปและไม่จำกัดระยะเวลาหรือพื้นที่ที่จะนำไปใช้

มันไร้ประโยชน์ถ้าบุคคลนั้นไม่แสดงความคิดเห็นของตนเองออกมาคอยแต่จะวิจารณ์ว่า ความตั้งใจหรือความคิดเห็นของตัวนั้น จะถูกนำไปปฏิบัติหรือไม่ คำถามง่าย ๆ ก็คือจะใช้ชีวิตอย่างมีความสุขได้อย่างไรใน 24 ชั่วโมง สิ่งนี้ขึ้นอยู่กับตัวของแต่ละคนว่าจะสามารถหาความสุขจากการทำงานได้หรือไม่ เมื่อคุณทำงานบนความคิดของคุณเอง คุณจะสนุกกับงานคนเหล่านั้นสามารถมีความสุขได้แม้ตนเองจะต้องเคร่งเครียดกับงานหรือพบกับอุปสรรคในการทำงาน

เมื่อพูดถึงสิ่งประดิษฐ์ ความสามารถในการประดิษฐ์คิดค้นหรือความคิดใหม่ ๆ องค์ประกอบที่สำคัญที่สุดก็คือเวลา แม้คุณจะประดิษฐ์หรือ ค้นพบบางสิ่งที่สำคัญขึ้นมาอีกสักอย่างหนึ่งถ้าคุณเข้าไปแค่เพียงสี่วันนาทีเดียวมันก็จะจบลงเหมือนไม่ได้มีการประดิษฐ์หรือค้นพบอะไรขึ้นเลยก็ได้

ความคิดกับเวลาเป็นสิ่งที่ร้อยเข้าไว้ด้วยกันอย่างเหนียวแน่น คุณไม่สามารถทอผ้าได้ด้วยด้ายยืน (ด้ายทางยาว) หรือด้ายพุ่ง (ด้ายทางขวาง) เพียงอย่างเดียว "ความภูมิใจในงานของตัวเองเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดของบริษัทและตัวบุคคล" "ตราบนานเท่าใดที่คนยังทำงาน พวกเขาจะมีความภูมิใจในงานของเขาเองเช่น ความภูมิใจในวิธีการทำงาน ทักษะ ความคิด และสิ่งอื่นๆ"

เมื่อคุณหมกมุ่นอยู่กับสิ่งที่ชอบแล้ว นั่นหมายถึงคุณกำลังอยู่อย่างมีความสุข ดังนั้นแต่ละคนไม่ควรที่จะปิดบังสิ่งที่ตัวเองทำได้ดีหรือได้ไม่ดีอย่างชัดเจน ก้อนหินก็คือก้อนหินมันก็มีส่วนดีในตัวมันเอง และ เพชรก็คือเพชร และมันก็มีส่วนดีในตัวมันเองเหมือนกัน

ผู้จัดการควรจะรู้ว่าพนักงานของตนมีความสามารถในด้านไหนได้อย่างรวดเร็ว พยายามพัฒนาความสามารถของพวกเขาและให้เขาได้ทำงานที่เหมาะสมกับตัวของเขาด้วยวิธีนี้ ก้อนหินและเพชรหรือสิ่งอื่น ๆ ก็จะเป็นอัญมณีและสมบัติล้ำค่าโดยไม่มีข้อบกพร่อง

"คำว่าผลงานที่ดีที่สุด ควรเป็นการตัดสินใจในภาพรวมมากกว่าการแยกดูว่าส่วนอื่น"

เหมือนกับงานแสดงศิลปะที่แสดงความกลมกลืนออกมาอย่างสวยงาม ผลิตภัณฑ์ของเราควรจะมีความกลมกลืน ในการผลิตภัณฑ์ที่มีความกลมกลืนและสวยงามนี้ หน่วยงานทุกฝ่ายในโรงงานควรทำงานสอดคล้องกัน เหมือนกับวงดนตรี Orchestra ที่สร้างเพลงที่ไพเราะ ด้วยเครื่องกลึงและสายพาน แม้แต่กระบวนการตรวจสอบเครื่องยนต์หรือขั้นตอนการตรวจสอบการขนส่งก็ควรประสานให้สอดคล้องเป็นจังหวะเดียวกัน

"เราพยายามที่จะสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ แต่ในขณะเดียวกันเราต้องให้คุณค่ากับความพยายามในการพัฒนาตามขั้นตอนที่ละขั้นด้วยเช่นกัน"

ในปัจจุบัน คนหนุ่มสาวกำลังประสบกับความยากลำบากในการทำงาน ความพยายามที่สร้างความแตกต่าง และสิ่งใหม่ ๆ ขึ้น อาจทำให้พวกเขาไม่สามารถบรรลุผลดังที่คาดหวังไว้ในทันทีและอาจทำให้รู้สึกหงุดหงิดและสับสน

ดูเหมือนว่าคนหนุ่มสาวเหล่านี้ จะรู้สึกว่าจะต้องทำบางสิ่งเพื่อเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ปัจจุบัน และพวกเขากังวลว่า จะสามารถฝ่าฟันไปได้อย่างไร

ความกังวลและความสับสนเหล่านี้เองที่เป็นบ่อเกิดแห่งการสร้างสรรค์ และผมเชื่อว่าสถานการณ์เช่นนี้ ไม่สามารถพบได้ในบริษัทอื่น ๆ ความทุกข์ของคนเหล่านี้เป็นสิ่งที่มีความมาก

การเข้าใจและนำปรัชญาฮอนด้าไปปฏิบัติ

"แรงผลักดันเบื้องหลังการเจริญเติบโตของฮอนด้า คือ ความเป็นผู้นำของผู้ก่อตั้งบริษัทซึ่งได้แก่ มร.โซอิชิโร ฮอนด้า และ มร.ทาเคโอะ ฟุจิซาวา"

มรดกล้ำค่าที่ผู้ก่อตั้งได้มอบให้ไว้ก็คือ ปรัชญา ปรัชญา ฮอนด้านี้ยังคงใช้เป็นพื้นฐานในการปฏิบัติงานประจำวันของพวกเรา รวมทั้งเป็นบรรทัดฐานของทุก ๆ บริษัทและพนักงานในกลุ่มของฮอนด้า"

เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่พนักงานจะต้องมีความเข้าใจปรัชญาฮอนด้าอย่างถ่องแท้ ให้ความเคารพ แบ่งปัน และนำปรัชญาไปปฏิบัติอย่างจริงจัง

แหล่งที่มา : เว็บไซต์บริษัทเอพีฮอนด้า ในเครือฮอนด้ากรุป 2007

www.aphonda.co.th/honda2006/company_philosophy.asp

ประวัติการศึกษา และการทำงาน

ชื่อ –นามสกุล

นางสาวธีรพร สุทธิโส

วัน เดือน ปี ที่เกิด

วันที่ 1 เดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2515

สถานที่เกิด

จังหวัดชัยภูมิ

ประวัติการศึกษา

ศิลปศาสตรบัณฑิต (ภาษาอังกฤษ)

มหาวิทยาลัยรามคำแหง

ตำแหน่งปัจจุบัน

เจ้าหน้าที่อาวุโส ฝ่ายวางแผนผลิตภัณฑ์

สถานที่ทำงานปัจจุบัน

บริษัทฮอนด้า อาร์แอลดีเซ้าท์อีสท์เอเชีย

จำกัด