

ความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคล
ในการรับรู้ของสมาชิกองค์การ : ศึกษากรณีองค์การภาครัฐ
องค์การภาคเอกชน และองค์การภาคประชาสังคมในประเทศไทย



นาง ชนิตา จิตตรุทธะ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐศาสตรดุษฎีบัณฑิต

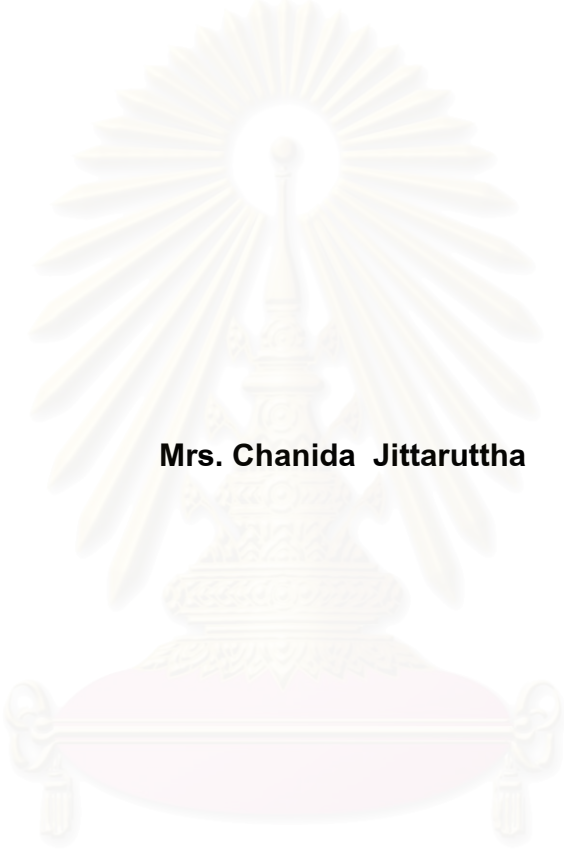
สาขาวิชารัฐศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2549

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**CONGRUENCE BETWEEN ORGANIZATIONAL AND INDIVIDUAL PERCEIVED CULTURE:
THE EXPLORATORY CASE STUDIES OF PUBLIC SECTOR ORGANIZATIONS, PRIVATE
SECTOR ORGANIZATIONS AND CIVIL SOCIETY ORGANIZATIONS IN THAILAND**



Mrs. Chanida Jittaruttha

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Political Science**

Faculty of Political Science

Chulalongkorn University

Academic Year 2006

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์ ความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคล
ในการรับรู้ของสมาชิกองค์การ : ศึกษากรณีองค์การภาครัฐ
องค์การภาคเอกชน และองค์การภาคประชาสังคมในประเทศไทย
โดย นางชนิดา จิตตรุทธะ
สาขา รัฐศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษา ศาสตราจารย์ ดร.ศุภชัย ยาวะประภาส

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาตรีบัณฑิต

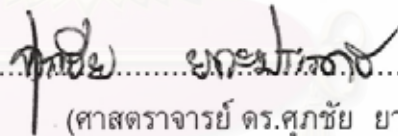


..... คณบดีคณะรัฐศาสตร์
(ศาสตราจารย์ ดร.จรัส สุวรรณมาลา)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์



..... ประธานกรรมการ
(ศาสตราจารย์ ดร.จรัส สุวรรณมาลา)



..... อาจารย์ที่ปรึกษา
(ศาสตราจารย์ ดร.ศุภชัย ยาวะประภาส)



..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.โกวิทย์ กังสนันท์)

สถาบันวิจัยประชากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.อัมพร ช้างรังลักษณ์)



..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัครเดช ไชยเพิ่ม)

นางชนิดา จิตตรุทธะ : ความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคล
ในการรับรู้ของสมาชิกองค์การ: ศึกษากรณีองค์การภาครัฐ องค์การภาคเอกชน และองค์การ
ภาคประชาสังคม ในประเทศไทย (CONGRUENCE BETWEEN ORGANIZATIONAL AND
INDIVIDUAL PERCEIVED CULTURE: THE EXPLORATORY CASE STUDIES OF PUBLIC
SECTOR ORGANIZATIONS, PRIVATE SECTOR ORGANIZATIONS AND CIVIL SOCIETY
ORGANIZATIONS IN THAILAND) อ. ที่ปรึกษา : ศ. ดร. ศุภชัย ยาวะประภาส, 255 หน้า.

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาว่าวัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคล
ที่อยู่ในการรับรู้ของสมาชิกองค์การ ในองค์การประเภทต่างๆ มีแบบแผนวัฒนธรรมสอดคล้องเป็น
แบบเดียวกันหรือไม่ อย่างไร โดยใช้ทฤษฎีแบบแผนวัฒนธรรมที่เหมาะสม ของ ชาร์ลส์ แอนดี เป็น
ฐานในการศึกษา และศึกษาว่าการจูงใจปัจเจกบุคคลในองค์การที่มีวัฒนธรรมองค์การแตกต่างกันต้อง
ใช้ปัจจัยการจูงใจที่แตกต่างกัน หรือไม่ อย่างไร โดยนำทฤษฎีสองปัจจัย ของ เฟรดเดอริก เฮอร์สเบิร์ก
มาเป็นฐานในการศึกษาด้วย การศึกษาทำโดยการตรวจสอบและวิเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและ
ศึกษาการรับรู้ของสมาชิกองค์การโดยการสำรวจความคิดเห็น ในองค์การ 3 ประเภท คือ องค์การ
ภาครัฐ องค์การภาคเอกชน และองค์การภาคประชาสังคมซึ่งมีวัฒนธรรมแตกต่างกัน 4 ประเภท คือ
วัฒนธรรมสโมสร วัฒนธรรมเน้นบทบาท วัฒนธรรมเน้นงาน และวัฒนธรรมเน้นตัวตน รวมจำนวน
กลุ่มตัวอย่างที่สำรวจทั้งหมด 12 กลุ่มตัวอย่าง

ข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษา สามารถยืนยันแนวคิดของแอนดี โดยมีข้อสรุปดังนี้

1) วัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลที่อยู่ในการรับรู้ของสมาชิกองค์การใน
องค์การประเภทต่างๆ มีแบบแผนวัฒนธรรมสอดคล้องเป็นแบบเดียวกัน และสามารถอธิบายถึงปัจจัย
แห่งความสำเร็จที่ก่อให้เกิดความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลตาม
แบบแผนวัฒนธรรมแต่ละประเภท

2) การจูงใจปัจเจกบุคคลในองค์การที่มีวัฒนธรรมองค์การแตกต่างกันต้องใช้ปัจจัยการจูงใจที่
แตกต่างกัน

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษา คือ ปัจเจกบุคคลต้องตระหนักและเข้าใจในอัตลักษณ์ของ
วัฒนธรรมขององค์การที่ตนทำงาน ขณะเดียวกัน องค์การก็ต้องตระหนักและเข้าใจในอัตลักษณ์ของ
วัฒนธรรมของปัจเจกบุคคล และพยายามปรับตัวให้เกิดความสอดคล้องทางวัฒนธรรมทั้งในเชิง
ปทัสถานและเชิงพฤติกรรม

สาขาวิชา.....รัฐศาสตร์.....

ปีการศึกษา.....2549.....

ลายมือชื่อนิสิต.....

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....

##4781902124 : MAJOR POLITICAL SCIENCE

KEY WORD : ORGANIZATIONAL CULTURE / INDIVIDUAL CULTURE

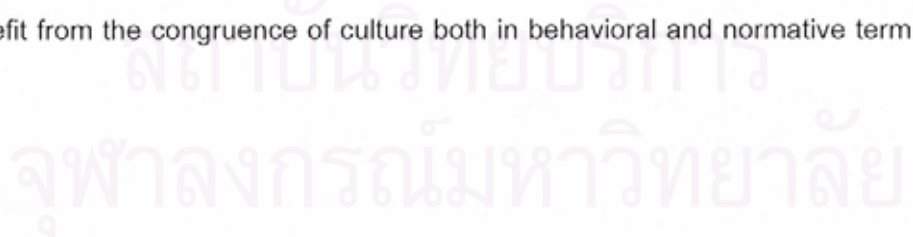
CHANIDA JITTARUTTHA : CONGRUENCE BETWEEN ORGANIZATIONAL AND INDIVIDUAL PERCEIVED CULTURE: THE EXPLORATORY CASE STUDIES OF PUBLIC SECTOR ORGANIATIONS, PRIVATE SECTOR ORGANIZATIONS AND CIVIL SOCIETY ORGANIZATIONS IN THAILAND, THESIS ADVISOR: PROF. SUPACHAI YAVAPRABHAS PH.D., 255 pp.

This study is aimed to explore whether organizational culture and individual perceived culture in different type of organizations is, according to Charles Handy's theory, 'The Theory of Cultural Propriety', congruent with each other or not. It's also attempted to investigate whether there are specific motivating factors appropriate to each type of culture, using Frederick Herzberg's Two Factor Theory. The study was conducted by reviewing theories and research work pertaining to organizational culture and work motivation so as to frame a thesis conceptual framework. The researcher then conducted a field survey in 12 sampling units which represented different types of culture, namely, the public sector organizations, private sector organizations and civil society organizations in Thailand.

Findings confirm Handy's theory and indicate the followings :

- 1) Organizational and individual perceived culture in different type of organizations is congruent with each other.
- 2) Motivation in each type of organization requires different set of motivating factors.

The study proposes that both organization and individual must aware and understand the identity of its own culture and move to strike the balance between the culture in order to benefit from the congruence of culture both in behavioral and normative term.



Field of study.....Political Science....
Academic year... 2006.....

Student's signature.....
 Advisor's signature.....
Chanida J.
Supachai Yavaprabhas

กิตติกรรมประกาศ

เมื่อโสเกรตีสกล่าวว่่า ‘สิ่งที่ข้าพเจ้ารู้ดีแต่เพียงอย่างเดียวคือการที่ข้าพเจ้าไม่รู้อะไรเลย’ โสเกรตีสกำลังกล่าวความจริงที่ล้าลึกของการเรียนรู้ เพราะความไม่รู้เป็นจุดเริ่มต้นของการสืบค้น เสาะหา หรือสำรวจดู และเมื่อได้เรียนรู้แล้ว สิ่งที่เราจะรู้จะค่อยๆ เสื่อมคลายความสำคัญในตัวเองลง ไม่เช่นนั้นจะกลายเป็นอุปสรรคปิดกั้นการเรียนรู้ต่อไป การเรียนรู้ที่แท้จริงจึงมิได้มีเป้าหมายที่จะเก็บรวบรวมความรู้ไว้ให้มากที่สุดแต่กลับละไว้ ดิออนิซุสเข้าใจความล้าลึกข้อนี้ดีและเห็นว่าการละความรู้เอาไว้เช่นนั้นเป็นความสวยงาม เพราะเวลานั้นที่จิตใจของเราจะเปิดกว้าง ปราศจากกำแพงและพร้อมที่จะออกสำรวจค้นหาต่อไป

ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณ ศาสตราจารย์ ดร.ศุภชัย ยาวะประภาษ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ผู้เป็นแรงบันดาลใจสำคัญในการเรียนรู้อย่างแท้จริง และได้สนับสนุนให้ผู้ศึกษามีโอกาสเรียนรู้และมีอิสระทางความคิดมากที่สุด และขอกราบขอบพระคุณท่านคณบดีและประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ศาสตราจารย์ ดร.จรัส สุวรรณมาลา ผู้จุดประกายความคิดและท้าทายให้คิดค้นหาความรู้ใหม่ๆ โดยการสำรวจปรากฏการณ์ และกรรมการวิทยานิพนธ์ทุกท่าน ได้แก่ รองศาสตราจารย์ ดร. โกวิทย์ กังสนันท์ ผู้ใส่ใจให้คำแนะนำอย่างละเอียดในมิติด้านวัฒนธรรมองค์การ รองศาสตราจารย์ ดร. อัมพร ชำรงลักษณะ ผู้สนับสนุนให้นักเรียนได้เป็นตัวของตัวเองมากที่สุดโดยไม่ติดยึดกรอบใด และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อัครเดช ไชยเพิ่ม ผู้ยินดีที่จะอภิปรายข้อคิดต่างๆ เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้และติดตามความก้าวหน้าในการเรียนรู้ของผู้ศึกษาเสมอมา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่งในการสำรวจภาคสนามจากคุณชูศักดิ์ วุฒิวโรภาค ผู้อำนวยการมูลนิธิศุภนิมิตแห่งประเทศไทย อาจารย์ปัญญา วิจิตรนสาร คณบดีคณะจิตรกรรมประติมากรรมและภาพพิมพ์ พลตรี ไพชยนต์ คำขันเจริญ ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองนโยบายและยุทธศาสตร์ กระทรวงกลาโหม ดร. สุรการย์ ตั้งศิริเสถียร รองผู้อำนวยการมูลนิธิห้วยเขยวชนคุณชนาวัดน์ สุวัคคานนท์ กรรมการผู้จัดการ บริษัท อินทีเรียร์ วิชั่น จำกัด คุณรักรักษ์ ซึ่งตระกูล ผู้จัดการบริษัท อาคเนย์ประกันภัย จำกัด คุณพิมพ์สุดา เทียนดำ ผู้อำนวยการองค์การ CCS ประเทศไทย คุณดรุณี ไร่เปี่ยม เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน สำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงศึกษาธิการ คุณฉัตต์สุดา ดำรงศิริ ผู้จัดการฝ่ายบุคคล บริษัท ลีโอ เบอร์เนทท์ จำกัด คุณวที อรรถกมล ผู้จัดการงานควบคุมจราจรทางอากาศ บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด คุณสัมผัส ฝั่งประดิษฐ์ ประธานคณะกรรมการมรยาทนายความ สภานายความแห่งประเทศไทย คุณเสริมพันธ์ ธีรพัฒนะ ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานบุคคล บริษัท โตชิบา คอนซูมเมอร์ โปรดักส์ (ประเทศไทย) จำกัด รวมทั้งกัลยาณมิตรอีกหลายท่านที่ได้เอ่ยนาม ซึ่งผู้ศึกษารู้สึกขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

สำคัญที่สุด ผู้ศึกษาขอขอบคุณสมาชิกครอบครัวทุกท่านที่เห็นคุณค่าของการเรียนรู้และยินดีสนับสนุนในการเรียนรู้เสมอ

สารบัญ

บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง	ฎ
สารบัญแผนภาพ	ฏ
บทที่	
1 บทนำ	
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.1.1 สาเหตุของความขัดแย้งระหว่างปัจเจกบุคคลกับองค์การ	2
1.1.1.1 ระบบราชการ	3
1.1.1.2 การครอบงำของจริยธรรมองค์การ	4
1.1.1.3 สภาพอัญญภาวะ	7
1.1.1.4 เป้าหมายที่ขัดแย้งกัน	9
1.1.1.5 บริบทการจัดการที่เปลี่ยนไป	10
1.1.2 ความแตกต่างของปัจเจกบุคคล	12
1.1.3 การจัดการความเหมาะสม	13
1.1.4 ความสอดคล้องกันของวัฒนธรรม	16
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	18
1.3 ขอบเขตของการวิจัย	19
1.4 สมมติฐานการวิจัย	19
1.5 วิธีดำเนินการวิจัย	20
1.6 ข้อตกลงเบื้องต้น	20
1.7 ข้อจำกัดของการวิจัย	21
1.8 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย	22
1.9 ประโยชน์ที่ได้รับ	23
1.9.1 ด้านวิชาการ	23
1.9.2 ด้านการจัดการองค์การ	23
1.10 ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลงานวิจัย	24

บทที่

2	แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	
	2.1 การทบทวนวรรณกรรม	26
	2.1.1 กระบวนการจัดการวัฒนธรรมองค์การ	27
	2.1.2 ทฤษฎีแบบแผนวัฒนธรรมที่เหมาะสม	41
	2.2 กรอบแนวคิด	59
3	วิธีดำเนินการวิจัย	
	3.1 วิธีดำเนินการวิจัย	65
	3.1.1 การศึกษาข้อมูลจากเอกสาร	65
	3.1.2 การศึกษาข้อมูลจากการวิจัยภาคสนาม	65
	3.2 ประชากรศึกษา	66
	3.2.1 องค์การที่มีวัฒนธรรมแบบสโมสร	66
	3.2.2 องค์การที่มีวัฒนธรรมแบบเน้นบทบาท	66
	3.2.3 องค์การที่มีวัฒนธรรมแบบเน้นงาน	66
	3.2.4 องค์การที่มีวัฒนธรรมแบบเน้นตัวตน	66
	3.3 กลุ่มตัวอย่างและประชากรสำรวจ	67
	3.3.1 การสุ่มแบบทั่วไป	67
	3.3.2 การสุ่มแบบชั้นภูมิ	70
	3.3.3 การสุ่มแบบโควต้า	70
	3.4 สัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง	71
	3.4.1 องค์การแบบชีอุสภาครัฐ	71
	3.4.2 องค์การแบบชีอุสภาคเอกชน	72
	3.4.3 องค์การแบบชีอุสภาคประชาสังคม	72
	3.4.4 องค์การแบบพอลโลภาครัฐ	73
	3.4.5 องค์การแบบพอลโลภาคเอกชน	74
	3.4.6 องค์การแบบพอลโลภาคประชาสังคม	75
	3.4.7 องค์การแบบอเนกภาครัฐ	76
	3.4.8 องค์การแบบอเนกภาคเอกชน	77
	3.4.9 องค์การแบบอเนกภาคประชาสังคม	77
	3.4.10 องค์การแบบดิออนีซุสภาครัฐ	78
	3.4.11 องค์การแบบดิออนีซุสภาคเอกชน	79
	3.4.12 องค์การแบบดิออนีซุสภาคประชาสังคม	80

3.5	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	81
3.5.1	แบบวัด	81
3.5.2	การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก	83
3.5.3	บันทึกการสังเกต	84
3.6	การเก็บรวบรวมข้อมูล	84
3.6.1	การรวบรวมข้อมูลจากแบบวัด	85
3.6.2	การรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก	88
3.6.3	การรวบรวมข้อมูลจากบันทึกการสังเกต	90
3.7	การวิเคราะห์ข้อมูล	91
3.7.1	ภาพบริบทที่ศึกษาวิจัย	92
3.7.2	การทดสอบสมมติฐาน	93
3.7.3	การให้ความหมายกับข้อค้นพบ	93
3.7.4	การสรุปและรายงานผลการวิเคราะห์	93
3.8	เกณฑ์เทียบระดับความคิดเห็น	94
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	
4.1	ผลการวิเคราะห์	97
4.1.1	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบวัด.....	97
4.1.2	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก	106
4.1.3	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากบันทึกการสังเกต.....	117
4.2	ผลการเปรียบเทียบ.....	120
4.2.1	วัฒนธรรมสโมสร	122
4.2.2	วัฒนธรรมเน้นบทบาท	123
4.2.3	วัฒนธรรมเน้นงาน	125
4.2.4	วัฒนธรรมเน้นตัวตน	127
4.3	ผลการวิเคราะห์ปัจจัย	130
4.3.1	ผลการวิเคราะห์ปัจจัยองค์การแบบสโมสร.....	132
4.3.2	ผลการวิเคราะห์ปัจจัยองค์การแบบเน้นบทบาท	135
4.3.3	ผลการวิเคราะห์ปัจจัยองค์การแบบเน้นงาน	138
4.3.4	ผลการวิเคราะห์ปัจจัยองค์การแบบเน้นตัวตน	141
4.4	สรุปผลการวิเคราะห์	146
5	สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	

5.1	สรุปผลการวิจัย.....	149
5.2	อภิปรายผลการวิจัย.....	154
5.2.1	หลักการในการศึกษามงคการ ข้อเสนอและทฤษฎี	154
5.2.2	ประเด็นอภิปราย	157
5.2.2.1	ประเด็นความสอดคล้องทางวัฒนธรรม	157
5.2.2.2	ประเด็นการจูงใจปัจเจกบุคคล	163
5.3	ข้อเสนอแนะ.....	167
5.3.1	การศึกษาของมคการ	168
5.3.2	การจัดการวัฒนธรรมมคการ	170
5.3.3	สรุปข้อเสนอแนะ	173
	รายการอ้างอิง	175
	ภาคผนวก	180
	ภาคผนวก ก	180
	ภาคผนวก ข	217
	ภาคผนวก ค	223
	ภาคผนวก ง	243
	ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	255

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญตาราง

ตาราง

2.1	แบบแผนการทำงานของสมองและความถนัดของมือ	28
2.2	สรุปคุณลักษณะและปัจจัยสำคัญในทฤษฎีแบบแผนวัฒนธรรมที่เหมาะสม.....	44
2.3	ความแตกต่างของบริบททางธุรกิจ	54
2.4	ความแตกต่างในเรื่องการใช้เวลาของปัจเจกบุคคล	56
4.5	สรุปผลการรวบรวมข้อมูลจากแบบวัด	98
4.6	สรุปผลความสอดคล้องทางวัฒนธรรมหลักและวัฒนธรรมรองขององค์การ	105
4.7	สรุปผลการรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก	107
4.8	สรุปผลการรวบรวมข้อมูลจากบันทึกการสังเกต	117
4.9	การศึกษาเปรียบเทียบวัฒนธรรม 4 ประเภทกับทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง.....	120

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพ

2.1	บุคลิกภาพทางด้านอารมณ์ 4 แบบ	30
2.2	บริบทแวดล้อมทางอาชีพสูง/ต่ำของปัจเจกบุคคล.....	32
2.3	การจัดการความเหมาะสมทางวัฒนธรรม	38
2.4	ความต้องการของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร	39
2.5	ความต้องการขององค์กร	40
2.6	บริบทแวดล้อมทางวัฒนธรรมสูง/ต่ำ	55
2.7	ระดับของความเป็นทางการและอำนาจ	58
2.8	สาเหตุของความขัดแย้งระหว่างปัจเจกบุคคลกับองค์กร	60
2.9	กรอบแนวคิดในการวิจัย	63
4.10	ความสอดคล้องทางวัฒนธรรม สูง/ ต่ำ	103
4.11	เปรียบเทียบปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรม	131
4.12	ปัจจัยและเงื่อนไขที่ก่อให้เกิดความสอดคล้องในวัฒนธรรมสโมสร	132
4.13	ปัจจัยและเงื่อนไขที่ก่อให้เกิดความสอดคล้องในวัฒนธรรมเน้นบทบาท	135
4.14	ปัจจัยและเงื่อนไขที่ก่อให้เกิดความสอดคล้องในวัฒนธรรมเน้นงาน	138
4.15	ปัจจัยและเงื่อนไขที่ก่อให้เกิดความสอดคล้องในวัฒนธรรมเน้นตัวตน	142

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในกระบวนการสรรหาและเลือกสรรบุคคลนั้น องค์การส่วนใหญ่มักเลือกสรรสมาชิก องค์การโดยอาศัยการพิจารณาจากความสามารถ ทักษะ หรือความรู้ที่เหมาะสมกับงาน แต่ มักจะไม่ได้คำนึงถึงมิติที่ละเอียดซับซ้อนของความเป็น “ปัจเจกบุคคล” ซึ่งทำให้องค์การส่วนใหญ่จะเลยปัจจัยที่สำคัญยิ่งกว่าปัจจัยเรื่องความสามารถของบุคคลไป นั่นคือปัจจัย “ความเหมาะสมที่สุด” (best fit) ระหว่างองค์การกับปัจเจกบุคคล เป็นเหตุให้ทั้งองค์การและคนต่างก็มีความขัดแย้งกันอยู่เสมอและนับวันจะทวีเพิ่มขึ้น ในยุคที่ผ่านมา ความคิดที่ปรากฏ และเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปเกี่ยวกับองค์การและการจัดการ คือ องค์การและสมาชิกองค์การส่วนใหญ่ที่มีความเหมือนกันโดยพื้นฐาน เนื่องจากองค์การส่วนใหญ่มีความมั่นคงและอยู่ในโครงสร้างขนาดใหญ่ของระบบราชการ การจัดการองค์การจึงมุ่งไปที่ความมีประสิทธิภาพของ องค์การเป็นหลัก โดยอาศัยการควบคุมและบังคับบัญชาภายใต้อิทธิพลของการจัดการตามลำดับชั้นและการจัดการอย่างวิทยาศาสตร์ ขณะที่สมาชิกองค์การโดยทั่วไปมีความพึงพอใจกับความมั่นคงในงาน เนื่องจากแนวคิดกระแสหลักในการจัดการอยู่ในบริบทวัฒนธรรมของ สมัยใหม่นิยมซึ่งถูกขับเคลื่อนด้วยความจำเป็นของยุคอุตสาหกรรม คนส่วนใหญ่จึงปรารถนาที่จะบรรลุความต้องการในเรื่องความปลอดภัย ชีวิตที่มั่นคง และการทำนายล่วงหน้าได้ แต่ราวปลายทศวรรษ 1970 ผลกระทบของเทคโนโลยีข่าวสารและคอมพิวเตอร์ได้สร้างเงื่อนไขของการจัดการแบบใหม่ขึ้น ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีได้เข้ามาแทนที่การทำงานในแบบแผนเดิมของระบบราชการและระบบอุตสาหกรรม และส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อมการทำงาน มนุษย์หันเหออกจากชุมชนและวิถีชีวิตในแบบแผนเดิมเข้าสู่บริบทวัฒนธรรมร่วมสมัยซึ่งถูกขับเคลื่อนด้วยความจำเป็นในยุคอิเล็กทรอนิกส์

ต้นศตวรรษที่ 21 เป็นต้นมา ความมีเอกภาพของสังคมในแบบแผนเดิมถูกแทนที่ด้วยคำว่า พหุนิยม ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องจากกระแสโลกาภิวัตน์ การจัดการของบรรษัทข้ามชาติในปัจจุบันอาศัยการควบคุมด้วยระบบเทคโนโลยีข่าวสารและสื่อมวลชนที่แพร่หลายไปทั่ว ทำให้ไม่สามารถแบ่งแยกวัฒนธรรมหลักและวัฒนธรรมรองออกจากกันได้อย่างชัดเจน ลักษณะของ องค์การทั้งหลายมีความแตกต่างกันในพิสัยที่กว้างมากขึ้น รวมทั้งระยะห่างที่เพิ่มขึ้นระหว่างคุณลักษณะต่างๆ ของผู้ปฏิบัติงาน ปัจเจกบุคคลมีลักษณะแตกต่างกันมากขึ้นและมีความเป็นเอกเทศมากขึ้นกว่าในยุคใด เนื่องจากมนุษย์ในยุคปัจจุบันมีทางเลือกที่ไม่จำกัดอีกต่อไปในการบรรลุความต้องการส่วนตัวซึ่งมีอยู่มากมายและแตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับการจัดลำดับความสำคัญในเรื่องต่างๆ ของแต่ละบุคคล การจัดการองค์การสมัยใหม่จึงต้อง

ตอบสนองข้อเรียกร้องที่มีความหลากหลาย และเป็นเรื่องส่วนตัวมากขึ้นภายใต้วิถีชีวิตซึ่งแตกต่างกันของปัจเจกบุคคล ทำให้ความปรารถนาและเป้าหมายระหว่างองค์การกับผูปฏิบัติงานยิ่งแตกต่างกันออกไป ผลลัพธ์ที่ตามมาคือ งานของการจัดการในปัจจุบันจึงมีความซับซ้อนยิ่งขึ้น ผู้บริหารองค์การต้องหาทางออกให้กับความขัดแย้งที่มีรูปแบบหลากหลายขึ้น และแนวคิดในการจัดการถูกปรับเปลี่ยนให้มีความเหมาะสมกับความต้องการขององค์การและความต้องการของปัจเจกบุคคลมากยิ่งขึ้นกว่าในยุคที่ผ่านมา

ปัจเจกบุคคลมีความพยายามและความปรารถนาที่จะมีชีวิตและการทำงานที่ดีเสมอ การแสวงหาคุณภาพชีวิตการทำงานของมนุษย์นั้นมุ่งประเด็นสำคัญไปยังการแสวงหาความหมายของชีวิตในสถานที่ทำงาน (Meaning of Life In the Workplace) และความต้องการใหม่ๆ ที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน (Work Satisfaction) องค์การจึงต้องค้นหาคำตอบว่า อะไรเป็นปัจจัยสำคัญซึ่งทำให้ผูปฏิบัติงานมีความสุขความพึงพอใจ หรืออะไรเป็นปัจจัยซึ่งก่อให้เกิดความหมายของชีวิตสำหรับบุคคลในสถานที่ทำงาน เมื่อเวลาส่วนใหญ่ของมนุษย์ได้อุทิศให้กับการทำงาน ซึ่งเป็นกิจกรรมที่มนุษย์จำเป็นต้องอาศัยทั้งศักยภาพ สมรรถนะ สติปัญญา และความคิดสร้างสรรค์ของตนมากยิ่งขึ้นกว่ากิจกรรมอื่นในชีวิต แต่เหตุใดบุคคลจึงมักมีปัญหาในการปฏิบัติงาน ไม่มีความสุขความพึงพอใจในงาน หากกลับเกิดความเครียดหรือความเบื่อหน่ายแทน ปัญหาสำคัญคือความขัดแย้งระหว่างปัจเจกบุคคลกับองค์การซึ่งเกิดขึ้นจากสาเหตุหลายประการ คริส อาร์กิริส (Chris Argyris, 1965, 1990) เห็นว่า เป้าหมายขององค์การมักขัดแย้งกับเป้าหมายของปัจเจกบุคคล และมักอยู่เหนือความต้องการทางด้านบุคลิกภาพของคนเสมอ ไม่ว่าจะองค์การในภาครัฐ (public sector) ที่มุ่งให้บริการสาธารณะ องค์การในภาคเอกชน (private sector) ที่มุ่งแสวงกำไร ตลอดจนองค์การในภาคประชาสังคม (civil society) ที่มุ่งดำเนินตามปรัชญาและอุดมการณ์ของตน ขณะที่ ชาร์ลส์ แฮนดี้ (Charles Handy, 1990) ยืนยันว่า ปัจเจกบุคคลในองค์การล้วนมีความต้องการหลากหลาย และบุคคลทำงานเพื่อให้ความต้องการของตนได้รับการเติมเต็ม

1.1.1 สาเหตุของความขัดแย้งระหว่างปัจเจกบุคคลกับองค์การ

สิ่งที่เป็นคำถามสำคัญสำหรับนักทฤษฎีองค์การและผู้บริหารทุกยุค คือทำไมผู้คนในองค์การจึงมีพฤติกรรมเช่นนั้น การทำความเข้าใจพฤติกรรมของสมาชิกองค์การยังคงเป็นเงื่อนไขสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารทราบถึงสาเหตุของพฤติกรรมขัดแย้งของปัจเจกบุคคลในองค์การและสามารถจัดการแก้ไขได้อย่างเหมาะสม โดยการพิจารณาจากปัจจัยการจูงใจภายใน (internal motivation factor) ของบุคคลเพื่อให้เข้าใจถึงความต้องการที่เกิดขึ้นภายในจิตใจของมนุษย์แต่ละคน รวมเข้ากับการพิจารณาจากปัจจัยการจูงใจภายนอก (external motivation factor) ซึ่งเป็นวิถีปฏิบัติ ค่านิยม หรือแบบแผนที่ส่งผลกระทบต่อการจูงใจบุคคลในการปฏิบัติงาน ปัจจัยทั้งสองประการนี้ส่งผลกระทบต่อบุคคล และส่งผลกระทบที่เกี่ยวพันกันจนนำไปสู่ปัจจัย

สำคัญต่างๆ ที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งระหว่างปัจเจกบุคคลกับองค์กร ได้แก่

1.1.1.1 ระบบราชการ

ปัญหาเดิมของข้าราชการและระบบราชการไทย คือ เรื่องทัศนคติ และพฤติกรรมของข้าราชการ ซึ่งสืบเนื่องมาจากค่านิยมและวัฒนธรรมแบบ “ศักดิ์นาถนิยม” ในระบบอุปถัมภ์ ซึ่งเป็นระบบยศชั้นทางสังคมในอดีตที่ถือว่า “ข้าราชการเป็นเจ้าของคน” รวมเข้ากับ “ระบอบอำมาตยาธิปไตย” ที่ถือว่าข้าราชการมีอำนาจ (อุทัย หิรัญโต, 2515, อานนท์ อภาภิรม, 2517, อรุณ รัชธรรม, 2526) ค่านิยมดังกล่าวเป็นอุปสรรคต่อการจัดการภาครัฐ และทำให้ ข้าราชการเกิดความขัดแย้งและมีคำถามกับระบบคุณธรรม ขณะที่ ปัญหาของระบบราชการทั่วโลก ได้แก่ ความใหญ่โตของระบบราชการและการบังคับบัญชาแบบสั่งการตามลำดับชั้นซึ่งทำให้ ข้าราชการเกิดความขัดแย้งในเรื่องคุณค่าของตนเอง เนื่องจากความรู้สึกที่ข้าราชการมองตนเองว่าเป็นเหมือนเฟืองตัวหนึ่งที่ไม่สำคัญของเครื่องจักรใหญ่คือระบบราชการ มีหน้าที่ทำตามกฎระเบียบที่วางไว้ ตัวข้าราชการไม่ได้เป็นเจ้าของสิ่งใดเป็นแต่เพียงผู้ปฏิบัติหน้าที่ ข้าราชการจึงมุ่งปฏิบัติตามกฎระเบียบเสียจนเกิดการเบี่ยงเบนจากเป้าหมาย (goal displacement, Robert Merton, 1961) ข้าราชการต้องระวังตัว ไม่กล้าตัดสินใจ หรือคิดสร้างสรรค์อะไรเพราะกลัวว่าจะผิดกฎระเบียบและเกินคำสั่งของผู้บังคับบัญชา การที่บุคคลต้องเชื่อฟังคำสั่งอยู่ตลอดเวลาได้สร้างพฤติกรรมที่ซ้ำซ้อนหนึ่ง ทำให้เกิดความถดถอยในประสิทธิภาพงานและการไม่เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ (trained incapacity, Merton, 1952) เมอร์ตัน เปรียบเทียบข้าราชการเหมือนไก่ที่ได้อินเสียงสั่นกระดิ่งทุกครั้งก็เข้าใจว่าจะได้กินอาหาร แม้ว่าเจ้าของจะสั่นกระดิ่งเพื่อนำไปฆ่าก็ยังจะออกมากินอาหาร คือ การที่ข้าราชการปฏิบัติงานอยู่ในกฎระเบียบจนเคยชิน ไม่เคยเปลี่ยนวิธีการ และดำเนินกิจกรรมโดยการปฏิบัติซ้ำอยู่อย่างนั้นทุกวัน ทั้งนี้เพราะงานในระบบราชการเป็นงานที่ต้องปฏิบัติซ้ำในโครงสร้างองค์กรหรือระบบงานซึ่งมีกระบวนการผลิตตามลำดับ (Stephen Robbins, 1990) จึงเกิดการระบอบของการทำงานแบบอยู่ไปวันๆ หรือที่เรียกว่า “แบบเข้าขามเย็นขาม” (paralizing)” ทำให้บุคคลเกิดความเบื่อหน่ายและขัดแย้งกับองค์กร ประกอบกับได้รับค่าตอบแทนต่ำเนื่องจากมีความมั่นคงในงานมาแทนที่ ส่งผลให้ข้าราชการมีพฤติกรรมที่ผิดอีกหลายรูปแบบในการปฏิบัติราชการ เพื่อให้ตนเองเกิดความก้าวหน้าและมีอำนาจในตำแหน่งหน้าที่สูงขึ้น เช่น การใช้ตำแหน่งหน้าที่ทางราชการก่อให้เกิดผลประโยชน์ส่วนตัว การร่วมมือกันเป็นทีมเพื่ออาศัยระบบราชการเป็นที่ทำมาหากิน การซื้อขายตำแหน่ง และรวมไปถึงการคอร์รัปชันในระบบราชการทำให้ บุคคลเกิดความ

ขัดแย้งกับองค์การในเรื่องจริยธรรม เนื่องจากบุคคลต้องสูญเสียเป้าหมายที่ดีในการเข้ามารับราชการ ซึ่งเป็นการคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณค่าและมีความสามารถทางวิชาชีพมาร่วมพัฒนาประเทศ ส่งผลให้ทัศนคติและพฤติกรรมของข้าราชการไม่เป็นไปตามอุดมการณ์ และโยงไปถึงคุณภาพในการให้บริการในฐานะผู้ปฏิบัตินโยบาย อาทิ การติดต่อกับประชาชนในลักษณะที่ดูถูกและไม่เป็นมิตร (อมร รักษาสัตย์, 2518)

ในกระบวนทัศน์เดิมของการจัดการภาครัฐ ข้าราชการถูกมองว่าเป็นเพียงลูกจ้างที่กระหายความมั่นคงและโครงสร้างงานในระบบราชการ ขณะที่การจัดการภาครัฐแนวใหม่มองเห็นข้าราชการเป็นผู้มีส่วนร่วมอยู่ในการแข่งขันของตลาด แต่ที่จริง ข้าราชการคือบุคคลที่น่าจะมีแรงจูงใจและรางวัลที่อยู่สูงกว่าค่าจ้างหรือความมั่นคงในงาน ซึ่งหมายถึงการสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นในชีวิตของผู้อื่นได้ (Denhardt 1993; Perry and Wise 1990; Vinzant 1998) ขณะที่บริบทสภาพแวดล้อมได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ประเทศไทยก้าวเข้าสู่ความพยายามที่จะปรับเปลี่ยนโครงสร้าง วิธีการจัดการ และมุ่งสู่กระบวนทัศน์การจัดการธรรมาภิบาลประชาธิปไตยแนวใหม่ (The New Democratic Governance Paradigm) โดยการปฏิรูปการจัดการภาครัฐ ข้าราชการถูกคาดหวังเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะในเรื่องประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน การรับผิดชอบรายงานต่อสาธารณะ จริยธรรมในการส่งมอบบริการที่เคร่งครัดขึ้นและขยายขอบเขตกว้างขึ้น ได้แก่ การให้บริการสาธารณะที่มีคุณภาพและยุติธรรมยิ่งขึ้น การเคารพในสิทธิของผู้รับบริการมากขึ้น และการมีความเฉลียวฉลาดในการลดความขัดแย้งและหาทางออกได้ดีขึ้น ภาครัฐจะอาศัย 'การจัดการโดยปราศจากผู้จัดการ' (Shan Martin อ้างใน David H. Rosenbloom and Robert S. Kravchuk, 2002) มากขึ้น หมายถึงการจัดการภาครัฐจะเน้นความรับผิดชอบต่อบุคคลต่อการกระทำของตนมากกว่าเดิม ข้าราชการจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรม เพราะเป็นที่แน่นอนว่าวัฒนธรรมของการจัดการภาครัฐแบบใหม่กำลังปรากฏออกมา ข้าราชการในอนาคตอาจทำงานสะดวกสบายขึ้นเนื่องมาจากความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ซึ่งเป็นผลของความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและมีอิสระจากการตัดสินใจในงานเพิ่มขึ้นแต่ขณะเดียวกันก็ต้องมีความรับผิดชอบต่อความขัดแย้งกับองค์การเพิ่มขึ้น หากไม่สามารถปรับเปลี่ยนทัศนคติหรือพฤติกรรมใหม่โดยอาศัยแรงจูงใจที่แตกต่างไปจากเดิม

1.1.1.2 การครอบงำของจริยธรรมองค์การ

ในการศึกษาปรัชญาทางรัฐประศาสนศาสตร์ ได้มีแนวคิดสำคัญที่

พยายามแสวงหาคำตอบให้กับการจัดการภาครัฐ กลุ่มนักทฤษฎีการกระทำ (action theorists, อ้างใน Denhardt, 1984) เชื่อว่าปัญหาสำคัญยิ่ง คือความตึงเครียดขัดแย้ง อันเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างปัจเจกบุคคลกับองค์การ เพราะชีวิตของมนุษย์ในปัจจุบันถูกครอบงำและลดทอนคุณค่าลงโดยองค์การระบบราชการแบบเครื่องจักร (machine bureaucracy) ซึ่งยึดหลักของการจัดการองค์การตามลำดับชั้น (hierarchy) และหลักของการแบ่งงานกันทำตามหน้าที่ ตามแบบกลไกเครื่องจักรกลเป็นเกณฑ์ (Henry Mintzberg, 1983) เนื่องจากโครงสร้างขององค์การระบบราชการมีลักษณะของการใช้อำนาจตามลำดับชั้น ควบคุมด้วยกฎและขั้นตอนการปฏิบัติงาน และสถานะอย่างเป็นทางการของบุคคลซึ่งมีบทบาทหน้าที่ตายตัว โดยเชื่อว่าโครงสร้างดังกล่าวจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและทำนายล่วงหน้าได้ ดังที่ แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber, อ้างใน Gerth and Mills, 1946) เห็นว่า “ความแน่นอน ความเร็ว ความไม่กำกวม ความรู้ในงาน ความต่อเนื่อง ดุลยพินิจ เอกภาพ การบังคับบัญชาอย่างเข้มงวด การลดความกระทบกระทั่ง และการลดต้นทุนทางวัตถุและบุคลากร สิ่งเหล่านี้นำไปสู่จุดสูงสุดของการจัดการแบบระบบราชการที่เข้มงวด” ในอดีตระบบราชการจึงเป็นวิธีเดียวที่ดีที่สุดในการบรรลุประสิทธิภาพและถือกันว่าเป็น “วิธีการที่สมเหตุผลที่สุดในการสร้างคุณค่าและความจำเป็นที่จะทำการควบคุมเหนือความเป็นมนุษย์” (Weber, อ้างใน Gerth and Mills, 1946) โดยทำให้กระบวนการจัดการมีความเป็นภาววิสัย สมเหตุผล และลดความเป็นส่วนบุคคลลงให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ การทำเช่นนี้เท่ากับเป็นการลดความสำคัญของมนุษย์ลงและให้ความสำคัญกับกฎระเบียบแทน การลดทอนความเป็นมนุษย์ลงในงานจึงเป็นธรรมชาติเฉพาะของระบบราชการ แต่แนวคิดนี้กลับได้รับการประเมินคุณค่าว่าเป็นความดีพิเศษ (special virtue) ของระบบราชการ

การให้คุณค่ากับระบบราชการและควมมีประสิทธิภาพเป็นความคิดที่แพร่หลายอย่างยิ่งในการจัดการยุคแรก นักทฤษฎีพากันแสวงหาวิธีการที่ดีที่สุดในการควบคุมผู้ปฏิบัติงานและในการบรรลุประสิทธิภาพ กระบวนทัศน์ในช่วงเวลาดังกล่าวเห็นว่า ผู้ปฏิบัติงานเป็นเพียงส่วนประกอบที่ขยายเพิ่มออกไปของเครื่องมือและเครื่องจักรที่ใช้ในงาน (Janet V. Denhardt and Robert B. Denhardt, 2003) และยังมีความคิดว่า ความกลัวการลงโทษทั้งในทางกายภาพและในทางเศรษฐกิจเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้คนงานปฏิบัติงาน การจูงใจด้วยเงินและความกลัวจะสามารถทำให้งานที่มอบหมายไปสำเร็จเรียบร้อยลงได้ ดังที่ เฟรเดอริก เทย์เลอร์ (Frederick Taylor, 1947) เสนอว่า คนงานจะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายหากพวกเขาได้รับคำแนะนำ

อย่างเจาะจงและได้รับการจ่ายค่าจ้างตามชิ้นงาน ผู้จัดการจึงมีหน้าที่ศึกษา งานต่างๆ ที่จะต้องปฏิบัติ หาวิธีที่ดีที่สุดในการปฏิบัติ เลือกสรรและฝึกอบรม คนงานให้ทำงานอย่างเป็นวิทยาศาสตร์ ส่วนคนงานก็ได้รับการจูงใจให้ ปฏิบัติงานด้วยเงินจำนวนหนึ่งสำหรับการปฏิบัติงานแต่ละอย่างหรือผลผลิต แต่ละชิ้น แม้เทย์เลอร์จะมองว่าวิธีนี้เป็นแนวทางที่ให้ประโยชน์ซึ่งกันและกัน ระหว่างผู้ปฏิบัติงานและผู้จัดการ แต่ก็เห็นได้ชัดเจนว่าเทย์เลอร์มีข้อสมมติ ว่าคนงานนั้นขี้เกียจโดยธรรมชาติและโง่ เมื่อศึกษาจากคำวิพากษ์ของเขาถึง การชักจูงมนุษย์ให้เข้าไปสู่กรงเหล็กขนาดใหญ่ เทย์เลอร์มองว่า “มีความ เป็นไปได้ที่จะฝึกอบรมกรรล่าที่เฉลียวฉลาด” ให้ทำงาน (Taylor, 1947) ความคาดหวังอีกประการหนึ่งคือ คนงานเหล่านี้จะเชื่อฟังหัวหน้างานโดยไม่ ตั้งคำถามใดๆ

ผลของการจัดการตามลำดับขั้นและการจัดการอย่างวิทยาศาสตร์ (scientific management) สืบทอดให้โลกของมนุษย์เต็มไปด้วยองค์การ ระบบราชการมากมาย มีขนาดใหญ่โต สภาพเช่นนี้มีผลกระทบต่อชีวิตของ บัณฑิตบุคคลอย่างยิ่ง นอกจากจะเป็นการบั่นทอนคุณค่าชีวิต เป็นการปิด โอกาสไม่ให้บัณฑิตได้ใช้ความคิดอ่านของตัวเอง เป็นการแบ่งแยก ตัวเองออกจากเพื่อนร่วมงานคนอื่นแล้ว ยังเป็นการยึดเยียดค่านิยมของ องค์การที่เน้นการทำงานตามหน้าที่ การเชื่อฟัง การวางแผน ความชำนาญ พิเศษ ให้กับบุคคลอีกด้วย วิลเลียม จี. สก็อตต์ และ เดวิด เค. ฮาร์ท (William G. Scott and David K. Hart, 1979) เห็นว่าปรากฏการณ์เช่นนี้ทำ ให้เกิดความเข้าใจผิดว่า องค์การต้องอยู่เหนือคน เพราะองค์การเท่านั้นที่จะ ทำให้คนมีสภาพดีขึ้น มีความสุขความสบายและมีความมั่นคงมากขึ้นในชีวิต องค์การจึงกลายเป็นสิ่งมีคุณค่าจำเป็น (organizational imperative) ที่ขาด ไม่ได้สำหรับสังคมปัจจุบัน รอเบิร์ต มิเชลส์ (Robert Michels, อ้างใน Morgan, 1986) เสนอความคิดว่า การเมืองในองค์การแบบระบบราชการซึ่งเป็น องค์การส่วนใหญ่ในโลก มีลักษณะเป็น “กฎเหล็กของผู้มีอำนาจ หรือ กฎ เหล็กคณาธิปไตย” (iron law oligarchy) ซึ่งมีโครงสร้างที่เป็นการใช้อำนาจ ผูกขาดและการควบคุมอยู่ที่ผู้นำ (oligopolistic structure) ฝ่ายเดียว โดย อาศัยการแบ่งงานกันทำตามหน้าที่และความชำนาญ ตามแบบการจัดการ อย่างวิทยาศาสตร์หรือการจัดการแบบสำนักเทย์เลอร์ (Taylorism) ทำให้ บัณฑิตบุคคลกลายเป็นเพียง “ชิ้นส่วนของมนุษย์ที่สามารถเปลี่ยนทดแทนกัน ได้” เท่านั้น ซึ่งถือเป็นคำปฏิเสธความเป็นมนุษย์ที่เดียว (Handy, 1991)

รอเบิร์ต บี. เด็นฮาร์ดท์ (Robert B. Denhardt, 1984) ได้เสนอข้อ ถกเถียงที่น่าทึ่งว่า องค์การสมัยใหม่เจริญเติบโตขึ้นมาด้วยการแย่งชิง

อิสรภาพและความรับผิดชอบในการตัดสินใจของปัจเจกบุคคลไปครอบครองไว้ และสร้างมาตรฐานที่เรียกว่า “จริยธรรมขององค์กร” (ethics of organization) ขึ้นมาครอบงำวิถีชีวิตของมนุษย์ ดังนั้น ความรู้เกี่ยวกับองค์กรของมนุษย์ในปัจจุบัน โดยเฉพาะความรู้หลักที่สร้างขึ้นบนพื้นฐานแนวคิดที่เป็นหลักการและเหตุผลของ เฮอริเบิร์ต ไชมอน ทำให้มนุษย์ไม่สามารถมองเห็นหรือตระหนักถึงอันตรายของมาตรฐานดังกล่าวซึ่งครอบงำอยู่เหนือวิถีชีวิตและโลกทัศน์ของเราได้ จริยธรรมองค์กรได้ลดทอนศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ลง (dehumanism) ทำให้มนุษย์กลายเป็นเพียงหุ่นยนต์และไม่สามารถตั้งคำถามสำคัญเกี่ยวกับคุณค่าต่างๆ ได้ เช่น คำถามเกี่ยวกับความถูกต้องหรือความชอบธรรมของเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร เมื่อพิจารณาในแง่นี้ ความมีประสิทธิภาพขององค์กรที่ครอบงำวิถีชีวิตของมนุษย์อยู่จึงเป็นเพียงเครื่องมือของสถาบันหลักที่มีอำนาจในสังคมที่มีไว้เพื่อการควบคุม การแสวงประโยชน์อย่างชอบธรรม และเพื่อการธำรงสถานภาพเดิมของสังคมไว้เท่านั้น

มนุษย์ส่วนใหญ่เคยชินกับแบบแผนชีวิตใน “สังคมองค์กร” ซึ่งเป็นชีวิตที่แตกต่างออกไปจากชีวิตทางสังคมที่อยู่ในแบบแผนเดิม ผู้ปฏิบัติงานในโรงงานและสำนักงานทุกแห่งในโลกไม่ว่าจะเป็นใน ดีทรอยต์ เลนินกราด ลีเวอร์พูล ปารีส โตเกียว โตรอนโต ต่างก็ตกอยู่ในแบบแผนของสังคมอุตสาหกรรมอย่างเดียวกัน (Robert Presthus, อ้างใน Morgan, 1986) ซึ่งเป็นกระบวนการสำคัญที่องค์กรสมัยใหม่ในโลกอาศัยการมีอำนาจครอบงำเพื่อบังคับเอาเปรียบผู้อื่นตามเจตนาของตน ทั้งในระดับที่เป็นปัจเจกบุคคล องค์กร สังคม รัฐ หรือ สังคมโลก ในลักษณะของการแสวงประโยชน์อย่างมีศักยภาพขององค์กร เอ็ดวาร์ด ฮีธ (Edward Heath, อ้างใน Morgan, 1986) บรรยายภาพองค์กรว่า “เป็นเสมือนใบหน้าอันอัปลักษณ์ (ugly face) ของชีวิตองค์กร” เนื่องจากความจำเป็นทางเศรษฐกิจและความต้องการที่จะทำกำไรจำนวนมหาศาล ได้โน้มน้าวองค์กรไปสู่การครอบงำและการแสวงประโยชน์จากสมาชิกองค์กรซึ่งเปรียบเหมือน “เปลือกส้มที่ถูกปอกจนว่างเปล่า” (Arthur Miller อ้างใน Morgan, 1986) ภาพอุปมานี้สะท้อนถึงวิถีที่องค์กรได้บริโภคและแสวงประโยชน์จากลูกจ้างโดยการยึดครอง การใช้ประโยชน์ และการขว้างส่วนที่เหลือทิ้ง เมื่อปัจเจกบุคคลไม่เป็นที่ต้องการอีกต่อไป ความรู้สึกที่ว่าถูกลดทอนศักดิ์ศรีลงทำให้ปัจเจกบุคคลเกิดความขัดแย้งกับองค์กรในเรื่องคุณค่าของตนเอง

1.1.1.3 สภาพอัญญาภาวะ

การครอบงำของจริยธรรมองค์กร การทำตามหน้าที่และคำสั่งมาก

เกินไป การยอมตามค่านิยมที่ผิดในสังคม หรือแม้แต่การอยู่ในโครงสร้างขององค์กรระบบราชการ ทำให้ *ปัจเจกบุคคลเกิดความขัดแย้งกับองค์กรจากภาวะแปลกแยกกับงาน หรือสภาพ “อัญญภาวะ” (alienation)* เมื่อพิจารณาตามสารัตถะของแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรที่รุนแรง (radical organization) ภายใต้แนวคิดหลักของปรัชญาสำนักอัตถิภาวนิยมฝรั่งเศส (French existentialism) (Gibson Burrell and Gareth Morgan, 1979) ปรัชญาสำนักอัตถิภาวนิยมเป็นแนวความคิดที่เชื่อมั่นในเรื่องความมีอยู่ของตัวตนซึ่งได้มาจากการเผชิญหน้าของมนุษย์กับการมีอยู่ (existence) ของตนเอง แต่ละบุคคลมีสิ่งแวดล้อมและสภาพที่ตนเองได้สะสมไว้โดยการตัดสินใจเลือกมาตั้งแต่ต้นและแก่นแท้ของมนุษย์คือเสรีภาพ ซึ่งหมายถึงเสรีภาพในการตัดสินใจเลือกเมื่อเผชิญกับปัญหาและการรับผิดชอบต่อผลของการตัดสินใจเลือกของตน ฌอง-พอล ซาร์ตร์ (Jean-Paul Sartre, 1976) เสนอความเชื่อว่ามนุษย์นั้นมีเสรีภาพ หากไม่ได้ใช้เสรีภาพก็เท่ากับมนุษย์ได้สูญเสียความเป็นมนุษย์ไป ขณะที่วอลแตร์ (Voltaire, 2003) และ คานท์ (Immanuel Kant, 2003) เชื่อว่ามนุษย์มีธรรมชาติที่แท้ของตัวเอง เรียกว่า ธรรมชาติมนุษย์ ซึ่งทำให้มนุษย์มีอิสระในการคิด เลือก และกระทำตามที่มนุษย์เห็นชอบ ตรงกับความคิดของ อัลแบร์ต กามูส์ (Albert Camus, 1966) ที่เห็นว่าศักดิ์ศรีและเสรีภาพของมนุษย์แต่ละคนย่อมมีคุณค่ายิ่งกว่าเป้าหมายใดทั้งสิ้น และคัดค้านการมีอุดมการณ์ตายตัวซึ่งเปิดโอกาสให้มีการปฏิบัติกรแบบเผด็จการ ซึ่งเป็นการเอาเปรียบและกดขี่กันโดยการอ้างอุดมการณ์เป็นข้อแก้ตัว ไม่ว่าจะเป็นการอ้างในรูปแบบใด กามูส์เสนอว่า “เราควรพิจารณาหลายๆ แง่” โดยเสนอให้มนุษย์เผชิญหน้าในการแก้ปัญหาด้วยตัวเองและขบคิดหาทางแก้ไข โดยจะแก้อย่างไรนั้น ผู้เผชิญหน้าจะพบได้เองตามสภาวะที่เป็นจริง

สาเหตุสำคัญที่ก่อให้เกิดท่าทีแบบอัตถิภาวนิยม คือ อัจฉริยภาพ เนื่องจากบรรดานักปรัชญารู้สึกไม่พอใจกับสภาพของมนุษยชาติและค่านิยมที่ร่วมสมัยอยู่ว่ามีความสมบูรณ์ที่สุดแล้วหรือ สืบเนื่องมาจากความไม่พอใจในปรัชญาจักรกลนิยม (mechanicism) ซึ่งถือว่าเอกภพเป็นเครื่องจักรใหญ่และมนุษย์แต่ละคนเป็นเครื่องจักรเล็กซึ่งมีสภาพเพียงฟันเฟืองตัวหนึ่ง มนุษย์เป็นเพียงส่วนน้อยนิดของสังคม มีอยู่เพื่อสังคม การสละคนส่วนหนึ่งเพื่อประโยชน์สุขของสังคมถือเป็นเรื่องธรรมดา ดังนั้น *ปัจเจกบุคคลจึงไม่มีศักดิ์ศรีในตัว* เพราะความยิ่งใหญ่ของสังคมย่อมอยู่เหนือปัญหาส่วนบุคคลทุกปัญหา นักอัตถิภาวนิยมต้องการเยียวยาโรคหูดหงิดที่เกิดขึ้นในสังคมมากขึ้นทุกวัน โดยเชื่อว่า การที่มนุษย์มีความรู้สึกหูดหงิด เช็ง หรือเอียน

เพราะจิตใจตกอยู่ในสภาพอัญญภาวะ เนื่องจากไม่ได้ทำการตัดสินใจเลือกวิถีชีวิตของตนเองทุกระยะตามปกติ จึงเท่ากับได้เสียความรับผิดชอบในการตัดสินใจไป บัณฑิตบุคคลในองค์การจำนวนมากตกอยู่ในสภาวะดังกล่าว เกิดการเป็นอัมพาตในสมรรถนะการตัดสินใจ ทำให้ขาดความภาคภูมิใจในศักดิ์ศรีและสูญเสียธรรมชาติที่แท้ของตน จึงเกิดความรู้สึกขัดแย้งกับองค์การ

1.1.1.4 เป้าหมายที่ขัดแย้งกัน

ความพยายามในการลดความขัดแย้งระหว่างองค์การกับปัจเจกบุคคลทำให้นักวิชาการได้เสนอแนวทางและทฤษฎีเป็นอันมาก จอง เอส. จุน. (Jong S. Jun., อ้างใน Richard J. Stillman II, 1980) เสนอแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับการมองรัฐประศาสนศาสตร์เป็นเรื่องของ “การออกแบบ และให้ความสำคัญที่ตามมาในเรื่องของการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมและการเรียนรู้ เรื่องของความมุ่งหมายและการกระทำ เรื่องของนวัตกรรม จินตนาการและความคิดสร้างสรรค์ เรื่องของปฏิสัมพันธ์ในสังคมและการมีผลผลิตร่วมกัน” กระบวนทัศน์การจัดการมุ่งเน้นไปที่การจัดการแบบมีส่วนร่วม (participative management) การจัดการที่เน้นประชาธิปไตยในองค์การ (democratic organizational management) การจัดการด้วยตนเอง (self management) หรือทฤษฎีซึ่งเน้นการพัฒนาตัวปัจเจกบุคคลเป็นหลัก โดยเชื่อว่า หากการจัดการมีความเป็นประชาธิปไตยมากขึ้นและมีชั้นการบังคับบัญชาน้อยลง จะเปิดโอกาสให้บุคคลได้แสดงออกถึงธรรมชาติที่ดีของมนุษย์ซึ่งมีความรับผิดชอบต่องานตามทฤษฎี Y (Douglas McGregor, 1960) ทำให้ปัจเจกบุคคลได้บรรลุความต้องการทางสังคม การได้รับการยอมรับ และการประจักษ์ตนตามแนวคิดแรงจูงใจในทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Abraham Maslow, 1970) หรือทำให้บุคคลในองค์การได้พัฒนาขึ้นเป็นคนที่มีความเป็นผู้ใหญ่ ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและแสดงความรับผิดชอบในงานอย่างเต็มที่ ตามแนวคิด “mature man” (Argyris, 1992) ความคิดของนักทฤษฎีในแนวมนุษยสัมพันธ์ดังกล่าวดูเหมือนจะเป็นทางออกที่ดี แต่แนวคิดดังกล่าวยังมีจุดอ่อนที่ทำให้ไม่สามารถลดความขัดแย้งระหว่างปัจเจกบุคคลกับองค์การลงได้ เนื่องจากมุ่งให้องค์การยอมสละอภิสิทธิ์ของตนมากเกินไปทั้งในด้านของมนุษยธรรม การใช้เหตุผล และบูรณาการ และยิ่งมุ่งให้องค์การตอบสนองต่อความต้องการของปัจเจกบุคคลสูงเกินไป ซึ่งไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้ในองค์การระบบราชการขนาดใหญ่ (Alexis Charles De Tocqueville, 1990) นอกจากนี้ ยังเป็นการยากที่ทั้งสองฝ่ายจะทบทวนหรือปรับลดความคาดหวังของตนลงมา ไม่ว่าในแง่โครงสร้างพื้นฐานขององค์การ หรือในแง่ภาระผูกพันที่ไม่ยินยอมให้ทั้งสองฝ่ายทำเช่นนั้น ดูเหมือนว่าทั้งองค์การและปัจเจกบุคคล

ต่างก็กลายเป็นนักโทษของแบบจำลองที่ตนเองสร้างขึ้น ต่อความคาดหวังที่สูงและต่อภาระผูกพันดังกล่าว (Jerry Wind, Colin Crook, and Robert Gunther, 2006) ซึ่งก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างสองฝ่าย ทั้งในมิติที่เกี่ยวข้องกับบทบาทที่องค์กรมอบให้บุคคลกับบุคลิกของบุคคล และมิติที่เป็นความคาดหวังขององค์กรกับความต้องการของบุคคล องค์กรจึงเป็นเสมือน “คุกทางใจ” และกลายมาเป็นที่เก็บกักของภาพลักษณ์ ความคิดจำนวนมาก ความรู้สึก อารมณ์ และการกระทำต่างๆ ของสมาชิกองค์กรซึ่งมิได้ถูกปลดปล่อยออกไป (Morgan, 1986)

ปัญหาสำคัญที่ยังคงอยู่ คือ ความไม่สอดคล้องกันระหว่างเป้าหมายขององค์กรกับเป้าหมายส่วนตัวของปัจเจกบุคคล ยังคงมีความไม่ลงรอยกันระหว่างบุคคลกับองค์กร การที่สมาชิกองค์กรมักไม่ค่อยทำอะไรสอดคล้องกับความต้องการขององค์กรเพราะมนุษย์แต่ละคนนั้นมีเป้าหมายและความปรารถนาของตนเอง ปัจเจกบุคคลแต่ละคนเข้าร่วมในองค์กรเพื่อให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของตน อาร์กิริส สรุปว่า ความไม่ลงรอยกันระหว่างคนกับองค์กรเป็นผลจากการที่ฝ่ายหลังพยายามเอาเปรียบและบังคับฝ่ายแรก ในขณะที่องค์กรพยายามปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของตน เป้าหมายดังกล่าวกลับไปขัดแย้งกับความต้องการทางด้านบุคลิกภาพของคน (Argyris, 1965) การที่ปัจเจกบุคคลเกิดความขัดแย้งกับเป้าหมายขององค์กรไม่ใช่เพราะเป้าหมายนั้นไม่ดี แต่เป็นเพราะเป้าหมายนั้นขัดกับความปรารถนาหรือแบบแผนของปัจเจกบุคคล ดังที่ เอช. เอส. ซัลลิแวน (H.S. Sullivan, 1996) กล่าวว่า “มนุษย์เราไม่ยอมรับสิ่งดีๆ หลายอย่างที่เราเห็น เราได้ยินเราคิด เราทำ หรือ เราพูด ทั้งนี้ไม่ใช่เพราะว่าสิ่งนั้นๆ อยู่นอกเหนือวงเขตความสามารถที่เราจะรับรู้ได้ แต่เป็นเพราะเราได้วิเคราะห์และอนุมานแล้วว่า สิ่งนั้นๆ มันขัดกับระบบตัวตนของเราเข้า”

1.1.1.5 บริบทการจัดการที่เปลี่ยนไป

ในวันเวลาเดิมๆ เรามักจะมีอาชีพการงานเพียงหนึ่งอย่าง แต่ปัจจุบันเราสามารถเห็นผู้คนเป็นอันมากดำเนินชีวิตโดยทำการงานหลายอย่าง คนเหล่านี้เป็นผู้ที่มีความคล่องแคล่ว กระตือรือร้น และเต็มไปด้วยพลัง (ศุภชัย ยาวะประภาษ, 2546) สังคมมีความหลากหลายยิ่งขึ้น วัฒนธรรมของการทำงานและขององค์กรที่กำลังเปลี่ยนแปลง ตลอดจนทัศนคติของผู้คนและค่านิยมทางสังคมซึ่งได้รับอิทธิพลจากกระแสโลกาภิวัตน์ทำให้ “กำลังคนของอนาคต” มุ่งไปสู่วิธีการที่แตกต่างออกไป ดังที่ ทอมัส เอ. สจวร์ต (Thomas A. Stewart, 2002) ได้บรรยายภาพว่า ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรยุคปัจจุบันเป็นผู้คนที่ฉลาดปราดเปรื่องในยุค ‘โลกาภิวัตน์ทางความสามารถ’ (globalization

of talent) ซึ่งแลกเปลี่ยนผลประโยชน์กันระหว่างฝ่ายผู้ปฏิบัติงานและฝ่ายผู้ว่าจ้างในยุคข้อมูลข่าวสาร ซึ่งอาศัยต้นทุนทางปัญญา (intellectual asset) เป็นอาวุธในการต่อสู้ ต้นทุนนี้เป็นของบรรดาผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ (knowledge worker) ดังนั้น ทั้งองค์กรและปัจเจกบุคคลต่างก็มีทางเลือกมากขึ้นในบริบทการจัดการแบบใหม่ บุคคลที่มีศักยภาพสูงจึงเป็นที่ต้องการขององค์กร ขณะเดียวกันบุคคลที่มีศักยภาพสูงก็มีความต้องการที่แตกต่างไปจากเดิม การมีอาชีพที่มั่นคงอาจไม่ใช่สิ่งที่บุคคลปรารถนาที่สุดอีกต่อไป ส่วนองค์กรที่มีความมั่นคงในแบบเดิมกลับมีเสถียรภาพน้อยลง ทำให้ต้องเปลี่ยนวิธีการจัดการให้เหมาะสมเพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลง เช่น การลดต้นทุนการจ้างงานโดยอาศัยการจ้างงานแบบชั่วคราว หรือการจ้างงานพนักงานบางเวลาแทนพนักงานประจำ การลดความสำคัญของการใช้อุปกรณ์สำนักงานและเอกสารลงโดยอาศัยเทคโนโลยี เป็นต้น บริบทการจัดการที่เปลี่ยนไปทำให้ความขัดแย้งระหว่างองค์กรกับปัจเจกบุคคลเพิ่มมากขึ้นโดยเฉพาะในองค์กรภาครัฐ ซึ่งดูเหมือนว่าจะหาจุดสมดุลได้ยากกว่าในภาคเอกชนหรือภาคอุตสาหกรรม เนื่องจากยังต้องคำนึงถึงเรื่อง ‘คุณค่า’ ของงานบริการด้วย

นอกจากนี้ สภาพแวดล้อมการจัดการยังมีลักษณะเป็นพลวัต (dynamic) และไม่มีเสถียรภาพ (instability) ซึ่งหมายถึงว่าไม่มีความแน่นอนใดๆ ทางการจัดการที่อาจทำนายล่วงหน้าได้อย่างแม่นยำ เพราะ “ไม่มีใครสามารถบรรยายถึงอนาคตของ ‘องค์กร’ ได้ หากว่าไม่สามารถอธิบายถึงอนาคตของ ‘สังคม’ และไม่มีใครสามารถบอกถึงเค้าโครงสังคมในอนาคตของเราได้ หากว่าไม่สามารถมองเห็นล่วงหน้าถึงอนาคตของวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ซึ่งไม่อาจพิจารณากำหนดได้เพียงอาศัยความตกลงใจเท่านั้น หากแต่ยังอาศัยความบังเอิญหรือโชคเป็นส่วนใหญ่” (ศุภชัย, 2546) นักรัฐประศาสนศาสตร์หลายท่านได้แสดงทัศนะที่สะท้อนให้เห็นว่าไม่มีวิธีการที่แน่นอนหรือแบบแผนที่ตายตัวแต่อย่างใดในการจัดการ ดังที่แฮโรลด์ สไตน์ (Harold Stein, 1952, อ้างใน Richard J. Stillman, 1980) เสนอความคิดอย่างสุดขั้วว่า “รัฐประศาสนศาสตร์กลายเป็นความพยายามที่ไร้ผลแท้ๆ เพราะว่ามีตัวแปรมากมาย อีกทั้งความซับซ้อนทางรัฐประศาสนศาสตร์ ที่ทำให้สถานการณ์การจัดการเกือบทั้งหมดเป็นเหตุการณ์ที่มีความพิเศษเฉพาะ” ทั้งยังไม่อาจแบ่งแยกออกเป็นประเภทโดยอาศัยรูปแบบที่มีระเบียบเต็มที่ได้ ขอบเขตที่ไม่แน่นอนเหล่านี้ย่อมเห็นได้ชัดเจนจากวิธีการในการจัดการซึ่งโดยตัวของมันเองไม่หยิบยื่นคำสัญญาใดๆ ถึงโอกาสที่จะทำให้เกิดรูปแบบหนึ่งรูปแบบใดของความรู้อย่างวิทยาศาสตร์ที่มีความชัดเจน

(Robert Parker, อ้างใน Richard J. Stillman II, 1980) การจัดการไม่ได้เป็นเพียงวิทยาศาสตร์ที่เที่ยงตรงแน่นอนเท่านั้น แต่ยังมีแง่มุมของการสร้างสรรค์และกระบวนการทางการเมือง ซึ่งได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมและประเพณีที่สืบทอดมาในองค์กรอีกด้วย (Handy, 1991) ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมการจัดการ ย่อมส่งผลกระทบต่อสำคัญไปยังพฤติกรรมการทำงานของปัจเจกบุคคลในองค์กรและก่อให้เกิดความขัดแย้งเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ซึ่งใกล้ตัวและมักส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของสมาชิกองค์กรโดยตรง

1.1.2 ความแตกต่างของปัจเจกบุคคล

ความต้องการของสมาชิกองค์กรที่แตกต่างกันสืบเนื่องมาจากบริบททางสังคมที่เปลี่ยนไป และสืบเนื่องมาจากปัจจัยสำคัญเรื่อง “ความแตกต่างระหว่างปัจเจกบุคคล” (individual differences) ด้วยเหตุที่มนุษย์แต่ละคนมีความรู้สึกนึกคิดและมุมมองในการรับรู้ (perception) แตกต่างกัน มีการให้คุณค่าและความหมาย (values & meaning) ต่อสิ่งต่างๆ ไม่เหมือนกัน ประการสำคัญคือมนุษย์แต่ละคนมีความพึงพอใจและความปรารถนาที่แตกต่างกัน และความปรารถนาเหล่านั้นยังเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ จึงไม่มีวิธีการบริหารที่ดีที่สุด (one best way) เพียงวิธีเดียว ไม่มียาครอบจักรวาล (universal panaceas) ใดที่อาจใช้ได้ทั้งในระบบงานที่มีความมั่นคงในเวลาเดียวกันก็เหมาะกับระบบงานที่จ่ายค่าจ้างตามชิ้นงาน ทั้งยังสามารถให้ความพึงพอใจแก่ผู้ปฏิบัติงานทุกแบบได้

คำถามที่นักบริหารยังคงถามเสมอคือ ทำไมเราจึงทำงานที่เราทำ ในอดีตคำถามนี้ตอบง่ายกว่าในปัจจุบัน แต่ก่อนเราทำงานเพราะเราต้องการเงินเพื่อจะมีชีวิตอยู่ แต่เดี๋ยวนี้เป็นที่เข้าใจกันมากขึ้นแล้วสำหรับทั้งบุคคลหรือสถาบันต่างๆ ว่า เงินเป็นเพียงสัญลักษณ์มากกว่าความจริง สาเหตุในการดำรงอยู่ของเรานั้นต้องการความมั่งคั่งในจิตใจหรือจิตวิญญาณมากกว่าความจำเป็นที่จะมีชีวิตอยู่เท่านั้น “เงินกลายเป็นเสมือนเครื่องมือหยาบๆ ในการใช้วัดความสำเร็จ” (Handy, 1997) เนื่องด้วยชีวิตที่ดีนั้นมีส่วนประกอบสำคัญ 3 ประการที่ควรจะต้องอยู่ด้วยกันเสมอ คือ การเรียนรู้ (learning) การทำมาหากิน (earning) และการมีความปรารถนา (yearning) ที่จะทำบางสิ่ง (Christopher Morley, 1946) ยุคที่ผ่านมา คนส่วนใหญ่ปรารถนาที่จะบรรลุความต้องการในเรื่องความปลอดภัย ชีวิตที่มั่นคง และการทำนายล่วงหน้าได้ สมาชิกองค์กรส่วนใหญ่มีความพึงพอใจกับความมั่นคงในงาน แต่ผู้ปฏิบัติงานในทศวรรษนี้ต่างมีความปรารถนาและแรงจูงใจที่แตกต่างหลากหลายไปจากเดิม สิ่งนี้เป็นเรื่องท้าทายความสามารถของผู้บริหารโดยตรง การจัดการในยุคใหม่จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคคลที่สูงขึ้นในทุกด้าน รวมถึงข้อเรียก

ร้องในคุณค่าที่สูงขึ้นของปัจเจกบุคคล เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานในยุคนี้กำลังแสวงหาความต้องการในคุณค่าเหล่านั้น ได้แก่ คุณภาพชีวิตการทำงาน คุณค่าแบบผู้ประกอบการ คุณค่าของประสบการณ์ในอดีต คุณค่าจากงานที่น่าสนใจ คุณค่าในเรื่องของทีมงาน คุณค่าในเรื่องของการเรียนรู้ (Maureen Nicholls, 2000) ความต้องการที่เปลี่ยนไปของผู้ปฏิบัติงานในศตวรรษนี้ทำให้องค์การจำเป็นต้องตระหนักถึงคุณค่าของปัจเจกบุคคลในความหมายที่ลึกซึ้งกว่าเดิม เนื่องด้วยตัวตนของปัจเจกบุคคลมีมากกว่ามิติในเรื่องของเศรษฐกิจ ดังนั้นความเติบโตที่มีฐานอยู่บนผลประโยชน์ส่วนตัวต้องมีความหมายมากกว่าความเติบโตทางเศรษฐกิจเท่านั้น ผู้คนเป็นอันมากที่พบความร่ำรวยในต้นทศวรรษ 1980 ยังคงกระหายในบางสิ่งมากขึ้นในตอนปลายทศวรรษ 1980 เพราะว่าเงินอาจจะเป็นสิ่งที่จำเป็น แต่ไม่สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับความหวังเกี่ยวกับตัวตนของปัจเจกบุคคลได้อย่างพอเพียง (Handy, 1998) บุคคลส่วนใหญ่ต่างหิวกระหายในตัวตนที่เขาสามารถภาคภูมิใจได้ และตอบสนองความปรารถนาจะเป็นอิสระจากพันธนาการของผู้อื่นหรือขององค์การที่ครอบงำอยู่ซึ่งนำไปสู่การมีเสรีภาพส่วนบุคคลมากขึ้น (Argyris, 1992, อ้างใน William G. Scott, 1967) ขณะเดียวกัน ข้าราชการที่มีเสรีภาพในการตัดสินใจและมีความรับผิดชอบกับบุคลิกภาพย่อมสามารถตอบสนองข้อเรียกร้องของพลเมืองในเรื่องของการรายงานความรับผิดชอบต่อสาธารณะได้ การจัดการภาครัฐเสนอว่าหากจะปฏิรูประบบราชการและข้าราชการกันอย่างจริงจัง ผู้ที่เกี่ยวข้องจะต้องพยายามแสวงหาคำตอบที่ว่า “What makes Johnnie tick?” หรือมีปัจจัยอะไรบ้างที่จะจูงใจให้สมาชิกองค์การปฏิบัติงานให้ได้ ซึ่งคำตอบอาจเป็นว่าข้าราชการบางคนอาจจะทำงานเพื่อเงิน บางคนอาจจะทำงานเพื่อเกียรติยศ ชื่อเสียง บางคนอาจจะทำงานเพื่องาน เพราะงานนั้นน่าสนใจ ตื่นเต้น และน่าท้าทาย ซึ่งประเด็นหลังนี้อาจจะมีความสำคัญมากที่สุด (ติน ปรัชญพทธี, 2541)

หลายยุคที่ผ่านมา แรงจูงใจของคนส่วนใหญ่ที่ใช้ในการทำงานนั้นไม่แตกต่างกันมากนัก โดยเฉพาะในเรื่องที่สำคัญคือความมั่นคงและเศรษฐกิจ ส่วนวัฒนธรรมค่านิยม และวิถีปฏิบัติขององค์การส่วนใหญ่ก็ไม่ได้แตกต่างกันมากนัก แต่ในปัจจุบัน มีความแตกต่างมหาศาลในเรื่องของความต้องการและเรื่องของการจัดลำดับความสำคัญต่อเรื่องต่างๆ ของผู้คนยิ่งกว่าที่เคยเป็นมา

1.1.3 การจัดการความเหมาะสม (best fit management)

ถ้าเช่นนั้น องค์การแต่ละแห่งจะประสบความสำเร็จในการดึงดูด สรรหา เลือกสรร จูงใจ และรักษาผู้ปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับองค์การได้อย่างไร กระบวนทัศน์ในเรื่องของการบรรจุคนที่เหมาะสมลงในงาน (Put the right man to the right job) ยังคงใช้ได้ผลเพียงไรในบริบทการจัดการที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สังคมมี

ความหลากหลายยิ่งขึ้น วัฒนธรรมของการทำงานและวัฒนธรรมขององค์กรที่กำลังเปลี่ยนแปลง รวมทั้งความต้องการที่เปลี่ยนไปของผู้ปฏิบัติงานในศตวรรษนี้เป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องเผชิญ ข้อเท็จจริงต่างๆ ล้วนชี้ให้เห็นว่างานเกี่ยวกับการจัดการมีความยากและท้าทายผู้บริหารมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็น การปรับเปลี่ยนความรับผิดชอบให้เหมาะสมกับปัจเจกบุคคล การปรับเงื่อนไขต่างๆ ของงาน และการปรับเปลี่ยนการจูงใจและให้รางวัล การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนับเป็นการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเมื่อลองพิจารณาจากแนวคิดเรื่องความยุติธรรมขององค์กร ในยุคที่ผ่านมา ความยุติธรรมถูกนิยามว่าหมายถึงการที่ทุกคนได้รับการปฏิบัติเหมือนกัน แต่เมื่อสมาชิกองค์กรได้รับการตอบสนองในฐานะที่เป็นปัจเจกบุคคลยิ่งขึ้นกว่าเดิมในศตวรรษนี้ ความยุติธรรมในองค์กรจึงเกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ที่แตกต่างกันสำหรับปัจเจกบุคคลแต่ละคน ซึ่งต้องอาศัยการจัดการความเหมาะสมสำหรับแต่ละบุคคล ผู้บริหารองค์กรในยุคปัจจุบันจึงมีภาระหน้าที่หนักกว่าเดิมในการจัดสรรความยุติธรรมในองค์กรเพื่อให้เกิดความยอมรับนับถือและความพอใจจากสมาชิกทุกคน การจัดการในปัจจุบันกลายเป็นเรื่องที่ต้องเกี่ยวข้องกับปัจเจกบุคคลจำนวนมากซึ่งมีความต้องการที่แตกต่างกันและให้ความสำคัญต่อเรื่องต่างๆ ไม่เหมือนกัน ผู้บริหารองค์กรจะต้องอาศัยความเข้าใจในความแตกต่างที่หลากหลายขึ้น

องค์กรแต่ละแห่งต้องการเลือกสรรบุคคลที่มีความสามารถ ซึ่งมีบุคลิกในแบบที่น่าจะประสบความสำเร็จในองค์กร หรือน่าจะสร้างความสำเร็จให้องค์กรได้ และบุคคลแต่ละคนก็ต้องการปฏิบัติงานกับองค์กรที่มีการจัดการและสภาพแวดล้อมของงานที่น่าพึงพอใจ สามารถตอบสนองความต้องการของตนเอง รวมทั้งแสวงหาความหมายของการทำงานได้ ดังนั้น ขณะที่องค์กรต้องการบุคคลที่เหมาะสมกับองค์กรที่สุด บุคคลก็ต้องการองค์กรที่เหมาะสมที่สุดสำหรับตน เพราะแท้จริงแล้วไม่มีผู้ปฏิบัติงานที่ดีที่สุดหรือองค์กรที่ดีที่สุด เช่นเดียวกับที่ไม่มีวิธีปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (best practice) หรือวิธีบริหารจัดการที่ดีที่สุด (best management) คงมีแต่เพียงจุดสมดุลที่สุดในความสัมพันธ์ระหว่างทั้งสองฝ่าย นั่นคือ “ความเหมาะสมที่สุด” ซึ่งเป็นความสอดคล้องกันของค่านิยมทั้งในเชิงปทัสสถานและในเชิงพฤติกรรมระหว่างปัจเจกบุคคลและองค์กร

“ความเหมาะสมที่สุด” คือ ความสอดคล้องกันระหว่างข้อเรียกร้องต่างๆ ขององค์กรกับความปรารถนาต่างๆ ของปัจเจกบุคคล ซึ่งจะนำไปสู่การที่บุคคลมีแรงจูงใจระดับสูง ความพึงพอใจ และความสำเร็จของทั้งสองฝ่าย ในทางตรงกันข้าม ความไม่เหมาะสมหรือความไม่ลงรอยกันระหว่างองค์กรกับปัจเจกบุคคลจะนำไปสู่ความอึดอัด ความกดดัน และความล้มเหลวของทั้งสองฝ่าย (Judith Bardwick, 2001) เมื่อปัจเจกบุคคลต้องทำงานในองค์กรที่มีค่านิยมไม่สอดคล้องกับตัวเองย่อมก่อให้เกิดความเครียด ขาดแรงจูงใจเพราะไม่มีรางวัลที่ปรารถนารอคอยอยู่ และทำให้

บุคคลรู้สึกกดดันไม่ว่างานนั้นจะมีตำแหน่งและค่าตอบแทนสูงเพียงใด หรือหากปัจเจกบุคคลต้องทำงานในสถานที่ที่กีดกร่อนความตั้งใจหรือต้องทำงานในวัฒนธรรมองค์การที่ขาดจริยธรรม บุคคลนั้นย่อมไม่รู้สึกเต็มเต็ม หากปราศจาก“ความเหมาะสมที่สุด” ระหว่างองค์การและสมาชิกองค์การ โอกาสแห่งความสำเร็จของทั้งสองฝ่ายก็ลดต่ำลง แต่หากมีปัจจัยดังกล่าว โอกาสแห่งความสำเร็จก็จะทะยานสูงขึ้น การเลือกสรรบุคคลที่เหมาะสมกับองค์การจะทำให้เกิดผลลัพธ์ของงานที่มีประสิทธิภาพขึ้นและตรงกับความต้องการขององค์การ ปัจเจกบุคคลจะมีความสุขในการทำงานมากขึ้น และต้องการจะอยู่กับองค์การไปอีกนาน เนื่องจากบุคคลมีความพึงพอใจในงาน บุคคลจึงยอมผูกพันตนเองกับองค์การมากขึ้น (Alan M. Saks, 2004)

เมื่อผู้สัมภาษณ์หรือผู้บริหารซึ่งทำหน้าที่เลือกสรรบุคลากรกล่าวว่า ผู้สมัครคนหนึ่งมีความเหมาะสมหรือไม่เหมาะสมกับองค์การของตน เพื่ออธิบายว่าทำไมผู้สมัครจึงสมควรได้รับการเลือกสรรหรือไม่สมควรได้รับการเลือกสรรให้เข้าร่วมปฏิบัติงานกับองค์การ แท้จริงแล้ว ความหมายที่ผู้สัมภาษณ์หรือผู้บริหารกำลังกล่าวถึงคือ ผู้สมัครคนนั้นมีความเหมาะสมหรือไม่เหมาะสมกับวัฒนธรรมขององค์การ (Michael Neece, อ้างใน Jeff Hardy and Doug Taylor, 2005) ผู้สัมภาษณ์กำลังสำรวจ “วัฒนธรรมที่เหมาะสม” (cultural fit) ของผู้สมัครว่าสอดคล้องกับองค์การหรือไม่ แม้วัฒนธรรมของปัจเจกบุคคลจะเป็นปัจจัยที่ชี้ให้เห็นชัดเจนหรือมองเห็นได้ยาก เนื่องจากเป็นเสมือนบุคลิกภาพ แต่ผู้สัมภาษณ์จะอาศัยการสังเกตประเมินจากบุคลิกลักษณะ ค่านิยม ความเชื่อ และความปรารถนาของผู้สมัคร ปัจจุบัน นักทฤษฎีการจัดการทรัพยากรบุคคลเห็นว่า วัฒนธรรมที่เหมาะสมเป็นปัจจัยสำคัญในการตัดสินใจเลือกสรร การจ้างงาน ตลอดจนการเลิกจ้างงานบุคคล (Jeffery Cornwall and Baron Perlman, 1990) แม้ว่าวัฒนธรรมอาจเป็นเกณฑ์ที่ไม่ชัดเจน (soft criteria) และดูเหมือนว่ามีความเป็นอัตวิสัยสูง หากมองจากสายตาของบุคคลภายนอกองค์การ แต่ผู้บริหารองค์การที่ประสบความสำเร็จทราบดีว่า องค์การของตนมีวิถีชีวิตและแบบแผนในการดำเนินงานแบบใด ภาระหน้าที่ของผู้บริหารคือการพยายามรักษาและพัฒนาวัฒนธรรมองค์การให้สืบทอดไปในแนวทางที่สอดคล้องกับค่านิยมหลัก และแบบแผนที่สมาชิกองค์การยึดถือร่วมกัน โดยให้ความสำคัญกับขั้นตอนการสรรหา และเลือกสรรบุคคลที่องค์การเห็นว่าเหมาะสมกับวัฒนธรรมขององค์การ

วัฒนธรรมองค์การและชีวิตของปัจเจกบุคคลในองค์การจึงมีความเกี่ยวข้องกันอย่างสำคัญยิ่ง และไม่อาจแยกออกจากกันได้อย่างสิ้นเชิง เนื่องจากกลุ่มคนที่แตกต่างกันย่อมมีวิถีชีวิตที่แตกต่างกัน มีกระบวนการให้คุณค่าความหมายของสิ่งต่างๆ ในวิธีการที่แตกต่างกันไปและมีความรู้สึกในกลุ่มร่วมกัน วัฒนธรรมองค์การจึงกำหนดขึ้นจาก ค่านิยม พฤติกรรม ความเชื่อ และบรรทัดฐานที่แทรกซึมอยู่ในกลุ่มคนหรือสมาชิกองค์การ และแสดงออกผ่านทางคำพูดและพฤติกรรมของสมาชิก

องค์การแต่ละคน วัฒนธรรมองค์การเผยให้เห็นถึงชีวิตขององค์การ (organizational life) ที่ประกอบขึ้นจากด้านขององค์การและด้านของปัจเจกบุคคลซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงาน และก่อให้เกิดแบบแผนและวิถีชีวิตเฉพาะตัวขององค์การขึ้น แสดงให้เห็นถึงความคิด และคุณค่าทั้งหมดที่นิยามถึงองค์การหนึ่ง เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญและมีอิทธิพลอย่างถาวรต่อสมาชิกขององค์การ (Denhardt and Denhardt, 2003) โดยเหตุนี้ ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและการจัดการที่เหมาะสมจึงเป็นเรื่องจำเป็นที่ต้องตระหนักให้มากขึ้นในการจัดการองค์การ

1.1.4 ความสอดคล้องกันของวัฒนธรรม

องค์การที่ประสบความสำเร็จในปัจจุบันไม่ได้ทำการเลือกสรรบุคคลโดยพิจารณาจากปัจจัยความสามารถเป็นหลักอีกต่อไป แต่ยังได้คำนึงถึงมิติที่ซับซ้อนและสำคัญกว่านั้น เนื่องจากหัวใจแห่งความสำเร็จขององค์การคือการบรรลุถึง “ความเหมาะสมที่สุด” ระหว่างคุณลักษณะและข้อเรียกร้องทั้งหลายขององค์การ กับลักษณะนิสัยและความปรารถนาของปัจเจกบุคคลที่เป็นสมาชิกขององค์การ วัฒนธรรมองค์การในมิติที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรบุคคลคือ วัฒนธรรมที่พยายามก่อให้เกิดความเหมาะสมที่สุดระหว่างองค์การกับสมาชิกขององค์การ (Lee G. Bolman and Terrence E. Deal, 2003) องค์การใดก็ตามที่มีความเหมาะสมดังกล่าว สมาชิกขององค์การต้องมีคุณสมบัติที่จะสามารถประสบความสำเร็จภายในวัฒนธรรมองค์การนั้น องค์การจำเป็นต้องให้น้ำหนักในการพิจารณาเรื่องของบุคลิกส่วนตัว (personality) ความทะเยอทะยานปรารถนา (ambition) และลักษณะ (characteristic) ของปัจเจกบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอขององค์การ ดังนั้น ผู้บริหารองค์การต้องมีความเข้าใจที่ลึกซึ้งซึ่งพอที่จะมองเห็นคุณลักษณะพิเศษบางอย่างขององค์การ ขณะเดียวกันก็ต้องมองเห็นคุณลักษณะดังกล่าวในตัวของบุคคลที่ต้องการเลือกสรร เพราะหากงานขององค์การต้องการวัฒนธรรมแบบหนึ่ง แต่ผู้ปฏิบัติงานมีวัฒนธรรมอีกแบบหนึ่ง ย่อมก่อให้เกิดผลเสียหายกับองค์การ ในขั้นต้น ผู้บริหารองค์การจำเป็นต้องทราบว่ามีวัฒนธรรมที่เหมาะสมสำหรับองค์การของตนเป็นแบบใด เป็นวัฒนธรรมที่มีเหตุผลสอดคล้องกับข้อเรียกร้องของงานที่ปฏิบัติหรือไม่ หรือว่าเป็นวัฒนธรรมที่ดำรงอยู่ท่ามกลางความมีชีวิตชีวาของปัจเจกบุคคลในองค์การ วิธีที่ดีที่สุดในการจัดการโรงงานผลิตช็อกโกแลตย่อมไม่ใช่วิธีที่ดีที่สุดในการจัดการบริษัทออกแบบทางด้านสถาปัตยกรรม หรือวิธีที่เหมาะสมสำหรับโรงเรียนอนุบาลย่อมแตกต่างจากวิธีที่เหมาะสมในการจัดการสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ลักษณะงานที่แตกต่างกันเรียกร้องวัฒนธรรมองค์การที่ต่างกัน และองค์การที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกันต้องการบุคคลที่มีความเหมาะสมกับแบบแผนของตนแตกต่างกัน องค์การย่อมปรารถนาปัจเจกบุคคลซึ่งมีความสามารถ รวมทั้งทัศนคติ ค่านิยมและแบบแผนพฤติกรรมที่เข้ากันได้

กับวัฒนธรรมขององค์กร (Handy, 1991) เพราะปัจเจกบุคคลที่มีแบบแผนไม่เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรย่อมไม่มีความสุข ไม่มีความพึงพอใจในงาน ขาดแรงจูงใจ และส่งผลให้การปฏิบัติงานขาดประสิทธิภาพ แม้ว่าบุคคลนั้นจะมีความสามารถหรือทักษะสูงเพียงใด หลายครั้งที่ความผิดพลาดในการสื่อสารซึ่งก่อให้เกิดความเสียหายร้ายแรงในองค์กรเป็นเพียงผลของการปะทะทางวัฒนธรรมในองค์กรเท่านั้น

ขณะเดียวกัน บุคคลที่จะเข้าร่วมปฏิบัติงานในองค์กรหนึ่งต้องมีความเข้าใจในเรื่องวัฒนธรรมของการทำงานจากจุดยืนของตนเองเช่นกัน เป็นเรื่องสำคัญมากที่ปัจเจกบุคคลต้องรู้ว่าตนเองมีวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลแบบใด เพื่อที่จะสามารถทำการพิจารณาและเลือกสรรองค์กรที่มีวัฒนธรรมและค่านิยมร่วมกันกับวัฒนธรรมและค่านิยมของตนเองได้ ความขัดแย้งระหว่างปัจเจกบุคคลกับองค์กรจะลดลงเมื่อมีความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคล เพราะเหตุว่าความสอดคล้องกันของวัฒนธรรมคือสภาพที่ดีขององค์กรต่างๆ กับความสุขของปัจเจกบุคคลในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับค่านิยมและทัศนคติของบุคคล ย่อมจูงใจให้บุคคลมีทัศนคติในการทำงานที่ดี มีความสุขความพึงพอใจในงาน รวมทั้งสามารถแสวงหาความหมายในสถานที่ทำงานได้ ขณะเดียวกันวัฒนธรรมที่เหมาะสมสามารถสืบต่อชุดของความคิด ความเชื่อ ความเข้าใจ และแบบแผนในการปฏิบัติเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายในทิศทางที่ต้องการได้ วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นปัจจัยพื้นฐานที่มีความสำคัญยิ่งในการจัดการศตวรรษนี้ และได้รับการยอมรับมากขึ้นในฐานะที่เป็นพื้นที่ร่วมระหว่างชีวิตองค์กรทั้งสองฝั่ง วัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมของปัจเจกบุคคล นอกจากจะช่วยลดความขัดแย้งลง ยังเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างโอกาสแห่งความสำเร็จให้ทั้งองค์กรและปัจเจกบุคคลอีกด้วย

ผู้ศึกษาจึงทำการศึกษาทฤษฎีแบบแผนวัฒนธรรมที่เหมาะสม (The Theory of Cultural Propriety) ของ ชาร์ลส์ แฮนดี (Charles Handy, 1991) นักวิชาการชาวอังกฤษ ซึ่งได้แบ่งแบบแผนทางวัฒนธรรมขององค์กรออกเป็น 4 ประเภท โดยใช้ภาพเหมือนเชิงสัญลักษณ์ (symbolic analogies) ของเทพเจ้ากรีก 4 องค์ ในการอธิบายความหมายและลักษณะขององค์กรประเภทต่างๆ แฮนดีได้แบ่งวัฒนธรรมทั้ง 4 ประเภทออกเป็น วัฒนธรรมแบบสโมสร (Club Culture) วัฒนธรรมแบบเน้นบทบาท (Role Culture) วัฒนธรรมแบบเน้นงาน (Task Culture) และวัฒนธรรมแบบเน้นความเป็นตัวตน (Existential Culture) ผู้ศึกษาได้อาศัยทฤษฎีนี้เป็นหลักในการทดสอบความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลที่อยู่ในการรับรู้ (perception) ของสมาชิกองค์กรซึ่งเป็นประชากรสำรวจในกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการทดสอบ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาว่า วัฒนธรรมองค์กรและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลที่อยู่ในการรับรู้ของสมาชิกองค์กรมีความสอดคล้องกันหรือขัดกันอย่างไร

ไร ในองค์การที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกัน และได้นำทฤษฎีสองปัจจัย (Two Factor Theory) ของเฟรดเดอริก เฮอส์เบิร์ก (Frederick Herzberg, 1993) มาศึกษาด้วย เพื่อทดสอบว่า การจูงใจปัจเจกบุคคลในองค์การที่มีวัฒนธรรมองค์การแตกต่างกัน ต้องใช้ปัจจัยการจูงใจที่แตกต่างกันอย่างไร นอกจากนี้ ได้อาศัยทฤษฎีและแนวความคิดจากองค์ความรู้ในด้านต่างๆ เป็นเครื่องสนับสนุน โดยทำการสำรวจให้ครอบคลุมองค์การทั้ง 3 ประเภท คือ องค์การภาครัฐ องค์การภาคเอกชน และ องค์การภาคประชาสังคมในประเทศไทยที่มีแบบแผนวัฒนธรรมต่างกัน 4 ประเภท

องค์การและปัจเจกบุคคลต่างต้องการบรรลุความคาดหวัง ความปรารถนา และเป้าหมายของตนเอง ดังนั้น ความสอดคล้องกันระหว่างวัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคล จึงเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสำเร็จในการลดความขัดแย้งระหว่างองค์การกับปัจเจกบุคคล เนื่องจากเป็นจุดสมดุลที่สุดในความสัมพันธ์และเหมาะสมที่สุดในการจัดการ กระบวนทัศน์ในเรื่องของการบรรจุคนที่เหมาะสมลงในงาน อาจไม่เพียงพอในการตอบสนองการจัดการที่เหมาะสมในปัจจุบัน เนื่องจากยังเป็นการเน้นคุณค่าความสำคัญของงานให้อยู่เหนือปัจเจกบุคคล กระบวนทัศน์ใหม่ที่รอคอยและท้าทายองค์การและปัจเจกบุคคลอยู่ ได้แก่ การบรรจุบุคคลที่เหมาะสมลงในสถานที่ทำงานที่เหมาะสม แล้วจึงบรรจุงานที่เหมาะสมให้กับบุคคล (Put the right man to the right place, then put the right job to the right man) ด้วยเหตุนี้ องค์การสามารถคัดเลือกสมาชิกองค์การที่มีวัฒนธรรมเหมาะสมกับวัฒนธรรมขององค์การ โดยอาศัยความเข้าใจและคำนึงถึงมิติที่ละเอียดและซับซ้อนของสมาชิกองค์การในฐานะที่เป็นปัจเจกบุคคลมากยิ่งขึ้น ส่วนปัจเจกบุคคลสามารถบรรลุความต้องการใหม่ๆ ของตนที่นำไปสู่ความพึงพอใจในงาน และเติมเต็มความหมายของชีวิตในสถานที่ทำงานได้ เมื่อได้ปฏิบัติงานในองค์การที่มีวัฒนธรรมเหมาะสมกับวัฒนธรรมของตนเอง ส่งผลให้ทั้งองค์การและปัจเจกบุคคลสามารถบรรลุความคาดหวัง ความปรารถนาและเป้าหมายแห่งความสำเร็จร่วมกันได้ ในการศึกษาครั้งนี้ ปัญหาวิจัยที่ผู้วิจัยต้องการศึกษาคือ วัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลในการรับรู้ของสมาชิกองค์การในองค์การประเภทต่างๆ มีแบบแผนวัฒนธรรมเป็นแบบเดียวกันหรือไม่ และปัจจัยการจูงใจที่ใช้ในการจูงใจปัจเจกบุคคลในองค์การที่มีวัฒนธรรมองค์การแตกต่างกัน ต้องใช้ปัจจัยการจูงใจที่แตกต่างกันใช่หรือไม่

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

วัตถุประสงค์ของการวิจัยเป็นไปเพื่อศึกษาว่า วัฒนธรรมขององค์การและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลที่อยู่ในการรับรู้ของสมาชิกองค์การมีความสอดคล้องกันหรือขัดกันอย่างไร และ วัฒนธรรมขององค์การแต่ละแบบต้องอาศัยการจูงใจที่เหมาะสมกับปัจเจกบุคคลในแต่ละแบบ

แผนแตกต่างกันอย่างไร

1.3 ขอบเขตของการวิจัย

ศึกษาโดยการสำรวจ เพื่อทดสอบทฤษฎีแบบแผนวัฒนธรรมที่เหมาะสมว่าสามารถอธิบายพฤติกรรมองค์กรในประเทศไทยได้มากน้อยเพียงใด โดยนำทฤษฎีสองปัจจัยมาศึกษาด้วยในขอบเขตดังนี้

1. ศึกษาการรับรู้แบบแผนทางวัฒนธรรมของปัจเจกบุคคลในองค์การว่า ตัวปัจเจกบุคคลอยู่ในแบบแผนวัฒนธรรมแบบใด
2. ศึกษาการรับรู้แบบแผนทางวัฒนธรรมของปัจเจกบุคคลในองค์การว่า องค์การที่ปัจเจกบุคคลปฏิบัติงานอยู่ในแบบแผนวัฒนธรรมแบบใด
3. ศึกษาความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลในการรับรู้ของบุคคลที่เป็นสมาชิกองค์การว่าสอดคล้องกันหรือไม่ หรือขัดกันอย่างไร
4. ศึกษาว่า วัฒนธรรมขององค์กรแต่ละแบบนั้นต้องอาศัยการจูงใจที่เหมาะสมกับปัจเจกบุคคลในแต่ละแบบแตกต่างกันอย่างไร

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาในระดับปัจเจกบุคคล (methodological individualism) ระยะเวลาในการศึกษาวิจัย ระหว่างเดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2548 ถึงเดือนเมษายน พ.ศ. 2550 รวมระยะเวลาในการศึกษาวิจัยทั้งสิ้น 1 ปี 6 เดือน โดยได้ระบุเวลาสำหรับการวิจัยภาคสนามในช่วงที่กลุ่มตัวอย่างมีการปฏิบัติหน้าที่ ระหว่างเดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2549 ถึง เดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2550

1.4 สมมติฐานการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยเรื่องความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลในการรับรู้ของสมาชิกองค์การ มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีแบบแผนวัฒนธรรมที่เหมาะสมของแฮนดี เพื่อทดสอบว่าทฤษฎีแบบแผนวัฒนธรรมที่เหมาะสมของแฮนดีสามารถอธิบายปรากฏการณ์และพฤติกรรมขององค์กรในประเทศไทยได้มากน้อยเพียงใด และการรับรู้วัฒนธรรมของสมาชิกองค์การแต่ละประเภทมีแบบแผนสอดคล้องหรือขัดกันอย่างไร โดยมีสมมติฐานการวิจัย 2 ประการ ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์กรและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลที่อยู่ในการรับรู้ของสมาชิกองค์การในองค์การประเภทต่างๆ มีแบบแผนวัฒนธรรมสอดคล้องเป็นแบบเดียวกัน
2. การจูงใจปัจเจกบุคคลในองค์การที่มีวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกัน ต้องใช้ปัจจัยการจูงใจที่แตกต่างกัน

1.5 วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาเรื่องของความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลในการรับรู้ของสมาชิกองค์การ เป็นการศึกษาวิจัยโดยอาศัยการสำรวจ (Exploratory Research) เพื่อทดสอบทฤษฎี อาศัยระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Triangulation) ระหว่างระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยดำเนินการศึกษาวิจัยด้วยวิธีการ 2 แบบ คือ

1.5.1 การศึกษาข้อมูลจากเอกสาร (Documentary Research)

ศึกษาทฤษฎีที่ต้องการทดสอบ คือ ทฤษฎีแบบแผนวัฒนธรรมที่เหมาะสมอย่างละเอียด โดยนำทฤษฎีสองปัจจัยมาทำการศึกษาด้วย รวมทั้ง อาศัยการค้นคว้าข้อมูลและทบทวนวรรณกรรมจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 2 ประเภท ได้แก่ แนวคิดและทฤษฎีทางด้านรัฐประศาสนศาสตร์และด้านการจัดการองค์การ รวมทั้ง แนวคิดและทฤษฎีจากองค์ความรู้ด้านต่างๆ (Body of knowledges) ได้แก่ องค์ความรู้ทางด้านปรัชญา สังคมวิทยา และจิตวิทยา ซึ่งมีรายละเอียดปรากฏอยู่ในบทที่ 2

1.5.2 การศึกษาข้อมูลจากภาคสนาม (Field Research)

ศึกษาปรากฏการณ์ภายใต้บริบททางสังคมและวัฒนธรรมของไทย จากกลุ่มตัวอย่างและประชากรสำรวจ โดยทำการสำรวจการรับรู้แบบแผนวัฒนธรรมองค์การกับการรับรู้แบบแผนวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลของสมาชิกองค์การในองค์การสาธารณะ 12 แห่ง ซึ่งเป็นตัวแทนประชากรในกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการทดสอบทฤษฎี โดยอาศัยเครื่องมือ 3 ชุด ได้แก่ แบบวัด (Test) การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) และ บันทึกการสังเกต (Observation Note) ซึ่งมีรายละเอียดปรากฏอยู่ในบทที่ 3

การรวบรวมข้อมูลจากเครื่องมือทั้ง 3 ชุดประกอบกัน โดยอาศัยทั้งข้อมูลเชิงปริมาณที่ได้จากแบบวัด ซึ่งจะให้ผลลัพธ์ที่มีความตรง (valid) และข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกและจากบันทึกการสังเกต ซึ่งจะให้ผลลัพธ์ที่มีตรรกและเหตุผล และเป็นข้อมูลที่ลุ่มลึก (rich) ขึ้น เพื่อให้แน่ใจว่าการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นต่อไปจะสามารถให้คำอธิบายที่มีความตรง ครบถ้วน และชัดเจนตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.6 ข้อตกลงเบื้องต้น

ในการศึกษาเรื่อง ความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับวัฒนธรรมปัจเจก

บุคคลในการรับรู้ของสมาชิกองค์การ มีข้อตกลงเบื้องต้นที่ต้องทำความเข้าใจให้ตรงกัน ดังนี้

1.6.1 การศึกษาครั้งนี้ มีจุดมุ่งหมายสำคัญคือ เพื่อสำรวจความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคล โดยทำการทดสอบทฤษฎีแบบแผนวัฒนธรรมที่เหมาะสมของ ชาร์ลส์ แอนดี การทดสอบอาศัยแบบวัดที่ปรับปรุงเพิ่มเติมจากแบบวัดของแอนดี ซึ่งสร้างขึ้นจากแนวคิดหลักในทฤษฎีดังกล่าว

สำหรับเนื้อหาของทฤษฎี ผู้ศึกษาได้รวบรวมแนวคิดหลักที่เป็นสาระสำคัญของทฤษฎีแบบแผนวัฒนธรรมที่เหมาะสมไว้ในภาคผนวก ก เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการศึกษาและทำความเข้าใจองค์การในวัฒนธรรมต่างๆ ตามแนวคิดของแอนดี พร้อมทั้งได้ทำตารางสรุปแนวคิดหลักในทฤษฎีไว้โดยสังเขปในบทที่ 2

1.6.2 การศึกษาครั้งนี้ไม่ได้เป็นการสำรวจวัฒนธรรมโดยตรง แต่เป็นการสำรวจการรับรู้วัฒนธรรมของปัจเจกบุคคลที่เป็นสมาชิกองค์การ

1.7 ข้อจำกัดของการวิจัย

ข้อค้นพบ (findings) จากการวิจัยในครั้งนี้ ยังไม่อาจนำไปสรุปเป็นการทั่วไปได้ เนื่องจากมีข้อจำกัด 3 ประการ ได้แก่

1.7.1 ข้อจำกัดในด้านทฤษฎี คือ การถอดแนวคิดในทฤษฎีแบบแผนวัฒนธรรมที่เหมาะสมออกมาเป็นภาษาไทย อาจไม่สามารถสื่อความหมายทั้งหมดของทฤษฎีได้ครบถ้วน

1.7.2 ข้อจำกัดในด้านระเบียบวิธี คือ เป็นการสำรวจปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา โดยอาศัยการสำรวจการรับรู้ของประชากรสำรวจ ซึ่งมีความเป็นอัตวิสัย

1.7.3 ข้อจำกัดในด้านแหล่งข้อมูลเชิงประจักษ์ คือ เป็นการศึกษารายการณณ์ที่เกิดขึ้นเฉพาะที่ (space) เฉพาะเวลา (time) และเฉพาะกลุ่ม (setting) ซึ่งอาศัยแหล่งข้อมูลเชิงประจักษ์โดยทำการศึกษารณี (case studies) จากกลุ่มตัวอย่างในองค์การภาครัฐ กลุ่มตัวอย่างในองค์การภาคเอกชน และกลุ่มตัวอย่างในองค์การภาคประชาสังคม ภายใต้บริบทสังคมไทย

หากอาศัยการยืนยันจากข้อค้นพบเหล่านี้ แล้วนำไปสำรวจเพิ่มเติมเพื่อทำการทดสอบสมมติฐานซ้ำหลายๆ ครั้ง ในประชากรกลุ่มอื่นๆ ภายใต้บริบทที่แตกต่างออกไป จึงจะเป็นการเพิ่มน้ำหนักในการทดสอบทฤษฎีแบบแผนวัฒนธรรมที่เหมาะสม ให้มีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น เพื่อให้ได้ข้อสรุปในระดับกว้างและมีความเป็นนามธรรมสูงขึ้น การสำรวจและสะสมข้อค้นพบจากการศึกษาหลายๆ ครั้ง แล้วค่อยนำข้อค้นพบมาประมวลเข้าด้วยกันจึงอาจจะทำการสรุปเป็นการทั่วไปได้

1.8 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ มีคำนิยามปฏิบัติการที่ต้องกำหนดเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในเบื้องต้น คือ

1.8.1 วัฒนธรรมองค์การ (organizational culture) หมายถึงแบบแผนที่องค์การยอมรับและยึดถือปฏิบัติร่วมกัน ใน 2 มิติ ได้แก่มิติเชิงปทัสสถาน ซึ่งเป็นแบบแผนทางความคิด ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ขององค์การ และ มิติเชิงพฤติกรรม ซึ่งเป็นแบบแผนทางการกระทำขององค์การและปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกองค์การ วัดได้จากแบบทดสอบที่ปรับเปลี่ยนเพิ่มเติมจากแบบวัดการรับรู้วัฒนธรรมในฝั่งองค์การของ ชาร์ลส์ แอนดี จำนวน 15 หัวข้อ แบ่งออกเป็น 4 แบบแผน ได้แก่ 1) วัฒนธรรมองค์การแบบสโมสรหรือวัฒนธรรมองค์การแบบซีอุส 2) วัฒนธรรมองค์การแบบเน้นบทบาทหรือวัฒนธรรมองค์การแบบพอลโล 3) วัฒนธรรมองค์การแบบเน้นงานหรือวัฒนธรรมองค์การแบบอเชนา 4) วัฒนธรรมองค์การแบบเน้นตัวตนหรือวัฒนธรรมองค์การแบบดิออนีซุส

1.8.2 วัฒนธรรมปัจเจกบุคคล (individual culture) หมายถึงแบบแผนที่ปัจเจกบุคคลยอมรับและยึดถือปฏิบัติ ใน 2 มิติ ได้แก่มิติเชิงปทัสสถาน ซึ่งเป็นแบบแผนทางความคิด ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ของปัจเจกบุคคล และ มิติเชิงพฤติกรรม ซึ่งเป็นแบบแผนทางการกระทำของปัจเจกบุคคลและปฏิสัมพันธ์ของปัจเจกบุคคลกับบุคคลอื่น วัดได้จากแบบทดสอบที่ปรับเปลี่ยนเพิ่มเติมจากแบบวัดการรับรู้วัฒนธรรมในฝั่งปัจเจกบุคคลของ ชาร์ลส์ แอนดี จำนวน 15 ข้อ แบ่งออกเป็น 4 แบบแผน ได้แก่ 1) วัฒนธรรมปัจเจกบุคคลแบบสโมสรหรือวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลแบบซีอุส 2) วัฒนธรรมปัจเจกบุคคลแบบเน้นบทบาทหรือวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลแบบพอลโลเนียน 3) วัฒนธรรมปัจเจกบุคคลแบบเน้นงานหรือวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลแบบอเชเนียน 4) วัฒนธรรมปัจเจกบุคคลแบบเน้นตัวตนหรือวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลแบบดิออนีเซียน

1.8.3 การรับรู้วัฒนธรรมของปัจเจกบุคคล (cultural individual perception) หมายถึงการรับรู้แบบแผนวัฒนธรรมของปัจเจกบุคคลที่เป็นสมาชิกองค์การ ทั้งการรับรู้แบบแผนวัฒนธรรมในฝั่งขององค์การและการรับรู้แบบแผนวัฒนธรรมในฝั่งของปัจเจกบุคคลว่าเป็นวัฒนธรรมแบบใด ในวัฒนธรรม 4 ประเภท ได้แก่ 1) วัฒนธรรมแบบสโมสรหรือวัฒนธรรมแบบซีอุส 2) วัฒนธรรมแบบเน้นบทบาทหรือวัฒนธรรมแบบพอลโลเนียน 3) วัฒนธรรมแบบเน้นงานหรือวัฒนธรรมแบบอเชเนียน 4) วัฒนธรรมแบบเน้นตัวตนหรือวัฒนธรรมแบบดิออนีเซียน วัดได้จากผลรวมของคะแนนที่รวมได้จากแบบวัด

1.8.4 ความขัดแย้งทางวัฒนธรรม (cultural conflict) หมายถึงการรับรู้แบบแผนวัฒนธรรมของปัจเจกบุคคลที่เป็นสมาชิกองค์กรการ ซึ่งมีความขัดแย้งกันระหว่างการรับรู้แบบแผนวัฒนธรรมในฝั่งขององค์กรการและการรับรู้แบบแผนวัฒนธรรมในฝั่งของปัจเจกบุคคล วัดได้จากผลรวมของคะแนนที่รวมได้จากแบบวัด

1.8.5 ความสอดคล้องทางวัฒนธรรม (cultural congruence) หมายถึงการรับรู้แบบแผนวัฒนธรรมของปัจเจกบุคคลที่เป็นสมาชิกองค์กรการ ซึ่งมีความสอดคล้องตรงกันระหว่างการรับรู้แบบแผนวัฒนธรรมในฝั่งขององค์กรการและการรับรู้แบบแผนวัฒนธรรมในฝั่งของปัจเจกบุคคล วัดได้จากผลรวมของคะแนนที่รวมได้จากแบบวัด

1.8.6 การจูงใจปัจเจกบุคคลในแต่ละวัฒนธรรม (cultural motivation to individual) นิยามถึงปัจจัยจูงใจที่ใช้ในการจูงใจปัจเจกบุคคลในการทำงานซึ่งแตกต่างกันในวัฒนธรรมแต่ละประเภท ได้แก่ 1) การจูงใจปัจเจกบุคคลในวัฒนธรรมแบบสโมสรหรือวัฒนธรรมแบบซีอุส 2) การจูงใจปัจเจกบุคคลในวัฒนธรรมแบบเน้นบทบาทหรือวัฒนธรรมแบบออฟโวลโลเนียน 3) การจูงใจปัจเจกบุคคลในวัฒนธรรมแบบเน้นงานหรือวัฒนธรรมแบบอเชเนียน 4) การจูงใจปัจเจกบุคคลในวัฒนธรรมเน้นตัวตนหรือวัฒนธรรมแบบดิออนีเซียน วัดได้จากแบบวัดและการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกโดยอาศัยหลักเกณฑ์การจูงใจตามแนวคิดในทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอส์เบิร์ก

1.9 ประโยชน์ที่ได้รับ

ประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ คือ

1.9.1 ด้านวิชาการ

การศึกษาครั้งนี้ทำให้ทราบว่า ทฤษฎีของแฮนดีใช้อธิบายปรากฏการณ์หรือพฤติกรรมองค์กรในสังคมไทยได้ แม้ว่าจะมีบริบททางวัฒนธรรมของชาติที่ต่างต่างกัน โดยมีความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมระหว่างองค์กรกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลที่เป็นสมาชิกองค์กรในกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา เป็นไปตามหลักเกณฑ์ในทฤษฎีแบบแผนวัฒนธรรมที่เหมาะสม และทำให้ทราบว่าวัฒนธรรมขององค์กรแต่ละประเภทต้องอาศัยการจูงใจที่เหมาะสมกับปัจเจกบุคคลในแต่ละแบบแผนแตกต่างกัน เป็นไปตามข้อเสนอในทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอส์เบิร์ก

1.9.2 ด้านการจัดการองค์กร

การศึกษาครั้งนี้ทำให้ทราบว่า ความเข้าใจในเรื่ององค์กรของคนส่วนใหญ่

ยังคงเป็นความเข้าใจองค์กรในแบบเดียว (monotype) ซึ่งไม่เพียงพอในการจัดการ องค์กรปัจจุบัน เนื่องจากทั้งองค์กรและปัจเจกบุคคลขาดความเข้าใจในแบบแผน ทางวัฒนธรรมของตนเอง และต่างคาดหวังผลลัพธ์ในแบบเดียวกัน ทั้งที่มีวัฒนธรรม แตกต่างกัน การทำความเข้าใจที่ถูกต้องในเรื่องวัฒนธรรมที่เหมาะสมจึงเป็นเรื่อง สำคัญ องค์กรต้องทราบถึงวัฒนธรรมที่เหมาะสมกับงานของตน เลือกสรรสมาชิก องค์กรที่มีแบบแผนเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร และตอบสนองแรงจูงใจที่ดีที่สุด ให้กับปัจเจกบุคคล ส่วนปัจเจกบุคคลจำเป็นต้องทราบถึงความต้องการและวัฒนธรรม ของตนเอง เลือกสรรองค์กรที่มีวัฒนธรรมเหมาะสมกับแบบแผนของตน เพื่อให้เกิด ความพึงพอใจในงานและสามารถเติมเต็มความต้องการของตนเองได้

1.10 ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลงานวิจัย

บทที่ 1 บทนำ เสนอถึง ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาว่า องค์กรที่ ประสบความสำเร็จในปัจจุบันไม่ได้ทำการเลือกสรรผู้ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงความสามารถ หรือเน้นความเก่งของผู้สมัครเช่นการจัดการในยุคที่ผ่านมา แต่ให้ความสำคัญกับเรื่องความ เหมาะสมทางวัฒนธรรมเป็นอันดับแรก เนื่องจากคำนึงถึงมิติที่แตกต่างกันของปัจเจกบุคคล มากยิ่งขึ้นในการตอบสนองความต้องการของคนและองค์กร โดยองค์กรต้องศึกษาแรงจูงใจ และความขัดแย้งของบุคคลกับองค์กร ซึ่งผู้ศึกษาสรุปว่า สาเหตุของความขัดแย้งเกิดจาก สภาพปัญหาต่างๆ ได้แก่ 1) ระบบราชการ 2) การครอบงำของจริยธรรมองค์กร 3) สภาพ อัญญาภาวะ 4) เป้าหมายที่ขัดกัน 5) ความเปลี่ยนแปลงของบริบทการจัดการ และเห็นว่าความ เหมาะสมทางวัฒนธรรมเป็นพื้นที่ร่วมของชีวิตองค์กรทั้ง 2 ฝ่าย ที่จะช่วยลดความขัดแย้ง และทำให้เกิดความสอดคล้องระหว่างองค์กรกับปัจเจกบุคคล ผู้ศึกษาจึงต้องการทดสอบ ทฤษฎีแบบแผนวัฒนธรรมที่เหมาะสมของ ชาร์ลส์ แอนดี เพื่อทดสอบสมมติฐานในเรื่องของ ความสอดคล้องทางวัฒนธรรมและปัจจัยจูงใจที่ใช้ในวัฒนธรรมประเภทต่างๆ โดยได้เสนอ วัตถุประสงค์ของการวิจัย ขอบเขตของการวิจัย สมมติฐานการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย ข้อตกลงเบื้องต้น ข้อจำกัดในการวิจัย คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย ประโยชน์ที่ได้รับ และ ลำดับในการนำเสนอผลงานวิจัย ไว้เพื่อเป็นสังเขป

บทที่ 2 เสนอถึงแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องในการวิจัย ซึ่งได้อาศัยการค้นคว้า ข้อมูลจากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในทฤษฎีแบบแผนวัฒนธรรมที่ เหมาะสม ของ ชาร์ลส์ แอนดี ซึ่งเป็นทฤษฎีหลักที่ต้องการทดสอบ และอาศัยการทบทวน วรรณกรรมจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ใน 2 ประเภท ได้แก่ 1) แนวคิด และทฤษฎีทางด้านรัฐประศาสนศาสตร์และด้านการจัดการองค์กร 2) แนวคิดและทฤษฎี จากองค์ความรู้ด้านต่างๆ ทั้งในด้านสังคมวิทยา ปรัชญา และจิตวิทยา รวมทั้งเสนอกรอบ แนวคิดในการศึกษาวิจัย (Conceptual Framework) โดยคำนึงถึงความแตกต่างทาง

วัฒนธรรม ที่มีความเกี่ยวข้องกันและส่งผลกระทบต่อกัน ได้แก่ วัฒนธรรมของชาติ วัฒนธรรมองค์กร และวัฒนธรรมปัจเจกบุคคล โดยได้ศึกษามิติและบริบททางวัฒนธรรมของ วัฒนธรรมทั้ง 3 ระดับ

บทที่ 3 เสนอถึงวิธีดำเนินการวิจัย ระเบียบวิธี ประชากรศึกษา กลุ่มตัวอย่างและ ประชากรสำรวจ สัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างทั้ง 12 กลุ่ม เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบวัด การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก และบันทึกการสังเกต การวิเคราะห์ข้อมูล และเกณฑ์เทียบระดับ ความคิดเห็น

บทที่ 4 เสนอถึงผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากเครื่องมือทั้ง 3 ชุด ผลการเปรียบเทียบ และผลการวิเคราะห์ปัจจัย

บทที่ 5 เสนอถึง ผลสรุปของการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ สำหรับในภาคผนวกนั้นได้แบ่งออกเป็น 4 ภาคผนวก โดยแสดงรายละเอียดในเรื่องที่สำคัญ ดังนี้

ภาคผนวก ก เสนอถึงเนื้อหาหลักของทฤษฎีแบบแผนวัฒนธรรมที่เหมาะสม ของ ชาร์ลส์ แอนดี ลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมทั้ง 4 ประเภท ขอบเขตสำคัญทางวัฒนธรรมทั้ง 4 ประเภท ได้แก่ การคิดและการเรียนรู้ อิทธิพลและการเปลี่ยนแปลง การจูงใจและการให้ รางวัล การจัดการวัฒนธรรมทั้ง 4 ประเภท เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการศึกษา

ภาคผนวก ข เสนอถึงเครื่องมือวัดที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม

ภาคผนวก ค เสนอถึงตัวอย่างคำสัมภาษณ์เจาะลึกของประชากรศึกษาในกลุ่ม ตัวอย่างทั้ง 12 กลุ่มตัวอย่าง

ภาคผนวก ง เสนอถึงตัวอย่างบันทึกการสังเกตในกลุ่มตัวอย่างที่มีวัฒนธรรม แตกต่างกันทั้ง 4 ประเภท

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 2

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาครั้งนี้ได้อาศัยการค้นคว้าข้อมูลจากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง โดยการทบทวนวรรณกรรมจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องใน 2 ประเภท ได้แก่ 1) แนวคิดและทฤษฎีทางด้านรัฐประศาสนศาสตร์และด้านการจัดการองค์การ 2) แนวคิดและทฤษฎีจากองค์ความรู้ด้านต่างๆ ได้แก่ องค์ความรู้ทางด้านปรัชญา (Philosophy) องค์ความรู้ทางด้านสังคมวิทยา (Sociology) และองค์ความรู้ทางด้านจิตวิทยา (Psychology) ซึ่งผู้ศึกษาได้ทำการสืบค้นและทบทวนเอกสารทั้งหมด และสามารถนำมาประมวลและเชื่อมโยงกันเพื่อนำไปเป็นหลักเกณฑ์และแนวคิดในการพิจารณาเพื่อตรวจสอบปรากฏการณ์ทางสังคมตามปัญหาการวิจัยที่ได้ตั้งไว้

2.1 การทบทวนวรรณกรรม

การทบทวนวรรณกรรมในการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 3 ประการคือ 1) เพื่อศึกษาแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ ที่เป็นรากฐานสนับสนุนแนวคิดในการวิจัย โดยได้ทำการทบทวนแนวคิดในเรื่องการจัดการแนวมนุษยสัมพันธ์ การพัฒนาองค์การ และการบริหารแบบมีส่วนร่วม ซึ่งมีข้อจำกัดในการนำไปปฏิบัติ แนวคิดการจัดการวัฒนธรรมที่เหมาะสมและแนวคิดในเรื่องวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ได้รับความสำคัญยิ่งในการจัดการองค์การในปัจจุบัน และผู้ศึกษาเห็นว่า การจัดการวัฒนธรรมที่เหมาะสมน่าจะเป็นคำตอบในการลดความขัดแย้งระหว่างองค์การกับปัจเจกบุคคล โดยได้ศึกษาทฤษฎีแบบแผนวัฒนธรรมที่เหมาะสมของแฮนดี เนื่องจากเห็นว่าแนวคิดเรื่องความสอดคล้องทางวัฒนธรรมของแฮนดีมีข้อเสนอที่เป็นสากลและน่าจะนำมาใช้อธิบายปรากฏการณ์และพฤติกรรมองค์การที่เกิดขึ้นในสังคมไทยได้ และได้ศึกษาทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์สเบิร์ก เนื่องจากเห็นว่าสามารถอธิบายในเรื่องของแรงจูงใจที่แตกต่างกันของปัจเจกบุคคลที่อยู่ในองค์การที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกันได้ 2) ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ เพื่อนำไปใช้เป็นเกณฑ์ในการวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูลที่รวบรวมได้จากเครื่องมือภาคสนามทั้ง 3 ชุด และเพื่อใช้ในการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของแบบแผนวัฒนธรรมทั้ง 4 ประเภทของแฮนดีได้ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยได้ทำการทบทวนแนวคิดเรื่องความแตกต่างระหว่างบุคคล ได้แก่ บุคลิกบุคคลของไมเคิล แม็คโคบี (Michael Maccoby) บุคลิกทางอารมณ์ของบุคคลแต่ละประเภทของแฮนดี ความแตกต่างในเรื่องสมองกับความถนัดของบุคคลของแฮนดี และรูปแบบของงานที่เหมาะสมกับบุคคลประเภทต่างๆ ของ โรสแมรี สจวร์ต (Rosemary Stewart) แนวคิดเรื่องวัฒนธรรมของ แฮร์รี่ ซี. ทริแอนดิส (Harry C. Triandis) และ แนวคิดวัฒนธรรมของเกียร์ท ฮอฟสตีต (Geert Hofstede)

ตลอดจนแนวคิดเรื่องบริบททางวัฒนธรรม ซึ่งมีความสำคัญในการกำหนดวัฒนธรรมประเภทต่าง ๆ ได้แก่ แนวคิดเรื่องบริบททางวัฒนธรรมของ แมรี โอ ฮารา-เดอเวอเร็กซ์ และ รอเบิร์ต โจฮันเซน (Mary O'Hara-Devereaux and Robert Johansen) แนวคิดบริบททางคำพูดของ คิชิโร ฮายาชิ (Kichiro Hayashi) และบริบททางเวลาของฮอลล์และฮอลล์ (Hall and Hall) แนวคิดเรื่องพฤติกรรมผู้นำของรอเบิร์ต เบลคและเจน มูตัน (Robert Blake and Jane Mouton) ดักลาส แม็คเกรเกอร์ (Douglas McGregor) และเรนซิส ไลเกอร์ (Rensis Likert) ทฤษฎีโครงสร้างองค์การของเฮนรี มินท์สเบิร์ก (Henry Mintzberg) 3) ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ เพื่อนำไปใช้ในการสรุปข้อค้นพบจากการวิจัยร่วมกับทฤษฎีหลักของแฮนดี โดยศึกษาเรื่องความพึงพอใจในงานตามทฤษฎีของเฮอริสเบิร์ก เรื่องการจูงใจตามทฤษฎีลำดับความต้องการของอับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) ทฤษฎีแรงจูงใจของเฮนรี เมอร์เรย์ (Henry Murray) และทฤษฎีพัฒนาการทางอัตตาของเจน โลวิงเกอร์ (Jane Loevinger)

2.1.1 กระแสการจัดการวัฒนธรรมองค์การ

ในยุคที่ผ่านมา ความคิดที่ปรากฏและเป็นที่น่าสนใจโดยทั่วไปเกี่ยวกับองค์การและการจัดการ คือ องค์การและสมาชิกองค์การส่วนใหญ่ที่มีความเหมือนกันโดยพื้นฐาน เนื่องจากองค์การส่วนใหญ่มีความมั่นคงและอยู่ในโครงสร้างขนาดใหญ่ของระบบราชการ การจัดการองค์การจึงมุ่งไปที่ความมีประสิทธิภาพขององค์การเป็นหลัก โดยอาศัยการควบคุมและบังคับบัญชาภายใต้อิทธิพลของการจัดการตามลำดับชั้นและการจัดการอย่างวิทยาศาสตร์ ตลอดจนแนวคิดเรื่องการแข่งขันกันทำกระบวนทัศน์ในช่วงเวลาดังกล่าว ได้แก่ การบรรจุคนที่เหมาะสมลงไปในงานที่เหมาะสม และยังเห็นว่าผู้ปฏิบัติงานเป็นเพียงส่วนประกอบที่ขยายเพิ่มออกไปของเครื่องมือและเครื่องจักรที่ใช้ในการทำงาน ส่วนแรงจูงใจของคนงานคือความกลัวการลงโทษทั้งในทางกายภาพและทางเศรษฐกิจ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้คนงานปฏิบัติงาน กระแสการจัดการองค์การในยุคคลาสสิกเชื่อว่าการจูงใจด้วยเงินและความกลัวจะสามารถทำให้งานที่มอบหมายไปสำเร็จเรียบร้อยลงได้

แต่ราวปลายทศวรรษ 1970 ผลกระทบของเทคโนโลยีข่าวสารและความก้าวหน้าจากคอมพิวเตอร์ได้สร้างเงื่อนไขของการจัดการแบบใหม่ขึ้น ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีได้เข้ามาแทนที่แบบแผนการทำงานเดิมของระบบราชการ และระบบอุตสาหกรรม ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อมการทำงาน มนุษย์หันเหออกจากชุมชนและวิถีชีวิตในแบบแผนเดิมเข้าสู่บริบทวัฒนธรรมร่วมสมัยซึ่งถูกขับเคลื่อนด้วยความจำเป็นในยุคอิเล็กทรอนิกส์ และกระแสการจัดการองค์การได้เน้นไปที่การให้ความสำคัญกับตัวปัจเจกบุคคลซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานมากขึ้น เนื่องจากความมีเอกภาพของสังคมในแบบแผนเดิมถูกแทนที่ด้วยคำว่า พหุนิยม ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องจากโลกาภิวัตน์ ความต้องการของผู้ปฏิบัติงานในองค์การจึงไม่ใช่เป็นเพียงความมั่นคงในงานหรือความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ดังความต้องการในยุคแรกเท่า

นั้น เพราะว่าเงินอาจจะเป็นสิ่งที่จำเป็น แต่ไม่สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับความหวังเกี่ยวกับตัวตนของมนุษย์ในปัจจุบันได้อย่างพอเพียง (Handy, 1998) ผู้บริหารองค์กรในยุคนี้จึงต้องตอบคำถามเดิมด้วยความยากลำบากขึ้นว่า จะจูงใจปัจเจกบุคคลที่มีความต้องการแตกต่างหลากหลายให้มีความพึงพอใจในงาน และตอบสนองต่อความต้องการที่แตกต่างเหล่านั้นให้ดีที่สุดได้อย่างไร เพื่อให้การจัดการพฤติกรรมองค์กรบรรลุเป้าหมาย ดังนั้น การศึกษาให้เข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลจึงมีความสำคัญยิ่งในการจัดการสมัยใหม่ ซึ่งเป็นยุคของการทำหรือปรับให้เหมาะสมกับบุคคลแต่ละคนยิ่งกว่ายุคใด

เนื่องจากผู้คนแตกต่างกันมากเสียจนในบางครั้งเรื่องที่บุคคลหนึ่งเห็นว่ามี ความสำคัญยิ่งกลับไม่มีความหมายเลยสำหรับผู้อื่น เป็นเพราะแต่ละบุคคลให้คุณค่าในสิ่งต่างๆ ไม่เหมือนกัน มนุษย์ทุกคนมีเครื่องกรองอัตโนมัติอยู่ในตัวเองและมีการเรียนรู้จากประสบการณ์ตั้งแต่เยาว์วัยในการเลือกให้สับสนหรือความหมายต่อสิ่งต่างๆ ผ่านการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ไม่มีบุคคล 2 คนที่เกิดมาเหมือนกันไปเสียทุกอย่าง (Plato) แต่ปัจเจกบุคคลมีความแตกต่างกันตั้งแต่ระดับพุทธิปัญญา (พระพุทธรเจ้า) ชาติกำเนิด (Aristotle) พันธุกรรมและสติปัญญา (Francis Galton, 1869) ลายมือกลุ่มโลหิต (Karl Landstemer, 1936) นักวิทยาศาสตร์พบว่าความสามารถพิเศษของบุคคลหนึ่งขึ้นอยู่กับว่าสมองซีกใดของบุคคลได้รับการพัฒนา ก่อน ในสมองซีกซ้ายของคนส่วนใหญ่เป็นที่เกิดของกระบวนการคิดโดยใช้เหตุผล ส่วนการใช้สัญชาตญาณ แรงบันดาลใจและความคิดสร้างสรรค์เป็นของสมองซีกขวา บุคคลที่อ่อนในเรื่องราวตรรกะอาจจะเก่งในเรื่องศิลปะ นักกฎหมาย นักวิทยาศาสตร์ นักบัญชีอาจจะมีการพัฒนาการของสมองซีกซ้าย ขณะที่ศิลปิน นักการเมือง และผู้จัดการมักมีการพัฒนาการของสมองซีกขวา รวมทั้งความแตกต่างในเรื่องความถนัดของมือ

สมองซีกขวา / มือซ้าย Right brain / left hand	สมองซีกซ้าย / มือขวา Left brain / right hand
● ไม่ใช่คำพูด (Non-verbal)	● อาศัยคำพูด (Verbal)
● สังเคราะห์ (Synthetic)	● วิเคราะห์ (Analytic)
● ภาพรวม (Holistic)	● ลงไปในส่วนย่อย (Reductive)
● การมองเห็นภาพ มิติ (Vision - spatial)	● การลำดับเป็นขั้นตอน (Sequential)
● สัญชาตญาณ (Intuitive)	● เหตุผล (Rational)
● ไม่ขึ้นกับเวลา (Timeless)	● ขึ้นอยู่กับเวลา (Time-oriented)
● กระจายออก (Diffuse)	● ไม่ต่อเนื่อง (Discontinuous)

ตารางที่ 2.1 : แบบแผนการทำงานของสมองและความถนัดของมือ

ที่มา : กลุ่มของแม็คคินซี (McKinsey Group)

ความแตกต่างที่สำคัญยิ่ง คือความแตกต่างด้านสมรรถนะ (competency) ของแต่ละบุคคล (Spencer & Spencer, 1993) หมายถึงฐานรากซึ่งเป็นที่ตั้งคุณลักษณะของบุคคล ซึ่งเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพและการปฏิบัติซึ่งเหนือกว่าอย่างเป็นเหตุเป็นผลและอ้างอิงไปยังเกณฑ์ได้ ลักษณะของสมรรถนะ มีอยู่ 5 แบบ ได้แก่ 1) เหตุจูงใจ (motives) ของบุคคลซึ่งเป็นส่วนที่อยู่ลึกที่สุดและเป็นแรงผลักดันให้บุคคลทำสิ่งต่างๆ 2) ลักษณะ (traits) ของบุคคลซึ่งเป็นลักษณะทางกายภาพ และสามารถใช้ปฏิบัติการของการใช้ลักษณะทางกายภาพนั้นได้ 3) มโนภาพที่เป็นตัวตน (self-concept) คือ ความคิดและค่านิยมส่วนตัวซึ่งสามารถเปลี่ยนแปลงไปได้ขึ้นอยู่กับช่วงเวลา และสะท้อนถึงภาพลักษณ์ของปัจเจกบุคคล 4) ความรู้ (knowledge) เป็นสิ่งที่มีอยู่ในตัวของบุคคล ข่าวสารหรือข้อมูลที่บุคคลจำเป็นต้องมี เช่น ความรู้ในงานต่างๆ 5) ทักษะ (skill) คือ ความสามารถที่จะปฏิบัติงาน ความเชี่ยวชาญในเรื่องต่างๆ หรือความถนัดที่เกิดจากการฝึกฝน

นักทฤษฎีองค์การยังได้อาศัยทฤษฎีทางด้านจิตวิทยาเพื่อช่วยตอบคำถามว่าบุคคลมีแรงจูงใจแตกต่างกันอย่างไรในการทำงาน หรือปัจจัยอะไรที่จะตอบสนองและจูงใจบุคคลที่มีความปรารถนาแตกต่างกันให้อยากทำงานและมีความพึงพอใจในงานมากขึ้น ทั้งนี้เพื่อช่วยลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นและส่งผลให้พฤติกรรมกรรมการจัดการเป็นไปโดยราบรื่น นอกจากนี้ บุคลิกลักษณะของบุคคลก็มีความแตกต่างกัน แชนด์ (1991) ได้แบ่งบุคคลออกเป็น 4 ประเภทตามแบบจำลองของเทพเจ้ากรีก 4 องค์ โดยอาศัยเกณฑ์ของคุณลักษณะ หน้าที่ บทบาท นิสัยใจคอ ความโปร่งปราน และความชำนาญของเทพเจ้าแต่ละองค์ในการจำแนกประเภท ได้แก่ 1) ปัจเจกบุคคลแบบซิวส (Zeus) เป็นลักษณะของผู้บริหารที่ไม่หยุดนิ่ง บริหารองค์การโดยอาศัยการตัดสินใจที่รวดเร็ว และมักอาศัยการติดต่อสื่อสารที่เกิดขึ้นทันทีโดยไม่มีแบบแผน แต่อาศัยสัญชาตญาณเป็นส่วนใหญ่ 2) ปัจเจกบุคคลแบบอพอลโลเนียน (Apollonian) ยึดถือการปฏิบัติงานตามกฎระเบียบ ความถูกต้อง และอำนาจที่องค์การมอบหมายให้ตามบทบาทที่กำหนด ปัจเจกบุคคลในแบบแผนนี้ต้องการสถานภาพที่มั่นคงในการทำงานตามบทบาท หน้าที่ และขอบเขตของงานที่ปฏิบัติ 3) ปัจเจกบุคคลแบบเอเธเนียน (Athenian) เป็นพวกที่มีความรู้ความชำนาญในงานที่ตนปฏิบัติเป็นพิเศษและอาศัยความเชี่ยวชาญในหน้าที่เป็นพื้นฐานของการมีอำนาจและอิทธิพลในองค์การ 4) ปัจเจกบุคคลแบบดิออนิเซียน (Dionysian) มักจัดอยู่ในพวกศิลปินหรือนักวิชาชีพทั้งหลาย เช่น อาจารย์ ผู้เชี่ยวชาญ ช่างฝีมือ หรือนักวิทยาศาสตร์ ซึ่งมีความเป็นมืออาชีพและมุ่งความสนใจอยู่กับการทำงานของตนให้สำเร็จจนเกิดเป็นผลงาน มีความเป็นตัวของตัวเองสูงและบริหารจัดการยากที่สุด

บุคลิกลักษณะและนิสัยที่แตกต่างกันของปัจเจกบุคคลแต่ละประเภท มีความสัมพันธ์กับบุคลิกภาพทางด้านอารมณ์แตกต่างกัน ดังนี้ 1) พวกซิวส เป็นพวกที่มี

บุคลิกภาพทางด้านอารมณ์ไม่แน่นอน (unstable) และชอบแสดงออก (extroverted) หรือเป็นพวกอารมณ์ร้อน (choleric) ซึ่งมีลักษณะทางอารมณ์ คือ เจ้าอารมณ์ อยู่ไม่สุข ก้าวร้าว ตื่นเต้นง่าย เปลี่ยนแปลงง่าย ถูกกระตุ้นได้ง่าย มองโลกแง่ดี และกระตือรือร้น 2) พวกอพอลโลเนียน เป็นพวกที่มีบุคลิกภาพทางด้านอารมณ์มั่นคง (stable) และไม่ชอบแสดงออก (introverted) หรือเป็นพวกเฉื่อยชา (phlegmatic) คือ วางเฉย ไม่ตื่นรน ระมัดระวัง รอบคอบ ควบคุมได้ ใจกว้างใจดี อารมณ์ราบเรียบ และนิ่งสงบ 3) พวกอเชเนียน เป็นพวกที่มีบุคลิกภาพทางด้านอารมณ์ที่มั่นคงและชอบแสดงออก หรือเป็นพวกอารมณ์ร่าเริงแจ่มใส (sanguine) คือ มีลักษณะที่ชอบสังคม ชอบออกข้างนอก ช่างพูดช่างคุย ตอบสนองง่าย ไปไหนมาไหนได้ง่าย มีชีวิตชีวา ไม่มีความกังวล และมีความเป็นผู้นำ 4) พวกดืออนิเซียน เป็นพวกที่มีบุคลิกภาพทางด้านอารมณ์ไม่แน่นอนและไม่ชอบแสดงออก หรือเป็นพวกที่มีอารมณ์เศร้าคร่ำครวญ (melancholic) คือ มีลักษณะอารมณ์เศร้า ห่วงใย วิตกกังวล ไม่ยืดหยุ่น สุขุม มีสติ มองโลกแง่ร้าย ไม่พูดมาก ไม่ชอบสมาคม และสงบเงียบ



แผนภาพที่ 2.1 : บุคลิกภาพทางด้านอารมณ์ 4 แบบ

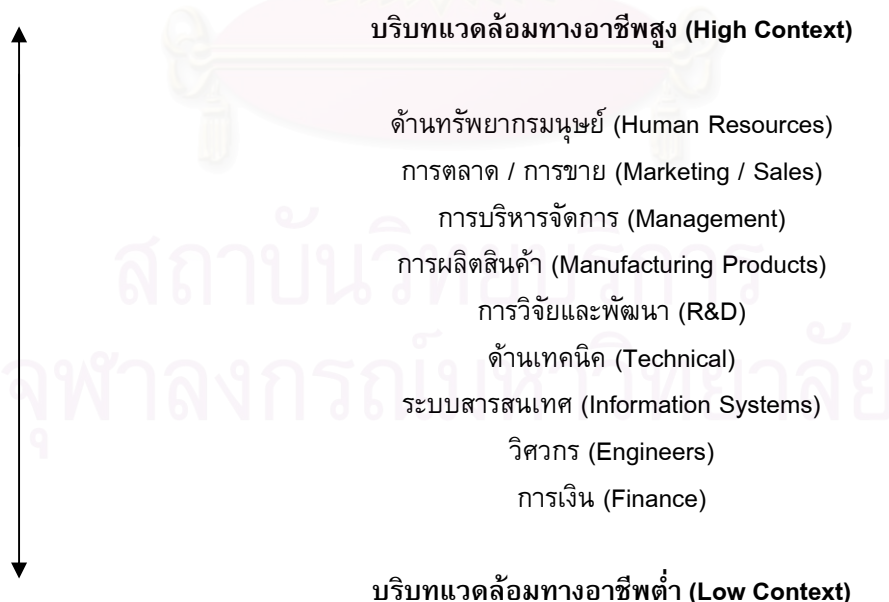
ที่มา : อ้างถึงใน ชาร์ลส์ แชนดี, 1991

ปัจเจกบุคคลที่มีบุคลิกลักษณะนิสัยและบุคลิกภาพทางด้านอารมณ์แตกต่างกัน มีความเหมาะสมกับวัฒนธรรมการทำงานในแบบแผนที่แตกต่างกัน ซึ่งสามารถโยงกับลักษณะบุคลิก 4 แบบของบุคคลในองค์กร ตามแนวคิดของ แม็คโคบี (Maccoby, 1976, อ้างใน Handy, 1991) ได้แก่ 1) นักสู้ในป่า (jungle fighter) คือบุคคลซึ่งมีเป้าหมายในการทำงานเพื่อการค้ามาซึ่งอำนาจ ด้วยประสบการณ์ชีวิตและการทำงานเช่นเดียวกับประสบการณ์ชีวิตในป่า ชอบอาศัยสัญชาตญาณและการเสี่ยง บุคลิกลักษณะแบบนี้ตรงกับปัจเจกบุคคลแบบซีอัส 2) มนุษย์องค์กร (company man) คือบุคคลซึ่งมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของระบบงาน ความรู้สึกเกี่ยวกับความมีอัตลักษณ์ของบุคคลกลุ่มนี้ขึ้นอยู่กับว่าเป็นส่วนหนึ่งของอำนาจที่ตนได้รับจากองค์กร มีความผูกพันและจงรักภักดีกับองค์กรด้วยความซื่อสัตย์ และได้รับการปกป้องจากองค์กร บุคลิกลักษณะแบบนี้ตรงกับปัจเจกบุคคลแบบอพลโลเนียน 3) นักเล่นเกม (gamesman) คือบุคคลสมัยใหม่ซึ่งมีความสนใจหลักอยู่ที่กิจกรรมของงานหรือการปฏิบัติที่อาศัยการแข่งขันและความท้าทาย สนุกกับความคิดใหม่ เทคนิคใหม่และข้อเสนอใหม่ ชอบทำงานเป็นทีม บุคลิกลักษณะแบบนี้ตรงกับปัจเจกบุคคลแบบอเชเนียนในวัฒนธรรมแบบเน้นงาน 4) ช่างฝีมือ (craftsman) คือบุคคลที่ให้ความสนใจเรื่องของกระบวนการในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จด้วยตนเองมากกว่าจะชอบออกคำสั่ง หรือบริหารระบบงาน ได้แก่ นักวิทยาศาสตร์ นักวิจัย ศิลปิน ฯลฯ บุคลิกลักษณะแบบนี้ตรงกับปัจเจกบุคคลแบบดิออนีเซียน

แบบแผนในการทำงาน (Work types) เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ช่วยให้มองเห็นลักษณะของปัจเจกบุคคลได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น สจวร์ต (Stewart, 1972, อ้างใน Handy, 1991) พบว่า มีรูปแบบที่เป็นพื้นฐานของการจัดการงานอยู่ 4 ประเภทซึ่งมีความเหมาะสมกับปัจเจกบุคคลที่มีลักษณะแตกต่างกัน 4 แบบ ได้แก่ 1) ระบบการดูแลรักษา (Systems Maintenance) เหมาะสมกับบุคคลประเภทผู้จัดการงาน ผู้จัดการฝ่ายผลิต ผู้จัดการสาขา ซึ่งมีหน้าที่ตอบสนองในการแก้ปัญหาโดยการจัดการและรับมือกับข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นในงาน ควบคุมการปฏิบัติงานที่มีแบบแผนของงานที่ไม่ต่อเนื่อง หรืองานที่ไม่ปะติดปะต่อกัน โดยเฉพาะในตลาดที่มีความผันแปร หรือในสถานการณ์ที่เกี่ยวกับการไหลของงาน สามารถรับมือกับวิกฤตที่มากเกินไปกว่าที่จะทำนายล่วงหน้าได้ มักพบอยู่ในตำแหน่งของผู้บริหารระดับกลาง หรือผู้บริหารระดับต้น แต่ไม่พบในระดับบริหารอาวุโส ยกเว้นในบริษัทที่มีขนาดเล็กหรือในกลุ่มปัจเจกบุคคลที่ชอบวิธีการทำงานแบบนี้ รูปแบบนี้เหมาะสมกับปัจเจกบุคคลที่มีความขยัน เจ้าความคิด กล้าตัดสินใจ และมักเป็นพวกที่ไม่รู้จักพักผ่อน เช่นปัจเจกบุคคลแบบซีอัส 2) ระบบการบริหาร (Systems Administration) เหมาะสมกับบุคคลประเภทนักการเงิน นักการบัญชี ผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์หรือผู้จัดการฝ่ายบุคคล รูปแบบของการทำงานต้องเกี่ยวข้องกับกระบวนการที่ถูกต้องแน่นอนของ

ข้อมูลและระบบการบริหารงานโดยเฉพาะในองค์กรที่มีความเป็นทางการสูง แบบแผนของงานมักเป็นงานที่เกิดขึ้นบ่อยๆ เป็นงานที่มีกำหนดเวลา โดยเฉพาะในการบริหารระดับกลางหรือระดับล่าง เหมาะกับบุคคลที่ชอบความมั่นคงและชอบงานที่มีกำหนดหรือเส้นตายที่แน่นอน ได้แก่ บัณฑิตบุคคลแบบอพลโลเนียน 3) โครงการ (Project) เหมาะสมกับ ผู้จัดการโครงการวิจัย ผู้นำโครงการ ผู้จัดการฝ่ายขาย ผลิตภัณฑ์ แบบแผนของงานคือเป็นงานที่มีระยะเวลายาวนานในการปฏิบัติ มักเป็นงานที่ไม่ได้มีธรรมชาติงานเพียงอย่างเดียว หรือเป็นงานที่มีการเกิดขึ้นซ้ำไม่มากนัก แต่ต้องการความแน่วแน่ตั้งใจที่ไม่ลดละของผู้ปฏิบัติ ผู้ปฏิบัติงานต้องสามารถบังคับตนเองให้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องจนบรรลุความสำเร็จได้ มักพบในระดับของผู้จัดการ เป็นงานที่เหมาะสมกับผู้ที่ไม่ยอมล้มเลิกความตั้งใจในการก่อให้เกิดสิ่งต่างๆ ด้วยตนเองและเป็นผู้ที่สามารถรักษาความสนใจในเรื่องหนึ่งเป็นเวลานานมากได้ เช่น บัณฑิตบุคคลแบบอเชเนียน 4) รูปแบบผสม (Mixed) เหมาะสมกับ ผู้จัดการทั่วไป วิศวกรด้านผลิต แบบแผนของการทำงานผสมผสานรูปแบบของงานทั้งสามประเภทข้างต้นเข้าด้วยกัน บุคคลที่เหมาะสมกับงานแบบนี้ต้องเป็นผู้ที่มีรูปแบบในการทำงานที่เปลี่ยนแปลงได้ เช่น งานทางด้านการบริหารจัดการทั้งหลาย

นอกจากนี้ บุคคลซึ่งอยู่ในหน้าที่งานหรือตำแหน่งที่แตกต่างกัน จะมีระดับของบริบททางอาชีพไม่เท่ากัน บางอาชีพมีบริบทสูง บางอาชีพมีบริบทต่ำ เช่น บริบททางอาชีพของบุคคลที่อยู่ในงานด้านการตลาดจะสูงกว่าบริบททางอาชีพของบุคคลที่เป็นวิศวกรเนื่องจากวัฒนธรรมของอาชีพทางการตลาดถูกขับเคลื่อนโดยการ



แผนภาพที่ 2.2 : บริบททางอาชีพสูง / ต่ำ ของปัจเจกบุคคล

ที่มา : แมรี โอ ฮารา-เดอเวอเร็กซ์ และ รอเบิร์ต โจฮันเซน, 1994

สร้างความมีไมตรีในการปฏิบัติ ซึ่งรวมถึงการมีค่านิยมในเรื่องของสัมพันธภาพที่สูง นักการตลาดที่เยี่ยมที่สุดต้องสามารถเข้าใจ ยอมรับ และผสานทัศนคติของตนเองเข้ากับทัศนคติของลูกค้าได้อย่างดีเพราะอาชีพของนักการตลาดคือทำการขายอยู่เสมอ ซึ่งตรงกันข้ามกับพวกวิศวกรซึ่งมีอาชีพที่ต้องอาศัยการคิดเชิงวิเคราะห์ บุคคลที่มีอาชีพวิศวกรมักจะให้คุณค่าในเรื่องของความถูกต้องแม่นยำและความช่างสงสัย ในสายตาของพวกวิศวกร นักการตลาดเป็นบุคคลประเภทที่ไม่มีความชัดเจนและอาจดูเหมือนว่าไม่มีหลักการ เพราะนักการตลาดจะทำการใดก็ได้เพื่อให้ขายได้ รวมทั้งการให้สัญญาในสิ่งที่ลูกค้าอาจจะไม่ได้รับ ในทางกลับกัน ถ้ามองในมุมมองของนักการตลาด อาจเห็นว่า วิศวกรมักเป็นพวกที่ไร้ความรู้สึกและแข็งกระด้าง ความแตกต่างของบริบททางอาชีพหรือหน้าที่งานซึ่งแตกต่างกัน สามารถเป็นสาเหตุที่นำไปสู่สงครามในองค์กรได้ทีเดียว (Devereaux and Johansen, 1994)

การจัดการองค์การในปัจจุบันกลายเป็นเรื่องที่ต้องเกี่ยวข้องกับปัจเจกบุคคลจำนวนมากซึ่งมีความต้องการที่แตกต่างกันและให้ความสำคัญต่อเรื่องต่างๆ แตกต่างกันไป ผู้บริหารองค์การจำเป็นต้องมีความเข้าใจในความแตกต่างของปัจเจกบุคคลที่มีมิติหลากหลายและซับซ้อนมากขึ้นกว่าในอดีต และต้องตระหนักถึงศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของผู้ปฏิบัติงานซึ่งเป็นปัจเจกบุคคล เพราะแท้จริงแล้ว มนุษย์แต่ละคนมาทำงานเพื่อให้ความต้องการของตนเองได้รับการเติมเต็ม (Handy, 1990) โดยการแสวงหาความพึงพอใจใหม่ๆ ในงาน และแสวงหาความหมายของชีวิตในสถานที่ทำงาน เนื่องจากตัวตนของมนุษย์นั้นมีมากกว่าเหตุผลในเชิงเศรษฐมิติเท่านั้น นอกจากนี้ยังมีเรื่องของความขัดแย้งระหว่างระหว่างปัจเจกบุคคลกับองค์การดังกล่าว ซึ่งทำให้พฤติกรรมจัดการและปรากฏการณ์ทั่วไปที่เกิดขึ้นในองค์กรเป็นไปอย่างไม่ราบรื่น ความพยายามในการลดความขัดแย้งระหว่างปัจเจกบุคคลกับองค์การ ทำให้นักวิชาการเสนอแนวทางและทฤษฎีต่างๆ เป็นอันมาก ได้แก่ แนวคิดการจัดการในกระแสนุษย์สัมพันธ์ ซึ่งเรียกร้องให้มีการตระหนักในคุณค่าและความเป็นมนุษย์ของผู้ปฏิบัติงานและเน้นให้มีการพัฒนาตัวปัจเจกบุคคลให้มากยิ่งขึ้น เช่น แนวคิดมนุษย์ที่มีภาวะสมบูรณ์ (mature man) ของอาร์กิริส ซึ่งเสนอแนะความคิดเห็นว่า ที่จริงแล้วปัจเจกบุคคลมีแนวโน้มที่จะประพฤติตามแบบพฤติกรรมในทฤษฎี X ของแม็คเกรเกอร์ (McGregor, 1960) แต่ไม่ใช่เพราะว่าบุคคลมีธรรมชาติที่ขี้เกียจตามสมมติฐานในทฤษฎี หากในทางปฏิบัติ องค์กรได้ปฏิบัติต่อบุคคลเสมือนเป็นปัจเจกบุคคลที่ไม่มีวุฒิภาวะ ความคิดนี้ไปสู่การเสนอทฤษฎี “Immaturity-Maturity” ตามทฤษฎีดังกล่าว บุคลิกภาพของมนุษย์พัฒนาจากความไม่มีวุฒิภาวะไปสู่ความมีวุฒิภาวะ โดยอาร์กิริสเชื่อว่า ปัจเจกบุคคลสามารถแสดงออกถึงลักษณะของพฤติกรรมที่มีวุฒิภาวะได้ หากองค์กรมีความเชื่อพื้นฐานในระบบคุณค่าแบบมนุษยนิยมหรือระบบคุณค่าแบบประชาธิปไตย แทนที่จะยึดติดกับระบบคุณค่าแบบ

ราชการหรือระบบคุณค่าแบบปิรามิดซึ่งปิดกั้นการพัฒนาของปัจเจกบุคคลในองค์กร แต่ทฤษฎีแนวมนุษยสัมพันธ์ก็ถูกวิจารณ์ว่ามีจุดอ่อนหลายประการ คือ ความเป็นวิชาการสูงเกินไป ซับซ้อน และยากเกินไปที่จะประยุกต์ความคิดไปสู่การปฏิบัติ ส่วนแนวคิดการพัฒนาองค์กรทั้งหลาย ซึ่งเน้นความสำคัญที่การจัดการแบบมีส่วนร่วมของสมาชิกองค์กรก็ยังมีข้อจำกัด และไม่สามารถลดความขัดแย้งระหว่างองค์กรกับปัจเจกบุคคลลงได้อย่างแท้จริง เนื่องจากมุ่งให้้องค์การตอบสนองต่อความต้องการของปัจเจกบุคคลสูงเกินไป ขณะที่้องค์การไม่ยอมสละอภิสิทธิ์ของตน ทฤษฎีและแนวคิดดังกล่าวล้วนแต่ชี้ให้เห็นถึงความไม่สอดคล้องกัน ระหว่างวัตถุประสงค์ของ้องค์การและผลประโยชน์ที่เป็นเป้าหมายของปัจเจกบุคคล ถึงแม้ว่า นักวิชาการจะพยายามเสนอให้มีการปรับปรุงบรรยากาศ และวิธีการจัดการที่เอื้ออำนวยต่อความพึงพอใจและความต้องการของผู้ปฏิบัติงานร่วมอยู่ด้วย แต่ทฤษฎีเหล่านี้ก็ยังไม่สามารถเกิดผลในทางปฏิบัติได้ง่าย ดังที่ เดอ ทอคเคอวิลล์ (De Tocqueville, 1990) ทำการวิเคราะห์ไว้ดังนี้ 1) ทฤษฎีเหล่านี้มีลักษณะเป็นการกำหนดข้อบังคับไว้ล่วงหน้าเสียเป็นส่วนใหญ่ เมื่อนำไปปฏิบัติจริงอาจไม่เกิดผล โดยเฉพาะกับประเทศในโลกที่สาม 2) ทฤษฎีเหล่านี้มุ่งให้้องค์การยอมสละอภิสิทธิ์ของตนมากเกินไป ทั้งในด้านของมนุษยธรรม การใช้เหตุผล บุรณาการของคนและ้องค์การ คือมุ่งให้้องค์การมีทั้งความแข็งแกร่งและความยืดหยุ่นในเวลาเดียวกัน 3) ทฤษฎีเหล่านี้มุ่งให้้องค์การตอบสนองต่อความต้องการของปัจเจกบุคคลสูง ซึ่งไม่สามารถนำไปปฏิบัติในองค์กรระบบราชการขนาดใหญ่ได้ 4) ทฤษฎีเหล่านี้มีประโยชน์ในการนำไปใช้ส่งเสริมบำรุง้องค์การในระยะสั้น หากจะให้ประสบความสำเร็จอย่างแท้จริง จำเป็นต้องใช้ความรู้ ทักษะ และเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้าช่วยสูงมาก

บริบทการจัดการที่เปลี่ยนแปลงอย่างสูงในศตวรรษใหม่นี้ จึงทำให้องค์การที่ประสบความสำเร็จในปัจจุบันไม่ได้ทำการเลือกสรรผู้ปฏิบัติงาน โดยเน้นที่ความเก่งหรือความสามารถเป็นหลักดังเช่นการจัดการองค์กรในยุคที่ผ่านมา แต่กลับให้ความสำคัญกับ “ความเหมาะสม” ของผู้สมัครเป็นอันดับแรก ด้วยเหตุว่าคุณสมบัติทางความสามารถนั้นสร้างให้เกิดขึ้นได้ แต่บุคคลที่มีความเหมาะสมกับวัฒนธรรมการทำงานของ้องค์การนั้นสร้างได้ยาก นอกจากนี้ ลักษณะของ้องค์การและลักษณะของมนุษย์ในปัจจุบันยังมีความแตกต่างกันมากขึ้น ความต้องการของผู้ปฏิบัติงานในยุคนี้ไม่ได้เป็นความต้องการทั่วไปในเรื่องเศรษฐกิจหรือความมั่นคงของงานเท่านั้น แต่มนุษย์ในยุคปัจจุบันมีทางเลือกที่ไม่จำกัดอีกต่อไปในการบรรลุความต้องการอันหลากหลายของตน การจัดการองค์กรสมัยใหม่จึงต้องตอบสนองความต้องการของสมาชิก้องค์การในฐานะของปัจเจกบุคคลที่มีความแตกต่างกันและมีความเป็นส่วนตัวมากขึ้น เมื่อความปรารถนาและเป้าหมายของ้องค์การกับผู้ปฏิบัติงานยิ่งแตกต่างกันออกไป ผู้ศึกษาเห็นว่ากระแสแนวคิดเรื่องการจัดการความเหมาะสม น่าจะเป็นทางออกที่ช่วย

ลดความขัดแย้งขององค์การกับปัจเจกบุคคลลงได้

เนื่องจากความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการจัดการสมัยใหม่ซึ่งความมีเอกภาพของสังคมโลกในแบบแผนเดิมถูกแทนที่ด้วยคำว่าพหุนิยม และเป็นยุคของการทำหรือปรับตามความต้องการให้เหมาะสมกับแต่ละบุคคลยิ่งกว่ายุคใด หากผู้ปฏิบัติงานมีนิสัย บุคลิกลักษณะ ค่านิยม ความต้องการ และแบบแผนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมขององค์การ ผู้ปฏิบัติงานย่อมมีความพึงพอใจในงานและมีแรงจูงใจในการทำงานสูง ความเหมาะสมทางวัฒนธรรมจึงนำไปสู่การบรรลุความสำเร็จร่วมกันทั้งสองฝ่าย ขณะที่องค์การต้องการบุคคลที่เหมาะสมกับองค์การที่สุด ปัจเจกบุคคลก็ต้องการองค์การที่เหมาะสมที่สุดสำหรับตนเช่นกัน เพราะแท้จริงแล้ว ไม่มีผู้ปฏิบัติงานที่ดีที่สุดหรือไม่มีองค์การที่ดีที่สุด เช่นเดียวกับที่ไม่มีวิธีปฏิบัติงานที่ดีที่สุดหรือไม่มีวิธีบริหารจัดการที่ดีที่สุด คงมีแต่เพียงจุดสมดุลที่สุดในความสัมพันธ์ระหว่างทั้งสองฝ่าย นั่นคือ วัฒนธรรมที่เหมาะสมที่สุด ซึ่งเป็นความสอดคล้องกันของค่านิยมทั้งในเชิงปทัสสถานและเชิงพฤติกรรมระหว่างปัจเจกบุคคลและองค์การ

กระบวนการสรรหาบุคคลที่เหมาะสมลงในงาน จึงไม่สามารถตอบสนองข้อเรียกร้องใหม่ๆ ของการจัดการได้อย่างพอเพียง นักทฤษฎีองค์การในปัจจุบันให้ความสำคัญยิ่งกับปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ มอร์แกน (Morgan, 1986) เห็นว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นแบบแผนของพัฒนาการ ที่สะท้อนอยู่ในระบบของความรู้ทางสังคม อุดมการณ์ คุณค่า กฎที่ยึดปฏิบัติและแบบแผนประจำวัน วัฒนธรรมองค์การมีส่วนในการกำหนดรูปแบบของลักษณะองค์การ รูปแบบของการจัดการ และเกี่ยวข้องกับชีวิตขององค์การ เนื่องจากแสดงให้เห็นถึงวิถีชีวิตของกลุ่มคนในองค์การซึ่งมีลักษณะเฉพาะ วัฒนธรรมองค์การแต่ละแห่งย่อมมีแบบแผนแตกต่างกันไป และมีความหมายที่สะท้อนถึงความเป็นจริงทางสังคมในองค์การหนึ่ง ขณะที่ บี. เจ. ฮอดจ์ และ วิลเลียม พี. แอนโธนี (B. J. Hodge and William Anthony, 1988) นิยามว่าวัฒนธรรมองค์การหมายถึงผลรวมของค่านิยม ความเชื่อ สมมติฐาน ความหมาย และความคาดหวัง ที่สมาชิกในองค์การหรือในกลุ่มย่อยยึดถือร่วมกัน และผลรวมดังกล่าวถูกนำมาใช้เป็นเกณฑ์ในการกำหนดพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงาน รวมทั้งใช้กำหนดวิธีการแก้ไขปัญหาขององค์การ

วัฒนธรรมองค์การทำหน้าที่เป็นกลไกควบคุมองค์การ โดยให้การรับรองหรือเป็นข้อห้ามพฤติกรรมของสมาชิกองค์การอย่างไม่เป็นทางการ ดังนั้น วัฒนธรรมองค์การจึงก่อให้เกิดบริบทเชิงปทัสสถาน (normative context) สำหรับพฤติกรรมของปัจเจกบุคคลทั้งหลายในองค์การ (J. Steven Ott, 1989) สตีเฟน พี. โรบบินส์ (Robbins, 1990) เสนอแนวคิดที่ว่า วัฒนธรรมองค์การหมายถึงระบบทุกอย่างที่ก่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในแนวทางปฏิบัติ หรือแนวทางในการดำเนินงานขององค์การ

นั้น และเปรียบเสมือนบุคลิกลักษณะขององค์กร ร็อบบินส์ได้เสนอปัจจัยสำคัญ 10 ประการที่ประกอบขึ้นเป็นบุคลิกองค์กร หรือ วัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ 1) ความคิดริเริ่มของปัจเจกบุคคล (individual initiative) 2) ความกล้าเสี่ยง (risk tolerance) 3) ทิศทางขององค์กร (direction) 4) บูรณาการ (integration) 5) การสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร (management support) 6) การควบคุม (control) 7) อัตลักษณ์ (identity) 8) ระบบการให้รางวัล (reward system) 9) ความกล้าเผชิญหน้ากับความขัดแย้ง (conflict tolerance) 10) แบบแผนของการสื่อสาร (communication patterns) นอกจากนี้ ร็อบบินส์อธิบายเพิ่มเติมว่า บุคลิกลักษณะขององค์กรยังเกี่ยวข้องกับตัวแปรอื่น อาทิ โครงสร้างองค์กร หรือ ระบบผลิตขององค์กร เช่น โครงสร้างองค์กรแบบราบ ทำให้สมาชิกในองค์กรสามารถติดต่อกันได้อย่างทั่วถึง และมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจภายในองค์กรมากขึ้น เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถควบคุมปัจจัยสภาพแวดล้อมได้มากขึ้น หรือระบบผลิตในองค์กรแบบโครงการจำเป็นต้องอาศัยความคิดริเริ่มของบุคคลสูง และต้องอาศัยการรวมตัวกันของทีมงานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เป็นต้น

ชาร์ลส์ แฮนดี (1991) เสนอทฤษฎีแบบแผนวัฒนธรรมที่เหมาะสม ซึ่งเป็นแนวคิดการจัดการองค์กรโดยอาศัยความเหมาะสมทางวัฒนธรรมระหว่างองค์กร กับแบบแผนของปัจเจกบุคคล แฮนดีเห็นว่า วัฒนธรรมของแต่ละชาติย่อมแตกต่างกัน และมีความเหมาะสมกับชนชาติหรือผู้คนในสังคมนั้น เช่นเดียวกับวัฒนธรรมขององค์กรแต่ละประเภทซึ่งแตกต่างกัน และมีความเหมาะสมกับสมาชิกในองค์กรนั้น วัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับค่านิยมและทัศนคติของปัจเจกบุคคล ย่อมช่วยให้บุคคลมีทัศนคติในการทำงานที่ดี มีความสุข ความพึงพอใจในงาน รวมทั้งสามารถแสวงหาความหมายในสถานที่ทำงานได้ เนื่องจากความสอดคล้องกันของวัฒนธรรม คือสภาพที่ดีขององค์กรต่างๆ กับความสุขของปัจเจกบุคคลในองค์กร วัฒนธรรมแต่ละแบบจะเกิดผลดีภายใต้สถานการณ์ที่มีการจัดการองค์กร การจัดการงาน และการจัดการบุคคลที่เหมาะสม แต่หากวางวัฒนธรรมผิดที่หรือวางปัจเจกบุคคลที่ไม่เหมาะสมลงในวัฒนธรรมย่อมเกิดความขัดแย้งดังเครีียด เนื่องจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกันนั้นมีความจำเป็น และมีความเหมาะสมสำหรับลักษณะของงานที่มีแบบแผนแตกต่างกัน องค์กรแต่ละแห่งย่อมต้องการบุคคลที่เหมาะสมกับแบบแผนของตน ผู้บริหารองค์กรจำเป็นต้องตระหนักว่า วัฒนธรรมแต่ละประเภทนั้นเป็นสิ่งที่ดี และเหมาะสมสำหรับบางเรื่อง ผู้บริหารสามารถปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมหรือผสมผสานแบบแผนและวิธีการในการจัดการองค์กร บุคคล หรือสถานการณ์ต่างๆ ได้ ไม่มีวัฒนธรรมแบบใดหรือการผสมผสานวัฒนธรรมแบบใดที่ไม่ถูกต้องหรือไม่ดีในตัวเอง เพียงแต่อาจไม่เหมาะสมสำหรับสถานการณ์ขององค์กร แนวคิดของแฮนดีตรงกับแนวคิดของ เทอร์รี่ ดีล และ อัลลัน เคนเนดี (Terry Deal and Allan Kennedy,

1982) ซึ่งเสนอความคิดสำคัญว่า โดยธรรมชาติแล้วองค์การเป็นสังคมทางธุรกิจซึ่งมีธรรมชาติในการต่อสู้แข่งขัน วัฒนธรรมองค์การจึงมีความเกี่ยวข้องกับความสำเร็จขององค์การโดยตรง หากว่าผู้บริหารได้มีการกำหนดบทบาททางวัฒนธรรมสำหรับปัจเจกบุคคลในองค์การไว้อย่างดี ส่วนผู้บริหารองค์การจำเป็นต้องอาศัยยุทธศาสตร์หลายวิธีในการตัดสินใจ เพื่อทำการเสริมสร้างอัตลักษณ์ขององค์การ และจำเป็นต้องปรับแบบแผนวัฒนธรรมองค์การให้เข้ากับความเป็นไป

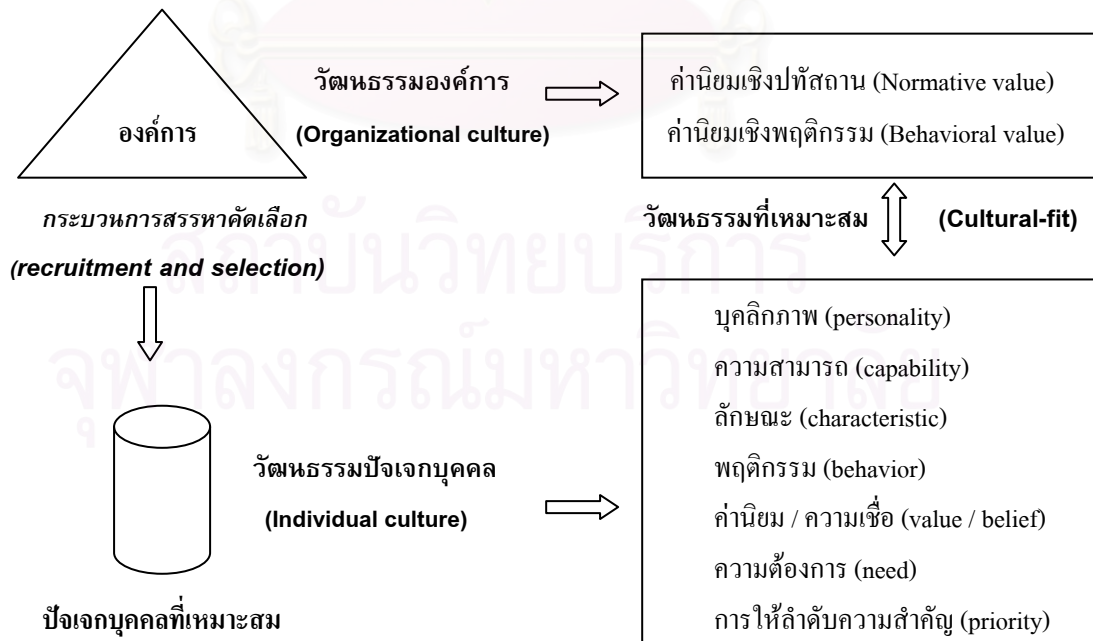
“ความเหมาะสมที่สุด” คือ ความสอดคล้องกันระหว่างข้อเรียกร้องต่างๆ ขององค์การกับความปรารถนาต่างๆ ของปัจเจกบุคคล (Bardwick, 2001) ซึ่งนำไปสู่การที่บุคคลมีแรงจูงใจระดับสูง ความพึงพอใจและความสำเร็จของทั้งสองฝ่าย ในทางตรงกันข้าม ความไม่เหมาะสมระหว่างองค์การกับปัจเจกบุคคลย่อมนำไปสู่ ความอึดอัด ความกดดันและความล้มเหลวของทั้งสองฝ่าย องค์การจึงจำเป็นต้องให้เจ้าหน้าที่ในการพิจารณาเรื่องของบุคคลส่วนตัว ความทะเยอทะยานปรารถนา และลักษณะนิสัยของปัจเจกบุคคลซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอขององค์การ และเป็นบุคคลที่องค์การเห็นว่าน่าจะสามารถประสบความสำเร็จได้ภายในวัฒนธรรมองค์การนั้น ขณะที่บุคคลต้องจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องดำเนินการ บุคคลบางคนรักความก้าวหน้าเติบโตที่รวดเร็วและไม่ยอมเริ่มต้นการทำงานในระบบราชการ ในขณะที่บางคนต้องการความชัดเจนจากโครงสร้างองค์การที่เป็นทางการ และกระบวนการทำงานที่มีความละเอียดชัดเจนทุกขั้นตอน บางคนชอบทำงานในสำนักงานใหญ่โตที่มีเฟอร์นิเจอร์หรูหราแม้ว่าจะมีค่าตอบแทนต่ำ ปัจจัยเหล่านี้สามารถดึงดูดใจบุคคลให้เข้าสู่องค์การได้แตกต่างกัน บาร์ดวิกเห็นว่า กฎแห่งความสำเร็จของทั้งสองฝ่ายคือการบรรลุถึงความเหมาะสมที่สุดระหว่าง ค่านิยม รูปแบบ และการจัดลำดับความสำคัญของบุคคล กับ เงื่อนไข ข้อเรียกร้อง และค่าตอบแทนที่องค์การเสนอให้ ขณะที่ ลอเรล มาร์แชล (Laurel Marshall, 2002) เห็นว่าสภาพแวดล้อมของงานที่เหมาะสมในองค์การขึ้นอยู่กับ ค่านิยม ความสนใจ และความเชื่อ ซึ่งหมายถึงวัฒนธรรมองค์การ ทั้งองค์การและปัจเจกบุคคลต่างก็ต้องทำการประเมินความสอดคล้องของปัจจัยดังกล่าวของทั้งสองฝ่ายว่ามีความเหมาะสมกันเพียงใด การค้นพบวัฒนธรรมที่เหมาะสมเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้้องค์การมีสุขภาพดีในระยะยาว แต่การขาดความเหมาะสมระหว่างองค์การกับผู้ปฏิบัติงาน ย่อมนำไปสู่การปะทะทางวัฒนธรรมในเรื่องต่างๆ (Damian Zyckakis, 2003) ได้แก่ รูปแบบการทำงาน รูปแบบทีมงาน รูปแบบการจัดการ การเมืองในองค์การและแม้แต่เรื่องการให้คำแนะนำลูกค้าหรือผู้รับบริการ เช่นเดียวกับ โบลแมน และ ดีล (Bolman and Deal, 2003) ซึ่งเห็นว่า หากพิจารณาในมิติที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรบุคคลแล้ว วัฒนธรรมองค์การ ได้แก่ วัฒนธรรมที่พยายามก่อให้เกิดความเหมาะสมที่สุดระหว่างองค์การกับสมาชิกขององค์การ

การเลือกสรรบุคคลที่มีความเหมาะสมกับองค์การทำให้เกิดผลลัพธ์ของงานที่

มีประสิทธิภาพดีขึ้นและตรงกับความต้องการขององค์กร ส่วนปัจเจกบุคคลจะมีความสุขในการทำงานมากขึ้นและต้องการอยู่กับองค์กรไปอีกนาน เนื่องด้วยบุคคลมีความพึงพอใจในงานมากขึ้นจึงยอมผูกพันตนเองกับองค์กรมากขึ้น (Saks, 2004) ผู้บริหารองค์กรที่ประสบความสำเร็จยอมรับว่าองค์กรของตนมีวิถีชีวิตแบบใด และองค์กรของตนอาศัยแบบแผนใดในการดำเนินงาน คอร์นวอลล์และเพิร์ลแมน (Cornwall and Perlman, 1990) เห็นว่าความเหมาะสมทางวัฒนธรรมเป็นปัจจัยสำคัญที่องค์กรในปัจจุบันอาศัยเป็นปัจจัยหลักในการตัดสินใจเลือกสรรและว่าจ้างบุคคลเข้าร่วมงานกับองค์กร ตลอดจนใช้เป็นปัจจัยสำคัญในการตัดสินใจเลิกจ้างงาน สมาชิกองค์กรที่มีแบบแผนขัดแย้งกับองค์กร วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญและมีอิทธิพลอย่างถาวรต่อสมาชิกองค์กร

ไมเคิล นีซ (Neece, อ้างใน Hardy and Taylor, 2005) เสนอให้ปัจเจกบุคคลทำการประเมินตนเองว่ามีความเหมาะสมกับองค์กรที่จะเข้าร่วมงานเพียงใด โดยเน้นว่าบุคคลที่จะเข้าร่วมปฏิบัติงานในองค์กรต้องมีความเข้าใจเรื่องวัฒนธรรมในการทำงานจากจุดยืนของตนเอง แม้บุคคลจะไม่สามารถตรวจสอบสภาพแวดล้อมของงานที่ตนพอใจได้ แต่บุคคลสามารถมองหาลักษณะที่มีวัฒนธรรมและค่านิยมร่วมกับวัฒนธรรมและค่านิยมของตนเองได้ ส่วนผู้บริหารองค์กรต้องทำการประเมิน

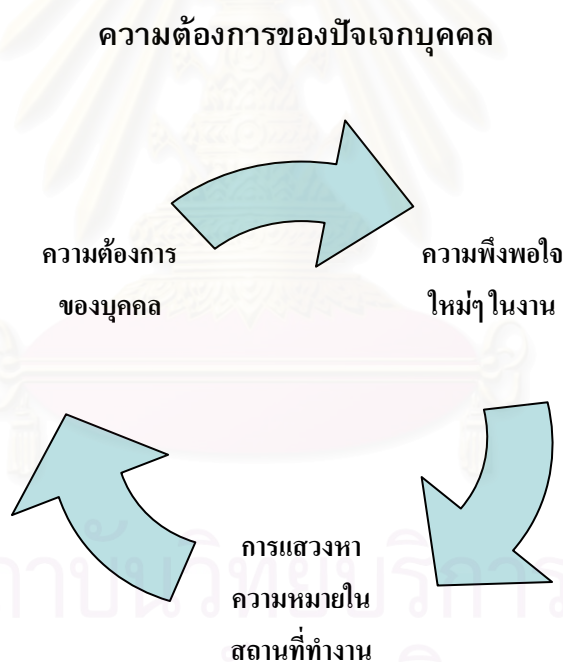
การจัดการความเหมาะสมทางวัฒนธรรม (Cultural-fit management)



แผนภาพที่ 2.3 : การจัดการความเหมาะสมทางวัฒนธรรม

บุคลิกภาพ ทักษะ และประสบการณ์ของผู้สมัคร เพื่อตัดสินใจว่าผู้สมัครมีค่านิยมและความเชื่อหลักอยู่ในแนวเดียวกับขององค์กรหรือไม่ กระแสการจัดการวัฒนธรรมองค์กรสมัยใหม่เชื่อว่าทั้งผู้นำและสมาชิกองค์กรต่างมีส่วนในการกำหนดวัฒนธรรมองค์กรร่วมกัน

ความเหมาะสมทางวัฒนธรรมระหว่างปัจเจกบุคคลกับองค์กร สามารถตอบสนองทั้งความต้องการขององค์กรและความต้องการของปัจเจกบุคคลซึ่งแตกต่างกันได้ ในส่วนของปัจเจกบุคคล วัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับค่านิยมและทัศนคติของบุคคล ย่อมจูงใจให้ปัจเจกบุคคลมีทัศนคติในการทำงานที่ดี มีความพึงพอใจใหม่ๆ ในงาน รวมทั้งสามารถแสวงหาความหมายในสถานที่ทำงานได้ เนื่องจากปัจเจกบุคคลได้รับการเติมเต็มความต้องการของตน โดยได้รับการตอบสนองทั้งแรงจูงใจภายใน (internal motivation factor) ของตน และได้รับการตอบสนองจากปัจจัยจูงใจภายนอก (external motivation factor) ซึ่งช่วยขจัดสาเหตุความขัดแย้งระหว่างองค์กรกับปัจเจกบุคคล



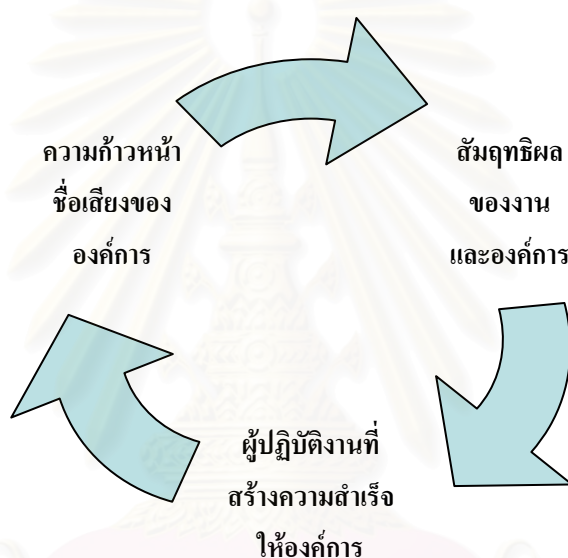
การเติมเต็มความต้องการของปัจเจกบุคคล

- 1) ได้รับการตอบสนองแรงจูงใจภายใน (internal motivation factor) ของตนเอง
- 2) ได้รับการตอบสนองจากปัจจัยจูงใจภายนอก (external motivation factor)
- 3) ขจัดสาเหตุความขัดแย้งระหว่างองค์กรกับปัจเจกบุคคล

แผนภาพที่ 2.4 : ความต้องการของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร

ขณะเดียวกัน วัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมสามารถสืบทอดชุดของความคิด ความเชื่อ ความเข้าใจ และแบบแผนในการปฏิบัติของสมาชิกองค์การ เพื่อให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายในทิศทางที่ต้องการได้ ทั้งในเรื่องของการสรรหาผู้ปฏิบัติงานที่สามารถสร้างความสำเร็จให้องค์การ ความก้าวหน้าและชื่อเสียงขององค์การ รวมทั้งสัมฤทธิ์ผลของงานและสัมฤทธิ์ผลขององค์การ นอกจากนี้เป้าหมายขององค์การจะได้รับการตอบสนองแล้ว การจัดการพฤติกรรมขององค์การย่อมเป็นไปอย่างราบรื่น และสามารถจัดสรรเหตุความขัดแย้งระหว่างองค์การกับปัจเจกบุคคลลงได้เช่นกัน

ความต้องการขององค์การ



การเติมเต็มความต้องการขององค์การ

- 1) เป้าหมายขององค์การได้รับการตอบสนอง
- 2) การจัดการพฤติกรรมขององค์การเป็นไปอย่างราบรื่น
- 3) จัดสรรเหตุความขัดแย้งระหว่างองค์การกับปัจเจกบุคคล

แผนภาพที่ 2.5 : ความต้องการขององค์การ

วัฒนธรรมองค์การจึงเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญยิ่งสำหรับการจัดการองค์การ ในศตวรรษนี้ และได้รับการยอมรับมากยิ่งขึ้นในฐานะที่เป็นพื้นที่ร่วมระหว่างชีวิต องค์การทั้งสองฝั่ง วัฒนธรรมองค์การที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมของปัจเจกบุคคล นอกจากจะช่วยลดความขัดแย้งลงอย่างแท้จริง ยังเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างโอกาส แห่งความสำเร็จให้ทั้งองค์การและปัจเจกบุคคลอีกด้วย

2.1.2 ทฤษฎีแบบแผนวัฒนธรรมที่เหมาะสม

ในทฤษฎีแบบแผนวัฒนธรรมที่เหมาะสม ชาร์ลส์ แอนดี (1991) ได้เสนอวิธีการที่แตกต่างกันของการจัดการองค์การ ตามประเภทของวัฒนธรรมองค์การ 4 แบบ แอนดีอาศัยแบบจำลองในลักษณะของภาพเหมือนเชิงสัญลักษณ์ โดยอาศัยสัญลักษณ์ของเทพเจ้ากรีก 4 องค์ ซึ่งมีบุคลิกลักษณะนิสัยใจคอ ความสามารถ และบทบาทหน้าที่ที่แตกต่างกันตามทัศนะและความเชื่อของชาวกรีกโบราณ เพื่อให้เป็นตัวแทนแบบแผนวัฒนธรรมขององค์การแต่ละประเภท และสามารถนำแนวคิดที่ได้จากแบบจำลองนี้มาพิจารณาและประยุกต์กับการจัดการองค์การ





เนื้อหาของทฤษฎีวางอยู่บนฐานความคิดที่โยงกับความเชื่อทางศาสนาของชาวกรีก สำหรับชาวกรีก ศาสนาเป็นสาระสำคัญของชีวิตและเทพเจ้าของชาวกรีกเป็นตัวแทนของความเชื่อ ความศรัทธา และความสำคัญของสิ่งต่างๆ ที่ชัดเจนและเป็นไปตามลำดับ ชาวกรีกเลือกนับถือเทพเจ้าแต่ละองค์ เพราะตนสามารถเข้าร่วมกับค่านิยมและความสนใจในเรื่องที่เทพเจ้าองค์นั้นเป็นตัวแทนได้ เมื่อนำวิธีการนี้มาประยุกต์กับการจัดการ บัณฑิตบุคคลจะมีความสุขในการทำงาน หากได้เลือกแบบแผนวัฒนธรรมขององค์การที่เหมาะสมกับความชอบ ความสนใจ ค่านิยม และความเชื่อส่วนบุคคล บัณฑิตบุคคลอาจจะเป็นบุคคลแบบซ็อสที่ชอบความรวดเร็วหรือเป็นบุคคลแบบอพลโลซึ่งเป็นเทพเจ้าแห่งระเบียบและเหตุผล หรือเป็นผู้ที่ทำตามเทพีเอเธนา ซึ่งเป็นเทพีแห่งสงคราม การแข่งขัน และความเชี่ยวชาญ หรืออาจเป็นบุคคลแบบดิโอนีซุส ซึ่งเป็นเทพเจ้าที่รักอิสระและมีความเป็นปัจเจกบุคคลมากที่สุด การจัดการองค์การจึงต้องคำนึงถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรมขององค์การและวัฒนธรรมของบัณฑิตบุคคล ทฤษฎีของแอนดีเสนอว่า ในขณะที่องค์การทุกแห่งแตกต่างกัน แต่ยังมีรูปแบบจำลองที่สามารถมองเห็นได้ สามารถศึกษาเลียนแบบได้ และมีข้อแนะนำที่สามารถปฏิบัติตามได้ในเรื่องของการจัดการวัฒนธรรมอย่างเหมาะสมในองค์การเพื่อให้บรรลุถึงจุดประสงค์ที่เหมาะสม ในระดับแรก ทฤษฎีแบบแผนวัฒนธรรมที่เหมาะสมสามารถอธิบายถึงความสุขหรือความไม่พอใจของบัณฑิตบุคคลในองค์การหนึ่ง เช่น บุคคลแบบซ็อสมักจะไม่มีความสุขหรือไม่เกิดประสิทธิภาพหากอยู่ในองค์การแบบอพลโล ส่วนผู้บริหารแบบอพลโลมักพบว่าพวกดิโอนีเซียนั้นเป็นพวกที่บริหารจัดการได้ยากและเข้าใจยาก ในระดับต่อมา ทฤษฎีสามารถชี้ให้เห็นว่าวัฒนธรรมที่ไม่เหมาะสมนำไปสู่การไม่มีความสุขและความไม่มีประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้น องค์การจำเป็นต้องปรับวัฒนธรรมเพื่อให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่มีลักษณะแตกต่างกัน ส่วนบุคคลที่อยู่ในวัฒนธรรมแต่ละแบบต้องเข้าใจและยอมรับนับถือแบบแผนทางวัฒนธรรมของผู้อื่น องค์การส่วนใหญ่ยอมรับการมีวัฒนธรรมแบบหนึ่ง แต่กลับปฏิเสธหรือขัดขวางที่จะยอมรับวัฒนธรรมแบบอื่น เนื่องจากวัฒนธรรมแต่ละแบบซึ่งจำลองจากบุคลิกของเทพเจ้าแต่ละองค์นั้นทำงานอยู่

บนข้อสมมติที่ต่างกัน และอาศัยหลักเกณฑ์ที่แตกต่างกันในเรื่องของอำนาจและอิทธิพลในการจูงใจคน ทั้งในวิธีคิด การเรียนรู้ และการเปลี่ยนแปลง ข้อสมมติของวัฒนธรรมแต่ละแบบนำไปสู่รูปแบบการจัดการ โครงสร้าง กระบวนการปฏิบัติและระบบให้รางวัลที่แตกต่างกัน วัฒนธรรมแต่ละประเภทจะเกิดผลดีภายใต้สถานการณ์ที่เหมาะสม แต่หากวางวัฒนธรรมผิดที่ หรือวางปัจเจกบุคคลที่ไม่เหมาะสมลงในวัฒนธรรมย่อมก่อให้เกิดความขัดแย้งและตึงเครียด เพราะวิธีการที่เหมาะสมในการบริหารโรงงานผลิตช็อคโกแลตย่อมไม่ใช่วิธีที่เหมาะสมในการบริหารบริษัทออกแบบด้านสถาปัตยกรรม หรือวิธีการบริหารจัดการโรงเรียนอนุบาลย่อมแตกต่างจากวิธีการบริหารจัดการสำนักงานตำรวจแห่งชาติ วัฒนธรรมที่แตกต่างกันและเทพเจ้าแต่ละองค์นั้นมีความเหมาะสมสำหรับลักษณะงานที่แตกต่างกัน องค์การแต่ละแห่งย่อมต้องการบุคคลที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมของตน ในระดับสุดท้าย วัฒนธรรมจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลาด้วยในขณะที่องค์การเติบโตขึ้นและมีการเปลี่ยนแปลงบุคคล ปัญหาในองค์การส่วนใหญ่เกิดจากความพยายามดำเนินสิ่งต่างๆ ในวิธีที่องค์การเคยปฏิบัติ หรือเกิดจากความไม่เต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเมื่อมีความจำเป็นหรือเมื่อถึงเวลาที่จะต้องเปลี่ยนแปลง

ผู้ศึกษาพบว่าทฤษฎีของแฮนดีเป็นทฤษฎีที่มีแนวคิดน่าสนใจ และเป็นทฤษฎีที่ยอมให้มีที่ว่างสำหรับการตีความในเชิงสร้างสรรค์ได้ แม้แฮนดีจะกล่าววาทฤษฎีนี้เป็น “ทฤษฎีที่มีความชัดเจนต่ำ” แต่ก็เป็นไปเพื่อเปิดโอกาสและสนับสนุนให้ผู้บริหารได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ของมนุษย์อย่างแท้จริง ไม่ใช่เป็นเพียงข้อกำหนดหรือเป็นคำแนะนำที่ต้องปฏิบัติตามเท่านั้น เนื่องจากแฮนดีเชื่อว่า “ไม่มีผู้บริหารคนใดอยากเป็นมนุษย์กล หรือไม่มีองค์การใดที่อยากเป็นเพียงโรงงานที่มีกระบวนการใหญ่โตเท่านั้น แต่นับเป็นสิทธิพิเศษของความเป็นมนุษย์ที่เราสามารถไปได้ไกลกว่าทฤษฎีและสร้างข้อกำหนดที่เหมาะสมกับองค์การของเราขึ้น ดังนั้น การจัดการองค์การจึงมิได้ขึ้นอยู่กับกฎหมายที่ถูกต้องหรือทฤษฎีที่ตายตัว” (Handy, 1991) อย่างไรก็ตามเมื่อได้ทำการศึกษาทฤษฎีแบบแผนวัฒนธรรมที่เหมาะสม ผู้ศึกษาพบว่า ขณะที่องค์การทุกแห่งแตกต่างกันและปัจเจกบุคคลก็แตกต่างกัน แต่การจัดการวัฒนธรรมให้ถูกต้องเหมาะสมนั้นกลับมีรูปแบบที่สามารถมองเห็นได้ และมีข้อเสนอแนะที่สามารถปฏิบัติตามได้อย่างเป็นสากล จึงสามารถอาศัยเป็นแบบจำลองที่นำไปปรับใช้ได้ใ้องค์การทุกแห่ง ไม่ว่าจะสถานการณ์ของแต่ละองค์การจะเป็นอย่างไร โดยข้อเสนอที่รัดกุมของแฮนดี ทำให้ผู้ศึกษาเห็นว่าทฤษฎีแบบแผนวัฒนธรรมที่เหมาะสมนั้นเป็นทฤษฎีที่น่าทำการศึกษาเพื่อทดสอบและช่วยตอบคำถามให้กับปัญหาวิจัยได้

แฮนดีอาศัยการอธิบายแนวคิดด้วยการใช้ภาพเหมือนเชิงสัญลักษณ์ของเทพเจ้ากรีก 4 องค์ เพื่อให้เป็นตัวแทน (representative) หรือแบบจำลอง (model) ของวัฒนธรรมองค์การแต่ละแบบ ไม่ว่าจะเป็น คุณลักษณะ หน้าที่ บทบาท นิสัยใจ

คือ ความโปรดปราน และ ความสามารถของเทพเจ้าแต่ละองค์ ซึ่งแฮนดีได้จำลองคุณสมบัติเหล่านี้มาเป็นตัวแทนของคุณสมบัติวัฒนธรรมองค์การและคุณสมบัติของปัจเจกบุคคลที่อยู่ในองค์การแต่ละประเภท ได้แก่ 1) เทพซีอุส (Zeus) เป็นตัวแทนของวัฒนธรรมแบบสโมสรหรือวัฒนธรรมองค์การแบบซีอุสและปัจเจกบุคคลแบบซีอุส 2) เทพอพอลโล (Apollo) เป็นตัวแทนของวัฒนธรรมแบบเน้นบทบาทหรือวัฒนธรรมองค์การแบบอพอลโลและปัจเจกบุคคลแบบอพอลโลเนียน 3) เทพเอเธนา (Athena) เป็นตัวแทนของวัฒนธรรมแบบเน้นงานหรือวัฒนธรรมองค์การแบบเอเธนาและปัจเจกบุคคลแบบเอเธเนียน 4) เทพดิออนิซุส (Dionysus) เป็นตัวแทนวัฒนธรรมแบบเน้นตัวตนหรือวัฒนธรรมองค์การแบบดิออนิซุสและปัจเจกบุคคลแบบดิออนิเซียน แฮนดีเสนอว่า วัฒนธรรมขององค์การแต่ละประเภทรูปแบบนั้นเหมาะสมกับปัจเจกบุคคลที่มีวัฒนธรรมในแบบแผนเดียวกัน องค์การและปัจเจกบุคคลอาจต้องปรับวัฒนธรรมให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและกาลเทศะที่เปลี่ยนแปลงไป หรืออาจมีรูปแบบของวัฒนธรรมที่ผสมผสานคุณสมบัติของเทพเจ้ากรีกแต่ละองค์เข้าด้วยกันได้ เพราะวัฒนธรรมแต่ละแบบมีทั้งข้อดีและข้อจำกัดในการนำไปปฏิบัติ องค์การที่มีสุขภาพดีคือ องค์การที่จัดการด้วยแบบแผนและวิธีการที่เหมาะสมตามข้อสมมติที่เจาะจงของวัฒนธรรมแต่ละประเภท เนื่องจากเทพเจ้าแต่ละองค์ต่างปฏิบัติหน้าที่อยู่บนสมมติฐานที่แตกต่างกัน ไม่มีวัฒนธรรมแบบใดที่ดีที่สุด คงมีแต่เพียงวัฒนธรรมที่เหมาะสมที่สุดเท่านั้น องค์การแต่ละแห่งต้องพิจารณาวัฒนธรรมที่เหมาะสมกับลักษณะงานของตน แล้วทำการคัดเลือกบุคคลที่มีวัฒนธรรมสอดคล้องกับองค์การ วัฒนธรรมแต่ละแบบเรียกร่องปัจเจกบุคคลที่มีความเหมาะสมในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน โดยขอบเขตของความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมพิจารณาจาก 1) วิธีการคิดและการเรียนรู้ (thinking and learning) ของปัจเจกบุคคล 2) วิธีการที่องค์การทำให้ปัจเจกบุคคลมีการยอมตามและมีการเปลี่ยนแปลง (influencing and changing) 3) วิธีการที่เหมาะสมในการจูงใจและการให้รางวัล (motivation and rewarding) ซึ่งผู้ศึกษาได้สรุปคุณลักษณะและปัจจัยสำคัญในทฤษฎีแบบแผนวัฒนธรรมที่เหมาะสมไว้เพื่อเป็นสังเขป ดังแสดงไว้ในตาราง 2.2 (สำหรับเนื้อหาหลักของทฤษฎีได้นำเสนอไว้ในภาคผนวก ก) ผู้ศึกษาได้อาศัยทฤษฎีของแฮนดีเป็นฐานในการพิจารณากลุ่มตัวอย่างและประชากรสำรวจอย่างละเอียด และอาศัยแบบจำลองจากทฤษฎีเป็นหลักเกณฑ์ในการสำรวจความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลในการรับรู้ของสมาชิกองค์การแต่ละประเภท โดยศึกษาให้ครอบคลุมองค์การภาครัฐ องค์การภาคเอกชน และองค์การภาคประชาสังคม เพื่อทดสอบว่า ทฤษฎีแบบแผนวัฒนธรรมที่เหมาะสมของแฮนดีสามารถอธิบายปรากฏการณ์ และพฤติกรรมองค์การในประเทศไทยได้มากน้อยเพียงใด รวมทั้งศึกษาว่าการจูงใจปัจเจกบุคคลที่อยู่ในองค์การที่ต่างกันต้องใช้ปัจจัยจูงใจที่แตกต่างกันอย่างไร

คุณสมบัติ Attributes	วัฒนธรรมลโมสร ZEUS	วัฒนธรรมเนียบบาท APOLLO	วัฒนธรรมเน้นงาน ATHENA	วัฒนธรรมเน้นตัวตน DIONYSUS
บุคลิกของ เทพเจ้า (God's Personality)	ซีอุสเป็นเทพอุปถัมภ์ เป็น กษัตริย์เหนือเทพเจ้าทั้งปวง ทรงครองอยู่เหนือภูเขา โอลิมปัส บนคาลเลียสฟ้า คะนองหรือสายฟ้าฟาดเมื่อ ยามโกรธ หรือโปรยปราย สายฝนทองคำเมื่อยินดี ทรง เป็นตัวแทนการปกครอง แบบพ่อกับลูก (patriarchal tradition) ปราศจากเหตุผล (irrational) แต่เปี่ยมด้วย อำนาจและเมตตา หุนหันใจ เร็วแต่ มีบารมี (charisma)	อพอลโลหรือสุริยเทพเป็น เทพเจ้าแห่งระเบียบแบบ แผน กฎเกณฑ์ และความ ยุติธรรม เป็นเทพเจ้าผู้ อุปถัมภ์ของวัฒนธรรม แบบเนียบบาท ซึ่งไม่ขึ้น อยู่กับบุคลิกภาพ บุคคล หรือบารมีส่วนตัว แต่ขึ้นอยู่กับ หน้าที่รับผิดชอบซึ่งต้อง กระทำตามบทบาท	อะเธนาหรือเทพีของเหล่า นักรบ และเป็นผู้อุปถัมภ์ แห่งโอดิสซุส เป็นเทพีแห่ง สติปัญญา ฝีมือ และความ ชำนาญงาน รับรองเฉพาะ ความรู้ความชำนาญให้เป็น พื้นฐานของอำนาจและ อิทธิพลในวัฒนธรรมแบบ เน้นงาน ทรงเป็นนักแก้ ปัญหาฝีมือเอกของช่างฝีมือ ทั้งหลาย และทรงเป็นนัก บุกเบิกของพวกกัปตันเรือที่ ออกสำรวจท้องทะเล	ดิออนีสุส เทพเจ้าแห่ง ไวน์และเสียงเพลง รัก อิสระ และไม่ขึ้นกับ กฎเกณฑ์ ทรงเป็นองค์ ประธานและครองอำนาจ เหนือวัฒนธรรมนี้ ใน ฐานะที่ทรงเป็นตัวแทน ของอุดมคติที่เน้นถึงการ ดำรงอยู่ (existential ideology) ท่ามกลางเทพ เจ้าทั้งปวง
ภาพเหมือน เชิงสัญลักษณ์ (Symbolic Analogy)	 ใยแมงมุม Spider's web - องค์การแบ่งงานกันทำบน พื้นฐานหน้าที่ หรือผลผลิต เส้นแกนเหล่านี้แผ่รัศมีออก จากศูนย์กลาง เช่นเดียวกับ กับเส้นผังโครงสร้างใน องค์การทั่วไป แต่ใน วัฒนธรรมลโมสร เส้นที่ สำคัญไม่ใช่เส้นแกน แต่ เป็นเส้นของใยแมงมุมที่ ล้อมรอบวงหรือตัวแมงมุม ตรงศูนย์กลาง เพราะแสดง ถึงอำนาจและอิทธิพลแบบ ซีอุส สมาชิกจะมีความ สำคัญหากอยู่ใกล้ศูนย์กลาง คือผู้นำ สัมพันธภาพของ เส้นใยกับตัวแมงมุนับว่า สำคัญมากสำหรับซีอุส	 วิหารกรีก Greek temple - วิหารกรีกบรรยายให้เห็น ถึงความแข็งแรงและความ งามด้วยเสาหินที่เป็นหลัก ของวิหาร เสาหินแทน หน้าที่และการแบ่งบทบาท ในองค์การ เสาแต่ละต้น เชื่อมต่อกันด้วยการจัดการ โดยเฉพาะส่วนยอด คานทำ หน้าที่ประสานบทบาท ต่างๆ ซึ่งเกิดจากการแบ่ง งานกันทำ เสาแต่ละต้นยึด กันด้วยเส้นตรงซึ่งแทนกฎ ระเบียบและวิธีปฏิบัติงานที่ แข็งดิ่ง ทั้งหมดทำงาน ประสานร่วมกันสูงขึ้นไป จนถึงยอด	 ตาข่าย Net - วัฒนธรรมแบบเน้นงาน จะดูแลเอาทรพยากรทั้งหมด จากส่วนที่แตกต่างกันใน ระบบงานขององค์การ เพื่อ เน้นตัวงานให้เป็นศูนย์กลาง ของปัญหา หรือเป็นเงื่อนไข ที่ต้องอาศัยการแก้ไข ออกอย่างเจาะจง อำนาจ หรืออิทธิพลจะตั้งอยู่บนจุด ข่าย องค์การแบบอะเธนามี ลักษณะเป็นเหมือนข่ายงาน ที่เชื่อมต่อกันแบบหลวม ๆ ของทีมงานคอมมานโด ขนาดใหญ่ แต่ละทีมปฏิบัติ หน้าที่พิเศษภายใต้ ยุทธศาสตร์ขององค์การ	 กลุ่มดวงดาว Cluster of Individual stars - สัญลักษณ์รูปภาพของ วัฒนธรรมแบบเน้น ตัวตนเป็นรูปของกลุ่ม ดาวแต่ละดวงที่มาอยู่ รวมกัน และเกาะกลุ่ม เป็นรูปเป็นร่างขึ้นอย่าง หลวมๆ ในวงสมาคมที่มี ขอบเขต รูปแบบนี้แสดง สาระสำคัญและความ เป็นเนื้อแท้ของสมาชิก องค์การที่ดำรงอยู่ ไม่ เปลี่ยนแปลง ท่ามกลาง สมาชิกที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ มืออาชีพ ซึ่งปราศรัย แลกเปลี่ยนความรู้กัน อย่างอิสระ ดวงดาวต่าง ไม่พึ่งพิงซึ่งกันและกัน
ลักษณะสำคัญ (Features)	- ตัดสินใจรวดเร็วและเสียง - ชอบใช้สัญชาตญาณ - การคิดเห็นอย่างเดียวกัน - ลัทธิเกื้อหนุนญาติมิตร - ความเกี้ยวพวัน ไร้วางใจ - อาศัยเครือข่ายสัมพันธภาพ	- ดำเนินการตามกฎระเบียบ - อาศัยเหตุผลในการตัดสินใจ - ความมีเสถียรภาพของงาน - การทำนายล่วงหน้าได้ - ทำตามบทบาทที่กำหนด - สัญญาที่แน่นอน	- ใช้ทักษะความเชี่ยวชาญ - ทำงานเป็นทีม - การแก้ไขข้อหรือปัญหา - อาศัยความสามารถพิเศษ - ความคิดสร้างสรรค์ - วัฒนธรรมราคาแพง	- อาศัยบุคคลที่เป็นอิสระ - คุ้นส่วนทางวิชาชีพ - ตัดสินใจด้วยเสรีภาพ - ความสามารถเฉพาะตัว - การปราศรัยติดต่อกัน - อยู่รวมกันอย่างหลวมๆ

คุณสมบัติ Attributes	วัฒนธรรมสโมส ZEUS	วัฒนธรรมเน้นบทบาท APOLLO	วัฒนธรรมเน้นงาน ATHENA	วัฒนธรรมเน้นตัวตน DIONYSUS
การจัดการ (Style of Management)	การบริหารที่อาศัยแรงใจและการตัดสินใจด้วยความรวดเร็วของผู้นำ	การบริหารที่อาศัยระเบียบกฎเกณฑ์ตามขั้นตอนและบทบาทของคณะกรรมการ	การบริหารที่อาศัยทักษะและความเชี่ยวชาญในงานของทีมงานเพื่อแก้ปัญหา	การบริหารที่อาศัยความเป็นวิชาชีพของบุคคล มีอิสระและจัดการได้ยาก
ประเภทองค์กร (Kinds of Organization)	องค์กรธุรกิจขนาดเล็ก/ธุรกิจครอบครัว/ การซื้อขายอย่างรวดเร็ว/ บริษัทนายหน้า (โบรกเกอร์)/ ธนาคารเพื่อการลงทุน/ กลุ่มการเมือง/ องค์กรอาสาสมัคร (โบสถ์/ วัด/ มูลนิธิ)	องค์กรที่มีการจัดการแบบญี่ปุ่น/ ลูกค้า/ โรงพยาบาล/ สถาบันการทหาร/ บริษัทประกันภัย/ องค์กรระบบราชการแบบเครื่องจักร	บริษัทที่ปรึกษาต่างๆ/ กระทรวงวิจัยและพัฒนา/ บริษัทโฆษณา/ องค์กรที่บริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (MBO Mgt.)	สำนักงานของแพทย์/ บริษัทออกแบบของพวกสถาปนิก/ สำนักงานกฎหมาย/ กลุ่มศิลปิน/ ทีมวิจัยค้นคว้า/ ทีมนักปีนเขา/ วงออเคสตรา/ นักวิทยาศาสตร์/ องค์กรระบบราชการแบบวิชาชีพ/ มหาวิทยาลัย
จุดแข็งของวัฒนธรรม (Strength of Culture)	เป็นเลิศเรื่องความรวดเร็วในการตัดสินใจมากกว่ารายละเอียดที่แม่นยำ โดยผ่านความสัมพันธ์ ความไว้วางใจและการคิดเห็นเหมือนกันแบบระบบเครือข่ายมากกว่าการทำสัญญา	เป็นเลิศเรื่องเสถียรภาพและการทำนายล่วงหน้าได้ โดยมีข้อสมมติว่ามนุษย์เป็นผู้มีเหตุผลและทุกอย่างสามารถถูกวิเคราะห์ได้ตามตรรกะผ่านบทบาทหน้าที่เฉพาะที่กำหนดไว้แล้ว	เป็นเลิศเรื่องผลลัพธ์ที่สุดของงานและความสามารถโดยอาศัยทรัพยากรต่างๆ ในองค์กรอย่างเหมาะสม ทั้งที่ปฏิบัติงานที่มีความสามารถ เทคโนโลยี วัสดุ อุปกรณ์ และเงินทุน	เป็นเลิศเรื่องวิชาชีพนิยม บุคคลสามารถรักษาอัตลักษณ์และเสรีภาพของตนไว้ ขณะที่ร่วมมือกับองค์กรโดยอาศัยความยืดหยุ่นและอำนาจต่อรองที่องค์กรมอบให้
จุดอ่อนของวัฒนธรรม (Weakness of Culture)	- เป็นวัฒนธรรมที่แข็งและอยู่ยากหากคิดไม่เหมือนกันหรือตัดสินใจผิด - อาจสูญเสียความรวดเร็วในการตัดสินใจไป หรือมีความเสี่ยงที่จะตัดสินใจผิดพลาดมากขึ้น หากไม่หาวิธีอื่นในการสื่อสาร	- ถ้าสถานการณ์ไม่แน่นอนหรือคาดเดาไม่ได้ ประสิทธิภาพจะลดลงเพราะสูญเสียเหตุผล หลักเกณฑ์ และมาตรฐานที่เคยเป็น - บุคคลถูกบรรจุลงไปตามบทบาท การทำงานในแบบออฟไลน์อาจช้าจัง น่าเบื่อ	- ถ้าสถานการณ์เหมือนเดิมหรือต้องแก้ไขข้อขัดข้องจะทำให้ประสิทธิภาพต่ำลง เพราะขาดความท้าทายในเรื่องผลลัพธ์ - ถูกมองว่าเพ่งเกินควร เพราะเธอเธอไม่สนใจงานประจำวันที่น่าเบื่อ - วัฒนธรรมเน้นงานมีอายุสั้น ถ้าประสบความสำเร็จมากเกินไปจะกลายเป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่โตซึ่งเรียกร้องการจัดการแบบออฟไลน์แทน	- เป็นวัฒนธรรมที่จัดการได้ยาก นำมาเพื่อสำหรับผู้บริหารซึ่งต้องคอยดูแลทุกอย่างให้เรียบร้อยเพื่อให้พร้อมสำหรับบุคคลแบบคือนีเซียนที่จะปฏิบัติงานสำคัญ
ผู้นำ (Leader)	ต้องอาศัยอำนาจบารมีส่วนตัวและการยอมรับนับถือจากผู้ตาม คุณภาพในการทำงานขององค์กรแบบนี้ขึ้นอยู่กับสติปัญญาของผู้นำเป็นหลัก	อาศัยตำแหน่งและบทบาทที่เป็นทางการ ภายใต้ระบบกฎระเบียบ และกระบวนการปฏิบัติงาน ได้แก่ คู่มืองบประมาณ กฎหมาย สารสนเทศ และอื่นๆ	อาศัยความสามารถและความคิดสร้างสรรค์ที่เหนือกว่า และเหตุผลที่ดีกว่าในการแก้ปัญหา เพื่อได้รับการยอมรับจากทีมงาน	อาศัยความสามารถในการประสาน รับฟังและดูแลเพื่อให้เกิดความยินยอมและไม่ต่อต้านจากสมาชิกในองค์กร
อำนาจ (Power)	อำนาจจากบารมีส่วนตัว	อำนาจแบบเป็นทางการ	อำนาจจากความสามารถ	อำนาจจากวิชาชีพ

คุณสมบัติ Attributes	วัฒนธรรมสโมส ZEUS	วัฒนธรรมเนปทบาท APOLLO	วัฒนธรรมเนงาน ATHENA	วัฒนธรรมนัตัวตน DIONYSUS
การตัดสินใจ (Decision-Making)	สัญชาตญาณเหนือเหตุผล อาศัยข้อมูลที่อ่อนไหว ตัดสินใจอย่างรวดเร็ว	อาศัยเหตุผล และตัดสินใจ อย่างเป็นขั้นเป็นตอนตาม กฎระเบียบ	ตัดสินใจบนเหตุผลที่ดีที่สุด เพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ของงาน ดีที่สุด	ตัดสินใจบนการยินยอม ของสมาชิกซึ่งมีความ เป็นอิสระทางวิชาชีพสูง
การสื่อสาร (Communication)	ซีอุสไม่ชอบการเขียน แต่ ชอบการสื่อสารด้วยการพูด และการมีปฏิสัมพันธ์	สื่อสารเป็นระบบ ตามกฎ ระเบียบ ขึ้นตอนที่วางไว้ อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร มากกว่าเป็นส่วนตัว	แลกเปลี่ยนความคิดในทีม งาน ใช้ทั้งการบันทึก คำพูด อุปกรณ์ที่ช่วยสื่อสาร เพื่อ หาวิธีที่ดีที่สุด	ปราศรัยติดต่อกันเพื่อ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น อย่างมีประสิทธิภาพทางวิชา ชีพทั้งโดยคำพูด การ เขียน และผลงาน
แบบแผนงาน (Work Pattern)	งานที่มีความสำคัญ เพราะมี ความเสี่ยงในการตัดสินใจ	งานที่มีความมั่นคงแน่นอน	งานที่มีการพัฒนา และการ สร้างสรรค์	งานที่มีความสำคัญ โดย ทำการพิจารณาเป็นเรื่อยๆ
วิธีคิดและเรียนรู้ (Way of Thinking and Learning)	- คิดโดยอาศัยสัญชาตญาณ หรือลางสังหรณ์ และมักคิด ในภาพรวมทั้งหมด ชอบ การสังเคราะห์มากกว่าการ วิเคราะห์ - เรียนรู้จากสถานการณ์จริง ไม่เป็นขั้นเป็นตอน ไม่มี แบบแผนหรือตรรกะ ชอบ ลองผิดลองถูก หรือเรียนรู้ จากแบบจำลองที่มีอยู่	- คิดโดยการวิเคราะห์แยก แยะ เป็นลำดับขั้นตอนและ เป็นเหตุเป็นผล อพอลโล มักเชื่อในวิทยาศาสตร์ที่เป็น แบบแผน และอาศัยกลไก ทางออกที่เหมาะสม โดย ลดสิ่งที่ไม่จำเป็นลง และคง ไว้เฉพาะสิ่งซึ่งมีแก่นสาร เท่านั้น - การเรียนรู้อาศัยกระบวนการ การเปลี่ยนถ่ายทักษะความรู้ หรือการอบรม ซึ่งเหมาะสม กับบทบาท หน้าที่ กิจกรรม ประจำวัน และผลลัพธ์ที่ กำหนดทำนายได้	- คิดโดยการผสมความคิด สร้างสรรค์เข้ากับการใช้ ตรรกะเพื่อการแก้ปัญหาที่ เจาะจงอย่างดีที่สุด โดยการ ระดมสมองจากทีมงานเพื่อ บรรลุผลลัพธ์ที่ดีที่สุดตาม เป้าหมาย - เรียนรู้ผ่านการทำงานร่วม กับผู้อื่น โดยเฉพาะในการ แก้ปัญหาร่วมกัน โดยอาศัย แนวคิด หลักสูตร และ เครื่องมือในการจัดการ ต่างๆ การเรียนรู้ที่สำคัญ ของเธอน่า คือ การสำรวจ อย่างต่อเนื่อง การค้นพบ และการแก้ปัญหาให้ ประสบความสำเร็จ เพื่อ ตั้งสมมติฐานใหม่ที่แตกต่าง ออกไป	- คิดอย่างมีอิสระโดยให้ ความสำคัญกับการดำรง อยู่ของบุคคล ในฐานะ ปัจเจกบุคคล แต่ไม่ ยึดหยุ่นในวิธีคิดมากนัก และไม่ยอมจำนน การ คิดแบบคืออนิซุสคือการ คิดว่าไม่มีอะไรที่ต้อง เรียนรู้จากผู้อื่นมากนัก - ชอบเรียนรู้โดยการจุ่ม ตัวลงในสถานการณ์ และอาศัยประสบการณ์ ใหม่ๆ ไม่ชอบเรียนรู้ เรื่องเดิม เบื่อหน่ายการ เรียนรู้หรือทำซ้ำซาก บุคคลในวัฒนธรรมนี้ อาจยกเลิก การทำงาน ตำแหน่ง หรือหน้าที่ เมื่อ เรียนรู้จนชำนาญแล้ว เพราะไม่มีสิ่งใดท้าทาย และเหลือให้เรียนรู้อีก
อิทธิพลและ การเปลี่ยนแปลง (Way of Influencing and Changing)	- อิทธิพลของซีอุสเกิดจาก การควบคุมทรัพยากรและ บารมีส่วนบุคคล เอาไว้ได้ - การเปลี่ยนแปลงอาศัย การเปลี่ยนคนใหม่แทนที่ เพราะแบบแผนของซีอุส ไม่อาจเปลี่ยนด้วยการใช้ เหตุผล แต่ขึ้นอยู่กับ ตัดสินใจของผู้มีอำนาจ	- อำนาจเกิดจากการบังคับ บัญชาที่เป็นทางการตาม บทบาท หรือตำแหน่ง อิทธิพลของอพอลโลอยู่ใน ขอบเขตเรื่องของ สิทธิและ ความรับผิดชอบที่กำหนด ไว้ในผังองค์กร - การเปลี่ยนแปลงของ อพอลโล อาศัยแนวคิดที่ว่า	- อิทธิพลของเธอน่าเกิด จากความฉลาดรอบรู้ ความ เชี่ยวชาญและความสามารถ ที่แท้จริง ซึ่งเป็นที่เชื่อถือ และยอมรับของทีมงาน - การเปลี่ยนแปลงของ เธอน่าอาศัยการวางปัญหา ลงให้ถูกที่ เทคนิคที่มักใช้ ได้แก่ การระบุชี้ถึงปัญหา	- อิทธิพลของคืออนิซุส เกิดจากอัตลักษณ์เฉพาะ และความเป็นวิชาชีพ นิยมของบุคคล เป็นเรื่อง ยากที่จะมีอิทธิพลเหนือ บุคคลแบบนี้ นอกจาก การยอมรับตัวบุคคล เท่านั้น ซึ่งทำนายไม่ได้ ว่าเกิดจากอะไร

คุณสมบัติ Attributes	วัฒนธรรมสโมส ZEUS	วัฒนธรรมเนปทบาท APOLLO	วัฒนธรรมเนงาน ATHENA	วัฒนธรรมเนตัวตน DIONYSUS
อิทธิพลและ การเปลี่ยนแปลง (Way of Influencing and Changing)	บารมี	จะต้องเปลี่ยนทั้งบทบาท หน้าที่ รวมทั้งความรับผิดชอบ ของบุคคล (โครงสร้าง) หรืออาจจะต้องเปลี่ยน เครือข่ายงานในเรื่องของ กฎเกณฑ์และกระบวนการ ปฏิบัติ (ระบบ)	การจัดเวลาเพื่อแก้ปัญหา การแจกจ่ายทรัพยากรใหม่ และปรับฟังก์ชันการโดยการ จัดความสำคัญของงานและ ทีมปฏิบัติงานเฉพาะให้ตรงกับ ปัญหาเฉพาะเรื่อง	- การเปลี่ยนแปลงใดๆ ต้องอาศัยความคิดเรื่อง “การแลกเปลี่ยน” ซึ่ง บุคคลจะยอมปฏิบัติเพื่อ ให้ได้รับบางสิ่งบาง อย่าง โดยอาศัยความ เข้าใจเฉพาะตัว เพราะว่า ทุกสิ่งสำหรับดิออนนิซุส เป็นเรื่องที่มีความ เฉพาะเจาะจง ทั้งเวลา สถานที่ และบุคคล จึง ต้องอาศัยการจัดการใน แบบตัวต่อตัว
วิธีจูงใจและ ให้รางวัล (Way of Motivating and Rewarding)	-แรงจูงใจคือการสร้างความ แตกต่างโดยบุคคลเฉพาะตัว ซึ่งผู้ชอบมองหาอำนาจที่จะ มีเหนือผู้อื่นและเหตุการณ์ ชอบเห็นผลลัพธ์จากการ กระทำส่วนตัว หรือการเข้า แทรกแซงของตน -รางวัลคือการได้รับความ ไว้วางใจ การมีอำนาจใน ดุลพินิจมาก และมีตำแหน่ง รับผิดชอบสูง โดยได้รับ ทรัพยากรสำคัญในการทำงาน	- แรงจูงใจของอพอลโลคือ ความแน่นอนและความ มั่นคงที่ทำนายล่วงหน้าได้ อพอลโลมองหารางวัลแข่งขัน เพื่อสถานภาพมากที่สุด ทั้ง ในด้านอาชีพระยะยาว ผลตอบแทน สวัสดิการและ การปฏิบัติงานผ่านการทำ สัญญาตามกฎหมาย - รางวัลของงานอันเหมาะสม คือการมีอำนาจบังคับ บัญชาอย่างเป็นทางการ เพิ่มขึ้น รวมทั้งการรักษา สถานภาพที่มองเห็นได้ ชัดเจนเอาไว้ให้มั่นคงที่สุด	- แรงจูงใจคือความท้าทาย และความสำเร็จจากผลลัพธ์ ที่ดีที่สุดของงานเพราะเธนา ชอบความแตกต่างและเบื่อ หน่ายความแน่นอน แต่ก็ เป็นนักแก้ปัญหามากกว่าจะ เป็นผู้ที่สร้างความแตกต่าง และชอบวิกฤตการณ์ทาง เลื่อมมากกว่าการสร้างสิ่ง ใหม่ๆ ขึ้น - รางวัลของผลลัพธ์ที่ดีที่สุด คือ ค่าตอบแทนที่สูงและ เหมาะสม การได้รับการ ยอมรับ และชัยชนะจาก ชื่อเสียงและความสำเร็จ	- แรงจูงใจคือความเป็น อิสระ ความสามารถและ การค้นพบอัตลักษณ์ของ บุคคล เพราะดิออนนิซุส เป็นปัจเจกบุคคลที่มี ความเป็นตัวตนสูงที่สุด และยากที่จะอธิบาย ลักษณะทั่วไปได้ชัดเจน แต่มองหาความเป็นส่วน ตัวเพื่อที่จะสร้างความ แตกต่างให้กับโลกผ่าน ความสามารถทางวิชา ชีพอย่างอิสระ - รางวัลสูงสุดคือการ ได้รับการยอมรับนับถือ ผ่านความมีเสรีภาพส่วน บุคคล มีอิสระ และได้ ดำรงอัตลักษณ์ของตน
ความเป็นทางการ (Formalization)	ความเป็นทางการต่ำ	ความเป็นทางการสูง	ความเป็นทางการสูง	ความเป็นทางการต่ำ
การรวมอำนาจ (Centralization)	การรวมอำนาจสูง	การรวมอำนาจสูง	การรวมอำนาจต่ำ	การรวมอำนาจต่ำ

ตารางที่ 2.2 : ตารางสรุปคุณลักษณะและปัจจัยสำคัญ

ในทฤษฎีแบบแผนวัฒนธรรมที่เหมาะสม

ที่มา : หนังสือ “Gods of Management” (Charles Handy, 1991)

ในทฤษฎีแบบแผนวัฒนธรรมที่เหมาะสม แอนดีได้พิจารณาองค์ประกอบเกี่ยวกับเรื่องความต้องการ (needs) ของปัจเจกบุคคล โดยการแบ่งแยกประเภทและจัดลำดับชั้นความต้องการของบุคคลตามแนวคิดของมาสโลว์ และอาศัยการอธิบายในเรื่องการจูงใจบุคคลตามแนวคิดของเฮอริสเบิร์กในทฤษฎีสองปัจจัย เพราะความต้องการของบุคคลนั้นสัมพันธ์กับปัจจัยอื่นๆ และมีความเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ผู้ศึกษาจึงได้ทบทวนทฤษฎีทางด้านจิตวิทยาเพื่อศึกษาเรื่องแรงจูงใจ ลำดับชั้นความต้องการ และพัฒนาการทางอัตตาของมนุษย์ เพื่อให้เข้าใจถึงปัจจัยจูงใจที่เหมาะสมกับความต้องการหรือความปรารถนาที่แตกต่างกันของบุคคลประเภทต่างๆ โดยศึกษาแนวคิดของ มาสโลว์ (Maslow, 1970) ซึ่งเสนอทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการ (Hierarchy of needs Theory) ว่า มนุษย์ทุกคนนั้นมีลำดับของความต้องการทั้งหมดในชีวิตอยู่ 5 ชั้นโดยเรียงตามลำดับ ได้แก่ ชั้นที่ 1) ความต้องการทางกายภาพ (Physiological needs) ชั้นที่ 2) ความต้องการความมั่นคงและปลอดภัย (Safety and Security needs) ชั้นที่ 3) ความต้องการทางสังคม (Social needs) ชั้นที่ 4) ความต้องการได้รับการยกย่องและการนับถือตนเอง (Self-esteem needs) ชั้นที่ 5) ความต้องการประจักษ์ตน (Self-Actualization needs) และได้ศึกษาแนวคิดของ เมอร์เรย์ (Murray, 1971) ในทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของเมอร์เรย์ (Murray's Manifest Needs Theory) ว่า ในการทำงานนั้นปัจเจกบุคคลอาศัยแรงจูงใจภายในหรือมีแรงขับของความต้องการ 4 ประเภท ได้แก่ 1) ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ (Need for Achievement) 2) ความต้องการการยอมรับ (Need for Affiliation) 3) ความต้องการอิสระ (Need for Autonomy) 4) ความต้องการอำนาจ (Need for Power) ซึ่งความต้องการทั้ง 4 แบบนี้อาจเกิดขึ้นพร้อมกัน โดยที่ความต้องการบางด้านอาจจะสูงหรือความต้องการบางด้านอาจจะต่ำ และความต้องการทั้ง 4 แบบนี้ไม่จำเป็นต้องเกิดขึ้นเรียงตามลำดับ ส่วน โลวิงเกอร์ (Loevinger, 1996) ได้เสนอทฤษฎีพัฒนาการทางอัตตา (Theory of Ego Development) ว่า การพัฒนาทางด้านอัตตาทำให้ปัจเจกบุคคลมีความต้องการที่แตกต่างกันและส่งผลถึงความแตกต่างทางด้านบุคลิกภาพด้วย โลวิงเกอร์ได้แบ่งพัฒนาการทางอัตตาออกเป็น 10 ชั้น และไม่กำหนดช่วงอายุในแต่ละชั้นขึ้นอยู่กับพัฒนาการของแต่ละคน พัฒนาการขั้นสุดท้ายเป็นพัฒนาการทางอัตตาขั้นสูงสุดด้านบูรณาการของชีวิต (integrated stage) ถือเป็นพัฒนาการที่อยู่ในระดับเดียวกับความต้องการประจักษ์ตนในทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์ จึงเชื่อได้ว่าบุคคลที่มีสมรรถนะสูงตามแบบของมาสโลว์ต้องมีพัฒนาการทางอารมณ์และอัตตาสูงด้วย

ในการศึกษาว่า การจูงใจปัจเจกบุคคลในองค์การที่มีวัฒนธรรมองค์การแตกต่างกันต้องใช้ปัจจัยการจูงใจที่แตกต่างกันอย่างไร ผู้ศึกษาได้นำทฤษฎีสองปัจจัยของ เฮอริสเบิร์ก (1993) มาศึกษาและอธิบายร่วมกับทฤษฎีของแอนดี เฮอริสเบิร์ก

ได้แบ่งปัจจัยซึ่งส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของบุคคลออกเป็น 2 ประเภท คือ ปัจจัยจูงใจ (Motivation factors) และ ปัจจัยสุขวิทยา (Hygiene factors) โดยเสนอแนวคิดที่ว่า ปัจจัยทั้งสองประการนี้ทำหน้าที่แตกต่างกันในการส่งผลดังกล่าว ปัจจัยสุขวิทยาไม่สามารถเป็นแรงขับให้คนพอใจและทำงานมากขึ้น แต่ทำหน้าที่เป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจ เช่น นโยบายองค์กร การเงินเดือน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ตำแหน่ง ความมั่นคงในงาน ส่วนปัจจัยจูงใจสามารถทำให้เกิดแรงจูงใจให้คนขยันทำงานมากขึ้น เช่น ความสำเร็จ ความก้าวหน้า ความเติบโต ความรับผิดชอบ การได้รับความยอมรับ และการบรรลุถึงศักยภาพสูงสุดในตัวเอง ข้อเสนอของเฮอริสเบิร์กคือ การมุ่งเน้นความสำคัญไปที่ปัจจัยสุขวิทยาเพื่อจูงใจคนให้ทำงานนั้นไม่เกิดผล แต่องค์กรควรเสนอโอกาสให้บุคคลได้มีความรับผิดชอบ ความสำเร็จ และเติบโตขึ้น เพราะว่าสิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยอย่างเดียวกันกับปัจจัยที่สามารถทำให้ปัจเจกบุคคลได้บรรลุถึงความต้องการในการประจักษ์ตน

แฮนดีเชื่อว่าทฤษฎีภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน ได้แก่ ทฤษฎีภาวะผู้นำที่เน้นคุณลักษณะ (Trait theories) ทฤษฎีภาวะผู้นำที่เน้นรูปแบบการนำ (Style theories) หรือทฤษฎีภาวะผู้นำที่เน้นตามสถานการณ์ (Contingency theories) ทฤษฎีทั้งหมดมีข้อเสนอเพื่อให้สามารถตรวจสอบได้ว่า ปัจจัยใดที่ทำให้ภาวะผู้นำแต่ละแบบนั้นเกิดประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับความเหมาะสมพอดีและความเข้ากันได้ของของผู้นำ ลูกน้อง ลักษณะงาน ความลงตัวดังกล่าวจะขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมต่างๆ ขององค์กร ทิศทางขององค์กร และผู้นำ ความสามารถในการนำของบุคคลซึ่งมีการปรับให้เหมาะสมกลายเป็นปัจจัยสำคัญ ดังนั้น ผู้นำแต่ละประเภทจึงมีความเหมาะสมกับแบบแผนทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ผู้ศึกษาได้นำแนวคิดพฤติกรรมผู้นำต่างๆ มาประยุกต์เข้ากับแบบแผนทางวัฒนธรรมทั้ง 4 ประเภทของแฮนดีเพื่อให้เห็นลักษณะของผู้นำในวัฒนธรรมที่แตกต่างกันได้ชัดเจนขึ้น ได้แก่ ผู้นำในทฤษฎี X และผู้นำในทฤษฎี Y ของแม็กเกรเกอร์ (McGregor, 1960) ซึ่งอาศัยแรงจูงใจที่ต่างกันในการควบคุมพฤติกรรมการทำงาน หรือแนวความคิดผู้นำที่เน้นคนงานซึ่งเรียกว่า ระบบ 4 ของไลเกอร์ต (1961) ซึ่งได้แบ่งระบบการจัดการออกเป็น 4 ระบบ คือ 1) ระบบอำนาจนิยมแบบแสวงประโยชน์ (exploitative authoritative) 2) ระบบอำนาจนิยมแบบเมตตากรุณา (benevolent authoritative) 3) ระบบการปรึกษาหารือ (consultative) 4) ระบบการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม (participative) ไลเกอร์ตพบว่า ยิ่งองค์กรเลือกใช้ระบบที่มีความเมตตา การปรึกษาหารือ และเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นมากขึ้นเพียงใด ผลผลิตขององค์กรและทัศนคติในทางบวกของผู้ปฏิบัติงานก็จะยิ่งเพิ่มมากขึ้น ไลเกอร์ตเสนอให้เน้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นแบบเชื่อใจซึ่งกันและกัน และเน้นให้ผู้นำเล่นบทบาทในการทำหน้าที่เป็นเสมือนตัวเชื่อม (linking pin)

ระหว่างสมาชิกองค์การในระดับต่างๆ รวมทั้งทำหน้าที่สร้างบรรยากาศให้ผู้ปฏิบัติงานงานสนับสนุนการทำงานขององค์การ ผู้นำแบบนี้จะก่อให้เกิดประสิทธิผลขององค์การสูง รวมทั้งแนวคิดตาข่ายการจัดการ (Managerial Grid) ของ เมลค และ มูตัน (Blake and Mouton, 1964) ซึ่งได้แบ่งพฤติกรรมของผู้นำออกเป็นพฤติกรรมที่เน้นคน (concern for people) และพฤติกรรมที่เน้นความสำเร็จของงาน (concern for production) โดยแบ่งรูปแบบภาวะผู้นำออกเป็น 7 กลุ่มได้แก่ 1) ผู้นำที่ปล่อยเสรี (Laissez-faire) 2) ผู้นำแบบอำนาจนิยม (Authority obedience) 3) ผู้นำแบบสโมสร (Country club) 4) ผู้นำแบบทีมงาน (Team management) 5) ผู้นำแบบประนีประนอม (Organization man) 6) ผู้นำแบบพ่อกับลูก (Paternalism) 7) ผู้นำแบบนักแสวงโอกาส (Opportunism) ผู้นำแบบที่น่าจะสมดุผลการจัดการได้ดีที่สุดน่าจะเป็นผู้นำแบบทีมงาน ซึ่งให้ความสำคัญทั้งกับคนงานและกับความสำเร็จของงาน ในเรื่องการเลือกสรรผู้นำ ชาร์ลส์ สตีเวนส์ และ โรนัลด์ แอช (Charles D. Stevens and Ronald A. Ash, 2001) เสนอว่าองค์การต้องเลือกสรรผู้บริหารให้เหมาะสมโดยพิจารณาทั้งความเหมาะสมในเรื่องบุคลิกภาพและความเหมาะสมในเรื่องรูปแบบการจัดการของบุคคล เพราะความแตกต่างทางบุคลิกภาพมีความสัมพันธ์กับรูปแบบการจัดการที่บุคคลชอบ ซึ่งเป็นตัวแปรกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ความเข้าใจในเรื่องความสัมพันธ์ดังกล่าวจะเป็นประโยชน์ต่อองค์การในการเลือกสรรผู้บริหารที่มีความเหมาะสมกับอัตลักษณ์ทางวัฒนธรรมขององค์การ

แชนดี้ยังเสนอว่า วัฒนธรรมขององค์การทั้ง 4 ประเภทนี้สะท้อนให้เห็นอยู่ในโครงสร้างองค์การและระบบขององค์การที่แตกต่างกัน เมื่อศึกษาเปรียบเทียบกับแนวคิดเรื่องโครงสร้างองค์การ ของ มินท์สเบิร์ก (Mintzberg, 1979) ซึ่งจัดแบ่งองค์การตามโครงสร้างของการจัดการ และโครงสร้างตามหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานกลุ่มต่างๆ ในองค์การซึ่งมีความสำคัญแตกต่างกันไปในองค์การแต่ละประเภท ได้แก่ 1) วัฒนธรรมแบบสโมสร เหมาะสมกับโครงสร้างองค์การแบบเรียบง่าย (The Simple Structure) ซึ่งผู้บริหารงานระดับสูง (Executive) เป็นกลุ่มที่มีบทบาทสำคัญ 2) วัฒนธรรมแบบเน้นบทบาท เหมาะสมกับโครงสร้างองค์การระบบราชการแบบเครื่องจักร (The Machine Bureaucracy) ซึ่งนักบริหารระดับกลาง หรือฝ่ายเสนาธิการ (Strategic Apex) เป็นกลุ่มที่มีบทบาทสำคัญ 3) วัฒนธรรมแบบเน้นตัวตน เหมาะสมกับโครงสร้างองค์การระบบราชการแบบวิชาชีพ (The Professional Bureaucracy) ซึ่งฝ่ายปฏิบัติงานหลัก (Operating Core) เป็นกลุ่มที่มีบทบาทสำคัญ 4) วัฒนธรรมแบบเน้นบทบาทเหมาะสมกับโครงสร้างองค์การแบบสาขา (The Divisionalized Form) ซึ่งนักบริหารระดับกลางของสาขากับนักบริหารระดับสูงของสำนักงานใหญ่มีบทบาทสำคัญมาก 5) วัฒนธรรมแบบเน้นงานและแบบเน้นตัวตน เหมาะสมกับองค์การแบบโครงการ (The Adhocracy หรือ The Project Structure)

ซึ่งฝ่ายบริหาร ฝ่ายปฏิบัติงานหลัก และฝ่ายสนับสนุนทำงานร่วมกัน

จากภาพเปรียบเทียบเชิงสัญลักษณ์ที่แฮนดีได้เสนอไว้ในทฤษฎีแบบแผนวัฒนธรรมที่เหมาะสม วัฒนธรรมแต่ละแบบแสดงให้เห็นถึงทางเลือกที่เทพเจ้าแต่ละองค์ได้รับอิทธิพลมาจากสภาพแวดล้อมของตน ทั้งจากสภาพแวดล้อมทางสังคมที่อยู่โดยรอบองค์การ และจากสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรมประจำชาติขององค์การนั้น ซึ่งรวมถึงวัฒนธรรมด้านการจัดการของแต่ละชาติ (national management cultures) ซึ่งแตกต่างกันออกไป หากต้องการเข้าใจพฤติกรรมกรรมการจัดการองค์การ จำเป็นต้องเข้าใจถึงสังคมนั้นก่อน เช่น บุคลิกทั่วไปของคนในสังคม แบบแผนในการเลี้ยงดูเด็ก ระบบการศึกษา ระบบการเมืองที่มีผลกระทบต่อชีวิตของพลเมือง หรือประสบการณ์ทางประวัติศาสตร์ของชนชาตินั้น เป็นต้น ฮอฟสตีต (Hofstede, อ้างใน แฮนดี, 1991, 1997) ทำการศึกษาองค์การที่มีสาขาในประเทศต่างๆ 40 แห่ง และได้แบ่งลักษณะวัฒนธรรมที่แตกต่างกันออกเป็น 4 แบบแผน ได้แก่ 1) อำนาจ (Power) ฮอฟสตีตทำการวัดว่าผู้ปฏิบัติงานในองค์การแต่ละประเทศมีระยะห่างในเรื่องอำนาจ (power of distance) แตกต่างกันมากน้อยเพียงใด 2) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ฮอฟสตีตได้จัดแบ่งระดับความไม่แน่นอนของวัฒนธรรม โดยวัดระดับของการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนของสังคมนั้นๆ (uncertainty avoidance) 3) ความเป็นปัจเจกนิยม (Individualism) ฮอฟสตีตได้วัดระดับความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมจากด้านของปัจเจกนิยมไปยังด้านของกลุ่มนิยม 4) ความเป็นชาย (Masculinity) ฮอฟสตีตวัดระดับแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมความเป็นชายและวัฒนธรรมความเป็นหญิง และพบว่ายิ่งสังคมโดยรวมมีความเป็นชายมากเท่าไร ช่องว่างระหว่างวิถีคิดของผู้ชายและผู้หญิงในสังคมก็ยิ่งกว้างมากขึ้นเพียงนั้น

แฮนดี (1991) ได้วิเคราะห์ความแตกต่างทางวัฒนธรรมตามแนวคิดของฮอฟสตีต โดยทำการเชื่อมโยงลักษณะความชอบทางวัฒนธรรมของแต่ละประเทศเข้ากับแบบแผนทางวัฒนธรรมทั้ง 4 แบบ ได้แก่ วัฒนธรรมแบบสโมสร (ซีอุส) วัฒนธรรมแบบเน้นบทบาท (อพอลโล) วัฒนธรรมแบบเน้นงาน (อธนา) และวัฒนธรรมแบบเน้นความเป็นตัวตน (ดิออนีซุส) แฮนดีเห็นว่าประเทศต่างๆ ในภูมิภาคแถบเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ มักจะมีความสุขกับวัฒนธรรมที่มีลำดับชั้นในการบังคับบัญชาและมีระยะห่างของอำนาจสูง ขณะเดียวกันก็สามารถมีชีวิตอยู่ได้บนความไม่แน่นอนและเต็มไปด้วยความเสี่ยง ประเทศสิงคโปร์ ฮองกง อินเดีย และฟิลิปปินส์ เป็นดินแดนที่เหมาะสมกับเทพซีอุส ซึ่งอาศัยการตัดสินใจที่รวดเร็วด้วยสัญชาตญาณและไม่มีระเบียบแบบแผน ส่วนพวกแองโกล-แซ็กซอนและพวกสแกนดิเนเวียก็ชอบวัฒนธรรมความไม่แน่นอนเช่นเดียวกัน แต่เนื่องจากสังคมของประเทศเหล่านี้มีความก้าวหน้าในเรื่องของความเป็นประชาธิปไตยมากกว่าสังคมของประเทศในแถบเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ วัฒนธรรมที่เหมาะสมจึงเป็นวัฒนธรรมแบบ

เน้นงาน (อเชนา) ซึ่งเป็นสังคมของการปรึกษาหารือกัน โดยอาศัยความเชี่ยวชาญ เฉพาะและการยอมรับในเรื่องของความสามารถ ทั้งยังสนับสนุนในเรื่องของความรู้ และการพัฒนา ประเทศเหล่านี้จึงเป็นสังคมที่มีค่าใช้จ่ายสูง วัฒนธรรมมีราคาแพง

ประเทศสหรัฐอเมริกาเป็นปัจเจกนิยมสูงมาก เพราะมีความตระหนัก ในเรื่องของสิทธิและมีค่านิยมสำคัญในเรื่องเสรีภาพ ซึ่งเหมาะสมกับเทวดอนิซุสใน วัฒนธรรมแบบเน้นความเป็นตัวตน ขณะที่สแกนดิเนเวียกลับเป็นพวกกลุ่มนิยม ซึ่ง ตระหนักในเรื่องของแบบแผน หน้าที่ และข้อตกลง ซึ่งอยู่ในวัฒนธรรมแบบเน้น บทบาท (อพอลโล) หรืออาจเรียกว่าเป็นพวกยอมตาม (conformist) ส่วนวัฒนธรรม ของประเทศญี่ปุ่นนั้นกลับแตกต่างออกไป ชาวญี่ปุ่นไม่ชอบความไม่แน่นอนใดๆ ทั้ง ลิ่นและเป็นพวกกลุ่มนิยมอย่างสูง มีวัฒนธรรมของความเป็นชายมากกว่าความเป็น หญิง แต่กลับมีความเป็นกลางในเรื่องของอำนาจ วัฒนธรรมของญี่ปุ่นเป็นวัฒนธรรม สำหรับครอบครัวและเหมาะสมกับอพอลโล ชาวญี่ปุ่นอาจจะเป็นผู้ประกอบการที่มี ประสิทธิภาพแต่ไม่ชอบการเสี่ยง ในทางตรงข้าม กลับเป็นพวกที่ยอมตามและเป็น พวกวัตถุนิยม ส่วนชาวฝรั่งเศสชอบอำนาจและลำดับชั้นในการบังคับบัญชา แต่เป็น ปัจเจกบุคคลที่ไม่ชอบการเสี่ยง ในวัฒนธรรมของประเทศฝรั่งเศสนั้น ซีอุสนั่งอยู่ เหนืออพอลโล การบริหารจัดการจะเต็มไปด้วยกฎระเบียบ ความแน่นอน แต่อาจจะมี ปัญหาเรื่องวิกฤตการณ์ต่างๆ ของประเทศเข้ามาแทรก สำหรับประเทศออสเตรเลียและ เยอรมนีซึ่งไม่ชอบความเสี่ยงและต้องการความเสมอภาค แต่ไม่ใช้ในแบบของปัจเจก นิยม ได้มีการรวมเอาวัฒนธรรมแบบเน้นความเป็นชายเข้ากับค่านิยมแบบวัตถุนิยม จัดเป็นวัฒนธรรมของอพอลโลในแบบที่ไม่เคร่งครัดนัก และทำให้ความเป็นสถาบัน อ่อนลงโดยขั้นตอนในการปฏิบัติอย่างเป็นทางการของระบอบประชาธิปไตย ชาว ออสเตรเลียและชาวเยอรมนีเป็นพวกที่ทำงานหนัก เป็นพวกยอมตาม มีประสิทธิภาพ แต่ไม่ใช่ นักผจญภัยและไม่ชอบเรื่องตื่นเต้น

วัฒนธรรมของประเทศไทยมีลักษณะเช่นเดียวกับวัฒนธรรมของประเทศส่วนใหญ่ในแถบภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ คือ เป็นวัฒนธรรมที่นิยมการมีอำนาจ และเน้นในเรื่องระยะห่างของอำนาจสูง เป็นวัฒนธรรมที่ผูกพันกับอพอลโลมานานใน เรื่องของลำดับชั้นในการบังคับบัญชา แต่ขณะเดียวกัน คนไทยก็มีความเป็นปัจเจก บุคคลในแบบของดิวอนิซุส คือมีความรักอิสระสูง ไม่ชอบฟังหรือขึ้นกับผู้ใด ตามที่ อุดล วิเชียรเจริญ (2516) เห็นว่าลักษณะเฉพาะประการหนึ่งของสังคมไทย คือ การรักความเป็นอิสระ คนไทยจึงมีวัฒนธรรมแบบปัจเจกนิยม ซึ่งตรงกับความเห็น ของอานนท์ อากาศิรม (2517) ซึ่งเสนอว่าคนไทยส่วนใหญ่มีค่านิยมในเรื่องความ เป็นตัวของตัวเอง แสดงถึงความมีอิสระเสรีภาพในการประกอบกิจกรรมต่างๆ ตาม ความคิดเห็นของตน ไม่ขึ้นแก่ใคร ซึ่งเป็นผลจากค่านิยมแบบ “ปัจเจกภาพ” (individualistic) ในสังคมไทย แต่เป็นปัจเจกนิยมที่ไม่เคร่งครัด เพราะมีวัฒนธรรมที่

หลวม (Loose culture) มีความยืดหยุ่นในการปรับตัวสูง และสามารถทำการตัดสินใจได้ดีในการเผชิญหน้ากับปัญหาขัดแย้ง ทริยแอนดิส (Triandis, 1995) วิเคราะห์ว่า สาเหตุหนึ่งที่ทำให้คนไทยมีวัฒนธรรมที่หลวมซึ่งเป็นวัฒนธรรมของพวกเขา ปัจเจกนิยมที่ชอบความมีอิสระและไม่ฟังฟังใคร คือ ลักษณะที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ เนื่องจากประเทศไทยเป็นดินแดนที่อยู่ตรงกลางระหว่างประเทศที่มีวัฒนธรรมที่แน่นตึง (Tight culture) ซึ่งเป็นวัฒนธรรมของพวกเขา กลุ่มนิยมที่ต้องยึดถือปทัสถานของกลุ่ม และการฟังกันเป็นหลัก ทั้ง 2 ประเทศ คือ อินเดีย และจีน การที่ต้องอยู่ท่ามกลางประเทศที่มีวัฒนธรรมและค่านิยมที่แข็งเช่นนี้ ทำให้คนไทยต้องมีความยืดหยุ่นทางวัฒนธรรมมากขึ้น เป็นผลให้คนไทยเคยชินกับความไม่แน่นอน นอกจากนี้สังคมไทยยังเป็นสังคมที่ผู้คนชอบความเสี่ยง และเป็นสังคมที่มีวัฒนธรรมของความเป็นหญิงหรือมีค่านิยมบทบาทของสตรี (Female Activism, อตุล, 2516)

ขณะที่องค์กรจำเป็นต้องยอมรับเหตุผลในเรื่องความแตกต่างทางวัฒนธรรมระหว่างชาติ องค์กรแต่ละแห่งยังมีความแตกต่างทางวัฒนธรรมในเรื่องของอาชีพเข้ามาเกี่ยวข้องอีกด้วย เช่น โรงเรียนมีบริบททางวัฒนธรรมที่แตกต่างจากโรงงาน แม้ว่าจะเป็นองค์กรที่มีแบบแผนของวัฒนธรรมอพออลโลรรองรับอยู่เช่นเดียวกันก็ตาม ความแตกต่างทางวัฒนธรรมองค์กรยังขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่นที่ต่างกันได้แก่ วิธิดำเนินงาน เป้าหมาย และลักษณะทางอาชีพขององค์กร เช่น บริษัทประกันชีวิตซึ่งมีวัฒนธรรมองค์กรแบบอพออลโล ย่อมมีวิธิดำเนินงานแตกต่างจากบริษัทโฆษณาซึ่งมีวัฒนธรรมแบบอเธนา หรือต่างจากสตูดิโอศิลปะที่มีวัฒนธรรมแบบดิออนีซุส

บริบททางวัฒนธรรม (Cultural context) เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งในการกำหนดลักษณะของแบบแผนทางวัฒนธรรมที่ต่างกันไปของชาติต่างๆ นอกจากนี้ยังถูกจัดว่าเป็นมิติทางวัฒนธรรมที่สำคัญที่สุดและเป็นมิติที่ยากที่สุดในการจำกัดความ เนื่องจากมีความเกี่ยวข้องกับปัจจัยแวดล้อมทั้งหมดและเป็นตัวแปรที่ทำให้เกิดความหมายกับแบบแผนพฤติกรรมนั้น (Hall and Hall, 1989, อ้างใน Devereaux and Johansen, 1994) บริบทในทางธุรกิจของแต่ละองค์กรจึงแตกต่างกัน โดยเฉพาะบริบทขององค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบมืออาชีพ (professional) กับบริบทขององค์กรที่มีวัฒนธรรมในขั้นพื้นฐาน (primary) ย่อมส่งผลถึงส่วนประกอบต่างๆ ขององค์กรและการปฏิบัติงานที่ต่างกันไป องค์กรที่มีบริบทวัฒนธรรมสูงเช่นในอาร์เจนตินา ต้องการเวลาที่จะอภิปรายถกเถียงกันเพื่อรับเอาการเปลี่ยนแปลงข้อเสนอใหม่มากกว่าประเทศยุโรปอื่นๆ ที่อยู่เหนือขึ้นไป ความเข้าใจในเรื่องหน้าที่และบทบาทของบริบททางธุรกิจ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในที่ทีมงานที่ปฏิบัติงานข้ามวัฒนธรรมได้ ยิ่งองค์กรมีสมาชิกองค์กรซึ่งมีความแตกต่างทางบริบทวัฒนธรรมกระจายอยู่ในทีมงานมากเท่าใดก็เป็นเรื่องที่ทำหายการจัดการมากเท่านั้น ชาวอเมริกันมักรู้สึกเสมอว่าการสื่อสารกับชาวญี่ปุ่นหรือชาวคอซตาริกันเป็นเรื่องที่กำกวม

และมีนัยมากที่สุด และต้องอาศัย “การอ่านสิ่งที่ซ่อนอยู่ในคำพูด” ให้ออก ซึ่งเป็นเรื่องยากสำหรับวัฒนธรรมของชาวอเมริกัน เนื่องจากไม่ได้เป็นเรื่องที่ถูกคาดหวังในสัมพันธภาพทางธุรกิจที่สำคัญ เพราะบริบทคำพูดสูงทำให้ชาวอเมริกันไม่สามารถได้รับข้อมูลที่เพียงพอ สาเหตุเป็นเพราะว่าชาวญี่ปุ่นและชาวสเปนมีธรรมชาติของภาษาที่เคลือบคลุมไม่ชัดเจน ยิ่งวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลของพฤติกรรมที่ไม่ต้องอาศัยคำพูดมากเท่าใด องค์กรก็จำเป็นต้องอาศัยบริบทสูงขึ้นไป

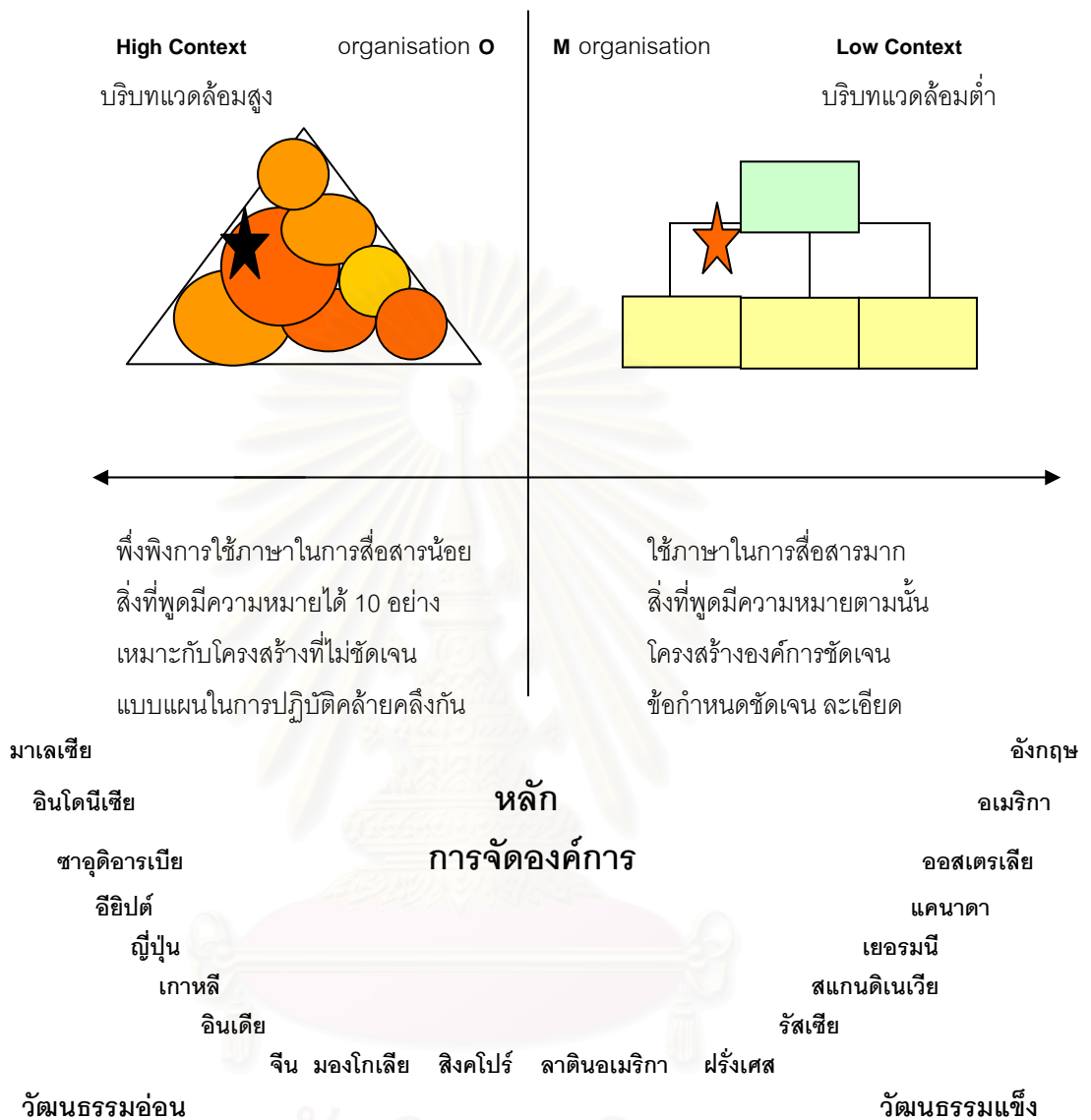
บริบททางธุรกิจสูง	บริบททางธุรกิจต่ำ
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ผู้บริหารใช้สำนักงานร่วมกันและเปิดให้ทุกคน 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ผู้บริหารแยกสำนักงาน ควบคุมการเข้าออก
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ไม่คาดหวังหรือต้องการข้อมูลที่มีรายละเอียด และรู้สึกขุ่นเคืองเมื่อถูกกดดัน 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ อาศัยข้อมูลเบื้องหลังที่มีรายละเอียด ทั้งลายลักษณ์อักษรและคำพูด
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ให้ข้อมูลกับทุกคน 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ข้อมูลรวมอยู่ที่ศูนย์กลาง และมีการควบคุม
<ul style="list-style-type: none"> ▪ เป้าหมายทางสัมพันธภาพสำคัญกว่าข้อมูล 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ เป้าหมายทางข้อมูลสำคัญกว่าสัมพันธภาพ
<ul style="list-style-type: none"> ▪ คาบเกี่ยวระหว่างธุรกิจกับสัมพันธภาพ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ธุรกิจและสัมพันธภาพแยกออกจากกัน
<ul style="list-style-type: none"> ▪ อำนาจบังคับบัญชาและสถานภาพสำคัญกว่าความเชี่ยวชาญในด้านเทคนิค 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ความสามารถมีน้ำหนักเท่ากับหรือมากกว่าตำแหน่งและสถานภาพ
<ul style="list-style-type: none"> ▪ การเข้าสู่ตำแหน่งหน้าที่ขึ้นอยู่กับสถานภาพ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ การเข้าร่วมธุรกิจขึ้นอยู่กับความสามารถ
<ul style="list-style-type: none"> ▪ การประชุมมักแจ้งให้ทราบเป็นเรื่องสั้นๆ โดยบุคคลสำคัญให้การยอมรับ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ การประชุมมีวาระที่แน่นอนและเต็มไปด้วยเรื่องที่ต้องเตรียมล่วงหน้า
<ul style="list-style-type: none"> ▪ บัณฑิตหรือหัวข้อใหม่ๆ จะได้รับการประเมินอย่างรอบคอบเพื่อให้มั่นใจในการวินิจฉัย 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ไม่เต็มใจปฏิบัติถ้าไม่มีข้อมูลปัจจุบันมากเพียงพอ
<ul style="list-style-type: none"> ▪ มีข้อมูลที่ใช้สนับสนุนมากพอ มีระบบจัดการ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ มีข้อมูลเข้าเร็วและมากเกินไป ไม่มีระบบ

ตารางที่ 2.3 : ความแตกต่างของบริบททางธุรกิจ

ที่มา : ฮอลล์ และ ฮอลล์ (Hall and Hall, 1989, อ้างถึงใน เดอเวอริกซ์และโจฮันเซน, 1994)

คิชิโร ฮายาชิ (Kichiro Hayashi, 1989) ได้เสนอ “ตัวแบบของฮายาชิเกี่ยวกับหลักในการจัดองค์การ” (Hayashi Model of organising principles) โดยเสนอให้เห็นถึงบริบทแวดล้อมที่สูงและต่ำขององค์การ ในการทำงานข้ามวัฒนธรรมระหว่างชาติต่างๆ ดังแสดงในแผนภาพที่ 2.6 ชาติที่มีบริบทแวดล้อมสูงจะอาศัยการสื่อความหมายในองค์การโดยใช้ภาษาน้อยมาก สิ่งที่บุคคลในองค์การพูดอาจสื่อ

“ตัวแบบของฮายาชิเกี่ยวกับหลักในการจัดองค์การ”
(Hayashi Model of organising principles)



แผนภาพที่ 2.6 : บริบทแวดล้อมทางวัฒนธรรมสูง/ต่ำ

ที่มา : คิชิโร ฮายาชิ, 1989

ความหมายได้ถึง 10 อย่าง องค์การที่มีบริบทแวดล้อมสูงมักมีโครงสร้างองค์การที่ไม่ชัดเจน และอาศัยแบบแผนในการปฏิบัติที่คล้ายคลึงกัน เมื่อพิจารณาองค์การที่มีบริบทแวดล้อมสูงและมีวัฒนธรรมอ่อน ในตัวแบบของฮายาชิเกี่ยวกับหลักในการจัดองค์การ ซึ่งได้จัดเรียงบริบทที่สูงตามลำดับของชาติต่างๆ ได้แก่ ประเทศมาเลเซีย อินโดนีเซีย ซาอุดี อาระเบีย อียิปต์ ญี่ปุ่น เกาหลี อินเดีย จีน มองโกเลีย ฯลฯ จะเห็นว่าแบบแผนวัฒนธรรมที่เหมาะสม ได้แก่ วัฒนธรรมสโมสร

หรือซีอุส และวัฒนธรรมแบบเน้นความเป็นตัวตนหรือดิออนีซุส ส่วนประเทศที่มีบริบทแวดล้อมต่ำมักจะอาศัยภาษาสำหรับการสื่อสารภายในองค์กรสูง สิ่งที่คุณคณในองค์กรพูดมีความหมายตรงตามที่พูด องค์กรซึ่งมีบริบทแวดล้อมต่ำมักจะมีโครงสร้างองค์กรที่มีความชัดเจน มีข้อกำหนดที่แน่นอน และมีความละเอียดถี่ถ้วน ฮายาชิ ได้จัดลำดับขององค์กรที่มีบริบทแวดล้อมต่ำและมีวัฒนธรรมแข็งตามลำดับของชาติต่างๆ ได้แก่ ประเทศอังกฤษ อเมริกา ออสเตรเลีย แคนาดา เยอรมนี สแกนดิเนเวีย รัสเซีย ฝรั่งเศส ลาตินอเมริกา ฯลฯ ซึ่งมีแบบแผนทางวัฒนธรรมที่เหมาะสม ได้แก่ วัฒนธรรมแบบเน้นบทบาทหรืออพอลโล และวัฒนธรรมแบบเน้นงานหรือเอเนนา

วัฒนธรรมทุกแบบมีความคิดที่เป็นเอกลักษณ์ของตนในเรื่องของเวลา และวิธีการบริหารเวลา ชาวอเมริกันบูชาเวลาและมีค่านิยมแบบ “เวลาคือเงิน” (Time is Money) และถือว่าเวลาเป็นทรัพยากรที่หาได้ยาก ชาวอเมริกันบริหารเวลาราวกับเวลาเป็นสิ่งที่จับต้องได้ แต่ในบางวัฒนธรรม เช่น วัฒนธรรมของเยอรมนีหรือสวิส อาจมีความเห็นโต้แย้งกับวัฒนธรรมอเมริกันในเรื่องของการบูชาเวลา ในประเทศส่วนใหญ่ เวลาเป็นเรื่องที่มีความยืดหยุ่น การไปตามนัดหมายช้ากว่ากำหนดหรือการใช้เวลาเพื่อทำธุรกิจมาก เป็นแบบแผนที่ยอมรับได้สำหรับประเทศแถบเมดิเตอร์เรเนียน

ลำดับเวลาเดียว	หลายลำดับเวลา
• ทำงานหนึ่งอย่างในเวลาเดียว	• ทำงานได้หลายอย่างในเวลาเดียวกัน
• จัดจ่ออยู่กับงาน	• เสียสมาธิได้ง่าย ขึ้นอยู่กับการจัดจังหวะ
• ยึดถือการผูกพันตามเวลาอย่างจริงจัง	• ข้อผูกพันเรื่องเวลาเป็นสิ่งที่ควรทำให้สำเร็จ
• บริบทของงานต่ำ และต้องอาศัยข้อมูล	• บริบทแวดล้อมของงานสูงและมีข้อมูลพร้อม
• ผูกพันอยู่กับงาน	• ผูกพันอยู่กับคน
• ยึดอยู่กับแผนอย่างเคร่งครัด	• เปลี่ยนแผนบ่อยและเปลี่ยนได้ง่าย
• ให้ความใส่ใจในการที่จะไม่รบกวนผู้อื่น	• ให้ความใส่ใจกับเรื่องความสัมพันธ์
• ถือหลักความเป็นส่วนตัวและเคารพสิทธิ	• ครอบครัวยุติเพื่อนสำคัญกว่าความเป็นส่วนตัว
• ให้ความเคารพอย่างสูงในเรื่องทรัพย์สิน	• ความสัมพันธ์สำคัญกว่าสิ่งของหรือทรัพย์สิน
• ไม่ค่อยขอยืมหรือให้ยืมสิ่งใด	• ขอยืมและให้ยืมสิ่งต่างๆ บ่อยและทำได้ง่าย
• ให้ความสำคัญกับความเร่งด่วน	• ความเร่งด่วนวางอยู่บนสัมพันธภาพ
• คำนึงกับสัมพันธภาพในช่วงเวลาสั้นๆ	• มีแนวโน้มที่จะสร้างสัมพันธภาพที่ยืนยาว

ตารางที่ 2.4 : ความแตกต่างในเรื่องการใช้เวลาของปัจเจกบุคคล

ที่มา : ฮอลล์ และ ฮอลล์ (Hall and Hall, 1989,

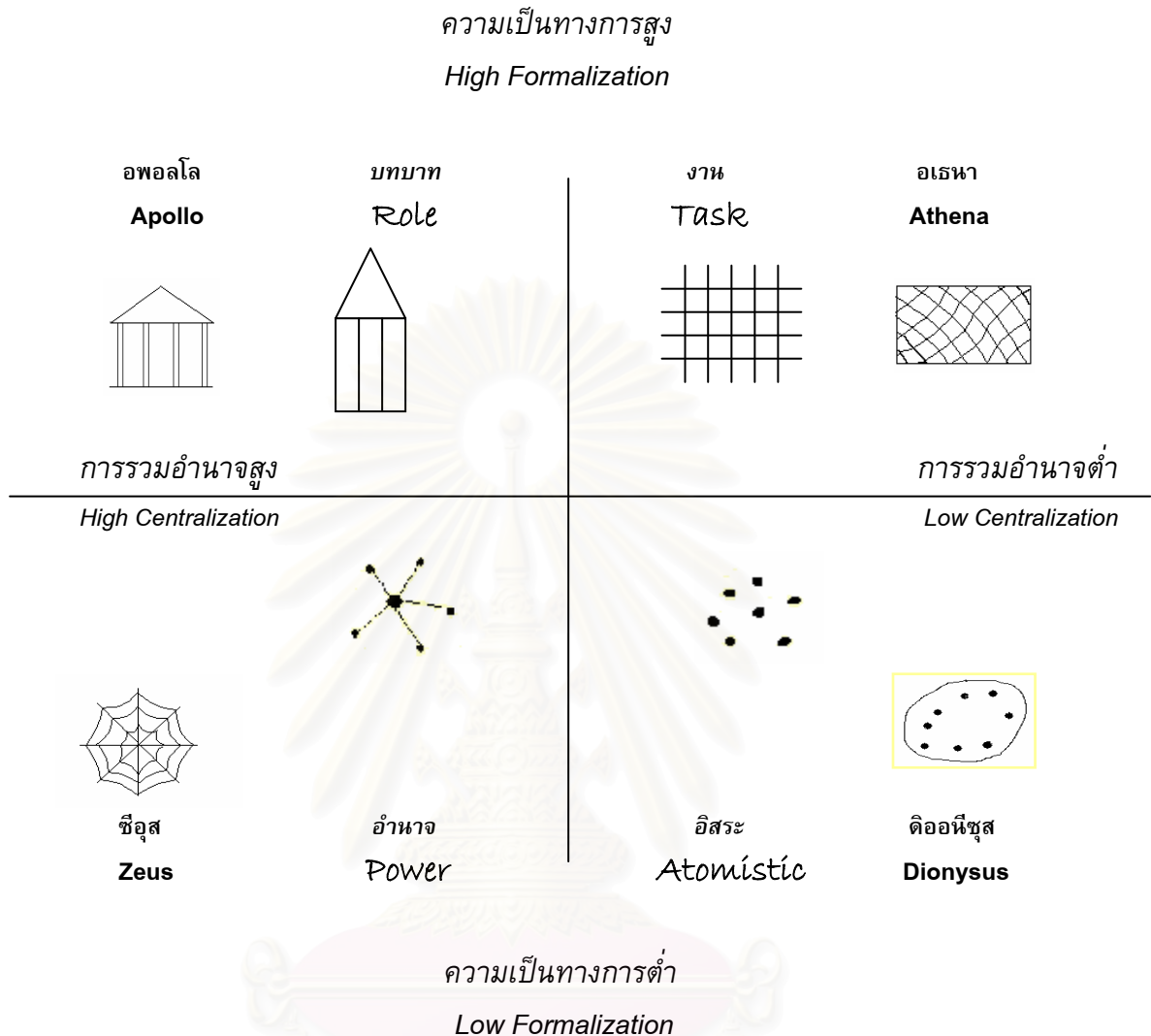
อ้างถึงใน แมรี โอ ฮารา-เดอเวอริกซ์ และ รอเบิร์ต โจฮันเซน, 1994)

ส่วนใหญ่ รวมทั้งประเทศในแถบอาหรับ บริบททางเวลาของปัจเจกบุคคลในประเทศแถบเมดิเตอร์เรเนียนและอาหรับ จึงแตกต่างจากบริบททางเวลาของปัจเจกบุคคลในประเทศอเมริกาอย่างสิ้นเชิง ความแตกต่างในเรื่องการใช้เวลาของบุคคลสามารถแบ่งได้เป็น 2 แบบ คือ บริบทแบบลำดับเวลาเดียว (monochronic) หรือ การใช้เวลาตามลำดับเหตุการณ์ (sequential) กับบริบทแบบหลายลำดับเวลา (polychronic) หรือการทำให้สิ่งต่าง ๆ ในเวลาเดียวกัน (synchronic) บริบทเรื่องเวลาของปัจเจกบุคคลแต่ละชาติมักเป็นไปตามแบบแผนทางวัฒนธรรมในอดีตโดยไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง

แฮนดีสรุปว่า องค์การแต่ละแบบเป็นเสมือนชุดของงานขนาดใหญ่ชุดหนึ่งซึ่งมีลักษณะของการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน 3 ประเภท ซึ่งเหมาะสมกับวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ดังนี้ 1) งานที่มีความมั่นคง (Steady-state) คืองานที่มีการกำหนดวิธีการเป็นขั้นตอน งานเหล่านี้สามารถทำนายล่วงหน้าได้ จึงเป็นงานที่สามารถจัดการโดยอาศัยระบบและหน้าที่งานประจำ ควบคุมด้วยกฎระเบียบ และกระบวนการในการปฏิบัติงาน มีเทพอพอลโล ซึ่งเป็นเทพเจ้าแห่งระเบียบและเหตุผลของวัฒนธรรมแบบเน้นบทบาท เป็นเทพเจ้าประจำสำหรับงานที่มีความมั่นคง 2) งานที่มีการพัฒนา (Development) เป็นงานที่อาศัยความพยายามในการจัดการรับมือกับสถานการณ์หรือปัญหาใหม่ๆ ผลลัพธ์ของงานอาจจะเป็นระบบใหม่ๆ หรืออาจจะเป็นงานประจำ ซึ่งให้ความมั่นใจว่าจะไม่มีปัญหาแบบเดิมให้ต้องแก้ไขอีก งานที่มีการพัฒนามักเป็นงานที่องค์การดัดแปลงการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ดีขึ้น มีเทพีเฮนาซึ่งมีความสามารถและเชี่ยวชาญในการแก้ปัญหาซึ่งเป็นเทพเจ้าในวัฒนธรรมแบบเน้นงาน เป็นเทพเจ้าประจำสำหรับงานที่มีการพัฒนา 3) งานที่มีความสำคัญ (Asterisk) งานบางชนิดไม่สามารถแก้ปัญหาโดยการพัฒนา เพราะเป็นงานที่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่มีความสำคัญซึ่งไม่อาจอาศัยหลักเกณฑ์หรือการวางแผนในการตัดสินใจได้ ได้แก่สถานการณ์ของงานที่เป็นกรณียกเว้น เช่น งานเร่งด่วนหรืองานฉุกเฉินที่ต้องอาศัยสัญชาตญาณและความรวดเร็วมากกว่าใช้การวิเคราะห์ตามหลักเหตุผล หรือการแก้ปัญหาในงานด้วยการใช้ความคิดสร้างสรรค์ สถานการณ์เหล่านี้จำเป็นต้องอาศัยการแก้ปัญหาโดยการเข้าแทรกแซงของบุคคล งานลักษณะนี้ต้องอาศัยเทพซิวสซึ่งใจเร็วหุนหัน หรืออาศัยเทพไดโอนีซุสซึ่งถนัดในการตัดสินใจโดยอาศัยการพิจารณาเฉพาะเป็นเรื่องๆ ขึ้นอยู่กับ กาละ เทศะและบุคคล ให้แบ่งกันดูแลตามความเหมาะสม

องค์การที่มีแบบแผนทางวัฒนธรรมแตกต่างกันทั้ง 4 ประเภท ตามทฤษฎีแบบแผนวัฒนธรรมที่เหมาะสม มีระดับของความเป็นทางการ (Formalization) หรือความมีแบบแผนขององค์การที่แตกต่างกัน และยังมีระดับของการรวมอำนาจไว้ที่ศูนย์กลาง (Centralization) ที่แตกต่างกัน ดังแสดงในแผนภาพที่ 2.7 องค์การแบบสโมสร (ซีอุส) มีการรวมอำนาจไว้ที่ศูนย์กลาง คือ ผู้นำสูงมาก แต่ในเวลาเดียวกันก็มี

แบบจำลองวัฒนธรรมองค์การ (Corporate Culture Model)



แผนภาพที่ 2.7 : ระดับของความเป็นทางการและอำนาจ

ที่มา : ชาร์ลส์ แฮนดี (Charles Handy, 2003)

ความเป็นทางการต่ำ เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานต้องทำการตัดสินใจเองโดยอาศัยการมีความรู้สึกนึกคิดอย่างเดียวกันตามแบบแผนของวัฒนธรรม แต่ในองค์การแบบเน้นบทบาท (อพอลโล) มีการรวมศูนย์อำนาจไว้ที่ระดับบนสุดขององค์การ โดยอาศัยการจัดการตามลำดับชั้น และมีความเป็นทางการสูง เนื่องจากยึดการปฏิบัติตามกฎระเบียบที่วางไว้อย่างเคร่งครัด สำหรับองค์การแบบเน้นงาน (อเธเนี่ยน) มีความเป็นทางการสูงเนื่องจากวัฒนธรรมองค์การเน้นความสำคัญของการปฏิบัติงานเป็นทีม ซึ่งต้องอาศัยข้อตกลงร่วมกันในการจัดการให้เกิดความสำเร็จของงานตามเป้าหมาย แต่มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจออกไปยังกลุ่มงานต่างๆ ซึ่งมีความ

เชี่ยวชาญเฉพาะ และให้ความสำคัญกับปัจเจกบุคคลที่ร่วมทีมงาน ในลักษณะของการปรึกษาหารือ ระดมความคิด และโต้แย้งกัน ส่วนองค์การแบบเน้นความเป็นตัวตน (ดิวอนิสซุส) มีความเป็นทางการต่ำ เนื่องจากปัจเจกบุคคลแต่ละคนทำการตัดสินใจงานที่รับผิดชอบอยู่ในลักษณะของความเป็นมืออาชีพ ซึ่งมีความเชี่ยวชาญเฉพาะในงานของตนเป็นอย่างดี และวัฒนธรรมแบบดิวอนิสซุสไม่นิยมเรื่องของความเป็นอำนาจตามลำดับชั้นในการบังคับบัญชา การรวมศูนย์อำนาจจึงมีต่ำมากในองค์การแบบนี้

หากสำรวจดูความเป็นมาขององค์การส่วนใหญ่ จะพบว่าองค์การเหล่านั้นได้ก้าวหน้าขึ้น จากวัฒนธรรมแบบสโมสร ไปสู่วัฒนธรรมแบบเน้นบทบาท และองค์การได้เพิ่มมิติที่สำคัญในเรื่องของงานเข้าไปในเวลาต่อมา กลายเป็นวัฒนธรรมแบบเน้นงาน และได้บรรจุวัฒนธรรมแบบเน้นความเป็นตัวตนเข้าไปเมื่อองค์การจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงและพัฒนาขึ้น จนกระทั่งในปัจจุบัน องค์การส่วนใหญ่ไม่ว่าจะมีขนาดใดก็ตาม จะเป็นองค์การที่มีส่วนผสมของวัฒนธรรมทั้ง 4 แบบแผนนี้ในสัดส่วนที่แตกต่างกัน

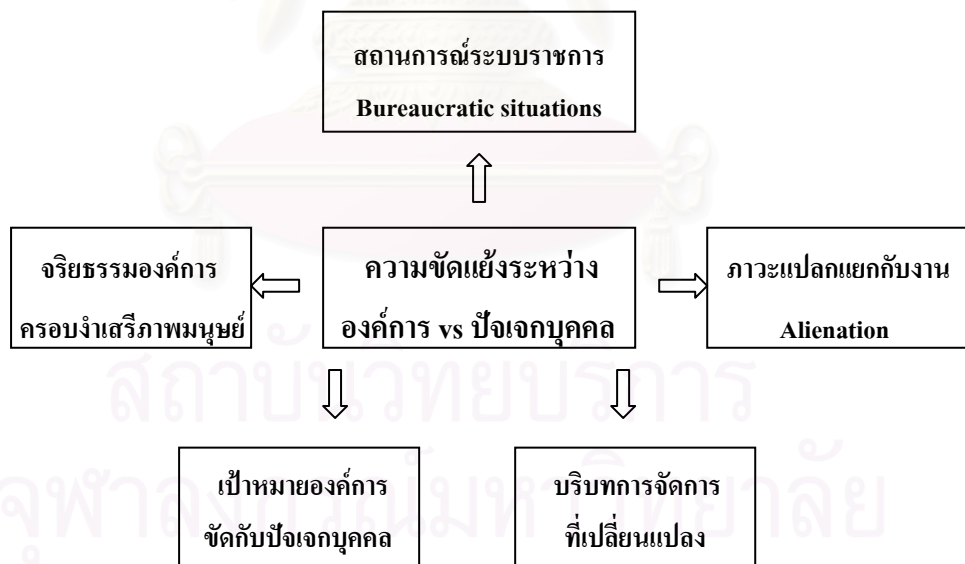
ความเข้าใจในเรื่องวัฒนธรรมขององค์การย่อมช่วยให้พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การเป็นไปอย่างราบรื่นขึ้น ทฤษฎีแบบแผนทางวัฒนธรรมที่เหมาะสมของแฮนดี ได้เสนอกรอบแนวคิดทางทฤษฎีที่รัดกุมรอบคอบ ทั้งยังให้แนวทางปฏิบัติที่ยืดหยุ่น และเปิดโอกาสให้ผู้บริหารสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสมกับวัฒนธรรมขององค์การแต่ละแบบ ประการสำคัญคือ ทฤษฎีของแฮนดีช่วยให้เรื่องของการบริหารองค์การ วิถีทางขององค์การ และข้อสมมติขององค์การ เป็นเรื่องที่เราเข้าใจได้มากขึ้น และเป็นเหตุให้ทั้งองค์การและปัจเจกบุคคลได้ตระหนักถึงวิธีที่ตนกำลังดำเนินอยู่ในการทำงาน และแบบแผนที่ควรจะเป็น

2.2 กรอบแนวคิด (Conceptual Framework)

เนื่องจากบริบทการจัดการที่เปลี่ยนแปลงในศตวรรษนี้ ทำให้กระบวนการตัดสินใจของคนที่เหมาะสมในงานไม่สามารถตอบสนองข้อเรียกร้องใหม่ๆ ทางการจัดการได้อย่างเพียงพอ องค์การที่ประสบความสำเร็จในปัจจุบันไม่ได้ทำการเลือกสรรผู้ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงความสามารถหรือเน้นที่ความเก่งของผู้สมัครเช่นการจัดการในยุคที่ผ่านมา แต่ให้ความสำคัญกับ “ความเหมาะสม” เป็นอันดับแรก เนื่องจากคุณสมบัติทางความสามารถนั้นสร้างให้เกิดขึ้นได้ แต่บุคคลที่มีความเหมาะสมกับวัฒนธรรมการทำงานขององค์การนั้นสร้างได้ยาก นอกจากนี้ ลักษณะขององค์การและลักษณะของมนุษย์ในปัจจุบันมีความแตกต่างกันมากขึ้น ความต้องการของผู้ปฏิบัติงานในยุคนี้ไม่ได้เป็นความต้องการทั่วไปในเรื่องความมั่นคงของงานเช่นในอดีต มนุษย์ในยุคปัจจุบันมีทางเลือกที่ไม่จำกัดอีกต่อไปในการบรรลุความต้องการ

ของตน การจัดการองค์การสมัยใหม่จึงต้องตอบสนองความต้องการของสมาชิกองค์การในฐานะของปัจเจกบุคคลที่มีความแตกต่างกันและมีความเป็นส่วนตัวมากขึ้น ทำให้ความปรารถนาและเป้าหมายขององค์การกับผู้ปฏิบัติงานยิ่งแตกต่างกันออกไป แนวคิดเรื่องการจัดการความเหมาะสมจึงเป็นทางออกที่ทำให้้องค์การสามารถเลือกสรรปัจเจกบุคคลที่มีความเหมาะสมมาร่วมปฏิบัติงานและตอบสนองความต้องการของทั้งสองฝ่ายได้

ผู้บริหารองค์การทุกยุคต่างเผชิญคำถามสำคัญเดียวกัน คือ อะไรเป็นปัจจัยจูงใจให้บุคคลอยากทำงาน หากผู้บริหารองค์การสามารถตอบคำถามนี้ ย่อมทำให้พฤติกรรมกรรมการราบรื่น ดำเนินไปในทิศทางที่้องค์การต้องการ และบรรลุเป้าหมายแห่งความสำเร็จ นอกจาก้องค์การต้องศึกษาแรงจูงใจของผู้ปฏิบัติงานแล้ว ้องค์การยังต้องศึกษาสาเหตุของความไม่พึงพอใจในงานซึ่งทำให้ผู้ปฏิบัติรู้สึกเบื่อหน่ายและนำไปสู่ความขัดแย้งระหว่างปัจเจกบุคคลกับ้องค์การ ผู้ศึกษาได้ศึกษาถึงสาเหตุหลายประการที่ทำให้ปัจเจกบุคคลกับ้องค์การมีความขัดแย้งกัน ซึ่งนำไปสู่ความไม่พึงพอใจในงานของปัจเจกบุคคล และส่งผลถึงความไม่มีประสิทธิภาพของ้องค์การ ทำให้ทั้ง้องค์การและปัจเจกบุคคลต่างไม่บรรลุความต้องการของตน ผู้ศึกษาสรุปว่าสาเหตุของความขัดแย้งดังกล่าวเกิดจากสภาพปัญหาต่างๆ ได้แก่ 1) ระบบราชการ 2) การครอบงำของจริยธรรม้องค์การ 3) สภาพอัญญภาวะ 4) เป้าหมายที่ขัดกัน 5) ความเปลี่ยนแปลงของบริบทการจัดการ สาเหตุดังกล่าวทำให้ความขัดแย้งระหว่างทั้งสองฝ่ายทวีขึ้น



แผนภาพที่ 2.8 : สาเหตุของความขัดแย้งระหว่างปัจเจกบุคคลกับ้องค์การ

ผู้ศึกษาได้ศึกษาทฤษฎีการจัดการแนวมนุษยสัมพันธ์ แนวคิดการพัฒนา้องค์การ ตลอดจนการจัดการแบบมีส่วนร่วม เพื่อพิจารณาถึงปัจจัยต่างๆ ที่นักวิชาการได้เสนอเพื่อ

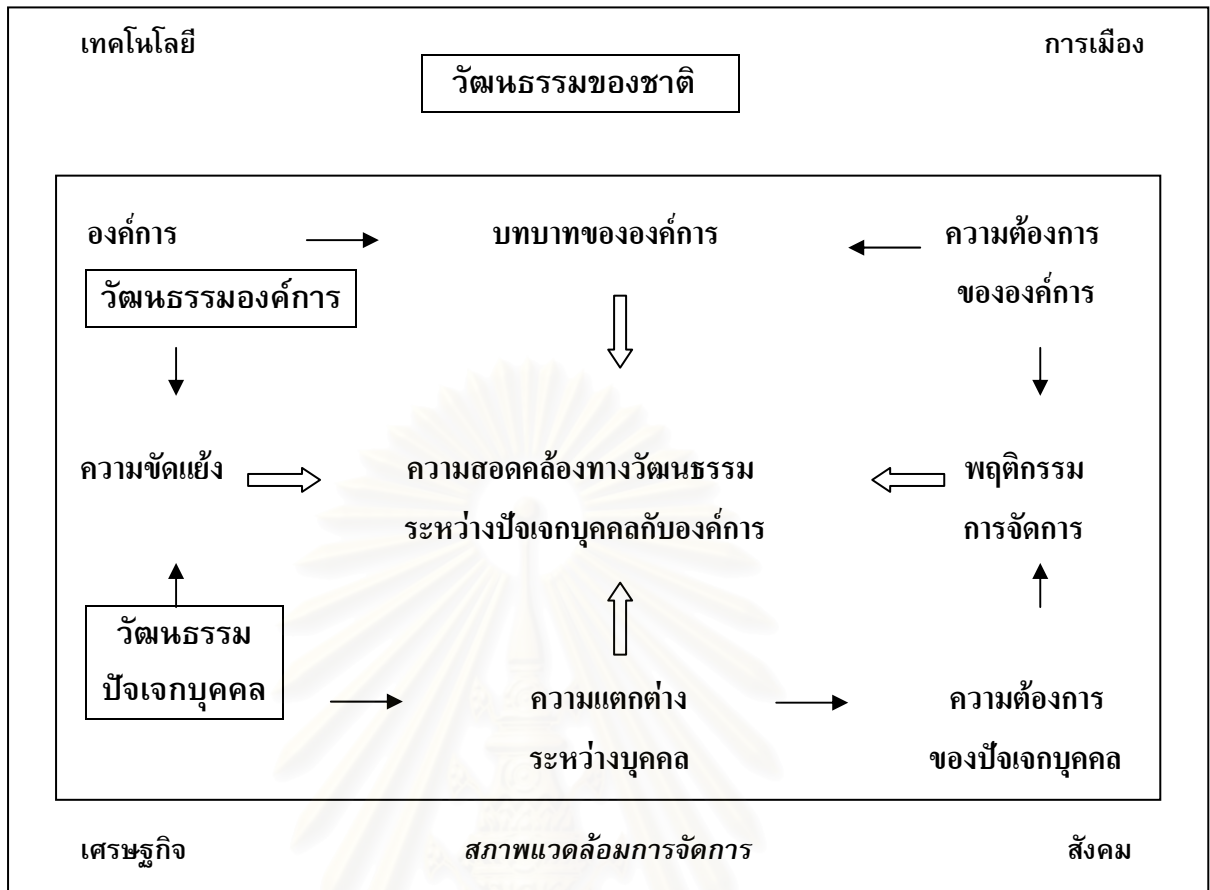
หาทางออกให้กับความขัดแย้งระหว่างองค์กรและปัจเจกบุคคล และเพื่อให้ทั้งสองฝ่ายสามารถบรรลุความต้องการร่วมกัน แต่ยังคงข้อจำกัดเป็นอันมาก รวมทั้งได้ศึกษาทฤษฎีทางด้านจิตวิทยาเพื่อศึกษาถึงแรงจูงใจ ลำดับขั้นความต้องการ และพัฒนาการทางอัตตาของมนุษย์ เพื่อให้เข้าใจถึงความต้องการหรือความปรารถนาของปัจเจกบุคคลซึ่งแตกต่างกัน และต้องอาศัยปัจจัยจูงใจที่แตกต่างกันในการปฏิบัติงาน และได้ศึกษาแนวคิดเรื่องความแตกต่างระหว่างบุคคล ซึ่งเสนอให้เห็นความสำคัญกับตัวปัจเจกบุคคลในมิติที่ละเอียดซับซ้อนมากขึ้น ได้แก่ บุคลิกลักษณะ อารมณ์ สมรรถนะและความถนัด สถิติปัญญา ลักษณะของงานที่เหมาะสมกับบุคลิกของบุคคล เนื่องจากความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญยิ่งในการจัดการสมัยใหม่ซึ่งความมีเอกภาพของสังคมโลกในแบบแผนเดิมถูกแทนที่ด้วยคำว่าพหุนิยม และเป็นยุคของการทำหรือปรับตามความต้องการให้เหมาะสมกับแต่ละบุคคลยิ่งกว่ายุคใด หากผู้ปฏิบัติงานมีนิสัย บุคลิกลักษณะ ค่านิยม ความต้องการ และแบบแผนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมขององค์กร ผู้ปฏิบัติงานย่อมมีความพึงพอใจในงานและมีแรงจูงใจในการทำงานสูง ความเหมาะสมทางวัฒนธรรมจึงนำไปสู่การบรรลุความสำเร็จร่วมกันทั้งสองฝ่าย ขณะที่องค์กรต้องการบุคคลที่เหมาะสมกับองค์กรที่สุด บุคคลก็ต้องการองค์กรที่เหมาะสมที่สุดสำหรับตนเช่นกัน วัฒนธรรมที่เหมาะสมจึงเป็นจุดสมดุลที่สุดในความสัมพันธ์ระหว่างทั้งสองฝ่าย เนื่องจากเป็นความสอดคล้องกันของค่านิยมทั้งในเชิงปทัสถานและเชิงพฤติกรรมระหว่างปัจเจกบุคคลและองค์กร ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาแนวคิดเรื่องวัฒนธรรมองค์กรในแนวคิดต่างๆ โดยเฉพาะทฤษฎีแบบแผนวัฒนธรรมที่เหมาะสม ของชาร์ลส์ แชนดี ซึ่งใช้เป็นทฤษฎีหลักในการศึกษาครั้งนี้ รวมถึงศึกษาวัฒนธรรมของชาติและบริบททางวัฒนธรรมที่ครอบคลุมวัฒนธรรมองค์กรและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคล ซึ่งส่งผลต่อค่านิยมและรูปแบบการดำเนินชีวิตของผู้คนและส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร

ผู้ศึกษาเห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลสามารถลดความขัดแย้งระหว่างองค์กรกับปัจเจกบุคคลจากสาเหตุต่างๆ ลงได้ เนื่องจาก 1) บุคคลที่มีวัฒนธรรมเหมาะสมกับวัฒนธรรมการทำงานในระบบราชการย่อมไม่รู้สึกขัดแย้งกับองค์กรในเรื่องคุณค่าของตนเอง เพราะมีความพึงพอใจกับแบบแผนของงานที่มีความชัดเจนตามขั้นตอน มั่นคงแน่นอน และควบคุมได้ และไม่รู้สึกขัดแย้งหรือมีคำถามกับระบบคุณธรรม เนื่องจากมีความพึงพอใจกับการมีดุลพินิจของข้าราชการ 2) หากว่าบุคคลมีค่านิยมและแบบแผนพฤติกรรมที่สอดคล้องกับแบบแผนขององค์กร บุคคลย่อมไม่รู้สึกว่าถูกองค์กรครอบงำหรือลดทอนศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ลง แต่กลับมีความสุขและมีความพึงพอใจที่ได้ปฏิบัติงานอยู่ในวิถีชีวิตขององค์กรที่มีค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมอย่างเดียวกันกับแบบแผนของตน การที่บุคคลได้ทำการประเมินวัฒนธรรมของตนเอง และได้ทำการตัดสินใจเลือกเข้าร่วมงานกับองค์กรที่มีวัฒนธรรมเหมาะสมกับวัฒนธรรมของตน ด้วยความสมัครใจอย่างแท้จริง ทำให้บุคคลกลับไปสู่ค่านิยมปัจเจกบุคคลที่สามารถรักษาธรรมชาติที่แท้ของมนุษย์เอาไว้ และได้ทำการตัดสินใจเลือก โดยให้คุณค่าปัจเจกบุคคลอยู่เหนือคุณค่าความจำเป็นขององค์กร

เพราะว่าขณะที่องค์การทำการเลือกสรรบุคคลที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมขององค์การ บัจเจกบุคคลก็กำลังทำการเลือกสรรองค์การที่มีแบบแผนเหมาะสมกับตนเองเช่นกัน 3) บุคคลที่สามารถรู้สึกเป็นอิสระจากค่านิยมหรือบทบาทที่สังคมกำหนดไว้ และไม่ตกอยู่ภายใต้ความจำกัดดังกล่าวย่อมไม่เกิดภาวะแปลกแยก เนื่องจากเป็นบุคคลที่ตระหนักได้ถึงการมีอยู่ของตนเอง และไม่มีความสับสนหรือเข้าใจบทบาทของตนเองผิดเพราะสามารถแยกแยะตัวตนกับบทบาทที่ตนเองได้รับจากการปฏิบัติงานในองค์การออกจากกันได้อย่างชัดเจน 4) การที่บุคคลได้รู้และเข้าใจถึงวัฒนธรรมที่แท้จริงของตนเอง ย่อมช่วยให้เข้าใจถึงความต้องการและเป้าหมายของตนเองได้ชัดเจนขึ้น เมื่อบัจเจกบุคคลเลือกปฏิบัติงานกับองค์การที่มีค่านิยมและแบบแผนเหมาะสมกับวัฒนธรรมของตนเองจึงไม่เกิดความขัดแย้งในเป้าหมาย เนื่องจากวัฒนธรรมอย่างเดียวกันย่อมดำเนินไปสู่การบรรลุเป้าหมายในแบบเดียวกัน 5) วัฒนธรรมย่อมมีการปรับเปลี่ยนไปตามสภาพแวดล้อมการจัดการ ซึ่งส่งผลกระทบต่อองค์การแตกต่างกัน องค์การและบัจเจกบุคคลที่มีความสอดคล้องทางวัฒนธรรมสามารถประสบความสำเร็จร่วมกันได้โดยไม่เกิดความขัดแย้งไม่ว่าบริบทการจัดการจะอยู่ในสภาพใด เนื่องจากทั้งสองฝ่ายจำเป็นต้องปรับค่านิยมและแบบแผนพฤติกรรมของตนให้สอดคล้องกับบริบทดังกล่าว

เนื่องจากการจัดการองค์การมิได้เป็นเพียงวิทยาศาสตร์ที่เที่ยงตรงแน่นอน แต่ยังมีแง่มุมของการสร้างสรรค์และกระบวนการทางการเมือง ซึ่งได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมและประเพณีที่สืบทอดมาตามกาลเทศะขององค์การแต่ละแห่ง (Handy, 1991) องค์การแต่ละแห่งมีวิถีทางในการดำเนินชีวิตของตน มีทั้งสิ่งที่ก่อให้เกิดผลและสิ่งที่ไม่เกิดผล รวมทั้งความจริงเกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคลและกลุ่มในองค์การ ปัจจุบัน นักทฤษฎีองค์การ โดยเฉพาะนักทฤษฎีด้านการจัดการทรัพยากรบุคคลเห็นว่า “วัฒนธรรมที่เหมาะสม” เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่องค์การอาศัยเป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจเพื่อทำการเลือกสรรบุคคล การจ้างงานบุคคล ตลอดจนการเลิกจ้างงาน ขณะที่องค์การทุกแห่งแตกต่างกันและบัจเจกบุคคลก็แตกต่างกัน แต่ทฤษฎีของแฮนดีเสนอให้ผู้ศึกษาเห็นว่า การจัดการวัฒนธรรมที่ถูกต้องเหมาะสมนั้นกลับมีรูปแบบที่สามารถมองเห็นได้และมีข้อเสนอแนะที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ ไม่ว่าสถานการณ์ขององค์การแต่ละแห่งจะเป็นแบบใด โดยข้อเสนอที่รัดกุมในแบบจำลองความสอดคล้องทางวัฒนธรรมของแฮนดี ทำให้ผู้ศึกษาเห็นว่าทฤษฎีแบบแผนวัฒนธรรมที่เหมาะสมเป็นทฤษฎีที่น่าทำการศึกษาเพื่อทดสอบและสามารถตอบคำถามให้กับปัญหาวิจัยได้

ผู้ศึกษาจึงต้องการทดสอบความเหมาะสมทางวัฒนธรรมระหว่างองค์การกับบัจเจกบุคคลตามแนวคิดในทฤษฎีของแฮนดี โดยมีสมมติฐานว่า วัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมบัจเจกบุคคลที่อยู่ในการรับรู้ของสมาชิกองค์การในองค์การประเภทต่างๆ มีแบบแผนทางวัฒนธรรมสอดคล้องเป็นแบบเดียวกัน และได้นำทฤษฎีสองปัจจัยมาศึกษาด้วย เพื่อทดสอบว่า การจูงใจบัจเจกบุคคลในองค์การที่มีวัฒนธรรมองค์การแตกต่างกันต้องใช้ปัจจัยการจูงใจที่แตกต่างกันอย่างไร ผู้ศึกษาได้ประมวลความคิดขึ้นจากการสืบค้น ทบทวนวรรณกรรม และสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยเพื่อศึกษาปรากฏการณ์ ดังแผนภาพที่ 2.9



แผนภาพที่ 2.9 : กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากกรอบแนวคิดที่ประมวลขึ้นโดยการศึกษาทบทวนวรรณกรรม ผู้ศึกษาจะได้อาศัยกรอบแนวคิดนี้เป็นหลักในการดำเนินการวิจัย และสำรวจปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาทั้ง 12 กลุ่มตัวอย่าง เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสอดคล้อง หรือปัจจัยที่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลที่อยู่ในการรับรู้ของสมาชิกองค์กรในองค์กรประเภทต่างๆ ทั้ง 4 ประเภท ตลอดจนสำรวจให้ทราบถึง ปัจจัยจูงใจที่ใช้ในการจูงใจปัจเจกบุคคลในองค์กรซึ่งมีวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกันว่าต้องใช้ปัจจัยจูงใจที่แตกต่างกันอย่างไร และเพื่อทดสอบว่าทฤษฎีแบบแผนวัฒนธรรมที่เหมาะสมของแฮนดี สามารถอธิบายปรากฏการณ์และพฤติกรรมองค์กรในประเทศไทยได้มากน้อยเพียงใด ภายใต้ขอบเขตและวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กล่าวแล้วในบทที่ 1

หากการทดสอบทฤษฎีของแฮนดีเป็นไปตามสมมติฐานวิจัยที่ตั้งไว้ ผู้ศึกษาเห็นว่ากระบวนการทัศน์ใหม่ที่รุดรอยและท้าทายองค์กรและปัจเจกบุคคลอยู่ ได้แก่ การบรรจุบุคคลที่เหมาะสมลงในสถานที่ทำงานที่เหมาะสม แล้วจึงบรรจุงานที่เหมาะสมให้กับบุคคล ด้วยเหตุนี้องค์กรสามารถเลือกสรรสมาชิกองค์กรที่มีวัฒนธรรมเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร โดย

อาศัยความเข้าใจในการจัดการวัฒนธรรมที่ถูกต้อง และคำนึงถึงมิติที่ละเอียดซับซ้อนของ สมาชิกองค์การในฐานะที่เป็นปัจเจกบุคคลมากยิ่งขึ้น ส่วนปัจเจกบุคคลสามารถบรรลุความต้องการใหม่ๆ ของตนที่นำไปสู่ความพึงพอใจในงาน และเติมเต็มความหมายของชีวิตใน สถานที่ทำงานได้ เมื่อได้เลือกปฏิบัติงานในองค์การที่มีวัฒนธรรมเหมาะสมกับวัฒนธรรมของตนเอง วัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมช่วยลดความขัดแย้งระหว่างองค์การและปัจเจกบุคคลได้ ส่งผลให้ทั้งองค์การและปัจเจกบุคคลสามารถบรรลุความคาดหวัง ความต้องการและ เป้าหมายแห่งความสำเร็จร่วมกัน

การทบทวนวรรณกรรมเป็นพื้นฐานสำคัญในการศึกษาแนวความคิดและทฤษฎีที่นำมาประมวลขึ้นเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ทำให้ทราบถึงกระแสแนวคิดในเรื่องของการ ศึกษาองค์การ การจัดการองค์การ โดยเฉพาะการจัดการวัฒนธรรมองค์การในช่วงเวลาที่ผ่าน มา นอกจากนี้ยังสามารถนำแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ ที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมไป ใช้เป็นเกณฑ์ในการวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูลที่ได้จากการศึกษาวิจัยในภาคสนาม และได้ อาศัยทฤษฎีที่เกี่ยวข้องให้เป็นองค์ประกอบสำคัญ ในการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่าง ของแบบแผนวัฒนธรรมทั้ง 4 ประเภทของทฤษฎีที่ทำการทดสอบได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ประการ สำคัญคือ แนวคิดและทฤษฎีต่างๆ ที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมสามารถนำไปใช้ในการ สรุปรวบรวมที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการดำเนินการวิจัย ผู้ศึกษาได้อาศัยกรอบแนวคิดที่ประมวลขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมเป็นหลัก เพื่อสำรวจให้ทราบถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสอดคล้องหรือปัจจัยที่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อความสอดคล้อง ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลที่อยู่ในการรับรู้ของสมาชิกองค์การซึ่งมีวัฒนธรรมแตกต่างกันทั้ง 4 ประเภท ตลอดจนสำรวจให้ทราบถึงปัจจัยจูงใจที่ใช้ในการจูงใจปัจเจกบุคคลในองค์การซึ่งมีวัฒนธรรมองค์การแตกต่างกันโดยอาศัยข้อมูลเชิงประจักษ์ที่รวบรวมได้จากการวิจัยภาคสนาม เพื่ออธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์การที่มีวัฒนธรรมองค์การแตกต่างกัน

3.1 วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาเรื่องของความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลในการรับรู้ของสมาชิกองค์การ เป็นการศึกษาวิจัยโดยอาศัยการสำรวจเพื่อพิสูจน์และทดสอบทฤษฎี อาศัยระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน ระหว่างระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพและระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ โดยดำเนินการศึกษาวิจัยด้วยวิธีการ 2 แบบ คือ

3.1.1 การศึกษาข้อมูลจากเอกสาร

โดยทำการศึกษาทฤษฎีที่ต้องการทดสอบ คือ ทฤษฎีแบบแผนวัฒนธรรมที่เหมาะสมอย่างละเอียด โดยนำทฤษฎีสองปัจจัยมาทำการศึกษาด้วย รวมทั้งทำการค้นคว้าข้อมูลและทบทวนวรรณกรรมจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจำนวน 2 ประเภท ได้แก่

- 3.1.1.1 แนวคิดและทฤษฎีทางด้านรัฐประศาสนศาสตร์และด้านการจัดการองค์การ และองค์ความรู้ด้านต่างๆ
- 3.1.1.2 ข้อมูลเกี่ยวกับองค์การและหน่วยงานที่เลือกมาเป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา

3.1.2 การศึกษาข้อมูลจากการวิจัยภาคสนาม

ทำการศึกษาปรากฏการณ์ในภาคสนามจากกลุ่มตัวอย่างและประชากรที่ได้เลือกมาเพื่อทำการสำรวจ ภายใต้บริบททางสังคมและวัฒนธรรมของไทย โดยทำการสำรวจการรับรู้วัฒนธรรมองค์การและการรับรู้วัฒนธรรมปัจเจกบุคคลของสมาชิก

องค์กรซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานในองค์กรสาธารณะ 12 แห่ง ซึ่งเป็นตัวแทนประชากรในกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการทดสอบทฤษฎี ด้วยเครื่องมือ 3 ชุด ได้แก่ แบบวัด การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก และ บันทึกการสังเกต

3.2 ประชากรศึกษา

องค์กรที่ได้เลือกให้เป็นตัวแทนของกลุ่มตัวอย่างที่จะทำการสำรวจ เพื่อใช้ในการศึกษาทดสอบ เป็นองค์กรที่มีแบบแผนทางวัฒนธรรมและคุณสมบัติที่สามารถสะท้อนให้เห็นถึงแบบแผนทางวัฒนธรรมขององค์กรแต่ละแบบตามหลักของการจัดแบ่งประเภทวัฒนธรรมในทฤษฎีแบบแผนวัฒนธรรมที่เหมาะสม ดังนี้

3.2.1. องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบสโมสร (วัฒนธรรมแบบชีอุส)

- 3.2.1.1 ศึกษา สำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงศึกษาธิการ (องค์กรภาครัฐ)
- 3.2.1.2 ศึกษา บริษัท อาคเนย์ประกันภัย จำกัด (องค์กรภาคเอกชน)
- 3.2.1.3 ศึกษา มูลนิธิห่วยใยเยาวชน (องค์กรภาคประชาสังคม)

3.2.2 องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบเห็นบทบาท (วัฒนธรรมอพอลโล)

- 3.2.2.1 ศึกษา กระทรวงกลาโหม กองทัพบก (องค์กรภาครัฐ)
- 3.2.2.2 ศึกษา บริษัท โตชิบา คอนซูมเมอร์ โปรดักส์ (ประเทศไทย) จำกัด (องค์กรภาคเอกชน)
- 3.2.2.3 ศึกษา มูลนิธิศุภนิมิตแห่งประเทศไทย (องค์กรภาคประชาสังคม)

3.2.3 องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบเห็นงาน (วัฒนธรรมอเธนา)

- 3.2.3.1 ศึกษา บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด (องค์กรภาครัฐ)
- 3.2.3.2 ศึกษา บริษัท ลีโอ เบอ์เนทท์ จำกัด (องค์กรภาคเอกชน)
- 3.2.3.3 ศึกษา องค์กร CCS (Cross-Cutlural Solutions) ประเทศไทย (องค์กรภาคประชาสังคม)

3.2.4 องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบเห็นความเป็นตัวตน (วัฒนธรรมดิออนีซุส)

- 3.2.4.1 ศึกษา คณะจิตรกรรมประติมากรรมและภาพพิมพ์ มหาวิทยาลัยศิลปากร (องค์กรภาครัฐ)
- 3.2.4.2 ศึกษา บริษัท อินทีเรียร์ วิชั่น จำกัด (องค์กรภาคเอกชน)
- 3.2.4.3 ศึกษา สภากาชาดความแห่งประเทศไทย (องค์กรภาคประชาสังคม)

3.3 กลุ่มตัวอย่างและประชากรสำรวจ

องค์การสาธารณะที่ได้เลือกให้เป็นตัวแทนประชากร หรือกลุ่มตัวอย่างที่จะทำการสำรวจเพื่อทดสอบทฤษฎีในการศึกษาคั้งนี้ เป็นองค์การที่สามารถสะท้อนให้เห็นถึงแบบแผนทางวัฒนธรรมขององค์การแต่ละแบบได้อย่างชัดเจน ผู้ศึกษาได้ทำการสำรวจข้อมูลพื้นฐานขององค์การที่ทำการศึกษาในขั้นต้น โดยการศึกษาเอกสารประกอบกับการสังเกตในภาคสนาม และพิจารณาเปรียบเทียบว่าองค์การดังกล่าวมีลักษณะตรงตามเกณฑ์ในทฤษฎีแบบแผนวัฒนธรรมที่เหมาะสมเพียงใด เพื่อให้ใกล้เคียงกับแนวคิดในทฤษฎีมากที่สุดตามคุณสมบัติของวัฒนธรรมทั้ง 4 แบบ โดยได้เลือกกลุ่มตัวอย่างให้ครอบคลุมองค์การทั้ง 3 ประเภท ได้แก่ องค์การภาครัฐ องค์การภาคเอกชน และ องค์การภาคประชาสังคม ประเภทละ 4 องค์การ รวมทั้งสิ้นเป็น 12 องค์การ สำหรับประชากรสำรวจที่ได้เลือกมาทำการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง ผู้ศึกษาได้พิจารณาเจาะจงสำรวจไปที่ “กลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลัก” ของแต่ละองค์การ ซึ่งเป็นตัวแทนประชากรที่ดีของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา เนื่องจากเป็นกลุ่มซึ่งทำหน้าที่หลักในการปฏิบัติงานและเป็นกลุ่มที่สำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจขององค์การ ซึ่งมีผลกระทบโดยตรงกับวัฒนธรรมการทำงานขององค์การ

เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างต้องมีลักษณะเป็นตัวแทนที่ดีของประชากร มีลักษณะเฉพาะที่สำคัญคล้ายคลึงกับประชากร สามารถจำลองเอาลักษณะและรายละเอียดของประชากรได้มากที่สุดและสามารถให้ค่าข้อมูลที่ต้องการได้โดยมีความคลาดเคลื่อนน้อยที่สุด มีขนาดพอเหมาะ เชื่อถือได้ และมีความคล่องตัวในการเพิ่มหรือลดจำนวนตัวอย่าง การสุ่มตัวอย่างในการศึกษาจึงพยายามสะท้อนแนวคิดดังกล่าว โดยอาศัยการสุ่มตัวอย่างแบบผสมผสานวิธีการต่างๆ เข้าด้วยกัน ด้วยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multistage sampling) ดังนี้

3.3.1 การสุ่มแบบทั่วไปหรือการสุ่มแบบง่าย (Simple Random sampling)

เป็นการสุ่มโดยอาศัยความน่าจะเป็น จากกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะตามเกณฑ์คุณสมบัติของแบบแผนวัฒนธรรมทั้ง 4 ประเภทตามทฤษฎีที่ศึกษา มีเป้าหมายเพื่อให้ได้ตัวอย่างที่เป็นตัวแทนของประชากรได้มากที่สุดขององค์การสาธารณะทั้ง 12 แห่ง โดยพิจารณากลุ่มตัวอย่างที่แน่ใจว่าจะให้ข้อมูลที่สามารถตอบวัตถุประสงค์การวิจัยครั้งนี้ได้ การสุ่มแบบง่ายในขั้นต้นนี้เพื่อให้ประชากรเป้าหมายทุกหน่วยมีโอกาสได้รับเลือกเท่าเทียมกัน ทำให้การเลือกตัวอย่างปราศจากอคติ

กลุ่มตัวอย่าง (sampling) และประชากรสำรวจ (survey population) ที่ได้จากการสุ่มแบบง่ายในขั้นต้นในการศึกษาคั้งนี้ ได้แก่

3.3.1.1 องค์การที่มีวัฒนธรรมแบบสโมสร (Club Culture - Zeus)

องค์การภาครัฐ กลุ่มตัวอย่าง 1 กลุ่ม จากการสุ่มตัวอย่าง 10

	<p>องค์การ</p> <p>ศึกษา : สำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงศึกษาธิการ</p> <p>ประชากรสำรวจ 30 คน</p> <p>ศึกษา : เจ้าหน้าที่สำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงศึกษาธิการ</p>
องค์การภาคเอกชน	<p>กลุ่มตัวอย่าง 1 กลุ่ม จากการสุ่มตัวอย่าง 10</p> <p>องค์การ</p> <p>ศึกษา : บริษัท อาคเนย์ประกันภัย จำกัด</p> <p>ประชากรสำรวจ 30 คน</p> <p>ศึกษา : เจ้าหน้าที่โบรคเกอร์ นายหน้า หรือตัวแทน</p>
องค์การภาคประชาสังคม	<p>กลุ่มตัวอย่าง 1 กลุ่ม จากการสุ่มตัวอย่าง 10</p> <p>องค์การ</p> <p>ศึกษา : มูลนิธิห่วงใยเยาวชน</p> <p>ประชากรสำรวจ 30 คน</p> <p>ศึกษา : เจ้าหน้าที่และอาสาสมัครที่ปฏิบัติงานโดยตรงกับเยาวชนผู้รับบริการ</p>

3.3.1.2 องค์การที่มีวัฒนธรรมแบบเห็นบทบาท (Role Culture - Apollo)

องค์การภาครัฐ	<p>กลุ่มตัวอย่าง 1 กลุ่ม จากการสุ่มตัวอย่าง 10</p> <p>องค์การ</p> <p>ศึกษา : กระทรวงกลาโหม กองทัพบก</p> <p>ประชากรสำรวจ 30 คน</p> <p>ศึกษา : ข้าราชการทหารซึ่งมีหน้าที่ปฏิบัติ การทหารและการสงคราม</p>
องค์การภาคเอกชน	<p>กลุ่มตัวอย่าง 1 กลุ่ม จากการสุ่มตัวอย่าง 10</p> <p>องค์การ</p> <p>ศึกษา : บริษัท โตชิบา คอนซูมเมอร์ โปรดักส์ (ประเทศไทย) จำกัด</p> <p>ประชากรสำรวจ 30 คน</p> <p>ศึกษา : เจ้าหน้าที่ฝ่ายผลิตในบริษัท</p>
องค์การภาคประชาสังคม	<p>กลุ่มตัวอย่าง 1 กลุ่ม จากการสุ่มตัวอย่าง 10</p> <p>องค์การ</p>

ศึกษา : มุลนิธิศุภนิมิตแห่งประเทศไทย

ประชากรสำรวจ 30 คน

ศึกษา : เจ้าหน้าที่และอาสาสมัครซึ่งปฏิบัติหน้าที่โดยตรงในการพัฒนาและสงเคราะห์

3.3.1.3 องค์การที่มีวัฒนธรรมแบบเห็นงาน (Task Culture - Athena)

องค์การภาครัฐ กลุ่มตัวอย่าง 1 กลุ่ม จากการสุ่มตัวอย่าง 10

องค์การ

ศึกษา : บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

ประชากรสำรวจ 30 คน

ศึกษา : ทีมเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานควบคุมการจราจรทางอากาศและวิศวกรรม

องค์การภาคเอกชน กลุ่มตัวอย่าง 1 กลุ่ม จากการสุ่มตัวอย่าง 10

องค์การ

ศึกษา : บริษัท ลีโอ เบอ์เนทท์ จำกัด

ประชากรสำรวจ 30 คน

ศึกษา : เจ้าหน้าที่ฝ่ายผลิต ออกแบบและสร้างสรรค์งานโฆษณา

องค์การภาคประชาสังคม กลุ่มตัวอย่าง 1 กลุ่ม จากการสุ่มตัวอย่าง 10

องค์การ

ศึกษา : องค์การ CCS (Cross-Cultural Solutions) ประเทศไทย

ประชากรสำรวจ 30 คน

ศึกษา : เจ้าหน้าที่และอาสาสมัครซึ่งปฏิบัติหน้าที่โดยตรงในการพัฒนาและแลกเปลี่ยนทางวัฒนธรรม

3.3.1.4 องค์การที่มีวัฒนธรรมแบบเห็นความเป็นตัวตน (Existential Culture - Dionysus)

องค์การภาครัฐ กลุ่มตัวอย่าง 1 กลุ่ม จากการสุ่มตัวอย่าง 10

องค์การ

ศึกษา : คณะจิตรกรรมประติมากรรมและภาพ

	พิมพ์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
	ประชากรสำรวจ 30 คน
	ศึกษา : อาจารย์ที่สอนวิชาเอกด้านศิลปะทุก
	ภาควิชา คือ ภาควิชาจิตรกรรม ภาควิชา
	ประติมากรรม ภาควิชาภาพพิมพ์ ภาควิชา
	ศิลป์ไทย ภาควิชาทฤษฎีศิลป์
องค์การภาคเอกชน	กลุ่มตัวอย่าง 1 กลุ่ม จากการสุ่มตัวอย่าง 10
	องค์การ
	ศึกษา : บริษัท อินทีเรียร์ วิชั่น จำกัด
	ประชากรสำรวจ 30 คน
	ศึกษา : เจ้าหน้าที่ออกแบบด้านสถาปัตยกรรม
	และเจ้าหน้าที่ออกแบบด้านมัณฑนศิลป์
องค์การภาคประชาสังคม	กลุ่มตัวอย่าง 1 กลุ่ม จากการสุ่มตัวอย่าง 10
	องค์การ
	ศึกษา : สมาคมนายความแห่งประเทศไทย
	ประชากรสำรวจ 30 คน
	ศึกษา : ทนายความอิสระ

3.3.2 การสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified random sampling)

ต่อจากนั้น ผู้ศึกษาทำการสุ่มตัวอย่างผู้ปฏิบัติงานหลักในองค์การสาธารณะ ทั้ง 12 แห่ง ซึ่งมีอายุงานแตกต่างกันใน 4 ระดับ ได้แก่

3.3.2.1 ผู้ปฏิบัติงานหลักซึ่งได้ปฏิบัติงานในองค์การเป็นเวลา 15 ปีขึ้นไป

3.3.2.2 ผู้ปฏิบัติงานหลักซึ่งได้ปฏิบัติงานในองค์การเป็นเวลา 10 - 15 ปี

3.3.2.3 ผู้ปฏิบัติงานหลักซึ่งได้ปฏิบัติงานในองค์การเป็นเวลา 5 - 10 ปี

3.3.2.4 ผู้ปฏิบัติงานหลักซึ่งได้ปฏิบัติงานในองค์การเป็นเวลา 1 - 5 ปี

โดยได้กำหนดขนาดของตัวอย่างในแต่ละกลุ่มให้มีความแตกต่างจากสัดส่วนที่ปรากฏในประชากร เพื่อให้แน่ใจว่าตัวอย่างในแต่ละกลุ่มมีจำนวนมากพอสำหรับนำไปวิเคราะห์ และอาศัยการเลือกตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มแบบง่ายในแต่ละกลุ่ม

3.3.3 การสุ่มแบบโควตา (Quota sampling)

ต่อจากนั้น ผู้ศึกษาทำการสุ่มตัวอย่างผู้ปฏิบัติงานหลักในองค์การสาธารณะ ทั้ง 12 แห่ง ให้มีประชากรสำรวจกระจายอยู่ในหน่วยต่างๆ ของแต่ละกลุ่มตัวอย่างครบถ้วน ในจำนวนโควตาที่เท่าๆ กัน เพื่อให้ได้องค์ประกอบของกลุ่มตัวอย่างใกล้เคียงกับองค์ประกอบของประชากรที่ศึกษา

3.4 สังเขปกุ่มตัวอย่าง

ผู้ศึกษาได้ทำการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง และกำหนดกลุ่มของประชากรที่จะทำการสำรวจและทดสอบไว้ 12 กลุ่มตัวอย่าง ซึ่งสามารถประมวลให้เห็นภาพโดยรวมขององค์การ และกลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลัก พอสังเขปได้ดังนี้

3.4.1 องค์การแบบซีกุสภาครรัฐ

กลุ่มตัวอย่างที่สำรวจ : สำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงศึกษาธิการ (Office of the Minister, Ministry of Education)

ที่ตั้ง : กระทรวงศึกษาธิการ ถนนราชดำเนินนอก เขตดุสิต
กรุงเทพฯ 10300

ประชากรสำรวจ : เจ้าหน้าที่สำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงศึกษาธิการ

กลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลัก : หัวหน้าฝ่ายและเจ้าหน้าที่กลุ่มช่วยอำนวยความสะดวก, เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป, เจ้าหน้าที่กลุ่มงานประสานการเมือง, เจ้าหน้าที่วิเทศสัมพันธ์, เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์, เจ้าหน้าที่กลุ่มงานสนับสนุนวิชาการ

สังเขปองค์การ

- องค์การซึ่งเป็นหน่วยงานภาครัฐ มีตำแหน่งเทียบเท่ากรม เป็นองค์การที่ให้บริการสาธารณะเกี่ยวกับด้านการศึกษาของชาติ มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในขอบเขตงาน 3 เรื่อง ภายในกระทรวงศึกษาธิการ ได้แก่ 1) งานบริหารทั่วไป 2) กลุ่มงานประสานการเมือง 3) กลุ่มงานสนับสนุนวิชาการ เพื่อรองรับอำนาจหน้าที่ของกระทรวงศึกษาธิการ เกี่ยวกับการสร้างระบบการศึกษาที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ พัฒนามาตรฐานการศึกษาเพื่อสร้างศักยภาพในการแข่งขันของประเทศ และสร้างเสริมโอกาสทางการศึกษาแก่ประชาชนทุกคน
- เป็นองค์การในระบบราชการ เริ่มจัดตั้งเมื่อ พ.ศ. 2476 อายุองค์การ 74 ปี มีข้าราชการประจำปฏิบัติหน้าที่ขึ้นตรงต่อเลขาธิการรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการซึ่งเป็นข้าราชการการเมือง และขึ้นตรงต่อรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการอีกชั้นหนึ่ง
- ภารกิจองค์การที่สำคัญได้แก่ การสนับสนุนการปฏิบัติงานของรัฐมนตรี และของกระทรวงในเชิงยุทธศาสตร์ การวิเคราะห์สถานการณ์ การเชื่อมโยงนโยบายของกระทรวงกับภาพรวมนโยบายของรัฐบาลระดับมหภาค การประสานนโยบายกับกระทรวงต่างๆ ตลอดจนการประสานงานกับข้าราชการประจำ เพื่อสนับสนุนรัฐมนตรีในการจัดทำนโยบาย เป้าหมาย และผลสัมฤทธิ์ของกระทรวงที่รัฐมนตรีต้องทำข้อตกลงการทำงานกับคณะกรรมการนโยบายของรัฐบาล รวมทั้งการจัดทำรายงานต่อรัฐบาล รัฐสภา และสาธารณชน และเป็นแกนประสานเชื่อมโยง

การดำเนินนโยบายรัฐบาลระหว่างกระทรวง

3.4.2 องค์การแบบซึ่อสภาคเอกชน

กลุ่มตัวอย่างที่สำรวจ : บริษัท อากแนย์ประกันภัย จำกัด (South East Insurance Co., Ltd.)

ที่ตั้ง : 315 ถนนสีลม เขตบางรัก กรุงเทพฯ 10500

ประชากรสำรวจ : เจ้าหน้าที่โบร็อกเกอร์ ตัวแทนประกัน หรือนายหน้า

กลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลัก : ผู้อำนวยการบริหารและพัฒนาตัวแทน, ผู้จัดการภาค (ฝ่ายขาย), ผู้จัดการสาขา (ฝ่ายขาย), ผู้จัดการหน่วย (ฝ่ายขาย), หัวหน้าหน่วย (ฝ่ายขาย), ตัวแทนประกันชีวิต ตัวแทนประกันวินาศภัย, โบร็อกเกอร์, พนักงานขาย

สังเขปองค์การ

- องค์การเอกชนในรูปบริษัทจำกัด องค์การเพื่อให้บริการทางสังคม (Social service agency) แต่เป็นองค์การมุ่งแสวงกำไร (Profit Organization) เพื่อนำมาเฉลี่ยความคุ้มครองด้านชีวิต สุขภาพ อุบัติเหตุ และวินาศภัยประเภทต่างๆ ให้กับลูกค้า และเพื่อดำเนินการประกอบธุรกิจให้เติบโตมั่นคง
- เป็นองค์การธุรกิจเอกชน เริ่มดำเนินกิจการเมื่อ พ.ศ. 2489 อายุองค์การ 61 ปี ประกอบด้วยผู้ถือหุ้น และมีเครือข่ายกับบริษัทธุรกิจประกันภัยชั้นนำต่างประเทศ ในการรับประกันต่อ (Re-Insurance) สำหรับการประกันในทุนประกันจำนวนสูง จัดทะเบียนจัดตั้งภายใต้การควบคุมของสำนักงานประกันภัย กระทรวงพาณิชย์ มีเจ้าหน้าที่ขยายงาน เจ้าหน้าที่ประจำและผู้ถือหุ้นสำหรับกิจการประกันวินาศภัย 66 สาขา และสำหรับกิจการประกันชีวิต 55 สาขาทั่วประเทศ
- ภารกิจขององค์การ เพื่อ เสริมสร้างหลักประกันและความมั่นคงให้แก่คนไทย มุ่งหวังให้ผู้ถือกรมธรรม์ประกันชีวิตและประกันวินาศภัยเกิดความผาสุกมั่นคงภายในครอบครัว โดยยึดมั่นหลักวิชาการแห่งการประกันชีวิตและประกันวินาศภัยเป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจและถือประโยชน์ของผู้เอาประกันเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุดระหว่างผู้ถือกรมธรรม์

3.4.3 องค์การแบบซึ่อสภาคประชาสังคม

กลุ่มตัวอย่างที่สำรวจ : มูลนิธิห่วงใยเยาวชน (Youth First Concern Foundation)

ที่ตั้ง : 102/22 ซอยมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย ถนนวิภาวดี
รังสิต ดินแดง กรุงเทพฯ 10400

ประชากรสำรวจ : เจ้าหน้าที่และอาสาสมัครที่ปฏิบัติงานให้บริการโดยตรง
กับเยาวชน

กลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลัก : หัวหน้าแผนก, เจ้าหน้าที่, อาสาสมัคร แผนกกิจกรรม สโมสรเยาวชน (Youth Club), แผนกกิจกรรมพิเศษ สำหรับเยาวชน (Youth Activities), แผนกสายด่วนวัยรุ่น (Teensline), แผนกช่วยเหลือเยาวชนที่มีปัญหาเฉพาะ (Youth Guidance), แผนกมีเดีย, แผนกสถาบันการศึกษา ผู้ประสานงานค่ายเยาวชน (Youth Camp), งานกิจกรรม แรลลี่เยาวชน, งานกิจกรรมคอนเสิร์ต, งานนัดพบเยาวชน

สังเขปองค์การ

- องค์การระหว่างประเทศ องค์การเพื่อให้บริการทางสังคม (Social service agency) และเป็นองค์การที่ไม่มุ่งแสวงกำไร (Non-profit Organization)
- องค์การสังคมสงเคราะห์เอกชนในรูปแบบขององค์การอาสาสมัคร (Voluntary Organization) อาศัยการระดมเงินทุน (fund-raising) ที่ใช้ในการให้บริการและกระทำพันธกิจจากผู้สนับสนุน ที่เป็นทั้งผู้บริจาค (donors) ผู้ก่อตั้ง (founders) และประเทศสมาชิกในเครือข่ายระหว่าง 127 ประเทศทั่วโลก และจดทะเบียนจัดตั้งอยู่ในรูปของมูลนิธิ เริ่มจัดตั้งเมื่อ พ.ศ. 2516 อายุองค์การ 34 ปี
- ภารกิจขององค์การ ทำหน้าที่ส่งเสริม ป้องกันและแก้ไขปัญหาเยาวชนซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายโดยตรง ดำเนินกิจกรรมด้านเยาวชนทั้งหมด ได้แก่ สโมสรเยาวชน (youth club), สายด่วนวัยรุ่น (teensline), การให้ความช่วยเหลือเยาวชนที่มีปัญหาเฉพาะ (youth guidance), ค่ายเยาวชน (youth camp), กิจกรรมสำหรับเยาวชน (youth activities) เช่น แรลลี่เยาวชน คอนเสิร์ต งานนัดพบเยาวชน เป็นต้น

3.4.4 องค์การแบบอพลโลภาครัฐ

กลุ่มตัวอย่างที่สำรวจ : กระทรวงกลาโหม กองทัพบก (Ministry of Defence, The Royal Thai Army)

ที่ตั้ง : ตึกศาลาว่าการกระทรวงกลาโหม ถนนสนามไชย เขตพระนคร กรุงเทพฯ 10200

ประชากรสำรวจ : ข้าราชการทหารซึ่งมีหน้าที่ปฏิบัติการทหารและการสงคราม

กลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลัก : ข้าราชการทหารฝ่ายยุทธการและการฝึก, กองการจัด, การยิง, ทหารลาดตระเวน, ฝ่ายกรรมวิธีข้อมูล, ฝ่ายต่อสู้ข้าศึก, ฝ่ายยานยนต์, ฝ่ายการข่าว, ทหารปืนใหญ่, ฝ่ายส่งกำลังบำรุง, ฝ่ายปฏิบัติการจิตวิทยา, ทหารสื่อสาร

สังเขปองค์การ

- องค์การภาครัฐ ให้บริการสาธารณะด้านความมั่นคงของประเทศ
- หน่วยงานขึ้นตรงต่อสำนักปลัดกระทรวงกลาโหมและกองบัญชาการทหารสูงสุด กระทรวงกลาโหม เป็นองค์การในระบบราชการ เริ่มก่อตั้งมาพร้อมกับราชอาณาจักรไทย แต่กองทัพแบบสมัยใหม่ซึ่งเป็นต้นแบบของกิจการทหารบกสมัยปัจจุบัน เริ่มก่อตั้งขึ้นในสมัยรัชกาลที่ 5 พ.ศ. 2349 เป็นองค์การนำในการสร้างหลักประกันความมั่นคงของรัฐ และปกป้องสถาบันพระมหากษัตริย์ เพื่อความผาสุกของประชาชนด้วยการพัฒนากองทัพให้มีศักยภาพ
- ภารกิจขององค์การที่สำคัญ มี 4 ประการ ได้แก่ 1) ป้องกันและรักษาเอกราชและความมั่นคงของประเทศจากภัยคุกคามทั้งภายนอกและภายใน โดยจัดให้มีกำลังทหารไว้เพื่อการรบหรือการสงคราม 2) ปกป้องสถาบันพระมหากษัตริย์ ปราบปรามกบฏ และจลาจล 3) รักษาผลประโยชน์ของชาติตามที่กฎหมายกำหนด ได้แก่ พระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ. 2503 มาตรา 14 ซึ่งกำหนดอำนาจและหน้าที่กระทรวงกลาโหมและหน้าที่ของกองทัพบก 4) พัฒนาประเทศ ช่วยเหลือประชาชน และแก้ไขปัญหาสำคัญของชาติในด้านต่างๆ

3.4.5 องค์การแบบอพอลโลภาคเอกชน

กลุ่มตัวอย่างที่สำรวจ : บริษัท โตชิบา คอนซุมเมอร์ โปรดักต์ส (ประเทศไทย) จำกัด (Toshiba Consumer Products (Thailand) Co.,Ltd.)

ที่ตั้ง : 144/1 หมู่ 5 สวนอุตสาหกรรมบางกะดี ถนนติวานนท์ ตำบลบางกะดี อำเภอเมือง จังหวัดปทุมธานี 12000

ประชากรสำรวจ : เจ้าหน้าที่ฝ่ายผลิตในโรงงาน, พนักงานผลิตสายการประกอบ

กลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลัก : Recruitment & trainer, Operation manager, Administration operator, Assistant supervisor, Operator, Assistant safety advisor

สังเขปองค์การ

- องค์การภาคเอกชน ประเภทอุตสาหกรรม ประกอบธุรกิจผลิตและจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้าและอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ เป็นองค์การมุ่งแสวงกำไร (Profit Organization)
- บริษัทอุตสาหกรรม (Industry company) ในภาคส่วนของผลิตภัณฑ์เครื่องไฟฟ้าและคอมพิวเตอร์ เป็นบริษัทในเครือขายของ บริษัท โตชิบา คอร์ปอเรชั่น ประเทศญี่ปุ่น ได้รับรางวัลเรื่องความปลอดภัยในการทำงานและได้รับการรับรอง

คุณภาพจากกระทรวงอุตสาหกรรม จัดทะเบียนจัดตั้งในปี พ.ศ. 2512 อายุองค์การ 38 ปี มีความเติบโตและรายได้ประมาณปีละ 10,000 ล้านบาท

- ภารกิจในการผลิตและจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้า โดยเฉพาะตู้เย็น และเครื่องซักผ้า เครื่องใช้ไฟฟ้าในครัวเรือน เป้าหมายโรงงานของบริษัท โตชิบา ในประเทศไทย เป็นฐานการผลิตสำหรับตลาดในประเทศไทยและเพื่อการส่งออก กำลังในการผลิตตู้เย็นและเครื่องซักผ้าอยู่ที่ประมาณละ 1 ล้านเครื่องต่อปี เป้าหมายเพื่อรักษาฐานการตลาดที่มีอยู่เดิม และทำการขยายส่วนครองตลาดเพิ่ม โดยการขยายฐานการผลิตและเพิ่มกำลังผลิตสินค้าในกลุ่มไวท์กูด ประเภทตู้เย็น องค์การมีประวัติด้านชื่อเสียงในด้านการรักษาคุณภาพและยอดจำหน่ายสูง

3.4.6 องค์การแบบอพอลโลกาประชาสังคม

กลุ่มตัวอย่างที่สำรวจ : มูลนิธิศุภนิมิตแห่งประเทศไทย (World Vision Foundation of Thailand)

ที่ตั้ง : 582/18-22 ซอยเอกมัย สุขุมวิท 63 แขวงคลองตัน เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

ประชากรสำรวจ : เจ้าหน้าที่เจ้าหน้าที่และอาสาสมัครซึ่งปฏิบัติหน้าที่โดยตรงในการพัฒนาและสงเคราะห์เด็ก ครอบครัว ชุมชน

กลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลัก : เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานโครงการในสาขาต่างๆ, ผู้ประสานงานโครงการ, นักวิจัยโครงการ, พนักงาน, ลูกจ้างปฏิบัติงานโครงการ

สังเขปองค์การ

- องค์การระหว่างประเทศ องค์การเพื่อให้บริการทางสังคม (Social service agency) ในด้านพัฒนาและสาธารณสุข และเป็นองค์การที่ไม่มุ่งแสวงกำไร (Non-profit Organization)
- องค์การสังคมสงเคราะห์และพัฒนาในรูปแบบขององค์การอาสาสมัคร (Voluntary Organization) อาศัยการระดมเงินทุนที่ใช้ในการให้บริการและกระทำพันธกิจจากผู้สนับสนุนในรูปแบบของการบริจาค ได้จดทะเบียนจัดตั้งเป็นองค์กรสาธารณกุศลเมื่อ พ.ศ. 2517 อายุองค์การ 33 ปี มูลนิธิศุภนิมิตแห่งประเทศไทยเป็นมูลนิธิ 1 ในกว่า 100 ประเทศทั่วโลก ซึ่งเป็นองค์กรร่วมพันธกิจกับองค์กรศุภนิมิตสากล ในการนำความช่วยเหลือไปสู่เด็กและผู้ยากไร้ของโลก ปัจจุบันมีพื้นที่ดำเนินงาน 100 โครงการ ใน 49 จังหวัดทั่วทุกภาคของประเทศไทย และมีเด็กในความอุปการะ 109,377 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 15 มกราคม 2550)
- ภารกิจขององค์การ ดำเนินพันธกิจด้านต่างๆ ในกระบวนการพัฒนาคุณภาพชีวิต ให้ความช่วยเหลือผู้ยากไร้ ผู้ด้อยโอกาสในสังคม และผู้ที่ดำเนินชีวิตในภาวะยาก

ลำบาก โดยมุ่งเน้นการพัฒนาเด็ก ครอบครัว ชุมชน และผู้ประสบภัยพิบัติ ผ่านพันธกิจหลักทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ 1) พันธกิจเพื่อการเปลี่ยนแปลงชีวิต 2) พันธกิจการบรรเทาทุกข์ 3) พันธกิจการส่งเสริมความยุติธรรมในสังคม 4) พันธกิจการสร้างจิตสำนึกแก่สาธารณชน 5) การร่วมพันธกิจกับคริสตจักร

3.4.7 องค์การแบบอเนกภาคีรัฐ

กลุ่มตัวอย่างที่สำรวจ : บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด (Aeronautical Radio of Thailand Ltd.)

ที่ตั้ง : 102 ซอยงามดูพลี แขวงทุ่งมหาเมฆ เขตสาทร กรุงเทพฯ 10121

ประชากรสำรวจ : ทีมเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานควบคุมการจราจรทางอากาศและวิศวกรรม

กลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลัก : ผู้ช่วยเจ้าหน้าที่, เจ้าหน้าที่, เจ้าหน้าที่อาวุโส, ผู้จัดการ, ผู้จัดการอาวุโส งานควบคุมการจราจรทางอากาศ, ผู้จัดการงานวิศวกรรม

สังเขปองค์การ

- องค์การรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงคมนาคม ดำเนินธุรกิจการบินระหว่างประเทศโดยไม่ค้ำกำไร (Cost Recovery Basis) และคิดค่าบริการจากผู้ใช้อย่างเป็นธรรม โดยยึดถือและปฏิบัติตามนโยบายรัฐบาล
- องค์การระหว่างประเทศ ดำเนินกิจการบริการควบคุมจราจรทางอากาศและสื่อสารการบินตามมาตรฐานและข้อเสนอแนะขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization) ภายใต้สัญญาที่ได้รับจากรัฐบาลไทย ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2491 อายุองค์การ 59 ปี ได้รับรางวัล Edward Warner ครั้งที่ 22 ในปี พ.ศ. 2531 ซึ่งเป็นรางวัลสูงสุดในกิจการการบินพลเรือนที่มอบให้บุคคลหรือหน่วยงานที่ก่อให้เกิดประโยชน์ส่วนรวมต่อกิจการบินระหว่างประเทศ และเป็นหน่วยงานแรกในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกที่ได้รับรางวัลทรงเกียรตินี้จากองค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ ในฐานะมีส่วนสนับสนุนให้เกิดความเจริญและการพัฒนาในกิจการบินของภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก และได้มีส่วนช่วยเหลือสนับสนุนกิจการการบินพลเรือนระหว่างประเทศ ให้ความคิดเห็นสร้างสรรค์เส้นทางบินใหม่ๆ เพื่อให้มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน รวมทั้งก่อให้เกิดการประหยัดด้านเชื้อเพลิงของสายการบินที่ทำการบินในภูมิภาค
- ภารกิจขององค์การ ที่สำคัญมี 2 ประการ คือ 1) ให้บริการการเดินทางอากาศในเขตแกลงชาวการบินของประเทศไทย และพื้นที่อื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย 2) ให้บริการเกี่ยวเนื่องด้านการบิน การขนส่ง และอื่นๆ

3.4.8 องค์การแบบอเนกภาคเอกชน

กลุ่มตัวอย่างที่สำรวจ : บริษัท ลีโอ เบอร์เนทท์ จำกัด (Leo Burnett Co., Ltd.)
ที่ตั้ง : ชั้น 3 อาคารสินธรทาวเวอร์ I เลขที่ 130-132 ถนนวิฑู
ปฐมวัน กรุงเทพฯ 10330

ประชากรสำรวจ : เจ้าหน้าที่ฝ่ายผลิต ออกแบบและสร้างสรรค์งานโฆษณา

กลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลัก : Producer, Senior producer, Print Production
Manager, TV & Radio Producer, Art Director, Copy
Writer, Creative director, Art Studio Manager,
Computer Artist, Photographer, Head of Graphic
Unit, Graphic Designer, CRM Group Acc. Director

สังเขปองค์การ

- องค์การเอกชน (Private sector) มุ่งแสวงกำไร (Profit organization)
- บริษัทเอเจนซีโฆษณา (Advertising agency) ระดับ 1 ใน 5 ของประเทศ เป็นบริษัทสาขาในประเทศไทย ของบริษัท ลีโอ เบอร์เนทท์ จำกัด ซึ่งมีบริษัทในเครืออยู่ 84 ประเทศทั่วโลก และอยู่ภายใต้การดูแลนโยบายของ ลีโอ เบอร์เนทท์ ภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิก มียอดบิลลิ่งในภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิกกว่า 700 ล้านดอลลาร์สหรัฐต่อปี จดทะเบียนจัดตั้งในปี พ.ศ. 2508 อายุองค์การ 42 ปี
- ภารกิจให้บริการงานด้านการโฆษณาเพื่อส่งเสริมการขายสินค้าและบริการของลูกค้า เป็นไปเพื่อการแข่งขันทางการตลาด มีผลงานโฆษณาหลายตราสินค้าได้รับรางวัลทั้งในระดับประเทศและระดับภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก องค์การมีประวัติด้านชื่อเสียงและความสำเร็จยาวนาน มีส่วนครองตลาดและบโฆษณาสูง มียอดบิลลิ่งในประเทศไทยปีละ 1,600 ล้านบาท - 2,400 ล้านบาท

3.4.9 องค์การแบบอเนกภาคประชาสังคม

กลุ่มตัวอย่างที่สำรวจ : องค์การ CCS ประเทศไทย (Cross-Cultural Solutions Thailand)

ที่ตั้ง : 2014 ซอยกรุงเทพ - นนทบุรี 46 วงศ์สว่าง บางซื่อ กรุงเทพฯ 10800

ประชากรสำรวจ : เจ้าหน้าที่และอาสาสมัครที่ปฏิบัติหน้าที่โดยตรงในการพัฒนาและแลกเปลี่ยนทางวัฒนธรรม

กลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลัก : หัวหน้าแผนก, เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานโครงการในสาขาต่างๆ, ผู้อำนวยการโครงการ, ผู้ประสานงานโครงการ, นักวิเคราะห์โครงการ, พนักงาน, ลูกจ้างปฏิบัติงานโครงการ, อาสาสมัครโครงการ

สังเขปองค์การ

- องค์การระหว่างประเทศ องค์การเพื่อให้บริการทางวัฒนธรรม (Cultural Service Agency) ในด้านการแลกเปลี่ยนและการพัฒนา เป็นองค์การนานาชาติที่ไม่มุ่งแสวงกำไร (International not-for-profit Organization) และไม่มีข้อผูกพันทางศาสนาหรือการเมืองใด
- องค์การเพื่อการแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมและการพัฒนาชุมชน ในรูปแบบขององค์การอาสาสมัครนานาชาติ (International Voluntary Organization) อาศัยเงินทุนในการดำเนินงานจากรายได้ ซึ่งเป็นค่าลงทะเบียนของอาสาสมัครแลกเปลี่ยนทางวัฒนธรรมจากประเทศต่างๆ ทั่วโลก จำนวน 10,000 กว่าคน องค์การ CCS ประเทศไทยเป็นสมาชิกขององค์การ CCS นานาชาติ ซึ่งมีเครือข่ายสมาชิก 10 ประเทศ ได้แก่ บราซิล จีน คอสตาริกา กานา กัวเตมาลา อินเดีย เปรู รัสเซีย แทนซาเนีย และไทย สำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่มลรัฐนิวยอร์ก สหรัฐอเมริกา ก่อตั้งขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2538 อายุองค์การ 12 ปี ได้รับการยอมรับในความเป็นองค์การนำในเรื่องอาสาสมัครนานาชาติ โดยได้รับการรับรองจากองค์การสหประชาชาติให้เป็นที่ปรึกษาพิเศษ และยังเป็นหุ้นส่วนทางเลือกในการดำเนินโครงการต่างๆ ขององค์การแคร์
- ภารกิจขององค์การ ดำเนินโครงการอาสาสมัครจากทั่วโลกเพื่อเป็นหุ้นส่วนในการริเริ่มชุมชนที่ยั่งยืน ทำให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในมุมมองต่างวัฒนธรรมและให้อาสาสมัครได้ใช้ชีวิตและทำงานร่วมกับผู้คนในท้องถิ่นและอาสาสมัครจากชาติอื่นซึ่งต่างภาษาและต่างวัฒนธรรม โดยมีปรัชญาว่า โลกซึ่งผู้คนเห็นคุณค่าของความแตกต่างทางวัฒนธรรมจะตระหนักถึงปัญหาร่วมกันของโลกและมีพลังต่อการเปลี่ยนแปลงในทางสร้างสรรค์ พันธกิจหลักขององค์การ คือ กิจกรรมการเรียนรู้และกิจกรรมทางวัฒนธรรม โดยมีโครงการต่างๆ สำหรับอาสาสมัครนานาชาติ ได้แก่ 1) การสอนภาษาให้กับเด็กในชุมชน 2) การแลกเปลี่ยนความรู้ในการพัฒนาเพื่อช่วยเหลือผู้ป่วยโรคเอดส์ 3) การพัฒนาและส่งเสริมผู้สูงอายุ 4) การเป็นผู้ช่วยให้ความรู้ด้านสาธารณสุขชุมชน 5) การดูแลส่งเสริมผู้ป่วยทุพพลภาพ 6) การเป็นผู้ช่วยสอนในการศึกษาโครงการพิเศษ 7) การให้ความรู้เรื่องพุทธศาสนาที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบสังคมไทย 8) การเรียนรู้วัฒนธรรมไทยในเรื่องต่างๆ เช่น ศิลปมวยไทย อาหารไทย ภาษาไทย 9) การเรียนรู้ชีวิตในสังคมเกษตรของชนบทไทย 10) การศึกษาโบราณสถานและศิลปวัตถุของไทย

3.4.10 องค์การแบบดิออนีซุสภาครัฐ

กลุ่มตัวอย่างที่สำรวจ : คณะจิตรกรรมประติมากรรมและภาพพิมพ์ มหาวิทยาลัยศิลปากร (The Faculty of Painting, Sculpture and

Graphic Arts, Silpakorn University)

ที่ตั้ง : มหาวิทยาลัยศิลปากร ถนนหน้าพระลาน เขตพระนคร
กรุงเทพฯ 10200

ประชากรสำรวจ : อาจารย์ที่สอนวิชาเอกด้านศิลปะทุกภาควิชา

กลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลัก : อจ.ภาควิชาจิตรกรรม, อจ.ภาควิชาประติมากรรม,
อจ.ภาควิชาภาพพิมพ์, อจ.ภาควิชาศิลปะไทย,
อจ.ภาควิชาทฤษฎีศิลป์

สังเขปองค์การ

- องค์การภาครัฐ ให้บริการสาธารณะด้านการศึกษาวิชาการ โดยเฉพาะวิชาการด้านศิลปะ
- หน่วยงานขึ้นตรงต่อมหาวิทยาลัยศิลปากร จัดตั้งขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2486 อายุองค์การ 64 ปี มีรากฐานมาจากหลักสูตรจิตรกรรมและประติมากรรมของของโรงเรียนศิลปากรแผนกช่าง ต่อมาได้ยกฐานะขึ้นเป็นมหาวิทยาลัยศิลปากร มีคณะจิตรกรรมประติมากรรมเป็นคณะเดียวของมหาวิทยาลัยศิลปากร เปิดสอนเพียง 2 สาขาวิชา คือ สาขาวิชาจิตรกรรม และสาขาวิชาประติมากรรม โดยมีศาสตราจารย์ศิลป์ พีระศรี เป็นผู้อำนวยการสอนและดำรงตำแหน่งคณบดีคนแรก ต่อมาได้เปิดสอนสาขาวิชาเพิ่มเติมขึ้นอีก 3 สาขาวิชา คือ พ.ศ. 2509 เปิดสาขาวิชาภาพพิมพ์ พ.ศ. 2520 เปิดสาขาวิชาศิลปะไทย และ พ.ศ. 2530 เปิดสาขาวิชาทฤษฎีศิลป์
- ภารกิจให้การเรียนการสอน ให้บริการวิชาการแก่สังคม และทำนุบำรุงศิลปะวัฒนธรรมของชาติ ผลิตศิลปินบัณฑิต เป็นผู้มีความรู้ในศิลปะด้านทัศนศิลป์ 4 สาขา คือ จิตรกรรม ประติมากรรม ภาพพิมพ์ ศิลปะไทย รวมทั้งความรู้ทางด้านทฤษฎีศิลป์ ซึ่งมีความเชี่ยวชาญและลุ่มลึกในสาขาของตน เพื่อให้เป็นศิลปิน นักวิชาชีพด้านศิลปะ และนักวิชาการด้านศิลปะ และเป็นประโยชน์ต่อสังคมในสาขาอาชีพอื่นที่เกี่ยวข้อง ผลิตผลงานศิลปกรรมทั้งในแบบร่วมสมัย (Contemporary Arts) และแบบประเพณีนิยม (Traditional Arts) และส่งเสริมการจัดแสดงผลงานศิลปกรรมทุกประเภทเพื่อเผยแพร่ความรู้ความเข้าใจในด้านศิลปะต่อสาธารณะ

3.4.11 องค์การแบบตืออนี่ซุสภาคเอกชน

กลุ่มตัวอย่างที่สำรวจ : บริษัท อินทีเรียร์ วิชั่น จำกัด (Interior Visions Co., Ltd.)

ที่ตั้ง : 1000/170-172 อาคารลิเบอร์ตี้ พลาซ่า ซอยสุขุมวิท 55
คลองตันเหนือ วัฒนา กรุงเทพฯ 10110

ประชากรสำรวจ : เจ้าหน้าที่ออกแบบด้านสถาปัตยกรรม และเจ้าหน้าที่
ออกแบบด้านมัณฑนศิลป์

กลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลัก : ดีไซน์เนอร์, สถาปนิก, Head design inspector, Material specialist, Design inspector, Interior designer, Design Coordinator, Assistant 4m., Assistant designer, Technician design, Head design studio

สังเขปองค์การ

- องค์การเอกชน (Private sector) มุ่งแสวงกำไร (Profit organization)
- องค์การภาคเอกชนประเภทบริษัทธุรกิจ เป็นบริษัทออกแบบตกแต่งภายใน อาคาร สำนักงาน บ้านพักอาศัย ร้านค้า และอื่นๆ ผลงานที่โดดเด่น คือโครงการต่างๆ ในเครือแลนด์แอนด์เฮ้าส์ เช่น โครงการสโมสรหมู่บ้านบุศรินทร์, โครงการสำนักงานและโรงงาน Jacob's Jewelry Office and Factory สาธารณรัฐอาร์เมเนีย, โครงการบ้านกลางกรุง สยาม-ปทุมวัน, โครงการออกแบบตกแต่งวัดธรรมกาย ฯลฯ โดยอาศัยทีมงานออกแบบมืออาชีพในด้านสถาปัตยกรรมและในด้านมัณฑนศิลป์ จัดตั้งใน พ.ศ. 2539 อายุองค์การ 11 ปี
- ภารกิจให้บริการงานด้านการออกแบบอาคารและตกแต่งภายใน ภายใต้ปรัชญาการสร้างสรรค์ที่เข้าใจชีวิตร่วมสมัย เน้นความทันสมัยลงตัวสำหรับชีวิตของคนในสังคมปัจจุบัน เพื่อยกระดับการบริโภคและรสนิยมที่ดี สร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า และสร้างผลงานที่มีชื่อเสียงให้กับองค์การ

3.4.12 องค์การแบบดือนีซุสภาคประชาสังคม

กลุ่มตัวอย่างที่สำรวจ : สภานายความแห่งประเทศไทย (The Lawyers' Council of Thailand)

ที่ตั้ง : 7/89 อาคาร 10 ถนนราชดำเนินกลาง แขวงบวรนิเวศ เขตพระนคร กรุงเทพฯ 10200

ประชากรสำรวจ : ทนายความอิสระ

กลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลัก : ทนายความ, ทนายความอิสระ, กรรมการมารยาททนายความ, ทนายความอาสา, เจ้าหน้าที่อาวุโส, ทนายความฝ่ายกฎหมาย, นิติกร

สังเขปองค์การ

- องค์การภาคประชาสังคม ให้บริการสาธารณะด้านกฎหมายหรือคดีความแก่บุคคลทั่วไป
- องค์การที่มีลักษณะเป็นสถาบันนิติบุคคลของผู้ประกอบวิชาชีพทนายความที่มีความเป็นอิสระในการปกครองตนเอง อาศัยหลักการปกครองพื้นฐานในระบอบประชาธิปไตย มีอำนาจจดทะเบียนออกใบอนุญาตว่าความ และควบคุมมารยาททนายความตามพระราชบัญญัติทนายความ พ.ศ. 2528 และได้บัญญัติให้จัดตั้ง

สภาทนายความขึ้น ในพ.ศ. 2528 อายุองค์การ 22 ปี

- ภารกิจขององค์การที่สำคัญ มี 2 ประการ ได้แก่ 1) เพื่อให้ความช่วยเหลือทางกฎหมายแก่บุคคลทั่วไป 2) เพื่อสร้างบุคลากรทนายความที่ทําคดีเกี่ยวกับการละเมิดสิทธิมนุษยชนโดยเฉพาะด้านเด็กและสตรี โดยการปรับแนวคิดหรือทัศนคติ เพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องบทบาทความเสมอภาคทางเพศให้แก่ทนายความ

3.5 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการสำรวจข้อมูลภาคสนาม ผู้ศึกษาได้อาศัยเครื่องมือ 3 ชุดประกอบกันเพื่อทำการรวบรวมข้อมูลจากประชากรสำรวจ ได้แก่ แบบวัด การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก และบันทึกการสังเกต เพื่อให้ได้ข้อมูลต่างๆ ที่สำคัญอย่างพอเพียง ซึ่งเป็นหลักฐานเชิงประจักษ์อันจะนำไปสู่การตอบปัญหาวิจัยที่ตั้งไว้ คือ

3.5.1 แบบวัด

เพื่อวัดการรับรู้วัฒนธรรมตามความคิดเห็นของประชากรสำรวจ ในฐานะที่เป็นสมาชิกองค์การ ว่าปัจเจกบุคคลมีทัศนคติหรือมุมมองในการพิจารณาองค์การของตนในเรื่องต่างๆ เกี่ยวกับค่านิยมและแบบแผนพฤติกรรมขององค์การจำนวน 15 เรื่องเป็นแบบไค และปัจเจกบุคคลมีมุมมองส่วนตัวในการพิจารณาเรื่องต่างๆ ทั้ง 15 เรื่องนั้นเป็นแบบไค ผลสำรวจที่รวบรวมได้จากแบบวัดจะทำให้ทราบว่าองค์การที่ปัจเจกบุคคลทำงานอยู่มีวัฒนธรรมแบบใด ตัวปัจเจกบุคคลมีวัฒนธรรมแบบใด วัฒนธรรมมององค์การและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลมีความสอดคล้องกันหรือขัดกันอย่างไร ในการรับรู้ของสมาชิกองค์การสาขาระยะทั้ง 12 แห่ง

แบบวัดที่ใช้ในการสำรวจการรับรู้ความสอดคล้องทางวัฒนธรรมของสมาชิกองค์การ ผู้ศึกษาได้ปรับเพิ่ม (modified) จากการศึกษาแบบวัดของชาร์ลส์ แอนดีอย่างละเอียด แอนดีสร้างแบบวัดขึ้นโดยอาศัยการวิเคราะห์หลักเกณฑ์ของวัฒนธรรมแต่ละประเภทตามแนวคิดในทฤษฎีแบบแผนวัฒนธรรมที่เหมาะสม เพื่อใช้ทดสอบความสอดคล้องทางวัฒนธรรมในมิติต่างๆ 9 เรื่อง ได้แก่ 1) หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา 2) ลูกน้อง 3) ลำดับความสำคัญ 4) บุคคลที่มีความสามารถทำงานได้ดี 5) การปฏิบัติขององค์การต่อปัจเจกบุคคลในองค์การ 6) การควบคุมและรูปแบบของอิทธิพลที่องค์การใช้กับบุคคล 7) อำนาจในการควบคุม 8) หลักเกณฑ์ในการบังคับบัญชามอบหมายงาน 9) การแข่งขันในองค์การ

ผู้ศึกษาได้ปรับคำถามในแบบวัดเพิ่มอีก 6 ข้อ เพื่อให้ทำการสำรวจการรับรู้ความสอดคล้องของวัฒนธรรมแต่ละประเภทโดยครอบคลุมมิติต่างๆ ได้มากขึ้น และ

ทำให้เห็นความแตกต่างของวัฒนธรรมทั้ง 4 ประเภทได้ชัดเจนขึ้น ตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา โดยอาศัยการศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยที่ชี้ถึงความแตกต่างของวัฒนธรรมทั้ง 4 ประเภทจากแนวคิดในทฤษฎีแบบแผนวัฒนธรรมที่เหมาะสมอย่างถาวร และได้พิจารณาเลือกปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดคุณสมบัติแตกต่างทางวัฒนธรรมทั้ง 4 ประเภทอย่างชัดเจนจำนวน 6 เรื่อง ได้แก่ 1) แรงจูงใจในการทำงานของปัจเจกบุคคล 2) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติในองค์กร 3) แบบแผนของวิธีคิดและการเรียนรู้ของบุคคล 4) รูปแบบของการสื่อสารในองค์กร 5) หลักการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน 6) หลักเกณฑ์ในการสรรหาและเลือกสรรสมาชิกขององค์กร ในที่สุด จึงได้แบบวัดที่มีข้อคำถามรวม 15 ข้อ

เนื่องจากการวัดการรับรู้แบบแผนทางวัฒนธรรมขององค์กร และวัฒนธรรมของปัจเจกบุคคลมีความซับซ้อน และประกอบด้วยคุณสมบัติทั้งเชิงปทัสถานและเชิงพฤติกรรมที่หลากหลายมารวมกัน จำเป็นต้องใช้ตัววัดที่เป็นพหุลักษณะซึ่งประกอบด้วยตัวชี้ (indicators) หลายตัว ข้อคำถามทั้ง 15 ข้อในแบบวัดจึงมีทั้งคำถามเชิงปทัสถานที่เป็นการสำรวจค่านิยม ความคิดเห็น หรือความเชื่อ และคำถามที่เป็นการสำรวจแบบแผนทางพฤติกรรม การปฏิบัติ ซึ่งประกอบขึ้นเป็นวัฒนธรรมองค์กรแต่ละประเภท แบบวัดชุดนี้จึงมีตัววัดที่เป็นพหุลักษณะ 15 รายการ และทุกตัวสะท้อนถึงสิ่งเดียวกัน (unidimensionality) คือสะท้อนให้เห็นลักษณะแบบแผนของวัฒนธรรมแต่ละประเภท ได้แก่ 1) วัฒนธรรมแบบสโมสร (ซีอุส) 2) วัฒนธรรมแบบเน้นบทบาท (อพอลโล) 3) วัฒนธรรมแบบเน้นงาน (อธนา) และ 4) วัฒนธรรมแบบเน้นความเป็นตัวตน (ไดอนีซุส)

การทดสอบแบบวัด

หลังจากนั้น ผู้ศึกษาได้ทำการทดสอบแบบวัดโดยอาศัย

1) *กลุ่มทดสอบ (Pilot Test)* ทดสอบโดยให้ประชากรสำรวจในกลุ่มตัวอย่างซึ่งจะเป็นผู้ให้ข้อมูลลองทำแบบวัด ในการศึกษาครั้งนี้ กลุ่มทดสอบ ได้แก่ ประชากรสำรวจในกลุ่มตัวอย่าง บริษัท อากาศประกันภัย จำกัด, มูลนิธิศุภนิมิตแห่งประเทศไทย, คณะจิตรกรรมประติมากรรมและภาพพิมพ์ และมูลนิธิทวงไวยเยาวชน ซึ่งให้ผลป้อนกลับเพื่อนำมาพิจารณา

2) *ผู้เชี่ยวชาญ (Experts)* ให้นักวิชาการซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านรัฐประศาสนศาสตร์ ได้แก่ ศาสตราจารย์ ดร. ศุภชัย ยาวะประภาส และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อัครเดช ไชยเพิ่ม ทำการพิจารณาตรวจสอบอย่างละเอียดและให้ความเห็นเพื่อนำมาปรับปรุง

การทดสอบแบบวัดมีจุดประสงค์เพื่อให้แน่ใจในมาตรฐานของแบบวัดว่ามีความตรง (validity) สามารถสะท้อนคุณลักษณะของวัฒนธรรมที่ต้องการวัดได้จริงและถูกต้อง มีความเที่ยง (reliability) นำไปใช้วัดเมื่อใดก็

ได้ผลเหมือนเดิมทุกครั้ง มีค่าอำนาจจำแนก (discriminatory power) ในการแยกแบบแผนวัฒนธรรมทั้ง 4 ประเภทออกจากกันอย่างเด็ดขาด (mutually exclusive) มีความเป็นปรนัย (objectivity) คำถามทุกข้อมีความชัดเจน ไม่ทำให้ผู้ตอบสับสนหรือเข้าใจไม่ตรงกัน และมีประสิทธิภาพ (efficiency) ไม่มีข้อคำถามมากเกินไป เพื่อให้การรวบรวมข้อมูลมีคุณภาพ ได้ข้อมูลที่ต้องการครบถ้วนและชัดเจน ไม่ใช้เวลามากเกินไป และครอบคลุมคุณสมบัติทั้งหมดที่ต้องการวัด

ผู้ศึกษาได้นำผลป้อนกลับมาพิจารณาและทำการปรับปรุงแบบวัดให้มีความกระชับและชัดเจนยิ่งขึ้น ก่อนนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบอีกครั้งหนึ่ง เพื่อให้ได้ผลการวัดที่เป็นมาตรฐาน และได้ค่าของสิ่งที่ต้องการวัดอย่างแท้จริง คือ ระดับความชัด (precision) ของการรับรู้วัฒนธรรม และความถูกต้อง (accuracy) ของแบบวัด

แบบวัดในการศึกษาครั้งนี้ สร้างขึ้นโดย ชาร์ลส์ แอนดี นักวิชาการเจ้าของทฤษฎี เมื่อผู้ศึกษานำแบบวัดนี้มาทำการปรับเพิ่มเติมตัวชี้วัด และทำการปรับปรุงหลังจากทดสอบแบบวัด ก็ได้ผ่านการตรวจสอบแล้วจากนักวิชาการซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญของประเทศไทย แบบวัดความเหมาะสมของแบบแผนทางวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งผู้ศึกษาได้ใช้เป็นเครื่องมือสำรวจการรับรู้วัฒนธรรมชุดนี้ จึงเป็นแบบวัดที่มีความสัมพันธ์กับแนวคิดหลักที่สำคัญในทฤษฎีที่ทำการศึกษา ในเกณฑ์ของความตรงเชิงโครงสร้าง (construct validity) สามารถถึงประเด็นสำคัญที่เป็นตัวแทนของเนื้อหาทั้งหมดในทฤษฎีและแยกแยะเนื้อหาออกมาเป็นข้อๆ แล้วนำไปสร้างเป็นคำถามเพื่อวัดการรับรู้วัฒนธรรมที่ต้องการศึกษาได้ในเกณฑ์ของความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) และสามารถนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาหาค่าแล้วเทียบหาความสัมพันธ์กับค่าที่วัดโดยเครื่องมือมาตรฐาน เพื่อบ่งบอกถึงคุณลักษณะของวัฒนธรรมแต่ละประเภทได้ในเรื่องของความตรงตามเกณฑ์ (criterion-related validity)

ข้อมูลที่ได้จากแบบวัดจะทำให้ทราบถึงความสอดคล้องกันหรือความขัดกันระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลในการรับรู้ของสมาชิกองค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรที่มีวัฒนธรรมแต่ละประเภท

ผู้ศึกษาได้แสดงแบบวัดที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ไว้ ในภาคผนวก ข

3.5.2 การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก

เพื่อให้ทราบถึงสาเหตุของความสอดคล้องทางวัฒนธรรมระหว่างองค์กรกับปัจเจกบุคคล ซึ่งมีความสอดคล้องแตกต่างกันในกลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่มที่ทำการสำรวจได้จากแบบวัด การสัมภาษณ์เจาะลึกเป็นการสำรวจความคิดเห็นที่แท้จริงของ

ประชากรสำรวจในกลุ่มตัวอย่างที่มีวัฒนธรรมองค์การแตกต่างกัน ว่าปัจเจกบุคคลให้ความหมายและลำดับความสำคัญต่อเรื่องต่างๆ แตกต่างกันอย่างไรร

ผู้ศึกษาได้พยายามพัฒนาโครงสร้างทางความคิด (conceptual structure) โดยการหาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ที่สำคัญ เพื่อนำมาประกอบกันเป็นโครงสร้างทางความคิดที่รัดกุมและสมบูรณ์ขึ้น ด้วยวิธีการนิยามคำศัพท์ที่เกี่ยวข้องกัน (word association) เพื่อเชื่อมโยงไปสู่การอธิบายถึงสาเหตุที่ทำให้เกิดความสอดคล้องทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกันในกลุ่มตัวอย่างทั้ง 12 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ในเรื่องของการให้ความหมายกับคำว่า ปัจเจกบุคคล (individual) ของสมาชิกองค์การในกลุ่มตัวอย่างที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกันว่าเป็นอย่างไร สมรรถิผลของงาน (work achievement) ของปัจเจกบุคคลอาศัยการพิจารณาจากปัจจัยใด ปัจเจกบุคคลมีความพึงพอใจในงาน (work satisfaction) เพราะเหตุใด ความเครียด (stress) ในการทำงานของปัจเจกบุคคลเกิดจากสาเหตุใด ลักษณะของงาน (type of work) ที่ปัจเจกบุคคลปฏิบัติมีลักษณะเป็นแบบใด แรงจูงใจในการทำงาน (motivation factor) ของปัจเจกบุคคลอยู่ที่ใด โดยเกณฑ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมได้จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกอาศัยการพิจารณาจากปัจจัยสำคัญต่างๆ ที่ผู้ศึกษาได้สรุปมาจากแบบแผนทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกันทั้ง 4 ประเภทในทฤษฎีของแฮนดี อาทิ 1) รูปแบบการบริหารขององค์การ 2) ผู้นำองค์การ 3) อำนาจในองค์การ 4) รูปแบบการตัดสินใจ 5) รูปแบบการสื่อสารในองค์การ 6) แบบแผนของงานที่ทำ 7) วิธีคิดและวิธีเรียนรู้ขององค์การ 8) อิทธิพลและการเปลี่ยนแปลง 9) วิธีจูงใจและให้รางวัล

3.5.3 บันทึกการสังเกต

เพื่อให้ได้ข้อมูลซึ่งสามารถสะท้อนและยืนยันถึงความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลทั้ง 4 ประเภทในทฤษฎีของแฮนดี โดยผู้ศึกษาทำการสังเกตแบบแผนพฤติกรรมของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาใน 6 ด้าน ได้แก่ 1) การกระทำ 2) แบบแผนการกระทำ 3) การให้ความหมาย 4) ความสัมพันธ์ 5) การมีส่วนร่วมในกิจกรรมชุมชน 6) สภาพสังคมที่เกิดปรากฏการณ์ในภาคสนามนั้น ข้อมูลที่ได้จากบันทึกการสังเกตนำไปใช้ศึกษาร่วมกับข้อมูลที่ได้จากเครื่องมือชุดอื่น

3.6 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาทำการสำรวจสถานการณ์จริงเพื่อศึกษาปรากฏการณ์ โดยอาศัยแบบวัดที่ปรับเปลี่ยนเพิ่มเติมจากแบบวัดของแฮนดี ในการวัดความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลบุคคลที่อยู่ในการรับรู้ของสมาชิกองค์การ ซึ่งเป็นกลุ่มประชากรสำรวจ ได้แก่ กลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลัก (operating cores) ขององค์การทั้ง 12 แห่ง จำนวนแห่งละ 30

คน โดยได้เลือกสุ่มประชากรสำรวจจากกลุ่มตัวอย่างทุกกลุ่มขึ้นมาทำการสอบถามการรับรู้แบบแผนวัฒนธรรมในด้านขององค์การและในด้านของปัจเจกบุคคล ตามข้อคำถามในแบบวัดทั้ง 15 ข้อ เพื่อตรวจสอบว่าปัจเจกบุคคลมีการรับรู้วัฒนธรรมของตนเองและมีการรับรู้วัฒนธรรมขององค์การอย่างไร ต่อจากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามทั้งหมด 360 ชุด ไปประมวลเพื่อสรุปผลว่า ค่าที่ได้จากตัวเลขทั้ง 4 ชุด สะท้อนให้เห็นถึงความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลในการรับรู้ของสมาชิกองค์การแต่ละประเภทแตกต่างกันอย่างไร เพื่อศึกษาว่าปัจจัยใดซึ่งก่อให้เกิดความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรม หรือหากเกิดความไม่สอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมเป็นเพราะเหตุใด โดยอาศัยข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกจากประชากรสำรวจในกลุ่มตัวอย่างจำนวนกลุ่มละ 10 คน รวมทั้งข้อมูลที่ได้จากการจัดบันทึกการสังเกตของผู้ศึกษาในการทำความเข้าใจความหมายของแบบแผนทางวัฒนธรรมขององค์การแต่ละประเภท ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่อาจเห็นได้ชัดเจนทันทีทันใด แต่ต้องค่อยประมวลขึ้นจากการเข้าไปมีประสบการณ์ร่วมหรือการรับรู้ของผู้ศึกษา

การรวบรวมข้อมูลจากเครื่องมือทั้ง 3 ชุดประกอบกัน โดยอาศัยทั้งข้อมูลเชิงปริมาณที่ได้จากแบบวัด ซึ่งจะให้ผลลัพธ์ที่มีความตรง และข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกและจากบันทึกการสังเกต ซึ่งจะให้ผลลัพธ์ที่มีตรรกและเหตุผล และเป็นข้อมูลที่ลุ่มลึกขึ้น เพื่อให้แน่ใจว่าการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นต่อไป จะสามารถให้คำอธิบายที่มีความตรง ครบถ้วน และชัดเจนตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

3.6.1 การรวบรวมข้อมูลจากแบบวัด

แบบวัดที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ประกอบด้วยเนื้อหา 2 ส่วน คือ

3.6.1.1 ข้อเท็จจริง (fact) ของผู้ให้ข้อมูล สิ่งที่ผู้ศึกษาให้ความสำคัญ คือ หน้าทำงาน (Job status) ของผู้ให้ข้อมูล ซึ่งผู้ศึกษาเจาะจงที่ประชากรสำรวจซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานหลักของแต่ละองค์การ เนื่องจากเป็นกลุ่มที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจขององค์การ และมีผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์การโดยตรง และ อายุงาน (Lenght of service) หากผู้ให้ข้อมูลอยู่ในองค์การของตนมาเป็นระยะเวลาานพอสมควร ย่อมซึมซับ และมีความเข้าใจในค่านิยมและแบบแผนพฤติกรรมขององค์การมากพอ และสามารถเปรียบเทียบการรับรู้วัฒนธรรมองค์การกับวัฒนธรรมของตนได้ตามข้อคำถามซึ่งระบุตัวชีวิตที่เป็นพหุลักษณะทั้งหมด

3.6.1.2 ความคิดเห็น (opinions) ของผู้ให้ข้อมูล เป็นการสำรวจทัศนะของผู้ให้ข้อมูลที่มีต่อการรับรู้องค์ประกอบต่างๆ ของวัฒนธรรมแต่ละประเภท ซึ่งเป็นตัวแปรที่ต้องการศึกษา ทั้งในด้านของวัฒนธรรมองค์การและในด้านของวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลว่ามีความสอดคล้องกันเป็นแบบใด

แบบวัดดังกล่าวอาศัยการลำดับความเห็นด้วยของผู้ให้ข้อมูลเป็น 4 ลำดับ โดยให้ผู้ตอบแบบวัดพิจารณาข้อความย่อ ก ข ค ง ในแต่ละข้อคำถาม แล้วให้เลือกว่าผู้ตอบเห็นด้วยหรือชอบข้อความใดมากที่สุด และเรียงลำดับลงไปยังข้อความที่เห็นด้วยน้อยที่สุด โดยผู้ตอบต้องพิจารณาคำถาม 15 ข้อ จากการรับรู้ของตนทั้งในด้านที่ผู้ตอบมีทัศนคติต่อค่านิยมและแบบแผนพฤติกรรมขององค์กร และในด้านที่ผู้ตอบพิจารณาค่านิยมและแบบแผนพฤติกรรมจากทัศนคติของตนเอง ผลที่ได้จากการรวบรวมข้อมูลในแบบวัด จะทำให้ทราบว่า บัณฑิตบุคคลอยู่ในวัฒนธรรมแบบใด องค์กรที่บัณฑิตบุคคลปฏิบัติงานอยู่มีวัฒนธรรมแบบใด และความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและวัฒนธรรมบัณฑิตบุคคลเป็นแบบใด ในกลุ่มตัวอย่างที่ทำการสำรวจทั้ง 12 กลุ่มตัวอย่าง

ในการดำเนินการเพื่อทำการสำรวจข้อมูลภาคสนาม และรวบรวมข้อมูลจากแบบวัด ผู้ศึกษาได้ทำการติดต่อผู้ที่จะเป็นศูนย์กลางในการประสานและสนับสนุนการดำเนินการและทำความเข้าใจในเรื่องที่ผู้ศึกษากำลังทำการศึกษาค้นคว้าให้ถูกต้องตรงกับวัตถุประสงค์ ผู้ที่เป็นศูนย์กลางในการประสานและสนับสนุนเรื่องข้อมูล มีฐานะตำแหน่งเป็นที่ยอมรับ (Influential person) ขององค์กรแต่ละแห่งที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้ง 12 กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา นอกจากจะทำหน้าที่ประสานกับประชากรสำรวจในการสำรวจข้อมูลภาคสนามของผู้ศึกษาด้วยเครื่องมือทั้ง 3 ชุดแล้ว ผู้ที่เป็นศูนย์กลางยังสามารถช่วยให้ข้อมูลและมีความเข้าใจในแบบวัด รวมทั้งช่วยติดตามและรวบรวมแบบวัดให้ได้ครบตามจำนวน และตรงตามกลุ่มประชากรสำรวจที่ผู้ศึกษาระบุไว้

ผู้ที่เป็นศูนย์กลางในการประสานและสนับสนุนการสำรวจและรวบรวมข้อมูลของผู้ศึกษาในกลุ่มตัวอย่างทั้ง 12 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่

- 1) กลุ่มตัวอย่าง : สำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงศึกษาธิการ
 ผู้ประสาน : คุณดรุณี ไร่เปี่ยม
 ตำแหน่งงาน : เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน
 กลุ่มงานประสานการเมือง
- 2) กลุ่มตัวอย่าง : บริษัท อาคเนย์ประกันภัย จำกัด
 ผู้ประสาน : คุณรักรักษ์ ชิงตระกูล
 ตำแหน่งงาน : ผู้จัดการสาขารวมคำแหง
- 3) กลุ่มตัวอย่าง : มูลนิธิห่วงใยเยาวชน
 ผู้ประสาน : ดร. สุรการย์ ตั้งศิริเสถียร
 ตำแหน่งงาน : รองผู้อำนวยการมูลนิธิ
- 4) กลุ่มตัวอย่าง : กระทรวงกลาโหม กองทัพบก
 ผู้ประสาน : พลตรี ไพชยนต์ คำขันเจริญ
 ตำแหน่งงาน : ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองนโยบายและยุทธศาสตร์

สำนักนโยบายและแผนกลาโหม

- 5) กลุ่มตัวอย่าง : บริษัท โตชิบา คอนซูมเมอร์ โปรดักส์ (ประเทศไทย) จำกัด
 ผู้ประสาน : คุณเสริมพันธ์ ชีรพัฒนะ
 ตำแหน่งงาน : ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานบุคคล
- 6) กลุ่มตัวอย่าง : มูลนิธิศุภนิมิตแห่งประเทศไทย
 ผู้ประสาน : คุณวิวรรธน์ ศรีธนากร
 ตำแหน่งงาน : ผู้จัดการฝ่ายบริหารบุคคล
- 7) กลุ่มตัวอย่าง : บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด
 ผู้ประสาน : คุณวที อรรถกมล
 ตำแหน่งงาน : ผู้จัดการงานควบคุมจราจรทางอากาศ
- 8) กลุ่มตัวอย่าง : บริษัท ลีโอ เบอ์เนทท์ จำกัด
 ผู้ประสาน : คุณฉัตรสุดา ดำรงศิริ
 ตำแหน่งงาน : ผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล
- 9) องค์กร CCS (Cross-Cultural Solutions) ประเทศไทย
 ผู้ประสาน : คุณพิมพ์สุดา เทียนดำ
 ตำแหน่งงาน : ผู้อำนวยการ CCS ประเทศไทย (Thailand Country Director)
- 10) กลุ่มตัวอย่าง : คณะจิตรกรรมประติมากรรมและภาพพิมพ์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
 ผู้ประสาน : อาจารย์ปัญญา วิจินธนสาร
 ตำแหน่งงาน : คณบดี
- 11) กลุ่มตัวอย่าง : บริษัท อินทีเรียร์ วิชั่น จำกัด
 ผู้ประสาน : คุณชนาวัดน์ สุขัคคานนท์
 ตำแหน่งงาน : กรรมการผู้จัดการ
- 12) สภาทนายความแห่งประเทศไทย
 ผู้ประสาน : คุณสัมพันธ์ พึ่งประดิษฐ์
 ตำแหน่งงาน : ประธานคณะกรรมการมรยาททนายความ

ขั้นตอนการดำเนินงานทั้งหมดในการสำรวจและรวบรวมข้อมูลจากแบบวัด
 ของผู้ศึกษา ได้แก่

- 1) ติดต่อขอความร่วมมือจากผู้ที่ให้การประสานและสนับสนุนการสำรวจและ
 รวบรวมข้อมูลในแต่ละกลุ่มตัวอย่าง โดยอาศัยทั้งวิธีการที่เป็นทางการ คือการใช้
 จดหมายแนะนำตัว และวิธีการที่ไม่เป็นทางการ คือการใช้ความสัมพันธ์ที่ีระหว่าง
 ผู้ศึกษากับผู้ประสานข้อมูล เพื่อลดขั้นตอนและเวลาที่ไม่จำเป็น

- 2) ผู้ศึกษาไปสำรวจภาคสนามในกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา เพื่อทำการสุ่มเลือกประชากรสำรวจและใช้แบบวัดเป็นเกณฑ์ในการสอบถามการรับรู้วัฒนธรรมของประชากรสำรวจ ทั้งในด้านการรับรู้วัฒนธรรมองค์การและด้านการรับรู้วัฒนธรรมปัจเจกบุคคล ว่ามีความสอดคล้องกันเป็นแบบใด
- 3) ผู้ประสานของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 12 กลุ่มตัวอย่าง ช่วยเหลือในการแจกแบบวัดให้กับประชากรสำรวจ จำนวนกลุ่มละ 30 ชุด
- 4) ผู้ศึกษาอธิบายวัตถุประสงค์ในการรวบรวมข้อมูล ขั้นตอน และวิธีการ เพื่อให้ผู้ประสานของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 12 กลุ่มตัวอย่างสามารถช่วยชี้แจงและตอบคำถามให้กับประชากรสำรวจได้
- 5) กรณีที่ประชากรสำรวจต้องการเวลาคิดและพิจารณาในการให้ข้อมูล ผู้ประสานจะช่วยทำหน้าที่รวบรวมแบบวัดให้ผู้ศึกษาตามกำหนดระยะเวลาในแผนงาน และผู้ศึกษาจะติดตามถามถึงปัญหาที่อาจมีขึ้นในการรวบรวมข้อมูลจากผู้ประสานเป็นระยะ เพื่อให้ทราบความคืบหน้าและหาทางแก้ปัญหาได้
- 6) ผู้ศึกษาทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างทั้ง 12 กลุ่มตัวอย่าง จำนวนกลุ่มตัวอย่างละ 30 ชุด ตามกำหนดระยะเวลาในแผนงาน

3.6.2 การรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก

ผู้ศึกษาได้ทำการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกประชากรสำรวจในกลุ่มตัวอย่างทั้ง 12 องค์การ โดยอาศัยวิธีการที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมและความสะดวกของผู้ให้ข้อมูลเป็นหลัก ได้แก่ การสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัว (face-to-face interview) การสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ (telephone interview) และการสัมภาษณ์ทางอินเทอร์เน็ต (internet interview) ผ่านทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ โดยผู้ศึกษาจะส่งคำถามปลายเปิดแบบนิยามคำศัพท์ (word association) ไปยังผู้ให้ข้อมูลที่ต้องการ ในกรณีที่ผู้ให้ข้อมูลไม่มีเวลา เพื่อทักคำถามนั้นไว้ให้ผู้ตอบใช้เวลาคิด หลังจากที่ผู้ให้ข้อมูลนิยามคำเหล่านั้นส่งกลับคืนมาทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์แล้ว ผู้ศึกษาสามารถมองเห็นถึงเค้าโครงความคิดของผู้ตอบได้ จึงส่งคำถามเจาะลึกที่เกี่ยวข้องกลับไปอีกครั้งหนึ่ง หรืออาจใช้การสัมภาษณ์เพิ่มเติมทางโทรศัพท์ในรอบที่ 2 ซึ่งช่วยให้ไม่เป็นการรบกวนเวลาของผู้ให้ข้อมูล แต่ในกรณีที่ผู้ตอบมีเวลาและเต็มใจที่จะให้สัมภาษณ์ผ่านการสนทนา ผู้ศึกษาจะไปพบด้วยตนเองโดยทำการนัดหมายล่วงหน้า และทำการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง เพื่อให้บรรยากาศในการสัมภาษณ์เป็นไปตามธรรมชาติ ผู้ศึกษาจะชวนคุยและใช้การเปิดคำถามโดยการถามความเห็นแบบนิยามคำศัพท์ เพื่อจะได้ทราบว่าผู้ตอบมีความเห็นและให้ความหมายในเรื่องต่างๆ ดังกล่าวอย่างไร คำศัพท์ที่ผู้ศึกษาใช้จะนำไปสู่การเจาะลึกลงไปคำถามอื่น ที่

เกี่ยวข้อในมิติต่างๆ ซึ่งเกี่ยวพันกันอย่างซับซ้อน (multidimension) และเชื่อมโยงไปสู่การทำความเข้าใจแบบแผนทางวัฒนธรรมของปัจเจกบุคคลที่แตกต่างกัน

วิธีการที่ผู้ศึกษาใช้ในการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก คือ วิธีการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ (informal interview) หรือวิธีการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (unstructured interview) ควบคู่ไปกับการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (unparticipatory observation) ผู้ศึกษาทำการสัมภาษณ์โดยการสุ่มประชากรสำรวจในกลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่ม จำนวนกลุ่มละ 10 คน เนื่องจากมีความชัดเจนว่าในการศึกษารั้งนี้ ต้องการข้อมูลแบบใด เพื่อวัตถุประสงค์ใด ผู้ศึกษาจึงสามารถตั้งคำถามเพิ่มเติมขณะที่ทำการสัมภาษณ์ หรือพูดคุยกันแบบไม่เป็นทางการได้ตลอดเวลา เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ผู้ศึกษาคิดว่าจะเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์และอธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาได้มากที่สุด โดยผู้ศึกษาทำการเตรียมแนวคำถามกว้างๆ ล่วงหน้า และได้เน้นไปที่การสัมภาษณ์แบบมีจุดความสนใจเฉพาะ (focus Interview) โดยอาศัยการซักถามแบบที่ล้วงเอาส่วนลึกของความคิด (probe) ของกลุ่มประชากรที่ทำการสำรวจออกมาให้ชัดเจนที่สุด

เนื่องจากสมมติฐานที่ต้องการศึกษาทดสอบด้วยทฤษฎีแบบแผนวัฒนธรรม วัฒนธรรมที่เหมาะสม เป็นเรื่องความสอดคล้องกันระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลที่อยู่ในการรับรู้ของสมาชิกองค์กร รวมถึง ศึกษาทดสอบปัจจัยการจูงใจที่ใช้จูงใจสมาชิกองค์กรที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกันว่าเป็นแบบใด ซึ่งผู้ให้ข้อมูลมีความรับรู้โดยตรงในฐานะสมาชิกองค์กรซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานหลัก แต่แนวคิดในเรื่องที่ทำการสัมภาษณ์ดังกล่าว อาจไม่เคยอยู่ในความคิดคำนึงหรืออยู่ในความตระหนักของผู้ให้ข้อมูลมาก่อน เพราะผู้ให้ข้อมูลอาจไม่เคยสนใจที่จะลองหยุดคิดเพื่อหาคำตอบ ดังนั้น วิธีการสัมภาษณ์จึงเป็นลักษณะของการสนทนาที่ชวนผู้ให้ข้อมูลลองคิดกำหนดความหมายในเรื่องต่างๆ ตามที่ตนเห็นสมควรว่า ความจริงในเรื่องนั้นควรเป็นอย่างไร เพื่อสำรวจว่าตัวผู้ให้ข้อมูลมีค่านิยม ความคิดเห็น ความเชื่อ หรือความต้องการในเรื่องดังกล่าวเป็นแบบใด และเพื่อสำรวจว่าทัศนคติและแบบแผนของผู้ให้ข้อมูลมีความสอดคล้องหรือแตกต่างกับทัศนคติและแบบแผนที่ผู้ให้ข้อมูลเผชิญอยู่ในองค์กร และมีความสอดคล้องหรือแตกต่างกันมากน้อยเพียงใด ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกทำให้ผู้ศึกษาทราบถึงสาเหตุของความสอดคล้องทางวัฒนธรรมในระดับที่ต่างกันของประชากรสำรวจในกลุ่มต่างๆ ซึ่งรวบรวมได้จากแบบวัด เพื่อนำไปอธิบายถึงสาเหตุของปรากฏการณ์ที่ศึกษา

ตัวอย่างของคำสัมภาษณ์แบบเจาะลึกของประชากรสำรวจ จากกลุ่มตัวอย่างในองค์กรที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกัน 4 ประเภท แสดงถึงการให้คุณค่าและความหมายในเรื่องต่างๆ ตามค่านิยมศัพท์ที่ผู้ศึกษากำหนดขึ้นแตกต่างกัน ช่วยให้ผู้ศึกษามองเห็นความแตกต่างของค่านิยมและแบบแผนพฤติกรรมของปัจเจกบุคคลที่มี

วัฒนธรรมแตกต่างกันได้อย่างชัดเจน ตัวอย่างคำสัมภาษณ์เจาะลึกของประชากรศึกษาในกลุ่มตัวอย่างทั้ง 12 กลุ่มตัวอย่าง ได้แสดงไว้ในภาคผนวก ก

ในการหาข้อมูลด้วยวิธีการที่หลากหลายเช่นนี้ ผู้ศึกษาจำเป็นต้องมีความยืดหยุ่นในเรื่องของวิธีการเพื่อเข้าถึงข้อมูลที่ต้องการ แต่สิ่งสำคัญที่ตระหนักอยู่เสมอคือ ข้อมูลที่ผู้ศึกษาต้องการนั้นต้องเป็นข้อมูลที่มีความลุ่มลึก และสามารถนำไปสู่การตอบวัตถุประสงค์ในการศึกษาได้อย่างตรงประเด็นและชัดเจน คำสัมภาษณ์จากประชากรสำรวจทุกกลุ่ม ถือเป็นข้อมูลที่ใช้เป็นหลักฐานเชิงประจักษ์ที่ดี ในการแสดงถึงค่านิยมเชิงปทัสสถานและแบบแผนพฤติกรรมของวัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลที่แตกต่างกันทั้ง 4 ประเภท

3.6.3 การรวบรวมข้อมูลจากบันทึกการสังเกต

การสังเกตปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในสภาพสังคมหรือสนามวิจัยเป็นวิธีการที่สำคัญและเป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ เนื่องจากวิธีการนี้มีจุดเด่นสำคัญคือเพื่อให้ได้ทราบถึงพฤติกรรมที่แสดงออกอย่างเป็นธรรมชาติ เป็นข้อมูลแบบปฐมภูมิ ซึ่งเป็นข้อมูลโดยตรงตามสภาพความเป็นจริง ผู้ศึกษาอาศัยวิธีการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วมในขั้นแรก แล้วจึงอาศัยการสังเกตแบบมีส่วนร่วมในภายหลัง โดยทำการจดลงในบันทึกการสังเกต

ผู้ศึกษาได้ใช้กรอบในการจดบันทึกการสังเกตซึ่งแบ่งออกตามประเภทของปรากฏการณ์ทางสังคม 6 ประเภท คือ

3.6.3.1 การกระทำ (acts) หรือพฤติกรรมต่าง ๆ ของบุคคลซึ่งอยู่ในปรากฏการณ์ที่ต้องการศึกษา การใช้ชีวิตประจำวัน การปฏิบัติภารกิจ และวิถีชีวิต ได้แก่ บรรยากาศในองค์กร การเป็นอยู่ การพูดจา เสื้อผ้าที่สวม ฯลฯ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกลักษณะขององค์กรและสมาชิกองค์กร

3.6.3.2 แบบแผนการกระทำ (activities) คือการสังเกตสถานภาพบทบาท และหน้าที่ของบุคคลในองค์กรนั้น

3.6.3.3 ความหมาย (meanings) การที่บุคคลในสังคมนั้นมองตนเองและเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในฐานะที่ตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

3.6.3.4 ความสัมพันธ์ (relationship) การสังเกตวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กรเพื่อให้เข้าใจถึงโครงสร้างขององค์กร

3.6.3.5 การมีส่วนร่วมในกิจกรรมในชุมชน (participation) การที่บุคคลยอมให้ความร่วมมือและยอมรับการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร การที่บุคคลยอมเข้าไปเกี่ยวข้องและยอมมีผลได้เสียในองค์กร เพื่อให้เข้าใจโครงสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและความขัดแย้งได้อย่างชัดเจนขึ้น

3.6.3.6 สภาพสังคม (setting) ได้แก่สภาพงานสนามที่ใช้เป็นพื้นที่ศึกษา

มีความหมายรวมถึงทุกอย่างที่กล่าวมาใน 5 ประเภทข้างต้น เป็นภาพรวม
ทุกแง่มุมของการประเมินสังเกต รวมถึงลักษณะทางกายภาพขององค์กร
นั้นด้วย

การสังเกตกระทำโดยการจดบันทึกการสังเกต ซึ่งอาศัยกรอบการสังเกต
พฤติกรรมที่สร้างขึ้นเพื่อช่วยให้ได้ข้อมูลอย่างละเอียดที่สุดในปรากฏการณ์ที่ศึกษา
เพื่อช่วยให้เห็นแบบแผนทางวัฒนธรรมองค์กรและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลประเภท
ต่างๆ ได้ชัดเจนขึ้น

ตัวอย่างบันทึกการสังเกตเปรียบเทียบระหว่างองค์กรที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกัน
ได้แก่ องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบสโมสร (ซีอุส) จากการสังเกตกลุ่มตัวอย่าง
มูลนิธิห้วยไยเยาชน องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบเน้นบทบาท (อพอลโล) จากการ
สังเกตกลุ่มตัวอย่างกระทรวงกลาโหม กองทัพบก องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบเน้น
งาน (อเชนา) จากการสังเกตกลุ่มตัวอย่าง บริษัท ลีโอ เบอร์เนทท์ จำกัด และองค์กร
ที่มีวัฒนธรรมแบบเน้นตัวตน (ดิออนีซุส) จากการสังเกตกลุ่มตัวอย่าง คณะจิตรกรรม
ประติมากรรมและภาพพิมพ์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ทำให้ผู้ศึกษาสามารถเห็นแบบ
แผนทางวัฒนธรรมขององค์กรและปัจเจกบุคคลที่ดำเนินอยู่ในองค์กรที่มีวัฒนธรรม
แตกต่างกันได้อย่างชัดเจน ตัวอย่างบันทึกการสังเกตของกลุ่มตัวอย่างที่มีวัฒนธรรม
แตกต่างกันทั้ง 4 ประเภท ได้แสดงรายละเอียดไว้ในภาคผนวก ง

3.7 การวิเคราะห์ข้อมูล

เนื่องจากการหาสาเหตุของปรากฏการณ์เป็นกระบวนการต่อเนื่อง และมีความหมาย
สัมพันธ์กัน ซึ่งอาจค้นพบสาเหตุเพียงสาเหตุเดียว (single cause) ในขั้นแรก และอาจค้น
พบสาเหตุอื่นเพิ่มได้อีก (list of causes) ในขั้นตอนของการศึกษา ซึ่งสามารถนำสิ่งที่ค้นพบ
เพิ่มเติมในขณะที่ทำการศึกษามาสนับสนุนสมมติฐานที่ตั้งไว้ได้ชัดเจนขึ้น นอกจากนี้ มิติที่
ประกอบขึ้นเป็นวัฒนธรรมสามารถพิจารณาได้อย่างกว้างขวางและลึกซึ้ง เพราะปรากฏการณ์
ที่เกิดขึ้นในวัฒนธรรมแต่ละประเภทเกิดจากหลายสาเหตุ และอาจเป็นหลายสาเหตุที่เกี่ยวข้อง
กันอย่างซับซ้อน (cumulative causes) ดังนั้น ในการวิเคราะห์ผลที่ตามมา ผู้ศึกษาได้นำ
ผลรวมที่ได้จากแบบวัดโดยการจัดลำดับการรับรู้ของสมาชิกองค์กร ข้อมูลเชิงลึกที่ได้จาก
การสัมภาษณ์ประชากรสำรวจ รวมทั้งข้อมูลในเรื่องแบบแผนการกระทำและความหมายต่างๆ
ที่ได้จากบันทึกการสังเกต ซึ่งผู้ศึกษาสำรวจและรวบรวมได้จากภาคสนามมาประกอบกันเพื่อ
ทำการวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลทั้งหมดที่ได้จากการสำรวจภาคสนามในกลุ่มตัวอย่างทั้ง 12 กลุ่มตัวอย่าง จาก
เครื่องมือทั้ง 3 ชุด ได้นำมาทำการประมวลเข้าด้วยกัน เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่าง
ระหว่างการเรียนรู้ทางวัฒนธรรมของประชากรสำรวจในกลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่มว่า ตัวปัจเจก

บุคคลมีวัฒนธรรมแบบใด และองค์การที่สมาชิกปฏิบัติงานอยู่มีวัฒนธรรมแบบใด ต่อจากนั้น จึงทำการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับ วัฒนธรรมปัจเจกบุคคลในการรับรู้ของสมาชิกองค์การในกลุ่มตัวอย่างทั้ง 12 กลุ่ม ว่ามีแบบแผนวัฒนธรรมสอดคล้องเป็นแบบเดียวกันหรือไม่ หรือว่ามีความขัดกันอย่างไร ด้วยการพิจารณาปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์การ และวัฒนธรรมปัจเจกบุคคล โดยอาศัยเกณฑ์จากทฤษฎีแบบแผนวัฒนธรรมที่เหมาะสมของแฮนดีเป็นหลัก พร้อมกับทำการศึกษาวิเคราะห์ว่า การจูงใจปัจเจกบุคคลในองค์การที่มีวัฒนธรรมองค์การแตกต่างกัน ต้องใช้ปัจจัยการจูงใจที่แตกต่างกันอย่างไรเพื่อให้ปัจเจกบุคคลเกิดความพึงพอใจในงาน โดยการนำทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอิร์สเบิร์กมาทำการศึกษาดู รวมทั้งอาศัยการเชื่อมโยงและเปรียบเทียบแนวคิดและทฤษฎีทางด้านรัฐประศาสนศาสตร์ ด้านการจัดการองค์การ และแนวคิดจากองค์ความรู้ด้านต่างๆ ได้แก่ จิตวิทยาและสังคมวิทยา เพื่อให้สามารถพิจารณาองค์ประกอบอื่นๆ ของมิติวัฒนธรรมทั้ง 4 ประเภทในทฤษฎีแบบแผนวัฒนธรรมที่เหมาะสมได้กว้างขึ้น และช่วยให้สามารถแยกแยะแบบแผนทางวัฒนธรรมทั้ง 4 ประเภทออกจากกันได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

ต่อจากนั้น ผู้ศึกษาจึงทำการสรุปผลจากการวิเคราะห์ข้อมูล ตามวัตถุประสงค์การวิจัยและขอบเขตวิจัยที่กำหนดไว้ เพื่อให้ทราบว่าข้อมูลที่รวบรวมได้จากการสำรวจภาคสนาม แสดงถึงความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคล ในการรับรู้ของสมาชิกองค์การจากกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาทั้ง 12 กลุ่มตัวอย่างเป็นแบบใด และเกิดขึ้นจากสาเหตุหรือปัจจัยความสอดคล้องใด หากการรับรู้วัฒนธรรมดังกล่าวมีความขัดกันจะเกิดขึ้นภายใต้สภาพการณ์ใดหรือเป็นผลกระทบจากปัจจัยใด รวมทั้งสรุปการวิเคราะห์ว่าปัจจัยจูงใจที่ใช้ในการจูงใจสมาชิกองค์การในวัฒนธรรมแต่ละประเภทมีความแตกต่างกันเป็นแบบใด

ในกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูล มีองค์ประกอบสามประการที่เกี่ยวข้องกัน คือแนวคิดและทฤษฎี วิธีการศึกษาวิจัย และปรากฏการณ์ที่เป็นข้อเท็จจริง ซึ่งส่งผลไปมาระหว่างกันอยู่ตลอดเวลา ผู้ศึกษาได้คำนึงถึงประเด็นสำคัญของการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำเสนอผลการศึกษา ซึ่งประกอบด้วยหลักการ 4 เรื่อง ได้แก่

3.7.1 ภาพบริบทที่ศึกษาวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาตระหนักถึงความสำคัญของบริบทต่างๆ ได้แก่ บริบทในการจัดการ บริบททางสังคมและบริบททางวัฒนธรรมที่ส่งผลกระทบต่อการศึกษาวัฒนธรรมองค์การ เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้ เป็นการสำรวจเพื่อพิสูจน์และทดสอบทฤษฎีของแฮนดี ในเรื่องของความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลในการรับรู้ของสมาชิกองค์การสาธารณะทั้ง 3 ประเภท ในประเทศไทย นอกจากนี้ ผู้ศึกษายังคำนึงถึงความสำคัญในขั้นตอนของการเลือกกลุ่มตัวอย่างเพื่อทำการสำรวจและเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อให้องค์การที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้ง 12 กลุ่มตัวอย่างมีคุณสมบัติตามเกณฑ์ของวัฒนธรรมแต่ละประเภทตามแนวคิด

ในทฤษฎีวัฒนธรรมที่เหมาะสม และมีความเป็นตัวแทนที่ดีของประชากรที่ศึกษา ซึ่งจะเป็นผลให้ภาพของบริบทที่ศึกษาใกล้เคียงกับภาพรวมที่เป็นอยู่จริง และทำให้สามารถได้ข้อสรุปที่นำไปใช้อธิบายปรากฏการณ์ได้อย่างมีความตรงและสอดคล้องกับบริบทของสังคมไทย

3.7.2 การทดสอบสมมติฐาน

ในการสำรวจทดสอบเพื่อยืนยันหรือปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งขึ้นเพื่อให้สามารถอธิบายความหมายต่อข้อสรุปและข้อค้นพบที่เกิดขึ้น ถือเป็นผลลัพธ์ที่สำคัญของการศึกษาวิจัย ผู้ศึกษาได้อาศัยการวัดในเชิงปริมาณและการวิเคราะห์เปรียบเทียบจากหลักเกณฑ์ทางทฤษฎี โดยทำการระบุระดับหรือปัจจัยของการวัดตัวแปรต่างๆ ที่ประกอบกันขึ้นเป็นแบบแผนทางวัฒนธรรมขององค์กรและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลตามคุณสมบัติที่จำแนกออกเป็น ประเภท ลักษณะ และระดับต่างๆ โดยอาศัยการเปรียบเทียบเชื่อมโยงกับแนวคิดและทฤษฎีที่นำมาศึกษาทดสอบด้วยทั้งหมด

นอกจากนี้ยังได้อาศัยการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการจำแนกประเภทข้อมูลออกเป็นกลุ่ม การเปรียบเทียบข้อมูลโดยการแสวงหาความเหมือนและความต่างที่มีอยู่ในคุณลักษณะของวัฒนธรรมที่แตกต่างกันทั้ง 4 ประเภท ทั้งในวัฒนธรรมองค์กรและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคล ผู้ศึกษาอาศัยการวิเคราะห์ส่วนประกอบ (componential analysis) ของข้อมูลทั้งหมด และนำไปสู่การสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย (analytic induction) คือ อาศัยวิธีตีความสร้างข้อสรุปข้อมูลจากรูปธรรมหรือปรากฏการณ์ที่มองเห็น เพื่อนำไปสู่คำตอบที่เป็นนามธรรมตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

3.7.3 การให้ความหมายกับข้อค้นพบ

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้นำเสนอข้อมูลที่สำรวจได้จากการรับรู้ของสมาชิกองค์กรสาธารณะในกลุ่มตัวอย่าง 12 กลุ่มตัวอย่างตามสภาพความเป็นจริง และได้ทำการสรุปผลที่ได้จากการวิเคราะห์อย่างเป็นภาววิสัย โดยอาศัยหลักเกณฑ์ทางวิชาการและทฤษฎีรองรับ เพื่อให้ข้อค้นพบที่ได้ซึ่งมีความตรงในเชิงโครงสร้าง มีความตรงเชิงเนื้อหา มีความเชื่อถือได้ และมีความตรงตามเกณฑ์ โดยได้บันทึกข้อค้นพบที่ตั้งอยู่บนฐานข้อมูลไว้อย่างทั่วถึง ทั้งในด้านที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยเพื่ออาจเป็นประโยชน์ทางการศึกษาและในการพัฒนาทางความคิดที่สืบเนื่องไป และได้นำเสนอข้อค้นพบตามที่ได้ตั้งวัตถุประสงค์ไว้อย่างครบถ้วนโดยคำนึงถึงจรรยาบรรณเป็นสำคัญ

3.7.4 การสรุปและรายงานผลการวิเคราะห์

ผู้ศึกษาได้สรุปและรายงานผลของการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจปรากฏการณ์ซึ่งได้ดำเนินการศึกษาวิจัยมาทั้งกระบวนการไว้ในบทต่อไป เพื่อให้เห็นว่า เป็นไปตามสมมติฐานทั้ง 2 ประการที่ตั้งไว้หรือไม่ อย่างไร และสามารถวิเคราะห์เพื่ออธิบายข้อสรุปของปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างไร นอกจากนี้ อาจมีข้อเสนอแนะ

จากผลสรุปและข้อค้นพบจากการศึกษาเพิ่มเติม

การสรุปและรายงานผลการวิเคราะห์ในการศึกษา จึงเป็นการอธิบายปรากฏการณ์ในเรื่องที่ทำการศึกษาวิจัย ภายใต้บริบททางสังคมและวัฒนธรรมไทย ซึ่งสามารถยอมรับได้โดยอาศัยการเชื่อมโยงข้อมูลที่ตีรวมเข้ากับการยึดบริบทของข้อมูล เป็นสำคัญ

3.8 เกณฑ์เทียบระดับความคิดเห็น

ในการกำหนดเกณฑ์เทียบระดับสำหรับวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความสอดคล้องทางวัฒนธรรม ผู้ศึกษาได้แบ่งลักษณะของแบบแผนทางวัฒนธรรมทั้ง 4 แบบตามคุณลักษณะของตัวชีวิตที่เป็นพหุลักษณะทั้ง 15 เรื่องในแบบวัด ซึ่งอาศัยเป็นเครื่องมือในการสำรวจการรับรู้ทางวัฒนธรรมของประชากรสำรวจในกลุ่มตัวอย่างทั้ง 12 แห่ง หลังจากรวบรวมแบบวัดทั้งหมดกลับมา ผู้ศึกษาได้ทำการตรวจสอบข้อมูลและรวมคะแนนในแบบวัดแต่ละชุด เพื่อนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่เป็นการจัดแบ่งประเภทของวัฒนธรรมในแบบวัดดังกล่าว เช่น คะแนนรวมที่ต่ำที่สุดของผู้ตอบแบบสอบถาม หากอยู่ในข้อ ก ทั้งในฝั่งของ ตัวทำเอง และในฝั่งของ องค์กรของท่าน หมายถึงว่า ทั้งตัวผู้ให้ข้อมูลและองค์กรที่ผู้ให้ข้อมูลปฏิบัติงานอยู่นั้นมีวัฒนธรรมแบบสโมสร (ซีอุส) ซึ่งเป็นหลักเกณฑ์ของเครื่องมือวัดที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานในเรื่องความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลที่อยู่ในองค์กรประเภทต่างๆ

ส่วนเกณฑ์ที่ใช้ในการเทียบระดับความคิดเห็นในเรื่องของปัจจัยการจูงใจที่เหมาะสมในการจูงใจปัจเจกบุคคลในวัฒนธรรมองค์กรทั้ง 4 ประเภทนั้น อาศัยคำตอบที่ได้จากการสัมภาษณ์แบบเจาะจงโดยเฉพาะการสอบถามถึงแรงจูงใจและความพึงพอใจในงานของปัจเจกบุคคล ประกอบกับข้อมูลที่ได้จากแบบวัด โดยเฉพาะในข้อที่เกี่ยวกับแรงจูงใจที่ใช้ในการทำงาน (ข้อ 10) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติในองค์กร (ข้อ 11) การคิดและการเรียนรู้ของบุคคลในองค์กร (ข้อ 12) การควบคุมและอิทธิพลที่มีต่อบุคคล (ข้อ 6) แล้วนำไปเทียบกับหลักเกณฑ์ในทฤษฎีสองปัจจัย ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และทฤษฎีพัฒนาการทางอัตตา

สำหรับเกณฑ์ที่ใช้ในการเทียบระดับความแตกต่างทางวัฒนธรรมทั้ง 4 ประเภท เมื่อไปทำการบันทึกการสังเกต ผู้ศึกษาได้อาศัยการเปรียบเทียบจากกรอบในการสังเกตตามประเภทของปรากฏการณ์ทางสังคม 6 ประเภท คือ 1) การกระทำหรือพฤติกรรมของปัจเจกบุคคลในแต่ละวัฒนธรรม 2) แบบแผนในการกระทำ คือสถานภาพหรือบทบาทของปัจเจกบุคคล 3) ความหมาย คือการที่บุคคลในสังคมนั้นมองตนเองและเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในฐานะที่ตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร 4) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจเจกบุคคลในองค์กรเพื่อวิเคราะห์ถึงโครงสร้างองค์กร 5) การมีส่วนร่วมในกิจกรรมชุมชน เพื่อให้เข้าใจโครงสร้างของความสัมพันธ์และความขัดแย้งระหว่างบุคคลได้อย่างชัดเจนขึ้น 6) สภาพสังคม คือ สภาพ

งานสนามที่ใช้เป็นพื้นที่ศึกษา ซึ่งเป็นภาพรวมทุกแง่มุมของการประเมินสังเกต รวมถึงลักษณะทางกายภาพขององค์กรนั้นด้วย

นอกจากนี้ ในการใช้เกณฑ์เปรียบเทียบมิติในด้านอื่นของวัฒนธรรมองค์กรทั้ง 4 ประเภท ผู้ศึกษาได้อาศัยหลักเกณฑ์ทางทฤษฎีต่างๆ ที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม โดยการเชื่อมโยงและเปรียบเทียบแนวคิดและทฤษฎีทางด้านรัฐประศาสนศาสตร์ ด้านการจัดการองค์กร และแนวคิดจากองค์ความรู้ด้านต่างๆ ได้แก่ จิตวิทยา และสังคมวิทยา เพื่อให้สามารถพิจารณาองค์ประกอบอื่นๆ ของมิติวัฒนธรรมทั้ง 4 ประเภทในทฤษฎีแบบแผนวัฒนธรรมที่เหมาะสมได้กว้างขึ้น และช่วยให้สามารถแยกแยะแบบแผนทางวัฒนธรรมทั้ง 4 ประเภทออกจากกันได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

ผู้ศึกษาได้อาศัยเกณฑ์เทียบระดับความคิดเห็นดังกล่าว ในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากเครื่องมือทั้ง 3 ชุด โดยทำการค้นหาสัมพัทธ์ขององค์ประกอบหรือปัจจัย ด้วยการวิเคราะห์ส่วนประกอบทั้งหมดของข้อมูลที่รวบรวมได้ ซึ่งเป็นการพิจารณาโดยใช้เกณฑ์พื้นฐานทางทฤษฎีที่เกี่ยวข้องจากองค์ความรู้ด้านต่างๆ ทั้งหมดในการเปรียบเทียบ แล้วจึงนำไปสู่การสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย โดยอาศัยการวิเคราะห์เชื่อมโยงและเปรียบเทียบกับแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ ด้วยการแสวงหาความเหมือนและความต่างที่มีอยู่ในคุณลักษณะของตัววัดที่เป็นพหุลักษณะ ซึ่งประกอบขึ้นด้วยตัวชี้วัดหลายตัวและทุกตัวสะท้อนถึงสิ่งเดียวกันคือ วัฒนธรรมองค์กรและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลแต่ละประเภท เมื่อประมวลผลที่ได้จากเครื่องมือทั้ง 3 ชุด แล้ววิเคราะห์เปรียบเทียบกับเกณฑ์ทางทฤษฎี ทำให้ผู้ศึกษาสามารถมองเห็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ (key success factor) ที่ก่อให้เกิดความสอดคล้องทางวัฒนธรรมในองค์กรแต่ละประเภท รวมถึงปัจจัยจุดใจที่ใช้ในองค์กรที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกัน ต่อจากนั้น ผู้ศึกษาจึงสร้างแผนภาพเพื่อเปรียบเทียบปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสอดคล้องทางวัฒนธรรมระหว่างองค์กรและปัจเจกบุคคลในองค์กรที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกันทั้ง 4 ประเภท และอาศัยแผนภาพดังกล่าวเป็นกรอบแนวคิดในการอธิบายถึงความสอดคล้องทางวัฒนธรรมของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาทั้ง 12 กลุ่มตัวอย่างว่ามีระดับแตกต่างกันเพราะเหตุใด เพื่อจะได้นำไปสู่ผลสรุปการวิเคราะห์ข้อมูล

ต่อจากนั้น ผู้ศึกษาจึงทำการสรุปผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์และขอบเขตวิจัยที่กำหนดไว้ หากข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้จากการสำรวจปรากฏการณ์แสดงถึงความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลในการรับรู้ของสมาชิกองค์กร จะเกิดขึ้นจากสาเหตุหรือปัจจัยความสอดคล้องใด และหากการรับรู้วัฒนธรรมดังกล่าวมีความขัดกัน จะเกิดขึ้นภายใต้สภาพการณ์ใดหรือเป็นผลกระทบจากปัจจัยใด และสรุปการวิเคราะห์ว่าปัจจัยจุดใจที่ใช้ในการจูงใจสมาชิกองค์กรในวัฒนธรรมแต่ละประเภทมีความแตกต่างกันเป็นแบบใด

วิธีดำเนินการวิจัยโดยการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากเอกสาร เป็นพื้นฐานสำคัญในด้านวิชาการ ซึ่งทำให้ผู้ศึกษามองเห็นกระแสการจัดการองค์กร ทฤษฎีและข้อเสนอต่างๆ ในการจัดการ

พฤติกรรมองค์การให้เกิดความราบรื่นและปัจจัยต่างๆ ที่ใช้ในการจูงใจปัจเจกบุคคลให้ปฏิบัติงาน โดยเฉพาะกระแสการจัดการ “วัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสม” ซึ่งผู้ศึกษาพิจารณาว่า น่าจะเป็นทางออกที่สมดุลงที่สุดในการตอบสนองความต้องการขององค์การและปัจเจกบุคคล และสามารถลดความขัดแย้งระหว่างทั้งสองฝ่ายลงได้ การประมวลข้อมูลจากเอกสารช่วยให้ผู้ศึกษากำหนดกรอบแนวคิดจากทฤษฎีที่ต้องการศึกษาเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการวิจัยภาคสนาม ส่วนวิธีการศึกษาข้อมูลจากการวิจัยภาคสนามเป็นพื้นฐานสำคัญในด้านข้อมูลเชิงประจักษ์ (empirical data) ซึ่งผู้ศึกษาสามารถนำข้อมูลเชิงประจักษ์ทั้งหมดที่สำรวจได้จากเครื่องมือทั้ง 3 ชุดมาประมวลเข้าด้วยกัน เพื่อทำการวิเคราะห์ว่า ข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้จากการสำรวจภาคสนามเป็นไปตามข้อเสนอในทฤษฎีแบบแผนวัฒนธรรมที่เหมาะสม ในเรื่องความสอดคล้องทางวัฒนธรรมระหว่างองค์การกับปัจเจกบุคคลหรือไม่ และเป็นไปตามทฤษฎีสองปัจจัยในเรื่องของการจูงใจปัจเจกบุคคลในองค์การที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกันหรือไม่ เพื่อตอบปัญหาวิจัยที่ผู้ศึกษาต้องการทดสอบว่า แนวคิดการจัดการวัฒนธรรมที่เหมาะสม โดยเฉพาะทฤษฎีแบบแผนวัฒนธรรมที่เหมาะสมซึ่งได้เลือกมาทำการทดสอบนั้นสามารถนำมาใช้อธิบายปรากฏการณ์และพฤติกรรมองค์การในสังคมไทยได้มากน้อยเพียงใด



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้ศึกษาอาศัยข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้จากการสำรวจและรวบรวมจากประชากรสำรวจในกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาทั้งหมดจำนวน 12 กลุ่มตัวอย่าง ด้วยเครื่องมือ 3 ชุดประกอบกัน ได้แก่ แบบวัด การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก และบันทึกการสังเกต โดยนำผลรวมที่ได้จากแบบวัดโดยการจัดลำดับการรับรู้ของสมาชิกองค์การ ข้อมูลเชิงลึกที่ได้จากการสัมภาษณ์ประชากรสำรวจ รวมทั้งข้อมูลแบบแผนพฤติกรรมที่ได้จากบันทึกการสังเกต ซึ่งรวบรวมได้จากการวิจัยภาคสนามมาประกอบการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 ผลการวิเคราะห์

ข้อมูลทั้งหมดที่ได้จากการสำรวจภาคสนามได้นำมาประมวลเข้าด้วยกัน เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการรับรู้ทางวัฒนธรรมของประชากรสำรวจในกลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่มว่า ปัจเจกบุคคลมีวัฒนธรรมแบบใดและองค์การที่บุคคลปฏิบัติงานอยู่มีวัฒนธรรมแบบใด ต่อจากนั้นจึงศึกษาวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลในการรับรู้ของสมาชิกองค์การในกลุ่มตัวอย่างทั้ง 12 กลุ่ม ว่ามีแบบแผนวัฒนธรรมสอดคล้องเป็นแบบเดียวกันหรือว่ามีความขัดกันอย่างไร และเกิดจากปัจจัยหรือสาเหตุใด การวิเคราะห์ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคล อาศัยเกณฑ์จากทฤษฎีแบบแผนวัฒนธรรมที่เหมาะสมของแฮนดีเป็นหลัก การวิเคราะห์ปัจจัยจึงใช้หัวใจปัจเจกบุคคลในองค์การที่มีวัฒนธรรมองค์การแตกต่างกันอาศัยข้อเสนอจากทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริสเบิร์กเป็นหลัก นอกจากนี้ ได้อาศัยการวิเคราะห์เปรียบเทียบกับทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเพื่อแยกแยะองค์ประกอบวัฒนธรรมทั้ง 4 ประเภท ในมิติที่กว้างและชัดเจนขึ้น ผู้ศึกษาได้วิเคราะห์ข้อมูลที่สำรวจได้จากเครื่องมือแต่ละชุด ดังนี้

4.1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบวัด

ข้อมูลจากแบบวัดที่รวบรวมได้ แสดงให้เห็นถึงการรับรู้วัฒนธรรมที่ต่างกันอย่างของประชากรสำรวจในกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาทั้ง 12 กลุ่มตัวอย่าง ประชากรสำรวจกลุ่มตัวอย่างละ 30 คน โดยพิจารณาตามหลักเกณฑ์ในทฤษฎีแบบแผนวัฒนธรรมที่เหมาะสม จากการสำรวจพบว่ากลุ่มตัวอย่างจำนวน 10 กลุ่มตัวอย่างมีความสอดคล้องทางวัฒนธรรมหลักตรงตามเกณฑ์ในทฤษฎี โดยมีระดับความสอดคล้องแตกต่างกัน กลุ่มตัวอย่างจำนวน 1 กลุ่มตัวอย่าง มีความสอดคล้องทางวัฒนธรรมหลักเป็นวัฒนธรรมแบบผสม และกลุ่มตัวอย่างอีก 1 กลุ่มตัวอย่าง มีความสอดคล้อง

ทางวัฒนธรรมหลักไม่ตรงตามทฤษฎี ส่วนวัฒนธรรมรองขององค์กรและวัฒนธรรมรองของปัจเจกบุคคลแตกต่างกัน ข้อมูลจากแบบวัดสามารถสรุปได้ตามตารางที่ 4.5

สรุปผลการเก็บรวบรวมข้อมูลที่สำคัญจากแบบวัด

กลุ่มตัวอย่าง	ประชากรสำรวจ (กลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลัก)	การรับรู้ วัฒนธรรมองค์กร	การรับรู้ วัฒนธรรม ปัจเจกบุคคล	จำนวน ราย
1.สำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงศึกษาธิการ (Office of the Minister, Ministry of Education)	-หัวหน้าฝ่ายและเจ้าหน้าที่ กลุ่มช่วยอำนวยความสะดวก -เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป -เจ้าหน้าที่กลุ่มงานประสาน การเมือง -เจ้าหน้าที่วิเทศสัมพันธ์ -เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ -เจ้าหน้าที่กลุ่มงานสนับสนุน วิชาการ	ซีอุส	ซีอุส	17
		ซีอุส	อพอลโลเนี่ยน	5
		ซีอุส	อเชเนียน	2
		ซีอุส-อเรนา	ซีอุส	1
		อพอลโล	อพอลโลเนี่ยน	1
		อพอลโล	อเชเนียน	2
		อพอลโล-อเรนา	อเชเนียน	1
		อเรนา	อเชเนียน	1
			30	
2.บริษัท อาคเนย์ประกัน ภัย จำกัด (South East Insurance Co., Ltd.)	-ผู้อำนวยการบริหาร&พัฒนา ตัวแทน -ผู้จัดการภาค (ฝ่ายขาย) -ผู้จัดการสาขา (ฝ่ายขาย) -ผู้จัดการหน่วย (ฝ่ายขาย) -หัวหน้าหน่วย (ฝ่ายขาย) -ตัวแทนประกันชีวิต -ตัวแทนประกันวินาศภัย -โบรริเกอร์, พนักงานขาย	ซีอุส	ซีอุส	19
		ซีอุส	อเชเนียน	1
		ซีอุส-อพอลโล	ซีอุส	1
		อพอลโล	ซีอุส	1
		อพอลโล	อพอลโลเนี่ยน	2
		อพอลโล	อเชเนียน	3
		อเรนา	ซีอุส	2
		อเรนา	อเชเนียน	1
			30	
3.มูลนิธิห่วงใยเยาวชน (Youth First Concern Foundation)	-หัวหน้าแผนก, เจ้าหน้าที่, อาสาสมัคร แผนกกิจกรรม สโมสรเยาวชน (Youth Club), แผนกกิจกรรมพิเศษสำหรับ เยาวชน (Youth Activities), แผนกสายด่วนวัยรุ่น (Teensline), แผนกช่วยเหลือ เยาวชนที่มีปัญหาเฉพาะ (Youth Guidance), แผนกมี เดีย, แผนกสถาบันการศึกษา, ผู้ประสานงานค่ายเยาวชน (Youth Camp), แรลลี่เยาวชน คอนเสิร์ต, งานนัดพบเยาวชน	ซีอุส	ซีอุส	15
		ซีอุส	อพอลโลเนี่ยน	2
		ซีอุส	อเชเนียน	1
		ซีอุส	ด็อนนีเซียน	2
		ซีอุส-อพอลโล	ซีอุส	1
		ซีอุส-อพอลโล	อเชเนียน	1
		ซีอุส-อเรนา	ด็อนนีเซียน	1
		อพอลโล	อพอลโลเนี่ยน	1
		อพอลโล	อเชเนียน	1
		อพอลโล-อเรนา	อพอลโลเนี่ยน	1
		อเรนา	อพอลโลเนี่ยน	1
		อเรนา	อเชเนียน	3
			30	

กลุ่มตัวอย่าง	ประชากรสำรวจ (กลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลัก)	การรับรู้ วัฒนธรรมองค์การ	การรับรู้ วัฒนธรรม ปัจเจกบุคคล	จำนวน ราย
4.กระทรวงกลาโหม กองทัพบก (Ministry of Defence, The Royal Thai Army)	-ข้าราชการทหารฝ่ายยุทธการ และการฝึก, กองการจัด, การ ยิง, ลาดตระเวน, กรรมวิธีข้อ มูล, ต่อสู้ข้าศึก, ยานยนต์, การ ข่าว, ปืนใหญ่, ส่งกำลังบำรุง, ปฏิบัติการจิตวิทยา, สื่อสาร	ซีอูส	อพอลโลเนียน	3
		ซีอูส	อเชเนียน	2
		อพอลโล	อพอลโลเนียน	20
		อพอลโล	อเชเนียน	4
		อพอลโล	ด็อนนี่เซียน	1
				30
5.บริษัท โตชิบา คอนซูเมอร์ โปรดักส์ (ประเทศไทย) จำกัด (Toshiba Consumer Products (Thailand) Co.,Ltd.)	-Recruitment & trainer -Operation manager -Administration operator -Assistant supervisor -Operator -Assistant safety advisor	ซีอูส	อพอลโลเนียน	1
		ซีอูส	อเชเนียน	2
		อพอลโล	อพอลโลเนียน	21
		อพอลโล	อเชเนียน	2
		อเชนา	อพอลโลเนียน	1
		อเชนา	อเชเนียน	3
				30
6.มูลนิธิศุภนิมิตแห่ง ประเทศไทย (World Vision Foundation of Thailand)	-เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานโครงการ ในสาขาต่างๆ -ผู้ประสานงานโครงการ -นักวิจัยโครงการ -พนักงาน, ลูกจ้างปฏิบัติ งานโครงการ	ซีอูส	ซีอูส	1
		อพอลโล	อพอลโลเนียน	22
		อเชนา	อเชเนียน	4
		อเชนา	ด็อนนี่เซียน	1
		ด็อนนี่ซุส	อเชเนียน	1
		ด็อนนี่ซุส	ด็อนนี่เซียน	1
				30
7.บริษัท วิทยุการบิน แห่งประเทศไทย จำกัด (Aeronautical Radio of Thailand Ltd.)	-ผู้ช่วยเจ้าหน้าที่, เจ้าหน้าที่, เจ้าหน้าที่อาวุโส, ผู้จัดการ, ผู้จัดการอาวุโส งานควบคุม การจราจรทางอากาศ -ผู้จัดการงานวิศวกรรม	ซีอูส	ซีอูส	1
		ซีอูส	อเชเนียน	1
		อพอลโล	อพอลโลเนียน	1
		อเชนา	อเชเนียน	26
		ด็อนนี่ซุส	อเชเนียน	1
				30
8.บริษัท ลีโอ เบอร์เนทท์ จำกัด (Leo Burnett Co., Ltd.)	-Producer, Senior producer -Print Production Manager -TV & Radio producer -Art Director, Copy Writer Creative director, Art Studio Manager, Computer Artist, Photographer, Head of G. Unit, Graphic Designer -CRM Group Acc. Director	ซีอูส-อเชนา	อเชเนียน	1
		อพอลโล	อพอลโลเนียน	1
		อพอลโล	อเชเนียน	1
		อพอลโล-อเชนา	อเชเนียน	1
		อเชนา	อพอลโลเนียน	1
		อเชนา	อเชเนียน	24
		ด็อนนี่ซุส	อเชเนียน	1
				30

กลุ่มตัวอย่าง	ประชากรสำรวจ (กลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลัก)	การรับรู้ วัฒนธรรมองค์กร	การรับรู้ วัฒนธรรม ปัจเจกบุคคล	จำนวน ราย
9.องค์กร CCS ประเทศไทย (Cross-Cultural Solutions Thailand)	-เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานโครงการ ในสาขาต่างๆ -ผู้อำนวยการโครงการ -ผู้ประสานงานโครงการ -นักวิเคราะห์โครงการ -พนักงาน, ลูกจ้างปฏิบัติ งานโครงการ, อาสาสมัคร	ซีอุส	อพอลโลเนี่ยน	1
		ซีอุส-อเนนา	อเนเนี่ยน	1
		อพอลโล	อพอลโลเนี่ยน	2
		อพอลโล	อเนเนี่ยน	2
		อเนนา	อเนเนี่ยน	19
		อเนนา	อพอลโลเนี่ยน	2
		ดิออนี่ซุส	อพอลโลเนี่ยน	1
		ดิออนี่ซุส	อเนเนี่ยน	1
		ดิออนี่ซุส	ดิออนี่เซียน	1
			30	
10. คณะจิตรกรรม ประติมากรรมและ ภาพพิมพ์ ม.ศิลปากร (The Faculty of Painting, Sculpture and Graphic Arts, Silpakorn University)	-อจ.ภาควิชาจิตรกรรม -อจ.ภาควิชาประติมากรรม -อจ.ภาควิชาภาพพิมพ์ -อจ.ภาควิชาศิลปะไทย -อจ.ภาควิชาทฤษฎีศิลป์	ซีอุส	อเนเนี่ยน	2
		ซีอุส	ดิออนี่เซียน	1
		อพอลโล	อพอลโลเนี่ยน	2
		อพอลโล	อเนเนี่ยน	2
		อเนนา	อเนเนี่ยน	2
		อเนนา	ดิออนี่เซียน	1
		ดิออนี่ซุส	อเนเนี่ยน	6
		ดิออนี่ซุส	ดิออนี่เซียน	14
		30		
11. บริษัท อินทีเรียรี่ วิชั่น จำกัด (Interior Visions Co., Ltd.)	-Designer -Architect -Head design inspector -Material specialist -Design inspector -Interior designer -Design Coordinator -Assistant 4m. -Assistant designer -Technician designer -Head of design studio -Architect Coordinator -Interior	ซีอุส	ซีอุส	1
		ซีอุส	อพอลโลเนี่ยน	1
		ซีอุส	อเนเนี่ยน	2
		อพอลโล	อพอลโลเนี่ยน	5
		อพอลโล	อเนเนี่ยน	2
		อพอลโล	ดิออนี่เซียน	1
		อเนนา	อพอลโลเนี่ยน	2
		อเนนา	อเนเนี่ยน	7
		อเนนา	ดิออนี่เซียน	2
		ดิออนี่ซุส	ดิออนี่เซียน	7
		30		

กลุ่มตัวอย่าง	ประชากรสำรวจ (กลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลัก)	การรับรู้ วัฒนธรรมองค์การ	การรับรู้ วัฒนธรรม ปัจเจกบุคคล	จำนวน ราย
12. สภานายความแห่ง ประเทศไทย (The Lawyers' Council of Thailand)	-ทนายความ	ซีอุส	อเชเนียน	4
	-ทนายความอิสระ	อพอลโล	อพอลโลเนียน	9
	-กรรมการมารยาททนาย ความ	อพอลโล	อเชเนียน	1
	-ทนายความอาสา	อเชนา	ซีอุส	1
	-เจ้าหน้าที่อาวุโส,ทนายความ ฝ่ายกฎหมาย	อเชนา	อเชเนียน	10
	-นิติกร	อเชนา	ดิออนีเซียน	2
		ดิออนีซุส	อเชเนียน	1
		ดิออนีซุส	ดิออนีเซียน	2
			30	

ตารางที่ 4.5 : ตารางสรุปผลการรวบรวมข้อมูลจากแบบวัด

ที่มา : การสำรวจภาคสนามจากกลุ่มตัวอย่าง 12 กลุ่มด้วยแบบวัด
(ระยะเวลาสำรวจ พฤศจิกายน 2549 – กุมภาพันธ์ 2550)

จากตารางสรุปผลการรวบรวมข้อมูลที่สำรวจได้จากแบบวัด ประชากรสำรวจ ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานหลักในกลุ่มตัวอย่างที่มีวัฒนธรรมสโมสรจำนวน 3 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ กลุ่มตัวอย่างสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งเป็นองค์การแบบสโมสรในภาครัฐ มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การตรงกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลจำนวน 17 ราย และมีความสอดคล้องทางวัฒนธรรมเป็นไปตามทฤษฎี คือวัฒนธรรมสโมสร (ซีอุส) กลุ่มตัวอย่างบริษัท อาคเนย์ประกันภัย จำกัด ซึ่งเป็นองค์การแบบสโมสรในภาคเอกชน มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การตรงกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลจำนวน 19 ราย และมีความสอดคล้องทางวัฒนธรรมเป็นไปตามทฤษฎี คือวัฒนธรรมสโมสร (ซีอุส) กลุ่มตัวอย่างมูลนิธิห้วยไยเยววชน ซึ่งเป็นองค์การแบบสโมสรในภาคประชาสังคม มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การตรงกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลจำนวน 15 ราย และมีความสอดคล้องทางวัฒนธรรมเป็นไปตามทฤษฎี คือวัฒนธรรมสโมสร (ซีอุส)

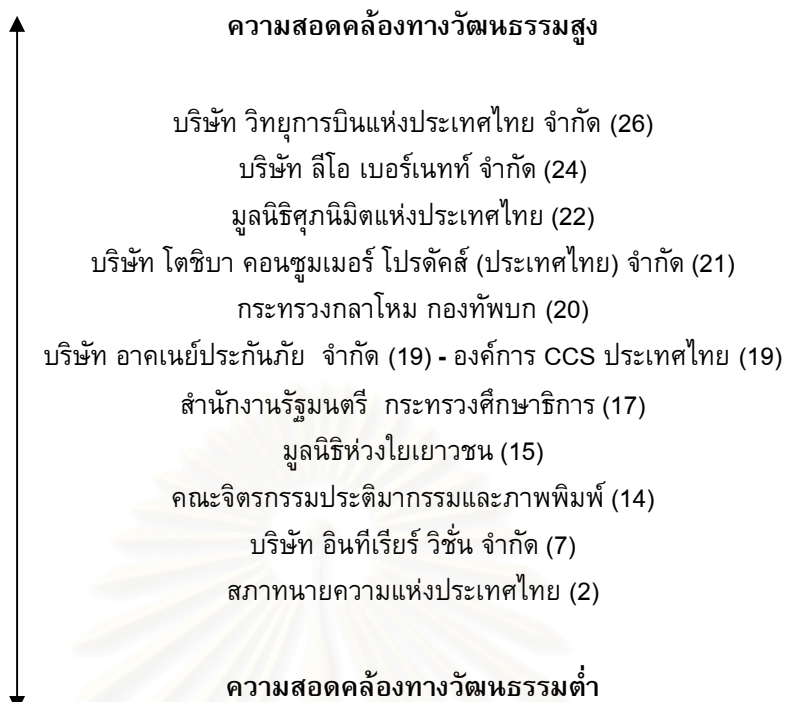
ในกลุ่มตัวอย่างที่มีวัฒนธรรมเน้นบทบาทจำนวน 3 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ กลุ่มตัวอย่างกระทรวงกลาโหม กองทัพบก ซึ่งเป็นองค์การแบบเน้นบทบาทในภาครัฐ มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การตรงกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลจำนวน 20 ราย และมีความสอดคล้องทางวัฒนธรรมเป็นไปตามทฤษฎีคือวัฒนธรรมเน้นบทบาท (อพอลโล) กลุ่มตัวอย่างบริษัท โตชิบา คอนซูมเมอร์ โปรดักส์ (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งเป็นองค์การแบบเน้นบทบาทในภาคเอกชนมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การตรงกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลจำนวน 21 ราย และมีความสอดคล้องทางวัฒนธรรมเป็นไปตามทฤษฎี

คือวัฒนธรรมเน้นบทบาท (อพอลโล) กลุ่มตัวอย่างมูลนิธิศุภนิมิตแห่งประเทศไทย ซึ่งเป็นองค์การแบบเน้นบทบาทในภาคประชาสังคม มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การตรงกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลจำนวน 22 ราย และมีความสอดคล้องทางวัฒนธรรมเป็นไปตามทฤษฎี คือวัฒนธรรมเน้นบทบาท (อพอลโล)

ในกลุ่มตัวอย่างที่มีวัฒนธรรมเน้นงานจำนวน 3 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ กลุ่มตัวอย่างบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ซึ่งเป็นองค์การแบบเน้นงานในภาครัฐ มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การตรงกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลจำนวน 26 ราย และมีความสอดคล้องทางวัฒนธรรมเป็นไปตามทฤษฎี คือวัฒนธรรมเน้นงาน (อธเนา) กลุ่มตัวอย่างบริษัท ลีโอบี เฮอร์เนทท์ จำกัด ซึ่งเป็นองค์การแบบเน้นงานในภาคเอกชน มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การตรงกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลจำนวน 24 ราย และมีความสอดคล้องทางวัฒนธรรมเป็นไปตามทฤษฎี คือ วัฒนธรรมเน้นงาน (อธเนา) กลุ่มตัวอย่างองค์การ CCS ประเทศไทย ซึ่งเป็นองค์การแบบเน้นงานในภาคประชาสังคม มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การตรงกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลจำนวน 19 ราย และมีความสอดคล้องทางวัฒนธรรมเป็นไปตามทฤษฎี คือวัฒนธรรมเน้นงาน (อธเนา)

ในกลุ่มตัวอย่างที่มีวัฒนธรรมเน้นตัวตนจำนวน 3 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ กลุ่มตัวอย่างคณะจิตรกรรมประติมากรรมและภาพพิมพ์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ซึ่งเป็นองค์การแบบเน้นตัวตนในภาครัฐ มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การตรงกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลจำนวน 14 ราย และมีความสอดคล้องทางวัฒนธรรมเป็นไปตามทฤษฎี คือวัฒนธรรมเน้นตัวตน (ดิออนีซุส) กลุ่มตัวอย่างบริษัท อินทีเรียรี่ วิชั่น จำกัด ซึ่งเป็นองค์การแบบเน้นตัวตนในภาคเอกชน มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การตรงกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลแต่เป็นวัฒนธรรมแบบผสม คือ มีความสอดคล้องทางวัฒนธรรมแบบเน้นตัวตน (ดิออนีซุส) จำนวน 7 รายและมีความสอดคล้องทางวัฒนธรรมแบบเน้นงาน (อธเนา) จำนวน 7 ราย กลุ่มตัวอย่างสภาทนายความแห่งประเทศไทย ซึ่งเป็นองค์การแบบเน้นตัวตนในภาคประชาสังคม มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การตรงกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลจำนวน 10 ราย แต่ความสอดคล้องทางวัฒนธรรมไม่เป็นไปตามทฤษฎี คือมีความสอดคล้องทางวัฒนธรรมแบบเน้นงาน (อธเนา) ส่วนวัฒนธรรมหลักตามทฤษฎีคือวัฒนธรรมเน้นตัวตน (ดิออนีซุส) นั้นมีการรับรู้ทางวัฒนธรรมตรงกันเพียงจำนวน 2 ราย

ผลที่ได้จากการสำรวจพบว่า ความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลในการรับรู้ของสมาชิกองค์การในกลุ่มตัวอย่างทั้ง 12 กลุ่มตัวอย่มีระดับที่แตกต่างกัน ซึ่งสามารถเรียงลำดับความสอดคล้องทางวัฒนธรรมของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 12 กลุ่มตัวอย่างได้ ดังแผนภาพที่ 4.10



แผนภาพที่ 4.10 : ความสอดคล้องทางวัฒนธรรมสูง/ต่ำ

แหล่งที่มา : การสำรวจภาคสนามจากกลุ่มตัวอย่าง 12 กลุ่มด้วยแบบวัด
 (ระยะเวลาสำรวจ พฤศจิกายน 2549 – กุมภาพันธ์ 2550)

ในการศึกษาครั้งนี้พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลมากที่สุดในการรับรู้ของสมาชิกองค์กร คือ บริษัท วิทยูการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ซึ่งเป็นองค์กรแบบเน้นงานในภาครัฐ ประชากรสำรวจมีการรับรู้ถึงความสอดคล้องทางวัฒนธรรมหลัก จำนวน 26 ราย จากประชากรสำรวจทั้งหมดจำนวน 30 ราย ความสอดคล้องในลำดับรองลงมาเป็น บริษัท ลีโอ เบอ์เนทท์ จำกัด ซึ่งเป็นองค์กรแบบเน้นงานในภาคเอกชน ประชากรสำรวจมีการรับรู้ถึงความสอดคล้องทางวัฒนธรรมหลัก จำนวน 24 ราย มูลนิธิศุภนิมิตแห่งประเทศไทย ซึ่งเป็นองค์กรแบบเน้นบทบาทในภาคประชาสังคม ประชากรสำรวจมีการรับรู้ถึงความสอดคล้องทางวัฒนธรรมหลัก จำนวน 22 ราย บริษัท โตชิบา คอนซูมเมอร์ โปรดักส์ (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งเป็นองค์กรแบบเน้นบทบาทในภาคเอกชน ประชากรสำรวจมีการรับรู้ถึงความสอดคล้องทางวัฒนธรรมหลัก จำนวน 21 ราย กระทรวงกลาโหม กองทัพบก ซึ่งเป็นองค์กรแบบเน้นบทบาทในภาครัฐ ประชากรสำรวจมีการรับรู้ถึงความสอดคล้องทางวัฒนธรรมหลัก จำนวน 20 ราย บริษัท อาคเนย์ประกันภัย จำกัด ซึ่งเป็นองค์กรแบบสโมสรในภาคเอกชน ประชากรสำรวจมีการรับรู้ถึงความสอดคล้องทางวัฒนธรรมหลัก จำนวน 19 ราย ซึ่งมีความสอดคล้องเท่ากับ องค์การ CCS ประเทศไทย ซึ่งเป็นองค์กรแบบเน้นงานในภาคประชาสังคม ซึ่งประชากรสำรวจมีการรับรู้ถึงความสอดคล้องทางวัฒนธรรม

หลัก จำนวน 19 ราย สำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งเป็นองค์การแบบ สโมสรรในภาครัฐ ประชากรสำรวจมีการรับรู้ถึงความสอดคล้องทางวัฒนธรรมหลัก จำนวน 17 ราย มูลนิธิห้วยไผ่เยาวชน ซึ่งเป็นองค์การแบบสโมสรรในภาคประชาสังคม ประชากรสำรวจมีการรับรู้ถึงความสอดคล้องทางวัฒนธรรมหลัก จำนวน 15 ราย คณะจิตรกรรมประติมากรรมและภาพพิมพ์ ซึ่งเป็นองค์การแบบเน้นตัวตนในภาครัฐ ประชากรสำรวจมีการรับรู้ถึงความสอดคล้องทางวัฒนธรรมหลัก จำนวน 14 ราย บริษัท อินทีเรียร์ วิชั่น จำกัด ซึ่งเป็นองค์การแบบเน้นตัวตนในภาคเอกชน ประชากรสำรวจมีการรับรู้ถึงความสอดคล้องทางวัฒนธรรมหลัก จำนวน 7 ราย แต่ เป็นวัฒนธรรมแบบผสมระหว่างวัฒนธรรมแบบเน้นตัวตนและวัฒนธรรมแบบเน้นงาน ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมปัจเจก บุคคลน้อยที่สุด คือ สภานายความแห่งประเทศไทย ซึ่งเป็นองค์การแบบเน้นตัวตน ในภาคประชาสังคม ประชากรสำรวจมีการรับรู้ถึงความสอดคล้องทางวัฒนธรรมหลัก จำนวน 2 ราย และไม่เป็นไปตามวัฒนธรรมหลักในทฤษฎีเนื่องจากข้อมูลที่ได้จากการสำรวจพบว่า เป็นวัฒนธรรมแบบเน้นงาน เมื่อผู้ศึกษานำผลจากแบบวัดมา วิเคราะห์ร่วมกับผลจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ทำให้ทราบสาเหตุของความ สอดคล้องทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกันในแต่ละกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งจะได้วิเคราะห์ต่อไป

ข้อมูลที่ได้จากแบบวัดยังแสดงถึงการรับรู้ความสอดคล้องทางวัฒนธรรม ซึ่งเป็นวัฒนธรรมหลักและวัฒนธรรมรองที่แตกต่างกันของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 12 กลุ่ม ตัวอย่าง ซึ่งสามารถสรุปผล ดังแสดงในตารางที่ 4.6 โดยผลสรุปจากตารางที่ 4.6 แสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องในวัฒนธรรมหลักที่เป็นไปตามข้อเสนอในทฤษฎีของ แอนดีจำนวน 10 กลุ่มตัวอย่าง ดังอธิบายแล้ว และความสอดคล้องในวัฒนธรรมรอง จำนวน 8 กลุ่มตัวอย่าง ซึ่งแบ่งออกเป็น วัฒนธรรมรองแบบพอลโลจำนวน 5 กลุ่ม ตัวอย่าง ได้แก่ 1) สำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งมีวัฒนธรรมหลักแบบ ซีอูส 2) บริษัท ลีโอ เบอ์เนทท์ จำกัด ซึ่งมีวัฒนธรรมหลักแบบเน้นงาน 3) องค์การ CCS ประเทศไทย ซึ่งมีวัฒนธรรมหลักแบบเน้นงาน 4) บริษัท อินทีเรียร์ วิชั่น จำกัด ซึ่งมีวัฒนธรรมหลักแบบผสมระหว่างวัฒนธรรมแบบเน้นตัวตนกับวัฒนธรรมแบบเน้น งาน 5) สภานายความแห่งประเทศไทย ซึ่งมีวัฒนธรรมหลักแบบเน้นงานและไม่ เป็นไปตามทฤษฎี

นอกจากนี้ ได้สำรวจพบความสอดคล้องในวัฒนธรรมรองเป็นวัฒนธรรมแบบ อเฮนาจำนวน 3 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ 1) มูลนิธิห้วยไผ่เยาวชน ซึ่งมีวัฒนธรรมหลัก แบบซีอูส 2) บริษัท โตชิบา คอนซูมเมอร์ โปรดักส์ (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งมี วัฒนธรรมหลักแบบเน้นบทบาท 3) มูลนิธิศุภนิมิตแห่งประเทศไทย ซึ่งมีวัฒนธรรม หลักแบบเน้นบทบาท ส่วนในกลุ่มตัวอย่างอีก 4 กลุ่มตัวอย่าง ไม่พบความสอดคล้อง ในวัฒนธรรมรอง เนื่องจากการรับรู้ความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์การและ

กลุ่มตัวอย่าง	แบบแผน วัฒนธรรม	การรับรู้ ความสอดคล้อง ทางวัฒนธรรม	การรับรู้ วัฒนธรรม องค์กร	การรับรู้ วัฒนธรรม ปัจเจกบุคคล
สำนักงานรัฐมนตรี	สโมสร (ซีอุส)	หลัก ซีอุส (17)	ซีอุส (25)	ซีอุส (18)
		รอง อพอลโล	อพอลโล (3)	อพอลโลเนียน (6)
บ. อาคเนย์ประกันภัย	สโมสร (ซีอุส)	หลัก ซีอุส (19)	ซีอุส (20)	ซีอุส (23)
		รองอพอลโล-อเชเนียน	อพอลโล (6)	อเชเนียน (5)
มูลนิธิ YFC	สโมสร (ซีอุส)	หลัก ซีอุส (15)	ซีอุส (20)	ซีอุส (16)
		รอง อเรนา	อเรนา (4)	อเชเนียน (6)
กระทรวงกลาโหม	เน้นบทบาท (อพอลโล)	หลัก อพอลโล (20)	อพอลโล (25)	อพอลโลเนียน (23)
		รอง ซีอุส-อเชเนียน	ซีอุส (5)	อเชเนียน (6)
บ. โตชิบา ประเทศไทย	เน้นบทบาท (อพอลโล)	หลัก อพอลโล (21)	อพอลโล (23)	อพอลโลเนียน (23)
		รอง อเรนา	อเรนา (4)	อเชเนียน (7)
มูลนิธิศุภนิมิต	เน้นบทบาท (อพอลโล)	หลัก อพอลโล (22)	อพอลโล (22)	อพอลโลเนียน (22)
		รอง อเรนา	อเรนา (5)	อเชเนียน (5)
วิทยุการบินฯ	เน้นงาน (อเชนา)	หลัก อเรนา (26)	อเรนา (26)	อเชเนียน (28)
		รอง ซีอุส-อพอลโล	ซีอุส (2)	ซีอุส-อพอลโล (1)
บ. ลีโอ เบอร์เนทท์	เน้นงาน (อเชนา)	หลัก อเรนา (24)	อเรนา (25)	อเชเนียน (28)
		รอง อพอลโล	อพอลโล (2)	อพอลโลเนียน (2)
องค์กร CCS	เน้นงาน (อเชนา)	หลัก อเรนา (19)	อเรนา (21)	อเชเนียน (23)
		รอง อพอลโล	อพอลโล (4)	อพอลโลเนียน (6)
คณะจิตรกรรมฯ	เน้นตัวตน (ดิออนีซุส)	หลัก ดิออนีซุส (14)	ดิออนีซุส(15)	ดิออนีเซียน (16)
		รองอพอลโล-อเชเนียน	อพอลโล (4)	อเชเนียน (12)
บ. อินทีเรียร์ วิชั่น	เน้นตัวตน (ดิออนีซุส)	หลัก ดิออนีซุส (7)	ดิออนีซุส (7)	ดิออนีเซียน (10)
		หลัก อเรนา (7)	อเรนา (11)	อเชเนียน (11)
		รอง อพอลโล	อพอลโล (8)	อพอลโลเนียน (7)
สภาพนายความ	เน้นตัวตน (ดิออนีซุส)	หลัก อเรนา (10)	ดิออนีซุส (3)	ดิออนีเซียน (4)
		รอง อพอลโล	อพอลโล (10)	อพอลโลเนียน (9)

ตารางที่ 4.6 : สรุปผลความสอดคล้องทางวัฒนธรรมหลักและวัฒนธรรมรองขององค์กร

ที่มา : การสำรวจภาคสนามจากกลุ่มตัวอย่าง 12 กลุ่มด้วยแบบวัด

(ระยะเวลาสำรวจ พฤศจิกายน 2549 – กุมภาพันธ์ 2550)

วัฒนธรรมปัจเจกบุคคลในส่วนที่เป็นวัฒนธรรมรองไม่ตรงกัน โดยแบ่งเป็นวัฒนธรรมรองแบบอพอลโล-อเชเนียน (หมายถึงการรับรู้วัฒนธรรมรองขององค์กรเป็นแบบอพอลโลแต่การรับรู้วัฒนธรรมรองของปัจเจกบุคคลเป็นแบบอเชเนียน) จำนวน 2

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ 1) บริษัท อาคเนย์ประกันภัย จำกัด ซึ่งมีวัฒนธรรมหลักแบบซีอุส 2) คณะจิตรกรรมประติมากรรมและภาพพิมพ์ซึ่งมีวัฒนธรรมหลักแบบดิออนีซุส วัฒนธรรมรองแบบซีอุส-อพอลโลเนียน (หมายถึงการรับรู้วัฒนธรรมรองขององค์กรการเป็นแบบซีอุส แต่การรับรู้วัฒนธรรมรองของปัจเจกบุคคลเป็นแบบอพอลโลเนียน) จำนวน 1 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ซึ่งมีวัฒนธรรมหลักแบบเน้นงาน และ วัฒนธรรมรองแบบซีอุส-อเชเนียน (หมายถึงการรับรู้วัฒนธรรมรองขององค์กรการเป็นแบบซีอุส แต่การรับรู้วัฒนธรรมรองของปัจเจกบุคคลเป็นแบบอเชเนียน) จำนวน 1 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ กระทรวงกลาโหม กองทัพบก ซึ่งมีวัฒนธรรมหลักแบบเน้นบทบาท

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้จากการสำรวจการรับรู้ของสมาชิกองค์กรในกลุ่มตัวอย่างทั้ง 12 กลุ่มตัวอย่างโดยอาศัยแบบวัด ทำให้ผู้ศึกษาทราบว่า ปัจเจกบุคคลในกลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่ม มีวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลเป็นไปตามหลักเกณฑ์ในทฤษฎีแบบแผนวัฒนธรรมที่เหมาะสมของแฮนดี องค์กรที่ปัจเจกบุคคลในกลุ่มตัวอย่างปฏิบัติงานอยู่มีวัฒนธรรมองค์กรตามหลักเกณฑ์ในทฤษฎี และทำให้ทราบว่า วัฒนธรรมองค์กรกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลมีความสอดคล้องกันตามแบบแผนทางวัฒนธรรมที่เป็นข้อเสนอในทฤษฎี นอกจากนี้กลุ่มตัวอย่างบริษัท อินทีเรียร์ วิชั่น จำกัด และกลุ่มตัวอย่างสหภาพนายความแห่งประเทศไทย ซึ่งมีความสอดคล้องทางวัฒนธรรมที่อยู่ในการรับรู้ของสมาชิกองค์กรแตกต่างออกไปจากหลักเกณฑ์ในทฤษฎี นอกจากนี้ ข้อมูลที่ได้จากแบบวัดทำให้ทราบว่า วัฒนธรรมรองส่วนใหญ่ในกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาเป็นวัฒนธรรมแบบเน้นบทบาทและวัฒนธรรมแบบเน้นงาน

4.1.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกที่รวบรวมได้ทั้งหมด แสดงให้เห็นถึงการให้ความหมายและทัศนคติที่แตกต่างกันของประชากรสำรวจในกลุ่มตัวอย่างที่มีวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกัน ผู้ศึกษาอาศัยการสัมภาษณ์ประชากรสำรวจ กลุ่มตัวอย่างละ 10 คน และสัมภาษณ์เจาะลึกลงไปในช่วงเวลาที่ได้กำหนดไว้ ด้วยการตั้งคำถามปลายเปิดจากการนิยามคำศัพท์รวมทั้งสิ้น 6 เรื่อง ผู้ศึกษาทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการจำแนกข้อมูลออกเป็น 6 กลุ่ม ตามประเภทของเรื่องที่ปัจเจกบุคคลในแต่ละองค์กรได้ให้ความหมายและแสดงทัศนคติไว้ เพื่อนำมาเปรียบเทียบกันโดยการแสวงหาความเหมือนและความต่างที่มีอยู่ในคุณลักษณะของวัฒนธรรมที่แตกต่างกันทั้ง 4 ประเภท โดยพิจารณาตามหลักเกณฑ์ในทฤษฎีแบบแผนวัฒนธรรมที่เหมาะสม นอกจากนี้ สิ่งที่สำคัญและเป็นพื้นฐานของการวิเคราะห์ คือ การใช้เหตุผล ผู้ศึกษาได้ทำการสรุปข้อมูลเชิงประจักษ์ที่รวบรวมได้จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ดังแสดงไว้ในตารางที่ 4.7

สรุปผลการเก็บรวบรวมข้อมูลที่สำรวจจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก

กลุ่มตัวอย่าง	การให้ความหมายปัจเจกบุคคล (Individual)	สัมฤทธิ์ผลของงาน (Work Achievement)	ความพึงพอใจในงาน (Satisfaction of Work)	ความเครียด (Stress)	ลักษณะของงาน (Type of Work)	แรงจูงใจ (Motivation)
1. สำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงศึกษาธิการ (Office of the Minister, Ministry of Education)	<ul style="list-style-type: none"> -มีความสำคัญด้วยตัวเอง -สำคัญเพราะอยู่ใกล้ชิดผู้บริหารระดับสูง -เป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน -ทุกคนมีความหมายสำหรับองค์กร -เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ -เป็นผู้ที่ช่วยสร้างสรรค์งาน -ลงมือทดลองด้วยตัวเอง 	<ul style="list-style-type: none"> -งานสำเร็จตามเป้าหมาย ทันเวลา -รวดเร็ว ทันการณ์ -ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องพึงพอใจ -การยอมรับของสังคม ผู้รับบริการ ผู้บังคับบัญชา -มีผลลัพธ์และผลกระทบต่อกลุ่มเป้าหมายทั้งด้านคุณภาพและปริมาณ -งานมีพัฒนาการและประสิทธิภาพ 	<ul style="list-style-type: none"> -เป็นงานที่มีความท้าทาย -แก้ปัญหาทางานได้ -เป็นงานที่มีความสำคัญ ได้รับความไว้วางใจ -เป็นการทำงานที่มีอิสระทางความคิด -มีความสะดวกในการปฏิบัติงาน -ผู้บังคับบัญชาพอใจ -ตัดสินใจได้ถูกต้อง -งานไม่ผิดพลาด 	<ul style="list-style-type: none"> -ปฏิบัติตามความต้องการของฝ่ายการเมืองไม่ได้ -คำสั่งขัดกับกฎระเบียบ -งานไม่มีระบบขึ้นอยู่กับบุคคล -งานเร่งด่วน -ผู้บริหารไม่มีความยุติธรรม -เพื่อนร่วมงานไม่ดี/ แบ่งพวก -ระบบอาวุโสปิดโอกาส -สภาพแวดล้อมไม่ดี 	<ul style="list-style-type: none"> -งานที่มีความท้าทาย 	<ul style="list-style-type: none"> -ความต้องการการยอมรับ/ ความสัมพันธ์
2. บริษัท อากเนย์ ประกันภัย จำกัด (South East Insurance Co., Ltd.)	<ul style="list-style-type: none"> -มีความสำคัญด้วยตัวเอง -พึ่งตัวเองสูง -รักการแข่งขัน -เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง -เป็นคนที่มีประโยชน์ต่อสังคม -เป็นผู้ที่อดทน/ กระตือรือร้น -เป็นผู้ที่สนใจความต้องการของผู้อื่น -เป็นส่วนหนึ่งของความก้าวหน้าในองค์กร 	<ul style="list-style-type: none"> -ผลผลิตสูง -ผลงานมีคุณภาพ -ได้คะแนนงาน/ผลตอบแทนสูงตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ -ยอดขายถึงเป้าหมายภายในเวลาที่บริษัทกำหนด -ขยายกำลังคนและขอบข่ายงานได้กว้างขึ้น -สร้างทีมขายได้อย่างมั่นคงต่อเนื่อง -สังคม/บุคคลทั่วไปให้การยอมรับ -ขยายตลาดได้มากขึ้น -ลูกค้าพึงพอใจในบริการหลังการขาย -ความรวดเร็วในการให้บริการลูกค้า 	<ul style="list-style-type: none"> -ค่าตอบแทนสูง -มีอิสระมาก -บริหารความเสี่ยง/ตัดสินใจเอง -งานที่มีอุดมการณ์ -งานที่มีประโยชน์ -เป็นงานที่ให้ความช่วยเหลือต่อความสูญเสียในรูปแบบต่างๆ -เป็นงานที่มีประโยชน์ทั้งด้านสังคมและเศรษฐกิจ -ได้รู้จักคนเพิ่มขึ้น -มีความสัมพันธ์ในทีมงานดี 	<ul style="list-style-type: none"> -มีความเสี่ยง/ความไม่แน่นอนในอาชีพสูง -ผิดหวังได้ง่าย -ไม่ได้งานตามเป้าหมายที่ตั้ง -ควบคุมปัจจัยเสี่ยงในอาชีพไม่ได้ -การให้บริการขึ้นอยู่กับเวลา/ ความต้องการของลูกค้าเสมอ -ต้องแข่งขันกับเวลา/เป้าหมาย -ลูกค้าไม่พอใจ 	<ul style="list-style-type: none"> -งานที่มีความท้าทาย -งานที่มีความอิสระ 	<ul style="list-style-type: none"> -ความต้องการการยอมรับ/ ความสัมพันธ์

กลุ่มตัวอย่าง	การให้ความหมายปัจเจกบุคคล (Individual)	สัมฤทธิ์ผลของงาน (Work Achievement)	ความพึงพอใจในงาน (Satisfaction of Work)	ความเครียด (Stress)	ลักษณะของงาน (Type of Work)	แรงจูงใจ (Motivation)
3. มูลนิธิห่วงใยเยาวชน (Youth First Concern Foundation)	- ตัวตนของบุคคลนั้น - เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม - เป็นผู้มีความสำคัญ - มีอุดมคติในการทำงานสูง - เป็นคนที่มีประโยชน์ต่อสังคม	- งานสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ - เยาวชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น - การยอมรับจากผู้เกี่ยวข้อง/เครือข่ายงานทุกฝ่าย - การยอมรับจากผู้บริหารที่ให้การสนับสนุนพันธกิจ	- ได้ทำงานตามอุดมการณ์ - ตัดสินใจอิสระ - ได้รับความไว้วางใจและยอมรับจากองค์กร - ค่าตอบแทนดี - โอกาสก้าวหน้า - ความสัมพันธ์ที่ดีกับทุกฝ่าย - มีอิสระในการคิดและปฏิบัติงานได้หลากหลาย - งานสนุก ไม่จำเจ - เครือข่ายกว้าง ได้รับความรู้จากคนมาก	- ความสัมพันธ์ในองค์กรไม่ดี - ไม่ได้พัฒนา - ระบบงานไม่ดี - มีการเมืองภายใน - ขาดระเบียบหลักการ และเหตุผลที่ดีในการตัดสินใจ - คนหนึ่งต้องทำงานหลายอย่าง - บทบาททับซ้อน - กิจกรรมมากเกินไป ทำให้เป้าหมายไม่ชัดเจน - ทิศทางการทำงานไม่ชัดเจน - งานเร่งด่วน - ชีวิตไม่สมดุล	- งานที่มีความท้าทาย - งานที่มีความอิสระ	- ความต้องการความผูกพัน/การยอมรับ
4. กระทรวงกลาโหม กองทัพบก (Ministry of Defence, The Royal Thai Army)	- บุคลิกภาพของคนนั้น - เป็น "กำลังคน" หรือ "กำลังพล" - ทดแทนกันได้ - ความแตกต่างของปัจเจกบุคคล ดูที่ระดับชั้นยศ/ตำแหน่ง - ชื่อไม่สำคัญ - มีหน้าที่และวิธีปฏิบัติงานซึ่งแตกต่างกันไป - เป็นผู้เสียสละความสุขของตนเพื่อประเทศชาติ - เป็นผู้มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตน	- ทำงานได้ทันเวลาตามมอบหมาย - ได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่กำหนด - มีผลงานออกมาตามหน้าที่/แผนงานที่กำหนด - ผลงานมีประสิทธิภาพ ตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา - ผู้บังคับบัญชาให้ความไว้วางใจ - การบรรลุภารกิจที่ท้าทาย - การให้ประโยชน์ของชาติอยู่เหนือหรือผู้บังคับบัญชา	- มีความมั่นคงในอาชีพการงาน - งานที่มีเกียรติยศ - มีโอกาสก้าวหน้าขึ้นไปตามลำดับขั้น - การมีผู้นำที่ดี - ค่าตอบแทนที่เหมาะสม - ระบบคุณธรรม - มีสวัสดิการ - การได้รับมอบอำนาจตัดสินใจ - ได้รับความไว้วางใจ - การได้มีโอกาสคิด - ได้ทำงานที่เป็นประโยชน์ต่อชาติ - รับผิดชอบตามบทบาท/หน้าที่ - ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน	- หัวหน้าไม่ยุติธรรม - การกิจเร่งด่วน - เงินเดือนน้อย - ไม่มีโอกาสคิด/แสดงความคิดเห็น - ไม่ก้าวหน้า - ไม่พัฒนาในงานและอาชีพ - รับคำสั่งอย่างเดียว - ขาดอิสระในการตัดสินใจ - การทำงานไม่เป็นไปตามแผนงาน - มีการก้าวข้ามบทบาท - กำลังใจตกต่ำ - ปัญหาจากระบบอาวุโส - ปัญหาจากระบบอุปถัมภ์	- งานที่มีความมั่นคง	- ความต้องการอำนาจ/ตำแหน่ง/บทบาท/สถานภาพที่สูงขึ้น

กลุ่มตัวอย่าง	การให้ความหมายปัจเจกบุคคล (Individual)	สัมฤทธิ์ผลของงาน (Work Achievement)	ความพึงพอใจในงาน (Satisfaction of Work)	ความเครียด (Stress)	ลักษณะของงาน (Type of Work)	แรงจูงใจ (Motivation)
5. บริษัท โตชิบา คอนซูมเมอร์ โปรดักต์ส์ (ประเทศไทย) จำกัด (Toshiba Consumer Products (Thailand) Co.,Ltd.)	-ทุกๆ คนเป็นองค์ประกอบ/ ส่วนหนึ่งขององค์กร -บุคคลทำตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนให้ดีที่สุด -ทำตามแบบแผน หลักการ และขั้นตอนได้ดี	-ได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้ -ความพึงพอใจของหัวหน้างาน -งานเสร็จทันเวลา -ผลผลิตสูง -ผลงานมีคุณภาพ -การยอมรับจากลูกค้า/ผู้รับบริการ	-ทำงานได้สำเร็จตามแผนที่วางไว้ -ตนเองมีความสำคัญต่องานตามความรับผิดชอบ -งานเป็นระบบและมีขั้นตอนที่ชัดเจน -ค่าตอบแทนที่เหมาะสมพอเพียง -ได้รับอำนาจตัดสินใจในงานเพิ่มขึ้น -หัวหน้างานกับพนักงานทำงานร่วมกันได้ดี -ได้รับการยอมรับจากหัวหน้า/เพื่อนร่วมงาน	-ต้องทำงานให้เสร็จในเวลาอันจำกัด -การตรวจสอบความถูกต้องของงานไม่พอ -กังวลเรื่องความผิดพลาด -ขาดความร่วมมือจากฝ่ายที่เกี่ยวข้อง -เพื่อนร่วมงานขาดความรับผิดชอบ -องค์กรไม่สนับสนุนให้ได้รับการพัฒนา -ไม่ก้าวหน้า -เงินเดือนน้อย -ความสัมพันธ์กับหัวหน้าและทีมงานไม่ดี -งานหนัก	-งานที่มีความมั่นคง	-ความต้องการอำนาจ/ตำแหน่ง/บทบาทที่สูงขึ้น
6. มูลนิธิศุภนิมิตแห่งประเทศไทย (World Vision Foundation of Thailand)	-ทุกๆ คนเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน/องค์กร -มีหน้าที่ร่วมขับเคลื่อนงานด้วยบทบาทและหน้าที่ซึ่งต่างกัน -บุคคลในทุกตำแหน่งงานเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและมีความสำคัญเช่นกัน	-งานสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ -กลุ่มเป้าหมายมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น -คุณภาพชีวิตของกลุ่มเป้าหมายดีขึ้น -งานถูกต้อง ทันเวลา ใช้ข้อมูลได้เกิดประโยชน์สูงสุด -สร้างพัฒนาการในการปฏิบัติงานได้ -ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายให้เข้าใจ/ได้รับประโยชน์เต็มที่ -ผลงานขององค์กรได้รับการยอมรับเชื่อถือจากสังคม	-ได้ทำงานที่มั่นคง -ได้ทำงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม -ได้เสียสละเพราะงานสงเคราะห์ให้มีเกียรติ/ต้องอดทน -เป็นงานที่มีอุดมการณ์ ช่วยคนยากไร้ ด้อยโอกาส -เป็นงานที่ทำด้วยความสามารถ -เป็นงานที่ภาคภูมิใจและมีความสุข -ได้เห็นงานเกิดผล -ได้ร่วมงานกับทีมงานที่ดี -สิ่งแวดล้อมงานดี	-งานเร่งด่วนแทรกเข้ามาไม่เป็นตามแผน -งานหนัก ชีวิตไม่สมดุล -เงินเดือนต่ำ -ประสานความร่วมมือไม่ได้ -ทำงานไม่ได้ตามคาดหวัง -งานไม่แน่นอน มีรูปแบบมาก -ทิศทางปฏิบัติการไม่ชัดเจน -ต้องรับรู้สภาพปัญหาจริงของผู้รับบริการ	-งานที่มีความมั่นคง	-ความต้องการอำนาจ/บทบาทที่สูงขึ้น

กลุ่มตัวอย่าง	การให้ความหมายปัจเจกบุคคล (Individual)	สัมฤทธิ์ผลของงาน (Work Achievement)	ความพึงพอใจในงาน (Satisfaction of Work)	ความเครียด (Stress)	แบบแผนของงาน (Type of Work)	แรงจูงใจ (Motivation)
7. บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด (Aeronautical Radio of Thailand Ltd.)	<ul style="list-style-type: none"> -เป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน -เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญ -เป็นผู้มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน -มีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์การได้ -เป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์ -เป็นผู้มีแรงบันดาลใจ -มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ของตนอย่างดีที่สุด 	<ul style="list-style-type: none"> -สำเร็จตามเป้าหมาย ทันท่วงเวลา และมีคุณภาพสูง -หน่วยงานภายนอกเชื่อถือยอมรับ -ผลงานไม่มีความผิดพลาด รอบคอบ ถูกต้อง แม่นยำ -งานบรรลุผลลัพท์ที่ตั้งไว้อย่างดีที่สุด -สร้างความพึงพอใจให้ผู้รับบริการสูงสุด ทั้งความปลอดภัย ความสะดวก รวดเร็ว และความคล่องตัว 	<ul style="list-style-type: none"> -ได้ทำงานท้าทาย -ได้รับรางวัลและผลตอบแทนในงาน -การมีทีมงานที่ดี -ค่าตอบแทนสูง -มีอุปกรณ์ทันสมัย -ปรับรูปแบบการทำงานได้ -เป็นงานที่มีเกียรติ -เป็นงานที่สร้างความภาคภูมิใจ -ได้เป็นส่วนหนึ่งในการแก้ไขปัญหา -ได้ทำงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมและประเทศชาติ -ได้รับการยอมรับจากทีมงาน 	<ul style="list-style-type: none"> -งานหนัก ต้อง ทำล่วงเวลา (ปริมาณเครื่องบินมากขึ้นไป) -งานเร่งด่วนไป -เวลาพักผ่อนไม่พอเพียง -ความสัมพันธ์กับหัวหน้าและทีมงานไม่ดี -ไม่ก้าวหน้า -ไม่พัฒนา -ไม่ได้รับความสำคัญ -อุปกรณ์สื่อสารในงานขัดข้อง -ผู้ร่วมงานไม่มีความพร้อม ไม่รับผิดชอบ -สภาพอากาศไม่ดี -หัวหน้าไม่ดี 	<ul style="list-style-type: none"> -งานที่มีความท้าทาย 	<ul style="list-style-type: none"> -ความต้องการความสำเร็จ/เงิน/ชื่อเสียง
8. บริษัท ลีโอเบอร์เนต จำกัด (Leo Burnett Co., Ltd.)	<ul style="list-style-type: none"> -เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญ -มีความสามารถเฉพาะตัว และใช้อย่างเต็มที่ -บุคคลเป็นที่ต้องการของทีมงาน -เป็นผู้มีอิสระในการคิด/ตัดสินใจด้วยตนเอง -บุคคลจัดเป็นทรัพยากรในการแลกเปลี่ยนความเชี่ยวชาญ/ความคิดสร้างสรรค์ 	<ul style="list-style-type: none"> -คุณภาพผลงานดี สร้างสรรค์ -สำเร็จตามเป้าหมาย ทันท่วงเวลา -แก้โจทย์ของลูกค้าให้ได้ผลลัพท์ที่ดีที่สุด -ได้รับการยอมรับจากลูกค้า วงการโฆษณาและสังคม -ผลงานมีชื่อเสียง -เป็นที่ชื่นชมของสาธารณชน/วงการ -ความภาคภูมิใจในผลงานของตน -องค์การประสบผลสำเร็จทั้งในด้านชื่อเสียง ผลงาน และกำไร 	<ul style="list-style-type: none"> -ได้คิดสร้างสรรค์ -งานที่ท้าทายฝีมือ -ได้แก้โจทย์ใหม่ๆ ด้วยความคิดใหม่ๆ -ค่าตอบแทนสูง คู่กับความเหนื่อย -มีอิสระในการคิด -เวลาทำงานยืดหยุ่น เป็นอิสระ -ได้ร่วมงานกับทีมงานที่เป็นมืออาชีพ -ได้รับการยอมรับในความสามารถ -ทรัพยากรในการทำงานสมบูรณ์ -อุปกรณ์ทันสมัย -สภาพแวดล้อมดี -มีข้อมูลใหม่ๆ ที่ทำให้พัฒนาตัวเอง 	<ul style="list-style-type: none"> -งานหนัก เร่งด่วน -คิดงานไม่ออก -พักผ่อนน้อย -ชีวิตไม่สมดุล -ความสัมพันธ์ในทีมงานไม่ดี -ไม่ก้าวหน้า -เท่ากับที่มุ่งเท -กลัวผลงานไม่ดี -กลัวไม่ได้รับการยอมรับ -ความไม่ชัดเจนของงาน 	<ul style="list-style-type: none"> -งานที่มีความท้าทาย 	<ul style="list-style-type: none"> -ความต้องการความสำเร็จ/เงิน/ชื่อเสียง

กลุ่มตัวอย่าง	การให้ความหมายปัจเจกบุคคล (Individual)	สัมฤทธิ์ผลของงาน (Work Achievement)	ความพึงพอใจในงาน (Satisfaction of Work)	ความเครียด (Stress)	แบบแผนของงาน (Type of Work)	แรงจูงใจ (Motivation)
9. องค์กร CCS ประเทศไทย (Cross - Cultural Solutions Thailand)	<ul style="list-style-type: none"> - ทุกๆ คนเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน/องค์กร - มีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรได้ - เป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์ - เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญ - เป็นสมาชิกของโลกร่วมกัน 	<ul style="list-style-type: none"> - งานบรรลุผลลัพธ์ที่ตั้งไว้อย่างดีที่สุด - องค์กรประสบผลสำเร็จทั้งในด้านชื่อเสียง ผลงานทีมงาน และกำไร - สร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างประเทศที่เป็นสมาชิก - สร้างความพึงพอใจให้ผู้รับบริการสูงสุด ทั้งความปลอดภัย ความรวดเร็ว และความคล่องตัวในกิจกรรมต่างๆ - มีจำนวนเครือข่ายอาสาสมัครเพิ่ม - ได้รับการยอมรับจากประเทศสมาชิก 	<ul style="list-style-type: none"> - การมีทีมงานที่ดี - ค่าตอบแทนสูง - ได้ทำงานที่ท้าทาย - ได้ประสบการณ์การแลกเปลี่ยนทางวัฒนธรรม - ได้พัฒนาตนเอง - เวลาทำงานยืดหยุ่น เป็นอิสระ - ได้ร่วมงานกับทีมงานที่เป็นมืออาชีพ - ได้ตัดสินใจและรับผิดชอบอย่างมีเหตุผล - งานมีระบบที่ดี 	<ul style="list-style-type: none"> - งานหนัก เร่งด่วน - พักผ่อนน้อย - ชีวิตไม่สมดุล - ต้องปรับตัวทางวัฒนธรรมสูง - ต้องดูแลและรับผิดชอบอาสาสมัครต่างประเทศในทุกเรื่อง - เรียกร่องชีวิตส่วนตัวสูง 	<ul style="list-style-type: none"> - งานที่มีความท้าทาย 	<ul style="list-style-type: none"> - ความต้องการความสำเร็จ/เงิน/ชื่อเสียง
10. คณะจิตรกรรม ประติมากรรม และภาพพิมพ์ มหาวิทยาลัยศิลปากร (The Faculty of Painting, Sculpture and Graphic Arts, Silpakorn University)	<ul style="list-style-type: none"> - มีอัตลักษณ์ - ตระหนักในคุณค่าของตัวเอง - มีความแตกต่างไม่เหมือนใคร - มีความสามารถในการคิดสร้างสรรค์/ใช้เต็มที่ - เป็นมืออาชีพ - มีอิสระในการคิดและทำตามทัศนะส่วนตัวได้ - ไม่ตกอยู่ภายใต้เงื่อนไขบังคับ - มีเสรีภาพสูง - ไม่ถูกครอบงำบังคับจากผู้ใด 	<ul style="list-style-type: none"> - ผลงานมีอัตลักษณ์ - ผลผลิตและผลลัพธ์มีคุณภาพสูง - ผลงานแสดงความแตกต่างได้ชัดเจน - นักศึกษาที่สอนมีคุณภาพทั้งฝีมือ / ความคิดสร้างสรรค์ - สร้างสรรค์ผลงานศิลปะได้สมบูรณ์เป็นที่ยอมรับในวงการศิลปะ - ผลงานเกิดประโยชน์ต่อผู้อื่นทั้งภายในภายนอกองค์กร - บรรลุและสนองตอบต่อความต้องการของตนเอง 	<ul style="list-style-type: none"> - ได้ทำงานที่ตนรัก - ได้สร้างผลงานตามความสามารถและแนวทางที่เป็นของตัวเองเต็มที่ - มีอิสรภาพเสรีภาพทางความคิดและการแสดงออก - ได้ทำงานตามอุดมการณ์ของตน - มีเวลาของตัวเอง - มีความสัมพันธ์ดี - งานที่มีระบบ - เป้าหมายร่วมกัน - สมดุลโลกส่วนตัวกับงานที่ต้องรับผิดชอบได้ 	<ul style="list-style-type: none"> - ไม่มีเวลาของตัวเอง - งานไม่เป็นไปตามแผน - ตัวเองไม่มีการพัฒนาในอาชีพ - ผลงานศิลปะไม่พัฒนา - ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานไม่ดี - งานไม่มีระบบ - การต้องต่อสู้กับทัศนคติที่แตกต่างกันตลอดเวลา 	<ul style="list-style-type: none"> - งานที่มีความสำคัญ 	<ul style="list-style-type: none"> - ความต้องการความมีอิสระ/เสรีภาพส่วนตัว

กลุ่มตัวอย่าง	การให้ความหมายปัจเจกบุคคล (Individual)	สัมฤทธิ์ผลของงาน (Work Achievement)	ความพึงพอใจในงาน (Satisfaction of Work)	ความเครียด (Stress)	แบบแผนของงาน (Type of Work)	แรงจูงใจ (Motivation)
11.บริษัท อินทีเรียรี่วิชั่น จำกัด (Interior Visions Co., Ltd)	-เป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน -เป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จ -มีความคิดสร้างสรรค์ -มีคุณค่าจากความสามารถเฉพาะตัว -มีคุณค่าจากความสำคัญของตนเอง	-ผลงานสำเร็จทันเวลา ตรงเป้าหมาย -ได้รับการยอมรับจากสังคม ลูกค้า และเจ้านาย -ผลงานมีคุณภาพสมบูรณ์ในทุกด้าน -บรรลุตามเป้าหมายของตนเองในผลงานแต่ละชิ้น -ผลงานดี เป็นที่พึงพอใจของทุกฝ่าย -คำชมของลูกค้า -ตัวเองพึงพอใจในผลงาน -บรรลุความต้องการของตนเอง	-ค่าตอบแทนสูง -ได้ทำงานตามอุดมการณ์ -ได้ทำงานที่ตนรัก -ได้ร่วมงานกับทีมงานที่ดี -ได้อยู่ในทีมงานมืออาชีพ -ได้สร้างผลงานที่ตอบสนองความต้องการของตนเอง -ได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ -ดำรงชีวิตอย่างมีความสุขจากงาน -สามารถแก้ปัญหาในใจที่ทำงาน	-ไม่ได้รับการพัฒนา -ความสัมพันธ์ไม่ดี -งานหนักเร่งด่วนทำให้ขาดประสิทธิภาพ -เนื้อหางานไม่ดึงดูดใจให้ทำ -ชีวิตไม่สมดุล เพราะหักโหม -ระบบงานไม่ดี -หัวหน้าไม่ดี	-งานที่มีความสำคัญ -งานที่มีความท้าทาย -งานที่อิสระ	-ความต้องการความสำเร็จ/เงินการยอมรับ
12.สหภาพทนายความแห่งประเทศไทย (The Lawyers' Council of Thailand)	-บุคคลที่มีศักยภาพของตนเองในการทำงาน -เป็นส่วนหนึ่งของทีมงานในการแก้ไขปัญหา -ช่วยขับเคลื่อนองค์กร -โดดเด่นในความชำนาญเฉพาะด้าน -มีความสำคัญด้วยตนเองตามวิชาชีพ -พัฒนาตนเองและค้นหาความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ	-ผลงานมีคุณภาพ -ความสำเร็จของชิ้นงานที่ทำ -ผลงานที่ทำได้ -อำนวยความสะดวกหรืออุปถัมภ์มากที่สุด -ผลงานสำเร็จตามเป้าหมายและมีคุณภาพจากความคิดสร้างสรรค์ -การบรรลุความต้องการของตนเอง -ได้ใช้ความรู้ทางกฎหมายเต็มที่และถูกต้อง -ได้รับการยอมรับจากสังคม	-ได้ทำงานที่ตนรัก -งานที่ได้รับมอบหมายประสบผลสำเร็จ -ได้ทำงานตามอุดมการณ์ -มีอิสระในการตัดสินใจ -ได้ทำงานที่ยากและท้าทายความสามารถตามวิชาชีพทนายความ -ได้ทำงานตามทักษะเฉพาะตัวสูง -งานมีความสำคัญ -เป็นงานที่มีเกียรติทางวิชาชีพ -ได้ให้โอกาสแก่ผู้รับบริการ	-ระยะเวลาน้อย -งานเร่งด่วน ไม่ค่อยได้พัก -ผลการแพ้หรือชนะในคดี -ไม่มีความก้าวหน้า -ระบบงานไม่ดี -รายละเอียดของคดีซับซ้อน -ค่าตอบแทนต่ำ -มีความกดดันจากงานสูง -ขาดการพัฒนา -การทุจริตในองค์กร	-งานที่มีความสำคัญ -งานที่ยาก -งานที่มีความท้าทาย	-ความต้องการความสำเร็จ -ความต้องการความมีอิสระ

ตารางที่ 4.7 : ตารางสรุปผลการรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก

ที่มา : การสำรวจภาคสนามจากกลุ่มตัวอย่าง 12 กลุ่ม
(ระยะเวลาสำรวจ พฤศจิกายน 2549 – กุมภาพันธ์ 2550)

ข้อมูลที่สรุปได้จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกประชากรสำรวจในองค์กรที่ศึกษาทั้ง 12 กลุ่มตัวอย่างสามารถนำมาวิเคราะห์ได้โดยอาศัยการพิจารณาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่เป็นปัจจัยสำคัญต่างๆ ที่ผู้ศึกษาได้ทำการสรุปมาจากแบบแผนทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกันทั้ง 4 ประเภท ในทฤษฎีแบบแผนวัฒนธรรมที่เหมาะสมของแฮนดี (ตารางที่ 2.2) ได้แก่ 1) รูปแบบการบริหารขององค์กร 2) ผู้นำองค์กร 3) อำนาจในองค์กร 4) รูปแบบการตัดสินใจ 5) รูปแบบการสื่อสารในองค์กร 6) แบบแผนของงานที่ทำ 7) วิธีคิดและวิธีเรียนรู้ขององค์กร 8) อิทธิพลและการเปลี่ยนแปลง 9) วิถีจูงใจและให้รางวัล

จากตารางสรุปผลการรวบรวมข้อมูลที่สำรวจได้จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกในประชากรสำรวจซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานหลักในกลุ่มตัวอย่างที่มีวัฒนธรรมสโมสรจำนวน 3 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ กลุ่มตัวอย่างสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งเป็นองค์กรแบบสโมสรในภาครัฐ กลุ่มตัวอย่างบริษัท อาคเนย์ประกันภัย จำกัด ซึ่งเป็นองค์กรแบบสโมสรในภาคเอกชน และกลุ่มตัวอย่างมูลนิธิห้วยไผ่เยาวชน ซึ่งเป็นองค์กรแบบสโมสรในภาคประชาสังคม สมาชิกองค์กรมองเห็นว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่มีคุณค่าและมีความสำคัญ สมฤทธิผลของงานวัดได้จากประสิทธิภาพรวมขององค์กรและการยอมรับจากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ทั้งหัวหน้า ลูกน้อง เพื่อนร่วมงาน ลูกค้าและเครือข่ายงานที่เกี่ยวข้อง ความพึงพอใจในงานอยู่ การได้ทำการตัดสินใจอย่างอิสระ มีดุลพินิจและได้รับการยอมรับ ความเครียดส่วนใหญ่เกิดจากการเมืองในองค์กร การบริหารความเสี่ยงและเป้าหมายของงานไม่ได้งานด่วนมากเกินไป และความไม่แน่นอนของงาน แบบแผนของงานที่ทำเป็นงานที่มีความท้าทายเพราะมีอิสระและมีความเสี่ยงสูง การจูงใจอาศัยการยอมรับ ความสัมพันธ์และความผูกพันในองค์กร

เมื่อนำผลสำรวจไปทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ผู้ศึกษาได้ทำการสรุปมาจากแบบแผนทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกันทั้ง 4 ประเภท ในทฤษฎีแบบแผนวัฒนธรรมที่เหมาะสมของแฮนดี กลุ่มตัวอย่างที่มีวัฒนธรรมสโมสรจำนวน 3 กลุ่มตัวอย่างดังกล่าว มีรูปแบบการบริหารองค์กรโดยอาศัยความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของสมาชิกองค์กรซึ่งมองเห็นว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่มีคุณค่า ผู้นำองค์กรมีอำนาจและอิทธิพลต่อสมาชิก อำนาจในองค์กรอยู่ที่การได้อยู่ใกล้ผู้มีอำนาจ การได้รับความไว้วางใจให้รับผิดชอบและตัดสินใจโดยอาศัยดุลพินิจของผู้ปฏิบัติงาน การได้รับการยอมรับจากทุกฝ่ายในองค์กรและผู้ที่เกี่ยวข้องภายนอกองค์กร รูปแบบการตัดสินใจอาศัยการตัดสินใจอย่างอิสระและบริหารความเสี่ยงเอง รูปแบบการสื่อสารเป็นแบบเครือข่ายหรือการสื่อสารแบบครบวงจรโดยอาศัยความสัมพันธ์ วิธีคิดและเรียนรู้อาศัยการลองผิดลองถูก และทำตามแบบแผนที่ปฏิบัติกันมาในองค์กร อิทธิพลและการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับผู้มีอำนาจเป็นหลัก

ในกลุ่มตัวอย่างที่มีวัฒนธรรมแบบเน้นบทบาทจำนวน 3 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ กลุ่มตัวอย่างกระทรวงกลาโหม กองทัพบก ซึ่งเป็นองค์การแบบเน้นบทบาทในภาครัฐ กลุ่มตัวอย่างบริษัท โตชิบา คอนซูมเมอร์ โปรดักส์ (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งเป็นองค์การแบบเน้นบทบาทในภาคเอกชน และกลุ่มตัวอย่างมูลนิธิศุภนิมิตแห่งประเทศไทย ซึ่งเป็นองค์การแบบเน้นบทบาทในภาคประชาสังคม สมาชิกองค์การมองเห็นว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ มีบทบาทและหน้าที่ในการขับเคลื่อนพันธกิจขององค์การ สมรรถนะของงานวัดได้จากผลลัพธ์ของงานที่มีคุณภาพตามมาตรฐานตามคำสั่งที่มอบหมาย ตามบทบาทหน้าที่ ตามเวลาที่กำหนด และตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ความพึงพอใจในงานอยู่ทำงานเป็นระบบ มีความมั่นคง มีโอกาสก้าวหน้าและเติบโตขึ้นตามลำดับ ความเครียดส่วนใหญ่เกิดจากความไม่มีระเบียบ งานไม่เป็นไปตามแผนหรือขั้นตอนที่วางไว้ และไม่ได้รับความก้าวหน้าในงาน แบบแผนของงานที่ทำเป็นงานที่มีความมั่นคง การจูงใจอาศัยความต้องการอำนาจ ตำแหน่ง บทบาท หรือสถานภาพที่สูงขึ้น

เมื่อนำผลสำรวจไปทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ผู้ศึกษาได้ทำการสรุปมาจากแบบแผนทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกันทั้ง 4 ประเภท ในทฤษฎีของแฮนดี กลุ่มตัวอย่างที่มีวัฒนธรรมเน้นบทบาทจำนวน 3 กลุ่มตัวอย่างดังกล่าว มีรูปแบบการบริหารองค์การโดยอาศัยกฎระเบียบ ภายใต้ระบบงานที่กำหนดไว้อย่างแน่นอนตามบทบาท ผู้นำองค์การอาศัยการควบคุมตามอำนาจเป็นทางการ อำนาจในองค์การอยู่ที่สถานภาพหรือตำแหน่งที่ได้รับมอบหมายอย่างเป็นทางการ รูปแบบการตัดสินใจอาศัยการตัดสินใจเป็นขั้นตอนตามหน้าที่และกระบวนการปฏิบัติที่กำหนด รูปแบบการสื่อสารเป็นแบบบังคับบัญชาจากบนลงล่างและใช้การสื่อสารเป็นลายลักษณ์อักษร วิธีคิดและเรียนรู้อาศัยการอบรมและฝึกฝนเพิ่มเติมเพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในงานที่ต้องปฏิบัติ อิทธิพลและการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับอำนาจบังคับบัญชาตามตำแหน่ง

ในกลุ่มตัวอย่างที่มีวัฒนธรรมเน้นงานจำนวน 3 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ กลุ่มตัวอย่างบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ซึ่งเป็นองค์การแบบเน้นงานในภาครัฐ กลุ่มตัวอย่างบริษัท ลีโอ เบอร์เนทท์ จำกัด ซึ่งเป็นองค์การแบบเน้นงานในภาคเอกชน และกลุ่มตัวอย่างองค์การ CCS ประเทศไทยซึ่งเป็นองค์การแบบเน้นงานในภาคประชาสังคม สมาชิกองค์การมองเห็นว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การที่มีความสามารถเฉพาะด้าน ในฐานะที่เป็นผู้เชี่ยวชาญและเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานมืออาชีพ มีฝีมือและเป็นที่ต้องการขององค์การ สมรรถนะของงานวัดได้จากผลลัพธ์ที่ดีที่สุด ความพึงพอใจของลูกค้า ความสำเร็จของสมาชิกและองค์การ และการชนะคู่แข่ง ความพึงพอใจในงานอยู่ที่การได้ทำงานที่สร้างสรรค์ ค่าตอบแทนสูง มีชื่อเสียง ความเครียดส่วนใหญ่เกิดจากงานหนัก แรงกดดัน ชีวิตไม่สมดุล กลัวผลงานไม่ได้รับการยอมรับ ทีมงานไม่ดี แบบแผนของงานที่ทำเป็นงานที่มีความท้าทาย

เพราะต้องแก้ปัญหาใหม่ๆในงานตลอดเวลา การจูงใจอาศัยความต้องการความสำเร็จ ชื่อเสียงและเงิน

เมื่อนำผลสำรวจไปทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ผู้ศึกษาได้ทำการสรุปมาจากแบบแผนทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกันทั้ง 4 ประเภท ในทฤษฎีของแฮนดี กลุ่มตัวอย่างที่มีวัฒนธรรมเน้นงานจำนวน 3 กลุ่มตัวอย่างดังกล่าว มีรูปแบบการบริหารองค์การโดยอาศัยการจัดการที่งานมีอาชีพ ผู้นำอาศัยความสามารถและความเชี่ยวชาญในอาชีพในการประสานที่งานแต่ละหน่วยเพื่อสร้างผลงานที่ดีที่สุด อำนาจในองค์การอยู่ที่การได้รับผิดชอบงานที่มีความท้าทาย รูปแบบการตัดสินใจ อาศัยการตัดสินใจร่วมกันบนเหตุผลที่ดีที่สุด รูปแบบการสื่อสารเป็นแบบการอภิปราย ถกเถียงเพื่อให้ได้ข้อเสนอละทางออกที่ดีที่สุดสำหรับการทำงาน วิธีคิดและเรียนรู้ อาศัยจากการทำงานร่วมกัน และจากการระดมความคิดแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน อิทธิพลและการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับผู้มีความสามารถซึ่งได้รับการยอมรับในผลงาน

ในกลุ่มตัวอย่างที่มีวัฒนธรรมเน้นตัวตนจำนวน 3 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ กลุ่มตัวอย่างคณะจิตรกรรมประติมากรรมและภาพพิมพ์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ซึ่งเป็นองค์การแบบเน้นตัวตนในภาครัฐ กลุ่มตัวอย่างบริษัท อินทีเรียร์ วิชั่น จำกัด ซึ่งเป็นองค์การแบบเน้นตัวตนในภาคเอกชน แต่การสำรวจจากแบบวัดพบว่ามีวัฒนธรรมแบบผสมระหว่างวัฒนธรรมแบบเน้นตัวตนกับวัฒนธรรมแบบเน้นงาน และกลุ่มตัวอย่างสหภาพนายความแห่งประเทศไทย ซึ่งเป็นองค์การแบบเน้นตัวตนในภาคประชาสังคม แต่การสำรวจจากแบบวัดพบว่ามีวัฒนธรรมเป็นแบบเน้นงาน ซึ่งความแตกต่างในปัจจัยที่พบจากการสำรวจในกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่มตัวอย่าง สามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้ สมาชิกองค์การในกลุ่มตัวอย่างคณะจิตรกรรมประติมากรรมและภาพพิมพ์มองเห็นว่าตนเองเป็นบุคคลที่มีอัตลักษณ์ มีความเป็นวิชาชีพ สัมฤทธิ์ผลของงานวัดได้จากผลงานที่มีคุณภาพ มีความแตกต่าง และบรรลุความต้องการของตนเอง ส่วนสมาชิกองค์การในกลุ่มตัวอย่างบริษัท อินทีเรียร์ วิชั่น จำกัด และสหภาพนายความแห่งประเทศไทยมองว่าตนเองเป็นบุคคลที่มีอัตลักษณ์ มีความเป็นวิชาชีพ แต่ก็เป็นส่วนหนึ่งของทีมงานมีอาชีพด้วย สัมฤทธิ์ผลของงานวัดได้จากผลงานทางวิชาชีพของตน รวมทั้งความสำเร็จ และความพอใจของลูกค้า ความพึงพอใจในงานของสมาชิกองค์การในกลุ่มตัวอย่างคณะจิตรกรรมประติมากรรมและภาพพิมพ์อยู่ที่ความมีอิสระและเสรีภาพ และได้ทำงานที่ตนเองรัก ความเครียดส่วนใหญ่เกิดจากการที่ปัจเจกบุคคลรู้สึกที่ตัวเองไม่พัฒนา และไม่มีเวลาในการสร้างผลงาน ส่วนความพึงพอใจในงานของสมาชิกองค์การในกลุ่มตัวอย่างบริษัท อินทีเรียร์ วิชั่น จำกัด และสหภาพนายความแห่งประเทศไทยอยู่ที่ได้ทำงานที่ตนเองรัก มีอุดมการณ์ ค่าตอบแทนสูงและมีทีมงานที่ดี ความเครียดส่วนใหญ่เกิดจากงานหนัก แรงกดดัน ไม่มีเวลา ผลลัพธ์ของงานไม่เป็นที่พอใจ ผลประโยชน์และการเมืองในองค์การ แบบแผนงาน

ของคณะจิตรกรรมประติมากรรมและภาพพิมพ์เป็นงานที่มีความสำคัญและมีอิสระ การจูงใจอาศัยความต้องการอิสระและเสรีภาพส่วนตัว ขณะที่แบบแผนงานของบริษัท อินทีเรียร์ วิชั่น จำกัด และสภาพนายความแห่งประเทศไทยเป็นงานที่มีทั้งความสำคัญ ความท้าทาย และความมีอิสระ การจูงใจอาศัยทั้งความต้องการอิสระ ความต้องการได้รับการยอมรับ ความต้องการความสำเร็จและเงิน

เมื่อนำผลสำรวจไปทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ผู้ศึกษาได้ทำการสรุปมาจากแบบแผนทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกันทั้ง 4 ประเภท ในทฤษฎีของแฮนดี กลุ่มตัวอย่างคณะจิตรกรรมประติมากรรมและภาพพิมพ์มีรูปแบบการบริหารองค์การ โดยอาศัยการประสานความร่วมมือและอาศัยความยินยอมของสมาชิกองค์การ ผู้นำอาศัยอำนาจจากความมีวิชาชีพอย่างมีอิสระในการประสานการจัดการ ขณะที่กลุ่มตัวอย่างบริษัท อินทีเรียร์ วิชั่น จำกัด และสภาพนายความแห่งประเทศไทยอาศัยการบริหารที่มงานที่มีความสามารถ ผู้นำอาศัยความสามารถในการบริหารที่งานมีอาชีพแต่ละหน่วยในองค์การเพื่อสร้างผลงานที่ดีที่สุด อำนาจในองค์การของกลุ่มตัวอย่างคณะจิตรกรรมประติมากรรมและภาพพิมพ์อยู่ที่ความมีอิสระทางวิชาชีพ การมีเสรีภาพส่วนบุคคล และแสดงออกได้อย่างเต็มที่ รูปแบบการตัดสินใจอาศัยการพิจารณาเป็นเรื่องๆ ขึ้นอยู่กับกาละ เทศะ และบุคคลที่เกี่ยวข้อง รูปแบบการสื่อสารเป็นแบบการพูดคุยกันอย่างมีเสรีภาพ โดยอาศัยทั้งคำพูด การเขียน และผลงาน แต่อำนาจในองค์การของกลุ่มตัวอย่างบริษัท อินทีเรียร์ วิชั่น จำกัด และสภาพนายความแห่งประเทศไทยอยู่ที่ความมีอิสระทางวิชาชีพและการได้รับผิดชอบงานที่ทำหาย รูปแบบการตัดสินใจอาศัยการตัดสินใจร่วมกันบนเหตุผลที่ดีที่สุด ส่วนวิธีคิดและเรียนรู้ของกลุ่มตัวอย่างคณะจิตรกรรมประติมากรรมและภาพพิมพ์เป็นการคิดที่มีอิสระ ไม่ยึดหยุ่นนัก และชอบเรียนรู้ด้วยตนเอง อิทธิพลและการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับ การยอมรับโดยอาศัยความยินยอม ส่วนวิธีคิดและเรียนรู้ของกลุ่มตัวอย่างบริษัท อินทีเรียร์ วิชั่น จำกัด และสภาพนายความแห่งประเทศไทยอาศัยการทำงานร่วมกัน โดยการอภิปรายถกเถียงกันอย่างอิสระเพื่อให้ได้ข้อเสนอและทางออกที่ดีที่สุดสำหรับการทำงาน อิทธิพลและการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับผู้มีความสามารถและได้รับการยอมรับในผลงาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้จากการสำรวจการรับรู้ของสมาชิกองค์การในกลุ่มตัวอย่างทั้ง 12 กลุ่มตัวอย่างโดยอาศัยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ทำให้ผู้ศึกษาสามารถเชื่อมโยงปัจจัยสำคัญต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับหลักเกณฑ์ในทฤษฎีของแฮนดี เพื่อนำไปอธิบายสาเหตุของความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์การ และวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลในการรับรู้ของสมาชิกองค์การ ที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกันว่าเกิดจากปัจจัยใด และทำให้ทราบถึงปัจจัยจูงใจที่ใช้ในการจูงใจปัจเจกบุคคลในกลุ่มตัวอย่างทั้ง 12 กลุ่มตัวอย่างว่าต้องใช้อย่างไรที่แตกต่างกันเป็นแบบใด

4.1.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากบันทึกการสังเกต

ข้อมูลจากบันทึกการสังเกตที่ผู้ศึกษาจัดรวบรวม และได้ทำการจำแนกแบบแผนทางพฤติกรรมออกตามลักษณะที่เห็นได้ชัดร่วมกันของกลุ่มตัวอย่างในองค์การที่มีวัฒนธรรมทั้ง 4 ประเภท แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างของแบบแผนวัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลทั้ง 4 ประเภทตามทฤษฎีของแฮนดีได้อย่างชัดเจน ซึ่งสามารถสรุปประมวลผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบวัฒนธรรมจากข้อมูลที่รวบรวมได้จากบันทึกการสังเกต ดังตารางที่ 4.8

สรุปผลการเก็บรวบรวมข้อมูลองค์การสาธารณะที่สำรวจจากบันทึกการสังเกต

วัฒนธรรม	ชีอุส	อพอลโล	อเรนา	ดิออนีซุส
กลุ่มตัวอย่าง	1) สนง.รัฐมนตรี 2) บ.อาคเนย์ฯ 3) มูลนิธิ YFC	1) กลาโหม 2) บ.โตชิบา 3) มูลนิธิศุภนิมิต	1) วิทยุการบิน 2) ลีโอเบอร์เนทท์ 3) องค์กร CCS	1) คณะจิตรกรรม 2) บ.อินทีเรียร์ วิชั่น 3) สภานายความ
การกระทำ	รวดเร็ว/ไม่ยึดติดกับแบบแผน/อิสระ/เป็นมิตร/แต่งกายง่ายๆ	เป็นทางการ/ช้า/ มีระเบียบวินัย/เป็นขั้นตอน/แต่งเครื่องแบบ	ทำตามความเชี่ยวชาญ/ เป็นอิสระ/แต่งกายลำลอง	กึ่งทางการกึ่งอิสระ/ทำตามวิชาชีพ/แต่งกายเป็นทางการกึ่งลำลอง
แบบแผน	ปรับตัวเข้าหากัน/ยืดหยุ่น/แก้ปัญหา ร่วมกัน	เชื่อฟังคำสั่ง/ทำตามบทบาท/ทำตามลำดับ	ปรึกษาร่วมมือกันในทีมงาน/มีการแข่งขัน/	เป็นตัวของตัวเอง/เสรีภาพในการกระทำ/ไม่ฟังฟัง
ความหมาย	มีความจงรักภักดี/รู้สึกเป็นเจ้าของ/ครอบครัวเดียวกัน	เกียรติศักดิ์/กลุ่ม/ความสำคัญในกลุ่ม/ศักดิ์ศรี	มีอาชีพ/ราคาแพง/ทันสมัย/วัตถุนิยม	ความมีอิสระ/ผลงานสร้างสรรค์/ เป็นตัวของตัวเอง/มีคุณค่า
ความสัมพันธ์	สื่อสารครบวงจร/เน้นคน/เครือข่าย/ใกล้ชิด	สื่อสารตามลำดับชั้น/อาวุโส/ชั้นยศ ตำแหน่ง/ทางการ	สื่อสารในทีม/เน้นผลงาน/การแลกเปลี่ยน	เป็นอิสระต่อกัน/มีระยะห่าง/หลวม/เป็นธรรมชาติ
การมีส่วนร่วม	กิจกรรมมาก/ให้ความร่วมมือสูง	ร่วมกิจกรรมตามบทบาท/ตามคำสั่ง	กิจกรรมทำลาย/เป้าหมายร่วมกัน	ร่วมมือโดยยินยอม/ตามอัตวิสัย/ตามคุณค่าส่วนตัว
สภาพสังคม	สะอาด/ทันสมัย/คุณภาพ/งานยุ่ง/เน้นประโยชน์	มีระเบียบ/ขั้นตอนมาก/มีความลับ/เป็นเรื่องภายใน	ทันสมัย/มีรสนิยม/หรูหรา/มาตรฐาน/เทคโนโลยี	สะอาด/ไม่มีระเบียบ/อิสระ/เป็นธรรมชาติ

ตารางที่ 4.8 : ตารางสรุปผลการรวบรวมข้อมูลจากบันทึกการสังเกต

ที่มา : การสำรวจภาคสนามจากกลุ่มตัวอย่าง 12 กลุ่ม

(ระยะเวลาสำรวจ สิงหาคม-ตุลาคม 2546, พฤศจิกายน 2549 – กุมภาพันธ์ 2550)

จากตารางสรุปผลการรวบรวมข้อมูลที่สามารถได้จากบันทึกการสังเกตในกลุ่มตัวอย่างที่มีวัฒนธรรมสโมสรจำนวน 3 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ กลุ่มตัวอย่างสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งเป็นองค์การแบบสโมสรในภาครัฐ กลุ่มตัวอย่างบริษัท อาคเนย์ประกันภัย จำกัด ซึ่งเป็นองค์การแบบสโมสรในภาคเอกชน และกลุ่มตัวอย่างมูลนิธิห้วยไผ่เยาวชน ซึ่งเป็นองค์การแบบสโมสรในภาคประชาสังคม พบว่าการกระทำซึ่งสะท้อนถึงบุคลิกลักษณะขององค์การเป็นไปอย่างรวดเร็ว ค่อนข้างเป็นอิสระ ไม่ยึดติดกับแบบแผนของงาน สมาชิกองค์การมีความเป็นมิตรและแต่งกายง่าย ๆ แบบแผนการกระทำอาศัยการปรับตัวเข้าหากัน โดยมีความยืดหยุ่นในการแก้ปัญหาาร่วมกัน ความหมายที่สมาชิกองค์การมองเห็นในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์การคือการมีความรู้สึกเป็นเจ้าของเสมือนครอบครัวเดียวกันและมีความจงรักภักดีต่อกลุ่ม เนื่องจากความสัมพันธ์เป็นแบบเน้นคน เครือข่าย และความใกล้ชิด สมาชิกจึงให้ความร่วมมือในกิจกรรมองค์การอย่างดี สภาพในสนามงานที่ศึกษาในกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่มตัวอย่าง ค่อนข้างสะอาด ทันสมัย เน้นประโยชน์และมีงานยุ่งตลอดเวลา

ในกลุ่มตัวอย่างที่มีวัฒนธรรมแบบเน้นบทบาทจำนวน 3 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ กลุ่มตัวอย่างกระทรวงกลาโหม กองทัพบก ซึ่งเป็นองค์การแบบเน้นบทบาทในภาครัฐ กลุ่มตัวอย่างบริษัท โตชิบา คอนซูมเมอร์ โปรดักส์ (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งเป็นองค์การแบบเน้นบทบาทในภาคเอกชน และกลุ่มตัวอย่างมูลนิธิศุภนิมิตแห่งประเทศไทย ซึ่งเป็นองค์การแบบเน้นบทบาทในภาคประชาสังคม พบว่าการกระทำซึ่งสะท้อนถึงบุคลิกลักษณะขององค์การมีความเป็นทางการและเป็นขั้นบันได ช้า และมีระเบียบวินัย สมาชิกองค์การแต่งเครื่องแบบขององค์การหรือแต่งกายอย่างเป็นทางการ แบบแผนการกระทำอาศัยการทำตามบทบาท คำสั่ง และการเชื่อฟัง ความหมายที่สมาชิกองค์การมองเห็นในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ คือการเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของกลุ่มตามบทบาท มีศักดิ์ศรี เนื่องจากความสัมพันธ์เป็นลำดับชั้น โดยคำนึงถึงความมีอาวุโส ชัยยศ และตำแหน่งอย่างเป็นทางการ สมาชิกจึงให้ความร่วมมือในกิจกรรมองค์การตามบทบาทของตนและตามคำสั่งที่ได้รับมอบหมาย อย่างดี สภาพในสนามงานที่ศึกษาในกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่มตัวอย่าง ค่อนข้างมีระเบียบขั้นบันได มีความลับ และเป็นเรื่องภายในองค์การ

ในกลุ่มตัวอย่างที่มีวัฒนธรรมเน้นงานจำนวน 3 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ กลุ่มตัวอย่างบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ซึ่งเป็นองค์การแบบเน้นงานในภาครัฐ กลุ่มตัวอย่างบริษัท ลีโอ เบอ์เนทท์ จำกัด ซึ่งเป็นองค์การแบบเน้นงานในภาคเอกชน และกลุ่มตัวอย่างองค์การ CCS ประเทศไทยซึ่งเป็นองค์การแบบเน้นงานในภาคประชาสังคม พบว่าการกระทำซึ่งสะท้อนถึงบุคลิกลักษณะขององค์การมีความเป็นอิสระ คล่องแคล่ว และอาศัยการปฏิบัติตามความเชี่ยวชาญในงาน สมาชิก

องค์การแต่งกายแบบจำลองกึ่งทางการ แบบแผนการกระทำอาศัยการปรึกษาร่วมมือกันในที่ทำงาน มีเรื่องของการแข่งขัน ความหมายที่สมาชิกองค์การมองเห็นในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์การคือการเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของทีมงาน เป็นมืออาชีพ มีความทันสมัยและเข้ามาร่วมงานเพื่อแลกเปลี่ยนความสามารถของตนกับค่าตอบแทนราคาแพง เนื่องจากความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกองค์การเป็นการสื่อสารในที่ทำงานมืออาชีพ ซึ่งเน้นผลงานที่ดีที่สุด และการแลกเปลี่ยนทางความสามารถ สมาชิกจึงให้ความร่วมมือในกิจกรรมองค์การอย่างดี เนื่องจากเป็นกิจกรรมที่ทำหายและส่วนใหญ่มักเป็นกิจกรรมที่มีเป้าหมายร่วมกัน สภาพในสนามงานที่ศึกษาทั้ง 3 กลุ่มตัวอย่างค่อนข้างทันสมัย มีมาตรฐานและรสนิยม หุรุหุรา และอาศัยเทคโนโลยีราคาแพง

ในกลุ่มตัวอย่างที่มีวัฒนธรรมเน้นตัวตนจำนวน 3 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ กลุ่มตัวอย่างคณะจิตรกรรมประติมากรรมและภาพพิมพ์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ซึ่งเป็นองค์การแบบเน้นตัวตนในภาครัฐ กลุ่มตัวอย่างบริษัท อินทีเรียร์ วิชั่น จำกัด ซึ่งเป็นองค์การแบบเน้นตัวตนในภาคเอกชน (แต่การสำรวจจากแบบวัดพบว่ามีวัฒนธรรมแบบผสมระหว่างวัฒนธรรมแบบเน้นตัวตนกับวัฒนธรรมแบบเน้นงาน) และกลุ่มตัวอย่างสหภาพนายความแห่งประเทศไทย ซึ่งเป็นองค์การแบบเน้นตัวตนในภาคประชาสังคม (แต่การสำรวจจากแบบวัดพบว่ามีวัฒนธรรมเป็นแบบเน้นงาน) พบว่าการกระทำซึ่งสะท้อนถึงบุคลิกลักษณะขององค์การมีความเป็นอิสระกึ่งทางการ และอาศัยการปฏิบัติตามวิชาชีพ สมาชิกองค์การแต่งกายเป็นทางการ หรือจำลองกึ่งทางการ แบบแผนการกระทำในกลุ่มตัวอย่างคณะจิตรกรรมประติมากรรมและภาพพิมพ์อาศัยความมีเสรีภาพทางวิชาชีพและความเป็นตัวของตัวเอง ความหมายที่สมาชิกองค์การมองเห็นในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ คือการมีคุณค่าและมีความสำคัญด้วยตนเอง มีอัตลักษณ์ มีเสรีภาพ และไม่ต้องพึ่งพิงองค์การ เนื่องจากความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกองค์การเป็นอิสระต่อกัน เป็นไปตามธรรมชาติ มีระยะห่างของความสัมพันธ์ตามสมควร และเป็นความสัมพันธ์แบบหลวม สมาชิกจึงให้ความร่วมมือในกิจกรรมองค์การโดยอาศัยการยินยอม หรือความสมัครใจซึ่งเป็นเรื่องอ้อมๆและขึ้นอยู่กับให้คุณค่าส่วนตัวในเรื่องต่างๆ ส่วนแบบแผนการกระทำในกลุ่มตัวอย่างบริษัท อินทีเรียร์ วิชั่น และสหภาพนายความแห่งประเทศไทย อาศัยการปรึกษาร่วมมือกันในที่ทำงาน มีเรื่องของการแข่งขันเพิ่มขึ้นมาจากความมีเสรีภาพทางวิชาชีพและความเป็นตัวของตัวเอง ความหมายที่สมาชิกองค์การมองเห็นในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์การคือการมีคุณค่าและมีความสำคัญด้วยตนเอง แต่ก็มีคุณค่าในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของทีมงานมืออาชีพด้วย เนื่องจากความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกองค์การเป็นอิสระต่อกัน แต่ก็เป็นการสื่อสารในที่ทำงานมืออาชีพที่เน้นผลลัพธ์งานที่ดีที่สุดร่วมกัน สมาชิกจึงให้ความร่วมมือในกิจกรรมองค์การโดยอาศัยการยินยอมและโดยอาศัยความทำหายในเป้าหมายของงานร่วมกัน

ส่วนสภาพในสนามงานที่ศึกษาในกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่มตัวอย่าง ค่อนข้างสะอาด ไม่มีระเบียบมากนัก และเป็นไปตามธรรมชาติของงาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้จากการสำรวจการรับรู้ของสมาชิกองค์การในกลุ่มตัวอย่างทั้ง 12 กลุ่มตัวอย่างโดยอาศัยบันทึกการสังเกต ทำให้ผู้ศึกษาสามารถเห็นถึงแบบแผนทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกันทั้ง 4 ประเภทได้อย่างชัดเจน เพื่อนำไปสนับสนุนการอธิบายสาเหตุของความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์การ และวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลว่าเกิดจากปัจจัยใด และทำให้ทราบถึงปัจจัยจูงใจที่ใช้ในการจูงใจปัจเจกบุคคลในกลุ่มตัวอย่างที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกัน ว่าต้องใช้ปัจจัยจูงใจที่แตกต่างกันเป็นแบบใด

4.2 ผลการเปรียบเทียบ

ผู้ศึกษาค้นหาสัมพัทธ์ขององค์ประกอบหรือปัจจัยที่จะช่วยให้สามารถแยกแยะส่วนประกอบของวัฒนธรรมทั้ง 4 ประเภทในทฤษฎีของแฮนดีให้เห็นได้ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบกับทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังตารางเปรียบเทียบที่ 4.9

การศึกษาเปรียบเทียบแบบแผนทางวัฒนธรรมทั้ง 4 ประเภทกับทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎี/แนวคิดที่เกี่ยวข้อง	วัฒนธรรมแบบสโมสร (ซีอุส)	วัฒนธรรมเห็นบทบาท (อพอลโล)	วัฒนธรรมเห็นงาน (อเธนา)	วัฒนธรรมเห็นตัวตน (ดิออนีซุส)
วัฒนธรรม (Triandis)	วัฒนธรรมแข็ง วัฒนธรรมหลวม	วัฒนธรรมแข็ง วัฒนธรรมแน่น	วัฒนธรรมอ่อน วัฒนธรรมหลวม	วัฒนธรรมแข็ง วัฒนธรรมหลวม
วัฒนธรรม (Hofstede)	อำนาจ ความไม่แน่นอน กลุ่มนิยม ความเป็นหญิง	อำนาจ ความแน่นอน กลุ่มนิยม ความเป็นชาย	ไม่เน้นอำนาจ ความไม่แน่นอน กลุ่มนิยม ความเป็นชาย	ไม่เน้นอำนาจ ความไม่แน่นอน ปัจเจกนิยม ความเป็นหญิง
บริบทแวดล้อม (Devereaux & Johansen)	บริบทสูง ใกล้ชิด ไม่มีเรื่องเอกเทศ ไม่มีช่องว่าง	บริบทต่ำ ระยะห่าง แยกงานกับชีวิต มีช่องว่าง	บริบทสูง มีระยะ ความสัมพันธ์ดี มีช่องว่างพอควร	บริบทต่ำระยะห่าง แยกเรื่องส่วนตัว มีช่องว่างสูง
บริบททางคำพูด (Hayashi)	บริบทสูง คำพูดมีความหมายตามบริบทที่พูด	บริบทต่ำ คำพูดมีความหมายตามนั้น	บริบทต่ำ คำพูดมีความหมายตามนั้น	บริบทสูง คำพูดมีความหมายตามบริบทที่พูด
บริบทเวลา (Hall&Hall)	หลายลำดับเวลา (Polychronic)	ลำดับเวลาเดียว (Monochronic)	หลายลำดับเวลา (Polychronic)	ลำดับเวลาเดียว (Monochronic)
ทฤษฎีXY(McGregor)	ทฤษฎี Y	ทฤษฎี X	ทฤษฎี Y	ทฤษฎี Y

ทฤษฎี/แนวคิดที่เกี่ยวข้อง	วัฒนธรรมแบบสโมสร (ซีอุส)	วัฒนธรรมเน้นบทบาท (อพลอลโล)	วัฒนธรรมเน้นงาน (อเธนา)	วัฒนธรรมเน้นตัวตน (ดิอีนีซุส)
พฤติกรรมผู้นำ (Blake & Mouton)	พ่อกับลูก (Paternalism)	อำนาจนิยม (Authority Obedience)	ทีมงาน (Team Management)	ประนีประนอม (Organization Man)
ระบบ 4 (Likert)	อำนาจนิยมแบบเมตตาการุณา (benevolent authoritative)	อำนาจนิยมแบบแสวงประโยชน์ (exploitative authoritative)	มีส่วนร่วม (participative)	ปรึกษาหารือ (consultative)
โครงสร้างองค์การ (Mintzberg)	เรียบง่าย (Simple Structure)	ราชการเครื่องจักร (Machine Bureaucracy)	โครงการ (Adhocracy)	ราชการวิชาชีพ (Professional Bureaucracy)
ปัจจัยจูงใจ (Herzberg)	การยอมรับ ความท้าทาย	ความรับผิดชอบ ความมั่นคง	ความสำเร็จ ความมีชื่อเสียง	ความเติบโต บรรลุศักยภาพ
แรงจูงใจของเมอร์เรย์ (Murray)	ความต้องการ การยอมรับ (Affiliation)	ความต้องการ อำนาจ (Power)	ความต้องการ ความสำเร็จ (Achievement)	ความต้องการ อิสระ (Autonomy)
ลำดับความต้องการ (Maslow)	ขั้น3 การยอมรับ (Social needs)	ขั้น3 การยอมรับ (Social needs)	ขั้น4 การยกย่อง (Self-esteem)	ขั้น5 ประจักษ์ตน (Actualization)
พัฒนาการทางอัตตา (Loevinger)	ขั้น5 กลุ่มยอมรับ ขั้น7 งานสำเร็จ	ขั้น5 กลุ่มยอมรับ ขั้น7 งานสำเร็จ	ขั้น5 กลุ่มยอมรับ ขั้น7 งานสำเร็จ ขั้น8 แตกต่าง	ขั้น8 แตกต่าง ขั้น9 เป็นอิสระ ขั้น10 บูรณาการ
บุคลิกบุคคล (Maccoby)	นักสู้ในป่า (Jungle Fighter)	มนุษย์องค์กร (Company Man)	นักเล่นเกม (Gamesman)	ช่างฝีมือ (Craftsman)
บุคลิกอารมณ์ (Handy)	ร้อน ฉุนเฉียว (Choleric)	เย็น สุขุม เฉื่อยชา (Phlegmatic)	ร่าเริง แจ่มใส (Sanguine)	เศร้าสร้อย (Melancholic)
สมองและความถนัด (Handy)	สมองซีกขวา สัญชาตญาณ ความสังหรณ์ใจ	สมองซีกซ้าย ระเบียบแบบแผน ลำดับขั้นตอน	สมองซีกซ้าย ตรรกะ เหตุผล ลำดับความคิด	สมองซีกขวา จินตนาการ สร้างสรรค์
ลักษณะงาน (Handy)	งานที่ทำหาย	งานที่มั่นคง	งานที่พัฒนา	งานที่สำคัญ
รูปแบบงาน (Stewart)	ระบบดูแลรักษา (Maintenance)	ระบบการบริหาร (Administration)	โครงการ (Project)	โครงการ (Project)

ตารางที่ 4.9 : ตารางเปรียบเทียบวัฒนธรรมทั้ง 4 ประเภทกับทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ที่มา : การสำรวจข้อมูลจากเอกสารในการทบทวนวรรณกรรม

(ระยะเวลาสำรวจ กันยายน 2546, กรกฎาคม 2549 – กุมภาพันธ์ 2550)

4.2.1 วัฒนธรรมสโมสร

จากตารางสรุปการศึกษาเปรียบเทียบวัฒนธรรมทั้ง 4 ประเภทในทฤษฎี วัฒนธรรมที่เหมาะสมของแฮนดีกับทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง สามารถอธิบาย วัฒนธรรมประเภทต่างๆ ของแฮนดีโดยเปรียบเทียบกับทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องได้ ดังนี้ วัฒนธรรมแบบสโมสร (ซีอุส) เมื่อพิจารณาลักษณะทางวัฒนธรรมตามแนวคิด ของทริย์แอนดิส (1995) จัดเป็นวัฒนธรรมที่แข็งเนื่องจากขึ้นชื่อเรื่องการเมืองภายใน องค์กรและอยู่ยากหากไม่ได้รับความไว้วางใจหรือหากตัดสินใจผิดไปจากแบบแผน ขององค์กร แต่เป็นวัฒนธรรมที่หลวมเพราะมีความยืดหยุ่นในการทำงานและในการ ตัดสินใจค่อนข้างสูง เมื่อจัดแบ่งวัฒนธรรมออกเป็น 4 แบบตามแนวคิดของฮอฟสตีด (อ้างในแฮนดี 1991, 2005) วัฒนธรรมสโมรมีระยะห่างของอำนาจขึ้นอยู่กับความ ใกล้ชิดผู้นำหรือผู้มีอำนาจในองค์กร มีความไม่แน่นอนเนื่องจากซีอุสเป็นพวกชอบ เสี่ยง เน้นความเป็นกลุ่มนิยมและความรู้สึกผูกพันเป็นเจ้าของ และมีวัฒนธรรมของ ความเป็นหญิงเนื่องจากชอบข้อมูลที่อ่อนไหวและไม่เป็นทางการ เมื่อศึกษาบริบท ทางวัฒนธรรมตามแนวคิดของ เดอเวอเร็กซ์และโจฮันเซน (1994) วัฒนธรรมของ พวกซีอุสอาศัยบริบทแวดล้อมสูงในการอยู่ร่วมกัน มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดระหว่าง บุคคล ไม่มีเรื่องที่เป็นเอกเทศหรือความเป็นส่วนตัว และไม่มีช่องว่างในความสัมพันธ์ ระหว่างสมาชิกองค์กร ส่วนบริบททางคำพูดตามแนวคิดของฮายาชิ (1986) วัฒนธรรมแบบซีอุสฟังฟังการใช้ภาษาในการสื่อสารได้น้อยเนื่องจากสิ่งที่พูดสามารถ แปลความหมายได้ตามบริบทที่พูด เหมาะกับโครงสร้างองค์กรที่ไม่ชัดเจน และ อาศัยแบบแผนในการปฏิบัติในแบบที่คล้ายคลึงกัน สำหรับบริบทเรื่องเวลาตาม แนวคิดของฮอลและฮอล (1989) ชาวซีอุสเป็นพวกที่มีบริบทในการทำงานแบบหลาย ลำดับเวลา หรือ สามารถทำงานหลายชนิดหรือทำกิจกรรมต่างๆ ในเวลาเดียวกัน (synchronic) ได้

สำหรับลักษณะผู้นำที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมแบบสโมสร เมื่อพิจารณาตาม แนวคิดของแม็คเกรเกอร์ (1960) ได้แก่ผู้นำแบบ Y เนื่องจากผู้นำแบบซีอุสยอมให้ ผู้ปฏิบัติงานได้ทำการตัดสินใจด้วยอำนาจและดุลพินิจของตนเองด้วยความไว้วางใจ เมื่อเปรียบเทียบกับแนวคิดของเบลคและมูทั้น (1964) พฤติกรรมผู้นำซีอุสเป็นแบบ พอกับลูก ตามลักษณะของเทพซีอุส คือปกครองด้วยความเมตตาแต่อาศัยอำนาจ บารมีและอำนาจการตัดสินใจสูงสุดขึ้นอยู่กับผู้นำองค์กร หากพิจารณาตามแนวคิด ของไลเกอร์ต (1961) ผู้นำแบบซีอุสอาศัยการจัดการด้วยระบบอำนาจนิยมแบบเมตตา กรุณา โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมแบบนี้มักเป็นโครงสร้างองค์กร แบบเรียบง่ายเมื่อศึกษาตามแนวคิดของมินท์สเบิร์ก (1979) เนื่องจากการจัดการ ที่ไม่อาศัยการตัดสินใจอย่างมีระบบหรือเป็นขั้นตอน และกลุ่มที่มีบทบาทสำคัญใน องค์กรเป็นกลุ่มผู้นำหรือผู้บริหารระดับสูง

ปัจจัยจูงใจที่เหมาะสมกับพวกซ็อสตามแนวคิดของเฮอส์เบิร์ก (1993) ได้แก่ การได้รับการยอมรับและความท้าทายในการตัดสินใจ เนื่องจากพวกซ็อสมีแรงจูงใจสำคัญอยู่ที่ความต้องการความผูกพันเมื่อเปรียบเทียบกับแนวคิดของเมอร์เรย์ (1971) ลำดับขั้นความต้องการของปัจเจกบุคคลแบบซ็อสอยู่ที่ขั้น 3 ตามแนวคิดของมาสโลว์ (1970) คือการได้รับความยอมรับทางสังคม ขณะที่พัฒนาการทางอัตตาของปัจเจกบุคคลแบบนี้เมื่อเปรียบเทียบกับแนวคิดของโลว์ิงเกอร์ (1996) อยู่ในขั้นที่ 5 คือ กลุ่มให้การยอมรับ และอยู่ในขั้นที่ 7 คือการทำงานได้รับความสำเร็จ

บุคลิกของบุคคลแบบซ็อสเมื่อเปรียบเทียบกับลักษณะบุคคลตามแนวคิดของแม็คโคบี (อ้างในแฮนดี, 1991) ได้แก่ บุคคลที่มีบุคลิกลักษณะแบบนักสู้ในป่า ซึ่งมีเป้าหมายในการทำงานเพื่อการได้มาซึ่งอำนาจ ด้วยประสบการณ์ชีวิตและการทำงาน เช่นเดียวกับประสบการณ์ชีวิตในป่า ชอบอาศัยสัญชาตญาณและการเสี่ยง ตามที่แฮนดี (1991) ได้วิเคราะห์ไว้ บุคลิกอารมณ์ที่เหมาะสมกับบุคคลแบบซ็อสซึ่งเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพทางด้านอารมณ์ไม่แน่นอนและชอบแสดงออก หรือเป็นผู้ที่มีบุคลิกอารมณ์ร้อน ซึ่งมีลักษณะทางอารมณ์ คือ เจ้าอารมณ์ อยู่ไม่สุข ก้าวร้าว ตื่นเต้นง่าย เปลี่ยนแปลงง่าย ถูกกระตุ้นได้ง่าย มองโลกแง่ดี และกระตือรือร้น บุคคลแบบนี้มักใช้สมองซีกขวาในการคิดและตัดสินใจ เพราะพวกซ็อสส่วนใหญ่มักตัดสินใจโดยอาศัยสัญชาตญาณและความสนใจมากกว่าการใช้เหตุผล ดังนั้นลักษณะงานที่เหมาะสมกับปัจเจกบุคคลแบบซ็อสคืองานที่มีความสำคัญและท้าทาย รูปแบบของงานที่พวกซ็อสถนัดตามแนวคิดของสจวร์ต (1972) ได้แก่ งานที่อาศัยระบบการดูแลรักษา เนื่องจากต้องอาศัยการตอบสนองในการแก้ปัญหาโดยการจัดการและรับมือกับข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นในงาน สามารถควบคุมการปฏิบัติงานที่มีแบบแผนของงานที่ไม่ต่อเนื่อง โดยเฉพาะในตลาดที่มีความผันแปร หรือสถานการณ์ที่เกี่ยวกับการไหลของงาน สามารถรับมือกับวิกฤตที่มากเกินกว่าที่จะทำนายล่วงหน้าได้ สถานการณ์เหล่านี้จำเป็นต้องอาศัยการแก้ปัญหาโดยการเข้าแทรกแซงของบุคคล งานลักษณะนี้ต้องอาศัยเทพซ็อสซึ่งใจเร็วหุนหันจึงเหมาะสมกับบุคคลแบบซ็อส

4.2.2 วัฒนธรรมเน้นบทบาท

เมื่อพิจารณาลักษณะทางวัฒนธรรมตามแนวคิดของทริย์แอนดิส (1995) วัฒนธรรมเน้นบทบาทจัดเป็นวัฒนธรรมที่แข็งเนื่องจากอาศัยระเบียบและกฎเกณฑ์ในการควบคุมสมาชิกองค์กร และอาศัยขั้นตอนที่ชัดเจนในกระบวนการปฏิบัติงาน และเป็นวัฒนธรรมที่แน่น เนื่องจากอาศัยการฟังฟังและยึดกับค่านิยมและปทัสถานของกลุ่มสูง บุคคลไม่มีความเป็นอิสระในการตัดสินใจ เมื่อจัดแบ่งวัฒนธรรมออกเป็น 4 แบบตามแนวคิดของฮอฟสตีต (อ้างในแฮนดี 1991, 2005) วัฒนธรรมเน้นบทบาทมีระยะห่างของอำนาจขึ้นอยู่กับตำแหน่งหรือสถานภาพในการบังคับบัญชา มีความแน่นอนเนื่องจากมีแบบแผนที่ตายตัว และดำเนินไปตามบทบาทที่กำหนดไว้ จน

สามารถทำนายล่วงหน้าได้ ชาวอพลโลเนียนไม่ชอบความเสี่ยง เน้นความเป็นกลุ่มนิยมเนื่องจากอาศัยแบบแผนของการทำตามกัน และมีวัฒนธรรมของความเป็นชาย เนื่องจากทำการตัดสินใจบนข้อมูลและการคิดแบบเป็นเหตุผล ตามระบบงานที่วางไว้ เมื่อศึกษาบริบททางวัฒนธรรมตามแนวคิดของ เดอเวอเร็ทซ์และโจฮันเซน (1994) วัฒนธรรมของพวกอพลโลเนียนอาศัยบริบทแวดล้อมต่ำในการอยู่ร่วมกัน เนื่องจากมีระยะห่างของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ชาวอพลโลเนียนแยกงานออกจากเรื่องชีวิตส่วนตัว ช่องว่างในความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกองค์กรมักเป็นไปตามบทบาทในองค์กร ส่วนบริบททางคำพูดตามแนวคิดของฮายาชิ (1986) วัฒนธรรมแบบเน้นบทบาทมีบริบททางคำพูดต่ำ อาศัยภาษาในการสื่อสารมาก สิ่งที่ชาวอพลโลเนียนพูดมีความหมายตรงตามนั้น โครงสร้างองค์กรมีความชัดเจน ข้อกำหนดในการปฏิบัติต่างๆ มีความละเอียด แน่นนอน ตามบทบาทที่แตกต่างกัน สำหรับบริบทเรื่องเวลาตามแนวคิดของฮอลและฮอล (1989) ชาวอพลโลเนียนเป็นพวกที่มีบริบทในการทำงานแบบลำดับเวลาเดียว หรือ การใช้เวลาทำกิจกรรมต่างๆ ตามลำดับเหตุการณ์ (sequential)

สำหรับลักษณะผู้นำที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมแบบเน้นบทบาท เมื่อพิจารณาตามแนวคิดของแม็คเกรเกอร์ (1960) ได้แก่ผู้นำแบบ X เนื่องจากผู้นำแบบอพลโลเนียนอาศัยการควบคุมผู้ปฏิบัติงานด้วยอำนาจบังคับบัญชาอย่างเป็นทางการ ตามกฎระเบียบ ซึ่งเปิดโอกาสให้มีการคิดหรือตัดสินใจได้เฉพาะในขอบเขตหรือบทบาทที่กำหนดไว้เท่านั้น เมื่อเปรียบเทียบกับแนวคิดของเบลคและมูทั้น (1964) พฤติกรรมผู้นำแบบเน้นบทบาทเป็นพฤติกรรมแบบอำนาจนิยม ตามลักษณะของเทพอพลโล ซึ่งเป็นเทพเจ้าแห่งระเบียบ แบบแผน กฎเกณฑ์ และความยุติธรรม หากทำการพิจารณาตามแนวคิดของไลเกอร์ต (1961) ผู้นำในวัฒนธรรมอพลโลอาศัยการจัดการด้วยระบบอำนาจนิยมแบบแสวงประโยชน์ ดังนั้น โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมแบบนี้มักเป็นโครงสร้างขององค์กรระบบราชการแบบเครื่องจักร เมื่อศึกษาตามแนวคิดของมินท์สเบิร์ก (1979) เนื่องจากเป็นการจัดการตามลำดับชั้นการบังคับบัญชาและอาศัยการตัดสินใจอย่างมีระบบเป็นขั้นเป็นตอน และกลุ่มที่มีบทบาทสำคัญในองค์กรเป็นกลุ่มเสนาธิการหรือกลุ่มผู้บริหารระดับกลาง

ปัจจัยจูงใจที่เหมาะสมกับพวกอพลโลเนียนตามแนวคิดของเฮอริสเบิร์ก (1993) ได้แก่ ความรับผิดชอบและความมั่นคง เนื่องจากพวกอพลโลเนียนมีแรงจูงใจสำคัญอยู่ที่ความต้องการอำนาจเมื่อเปรียบเทียบกับแนวคิดของเมอร์เรย์ (1971) ลำดับชั้นความต้องการของปัจเจกบุคคลแบบอพลโลอยู่ที่ชั้น 3 ตามแนวคิดของมาสโลว์ (1970) คือการได้รับความยอมรับทางสังคม ขณะที่พัฒนาการทางอดีตของปัจเจกบุคคลแบบนี้เมื่อเปรียบเทียบกับแนวคิดของโลวิงเกอร์ (1996) อยู่ในชั้นที่ 5 คือ กลุ่มให้การยอมรับ และอยู่ในชั้นที่ 7 คือการทำงานได้รับความสำเร็จ

บุคลิกของบุคคลแบบพอลโลเนียนเมื่อเปรียบเทียบกับลักษณะบุคลิกของบุคคลตามแนวคิดของแม็คโคบี (อ้างในแฮนดี, 1991) ได้แก่ บุคคลที่มีบุคลิกลักษณะแบบมนุษยองค์การ คือบุคคลซึ่งมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของระบบงาน ความรู้สึกเกี่ยวกับความมีอัตลักษณ์ของบุคคลกลุ่มนี้ขึ้นอยู่กับการเป็นส่วนหนึ่งของอำนาจที่ตนได้รับจากองค์การ มักมีความผูกพันและจงรักภักดีกับองค์การด้วยความซื่อสัตย์ และได้รับการปกป้องจากองค์การ ตามที่แฮนดี (1991) ได้วิเคราะห์ไว้ บุคลิกอารมณ์ที่เหมาะสมกับบุคคลแบบเน้นบทบาทคือบุคลิกอารมณ์เย็น หรือเป็นพวกที่มีบุคลิกทางด้านอารมณ์มั่นคงและไม่ชอบแสดงออก ซึ่งมีลักษณะทางอารมณ์ คือ เงียบขานิ่งไม่ตื่นตระหนก ระมัดระวัง รอบคอบ ควบคุมได้ ไว้วางใจได้ อารมณ์ราบเรียบ และนิ่งสงบ ซึ่งมักใช้สมองซีกซ้ายในการคิดและตัดสินใจเพราะพวกพอลโลเนียนส่วนใหญ่มักตัดสินใจโดยอาศัยเหตุผล มีระเบียบแบบแผนและเป็นไปตามลำดับขั้นตอน ดังนั้นลักษณะงานที่เหมาะสมกับปัจเจกบุคคลแบบเน้นบทบาทคืองานที่มีความมั่นคง และมีการกำหนดวิธีการเป็นขั้นตอน งานเหล่านี้สามารถทำนายล่วงหน้าได้ จึงเป็นงานที่สามารถจัดการโดยอาศัยระบบและหน้าที่งานประจำ ควบคุมด้วยกฎระเบียบ และกระบวนการในการปฏิบัติงาน รูปแบบของงานที่พอลโลเนียนถนัดตามแนวคิดของสจวร์ต (1972) ได้แก่ งานที่อาศัยระบบการบริหาร รูปแบบของการทำงานต้องเกี่ยวข้องกับกระบวนการที่ถูกต้องแน่นอนของข้อมูลและระบบการบริหารงาน โดยเฉพาะในองค์การมีความเป็นทางการสูง แบบแผนของงานมักเป็นงานที่เกิดขึ้นบ่อยๆ เป็นงานที่มีกำหนดเวลาแน่นอน จึงเหมาะกับบุคคลที่ชอบความมั่นคงและชอบงานที่มีกำหนดหรือเส้นตายที่แน่นอนแบบพอลโลเนียน

4.2.3 วัฒนธรรมเนื้องาน

เมื่อพิจารณาลักษณะทางวัฒนธรรมตามแนวคิดของทริย์แอนดิส (1995) วัฒนธรรมเนื้องานจัดเป็นวัฒนธรรมที่อ่อนเนื่องจากอาศัยความยืดหยุ่นในการร่วมมือและการปรึกษาหารือกันในที่ทีมงานมืออาชีพ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและเพื่อผลลัพธ์ที่ดีที่สุด และเป็นวัฒนธรรมที่หลวมเนื่องจากอาศัยความมีอิสระของผู้เชี่ยวชาญในการคิดสร้างสรรค์และอาศัยเหตุผลที่ดีกว่าในการตัดสินใจ เมื่อจัดแบ่งวัฒนธรรมออกเป็น 4 แบบตามแนวคิดของฮอฟสตีด (อ้างในแฮนดี 1991, 2005) วัฒนธรรมเนื้องานไม่มีระยะห่างของอำนาจเนื่องจากชาวอเชเนียนไม่ให้ความสำคัญกับการมีบารมีส่วนบุคคลหรือการมีอำนาจจากตำแหน่ง แต่ให้ความสำคัญกับอำนาจที่เกิดจากความสามารถในตัวบุคคลมากกว่า วัฒนธรรมแบบเนื้องานเป็นวัฒนธรรมที่ไม่มีความแน่นอนเนื่องจากไม่มีแบบแผนที่ตายตัว เพราะต้องแก้ปัญหาใหม่ๆ ในงานที่เกิดขึ้นตลอดเวลา และต้องทำการแข่งขันอยู่ในตลาดที่มีความเสี่ยง แต่ยังเป็นวัฒนธรรมแบบกลุ่มนิยมเนื่องจากต้องทำการตัดสินใจบนความเห็นชอบของทีมงานซึ่งร่วมมือกันแก้ปัญหาในงาน ดังนั้น บุคคลจึงอาศัยการพึ่งพิงกลุ่มซึ่งเป็นทีมงานมี

อาชีพ และมีวัฒนธรรมของความเป็นชายเนื่องจากทำการตัดสินใจบนข้อมูลและการคิดแบบเป็นเหตุผลเพื่อให้ได้ผลลัพธ์และความสำเร็จตามเป้าหมาย เมื่อศึกษาบริบททางวัฒนธรรมตามแนวคิดของเดอเวอริกซ์และโจฮันเซน (1994) วัฒนธรรมของชาวอเชเนียนอาศัยบริบทแวดล้อมสูงในการอยู่ร่วมกัน เนื่องจากมีความสัมพันธ์ที่ค่อนข้างสมดุระหว่างบุคคล ช่องว่างในความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกองค์กรมักเป็นไปตามความสัมพันธ์ในการทำงานแบบทีม สำหรับบริบททางคำพูดตามแนวคิดของฮายาชิ (1986) วัฒนธรรมแบบเน้นงานมีบริบททางคำพูดต่ำ อาศัยภาษาในการสื่อสารมาก สิ่งที่ชาวอเชเนียนพูดมีความหมายตรงตามนั้น โครงสร้างองค์กรมีความชัดเจน รวมทั้งข้อกำหนดในการปฏิบัติต่างๆ มีความละเอียดชัดเจน สำหรับบริบทเรื่องเวลาตามแนวคิดของฮอลและฮอล (1989) ชาวอเชเนียนเป็นพวกที่มีบริบทในการทำงานแบบหลายลำดับเวลา คือสามารถทำงานหลายชนิดหรือทำกิจกรรมต่างๆ ในเวลาเดียวกัน

สำหรับลักษณะผู้นำที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมแบบเน้นงาน เมื่อพิจารณาตามแนวคิดของแม็คเกรเกอร์ (1960) ได้แก่ ผู้นำแบบ Y เนื่องจากผู้นำแบบอเชเนียนอาศัยการจัดการที่เป็นเหตุเป็นผลของมืออาชีพ ซึ่งจะให้การยอมรับต่อเหตุผลหรือข้อเสนอที่ดีกว่าในการทำงาน การจัดการแบบนี้อาศัยแนวทางที่มีพื้นฐานของความเป็นประชาธิปไตยในองค์กร และอาศัยความร่วมมือร่วมของทีมงานสูง ซึ่งเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทำการตัดสินใจและมีความรับผิดชอบเต็มที่ เมื่อเปรียบเทียบกับแนวคิดของเบลคและมูทั้น (1964) พฤติกรรมผู้นำแบบอเชเนียนเป็นผู้นำแบบเน้นทีมงานที่มีความเชี่ยวชาญในงานตามลักษณะของเทฟิอเนนา ซึ่งเป็นเทพีแห่งสติปัญญา ฝีมือ และความชำนาญงาน หากทำการพิจารณาตามแนวคิดของไลเกอร์ต (1961) ผู้นำในวัฒนธรรมอเชเนียนอาศัยการจัดการด้วยระบบการมีส่วนร่วมของสมาชิกองค์กร โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมแบบนี้มักเป็นโครงสร้างองค์กรแบบโครงการ เมื่อศึกษาตามแนวคิดของมินท์สเบิร์ก (1979) เนื่องจากเป็นการจัดการกับภารกิจที่มีความสำคัญเป็นเรื่องๆ โดยมีฝ่ายบริหาร ฝ่ายปฏิบัติงานหลัก และฝ่ายสนับสนุนทำงานร่วมกัน

ปัจจัยจูงใจที่เหมาะสมกับพวกอเชเนียนตามแนวคิดของเฮอร์สเบิร์ก (1993) ได้แก่ ความสำเร็จและความมีชื่อเสียง เนื่องจากพวกอเชเนียนมีแรงจูงใจสำคัญอยู่ที่ความต้องการความสำเร็จเมื่อเปรียบเทียบกับแนวคิดของเมอร์เรย์ (1971) ลำดับชั้นความต้องการของปัจเจกบุคคลแบบอเชเนียนตามแนวคิดของมาสโลว์ (1970) อยู่ที่ชั้น 4 คือ ความต้องการได้รับการยกย่องและการนับถือ ขณะที่พัฒนาการทางอัตตาของปัจเจกบุคคลแบบเน้นงานเมื่อเปรียบเทียบกับแนวคิดของโลวิงเกอร์ (1996) อยู่ในอัตตาชั้นที่ 5 คือการที่กลุ่มให้การยอมรับ อยู่ในอัตตาชั้นที่ 7 คือการทำงานได้รับความสำเร็จ และอยู่ในอัตตาชั้นที่ 8 คือการที่บุคคลได้รับการยอมรับจาก

แตกต่าง

บุคลิกของบุคคลแบบโอเชเนี่ยนเมื่อเปรียบเทียบกับลักษณะบุคลิกของบุคคลตามแนวคิดของแม็คโคบี (อ้างในแฮนดี, 1991) ได้แก่ บุคคลที่มีบุคลิกลักษณะแบบนักเล่นเกม คือพวกบุคคลสมัยใหม่ซึ่งมีความสนใจหลักอยู่ที่กิจกรรมของงานหรือการปฏิบัติที่อาศัยการแข่งขันและความท้าทาย สนุกกับความคิดใหม่ เทคนิคใหม่ และข้อเสนอใหม่ ชอบทำงานเป็นทีม ตามที่แฮนดี (1991) ได้วิเคราะห์ไว้ บุคลิกอารมณ์ที่เหมาะสมกับบุคคลแบบเน้นงานคือบุคลิกอารมณ์ร่าเริงแจ่มใส หรือเป็นพวกที่มีบุคลิกทางด้านอารมณ์มั่นคงและชอบแสดงออก ซึ่งมีลักษณะทางอารมณ์ คือ ชอบสังคม ชอบออกข้างนอก ช่างพูดช่างคุย ตอบสนองง่าย ไปไหนมาไหนได้ง่าย มีชีวิตชีวา ไม่มีความกังวล และมีความเป็นผู้นำ ซึ่งมักใช้สมองซีกซ้ายในการคิดและตัดสินใจเพราะพวกโอเชเนี่ยนส่วนใหญ่มักคิดและตัดสินใจโดยอาศัยเหตุผล และมีการจัดลำดับความคิดเพื่อนำสู่การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ดังนั้นลักษณะงานที่เหมาะสมกับปัจเจกบุคคลแบบเน้นงาน คืองานที่มีการพัฒนา ซึ่งเป็นงานที่ต้องอาศัยความพยายามในการจัดการรับมือกับสถานการณ์หรือปัญหาใหม่ๆ ผลลัพธ์ของงานอาจจะเป็นระบบใหม่ๆ หรืออาจจะเป็นงานประจำซึ่งให้ความมั่นใจว่าจะไม่มีปัญหาแบบเดิมให้ต้องแก้ไขอีก งานที่มีการพัฒนามักเป็นงานที่องค์การดัดแปลงการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ดีขึ้น รูปแบบของงานที่พวกโอเชเนี่ยนถนัดตามแนวคิดของสจวร์ต (1972) ได้แก่ รูปแบบโครงการ แบบแผนของงานคือเป็นงานที่มีระยะเวลายาวนานในการปฏิบัติ มักเป็นงานที่ไม่ได้มีธรรมชาติงานเพียงอย่างเดียว หรือเป็นงานที่มีการเกิดขึ้นซ้ำไม่มากนัก แต่ต้องการความแน่วแน่ตั้งใจที่ไม่ลดละของผู้ปฏิบัติซึ่งสามารถบังคับตนเองให้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องจนบรรลุความสำเร็จได้ มักพบในระดับของผู้จัดการ งานแบบโครงการมีความเหมาะสมกับผู้ที่ไม่ยอมล้มเลิกความตั้งใจในการก่อให้เกิดสิ่งต่างๆ ด้วยตนเอง และเป็นผู้ที่สามารถรักษาความสนใจในเรื่องหนึ่งเป็นเวลานานมากได้ ซึ่งเหมาะกับปัจเจกบุคคลแบบโอเชเนี่ยน

4.2.4 วัฒนธรรมเน้นตัวตน

เมื่อพิจารณาลักษณะทางวัฒนธรรมตามแนวคิดของทริย์แอนดิส (1995) วัฒนธรรมเน้นตัวตนจัดเป็นวัฒนธรรมที่แข็งเนื่องจากเป็นวัฒนธรรมของปัจเจกบุคคลที่มีความเป็นอิสระและมีเสรีภาพทางความคิดและเสรีภาพในการแสดงออกสูง และไม่ยึดหยุ่น และเป็นวัฒนธรรมที่หลวมเนื่องจากอาศัยความมีอิสระทางวิชาชีพของผู้เชี่ยวชาญที่มาร่วมกันปฏิบัติงานให้สำเร็จ เมื่อจัดแบ่งวัฒนธรรมออกเป็น 4 แบบตามแนวคิดของฮอฟสตีต (อ้างในแฮนดี 1991, 2005) วัฒนธรรมเน้นตัวตนมักไม่มีระยะห่างของอำนาจเนื่องจากชาวดิออนีซุสให้ความสำคัญกับอำนาจจากความมีอิสระทางวิชาชีพ และไม่สนใจอำนาจในตำแหน่งที่เป็นทางการ หรืออำนาจบางส่วนบุคคล วัฒนธรรมแบบเน้นตัวตนเป็นวัฒนธรรมที่ไม่มีความแน่นอนเนื่องจากไม่

สามารถทำนายล่วงหน้าเกี่ยวกับชาวดือนีซุสได้ เนื่องจากสถานการณ์ทุกอย่างสำหรับชาวดือนีซุสมีความสำคัญเฉพาะตัว และเป็นเรื่องที่มีความเฉพาะเจาะจง ทั้งเวลา สถานที่ และบุคคล จึงไม่มีแบบแผนที่ตายตัว และเป็นวัฒนธรรมแบบปัจเจกนิยมเนื่องจากบุคคลในวัฒนธรรมเน้นตัวตนมีความอิสระสูงและไม่ขึ้นกับผู้ใด ผลงานเกิดจากการสร้างสรรค์ทางวิชาชีพ และมีวัฒนธรรมของความเป็นหญิงเนื่องจากไม่ให้ความสำคัญกับค่านิยมมากนัก ไม่เห็นความต้องการทางวัตถุ ใส่ใจในคุณภาพชีวิตและใส่ใจในผู้อื่น เมื่อศึกษาบริบททางวัฒนธรรมตามแนวคิดของเดอเวอเร็กซ์ และโจฮันเซน (1994) วัฒนธรรมของชาวดือนีเซียนอาศัยบริบทแวดล้อมต่ำในการอยู่ร่วมกัน เนื่องจากมีระยะห่างระหว่างความสัมพันธ์ ช่องว่างระหว่างบุคคลในองค์การมีสูง และแยกเรื่องส่วนตัวออกเป็นเอกเทศ สำหรับบริบททางคำพูดตามแนวคิดของฮายาชิ (1986) วัฒนธรรมแบบเน้นงานมีบริบททางคำพูดสูง อาศัยภาษาในการสื่อสารน้อย สิ่งที่ชาวดือนีเซียนพูดสามารถแปลความหมายได้หลายอย่างตามบริบทที่พูด โครงสร้างองค์การไม่มีความชัดเจน ข้อกำหนดในการปฏิบัติไม่ชัดเจนขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจของปัจเจกบุคคลในแต่ละเรื่อง สำหรับบริบทเรื่องเวลาตามแนวคิดของฮอลและฮอล (1989) ชาวดือนีเซียนเป็นพวกที่มีบริบทในการทำงานแบบลำดับเวลาเดียว คือมักใช้เวลาทำกิจกรรมต่างๆ ที่ละอย่างตามลำดับเหตุการณ์

สำหรับลักษณะผู้นำที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมแบบเน้นตัวตน เมื่อพิจารณาตามแนวคิดของแม็คเกรเกอร์ (1960) ได้แก่ ผู้นำแบบ Y เนื่องจากผู้นำแบบดือนีซุสอาศัยการจัดการบนความยินยอมและความร่วมมือของสมาชิกองค์การ ซึ่งมีความเป็นอิสระและมีอัตลักษณ์ส่วนบุคคล ซึ่งจะทำให้การยอมรับต่อเมื่อเห็นด้วยในเรื่องนั้นตามคุณค่าที่ยึดถือเป็นการส่วนตัว การจัดการแบบนี้จึงเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีอิสระทางความคิดและการตัดสินใจอย่างเต็มที่ เนื่องจากผู้บริหารไม่สามารถเข้าแทรกแซงหรือควบคุมชาวดือนีเซียนได้ เมื่อเปรียบเทียบกับแนวคิดของเบลคและมูทั้น (1964) พฤติกรรมผู้นำแบบดือนีเซียนเป็นผู้นำแบบเน้นการประนีประนอมตามลักษณะของเทพดือนีซุส ซึ่งเป็นเทพเจ้าที่รักอิสระและไม่ขึ้นกับกฎเกณฑ์ และเป็นตัวแทนของอุดมคติที่เน้นถึงการดำรงอยู่ หากทำการพิจารณาตามแนวคิดของโลเกิร์ต (1961) ผู้นำในวัฒนธรรมเน้นตัวตนอาศัยการจัดการด้วยระบบการปรึกษาหารือของสมาชิกองค์การ เนื่องจากเนื้อแท้สำคัญของสมาชิกองค์การคือความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ ซึ่งมักแลกเปลี่ยนความรู้และความคิดเห็นกันอย่างเป็นอิสระไม่ขึ้นแก่ใคร เมื่อศึกษาแนวคิดของมินท์สเบิร์ก (1979) โครงสร้างองค์การที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมแบบนี้มักเป็นโครงสร้างองค์การแบบโครงการ ซึ่งมีการจัดการกับภารกิจที่มีความสำคัญเป็นเรื่องๆ โดยมีฝ่ายบริหาร ฝ่ายปฏิบัติงานหลักและฝ่ายสนับสนุนทำงานร่วมกัน หรือมักเป็นโครงสร้างองค์การระบบราชการวิชาชีพ ซึ่งกลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักเป็นกลุ่มที่มีบทบาทสำคัญในองค์การ

ปัจจัยจูงใจที่เหมาะสมกับบุคคลแบบดิวอนีเขียนตามแนวคิดของเฮอส์เบิร์ก (1993) ได้แก่ ความเติบโตและการบรรลุศักยภาพของตนเอง เนื่องจากแรงจูงใจที่สำคัญของชาวดิวอนีเขียนเมื่ออธิบายตามแนวคิดของเมอร์เรย์ (1971) อยู่ที่ความต้องการอิสระ ลำดับขั้นความต้องการของปัจเจกบุคคลแบบดิวอนีเขียนตามแนวคิดของมาสโลว์ (1970) อยู่ที่ขั้น 5 ซึ่งเป็นความต้องการในลำดับขั้นสูงสุด คือ ความต้องการประจักษ์ตน ขณะที่พัฒนาการทางอัตตาของปัจเจกบุคคลแบบเน้นตัวตนเมื่อเปรียบเทียบกับแนวคิดของโลว์นิงเกอร์ (1996) อยู่ในอัตตาขั้นที่ 8 คือการที่บุคคลได้รับการยอมรับจากความแตกต่าง อยู่ในขั้นที่ 9 คือการที่บุคคลรู้สึกเป็นอิสระจากข้อผูกมัดต่างๆ และอยู่ในขั้นที่ 10 ซึ่งเป็นอัตตาในขั้นสูงสุด คือ ขั้นบูรณาการ ซึ่งเป็นพัฒนาการที่อยู่ในระดับเดียวกับความต้องการประจักษ์ตนในทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์

บุคลิกของบุคคลแบบดิวอนีเขียนเมื่อเปรียบเทียบกับลักษณะบุคลิกของบุคคลตามแนวคิดของแม็คโคบี (อ้างในแฮนดี, 1991) ได้แก่ บุคคลที่มีบุคลิกลักษณะแบบช่างฝีมือ คือ บุคคลที่ให้ความสนใจเรื่องของการบริหารงานในการทำให้สำเร็จด้วยตนเองมากกว่าจะชอบออกคำสั่ง หรือทำการบริหารระบบงาน ได้แก่ นักวิทยาศาสตร์ นักวิจัย ศิลปิน ตามที่แฮนดี (1991) ได้วิเคราะห์ไว้ บุคลิกอารมณ์ที่เหมาะสมกับบุคคลแบบเน้นงานคือบุคลิกอารมณ์เศร้าสร้อย หรือเป็นพวกที่มีบุคลิกทางด้านอารมณ์ไม่มั่นคงและไม่ชอบแสดงออก ซึ่งมีลักษณะทางอารมณ์ คือ เศร้า ห่วงใย วิตกกังวล ไม่ยืดหยุ่น สุขุม มีสติ มองโลกแง่ร้าย ไม่พูดมาก ไม่ชอบสมาคม และสงบเงียบ ซึ่งมักใช้สมองซีกขวาในการคิดและตัดสินใจเพราะพวกดิวอนีเขียนส่วนใหญ่มักคิดและตัดสินใจโดยอาศัยการเห็นภาพรวม แรงบันดาลใจ และความคิดสร้างสรรค์ ดังนั้นลักษณะงานที่เหมาะสมกับปัจเจกบุคคลแบบเน้นตัวตน คืองานที่มีความสำคัญ ซึ่งต้องอาศัยเทพดิวอนีซุสซึ่งถนัดในการตัดสินใจโดยอาศัยการพิจารณาเฉพาะเป็นเรื่องๆ ขึ้นอยู่กับ กาละ เทศะและบุคคล รูปแบบของงานที่เหมาะสมกับชาวดิวอนีเขียนตามแนวคิดของสจวร์ต (1972) ได้แก่ รูปแบบโครงการ แบบแผนของงานคือเป็นงานที่มีระยะเวลายาวนานในการปฏิบัติ ต้องการความแน่วแน่ตั้งใจที่ไม่ลดละของผู้ปฏิบัติซึ่งสามารถบังคับตนเองให้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องจนบรรลุความสำเร็จได้ ซึ่งเหมาะกับปัจเจกบุคคลแบบดิวอนีซุส

จากแผนภาพตารางเปรียบเทียบวัฒนธรรมทั้ง 4 ประเภทกับทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ทำให้ผู้ศึกษาพบความสัมพันธ์เชื่อมโยงขององค์ประกอบต่างๆ ที่ประกอบกันเป็นโครงสร้างของวัฒนธรรมที่มีแบบแผนแตกต่างกันได้อย่างชัดเจน และสามารถอาศัยเป็นหลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคล ตามแบบจำลองความสอดคล้องทางวัฒนธรรมของแฮนดีได้ชัดเจนยิ่งขึ้น เพื่อนำไปวิเคราะห์อธิบายปัจจัยที่สำรวจได้จาก

ข้อมูลภาคสนามต่อไป

4.3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัย

เมื่อได้ทำการพิจารณาถึงปัจจัยทั้งหมดที่เป็นองค์ประกอบของวัฒนธรรมทั้ง 4 ประเภท โดยอาศัยการศึกษาเปรียบเทียบทฤษฎีแบบแผนทางวัฒนธรรมที่เหมาะสมกับทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และอาศัยการศึกษาข้อมูลเชิงประจักษ์ที่รวบรวมได้จากการสำรวจในภาคสนาม ได้แก่ ข้อมูลที่วิเคราะห์ได้จากการสำรวจการรับรู้ของสมาชิกองค์การโดยอาศัยแบบวัด ข้อมูลที่วิเคราะห์ได้จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกในกลุ่มประชากรสำรวจ และข้อที่วิเคราะห์ได้จากบันทึกการสังเกตแบบแผนทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกันในกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาทั้ง 12 กลุ่มตัวอย่าง ผู้ศึกษาพบว่าข้อมูลทั้งหมดมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันอย่างเป็นเหตุเป็นผลซึ่งทำให้สามารถอธิบายถึงสาเหตุของความสอดคล้องทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกันในกลุ่มตัวอย่างทั้ง 12 กลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในกลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่มที่มีวัฒนธรรมองค์การแตกต่างกันภายใต้บริบทสังคมไทย

ผู้ศึกษาทำการพิจารณาปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลที่สำรวจได้จากการรับรู้วัฒนธรรมของสมาชิกองค์การทั้ง 12 แห่ง ซึ่งมีวัฒนธรรมแตกต่างกัน และพบปัจจัยสำคัญร่วมกัน 8 ประการ ซึ่งเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor) ซึ่งก่อให้เกิดความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคล ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ก่อให้เกิดความสอดคล้องทางวัฒนธรรมดังกล่าว ประกอบด้วย 2 ด้าน คือ ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ก่อให้เกิดความสอดคล้องทางวัฒนธรรมในด้านขององค์การ และปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ก่อให้เกิดความสอดคล้องทางวัฒนธรรมในด้านของปัจเจกบุคคล ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ก่อให้เกิดความสอดคล้องทางวัฒนธรรมในด้านขององค์การมี 5 ประการ ได้แก่ 1) ปัจจัยผู้นำ 2) ปัจจัยแบบแผนของงาน 3) ปัจจัยการจัดการ 4) ปัจจัยสัมฤทธิ์ผล และ 5) ปัจจัยเกณฑ์วัด ส่วนปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ก่อให้เกิดความสอดคล้องทางวัฒนธรรมในด้านของปัจเจกบุคคลมี 3 ประการ ได้แก่ 1) ปัจจัยจงใจ 2) ปัจจัยแรงจูงใจ และ 3) ปัจจัยความพึงพอใจในงาน วัฒนธรรมแต่ละประเภทต้องการเงื่อนไขของปัจจัยแห่งความสำเร็จทั้ง 8 ประการที่แตกต่างกัน ดังนั้น ความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลในการรับรู้ของสมาชิกองค์การ ซึ่งอยู่ในองค์การแต่ละประเภทที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกัน จึงขึ้นอยู่กับเงื่อนไขที่เหมาะสมของปัจจัยทั้ง 8 ประการดังกล่าว ผู้ศึกษาได้สร้างแผนภาพแสดงการเปรียบเทียบปัจจัยแห่งความสำเร็จหรือปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลในวัฒนธรรมทั้ง 4 ประเภทของแฮนดี ซึ่งมีเงื่อนไขของแต่ละปัจจัยแตกต่างกันในวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน โดยอาศัยการประมวลและวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดที่ได้จากการสำรวจเอกสารและการสำรวจภาคสนาม ดังแสดงในแผนภาพที่ 4.11

ความเป็นทางการสูง
High Formalization

วัฒนธรรมเน้นบทบาท (Role Culture)		อพอลโล (Apollo)	อเธนา (Athena)	วัฒนธรรมเน้นงาน (Task Culture)
ผู้นำ	Monitor บทบาทเป็นทางการ	ผู้นำ	Producer	ความสามารถในงาน
ปัจจัยจูงใจ	ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า	ปัจจัยจูงใจ	ความสำเร็จ	ความสำเร็จ
แรงจูงใจ	อำนาจ ตำแหน่ง	แรงจูงใจ	ความสำเร็จ เงิน ชื่อเสียง	เงิน ชื่อเสียง
แบบแผนงาน	งานมั่นคง	แบบแผนงาน	งานที่มีการพัฒนา	งานที่มีการพัฒนา
ความพอใจในงาน	อำนาจจากบทบาท	ความพอใจในงาน	อำนาจจากความสามารถ	อำนาจจากความสามารถ
สัมฤทธิ์ผลงาน	ประสิทธิภาพ	สัมฤทธิ์ผลงาน	ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด ส่วนครองตลาด	ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด ส่วนครองตลาด
เกณฑ์วัด	ความสม่ำเสมอ ความเรียบร้อย	เกณฑ์วัด	บรรลุเป้าหมาย ชนะคู่แข่ง	บรรลุเป้าหมาย ชนะคู่แข่ง
การจัดการ	อาศัยกฎระเบียบตามบทบาท	การจัดการ	อาศัยความสามารถในที่งาน	อาศัยความสามารถในที่งาน
การรวมอำนาจสูง High Centralization			การรวมอำนาจต่ำ Low Centralization	
ผู้นำ	Facilitator มีบารมีส่วนตัว	ผู้นำ	Innovator	ความมีวิชาชีพ
ปัจจัยจูงใจ	การเป็นที่ยอมรับ มีอิทธิพล	ปัจจัยจูงใจ	การบรรลุศักยภาพ การเติบโต	การบรรลุศักยภาพ การเติบโต
แรงจูงใจ	ความผูกพัน	แรงจูงใจ	ความมีอิสระ	ความมีอิสระ
แบบแผนงาน	งานท้าทาย	แบบแผนงาน	งานสำคัญ	งานสำคัญ
ความพอใจในงาน	อำนาจตัดสินใจในดุลพินิจ	ความพอใจในงาน	อำนาจอิสระทางวิชาชีพ	อำนาจอิสระทางวิชาชีพ
สัมฤทธิ์ผลงาน	ภาพรวมทั้งหมด	สัมฤทธิ์ผลงาน	แยกออกเป็นเรื่อง	แยกออกเป็นเรื่อง
เกณฑ์วัด	ขวัญกำลังใจ การพัฒนาบุคคล	เกณฑ์วัด	ผลงาน ความคิดสร้างสรรค์ เติบโต	ผลงาน ความคิดสร้างสรรค์ เติบโต
การจัดการ	อาศัยการมีส่วนร่วมของสมาชิก	การจัดการ	อาศัยความมีอิสระ การยินยอม	อาศัยความมีอิสระ การยินยอม
วัฒนธรรมสโมสร (Club Culture)	ซีอุส (Zeus)	ดิโอนีซุส (Dionysus)	วัฒนธรรมเห็นตัวตน (Existential Culture)	
ความเป็นทางการต่ำ Low Formalization				

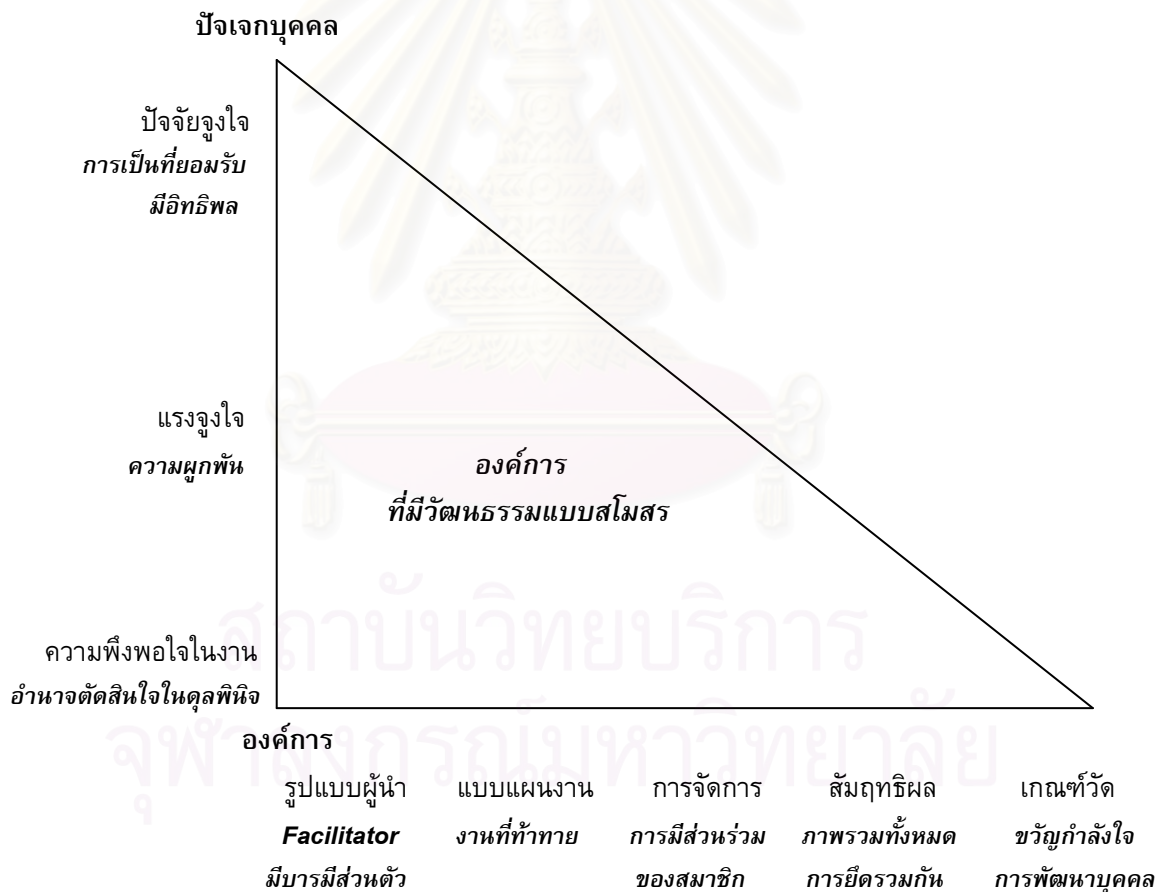
แผนภาพที่ 4.11 : แผนภาพเปรียบเทียบปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสอดคล้องระหว่าง
วัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลของวัฒนธรรมทั้ง 4 ประเภท

จากกรอบคิดในแผนภาพดังกล่าว ผู้ศึกษาได้ทำการวิเคราะห์ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสอดคล้องทางวัฒนธรรมในวัฒนธรรมทั้ง 4 ประเภท ได้แก่ วัฒนธรรมแบบสโมสร (ซีอุส) วัฒนธรรมแบบเน้นบทบาท (อพอลโล) วัฒนธรรมแบบเน้นงาน (อเธนา) และวัฒนธรรมแบบเห็นตัวตน (ดิโอนีซุส) โดยอาศัยข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก บันทึกการสังเกต และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ในการอธิบายสาเหตุของความสอดคล้องทางวัฒนธรรมในแต่ละกลุ่ม

ตัวอย่างซึ่งมีความสอดคล้องทางวัฒนธรรมแตกต่างกัน เนื่องมาจากจากผลกระทบที่แตกต่างกันต่อปัจจัยความสอดคล้องทั้ง 8 ประการ และอธิบายถึงปัจจัยจูงใจที่แตกต่างกันสำหรับการจูงใจปัจเจกบุคคลที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกันทั้ง 4 ประเภท

4.3.1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยองค์การที่มีวัฒนธรรมแบบสโมสร (ซีอุส)

ผู้ศึกษาทำการสรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยองค์การที่มีวัฒนธรรมแบบสโมสร จากกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาจำนวน 3 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ สำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงศึกษาธิการ บริษัท อาคเนย์ประกันภัย จำกัด และ มูลนิธิห้วยไผ่เยาวยชน ข้อมูลที่สำรวจได้จากแบบวัดพบว่าประชากรสำรวจในกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 แห่งมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลที่สอดคล้องกัน และมีวัฒนธรรมหลักตรงตามทฤษฎีของแฮนดี แต่มีความไม่สอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลแตกต่างกันในกลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่ม ซึ่งสามารถอธิบาย



แผนภาพที่ 4.12 : แผนภาพแสดงปัจจัยและเงื่อนไขของปัจจัย

ที่ก่อให้เกิดความสอดคล้องทางวัฒนธรรมในวัฒนธรรมแบบสโมสร

สาเหตุของความไม่สอดคล้องทางวัฒนธรรมที่เกิดขึ้นในกลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่มได้ โดยอาศัยการนำข้อมูลที่สำรวจได้จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกมาทำการวิเคราะห์

ปัจจัยและเงื่อนไขปัจจัยและเงื่อนไขของปัจจัยในวัฒนธรรมแต่ละประเภท สำหรับปัจจัยจูงใจที่ใช้ในการจูงใจบุคคลที่อยู่ในองค์การที่มีวัฒนธรรมแบบสโมสรซึ่งสำรวจได้จากแบบวัด (ข้อ 10) และจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ได้แก่ การเป็นที่ยอมรับหรือการได้รับความไว้วางใจและความรับผิดชอบจากผู้มีอำนาจที่มีซึ่งเป็นไปตามข้อเสนอของแฮนดี เมื่อศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ก่อให้เกิดความสอดคล้องทางวัฒนธรรมทั้ง 8 ประการในวัฒนธรรมสโมสร ดังแสดงในแผนภาพที่ 4.11 ผู้ศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อกลุ่มตัวอย่างสำนักรัฐมนตรี กระทรวงศึกษาธิการมากที่สุดและส่งผลให้ความสอดคล้องทางวัฒนธรรมลดลง ได้แก่ 1) ปัจจัยความพึงพอใจในงาน จากการสัมภาษณ์ประชากรสำรวจพบว่าความไม่สอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคล เกิดจากการที่สมาชิกไม่สามารถปฏิบัติงานบางลักษณะตามความต้องการของฝ่ายการเมืองได้ เนื่องจากคำสั่งทางการเมือง ขัดกับกฎระเบียบ ทำให้งานไม่มีระบบและขึ้นอยู่กับการตัดสินใจของบุคคลที่มีอำนาจซึ่งเป็นวัฒนธรรมของพวกซีอูส วัฒนธรรมการทำงานในสำนักรัฐมนตรีจึงเป็นวัฒนธรรมที่แข็งและเป็นวัฒนธรรมที่เน้นอำนาจ โดยเฉพาะอำนาจที่ได้รับความไว้วางใจจากผู้นำซึ่งมีบารมี แต่ขณะเดียวกันก็เป็นวัฒนธรรมที่ชอบความเสี่ยง และต้องรับมือกับปัญหาความไม่แน่นอนหรืองานเร่งด่วนที่เกิดขึ้น ทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกเครียดและกดดันได้ หากปัจเจกบุคคลไม่มีวัฒนธรรมแบบเดียวกับองค์การ 2) ปัจจัยเกณฑ์วัดผลที่สำรวจได้จากสัมภาษณ์แบบเจาะลึกแสดงถึงการขาดขวัญกำลังใจของบุคคลอยู่บ้าง เนื่องจากการที่ปัจเจกบุคคลรู้สึกว่าตนเองไม่ได้รับการพัฒนา ซึ่งเป็นผลของระบบงานที่ยังคงเป็นระบบอาวุโส รวมทั้งการตัดสินใจของผู้นำที่อาศัยดุลพินิจและบารมีส่วนตัวตามลักษณะของซีอูส เมื่อสมาชิกองค์การรู้สึกว่าตนเองไม่ได้รับการยอมรับจากผู้นำ ทำให้รู้สึกว่าตนเองขาดโอกาสเพราะไม่ได้รับความยุติธรรม จึงส่งผลกระทบต่อปัจจัยจูงใจ 3) ปัจจัยจูงใจ เนื่องจากการได้รับการยอมรับหรือการมีอิทธิพลในองค์การเป็นสิ่งสำคัญที่พวกซีอูสต้องการ เมื่อองค์การไม่สามารถทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในงาน เนื่องจากสมาชิกองค์การรู้สึกว่าตนเองไม่ได้รับการยอมรับหรือไม่ได้รับความไว้วางใจโดยเฉพาะจากผู้นำ ความสอดคล้องทางวัฒนธรรมจึงลดลง

ส่วนปัจจัยที่มีผลกระทบต่อกลุ่มตัวอย่าง บริษัท อาคเนย์ประกันภัย จำกัดมากที่สุดและส่งผลให้ความสอดคล้องทางวัฒนธรรมลดลง จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกพบว่า ปัจจัยที่มีผลกระทบมีเพียงประการเดียวได้แก่ ปัจจัยสัมฤทธิ์ผล เนื่องจากสมาชิกองค์การที่เป็นฝ่ายขายส่วนใหญ่มีบุคลิกของนักสู้ในป่า ซึ่งเชื่อว่าชีวิตการทำงานเป็นเหมือนกับการผจญภัยในป่าที่ต้องเผชิญกับการท้าทาย ดังนั้น บุคลิกลักษณะทางอารมณ์ของบุคคลที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมแบบนี้ ต้องเป็นคนที่ตัดสินใจได้รวดเร็วและกล้าเสี่ยง หรือมีบุคลิกอารมณ์ร้อน ชอบใช้สมองซีกขวาซึ่งเกี่ยวข้องกับ

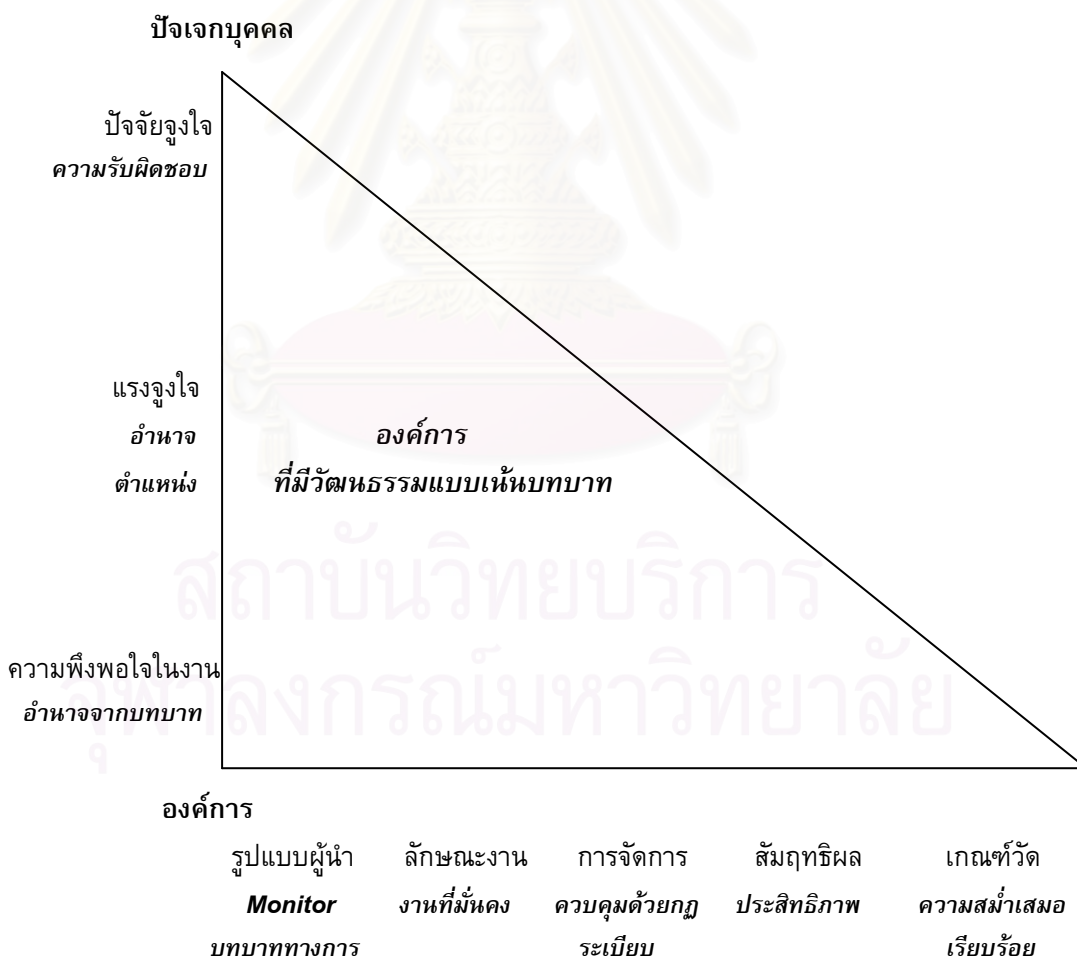
เรื่องของการใช้สัญชาตญาณและความสนใจในการคิดและตัดสินใจ เพื่อให้รองรับกับงานที่มีลักษณะท้าทายเมื่อต้องออกไปขยายงานและพบลูกค้า แม้ว่าสมาชิกองค์การจะมีความพึงพอใจในงานเนื่องจากได้ใช้อำนาจตัดสินใจในดุลพินิจของตนอย่างอิสระ สนุกกับการบริหารความเสี่ยง และสามารถเผชิญกับความไม่แน่นอนได้สูง แต่สมาชิกองค์การมักถูกกดดันจากความผิดหวังในเรื่องสัมฤทธิ์ผลของงานมากที่สุด เมื่อทำงานไม่ได้ตามเป้าหมายในระยะเวลาที่กำหนด เพราะเป้าหมายในงานหมายถึงความสำเร็จในอาชีพ ค่าตอบแทนที่สูงขึ้น และการได้รับการยอมรับจากองค์การ หากสมาชิกองค์การมีวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลแบบพอลโลซึ่งชอบความแน่นอนและการทำนายล่วงหน้าได้ การรับรู้ทางวัฒนธรรมระหว่างวัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลย่อมไม่สอดคล้องกัน

สำหรับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อกลุ่มตัวอย่างมูลนิธิหวังใยเยาวชน (YFC) มากที่สุดและส่งผลให้ความสอดคล้องทางวัฒนธรรมลดลงได้แก่ 1) ปัจจัยการจัดการ มีผลกระทบต่อความสอดคล้องทางวัฒนธรรมระหว่างองค์การกับปัจเจกบุคคลมากที่สุด จากการสัมภาษณ์เจาะลึกพบว่า สมาชิกองค์การส่วนใหญ่เห็นตรงกันว่าองค์การขาดการทำงานอย่างเป็นระบบและขาดการตัดสินใจโดยใช้เหตุผลที่ดี เนื่องจากมีการเมืองภายในองค์การสูงซึ่งเป็นจุดอ่อนของวัฒนธรรมสโมสร นอกจากนี้ยังมีบริบททางวัฒนธรรมสูง ไม่มีเรื่องที่เป็นส่วนตัวในองค์การและไม่มีช่องว่างมากนักในความสัมพันธ์ เพราะองค์การมีวัฒนธรรมที่เน้นการรวมกลุ่มและมีความอ่อนไหวในเรื่องข้อมูลซึ่งเป็นลักษณะวัฒนธรรมความเป็นหญิง องค์การ YFC จึงอาศัยความสัมพันธ์หรือความใกล้ชิดเป็นกลไกในการขับเคลื่อนงาน ดังนั้น สมาชิกองค์การที่ต้องการแบบแผนของงานที่เป็นระบบแบบพอลโลจึงรู้สึกว่าการจัดการขององค์การ YFC ไม่อาศัยเหตุผลที่ดีในการตัดสินใจ 2) ปัจจัยรูปแบบผู้นำ เนื่องจากผู้นำในวัฒนธรรมสโมสรอาศัยการรับข้อมูลที่ไม่เป็นทางการ และทำการตัดสินใจโดยอาศัยดุลพินิจและการเชื่อฟังสัญชาตญาณของตนเองมากกว่าเหตุผลที่เป็นตรรกะ พฤติกรรมผู้นำเป็นแบบพ่อกับลูก และเป็นแบบผู้คอยให้การสนับสนุน คือมีการปกครองดูแลแบบไว้วางใจขณะเดียวกันก็ตัดสินใจไว้ล่วงหน้าแล้ว ดังนั้น สมาชิกองค์การจะได้รับอิสระในการตัดสินใจเพิ่มมากขึ้นตามความไว้วางใจที่เพิ่มขึ้นของผู้นำ รวมทั้งการยอมรับของสมาชิกองค์การ ทำให้ปัจเจกบุคคลมีความต้องการทางสังคมที่จะผูกพันกับกลุ่มหรือสมาชิกองค์การคนอื่นๆ มีพัฒนาการทางอัตตาอยู่ในลำดับขั้นการเรียนรู้ และรับคำนิยามและกติกากลุ่ม การได้รับการยอมรับจากกลุ่มสังคมที่ตนเป็นสมาชิก ดังนั้น ปัจเจกบุคคลจะรู้สึกกดดันหากตนเองไม่มีวัฒนธรรมของการฟังฟัง หรือไม่ได้รับการพัฒนาในแบบปัจเจกนิยม 3) ปัจจัยแบบแผนงาน เนื่องจากองค์การมีลักษณะงานและกิจกรรมจำนวนมากทำให้ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องเป็นคนที่สามารถทำงานหลายอย่างได้พร้อมกัน นอกจากนี้ระบบงานขององค์การ YFC ยังมีลักษณะ

ของลัทธิเกื้อหนุนญาติมิตร บัณฑิตบุคคลที่ไม่ชอบแบบแผนวัฒนธรรมเช่นนี้ย่อมเกิดความเครียดสูงในการปฏิบัติงาน ดังข้อมูลที่รวบรวมได้จากการสัมภาษณ์

4.3.2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยองค์การที่มีวัฒนธรรมเน้นบทบาท (อพอลโล)

ผู้ศึกษาทำการสรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยองค์การที่มีวัฒนธรรมแบบเน้นบทบาทจากกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาจำนวน 3 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ กระทรวงกลาโหม กองทัพบก บริษัท โตชิบา คอนซูมเมอร์ โปรดักส์ (ประเทศไทย) จำกัด และ มูลนิธิศุภนิมิตแห่งประเทศไทย ข้อมูลที่สำรวจได้จากแบบวัดพบว่าประชากรสำรวจในกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 แห่งมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลที่สอดคล้องกันและวัฒนธรรม หลักตรงตามทฤษฎีของแฮนดี แต่ยังคงมีบางปัจจัยบางประการซึ่งส่งผลกระทบต่อความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์การ และวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลแตกต่างกันไปในกลุ่มตัวอย่างในแต่ละกลุ่ม สำหรับปัจจัยจุดที่ใช้ในการจับใจบุคคลที่อยู่ในองค์การที่มีวัฒนธรรมแบบเน้นบทบาทซึ่งสำรวจได้จากแบบวัด



แผนภาพที่ 4.13 : แผนภาพแสดงปัจจัยและเงื่อนไขของปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสอดคล้องทางวัฒนธรรมในวัฒนธรรมแบบเน้นบทบาท

(ข้อ 10) และจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ได้แก่ ความรับผิดชอบจากบทบาทและความก้าวหน้าจากการมีอำนาจบังคับบัญชาที่เป็นทางการตามบทบาทหน้าที่ ซึ่งเป็นไปตามข้อเสนอของแฮนดี เมื่อนำข้อมูลที่สำรวจได้จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกมาทำการวิเคราะห์ปัจจัยและเงื่อนไขปัจจัยทั้ง 8 ประการในวัฒนธรรมเน้นบทบาท ดังแสดงในแผนภาพที่ 4.12 ผู้ศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อกลุ่มตัวอย่างกระทรวงกลาโหม กองทัพมากที่สุดและส่งผลให้ความสอดคล้องทางวัฒนธรรมลดลง ได้แก่ 1) ปัจจัยการจูงใจ ปัจจัยการจูงใจของชาวพอลิโเนเซียนคือเรื่องของสถานภาพหรือตำแหน่งงาน เนื่องจากข้าราชการทหารมีแรงจูงใจคือ การได้ทำงานที่มีความมั่นคง และมีความพึงพอใจที่ได้รับผิดชอบงานตามบทบาทหน้าที่ของตน เพราะบทบาทหน้าที่แต่ละระดับมีอำนาจบังคับบัญชาแตกต่างกันไป เนื่องจากวัฒนธรรมของกระทรวงกลาโหม กองทัพบก เป็นวัฒนธรรมที่เน้นความสำคัญของความรับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่เป็นหลัก ดังนั้น หากสมาชิกองค์กรรู้สึกว่าตนเองไม่ได้รับการพัฒนาในงานและไม่มีความก้าวหน้าในอาชีพ ย่อมหมายถึงว่าข้าราชการทหารไม่ได้รับปัจจัยจูงใจที่เหมาะสมจากองค์กร การที่ข้าราชการทหารมีสถานภาพหรือตำแหน่งในระดับเท่าเดิมเป็นเวลานาน ทำให้ระดับความพึงพอใจในงานลดลงเรื่อยๆ เนื่องจากไม่ได้มีโอกาสใช้อำนาจจากบทบาทที่เพิ่มขึ้น 2) ปัจจัยรูปแบบผู้นำ รูปแบบผู้นำในวัฒนธรรมเน้นบทบาทคือผู้ที่คอยกำกับหรือควบคุมดูแล หรือเป็นผู้นำแบบอำนาจนิยมซึ่งเน้นการปกครองแบบใช้อำนาจสั่งการจากบนลงล่าง และเป็นผู้นำแบบ X ที่เชื่อว่า องค์กรต้องใช้วิธีการควบคุม ลงโทษ และอาศัยความมั่นคงในงานเป็นแรงจูงใจ เนื่องจากสมาชิกขององค์กรส่วนใหญ่ต้องการความมั่นคงในงานและมักขาดความกระตือรือร้นทะเยอทะยานในการทำงาน และจะทำงานเท่าที่ตนรับผิดชอบหรือตามที่ได้รับมอบหมายเท่านั้น ผู้นำจึงต้องอาศัยการควบคุมและการลงโทษ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ทำให้ทราบว่า ปัจเจกบุคคลที่มีแบบแผนวัฒนธรรมไม่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรในกระทรวงกลาโหมรู้สึกว่ ตนไม่มีโอกาสก้าวหน้าในงาน ไม่มีโอกาสแสดงความคิดเห็นและต้องรับคำสั่งอย่างเดี๋ยวนอกจากนี้ การเมืองในองค์กรทำให้เกิดปัญหาหระบบอาวุโส และระบบอุปถัมภ์ ทำให้ข้าราชการรู้สึกว่าตนเองไม่ได้รับความยุติธรรมจากผู้นำ ซึ่งอาศัยอำนาจที่เป็นทางการในการควบคุมและบังคับบัญชา การทำงานจึงไม่เป็นไปตามแบบแผนของวัฒนธรรมเน้นบทบาท เมื่อปัจจัยการจูงใจและปัจจัยรูปแบบผู้นำขององค์กรส่งผลกระทบในทางลบต่อความคาดหวังของสมาชิกองค์กร จึงเกิดความไม่สอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคล

สำหรับกลุ่มตัวอย่าง บริษัท โตชิบา คอนซูมเมอร์ โปรดักส์ (ประเทศไทย) จำกัด มีวัฒนธรรมการจัดการแบบญี่ปุ่น ซึ่งเห็นว่าสมาชิกองค์กรทุกคนเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของระบบงานและมีความสำคัญเท่าๆ กัน ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อกลุ่ม

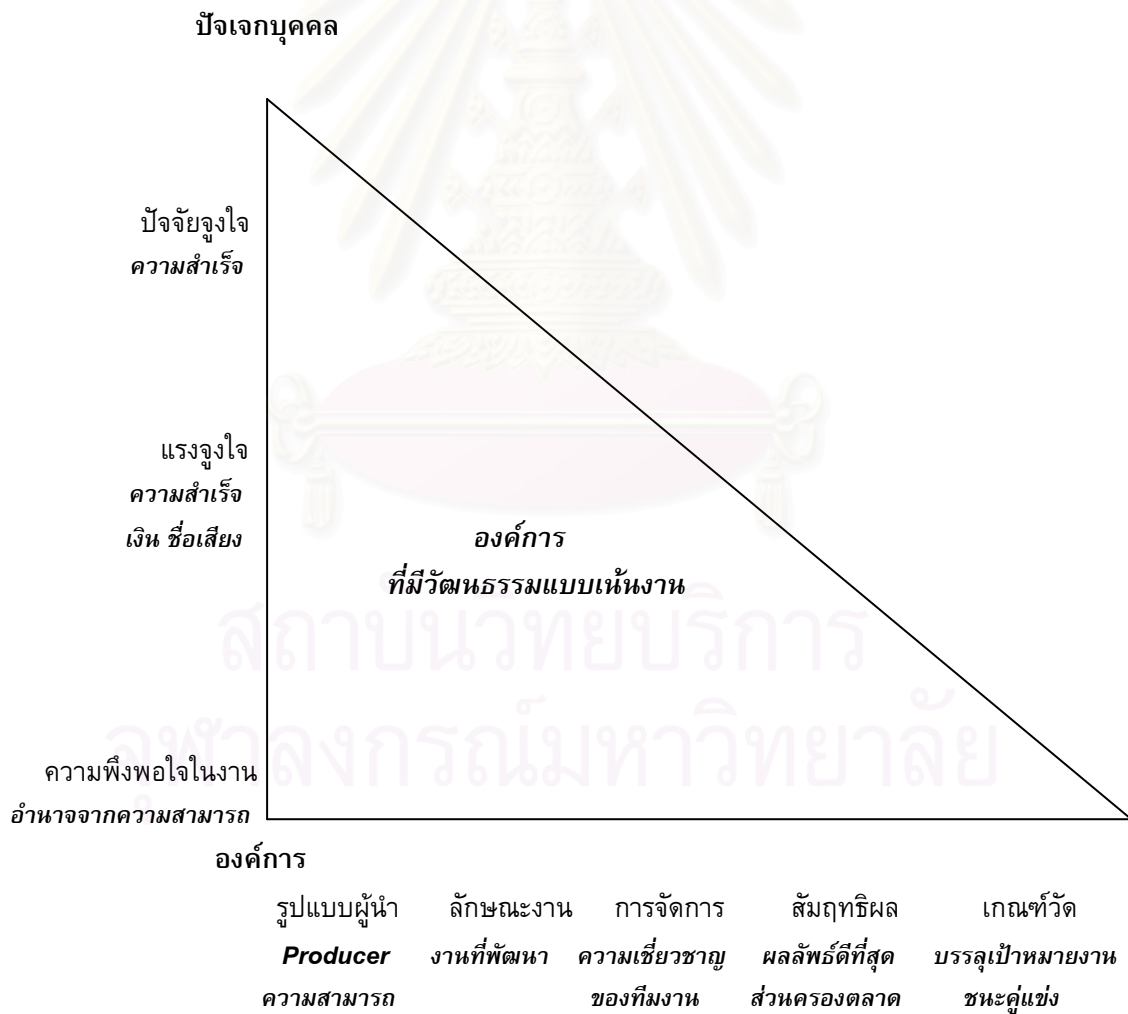
ตัวอย่างนี้มากที่สุด และส่งผลให้ความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลลดลงมีเพียงปัจจัยเดียว ได้แก่ ปัจจัยสัมฤทธิ์ผล จากการสัมภาษณ์ประชากรสำรวจซึ่งเป็นผู้ผลิตในโรงงานพบว่า สิ่งทีพนักงานของบริษัท โตชิบา คอนซูมเมอร์ โปรดักส์ (ประเทศไทย) จำกัด มีความกังวลใจคือเรื่องของความผิดพลาด เพราะการตรวจสอบความถูกต้องของงานมีไม่พอเนื่องจากงานหนักและต้องทำงานให้เสร็จทันเวลาที่กำหนด เนื่องจากสัมฤทธิ์ผลขององค์การแบบพอลโลวัตต์ได้จากความมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ยังมีปัญหาการขาดความร่วมมือและความรับผิดชอบจากผู้ร่วมงานคนอื่น ปัจเจกบุคคลรู้สึกว่าการพัฒนาความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้างานไม่ดี ปัญหาเหล่านี้เป็นปัญหาของชาวพอลโลเนียนอย่างแท้จริง เพราะชาวพอลโลเนียนมีบุคลิกลักษณะของมนุษย์องค์การซึ่งชอบผูกพันตัวเองเข้ากับองค์การ ความรู้สึกเกี่ยวกับความมีอัตลักษณ์ของปัจเจกบุคคลในวัฒนธรรมแบบนี้ขึ้นอยู่กับการทำงานที่บุคคลเป็นส่วนหนึ่งของอำนาจที่องค์การมอบให้ตามบทบาทและได้รับการปกป้องจากองค์การ สมาชิกองค์การจึงให้ความสนใจในมิติที่เกี่ยวข้องกับส่วนที่เป็นเรื่องของบุคคลในองค์การสูง และต้องการความผูกพันในกลุ่ม มีความผูกพันและจงรักภักดีกับองค์การอย่างซื่อสัตย์ ดังนั้นบุคลิกลักษณะทางอารมณ์ของบุคคลที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมแบบนี้ คือความสุขุมรอบคอบ มีความระมัดระวัง อยู่ในระเบียบเรียบร้อย เพื่อให้รองรับกับงานที่มีลักษณะมั่นคงและการตัดสินใจตามระบบที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้าแล้ว เมื่อสมาชิกองค์การไม่แน่ใจว่าตนเองจะสามารถรับผิดชอบงานในบทบาทของตนให้มีคุณภาพดีที่สุดในเวลาที่กำหนดทำให้เกิดความเครียดในงาน และส่งผลกระทบต่อปัจจัยดังกล่าว

ส่วนปัจจัยที่มีผลกระทบต่อกลุ่มตัวอย่างมูลนิธิศุภนิมิตแห่งประเทศไทยมากที่สุดและส่งผลให้ความสอดคล้องทางวัฒนธรรมลดลงมีเพียงปัจจัยเดียว ได้แก่ ปัจจัยเกณฑ์วัด เนื่องจาก สมาชิกองค์การรู้สึกว่างานขององค์การมีกิจกรรมจำนวนมากและมักจะเป็นเรื่องเร่งด่วน ไม่เป็นไปตามแผนงาน ปัจเจกบุคคลแบบพอลโลเนียนย่อมรู้สึกไม่ชอบงานที่ไม่มีความแน่นอน และไม่มีระเบียบเรียบร้อยสม่ำเสมอตามที่กำหนดไว้ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ทำให้พบว่า สาเหตุที่มีผลกระทบต่อสมาชิกองค์การมากที่สุดและก่อให้เกิดความเครียด คือ การทำงานไม่ได้ตามที่คาดการณ์ไว้ เนื่องจากงานมีปริมาณและความไม่แน่นอนเพิ่มขึ้น องค์การมีรูปแบบงานและกิจกรรมจำนวนมากขึ้น ทำให้ทิศทางดำเนินกิจกรรมขาดความชัดเจน ขาดการประสานความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงาน ส่งผลกระทบต่อชีวิตของสมาชิกองค์การขาดความสมดุล เพราะวัฒนธรรมแบบเน้นบทบาทเป็นวัฒนธรรมของความแน่นอน มีแบบแผนที่สามารถทำนายล่วงหน้าได้ ชาวพอลโลเนียนที่แท้จริงจะยึดมั่นค่านิยมในเรื่องของความมั่นคง อำนาจ ตำแหน่ง และเงินซึ่งเป็นลักษณะของวัฒนธรรมความเป็นชาย และการจัดการที่ชาวพอลโลเนียนชอบคือการอาศัยข้อมูลที่เป็นลายลักษณ์

อักษรตามขั้นตอน และอาศัยเหตุผลในการตัดสินใจตามวิธีการที่กำหนดไว้ล่วงหน้า แล้ว หากวัฒนธรรมองค์การเบี่ยงออกจากแบบแผนของตนเอง ย่อมส่งผลกระทบต่อถึง วัฒนธรรมของปัจเจกบุคคลที่ปฏิบัติงาน

4.3.3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยองค์การที่มีวัฒนธรรมแบบเน้นงาน (อเนหา)

ผู้ศึกษาทำการสรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยองค์การที่มีวัฒนธรรมแบบเน้นงาน จากกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาจำนวน 3 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด บริษัท ลีโอ เบอร์เนทท์ จำกัด และ องค์การ CCS ประเทศไทย ข้อมูลที่สำรวจได้จากแบบวัดพบว่าประชากรสำรวจในกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 แห่งมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลที่สอดคล้องกัน และวัฒนธรรมหลักตรงตามทฤษฎีของแฮนดี แต่ยังคงมีบางปัจจัยบางประการซึ่งส่งผลกระทบต่อความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลแตกต่างกันไป



แผนภาพที่ 4.14 : แผนภาพแสดงปัจจัยและเงื่อนไขของปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสอดคล้องทางวัฒนธรรมในวัฒนธรรมแบบเน้นงาน

ในกลุ่มตัวอย่างในแต่ละกลุ่ม สำหรับปัจจัยจูงใจที่ใช้ในการจูงใจบุคคลที่อยู่ในองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบเน้นงานซึ่งสำรวจได้จากแบบวัด (ข้อ 10) และจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ได้แก่ ความสำเร็จ ความก้าวหน้าในความเป็นมืออาชีพ การมีโอกาสนในการพัฒนาตนเอง ซึ่งเป็นไปตามข้อเสนอของแอนดี เมื่อนำข้อมูลที่สำรวจได้จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกมาทำการวิเคราะห์ปัจจัยและเงื่อนไขปัจจัยทั้ง 8 ประการในวัฒนธรรมเน้นงาน ดังแสดงในแผนภาพที่ 4.13 ผู้ศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่าง บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด มีความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลมากที่สุดในจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาทั้ง 12 กลุ่มตัวอย่าง เนื่องจากปัจจัยความสอดคล้องทั้ง 8 ประการมีความสัมพันธ์กันตรงตามเงื่อนไขของปัจจัยแห่งความสำเร็จ แต่ยังมีปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสอดคล้องทางวัฒนธรรมอยู่บ้าง ได้แก่ 1) ปัจจัยการจัดการ ซึ่งเกิดจากปัญหาเรื่องความเชี่ยวชาญของทีมงาน เนื่องจากงานควบคุมการจราจรทางอากาศต้องอาศัยความสามารถเฉพาะด้านของทีมงาน และจำเป็นต้องให้ความผิดพลาดเป็นศูนย์ (zero defected) ดังนั้นวัฒนธรรมการทำงานจึงเป็นวัฒนธรรมของทีมงานมืออาชีพซึ่งมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในงาน การปฏิบัติงานอาศัยเทคโนโลยีราคาแพงและอุปกรณ์ดำเนินงานที่สมบูรณ์ ข้อมูลที่สำรวจได้จากการสัมภาษณ์พบว่า ผลกระทบความสอดคล้องทางวัฒนธรรมเกิดจากปัจจัยการจัดการซึ่งสมาชิกองค์กรรู้สึกว่าเป็นทีมงานยังไม่ดีเพราะผู้ร่วมงานบางส่วนไม่พร้อมและขาดความรับผิดชอบ และงานหนักเนื่องจากปริมาณเครื่องบินเพิ่มขึ้นมาก นอกจากนี้ยังมีปัญหาอุปกรณ์สื่อสารขัดข้อง และปัญหาของสภาพอากาศซึ่งควบคุมไม่ได้ หากปรับการจัดการทีมงานได้น่าจะมีผลกระทบน้อยลง 2) ปัจจัยผู้นำ จากการสัมภาษณ์พบว่า องค์กรยังมีปัญหาผู้นำบางส่วนซึ่งขาดความสามารถและขาดความเชี่ยวชาญในงานทำให้ไม่ได้รับการยอมรับจากสมาชิก ความไม่สอดคล้องในปัจจัยดังกล่าวสะท้อนถึงลักษณะเด่นของวัฒนธรรมแบบอธอโรคราตอย่างชัดเจน เพราะอธอโรคราตเป็นวัฒนธรรมที่ไม่เน้นอำนาจในตัวบุคคลหรืออำนาจในบทบาทแต่เน้นความมีอำนาจซึ่งอยู่ที่ความสามารถในงาน หากผู้นำหรือสมาชิกองค์กรขาดความสามารถย่อมกระทบถึงทีมงานซึ่งเป็นมืออาชีพ ชาวอเมริกันเป็นพวกที่ชอบความท้าทายและการรับมือกับปัญหาซึ่งมีความไม่แน่นอนสูงและขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายตัวที่ควบคุมไม่ได้ เป็นวัฒนธรรมที่เน้นการรวมกลุ่มของทีมงานและความพร้อมของข้อมูลทุกอย่างเพื่อการตัดสินใจในการแข่งขันทางธุรกิจ ซึ่งเป็นวัฒนธรรมของความเป็นชาย ผู้นำทีมงานจำเป็นต้องอาศัยข้อมูลที่เป็นทางการ ละเอียดถูกต้อง และเชื่อถือได้ในการระดมทรัพยากรเพื่อทำการตัดสินใจร่วมกัน ดังนั้น ปัจจัยการจัดการเรื่องความพร้อมของทีมงานและผู้นำซึ่งมีความสามารถเป็นที่ยอมรับของสมาชิกองค์กรจึงเป็นเรื่องสำคัญ และจะทำให้ความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลเพิ่มขึ้น

สำหรับกลุ่มตัวอย่าง บริษัท ลีโอ เบอ์เนทท์ จำกัด มีระดับความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลรองลงมาจาก บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อกลุ่มตัวอย่างนี้มากที่สุด และส่งผลให้ความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลลดลงมีเพียงปัจจัยเดียว ได้แก่ ปัจจัยสัมฤทธิ์ผล เนื่องจากองค์การต้องอาศัยฝีมือและความเชี่ยวชาญของสมาชิกองค์การในการแก้ปัญหา รวมทั้งสนองความพึงพอใจของลูกค้า ด้วยผลลัพธ์ของงานโฆษณาที่มีมาตรฐาน วัฒนธรรมของชาว ลีโอ เบอ์เนทท์ จึงมุ่งหาความสำเร็จจากผลลัพธ์ของงานที่ดีที่สุด เจ้าหน้าที่โฆษณาต้องสร้างสรรค์ผลงานโฆษณาชุดใหม่ซึ่งมีการแข่งขันทางธุรกิจสูงและมีปัจจัยทางการตลาดหลายปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า รสนิยมของผู้บริโภค คู่แข่งขันทางธุรกิจ หรือภาวะเศรษฐกิจ จากการสัมภาษณ์พบว่า สมาชิกองค์การมีความกดดันจากปัจจัยเรื่องสัมฤทธิ์ผลมากที่สุดเพราะต้องการผลลัพธ์ที่ดีที่สุด และกลัวว่าถ้าผลงานไม่ดีจะไม่ได้รับการยอมรับจากลูกค้า ซึ่งมีผลกระทบต่อส่วนการตลาดในทางธุรกิจ และชื่อเสียง เนื่องจากปัจจัยจูงใจของชาวเอเชีย คือ งานที่ทำท้าทายความสามารถ ได้รับความสำเร็จและชื่อเสียงจากผลงานสร้างสรรค์ของตน พัฒนาการทางอัตตา อยู่ในขั้นการแสวงหาและพบว่าตนเองมีความแตกต่างจากผู้อื่น มีตัวตนที่ไม่เหมือนใคร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการผลิตผลงานได้อย่างมีเอกลักษณ์ รวมทั้งอดทนต่อสิ่งต่าง ๆ ที่ขัดแย้งกับตน ซึ่งนำไปสู่การร่วมมือกันในความเห็นที่แตกต่างได้ นอกจากนี้ วัฒนธรรมแบบอเนกานเน้นการจัดการโดยอาศัยความเชี่ยวชาญของทีมงาน ซึ่งมีการถกเถียงกันโดยใช้เหตุผลที่เป็นตรรกะเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจที่ดีและรอบคอบที่สุด รูปแบบของผู้นำจึงอาศัยการให้สมาชิกองค์การเข้ามีส่วนร่วมในงาน และอาศัยฐานคิดในเรื่องของสมรรถนะเป็นเกณฑ์ (competency based) ปัจเจกบุคคลที่ไม่มีความสามารถพอ ไม่สามารถร่วมมือกับผู้อื่นได้ หรือไม่สามารถรับมือกับความกดดันที่เกิดจากการทำงานหนักและการที่ต้องคิดแก้ปัญหาใหม่ๆ ตลอดเวลาโดยคาดหวังผลลัพธ์ที่ดีที่สุด จึงไม่เหมาะสมกับวัฒนธรรมแบบนี้และก่อให้เกิดความไม่สอดคล้องทางวัฒนธรรม

สำหรับองค์การ CCS (Cross-Cultural Solutions) ประเทศไทย เป็นองค์การแลกเปลี่ยนทางวัฒนธรรมระหว่างประเทศ ซึ่งประสานความร่วมมือกันเพื่อให้สมาชิกองค์การและอาสาสมัครนานาชาติได้เรียนรู้และเข้าใจถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรม โดยการใช้ชีวิตความเป็นอยู่และทำกิจกรรมในประเทศหรือชุมชนอื่น ด้วยเหตุนี้ วัฒนธรรมองค์การจึงมีบริบททางวัฒนธรรมระหว่างชาติสูง สมาชิกองค์การต้องอาศัยความเข้าใจในความแตกต่างทางวัฒนธรรมระหว่างชาติที่มีบริบทต่างกัน พฤติกรรมผู้นำจึงเป็นผู้นำแบบที่ทีมงาน เจ้าหน้าที่องค์การได้รับอิสระในการตัดสินใจอย่างเต็มที่ตามความสามารถ แต่ยังมี ความไม่สอดคล้องทางวัฒนธรรมอยู่บ้าง โดยปัจจัยที่มี

ผลกระทบต่อกลุ่มตัวอย่างนี้มากที่สุด และส่งผลให้ความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลลดลงมีเพียงปัจจัยเดียว ได้แก่ ปัจจัยการจัดการ เนื่องจากสมาชิกองค์กรรู้สึกว่าคุณต้องปรับตัวในเรื่องวัฒนธรรมระหว่างชาติสูง เพราะต้องดูแลรับผิดชอบอาสาสมัครชาวต่างประเทศปีละหลายโครงการ องค์กรมีกิจกรรมมากและเรียกร้องเวลาส่วนตัวสูง ซึ่งเป็นความไม่สอดคล้องทางวัฒนธรรมระหว่างบุคลิกองค์กรและบุคลิกของปัจเจกบุคคล เนื่องจากองค์กร CCS ต้องการลักษณะของบุคคลแบบนักเล่นเกม ซึ่งเป็นบุคลิกของคนสมัยใหม่ที่มีความสนใจหลักอยู่ที่กิจกรรมของงานและการกระทำที่ต้องอาศัยการแข่งขันและความท้าทาย สนุกกับความคิดใหม่ เทคนิคใหม่ ข้อเสนอใหม่ และชอบทำงานเป็นทีม ดังนั้น บุคลิกทางอารมณ์ของบุคคลที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมแบบนี้ต้องเป็นคนที่มีความกระตือรือร้น อยากรู้อยากเห็น ชอบความเปลี่ยนแปลง มองโลกแง่ดี เพื่อที่จะเข้าใจและซาบซึ้งถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรมของตนเองและผู้อื่น และช่วยให้ปัจเจกบุคคลเข้าใจผู้อื่นดีขึ้นและมีความอดทนมากขึ้นต่อสิ่งต่างๆ ที่ขัดแย้งกับตน หรือต้องการบุคคลที่มีบุคลิกทางอารมณ์ร่าเริงแจ่มใส ชอบใช้สมองซีกซ้าย ซึ่งเป็นเรื่องของลำดับข้อมูล เหตุผลทั้งหมดเพื่อคิดแก้ปัญหาในงานได้อย่างดีที่สุด เพื่อรองรับกับงานที่มีลักษณะท้าทายซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาปัจเจกบุคคล และควรเป็นบุคคลที่มีความสามารถในการทำงานหรือคิดแก้ปัญหาได้หลายอย่างพร้อมกัน ซึ่งจะช่วยเพิ่มความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลได้มากขึ้น

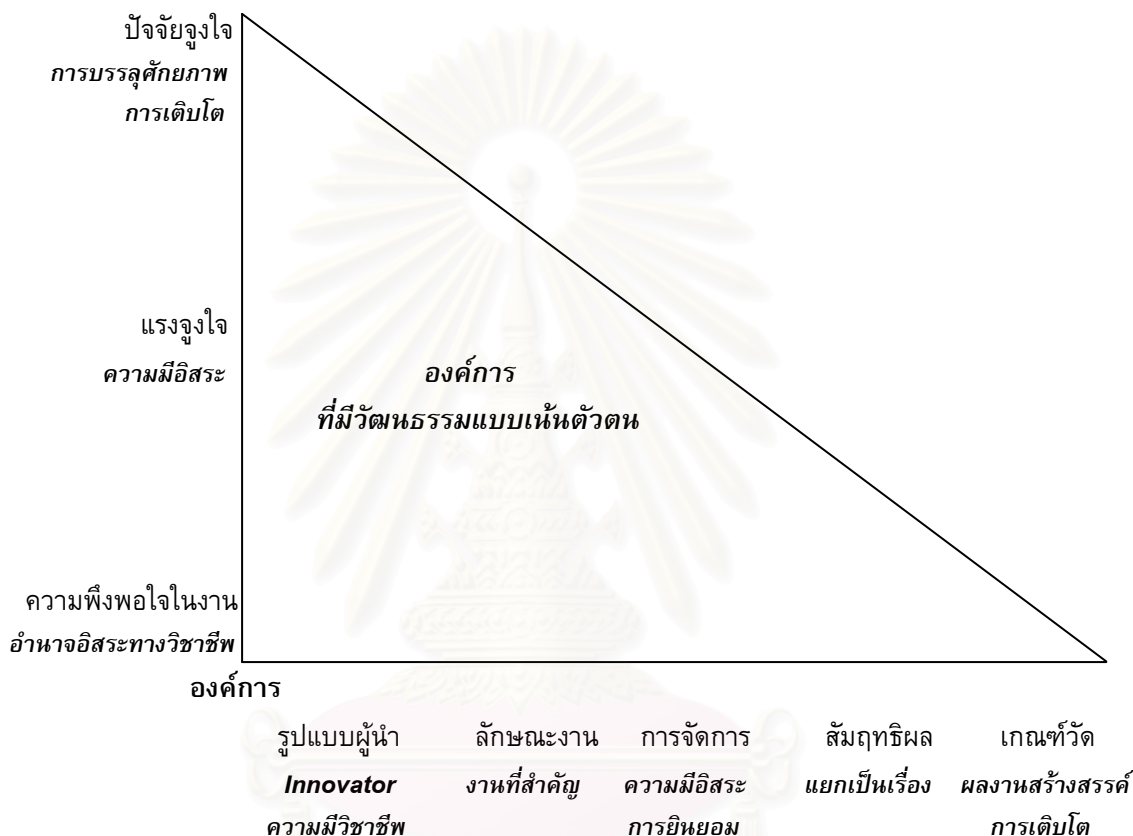
4.3.4 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยองค์การที่มีวัฒนธรรมเน้นตัวตน (ดิออนีซุส)

ผู้ศึกษาทำการสรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยองค์การที่มีวัฒนธรรมแบบตัวตน จากกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาจำนวน 3 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ คณะจิตรกรรมประติมากรรม และภาพพิมพ์ มหาวิทยาลัยศิลปากร บริษัท อินทีเรียรี่ วิชั่น จำกัด และสหภาพความแห่งประเทศไทย ข้อมูลที่สำรวจได้จากแบบวัดพบว่าประชากรสำรวจในกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 แห่งมีการรับรู้ความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลแตกต่างกัน โดยอาศัยการนำข้อมูลที่สำรวจได้จากแบบวัดและการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกมาทำการวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ก่อให้เกิดความสอดคล้องทางวัฒนธรรมทั้ง 8 ประการในวัฒนธรรมแบบเน้นตัวตน ดังแสดงในแผนภาพที่ 4.14 เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสอดคล้องทางวัฒนธรรมในกลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่มซึ่งสามารถอธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นดังนี้

กลุ่มตัวอย่าง คณะจิตรกรรมประติมากรรมและภาพพิมพ์ มหาวิทยาลัยศิลปากร มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลที่สอดคล้องกัน และมีวัฒนธรรมหลักตรงตามทฤษฎีของแฮนดี แต่ยังคงมีบางปัจจัยบางประการซึ่งส่งผลกระทบต่อความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคล

สำหรับปัจจัยจูงใจที่ใช้ในการจูงใจบุคคลที่อยู่ในองค์การที่มีวัฒนธรรมแบบเน้นตัวตน ซึ่งสำรวจได้จากแบบวัด (ข้อ 10) และจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ได้แก่ การบรรลุศักยภาพของตนเอง การเติบโต การสร้างความแตกต่างการมีเสรีภาพ การได้รับการยอมรับในความสามารถทางวิชาชีพ การมีอิสระ ซึ่งเป็นไปตามข้อเสนอของแฮนดี

ปัจจัยบุคคล



แผนภาพที่ 4.15 : แผนภาพแสดงปัจจัยและเงื่อนไขของปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสอดคล้องทางวัฒนธรรมในวัฒนธรรมแบบเน้นตัวตน

โดยปัจจัยที่มีผลกระทบต่อกลุ่มตัวอย่างคณะจิตกรรมประติมากรรมและภาพพิมพ์ มหาวิทยาลัยศิลปากร และส่งผลให้ความสอดคล้องทางวัฒนธรรมลดลง เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ก่อให้เกิดความสอดคล้องทางวัฒนธรรมในด้านของปัจเจกบุคคลทั้งสิ้น ได้แก่ ปัจจัยจูงใจ ปัจจัยแรงจูงใจ และปัจจัยความพึงพอใจในงาน เนื่องจากวัฒนธรรมแบบเน้นตัวตนเป็นวัฒนธรรมที่แข่งเพราะเน้นความเป็นตัวของตัวเอง และเป็นวัฒนธรรมที่หลวม เนื่องจากให้คุณค่าของควมมีอิสระและเสรีภาพของปัจเจกบุคคลสูง เป็นวัฒนธรรมที่ไม่มีระยะห่างของอำนาจ แต่กลับมีระยะห่างของความสัมพันธ์แทน นอกจากนี้ยังเป็นวัฒนธรรมที่ไม่มีค่านิยม เนื่องจากการตัดสินใจ

ขึ้นอยู่กับอัตวิสัยของสมาชิกองค์การซึ่งมีความเป็นปัจเจกนิยม และไม่ชอบการคล้อยตามกัน พวกดิโอนีเซียนไม่ให้ความสำคัญที่ขึ้นอยู่กับ วัตถุ สิ่งของ หรือ เงิน ซึ่งจัดเป็นวัฒนธรรมความเป็นหญิง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสอดคล้องทางวัฒนธรรม ในกลุ่มตัวอย่างนี้ ได้แก่ 1) ปัจจัยจิตใจ เนื่องจากเงื่อนไขของปัจจัยจิตใจในวัฒนธรรมเน้นตัวตน คือการบรรลุศักยภาพของตนเองและการเติบโต ข้อมูลที่สำรวจได้จากการสัมภาษณ์พบว่า สมาชิกองค์การรู้สึกว่าคุณเองไม่มีการพัฒนาในด้านวิชาชีพของตนเอง และการสร้างสรรค์ผลงานศิลปะไม่ค่อยมีการพัฒนา เนื่องจากมีกิจกรรมต่างๆ เข้ามาแทรกแซงเวลามากเกินไป ทำให้กระบวนการสร้างสรรค์ผลงานไม่ต่อเนื่อง 2) ปัจจัยแรงจูงใจ แรงจูงใจภายในของบุคคลแบบดิโอนีซุสคือความมีอิสระ แต่จากการสัมภาษณ์พบว่าความไม่สอดคล้องทางวัฒนธรรมส่วนหนึ่ง เกิดจากการที่ปัจเจกบุคคลไม่มีเวลาที่เป็นอิสระของตนเองในการสร้างผลงานศิลปะ ทำให้ตนเองไม่มีการพัฒนาทางวิชาชีพและผลงาน เนื่องจากมีงานมากและไม่เป็นไปตามแผน ทำให้ไม่สามารถจัดสรรเวลาของตนเองได้อย่างอิสระ นอกจากนี้ในระบบงานยังมีความจำกัดในการแสดงความคิดเห็นอยู่บ้าง หรือแม้แสดงออกได้แต่ก็อาจไม่เกิดผลในทางรูปธรรม เนื่องจากพฤติกรรมการจัดการของผู้นำเป็นแบบประนีประนอม ผู้บริหารองค์การต้องอาศัยความยินยอมของสมาชิกองค์การ โดยเน้นการปรึกษาหารือและการขอความคิดเห็น เห็น เพราะปัจเจกบุคคลในวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความเป็นตัวตนไม่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมเท่ากับการปรึกษาหารือ 3) ปัจจัยความพึงพอใจในงาน บุคคลในวัฒนธรรมเน้นตัวตนมีความพึงพอใจในงานจากการมีอำนาจอิสระที่มาจากความมีวิชาชีพของตนเอง เนื่องจากองค์การแบบดิโอนีซุสให้ความสำคัญกับความมีเสรีภาพทางวิชาชีพของบุคคลซึ่งเป็นเรื่องที่มีความเป็นอัตวิสัยสูง นอกจากนี้วัฒนธรรมของพวกดิโอนีเซียนยังให้คุณค่ากับเรื่องของ กาละ เทศะ และบุคคลสูงด้วย แต่ละเรื่องมีความหมายที่เฉพาะเจาะจงในตัวเอง ซึ่งหมายถึงการที่สมาชิกองค์การจะมีอิสระทางความคิดและมีเสรีภาพอย่างเต็มที่ในความเป็นปัจเจกบุคคลของตนเอง จึงมักเกิดปัญหาคือ การที่สมาชิกองค์การมักต้องต่อสู้กับทัศนคติที่แตกต่างกันตลอดเวลา ส่งผลให้ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมักมีปัญหา ผลกระทบต่อปัจจัยแห่งความสำเร็จทั้ง 3 ประการ ทำให้ความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลในกลุ่มตัวอย่างคณะจิตกรรมประติมากรรมและภาพพิมพ์ลดลง

ส่วนกลุ่มตัวอย่างบริษัท อินทีเรียร์ วิชั่น จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทออกแบบด้านสถาปัตยกรรมและมัณฑนศิลป์ ผลสำรวจจากแบบวัดพบว่าสมาชิกองค์การมีการรับรู้ความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลเป็นวัฒนธรรมแบบผสมระหว่างวัฒนธรรมแบบเน้นตัวตนและวัฒนธรรมแบบเน้นงาน เนื่องจากปัจจัยความสอดคล้องทางวัฒนธรรมบางปัจจัยไม่สัมพันธ์กับเงื่อนไขของปัจจัย ทำให้วัฒนธรรมหลักไม่ตรงตามแบบแผนทางวัฒนธรรมที่เสนอไว้ในทฤษฎีของแฮนดี และ

ปัจจัยจูงใจที่สำรวจได้จากข้อมูลในแบบวัด (ข้อ 10) รวมทั้งที่สำรวจได้จากข้อมูลในการสัมภาษณ์ประชากรสำรวจในกลุ่มตัวอย่างนี้เป็นปัจจัยจูงใจที่ใช้สำหรับการจูงใจปัจเจกบุคคลที่มีวัฒนธรรมแบบเน้นตัวตนและวัฒนธรรมแบบเน้นงานผสมกัน ได้แก่ ปัจจัยจูงใจในเรื่อง การบรรลุศักยภาพของตนเอง การเติบโต การสร้างความแตกต่าง การมีเสรีภาพ การได้รับการยอมรับในความสามารถทางวิชาชีพ การมีอิสระ ซึ่งเป็นปัจจัยจูงใจที่ใช้สำหรับปัจเจกบุคคลในวัฒนธรรมเน้นตัวตน และปัจจัยจูงใจในเรื่องความสำเร็จ ความก้าวหน้าในความเป็นมืออาชีพ การมีโอกาสนในการพัฒนาตนเอง ซึ่งเป็นปัจจัยจูงใจที่ใช้สำหรับปัจเจกบุคคลในวัฒนธรรมเน้นงาน การที่ปัจจัยความสอดคล้องทางวัฒนธรรมบางปัจจัยไม่สัมพันธ์กับเงื่อนไขของปัจจัยตามแบบแผนของวัฒนธรรมแต่ละประเภท ก่อให้เกิดความเบี่ยงเบนทางวัฒนธรรมหรือวัฒนธรรมแบบผสมขึ้น ซึ่งสามารถค้นพบสาเหตุที่นำไปสู่การอธิบายพฤติกรรมองค์กรดังกล่าวได้ โดยอาศัยข้อมูลที่สำรวจได้จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ผู้ศึกษาพบว่าความหมายกับคำว่า “ปัจเจกบุคคล” ของสมาชิกองค์การแบ่งออกเป็น 2 ความหมายตามการรับรู้ของสมาชิกองค์การ ความหมายแรกคือ สมาชิกองค์การเห็นว่าปัจเจกบุคคลมีอัตลักษณ์และคุณค่าความสำคัญด้วยตนเองซึ่งเป็นวิถีคิดของพวกเขาเขียนส่วนความหมายหลังคือ สมาชิกองค์การเห็นว่าปัจเจกบุคคลมีคุณค่าจากการเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานมืออาชีพซึ่งเป็นวิถีคิดของพวกเขาเขียน สำหรับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสอดคล้องทางวัฒนธรรมและก่อให้เกิดวัฒนธรรมผสมในกลุ่มตัวอย่างนี้ได้แก่

- 1) ปัจจัยสัมฤทธิ์ผล การวัดสัมฤทธิ์ผลและความสำเร็จในงานขององค์การ อาศัยทั้งการวัดสัมฤทธิ์ผลในแบบของดอว์นิง ซึ่งวัดสัมฤทธิ์ผลโดยการแยกออกเป็นเรื่องราวอย่างเฉพาะเจาะจง เช่น การแยกผลงานออกเป็นผลงานแต่ละชิ้น หรือการแยกผลงานออกเป็นผลงานของแต่ละบุคคลเพื่อพิจารณาความมีอัตลักษณ์ของผลงานในด้านวิชาชีพ และยังอาศัยการวัดสัมฤทธิ์ผลในแบบของเฮนาซึ่งวัดสัมฤทธิ์ผลจากผลลัพธ์ที่ดีที่สุด เพื่อขยายส่วนครองตลาดในธุรกิจด้านการออกแบบสถาปัตยกรรมและมัลติมีเดีย
- 2) ปัจจัยความพึงพอใจในงาน วัฒนธรรมของชาวดอว์นิงเขียนที่แท้จริงจะพอใจกับอำนาจจากความมีอิสระทางวิชาชีพ มากกว่าอำนาจจากความสามารถซึ่งเป็นวัฒนธรรมของชาวเฮนิง ผลที่สำรวจได้จากการสัมภาษณ์พบว่า สมาชิกองค์การรู้สึกพึงพอใจในงานจากความสามารถของตนเท่าๆ กับความมีอิสระทางวิชาชีพ
- 3) ปัจจัยจูงใจ นอกจากนี้ ผู้ศึกษายังสำรวจพบปัจจัยจูงใจที่ทำให้สมาชิกองค์การเกิดความพึงพอใจในงาน ได้แก่ ปัจจัยความสำเร็จ จากการได้แก้ปัญหาให้ลูกค้าเกิดความพอใจและสร้างผลลัพธ์งานออกแบบที่ดี เป็นที่ยอมรับของสังคมและทำให้องค์การประสบความสำเร็จ ซึ่งเป็นปัจจัยจูงใจในวัฒนธรรมเน้นงาน และสำรวจพบความพึงพอใจในผลงานของผู้ปฏิบัติงาน ที่เกิดจากการบรรลุศักยภาพและความต้องการของตนเองซึ่งเป็นปัจจัยจูงใจในวัฒนธรรมเน้นตัวตน
- 4) ปัจจัยผู้นำ ผู้นำและผู้

บริหารใน บริษัท อินทีเรียร์ วิชั่น จำกัด ยังมีลักษณะผสมระหว่างการเป็นผู้นำที่อาศัยความสามารถในการสร้างสรรค์และผลิตผลงาน (producer) ซึ่งเป็นลักษณะของผู้นำในวัฒนธรรมแบบเน้นงาน กับผู้นำที่สร้างความเปลี่ยนแปลง (innovator) ซึ่งเป็นลักษณะของผู้นำในวัฒนธรรมแบบเน้นตัวตน ผลจากการวิเคราะห์ปัจจัยดังกล่าวทำให้ผู้ศึกษาเห็นว่า บริบททางสังคมของไทยในเรื่องของค่านิยมในการออกแบบหรือการสร้างสรรค์ยังคงยึดที่ระดับความพอใจของลูกค้าเป็นเกณฑ์มากกว่าการได้เสนอผลงานหรือนวัตกรรมซึ่งต้องอาศัยความมีวิชาชีพของผู้ออกแบบเป็นเกณฑ์ ซึ่งอาจแตกต่างจากบริบททางสังคมตะวันตก ทำให้ความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์ในทฤษฎีของแฮนดี แต่กลับมีลักษณะผสมของวัฒนธรรมเน้นตัวตนและวัฒนธรรมเน้นงานเท่ากัน

ส่วนกลุ่มตัวอย่างสภาพนายความแห่งประเทศไทยมีวัฒนธรรมเน้นตัวตนเป็นวัฒนธรรมหลักตามทฤษฎีของแฮนดี แต่ผลการสำรวจข้อมูลจากแบบวัดพบว่า ความสอดคล้องทางวัฒนธรรมในการรับรู้ของสมาชิกองค์การเป็นวัฒนธรรมแบบเน้นงาน สำหรับปัจจัยจูงใจที่ใช้ในการจูงใจบุคคลในกลุ่มตัวอย่างนี้ ซึ่งสำรวจได้จากแบบวัด (ข้อ 10) และจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ได้แก่ ความสำเร็จ ความก้าวหน้าในความเป็นมืออาชีพ การมีโอกาสนในการพัฒนาตนเอง ซึ่งเป็นปัจจัยจูงใจในวัฒนธรรมเน้นงาน การที่ความสอดคล้องทางวัฒนธรรมขององค์การเบี่ยงเบนไปจากวัฒนธรรมหลักในทฤษฎีของแฮนดี เนื่องมาจากปัจจัยความสอดคล้องทางวัฒนธรรมบางปัจจัยไม่สัมพันธ์กับเงื่อนไขของปัจจัยตามแบบแผนของวัฒนธรรมแบบเน้นตัวตน ได้แก่

- 1) ปัจจัยแรงจูงใจ ข้อมูลที่สำรวจได้จากแบบวัดและจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกพบว่า ปัจจัยแรงจูงใจของสมาชิกองค์การที่เป็นนายความอิสระได้แก่ ความต้องการความสำเร็จ เงิน และ ชื่อเสียง ซึ่งเป็นวัฒนธรรมของชาวเอเชียเหนือมากกว่าความต้องการในเรื่องความมีอิสระทางวิชาชีพซึ่งเป็นวัฒนธรรมของชาวชาวติดอีนีเซียน
- 2) ปัจจัยความพึงพอใจในงาน สมาชิกองค์การมีความพึงพอใจในอำนาจที่เกิดจากความสามารถซึ่งเป็นความพอใจของชาวเอเชียเหนือมากกว่าความพึงพอใจในอำนาจที่เกิดจากความมีอิสระทางวิชาชีพในแบบของชาวติดอีนีเซียน
- 3) ปัจจัยสัมฤทธิ์ผล การทำงานของสมาชิกองค์การมีเป้าหมายเพื่อผลลัพธ์ที่ดีที่สุดในการว่าความ คือ ความต้องการชนะคดีซึ่งเป็นสัมฤทธิ์ผลในวัฒนธรรมเน้นงาน แม้ว่าจะยังมีความต้องการผลงานซึ่งอำนวยความสะดวกให้แก่สังคมตามวิชาชีพอยู่ด้วย ซึ่งเป็นสัมฤทธิ์ผลในวัฒนธรรมเน้นตัวตน
- 4) ปัจจัยแบบแผนงาน เมื่อสำรวจการรับรู้ของสมาชิกองค์การจากแบบวัด (ข้อ 11) พบว่า สมาชิกองค์การเห็นว่าแบบแผนงานขององค์การอยู่ระหว่างงานที่ทำหายและมีการพัฒนาซึ่งเป็นลักษณะงานในวัฒนธรรมอธนาและงานที่มีความสำคัญซึ่งเป็นลักษณะงานในวัฒนธรรมติดอีนีซุส
- 5) ปัจจัยจูงใจ สมาชิกองค์การมีความต้องการได้รับความสำเร็จจากอาชีพ ซึ่งเป็นปัจจัยจูงใจในวัฒนธรรม

เนื้องานมากกว่าความต้องการที่จะบรรลุศักยภาพ หรือความเติบโตจากผลงานและความรู้ทางวิชาชีพของตนซึ่งเป็นปัจจัยจูงใจในวัฒนธรรมเน้นตัวตน 6) ปัจจัยเกณฑ์วัด ผู้ปฏิบัติงานคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายคือการเอาชนะคู่แข่งซึ่งเป็นเกณฑ์วัดในวัฒนธรรมเนื้องานมากกว่าการคำนึงถึงผลงานที่เกิดจากความมีวิชาชีพอย่างแท้จริงตามแบบแผนของวัฒนธรรมเน้นตัวตน เนื่องจากทนายความอิสระมีความกดดันในเรื่องผลประโยชน์จากการแพ้หรือชนะคดี ผลจากการวิเคราะห์ปัจจัยดังกล่าวทำให้ผู้ศึกษาเห็นว่า ความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลในการรับรู้ของสมาชิกองค์กรที่เบี่ยงเบนไปจากวัฒนธรรมหลักตามทฤษฎีของแฮนดีเกิดจากปัญหาในเรื่องลำดับความสำคัญ และระดับของความต้องการที่แตกต่างกันของแบบแผนทางวัฒนธรรม ได้แก่ การที่สมาชิกองค์กรยอมลดความสำคัญของความมีอิสระทางวิชาชีพในวัฒนธรรมแบบเน้นตัวตนลงไปอยู่ในระดับของการมีความสามารถแบบมืออาชีพในวัฒนธรรมเนื้องาน และยอมลดความต้องการในเรื่องของการบรรลุศักยภาพและอุดมการณ์ทางวิชาชีพ ไปสู่ความต้องการที่จะได้รับชื่อเสียงเงิน และความสำเร็งในวัฒนธรรมแบบเนื้องาน หรือในทางกลับกัน อาจพิจารณาได้ว่าสมาชิกองค์กรกำลังพยายามต่อสู้กับบริบทของวัฒนธรรมเนื้องานที่มีความกดดันต่อปัจเจกบุคคลในเรื่องของความสำเร็จในอาชีพ และผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ เพื่อจะกลับคืนสู่การบรรลุศักยภาพและความมีอิสระทางวิชาชีพในวัฒนธรรมแบบเน้นตัวตน ซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่แท้จริงของตนเอง เนื่องจากบุคลิกลักษณะของปัจเจกบุคคลในวัฒนธรรมดิออนีซุสเป็นบุคคลแบบช่างฝีมือ ซึ่งมีความสามารถทางวิชาชีพและมีความสนใจในกระบวนการทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้สำเร็จด้วยตนเอง พวกดิออนีเซียนที่แท้จริงมีความต้องการอิสระและมีความต้องการประจักษ์ตน โดยมีพัฒนาการทางอัตตาอยู่ในขั้นของการแสวงหาและพบว่าตนเองมีความแตกต่างจากผู้อื่น มีตัวตนที่ไม่เหมือนใคร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างสรรค์ผลงานอย่างมีเอกลักษณ์ และในขั้นที่ปัจเจกบุคคลมีความเป็นอิสระจากสิ่งที่เป็นพันธนาการทั้งหลาย และยอมรับความต้องการเป็นอิสระของผู้อื่น รวมถึงพัฒนาการทางอัตตาในขั้นสูงสุดคือการผสมผสานสิ่งต่างๆ ให้เป็นหน่วยเดียวกัน อัตตาในขั้นสูงสุดนี้จะทำให้บุคคลยอมละทิ้งเป้าหมายที่ไม่สามารถทำให้สำเร็จได้ตามต้องการ ซึ่งการให้ความสำคัญกับสิ่งต่างๆ และระดับของความต้องการของชาวดิออนีเซียนกับชาวเอเธเนียนั้นแตกต่างกันอย่างชัดเจน

4.4 สรุปผลการวิเคราะห์

ผลจากการวิเคราะห์สามารถสรุปอธิบายถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จ 8 ประการที่ก่อให้เกิดความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลที่อยู๋ในการรับรู้ของสมาชิกองค์กรในกลุ่มตัวอย่างทั้ง 12 กลุ่มตัวอย่าง ที่มีวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกันทั้ง 4

ประเภท ปัจจัยแห่งความสำเร็จทั้ง 8 ประการมีเงื่อนไขของปัจจัยแต่ละปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสอดคล้องทางวัฒนธรรมแตกต่างกันในวัฒนธรรมแต่ละประเภท ผลของการวิเคราะห์ยังแสดงให้เห็นถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อกลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่มซึ่งแตกต่างกัน และส่งผลให้ความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลลดลง นอกจากนี้ การที่ปัจจัยซึ่งก่อให้เกิดความสอดคล้องทางวัฒนธรรมไม่สัมพันธ์กับเงื่อนไขของปัจจัยตามแบบแผนของวัฒนธรรมแต่ละประเภทก่อให้เกิดความเบี่ยงเบนทางวัฒนธรรมหรือทำให้เกิดวัฒนธรรมแบบผสมขึ้น ผลการวิเคราะห์สามารถสรุปอธิบายถึงปัจจัยจุดใจที่แตกต่างกันในการจูงใจปัจเจกบุคคลที่อยู่ในวัฒนธรรมประเภทต่างๆ

ผู้ศึกษาได้สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลที่อยู่ที่ในการรับรู้ของสมาชิกองค์การในกลุ่มตัวอย่างจำนวน 12 กลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

- | | | | |
|-------|--|--|--------|
| 4.2.1 | สำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงศึกษาธิการ | ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ | ได้แก่ |
| | ปัจจัยความพึงพอใจในงาน | การแทรกแซงของฝ่ายการเมืองและ | |
| | ปัจจัยเกณฑ์วัด | การขาดอำนาจในดุลพินิจ | |
| | ปัจจัยจูงใจ | การขาดขวัญกำลังใจ | |
| | | การไม่ได้รับการยอมรับ | |
| 4.2.2 | บริษัท อาคเนย์ประกันภัย จำกัด | ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ | ได้แก่ |
| | ปัจจัยสัมฤทธิ์ผล | งานไม่บรรลุเป้าหมาย | |
| 4.2.3 | มูลนิธิห่วงใยเยาวชน | ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ | ได้แก่ |
| | ปัจจัยการจัดการ | การเมืองในองค์การ และ | |
| | | การไม่มีส่วนร่วม | |
| | ปัจจัยรูปแบบผู้นำ | ความไม่มีระบบ ไม่มีเหตุผล | |
| | ปัจจัยแบบแผนงาน | กิจกรรมงานมากและลัทธิเกื้อหนุนญาติมิตร | |
| 4.2.4 | กระทรวงกลาโหม กองทัพบก | ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ | ได้แก่ |
| | ปัจจัยการจูงใจ | การขาดความก้าวหน้าทางสถานภาพ | |
| | ปัจจัยรูปแบบผู้นำ | ผู้นำแบบอำนาจนิยมและระบบอุปถัมภ์ | |
| 4.2.5 | บริษัท โตชิบา คอนซูมเมอร์ โปรดักส์ (ประเทศไทย) จำกัด | ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ | ได้แก่ |
| | ปัจจัยสัมฤทธิ์ผล | การขาดประสิทธิภาพและการขาดความร่วมมือในองค์การ | |
| 4.2.6 | มูลนิธิศุภนิมิตแห่งประเทศไทย | ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ | ได้แก่ |
| | ปัจจัยเกณฑ์วัด | ความไม่สม่ำเสมอและไม่เรียบร้อยในการปฏิบัติงาน | |
| 4.2.7 | บริษัท วิทย์การบินแห่งประเทศไทย จำกัด | ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ | ได้แก่ |

	ปัจจัยการจัดการ	การจัดการทีมงานมืออาชีพ
	ปัจจัยผู้นำ	ผู้นำบางคนขาดความสามารถ
4.2.8	บริษัท ลีโอ เบอร์เนทท์ จำกัด	ปัจจัยที่ส่งผลกระทบ ได้แก่
	ปัจจัยสัมฤทธิ์ผล	ผลลัพธ์ของงานและความพอใจของลูกค้า
4.2.9	องค์การ CCS ประเทศไทย	ปัจจัยที่ส่งผลกระทบ ได้แก่
	ปัจจัยการจัดการ	การจัดการทีมงาน
4.2.10	คณะจิตรกรรมประติมากรรมและภาพพิมพ์ มหาวิทยาลัยศิลปากร	ปัจจัยที่ส่งผลกระทบ ได้แก่
	ปัจจัยจูงใจ	ปัจจัยบุคคลไม่พัฒนา
	ปัจจัยแรงจูงใจ	ไม่มีอิสระเรื่องเวลา
	ปัจจัยความพึงพอใจในงาน	การต่อสู้กับทัศนคติที่แตกต่าง
4.2.11	บริษัท อินทีเรียร์ วิชั่น จำกัด	ปัจจัยที่ส่งผลกระทบ ได้แก่
	ปัจจัยสัมฤทธิ์ผล	การให้ความสำคัญกับผลลัพธ์และความพึงพอใจของลูกค้า
	ปัจจัยความพึงพอใจในงาน	การพอใจในความสามารถ
	ปัจจัยจูงใจ	ความต้องการความสำเร็จ
	ปัจจัยรูปแบบผู้นำ	ผู้นำที่อาศัยความสามารถ
4.2.12	สหภาพนายความแห่งประเทศไทย	ปัจจัยที่ส่งผลกระทบ ได้แก่
	ปัจจัยแรงจูงใจ	ความสำเร็จ ชื่อเสียง เงิน
	ปัจจัยความพึงพอใจในงาน	การพอใจในความสามารถ
	ปัจจัยสัมฤทธิ์ผล	การต้องการผลลัพธ์
	ปัจจัยแบบแผนงาน	การมุ่งเน้นงานที่พัฒนา
	ปัจจัยจูงใจ	การต้องการความสำเร็จ
	ปัจจัยเกณฑ์วัด	ความต้องการเอาชนะคู่ความ

นอกจากนี้ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ผู้ศึกษาเห็นว่าน่าสนใจคือ ความสอดคล้องทางวัฒนธรรมที่เป็นวัฒนธรรมรองของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดที่ศึกษา ไม่มีวัฒนธรรมแบบเน้นตัวตนเป็นวัฒนธรรมรอง แต่มีวัฒนธรรมเน้นบทบาทเป็นวัฒนธรรมรอง จำนวน 5 กลุ่มตัวอย่าง และมีวัฒนธรรมแบบเน้นงานเป็นวัฒนธรรมรอง จำนวน 3 กลุ่มตัวอย่าง ส่วนที่เหลือเป็นวัฒนธรรมรองที่ไม่มีความสอดคล้องกันระหว่างวัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคล วัฒนธรรมรองที่พบมากที่สุดในการศึกษาคั้งนี้คือวัฒนธรรมแบบเน้นบทบาทหรือวัฒนธรรมแบบพอลโล ซึ่งจัดเป็นวัฒนธรรมที่เป็นรากฐานรองรับวัฒนธรรมและค่านิยมของประเทศไทย โดยเฉพาะในเรื่องของลำดับชั้นการบังคับบัญชา ระยะเวลาของอำนาจ และการตัดสินใจโดยสิทธิอำนาจ ซึ่งเป็นลักษณะวัฒนธรรมของประเทศไทย ดังที่ได้ศึกษาข้อมูลจากเอกสารในบทที่ 2

- ปัจจัยแบบแผนงาน งานที่ท้าทาย
- ปัจจัยสัมฤทธิ์ผลของงาน พิจารณาภาพของผลรวม
- ปัจจัยเกณฑ์วัด ขวัญกำลังใจ และการพัฒนา
- ปัจจัยความพึงพอใจในงาน การมีอำนาจตัดสินใจในดุลพินิจ
- ปัจจัยการจูงใจ การเป็นที่ยอมรับ มีอิทธิพล
- ปัจจัยแรงจูงใจ ความผูกพัน

5.1.1.2 ความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลที่อยู่ในการรับรู้ของสมาชิกองค์การที่มีวัฒนธรรมแบบเน้นบทบาท (อพอลโล) มีแบบแผนวัฒนธรรมสอดคล้องเป็นแบบเดียวกัน เมื่อปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ก่อให้เกิดความสอดคล้องทางวัฒนธรรมเป็นไปตามเกณฑ์ในแบบแผนของวัฒนธรรมแบบเน้นบทบาท ได้แก่

- ปัจจัยผู้นำ ผู้นำที่คอยกำกับดูแล (Monitor) มีบทบาททางการ
- ปัจจัยการจัดการ การควบคุมด้วยกฎระเบียบ ตามบทบาท
- ปัจจัยแบบแผนงาน งานที่มั่นคง
- ปัจจัยสัมฤทธิ์ผลของงาน ประสิทธิภาพ
- ปัจจัยเกณฑ์วัด ความสม่ำเสมอ ความเรียบร้อย
- ปัจจัยความพึงพอใจในงาน การมีอำนาจจากบทบาท
- ปัจจัยการจูงใจ สถานภาพ ตำแหน่ง
- ปัจจัยแรงจูงใจ ความมั่นคง

5.1.1.3 ความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลที่อยู่ในการรับรู้ของสมาชิกองค์การที่มีวัฒนธรรมแบบเน้นงาน (อเนนา) มีแบบแผนวัฒนธรรมสอดคล้องเป็นแบบเดียวกัน เมื่อปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ก่อให้เกิดความสอดคล้องทางวัฒนธรรมเป็นไปตามเกณฑ์ในแบบแผนของวัฒนธรรมแบบเน้นงาน ได้แก่

- ปัจจัยผู้นำ ผู้นำที่เป็นผู้ผลิต (Producer) มีความสามารถในงาน
- ปัจจัยการจัดการ การบริหารทีมงานที่มีความสามารถ
- ปัจจัยแบบแผนงาน งานที่มีการพัฒนา
- ปัจจัยสัมฤทธิ์ผลของงาน ผลลัพธ์ที่ดีที่สุดของงาน ส่วนครองตลาด
- ปัจจัยเกณฑ์วัด บรรลุเป้าหมาย ชนะคู่แข่งขั้น
- ปัจจัยความพึงพอใจในงาน การมีอำนาจจากความสามารถ
- ปัจจัยการจูงใจ ความสำเร็จ ชื่อเสียง เงิน
- ปัจจัยแรงจูงใจ ความสำเร็จ

5.1.1.4 ความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลที่อยู่ในการรับรู้ของสมาชิกองค์การที่มีวัฒนธรรมแบบเน้นความเป็นตัวตน (ดิวอนีซุส) มีแบบแผนวัฒนธรรมสอดคล้องเป็นแบบเดียวกัน เมื่อปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ก่อให้เกิดความสอดคล้องทางวัฒนธรรมเป็นไปตามเกณฑ์ในแบบแผนของวัฒนธรรมแบบเน้นตัวตน ได้แก่

- ปัจจัยผู้นำ ผู้นำที่สร้างความเปลี่ยนแปลง (Innovator) ความมีวิชาชีพในงาน
- ปัจจัยการจัดการ การบริหารที่อาศัยความยินยอม ความมีอิสระ
- ปัจจัยแบบแผนงาน งานที่มีความสำคัญ
- ปัจจัยสัมฤทธิ์ผลของงาน การแยกออกเป็นเรื่อง
- ปัจจัยเกณฑ์วัด ผลงาน ความคิดสร้างสรรค์ การเติบโต
- ปัจจัยความพึงพอใจในงาน การมีอำนาจอิสระทางวิชาชีพ
- ปัจจัยการจูงใจ การบรรลุศักยภาพ การพัฒนา
- ปัจจัยแรงจูงใจ ความมีอิสระ

ความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลที่สำรวจจากการรับรู้วัฒนธรรมของสมาชิกองค์การในกลุ่มตัวอย่างทั้ง 12 กลุ่มตัวอย่างมีความแตกต่างกัน เนื่องจากผลกระทบที่มีต่อปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ก่อให้เกิดความสอดคล้องทั้ง 8 ประการไม่เป็นไปตามเกณฑ์ของปัจจัย ซึ่งแตกต่างกันไปในในองค์การที่มีวัฒนธรรมประเภทต่างๆ ซึ่งผู้ศึกษาได้สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยไว้ในบทที่ 4 ข้อ 4.3

ข้อสรุปที่ได้จากการทดสอบสมมติฐานแรก ทำให้ได้ข้อค้นพบซึ่งสามารถตอบปัญหาวิจัยประการแรก คือ วัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลในการรับรู้ของสมาชิกองค์การในองค์การประเภทต่างๆ มีแบบแผนวัฒนธรรมเป็นแบบเดียวกัน และเป็นการยืนยันแนวคิดในทฤษฎีแบบแผนวัฒนธรรมที่เหมาะสมของแฮนดี ข้อค้นพบยังสามารถอธิบายปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ก่อให้เกิดความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลในการรับรู้ของสมาชิกองค์การ ในองค์การแต่ละประเภทที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกัน ภายใต้บริบทวัฒนธรรมของไทย

ข้อค้นพบที่ได้เสนอให้เห็นว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ก่อให้เกิดความสอดคล้องทางวัฒนธรรมระหว่างวัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลประกอบขึ้นจาก 2 ด้าน คือ ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ก่อให้เกิดความสอดคล้องทางวัฒนธรรมในด้านขององค์การซึ่งมี 5 ประการ ได้แก่ 1) ปัจจัยผู้นำ 2) ปัจจัยแบบแผนของงาน 3) ปัจจัยการจัดการ 4) ปัจจัยสัมฤทธิ์ผล 5) ปัจจัยเกณฑ์วัด และปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ก่อให้เกิดความสอดคล้องทางวัฒนธรรมในด้านของปัจเจกบุคคล ซึ่งมี 3 ประการ ได้แก่ 1) ปัจจัยจูงใจ 2) ปัจจัยแรงจูงใจ 3) ปัจจัยความพึงพอใจในงาน วัฒนธรรมแต่ละประเภทต้องการเงื่อนไขของปัจจัยแห่งความสำเร็จทั้ง 8 ประการที่แตกต่างกัน หากปัจจัยใดไม่เป็นไปตามเกณฑ์ในแบบแผน

วัฒนธรรมของตน จะทำให้ความสอดคล้องทางวัฒนธรรมในองค์กรลดลง หรือก่อให้เกิดวัฒนธรรมแบบผสมขึ้น หรือทำให้เกิดการเบี่ยงเบนทางวัฒนธรรมไปจากวัฒนธรรมหลักขององค์กร ดังนั้น ความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลในองค์กรแต่ละประเภทที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกัน จึงขึ้นอยู่กับเงื่อนไขที่เหมาะสมตามแบบแผนวัฒนธรรมของปัจจัยทั้ง 8 ประการดังกล่าว

5.1.2 การจูงใจปัจเจกบุคคลในองค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกันต้องใช้ปัจจัยการจูงใจที่แตกต่างกัน ดังนี้

5.1.2.1 ปัจจัยการจูงใจที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความพึงพอใจและความปรารถนาของปัจเจกบุคคลในวัฒนธรรมแบบสโมสร (ซีอุส) ได้แก่ 1) การเป็นที่ยอมรับ 2) การมีอิทธิพล ซึ่งเป็นการตอบสนองต่อแรงจูงใจของปัจเจกบุคคลในเรื่องความต้องการการยอมรับ (need for affiliation) และความต้องการทางสังคม (social need) และเป็นการตอบสนองต่อพัฒนาการทางอัตตาของปัจเจกบุคคลในขั้นของการได้รับการยอมรับจากกลุ่มและในขั้นของความสำเร็จ

5.1.2.2 ปัจจัยการจูงใจที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความพึงพอใจและความปรารถนาของปัจเจกบุคคลในวัฒนธรรมแบบเน้นบทบาท (อพอลโลเนียน) ได้แก่ 1) ความรับผิดชอบตามบทบาท 2) ความก้าวหน้า ซึ่งเป็นการตอบสนองต่อแรงจูงใจของปัจเจกบุคคลในเรื่องของ ความต้องการอำนาจ (need for power) และความต้องการทางสังคม (social need) และเป็นการตอบสนองต่อพัฒนาการทางอัตตาของปัจเจกบุคคลในขั้นของการได้รับการยอมรับจากกลุ่มและในขั้นของความสำเร็จ

5.1.2.3 ปัจจัยการจูงใจที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความพึงพอใจและความปรารถนาของปัจเจกบุคคลในวัฒนธรรมแบบเน้นงาน (อเชเนียน) ได้แก่ 1) ความสำเร็จ 2) ความมีชื่อเสียง ซึ่งเป็นการตอบสนองต่อแรงจูงใจของปัจเจกบุคคลในเรื่องของความต้องการความสำเร็จ (need for achievement) และความต้องการได้รับการยกย่องนับถือ (self-esteem need) และเป็นการตอบสนองต่อพัฒนาการทางอัตตาของปัจเจกบุคคลในขั้นของการได้รับการยอมรับจากกลุ่ม ขั้นของความสำเร็จ และขั้นของการสร้างความแตกต่าง

5.1.2.4 ปัจจัยการจูงใจที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความพึงพอใจและความปรารถนาของปัจเจกบุคคลในวัฒนธรรมแบบเน้นความเป็นตัวตน (ดิอนี่เซียน) ได้แก่ 1) การบรรลุศักยภาพ 2) การเติบโต ซึ่งเป็นการตอบสนองต่อแรงจูงใจของปัจเจกบุคคลในเรื่องของความต้องการอิสระ (need for autonomy) และความต้องการประจักษ์ตน (self-actualization need) และเป็นการตอบสนองต่อพัฒนาการทางอัตตาของปัจเจกบุคคลในขั้นของความสำเร็จ ขั้นของความแตกต่าง ขั้นของความ

เป็นอิสระ และขึ้นบูรณาการของชีวิต

ผู้ศึกษาอาศัยวิธีการวัดแรงจูงใจซึ่งนำมาจากแนวคิดที่แตกต่างกัน ของทฤษฎีแรงจูงใจ แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจของผู้ศึกษามีองค์ประกอบสำคัญ 3 ส่วน ได้แก่ 1) ความต้องการ (needs) 2) ความพึงพอใจ (satisfaction) 3) สมฤทธิ์ผล (achievement) แรงจูงใจของปัจเจกบุคคลจะได้รับการตอบสนองตามความต้องการ เมื่อองค์การเสนอปัจจัยการจูงใจที่เหมาะสมให้กับปัจเจกบุคคลในวัฒนธรรมแต่ละประเภท ย่อมก่อให้เกิดผลลัพธ์แห่งความสำเร็จร่วมกัน คือความพึงพอใจในการทำงานของปัจเจกบุคคลและสมฤทธิ์ผลขององค์การ

ข้อสรุปที่ได้จากการทดสอบสมมติฐานที่สองทำให้ได้ข้อค้นพบซึ่งสามารถตอบปัญหาวิจัยประการที่สอง คือ การจูงใจปัจเจกบุคคลในองค์การที่มีวัฒนธรรมองค์การแตกต่างกันต้องใช้ปัจจัยการจูงใจที่แตกต่างกัน และเป็นการยืนยันแนวคิดของเฮอรัลด์เบิร์กในทฤษฎีสองปัจจัยที่นำมาศึกษาด้วย ว่าปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีความพึงพอใจในงาน การมุ่งเน้นความสำคัญไปที่ปัจจัยสุขวิทยาเพื่อจูงใจคนให้ทำงานนั้นไม่เกิดผล ข้อค้นพบยังสามารถอธิบายปัจจัยจูงใจที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความพึงพอใจและความปรารถนาของปัจเจกบุคคลในองค์การแต่ละประเภทที่มีวัฒนธรรมองค์การแตกต่างกัน ภายใต้บริบทวัฒนธรรมไทย

ข้อค้นพบที่ได้เสนอให้เห็นว่า ปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งในปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ก่อให้เกิดความสอดคล้องทางวัฒนธรรมระหว่างองค์การและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคล เนื่องจากการตอบสนองต่อความต้องการของปัจเจกบุคคลซึ่งมีแรงจูงใจแตกต่างกัน ปัจจัยการจูงใจที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความพึงพอใจและความปรารถนาของปัจเจกบุคคลในองค์การจึงแตกต่างกันตามวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกัน ได้แก่ 1) ปัจจัยจูงใจที่เหมาะสมกับปัจเจกบุคคลในวัฒนธรรมแบบสโมสร (ซีอุส) ได้แก่ การเป็นที่ยอมรับ การมีอิทธิพล 2) ปัจจัยจูงใจที่เหมาะสมกับปัจเจกบุคคลในวัฒนธรรมแบบเน้นบทบาท (อพอลโล) ได้แก่ ความรับผิดชอบตามบทบาท ความก้าวหน้า 3) ปัจจัยจูงใจที่เหมาะสมกับปัจเจกบุคคลในวัฒนธรรมแบบเน้นงาน (อเธนา) ได้แก่ ความสำเร็จ ความมีชื่อเสียง 4) ปัจจัยจูงใจที่เหมาะสมกับปัจเจกบุคคลในวัฒนธรรมแบบเน้นตัวตน (ดิออนีซุส) ได้แก่ การบรรลุศักยภาพ การเติบโต ปัจเจกบุคคลในวัฒนธรรมแต่ละประเภทต้องการปัจจัยจูงใจที่แตกต่างกันเพื่อเติมเต็มความต้องการที่แตกต่างกัน หากปัจจัยจูงใจไม่เป็นไปตามเกณฑ์ในแบบแผนวัฒนธรรมที่เหมาะสมสำหรับปัจเจกบุคคล จะทำให้ความสอดคล้องทางวัฒนธรรมในองค์การลดลง หรือก่อให้เกิดวัฒนธรรมแบบผสมขึ้น หรือทำให้เกิดการเบี่ยงเบนทางวัฒนธรรมไปจากวัฒนธรรมหลักขององค์การ ในส่วนของปัจเจกบุคคล ปัจจัยจูงใจที่ไม่เหมาะสมกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลทำให้ปัจเจกบุคคลไม่มีความสุขเพราะไม่มีรางวัลที่ปรารถนาอยู่ ขาดความพึงพอใจในงาน ไม่สามารถบรรลุความต้องการของตนเอง และไม่สามารถแสวงหาความหมายในสถานที่ทำงานได้ การจูงใจปัจเจกบุคคลในองค์การที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกันจึงต้องใช้ปัจจัยจูงใจที่แตกต่างกันซึ่งมีความเหมาะสมกับปัจเจกบุคคลในวัฒนธรรมแต่ละประเภท

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

ผลจากการศึกษาวิจัยที่สรุปได้ ทำให้ผู้ศึกษาพิจารณาทบทวนถึงหลักการในการศึกษาองค์การ ข้อเสนอ และทฤษฎี ประเด็นอภิปรายเรื่องความสอดคล้องทางวัฒนธรรม และประเด็นอภิปรายเรื่องการจัดจูงใจปัจเจกบุคคล

5.2.1 หลักการในการศึกษาองค์การ ข้อเสนอและทฤษฎี

ในยุคของเหตุผล (Age of Reason) ที่ผ่านมา ซึ่งเป็นยุคของการให้ความสำคัญกับความมีเหตุผลและวิธีการทางวิทยาศาสตร์ ว่าเป็นคำตอบสำหรับการศึกษาค้นคว้าทุกเรื่อง ความคิดที่ปรากฏและเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปเกี่ยวกับองค์การและการจัดการ คือ องค์การและสมาชิกองค์การส่วนใหญ่มีความเหมือนกันโดยพื้นฐาน เนื่องจากองค์การส่วนใหญ่มีความมั่นคงและอยู่ในโครงสร้างขนาดใหญ่ของระบบราชการ การจัดการองค์การจึงมุ่งไปที่ความมีประสิทธิภาพขององค์การเป็นหลัก โดยอาศัยการควบคุมและบังคับบัญชาภายใต้อิทธิพลของการจัดการตามลำดับชั้นและการจัดการอย่างวิทยาศาสตร์ ตลอดจนแนวคิดเรื่องการแบ่งงานกันทำ ซึ่งยังคงเป็นหลักเกณฑ์สำหรับการออกแบบองค์การในทุกวันนี้ แนวคิดกระแสหลักในการจัดการอยู่ในบริบทของสมัยใหม่นิยม ซึ่งถูกขับเคลื่อนด้วยความจำเป็นของยุคอุตสาหกรรม มนุษย์ปรารถนาที่จะบรรลุความต้องการในเรื่องความปลอดภัย ชีวิตที่มั่นคง และการทำนายล่วงหน้าได้ ทั้งองค์การและคนส่วนใหญ่จึงเห็นว่าองค์การที่มีความมั่นคงและมีโครงสร้างแบบระบบราชการสามารถตอบสนองความต้องการของตนได้ดีที่สุด ความคิดแบบเหตุผลนิยมก้าวหน้าขนานไปกับปรัชญาการจัดการ จนกระทั่งแนวคิดเรื่องมนุษย์ที่มีเหตุผล (rational man) ถูกท้าทายจากแนวคิดมนุษย์ที่มีวุฒิภาวะ (mature man) ของนักทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ อิทธิพลของแนวคิดการจัดการอย่างวิทยาศาสตร์ถูกลดความเชื่อถือลง กระแสการจัดการแนวมนุษยสัมพันธ์ การพัฒนาองค์การ การบริหารแบบมีส่วนร่วมเข้ามามีบทบาทในการจัดการองค์การมากขึ้น อย่างไรก็ตาม แนวคิดในสำนักเหตุผลนิยมยังคงมีอิทธิพลต่อการศึกษาทฤษฎีองค์การ การจัดการองค์การ และความเข้าใจทั่วไปของคนส่วนใหญ่ในเรื่ององค์การ กระทั่งทุกวันนี้

ต้นศตวรรษที่ 21 เป็นต้นมา ความมีเอกภาพของสังคมในแบบแผนเดิมถูกแทนที่ด้วยคำว่า พหุนิยม ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องจากการปฏิวัติทุนนิยมโลกาภิวัตน์ ความต้องการของผู้ปฏิบัติงานในองค์การไม่ใช่เป็นเพียงความมั่นคงในงานหรือความมั่นคงทางเศรษฐกิจจึงมีความต้องการในยุคแรกเท่านั้น เพราะว่าเงินอาจจะเป็นสิ่งจำเป็นแต่ไม่สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับความหวังเกี่ยวกับตัวตนของปัจเจกบุคคลได้อย่างพอเพียง (Handy, 1998) การศึกษาให้เข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลจึง

มีความสำคัญยิ่งในการจัดการสมัยใหม่ ซึ่งเป็นยุคที่มนุษย์มีทางเลือกไม่จำกัดอีกต่อไปและเป็นยุคสมัยของการทำให้เหมาะกับบุคคลแต่ละคน (tailor-made) บริบทการจัดการเปลี่ยนไปเน้นความเป็นปัจเจกนิยมมากขึ้น ปัญหาสำคัญอีกประการหนึ่งในพฤติกรรมกรรมการจัดการองค์การ คือ เป้าหมายของสมาชิกองค์การกับเป้าหมายขององค์การมักขัดแย้งกัน กระแสแนวคิดเรื่องการจัดการความเหมาะสมเป็นทางออกที่ช่วยลดความขัดแย้งระหว่างองค์การกับปัจเจกบุคคลลงได้ องค์การที่ประสบความสำเร็จในปัจจุบันไม่ได้เลือกสรรบุคคลโดยพิจารณาจากปัจจัยความสามารถเป็นหลักอีกต่อไป แต่ต้องการปัจเจกบุคคลซึ่งมีความสามารถ รวมทั้งทัศนคติ ค่านิยมและแบบแผนพฤติกรรมที่เข้ากันได้กับวัฒนธรรมขององค์การ วัฒนธรรมที่เหมาะสมจึงเป็นปัจจัยพื้นฐานที่มีความสำคัญยิ่งในการจัดการศตวรรษนี้ นักทฤษฎีด้านการจัดการทรัพยากรบุคคลเห็นว่า วัฒนธรรมที่เหมาะสมเป็นปัจจัยสำคัญในการตัดสินใจเลือกสรร การจ้างงาน ตลอดจนการเลิกจ้างงานบุคคล และได้รับการยอมรับมากยิ่งขึ้นในฐานะที่เป็นพื้นที่ร่วมระหว่างชีวิตองค์การทั้งสองฝั่ง วัฒนธรรมองค์การที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมของปัจเจกบุคคล นอกจากจะช่วยลดความขัดแย้งลง ยังเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างโอกาสแห่งความสำเร็จให้ทั้งองค์การและปัจเจกบุคคลอีกด้วย

ข้อเสนอที่สำคัญในทฤษฎีแบบแผนวัฒนธรรมที่เหมาะสมของแฮนดี คือ องค์การที่มีสุขภาพดีและมีความสุข คือองค์การที่จัดการด้วยแบบแผนและวิธีการที่เหมาะสม ปัจเจกบุคคลย่อมมีความสุขและมีความพึงพอใจในงานหากได้ทำงานในองค์การที่มีวัฒนธรรมแบบเดียวกันกับแบบแผนของตน วัฒนธรรมองค์การที่ต่างกัันมีความเหมาะสมสำหรับงานและบุคคลที่มีแบบแผนต่างกัน ในการบริหารบุคคลผู้บริหารจำเป็นต้องพิจารณาวัฒนธรรมหลักภายในองค์การ เนื่องจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกันจะกำหนดวิธีการว่าผู้บริหารจะทำการบริหารบุคคลอย่างไรในองค์การที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกัน นอกจากนี้ วัฒนธรรมองค์การยังกำหนดวิธีการซึ่งปัจเจกบุคคลในองค์การจะพัฒนาความสามารถของตน ดังนั้นการกำหนดแนวทางให้ชัดเจนสำหรับความต้องการของปัจเจกบุคคลและความต้องการขององค์การจึงนับเป็นเรื่องที่สำคัญ แม้แฮนดีจะกล่าววาทฤษฎีแบบแผนวัฒนธรรมที่เหมาะสมเป็นทฤษฎีที่มีความชัดเจนต่ำเพราะเปิดโอกาสให้ผู้บริหารสามารถตีความได้ เมื่อนำแบบจำลองความเหมาะสมทางวัฒนธรรมไปประยุกต์ใช้ในองค์การต่างๆ เนื่องจากแฮนดีส่งเสริมความเป็นมนุษย์ที่สามารถไปไกลกว่าทฤษฎี เพราะเหตุว่ามนุษย์มีความคิดสร้างสรรค์ที่ไม่จำกัดและไม่ใช้หุ่นยนต์ ในขณะที่องค์การทุกแห่งมีความแตกต่างกันและปัจเจกบุคคลก็แตกต่างกัน แต่ข้อเสนอในทฤษฎีของแฮนดีมีความรัดกุมและมีความเป็นสากลที่สามารถปฏิบัติตามได้ ทำให้การจัดการวัฒนธรรมที่เหมาะสมสามารถมีรูปแบบที่มองเห็นได้และอาศัยเป็นแบบจำลองที่นำไปปรับใช้ได้ ไม่ว่าสถานการณ์ขององค์การแต่ละแห่งจะเป็นอย่างไร

แม้ว่าในปัจจุบันจะเป็นยุคของความไม่มีเหตุผล (Age of Unreason) ซึ่งเป็นยุคของการทำลายความคิดกระแสหลักในแนวทางของสำนักหลังสมัยใหม่นิยม ที่ตั้งคำถามกับความมีเหตุผลและวิธีการทางวิทยาศาสตร์ ว่าเป็นคำตอบสำหรับทุกเรื่อง หรือ เนื่องจากมีความไม่แน่นอนและความเปลี่ยนแปลงเป็นอันมากที่เกิดขึ้นโดยไม่อาจใช้เหตุผลหรือวิธีการทางวิทยาศาสตร์ในการอธิบาย ทำให้บริบทของการจัดการเปลี่ยนไปจากแนวคิดเรื่ององค์การที่มั่นคง นอกจากนี้ ยังเป็นยุคสมัยของการเปลี่ยนแปลงที่ต่อเนื่องและรวดเร็ว และความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวดำเนินไปโดยไม่มี ความสม่ำเสมอหรือความแน่นอนใดๆ แต่ความเข้าใจในเรื่ององค์การของคนส่วนใหญ่ ยังคงเป็นความเข้าใจองค์การในแบบเดียว (monotype) ที่ได้รับอิทธิพลมาจากแนวคิดเรื่องขององค์การในสำนักเหตุผลนิยม ซึ่งไม่เพียงพอสำหรับการจัดการ องค์การปัจจุบัน เนื่องจากทั้งองค์การและปัจเจกบุคคลความเข้าใจในแบบแผนทางวัฒนธรรมของตนเอง และต่างคาดหวังผลลัพธ์ในแบบเดียวกัน ทั้งที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกัน หลายครั้งที่ผู้บริหารองค์การได้บริหารจัดการองค์การในวิถีทางที่เป็นผลเสียหายต่องานขององค์การและเป็นผลเสียหายต่อปัจเจกบุคคล โดยที่ไม่ตั้งใจและไม่มี ความรู้ตัวอย่างพอเพียง และไม่ได้ตอบสนองแรงจูงใจที่ดีที่สุดซึ่งเหมาะสมให้กับปัจเจกบุคคลแต่ละแบบในองค์การ องค์การส่วนใหญ่ดำเนินอยู่ในวิถีเช่นนี้ ส่วนปัจเจกบุคคลก็ไม่ทราบถึงวัฒนธรรมของตนเอง และคนส่วนใหญ่มักคาดหวังแต่ความ มั่นคงในแบบแผนของอพอลโล กับความสำเร็จและเงินในแบบแผนของเฮนนาจาก องค์การ ซึ่งเป็นความคิดที่สืบทอดมาจากอิทธิพลขององค์การระบบราชการ การจัดการแบบเทย์เลอร์ และทุนนิยม เนื่องจากความมั่นคงในงานและเงินเป็นปัจจัยจูงใจ ชั้นพื้นฐาน คือเป็นปัจจัยสุขวิทยาซึ่งป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในงาน แต่ไม่สามารถเติมเต็มความคาดหวังหรือความพอใจให้กับบุคคลได้ นอกจากนี้ ความพึงพอใจของคนสามารถเปลี่ยนแปลงได้เสมอ ปัจเจกบุคคลจึงปรับเปลี่ยนความพึงพอใจ ของตนให้เข้ากับงานที่ปฏิบัติและเปลี่ยนแปลงค่านิยมและพฤติกรรมของตนให้เข้ากับ วัฒนธรรมองค์การ แทนที่จะเติมเต็มความต้องการให้กับตัวเอง ก่อให้เกิดความสับสน ในบทบาท (role conflict) หรือการหลอกตัวเอง (self deception) เพื่อหลีกเลี่ยง ความขัดแย้งระหว่างความต้องการภายในซึ่งเป็นอัตวิสัย และโลกที่เป็นอยู่ภายนอก ซึ่งเป็นภาววิสัย

การทำความเข้าใจที่ถูกต้องในเรื่องวัฒนธรรมที่เหมาะสมจึงเป็นเรื่องสำคัญ องค์การต้องทราบถึงวัฒนธรรมที่เหมาะสมกับงานของตน เลือกสรรสมาชิกองค์การที่มีแบบแผนเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์การ และตอบสนองแรงจูงใจที่ดีที่สุดให้กับปัจเจกบุคคล ส่วนปัจเจกบุคคลจำเป็นต้องทราบถึงความต้องการและวัฒนธรรมของตนเอง เลือกสรรองค์การที่มีวัฒนธรรมเหมาะสมกับแบบแผนของตน เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในงานและสามารถเติมเต็มความต้องการของตนเองได้ ดังนั้น การ

เปลี่ยนแปลงวิธีคิด และการทำความเข้าใจในสิ่งที่กำลังเปลี่ยนแปลงอยู่จึงมีความสำคัญยิ่ง ดังคำกล่าวของแฮนดี (1991) ที่ว่า “การจัดการองค์การมิได้เป็นเพียงวิทยาศาสตร์ที่เที่ยงตรงแน่นอน แต่ยังมีแง่มุมของการสร้างสรรค์และกระบวนการทางการเมือง ซึ่งได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมและประเพณีที่สืบทอดมาตามกาลเทศะขององค์การแต่ละแห่ง”

5.2.2 ประเด็นอภิปราย

ผลสรุปที่ได้จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นเครื่องยืนยันถึงความสำคัญของการจัดการวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสม ว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่สามารถตอบสนองต่อบริบทการจัดการที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในยุคนี้ ซึ่งเกิดจากอิทธิพลของการปฏิวัติทางเทคโนโลยีและสารสนเทศ เนื่องจากการบริหารจัดการได้เปลี่ยนแปลงจากการจัดการองค์การในแบบกลุ่มนิยมไปยังการจัดการองค์การที่เน้นความเป็นปัจเจกนิยมมากขึ้น การตอบสนองแรงจูงใจที่ดีที่สุดให้กับปัจเจกบุคคลแต่ละคนจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากกว่าการจูงใจคนด้วยการอาศัยปัจจัยพื้นฐานทั่วไป ตามแนวคิดที่เชื่อกันในการจัดการองค์การยุคคลาสสิก การจูงใจด้วยเงินหรือการจูงใจด้วยความกลัวการลงโทษกลายเป็นปัจจัยจูงใจขั้นต่ำที่สุดสำหรับมนุษย์ซึ่งอยู่ในยุคที่มีทางเลือกอันไม่จำกัดเช่นทุกวันนี้ ประเด็นสำคัญที่ควรนำมาพิจารณาจากการศึกษาในครั้งนี้มี 2 ประเด็น ได้แก่ ประเด็นความสอดคล้องทางวัฒนธรรม และประเด็นการจูงใจปัจเจกบุคคล

5.2.2.1 ประเด็นความสอดคล้องทางวัฒนธรรม

ความสอดคล้องทางวัฒนธรรมเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับชีวิตองค์การ ทั้งในฝั่งขององค์การและในฝั่งของปัจเจกบุคคลที่เป็นสมาชิกองค์การ หากปราศจากความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคล ความต้องการขององค์การและความต้องการของปัจเจกบุคคลไม่อาจบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้ องค์การไม่สามารถบรรลุความต้องการของตนในเรื่องของสัมฤทธิ์ผล ชื่อเสียง ความก้าวหน้าเนื่องจากไม่สามารถสรรหาหรือสร้างผู้ปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดความสำเร็จกับองค์การได้ ส่วนปัจเจกบุคคลก็ไม่สามารถบรรลุความต้องการของตนเนื่องจากขาดความพึงพอใจใหม่ๆ ในงานและไม่สามารถแสวงหาความหมายในสถานที่ทำงานได้ โอกาสแห่งความสำเร็จของทั้งสองฝ่ายก็ลดต่ำลง แต่หากมีความสอดคล้องทางวัฒนธรรม โอกาสแห่งความสำเร็จของทั้งสองฝ่ายก็จะสูงขึ้น

ผลสรุปจากการศึกษาวิจัยทำให้ผู้ศึกษาพบว่า ในขั้นแรก องค์การที่มีวัฒนธรรมไม่สอดคล้องกัน ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับวัฒนธรรมปัจเจก

บุคคล ย่อมทำให้ปัจเจกบุคคลซึ่งเป็นสมาชิกองค์การมีความเครียดและรู้สึก
 คับข้องใจมากกว่าปัจเจกบุคคลซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในองค์การที่มีความสอดคล้อง
 คล้องทางวัฒนธรรม หลักฐานที่ได้จากการสำรวจข้อมูลในภาคสนามแสดงให้เห็น
 เห็นชัดเจนว่า หากปัจจัยแห่งความสำเร็จที่นำไปสู่ความสอดคล้องทาง
 วัฒนธรรมทั้ง 8 ประการ ไม่เป็นไปตามเงื่อนไขหรือเกณฑ์ในวัฒนธรรมแต่ละ
 ประเภท จะทำให้ความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับวัฒนธรรม
 ปัจเจกบุคคลลดลง ทำให้เกิดวัฒนธรรมแบบผสม และทำให้เกิดวัฒนธรรมที่
 เบี่ยงเบนไปจากวัฒนธรรมหลักขององค์การ

ในขั้นต่อมา ผู้ศึกษาพบว่าเมื่อปัจจัยแห่งความสำเร็จปัจจัยใดได้รับ
 ผลกระทบจากความไม่เหมาะสม (mismatch) 3 ประการ ได้แก่ 1) การอยู่ผิด
 วัฒนธรรมของงาน 2) การอยู่ผิดวัฒนธรรมขององค์การ 3) การอยู่ผิด
 วัฒนธรรมของปัจเจกบุคคล ทำให้ปัจจัยแห่งความสำเร็จบางปัจจัยไม่เป็นไป
 ตามเงื่อนไขหรือเกณฑ์ของวัฒนธรรมหลักแต่ละประเภท และยังส่งผล
 กระทบถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จปัจจัยอื่นๆ ซึ่งทำให้ไม่อาจบรรลุถึงความ
 สอดคล้องทางวัฒนธรรมระหว่างองค์การกับปัจเจกบุคคล ตัวอย่างการอยู่ผิด
 วัฒนธรรมของงาน ได้แก่ กลุ่มตัวอย่าง บริษัท อินทีเรียร์ วิชั่น จำกัด ซึ่งมี
 วัฒนธรรมหลักตามทฤษฎีเป็นวัฒนธรรมแบบเน้นตัวตน (ดิออนีซุส) แต่
 ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจแบบวัดและการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก รวมทั้งจาก
 บันทึกการสังเกตพฤติกรรมการทำงานของสมาชิกองค์การพบว่า วัฒนธรรม
 ของงานในองค์การได้ถูกปรับจากวัฒนธรรมแบบเน้นตัวตนไปเป็นวัฒนธรรม
 ที่มีส่วนผสมของวัฒนธรรมแบบเน้นงานร่วมอยู่ด้วย เนื่องจากปัจจัยแห่ง
 ความสำเร็จที่ก่อให้เกิดความสอดคล้องทางวัฒนธรรมได้รับผลกระทบใน 4
 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยสัมฤทธิ์ผล ปัจจัยความพึงพอใจในงาน ปัจจัยจูงใจ และ
 ปัจจัยรูปแบบผู้นำ ดังที่วิเคราะห์ในบทที่ 4 (ข้อ 4.3.4) ดังนั้น การทำงานของ
 องค์การจึงอยู่ในวัฒนธรรมองค์การที่ไม่ตรงกับวัฒนธรรมของงาน และไม่
 เป็นไปตามแบบแผนวัฒนธรรมที่เหมาะสมกับลักษณะของงานอย่างแท้จริง
 สำหรับการอยู่ผิดวัฒนธรรมขององค์การ คือ การที่ผู้บริหารวางวัฒนธรรม
 องค์การผิดที่ โดยการเลือกแบบแผนวัฒนธรรมที่ไม่เหมาะสมกับองค์การของ
 ตน ตัวอย่างการอยู่ผิดวัฒนธรรมขององค์การ ได้แก่ กลุ่มตัวอย่างสภา
 ทนายความแห่งประเทศไทย ซึ่งมีลักษณะของงานที่มีความเป็นอิสระทาง
 วิชาชีพและเป็นองค์การแบบโครงการในภาคประชาสังคม โครงสร้างองค์การ
 เป็นแบบราบซึ่งเหมาะสำหรับวัฒนธรรมแบบเน้นตัวตน แต่แบบแผนทาง
 วัฒนธรรมที่สำรวจได้จากการรับรู้ของสมาชิกองค์การกลับเป็นแบบแผนของ
 วัฒนธรรมแบบเน้นงาน เนื่องจากปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ก่อให้เกิดความ

สอดคล้องทางวัฒนธรรมได้รับผลกระทบใน 6 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยแรงจูงใจ ปัจจัยความพึงพอใจในงาน ปัจจัยสัมฤทธิ์ผล ปัจจัยแบบแผนงาน ปัจจัยจูงใจ และปัจจัยเกณฑ์วัด ดังที่วิเคราะห์ในบทที่ 4 (ข้อ 4.3.4) จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกพบว่า สาเหตุสำคัญของการยอมให้วัฒนธรรมองค์กรอยู่ผิดที่ เกิดจากการที่สมาชิกองค์การได้รับความกดดันในเรื่องผลประโยชน์ มีการเมืองเข้ามาแทรกแซง ทำให้ทั้งองค์การและสมาชิกต้องการเห็นความสำเร็จของงานจากการสามารถบรรลุเป้าหมายคือการชนะคดีหรือการเอาชนะคู่แข่งชั้น มากกว่าการคำนึงถึงผลงานในลักษณะที่เป็นเรื่องของความมีอิสระทางวิชาชีพ ประกอบกับมีการทุจริตในองค์การ ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งทางวัฒนธรรมระหว่างปัจเจกบุคคลกับองค์การ ส่วนการอยู่ผิดวัฒนธรรมของปัจเจกบุคคล คือ การที่ปัจเจกบุคคลมีวัฒนธรรมแบบหนึ่งแต่ต้องไปอยู่ในองค์การที่มีวัฒนธรรมอีกแบบหนึ่ง เป็นการวางวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลไว้ผิดที่ ข้อมูลที่ผู้ศึกษาสำรวจได้จากแบบวัดและจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกในกลุ่มตัวอย่างทุกแห่ง พบหลักฐานที่สามารถยืนยันได้ตรงกัน ในเรื่องการรับรู้วัฒนธรรมปัจเจกบุคคลที่ขัดแย้งกับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ซึ่งสมาชิกองค์การมีการรับรู้วัฒนธรรมขององค์การเป็นแบบหนึ่งแต่วัฒนธรรมของตนเองเป็นอีกแบบหนึ่ง เช่น กลุ่มตัวอย่างมูลนิธิห่วงใยเยาวชน สมาชิกองค์การที่มีวัฒนธรรมแบบเน้นบทบาทรู้สึกเครียดและขาดความพึงพอใจในงานเนื่องจากต้องปฏิบัติงานในองค์การที่มีวัฒนธรรมแบบสโมสร ซึ่งมีค่านิยมและแบบแผนพฤติกรรมที่รวดเร็ว ชอบความเสี่ยง ไม่เป็นขั้นตอนหรือไม่มีเหตุผลและอาศัยการตัดสินใจจากอำนาจในดุลพินิจสูง ซึ่งเป็นแบบแผนที่ตรงกันข้ามกับวัฒนธรรมแบบเน้นบทบาทที่ต้องการความมีระเบียบ ความแน่นอน และระบบงานที่ดี หรือในกลุ่มตัวอย่าง บริษัท โตชิบา คอนซูมเมอร์โปรดักส์ (ประเทศไทย) จำกัด สมาชิกองค์การที่มีวัฒนธรรมแบบเน้นงานและต้องการความสำเร็จจากผลลัพธ์ของงาน รวมทั้งต้องการค่าตอบแทนสูงจากการทำงานหนัก รู้สึกไม่มีความสุข ไม่มีความพึงพอใจในงานและขาดแรงจูงใจ เนื่องจากต้องอยู่ในองค์การที่มีวัฒนธรรมแบบเน้นบทบาท ซึ่งดำเนินงานโดยอาศัยการควบคุมเพื่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผลของงานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ทำให้สมาชิกองค์การที่มีแบบแผนไม่เหมาะสมกับวัฒนธรรมเกิดความรู้สึกเบื่อหน่าย เนื่องจากแบบแผนงานขององค์การแบบเน้นบทบาทมีความมั่นคง เป็นระเบียบ ขณะที่ปัจเจกบุคคลต้องการงานที่มีความท้าทายหรือมีการพัฒนา

ในขั้นสุดท้าย ผู้ศึกษาพบว่าวัฒนธรรมองค์การที่อยู่ในความเข้าใจและการรับรู้ของผู้ปฏิบัติงาน หรือสมาชิกองค์การที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกัน

ยังคงเป็นความเข้าใจแบบเดียวกัน ซึ่งเป็นการรับรู้เรื่องของการจัดการองค์การในแบบแผนเดิมที่ถูกเตรียมมาโดยบริบททางสังคม บริบทการจัดการ และความรู้ที่ได้รับจากการศึกษา ความเข้าใจทั่วไปของปัจเจกบุคคลหรือมุมมองทั่วไปในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับองค์การ มีพื้นฐานอยู่บนความคิดกระแสหลักที่สืบทอดมาจากการจัดการองค์การในยุคแรก เมื่อคนส่วนใหญ่คิดถึงองค์การ ความคิดโดยทั่วไปทำให้เกิดความเข้าใจร่วมกันว่า องค์การมีลักษณะเหมือนๆ กัน คือมีโครงสร้างบังคับบัญชา มีการแบ่งงานกันทำตามหน้าที่บทบาท อาศัยการควบคุมโดยกฎระเบียบ บุคคลมีอำนาจเพราะตำแหน่ง องค์การทำให้เกิดความมั่นคงในชีวิต และความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ความคิดเหล่านี้เป็นความคิดที่อยู่ในกระแสเดียวกับความคิดเรื่องของการจัดการองค์การในยุคคลาสสิก ขณะที่บริบททางสังคมโลกในปัจจุบันเปลี่ยนไปโดยสิ้นเชิงในทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นบริบททางสังคม วัฒนธรรม การเมือง เทคโนโลยี และความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ แต่ความคิดหลักในเรื่ององค์การส่วนใหญ่ยังคงเป็นองค์การในแบบเดียว องค์การและผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่เข้าใจว่าสัมฤทธิ์ผลขององค์การวัดจากความสำเร็จประสิทธิภาพ ผลการปฏิบัติงาน และผลลัพธ์ แต่ไม่ได้พิจารณาถึงประเด็นที่สำคัญกว่านั้นคือ เงื่อนไขที่ก่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผลดังกล่าวขององค์การแต่ละแห่งนั้นมีความแตกต่างกันอย่างไร ทั้งผู้บริหารและสมาชิกองค์การส่วนใหญ่ไม่ได้ตระหนักถึงความสำคัญว่า การวัดผลลัพธ์ความสำเร็จทั้งขององค์การและปัจเจกบุคคลในองค์การ ไม่สามารถกระทำได้โดยอาศัยแบบแผนเดียวกันทั้งหมด เพราะว่าองค์การทุกแห่งมีความแตกต่างกัน การจัดการองค์การแบบเดียวกันหมดเกิดจากข้อสมมติในการจัดการแบบเก่าที่เห็นว่าองค์การส่วนใหญ่เหมือนกัน คือ มีความมั่นคง มีระเบียบ มีเหตุผลและทำนายล่วงหน้าได้ ซึ่งเป็นความคิดสืบทอดมาจากอิทธิพลของแนวคิดแบบวิทยาศาสตร์นิยม (scientism) แต่การจัดการองค์การในปัจจุบันมีข้อสมมติในการจัดการที่แตกต่างออกไป เนื่องจากมุ่งตอบสนองความต้องการที่หลากหลายมากขึ้นทั้งขององค์การและของปัจเจกบุคคล

ด้วยเหตุผลดังกล่าว ทำให้ผู้ศึกษาวิเคราะห์ว่าการรับรู้ทางวัฒนธรรมของสมาชิกองค์การในวัฒนธรรมแบบเน้นงาน และในวัฒนธรรมแบบเน้นบทบาทมีโอกาสที่จะเกิดความสอดคล้องทางวัฒนธรรมสูงกว่าสมาชิกองค์การที่อยู่ในวัฒนธรรมแบบสโมสรหรือในวัฒนธรรมแบบเน้นตัวตน เนื่องจากบริบททางวัฒนธรรมของชาติไทยซึ่งมีความผูกพันกับอพอลโลมานาน และบริบทขององค์การอยู่ภายใต้แนวความคิดการจัดการองค์การที่เป็นแบบเดียว ทำให้องค์การทุกแห่งต่างคาดหวังความมีประสิทธิภาพซึ่งเป็นสัมฤทธิ์ผลในแบบของอพอลโลและคาดหวังผลลัพธ์ของงานที่ดีที่สุดซึ่งเป็นเกณฑ์วัดของอเนหา

ส่วนผู้ปฏิบัติงานมักถูกวัดผลโดยการพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานที่เน้นในเรื่องของการบรรลุเป้าหมาย และต้องการคุณภาพที่มีความสม่ำเสมอเป็นระเบียบในแบบแผนของออฟฟิสโล ปัจจุบันจึงส่วนใหญ่ที่องค์กรใช้ในการจูงใจสมาชิกองค์กร มักอาศัยความมั่นคงและสัญญาทางเศรษฐกิจในแบบของออฟฟิสโล จากการศึกษาในครั้งนี้พบว่า วัฒนธรรมแบบเน้นงานและวัฒนธรรมแบบเน้นบทบาทมีความสอดคล้องทางวัฒนธรรมในการรับรู้ของสมาชิกองค์กรอยู่ในระดับสูง กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลสูงที่สุด ได้แก่ บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ซึ่งมีวัฒนธรรมหลักเป็นวัฒนธรรมแบบเน้นงาน และมีวัฒนธรรมแบบเน้นบทบาทรองรับ และกลุ่มตัวอย่าง บริษัท ลีโอ เบอร์เนทท์ จำกัด ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างในวัฒนธรรมแบบเน้นงานที่มีระดับความสอดคล้องทางวัฒนธรรมรองลงมา ผู้ศึกษาพบว่าความต้องการหรือเป้าหมายขององค์กรกับของปัจเจกบุคคลในกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่มตัวอย่างนี้เกือบจะเป็นเป้าหมายเดียวกัน เนื่องจากทั้งองค์กรและสมาชิกองค์กรต่างมีความต้องการความสำเร็จ ชื่อเสียง และผลตอบแทนในรูปของเงินหรือกำไร โดยการเสนอผลลัพธ์ที่ดีที่สุดของงานให้กับลูกค้าเป็นการแลกเปลี่ยน ส่วนในกลุ่มตัวอย่างมูลนิธิศุภนิมิตแห่งประเทศไทย และในกลุ่มตัวอย่าง บริษัท โตชิบา คอนซูมเมอร์ โปรดักส์ (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งมีวัฒนธรรมแบบเน้นบทบาทก็เช่นเดียวกัน สมาชิกองค์กรทั้ง 2 แห่งส่วนใหญ่พอใจกับงานที่มีความมั่นคง มีระบบและขั้นตอนที่ชัดเจน และการทำตามบทบาทหน้าที่ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบ โดยมีเกณฑ์วัดคือความเรียบร้อยและความสม่ำเสมอ ดังนั้น ผลสำรวจจากแบบวัดในองค์กรทั้ง 4 แห่งนี้ จึงมีข้อสังเกตที่น่าสนใจที่ว่า ข้อมูลที่สำรวจได้แทบไม่มีความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคล หรือหากมีความไม่สอดคล้องหรือเบี่ยงเบนออกไปก็น้อยมาก ส่วนกลุ่มตัวอย่างอื่นๆ ก็ยังมีวัฒนธรรมทั้ง 2 ประเภทนี้ผสมผสานอยู่ด้วยเป็นส่วนใหญ่

สาเหตุที่กลุ่มตัวอย่างในวัฒนธรรมแบบสโมสร และกลุ่มตัวอย่างในวัฒนธรรมแบบเน้นตัวตนมีระดับของความสอดคล้องทางวัฒนธรรมต่ำ หรือมีความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคล ในลักษณะที่กระจัดกระจาย หรือกลายเป็นวัฒนธรรมแบบผสม หรือมีความสอดคล้องที่ผิดไปจากแบบแผนหลักทางวัฒนธรรม นอกจากสาเหตุในเรื่องของความคิดเชิงรวมในแบบเดียว หรือในเรื่องการมององค์กรส่วนใหญ่เป็นแบบเดียวกัน ซึ่งทำให้การรับรู้ทางวัฒนธรรมของสมาชิกองค์กรเกิดความขัดแย้งทางวัฒนธรรม ยังเกิดจากสาเหตุของการที่องค์กรแบบราบ หรือ

องค์การแบบวิชาชีพ หรือองค์การที่ใช้สมองซีกขวาในการจัดการยังไม่เป็นที่เข้าใจหรือยอมรับกันในวงกว้าง แม้ว่าในทางวิชาการจะมีการจัดประเภทองค์การดังกล่าว แต่การรับรู้ของผู้บริหารในเรื่องของการจัดการวัฒนธรรมองค์การยังมีความจำกัด องค์การไม่ได้บรรจุแนวคิดการจัดการที่ถูกต้องและเหมาะสมกับวัฒนธรรมของงานที่องค์การปฏิบัติ เช่น การที่สมาชิกองค์การในกลุ่มตัวอย่างสภาพนายความแห่งประเทศไทย ลดระดับความคาดหวังในแบบแผนวัฒนธรรมเน้นตัวตน ลงสู่ความต้องการผลลัพธ์ในวัฒนธรรมแบบเน้นงาน ทั้งที่องค์การมีความเป็นอิสระในทุกด้านซึ่งเป็นลักษณะเด่นขององค์การที่มีวัฒนธรรมแบบเน้นตัวตน เมื่อพิจารณาตามลักษณะขององค์การ ได้แก่ การเป็นองค์การประชาสังคมซึ่งเป็นองค์การที่มีอิสระทั้งในแง่ของการเข้าร่วมโดยสมัครใจของสมาชิก สมาชิกองค์การอยู่ในรูปแบบของอาสาสมัคร คือ ทนายอาสาและทนายความอิสระ โครงสร้างองค์การเป็นแบบโครงการซึ่งเป็นโครงสร้างแบบราบ มีการจัดการปกครองตัวเองในฐานะที่เป็นสถาบันนิติบุคคลของผู้ประกอบวิชาชีพทนายความซึ่งมีอิสระตามพระราชบัญญัติทนายความ และลักษณะของงานอาศัยความมีอำนาจอิสระจากวิชาชีพในการปฏิบัติ ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในกลุ่มตัวอย่างนี้ แสดงถึงลักษณะขององค์การที่มีวัฒนธรรมในการสร้างความแตกต่างและมีความเป็นวิชาชีพ ซึ่งถูกกดดันด้วยผลประโยชน์จากการแทรกแซงทางการเมือง และถูกกดดันด้วยแนวความคิดขององค์การทั่วไปที่เป็นแบบเดียวกันในเรื่องของประสิทธิภาพและผลลัพธ์ของงาน ทำให้ความมีอิสระและการบรรลุศักยภาพของปัจเจกบุคคลในวัฒนธรรมแบบนี้ลดลง และกลายเป็นเพียงความต้องการความสำเร็จของผลงานและการได้รับผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ โดยอาศัยความสามารถของปัจเจกบุคคลเท่านั้น

หากสำรวจข้อบกพร่องที่ก่อให้เกิดความไม่สอดคล้องทางวัฒนธรรม ผู้ศึกษาเห็นว่า องค์การและคนส่วนใหญ่มักมีความต้องการที่จะเหมือนกัน มนุษย์ซึ่งอยู่ในสังคมองค์การยังขาดความเข้าใจที่เพียงพอในเรื่ององค์การ และยังมีข้อสมมติถึงองค์การในอุดมคติเป็นแบบเดียวกัน ความคิดนี้เป็นความคิดหลักที่ครอบงำวิธีคิดเกี่ยวกับองค์การ การจัดการองค์การ และผู้ปฏิบัติงานในองค์การ รวมทั้งเรื่องวัฒนธรรมองค์การด้วย ความคิดเชิงรวมในแบบเดียวกันนี้ ได้ทำให้ความแตกต่างในเรื่องที่สำคัญเลื่อนลงไป หมายถึง คุณค่าอันแท้จริงของวัฒนธรรมที่หมดจด ซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่เหมาะสมกับแบบแผนงานขององค์การ และเหมาะสมกับปัจเจกบุคคลที่มีแบบแผนวัฒนธรรมอย่างเดียวกัน

5.2.2.2 ประเด็นการจูงใจปัจเจกบุคคล

เนื่องจากประเด็นความพึงพอใจในงานของปัจเจกบุคคล เป็นเรื่อง ที่เกินกว่า การอภิปรายกันในมิติหรือวิธีการที่แคบซึ่งเป็นแบบแผนการจูงใจ ปัจเจกบุคคลของการจัดการองค์การในแบบเดิม สาเหตุเพราะความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานในยุคปัจจุบัน ไม่ใช่ความพึงพอใจในงานที่เกิดจาก ปัจจัยพื้นฐานคือเรื่องเงินและความมั่นคง ดังเช่นความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน ในยุคที่ผ่านมา แต่มนุษย์ในปัจจุบัน มีลักษณะที่แตกต่างจากกันมากขึ้น มีความเป็นเอกเทศมากขึ้น และมีทางเลือกที่ไม่จำกัดอีกต่อไปในการบรรลุ ความต้องการส่วนตัวซึ่งแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับความต้องการ ความทะเยอทะยาน ความปรารถนาและการจัดลำดับความสำคัญในเรื่องต่างๆ ของแต่ละ บุคคล ปัจเจกบุคคลในองค์การล้วนมีความต้องการหลากหลายและบุคคล ทำงานเพื่อให้ความต้องการของตัวเองได้รับการเติมเต็ม (Handy, 1991) องค์การที่ประสบความสำเร็จในการจัดการต่างตระหนักในความสำคัญของการจัดการความเหมาะสมทางวัฒนธรรมมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะในการ เลือกสรรสมาชิกองค์การ องค์การย่อมปรารถนาปัจเจกบุคคลซึ่งมีบุคลิก ลักษณะ ความสามารถ ค่านิยม ความต้องการ และแบบแผนพฤติกรรมที่เข้า กันได้กับวัฒนธรรมขององค์การ เพราะปัจเจกบุคคลที่มีแบบแผนไม่เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์การย่อมไม่มีความสุข ไม่มีความพึงพอใจในงาน ขาด แรงจูงใจ และส่งผลให้การปฏิบัติงานขาดประสิทธิภาพ ไม่ว่าบุคคลนั้นจะมีความสามารถหรือทักษะสูงเพียงใด องค์การจึงไม่ได้พิจารณาเพียงแต่ทักษะ หรือความสามารถของปัจเจกบุคคลเป็นหลักอีกต่อไป แต่ให้ความสำคัญกับ ปัจจัยความเหมาะสมทางวัฒนธรรมมากกว่า โดยเฉพาะในเรื่องของ ความ ต้องการ ความทะเยอทะยาน และลำดับความสำคัญที่แต่ละบุคคลให้กับเรื่อง ต่างๆ ว่ามีความสอดคล้องกับข้อเรียกร้องขององค์การเพียงใด ความ สอดคล้องทางวัฒนธรรมทำให้ปัจเจกบุคคลมีความสุขในการทำงานมากขึ้น และต้องการจะอยู่กับองค์การไปอีกนาน เพราะหากปัจเจกบุคคลมีความพึงพอใจในงานบุคคลจะยอมผูกพันตนเองกับองค์การมากขึ้น ในแง่นี้วัฒนธรรม องค์การแต่ละประเภทจึงสามารถตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจ ในงานของปัจเจกบุคคลซึ่งมีความต้องการที่แตกต่างกันได้

การแสวงหาความพึงพอใจงานของบุคคลนั้น นอกจากเรื่องของ เศรษฐกิจ และความมั่นคงแล้ว ยังมีเรื่องของความต้องการความพึงพอใจ ใหม่ๆ ในงาน และการแสวงหาความหมายในสถานที่ทำงาน เนื่องจากตัวตน ของปัจเจกบุคคลมีมากกว่ามิติในเรื่องของเศรษฐกิจ องค์การแต่ละแห่งจึง ต้องค้นให้พบว่า อะไรเป็นปัจจัยสำคัญหรือเป็นแรงจูงใจซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติ

งานมีความสุขความพึงพอใจในงาน หรืออะไรเป็นปัจจัยจูงใจที่ก่อให้เกิดความหมายของชีวิตสำหรับบุคคลในสถานที่ทำงาน เมื่อทำการศึกษาแบบจำลองเรื่องแรงจูงใจของแอนดีในทฤษฎีแบบแผนวัฒนธรรมที่เหมาะสม จะเห็นได้ว่าองค์ประกอบของแรงจูงใจประกอบด้วยส่วนประกอบสำคัญ 3 ส่วน ได้แก่ 1) ความต้องการ แอนดีพิจารณาองค์ประกอบเกี่ยวกับเรื่องความต้องการของปัจเจกบุคคลโดยการแบ่งแยกประเภทความต้องการตามแนวคิดของมาสโลว์ ในเรื่องลำดับขั้นความต้องการ ซึ่งข้อเสนอของมาสโลว์ทำให้นักทฤษฎีและผู้บริหารองค์การได้ตระหนักถึงแบบแผนหรือประเภทของความต้องการที่แตกต่างกัน และเป็นข้อเสนอที่ไม่อาจปฏิเสธได้จนทุกวันนี้ แอนดียังอาศัยการอธิบายเรื่องความต้องการของบุคคลตามแนวคิดของเฮอริสเบิร์กในเรื่อง ปัจจัยจูงใจ-ปัจจัยสุขวิทยา เนื่องจากความต้องการของบุคคลนั้นสัมพันธ์กับปัจจัยอื่นๆ และมีความเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ผู้ศึกษาได้เพิ่มการศึกษาปัจจัยความต้องการของบุคคล ด้วยการแบ่งประเภทตามแนวคิดของเมอร์เรย์ในเรื่องแรงจูงใจ และตามแนวคิดของโลวิงเกอร์ในเรื่องพัฒนาการทางอัตรา เพื่อสนับสนุนการอธิบายถึงปัจจัยจูงใจที่แตกต่างกันในการตอบสนองความต้องการของปัจเจกบุคคลแต่ละวัฒนธรรมได้ 2) ผลลัพธ์ แอนดีเสนอให้วัดผลที่เกิดขึ้นจากผลลัพธ์ไม่ใช่ผลผลิต ในเรื่องนี้ ผู้ศึกษาพบว่าแรงจูงใจที่ได้รับการตอบสนองส่งผลถึงความพึงพอใจ ซึ่งเป็นผลลัพธ์ในด้านของปัจเจกบุคคลที่ช่วยลดความเครียดและความขัดแย้ง ทำให้บุคคลมีความสุข ส่งผลถึงการปฏิบัติงานได้อย่างเกิดประสิทธิผล ซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ 3) ประสิทธิภาพ การวัดประสิทธิผลต้องพิจารณาว่าผลลัพธ์ที่ได้ตรงกับความต้องการหรือไม่ เนื่องจากประสิทธิผลของวัฒนธรรมแต่ละประเภทเกิดขึ้นภายใต้เงื่อนไขของสัญญาทางจิตใจ (psychological contract) ที่แตกต่างกัน องค์กรคาดหวังว่าปัจเจกบุคคลจะสามารถบรรลุเป้าหมายและความสำเร็จของงานที่องค์กรตั้งไว้ ขณะที่ปัจเจกบุคคลคาดหวังว่าเป้าหมายและความต้องการส่วนตัวของตนจะได้รับการตอบสนองจนเต็ม จากการเข้าร่วมปฏิบัติงานกับองค์กร แอนดีเสนอว่า ปัจเจกบุคคลจะได้รับการจูงใจต่อเมื่อ สัญญาทางจิตใจในทัศนะขององค์กรกับในทัศนะของตนเป็นเรื่องเดียวกัน ดังนั้น ทฤษฎีแรงจูงใจที่ถูกต้องจึงไม่มี ผู้ศึกษาเสนอว่าควรมีแต่เพียงสถานการณ์ที่เฉพาะเจาะจงและเหมาะสมระหว่างองค์กรกับปัจเจกบุคคลซึ่งแตกต่างกันตามวัฒนธรรมแต่ละประเภท

ผลสรุปจากการศึกษาทำให้ผู้ศึกษาพบว่า ในขั้นแรก ความขัดแย้งระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลทำให้ปัจเจกบุคคลมีความเครียด และขาดความความพึงพอใจในงาน หลักฐานที่ได้จากการ

สำรวจข้อมูลในภาคสนามแสดงให้เห็นชัดเจนว่าปัจจัยทั้ง 3 ประการ ได้แก่ ปัจจัยแรงจูงใจ ปัจจัยการจูงใจ และปัจจัยความพึงพอใจในงานของปัจเจกบุคคลในองค์การที่มีวัฒนธรรมสอดคล้องกัน มักเป็นไปตามเงื่อนไขหรือเกณฑ์ในแต่ละวัฒนธรรมซึ่งนำไปสู่ความสอดคล้องทางวัฒนธรรม ในระดับที่สูง ทฤษฎีแบบแผนวัฒนธรรมที่เหมาะสมของแฮนดีจึงสามารถอธิบายถึงสาเหตุของความพอใจหรือความไม่พอใจของปัจเจกบุคคลในองค์การได้ เช่น กลุ่มตัวอย่าง บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ซึ่งปัจเจกบุคคลได้รับการตอบสนองความต้องการตรงตามแบบแผนในวัฒนธรรมของตนและส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในงาน ทำให้เกิดความสอดคล้องทางวัฒนธรรมสูง

ในขั้นต่อมา แรงจูงใจที่ผิดไปจากหลักเกณฑ์ในวัฒนธรรมไม่สามารถตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของปัจเจกบุคคล ทำให้สมาชิกองค์การรู้สึกขัดแย้งและมีความสับสนกับค่านิยมหรือแบบแผนการปฏิบัติงานขององค์การ ในขั้นนี้ แบบจำลองของแฮนดีสามารถชี้ให้เห็นว่า วัฒนธรรมที่ไม่เหมาะสมนำไปสู่การไม่มีความสุขและความไม่มีประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้นองค์การจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมเพื่อให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่มีลักษณะแตกต่างกัน เช่น กลุ่มตัวอย่าง บริษัท อินทีเรียร์ วิชั่น จำกัด แสดงให้เห็นชัดเจนถึงความขัดแย้งกันของปัจจัยทั้ง 3 ประการ ซึ่งไม่ปฏิบัติตามเงื่อนไขหรือเกณฑ์ของปัจจัยแห่งความสำเร็จ ซึ่งนำไปสู่ความสอดคล้องทางวัฒนธรรมแบบเน้นตัวตน วัฒนธรรมแต่ละประเภทจะเกิดผลดีต่อเมื่ออยู่ภายใต้สถานการณ์ที่เหมาะสม เนื่องจากข้อสมมติของวัฒนธรรมแต่ละแบบนำไปสู่รูปแบบการจัดการ โครงสร้าง กระบวนการปฏิบัติและระบบให้รางวัลที่แตกต่างกัน

ในขั้นสุดท้าย ความพึงพอใจในงานของปัจเจกบุคคลนั้นเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ผู้บริหารองค์การจำเป็นต้องพิจารณาผลสืบเนื่องของการที่ปัจเจกบุคคลไม่บรรลุความต้องการ และเรียนรู้ในการรับมือกับสถานการณ์ที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งและความคับข้องใจของปัจเจกบุคคลในองค์การเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานไม่เกิดความสับสนในบทบาทของตน และได้ทำงานตามแรงจูงใจที่เหมาะสมกับแบบแผนของวัฒนธรรมที่แท้จริง เช่น กลุ่มตัวอย่าง สภาทนายความแห่งประเทศไทย สมาชิกองค์การอาจมีความสุขหรือมีความพึงพอใจในงานมากขึ้น หากได้ปฏิบัติงานอยู่ในวัฒนธรรมที่มีแบบแผนเหมาะสมกับลักษณะของงานที่ปฏิบัติอย่างแท้จริง แบบจำลองของแฮนดีสามารถชี้ให้เห็นว่า วัฒนธรรมจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลาด้วยในขณะที่องค์การเติบโตขึ้นและมีบุคคลมีการเปลี่ยนแปลง ปัญหาขององค์การส่วนใหญ่เกิดจากความพยายามดำเนินสิ่งต่างๆ ในวิธีที่องค์กรเคยปฏิบัติ เกิด

จากการที่องค์กรไม่ได้ตอบสนองแรงจูงใจที่ดีที่สุดให้กับปัจเจกบุคคล หรือเกิดจากความไม่เต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเมื่อมีความจำเป็นหรือเมื่อถึงเวลาที่จะต้องเปลี่ยนแปลง

ความต้องการที่แตกต่างกันของปัจเจกบุคคลทำให้ผู้บริหารองค์กรในวัฒนธรรมที่แตกต่างกันต้องคำนึงถึงปัจจัยจูงใจซึ่งมีความเหมาะสมกับแต่ละบุคคล แนวคิดเรื่องปัจจัยจูงใจซึ่งเป็นข้อเสนอของเฮร์สเบิร์ก สามารถรองรับความต้องการของปัจเจกบุคคลที่แตกต่างกันได้ในระดับที่กว้าง ข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้สนับสนุนความคิดของเฮร์สเบิร์กที่ว่า การมุ่งเน้นความสำคัญไปที่ปัจจัยสุขวิทยา เพื่อจูงใจบุคคลให้ทำงานนั้นไม่เกิดผลองค์กรควรหยิบยื่นโอกาสให้บุคคลได้มีความรับผิดชอบ พบความสำเร็จและเติบโตขึ้น เพราะว่าปัจจัยเหล่านี้สามารถทำให้ปัจเจกบุคคลได้บรรลุถึงความต้องการในการประจักษ์ตน ผู้บริหารองค์กรไม่ควรประเมินความต้องการของปัจเจกบุคคลต่ำเกินไป เพราะผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ (knowledge worker) ในยุคปัจจุบันจะตอบสนองต่อการแบ่งปันความรู้และการสร้างสรรค์ความรู้มากยิ่งขึ้นหากได้รับการจูงใจโดยอาศัยความต้องการในลำดับขั้นที่สูง ยกตัวอย่างจากคำให้สัมภาษณ์ของเจ้าหน้าที่บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ซึ่งความไม่พึงพอใจในงานส่วนหนึ่งเกิดจากการเห็นว่าผู้บริหารไม่มีความสามารถเพียงพอและไม่ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาในองค์กร หรือคำให้สัมภาษณ์ของข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงศึกษาธิการที่เห็นว่าผู้บังคับบัญชาที่ไม่ยุติธรรมปิดกั้นโอกาสของความก้าวหน้าและเติบโต ทำให้ตนเองขาดแรงจูงใจที่ดีและเบื่อหน่าย ข้อมูลเชิงประจักษ์ดังกล่าวส่งเสริมข้อเสนอของเฮร์สเบิร์กที่ว่า ปัจเจกบุคคลที่มีความต้องการเจริญเติบโตสูงจะตอบสนองในแง่บวกเพื่อทำให้งานนั้นมีผลดียิ่งขึ้น ดังนั้น การให้อำนาจกับบุคคลจึงเกี่ยวโยงกับการที่บุคคลจะทำงานดีขึ้น และเกี่ยวโยงกับการที่ผู้บริหารองค์กรยินยอมให้ปัจเจกบุคคลที่เป็นสมาชิกองค์กร ได้รับความสำเร็จในลำดับขั้นของความต้องการที่เหมาะสม

ผลสรุปที่ได้จากการศึกษาวิจัยในเรื่องของ การจูงใจปัจเจกบุคคลในวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างต้องใช้ปัจจัยจูงใจที่แตกต่างกัน เป็นหลักฐานที่ช่วยยืนยันความคิดของมาสโลว์ในเรื่องของความต้องการที่แตกต่างกัน หากว่าจะมองข้ามคำวิจารณ์ในเรื่องเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของระเบียบวิธี และเรื่องของลำดับขั้นตอนซึ่งเป็นแนวคิดที่ถูกโจมตีไป เนื่องจากความต้องการเหล่านี้อาจไม่จำเป็นต้องอยู่ในรูปแบบที่เป็นไปตามลำดับขั้นตอน ตามที่มาสโลว์เสนอ แต่สิ่งที่เป็นจริงและทำให้ข้อเสนอของมาสโลว์ยังคงมีความตรงอยู่จนกระทั่งปัจจุบันคือ ความต้องการเหล่านี้มีอยู่จริง และมาสโลว์ทำให้ผู้

ศึกษาเกิดความตระหนักถึงความสำคัญของความต้องการเหล่านี้ ผลกระทบที่มีนัยสำคัญต่อผู้บริหารองค์กรในเรื่องนี้ คือ ความต้องการที่มีอยู่หลากหลายและมีความแตกต่างกันเป็นสิ่งที่สำคัญ เมื่อพิจารณาบริบททางสังคมปัจจุบัน ความต้องการในยุคของการจัดการความรู้เช่นในปัจจุบัน เป็นความต้องการในเรื่องของการแลกเปลี่ยนความรู้ และเป็นเรื่องของการสร้างสรรค์ความรู้ ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรจะเต็มใจสร้างสรรค์และแบ่งปันความรู้กัน หากว่าความต้องการของตนบรรลุผล ดังนั้น ผู้บริหารองค์กรต้องใจกว้างและยอมรับความต้องการของสมาชิกที่มีระดับแตกต่างกัน และต้องให้ความสำคัญต่อความต้องการทุกระดับ ผู้บริหารองค์กรต้องตอบสนองความต้องการในเรื่องการประจักษ์ตนของสมาชิกองค์กร เช่นเดียวกับที่ต้องตอบสนองความต้องการทางด้านกายภาพ หรือความต้องการได้รับการยอมรับ เพราะความเสียหายที่เกิดขึ้นเมื่อความต้องการเหล่านั้นไม่ได้รับการตอบสนองหรือได้รับการตอบสนองผิด จะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความคับข้องใจ และยังส่งผลให้เกิดการบิดเบือนและการไขว่เขวทางวัฒนธรรม ดังปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในกลุ่มตัวอย่าง บริษัท อินทีเรียร์ วิชั่น และในกลุ่มตัวอย่างสหภาพนายความแห่งประเทศไทย เมื่อผู้บริหารองค์กรไม่ได้ให้สิ่งที่เหมาะสมกับแรงจูงใจที่แท้จริงของปัจเจกบุคคล หรือไม่ได้ตอบสนองต่อแรงจูงใจที่ดีที่สุดของปัจเจกบุคคล

วัฒนธรรมแต่ละประเภทต่างมีข้อสมมติของตนเองว่า ผู้คนในวัฒนธรรมนั้นมีวิธีคิดและการเรียนรู้อย่างไร อาศัยการโน้มน้าวหรือควบคุมโดยอิทธิพลแบบใด และจะสามารถเปลี่ยนแปลงหรือได้รับการจูงใจให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานได้ด้วยวิธีใด ข้อสมมติเหล่านี้ก่อให้เกิดผลทั้งในทางทฤษฎีและในทางปฏิบัติในเรื่องการพัฒนาตัวปัจเจกบุคคล ในเรื่องปรัชญาของการเปลี่ยนแปลง ในเรื่องของการจัดการรวมไปถึงกลไกในการให้รางวัลและตอบสนองต่อแรงจูงใจของปัจเจกบุคคล โดยอาศัยความเข้าใจในเรื่องของความสอดคล้องทางวัฒนธรรม ทั้งในเรื่องของวัฒนธรรมที่เหมาะสมกับลักษณะงาน วัฒนธรรมที่เหมาะสมกับองค์กร และวัฒนธรรมที่เหมาะสมกับปัจเจกบุคคล

5.3 ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะที่ผู้ศึกษาเห็นว่าเป็นประโยชน์ในการส่งเสริมให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องในเรื่องของการจัดการวัฒนธรรมที่เหมาะสม สามารถสรุปได้ 2 หัวข้อ ได้แก่ ข้อเสนอแนะในการศึกษาองค์กร และข้อเสนอแนะในการจัดการวัฒนธรรมองค์กร

5.3.1 การศึกษาองค์การ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ทำให้ผู้ศึกษาพบว่า ความเข้าใจในเรื่ององค์การของคนส่วนใหญ่ยังคงเป็นความเข้าใจองค์การในแบบเดียว ซึ่งไม่สามารถตอบสนองข้อเรียกร้องของการจัดการองค์การในปัจจุบันได้ เนื่องมาจากทั้งองค์การและปัจเจกบุคคลขาดความเข้าใจในแบบแผนทางวัฒนธรรมของตนเอง การที่ปัจเจกบุคคลไม่มีความพึงพอใจในงานและเกิดความขัดแย้งทางวัฒนธรรมเป็นเพราะเงื่อนไขของปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ก่อให้เกิดความสอดคล้องทางวัฒนธรรมแตกต่างกันในวัฒนธรรมองค์การแต่ละประเภท แต่คนส่วนใหญ่กลับอาศัยเงื่อนไขของปัจจัยแห่งความสำเร็จอย่างเดียวกัน ส่วนองค์การแต่ละแห่งซึ่งมีวัฒนธรรมแตกต่างกันแต่ต้องการผลลัพธ์อย่างเดียวกัน หรือลักษณะงานขององค์การมีความแตกต่างกัน แต่ใช้เกณฑ์วัดสัมฤทธิ์ผลอย่างเดียวกัน ดังนั้นความเข้าใจในเรื่ององค์การต้องถูกปรับเปลี่ยนใหม่ ลักษณะของงานที่แตกต่างกันย่อมต้องอาศัยการจัดการวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกัน วัฒนธรรมองค์การแต่ละประเภทย่อมเหมาะสมกับปัจเจกบุคคลที่มีวัฒนธรรมในแบบแผนเดียวกัน แนวคิดการจัดการแบบเน้นความเป็นกลุ่มนิยมในแบบแผนเดิมกำลังถูกแทนที่ด้วยการจัดการแบบปัจเจกนิยมมากขึ้น เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการใหม่ๆ ในบริบทการจัดการที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ในอนาคต การจัดการองค์การจะมีรูปแบบขององค์การที่อยู่ในโครงสร้างแบบราบมากขึ้น เช่น องค์การในลักษณะแชมร็อก (Shamrock Organization, Handy, 1998) ได้แก่ องค์การที่มีการจัดการในโครงสร้าง 3 ส่วนที่สำคัญ แชนด้ออาศัยไปไม่สามแยกเพื่อเป็นตัวแทนของกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน 3 ประเภทในองค์การ ได้แก่ 1) กลุ่มที่เป็นมืออาชีพซึ่งเป็นกลุ่มสำคัญ (the professional core) 2) กลุ่มที่ปฏิบัติงานตามสัญญา (the contractual fringe) 3) กลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีความยืดหยุ่น (the flexible labor force) องค์การแบบวิชาชีพ องค์การแบบโครงการ หรือองค์การแห่งนวัตกรรม ซึ่งเป็นองค์การที่อาศัยสมมติฐานว่า โลกธุรกิจกำลังมีความไม่แน่นอนเพิ่มมากขึ้นทุกขณะ พัฒนาการของความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วเหล่านี้สามารถเห็นได้ชัดเจนจากเทคโนโลยีหรือการผลิตขององค์การ ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงจากทักษะที่อาศัยแรงงานหรือทักษะที่อาศัยฝีมือไปเป็นทักษะที่อาศัยมันสมองและสารสนเทศ การหดหายไปของงานประจำที่ทำตลอดชีวิต การที่งานประจำซึ่งทำเต็มเวลาถูกแทนที่ด้วยงานบางเวลา หรือการจ้างงานโดยการทำสัญญาจ้างผู้ผลิตภายนอกองค์การ ในอนาคตอันใกล้นี้ ผู้ปฏิบัติงานที่เป็นกลุ่มมืออาชีพอาจจะปฏิบัติงานสำคัญอยู่ภายนอกองค์การมากกว่าในองค์การ

การศึกษาให้เข้าใจถึงแนวโน้มความเปลี่ยนแปลงขององค์การ สามารถช่วยให้ผู้บริหารองค์การรับมือกับความไม่แน่นอนและความซับซ้อนดังกล่าว ด้วยการพัฒนาความสามารถของปัจเจกบุคคลในองค์การเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์

ได้อย่างพอเหมาะ ความเปลี่ยนแปลงที่ไม่สม่ำเสมอ นั้นเรียกร่องวิธีคิดแบบกลับหัวกลับหาง (upside-down thinking) วิธีคิดแบบไม่ต่อเนื่อง (discontinuous thinking) และการอภิปรายถึงความจำเป็นในการมีลักษณะองค์การชนิดใหม่ แนวทางใหม่ในการทำงาน รูปแบบใหม่ของโรงเรียน ตลอดจนความคิดใหม่เกี่ยวกับสังคม (Handy, 1998)

สาเหตุของความผิดพลาดส่วนใหญ่ของมนุษย์มักเกิดจากการมองดูโลกและเข้าใจว่าทุกสิ่งยังคงเหมือนเดิม ซึ่งรวมถึงความคิดในเรื่องของการจัดการองค์การ ในขณะที่ความล้มเหลวส่วนใหญ่ของมนุษย์เกิดจากการไม่ยอมเรียนรู้และปรับเปลี่ยนวิธีการ ความล้มเหลวในการจัดการองค์การเกิดจากการใช้วิธีการเดิมๆ ภายใต้เงื่อนไขสถานการณ์ใหม่ที่แตกต่างออกไปอย่างสิ้นเชิง หรือเกิดจากการไม่ยอมเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การในขณะที่มีข้อเรียกร้องใหม่ๆ ในเรื่องของลักษณะงานและความต้องการที่แตกต่างกันของปัจเจกบุคคลเพิ่มมากขึ้น บางครั้งมีความจำเป็นที่ผู้บริหารองค์การ สมาชิกองค์การ และนักทฤษฎีองค์การจะต้องล้มเลิกวิธีการคิดแบบเดิม เพื่อที่จะใช้ความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ให้เกิดประโยชน์ ทั้งในด้านของการจัดการองค์การ การปฏิบัติงาน และการศึกษาองค์การ หากองค์การและปัจเจกบุคคลมีความเข้าใจองค์การในมุมมองที่กว้างขึ้น จะทำให้สามารถตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์ที่จะได้รับจากการจัดการวัฒนธรรมที่เหมาะสมอย่างแท้จริง

ข้อเสนอแนะ

การศึกษาองค์การช่วยให้สามารถสรุปข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการทำ ความเข้าใจเรื่ององค์การ การจัดการองค์การ และการจัดการบุคคลได้ดังนี้

- 1) ผู้บริหารองค์การต้องศึกษาถึงธรรมชาติของงาน ลักษณะของงานในองค์การ โครงสร้างขององค์การ และวัฒนธรรมขององค์การ ตลอดจนประเภทของกำลังคนชนิดต่างๆ ให้ดี เพื่อที่จะทำการจูงใจและนำองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพแท้จริง
- 2) ผู้บริหารองค์การต้องพิจารณาถึงความสำคัญในเรื่องโครงสร้างของงาน และธรรมชาติของงานในองค์การที่กำลังเปลี่ยนแปลงในยุคสมัยของความไม่แน่นอน และเตรียมวางแผนสำหรับอนาคต เนื่องจากความเปลี่ยนแปลงต่างๆ มีผลกระทบโดยตรงต่อวิธีการที่ผู้บริหารจะใช้ในการจัดการบุคคลในองค์การ
- 3) ปัจเจกบุคคลในองค์การล้วนมีความต้องการหลากหลาย และบุคคลมาทำงานเพื่อให้ความต้องการของตนได้รับการเติมเต็ม จึงเป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องทำการกำหนดแนวทางให้ชัดเจนระหว่างความต้องการของปัจเจกบุคคลในองค์การกับความต้องการขององค์การ
- 4) ในการจัดการบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารองค์การควรพิจารณาธรรมชาติของสภาพแวดล้อมขององค์การที่เกี่ยวข้องกับงาน วัตถุประสงค์และความ

ต้องการขององค์กร สัญญาทางจิตใจระหว่างองค์กรกับบุคคล และวัฒนธรรมที่เหมาะสมระหว่างองค์กรกับปัจเจกบุคคล ในขั้นตอนของการสรรหาและเลือกสรรบุคคล

5) ผู้บริหารองค์กรควรตอบสนองแรงจูงใจที่ดีที่สุดของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งมีความต้องการที่แตกต่างกัน โดยมุ่งเน้นความสำคัญของปัจจัยจูงใจ และไม่ควรถือว่าความต้องการของผู้ปฏิบัติงานต่ำเกินไป เนื่องจากความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองส่งผลเสียหายร้ายแรงต่อองค์กรและปัจเจกบุคคล

6) ผู้บริหารองค์กรและสมาชิกองค์กรไม่ควรคาดหวังเงื่อนไขที่เป็นแบบแผนเดียวในการบรรลุความสำเร็จหรือความต้องการของตนเอง แต่ควรทำความเข้าใจกับแบบแผนทางวัฒนธรรมที่เหมาะสมกับความต้องการของตนเอง และเข้าใจถึงข้อเรียกร้องที่แตกต่างกันของความสำเร็จในแต่ละวัฒนธรรม องค์กรต้องบรรลุความเข้าใจที่ถูกต้องในเรื่องการจัดการองค์กร โดยเฉพาะการจัดการวัฒนธรรมองค์กร

5.3.2 การจัดการวัฒนธรรมองค์กร

ในการจัดการบุคคล ผู้บริหารองค์กรต้องตระหนักถึงความสำคัญของสัญญาทางจิตใจที่องค์กรและปัจเจกบุคคลมีต่อกัน เนื่องจากประสิทธิผลของวัฒนธรรมองค์กรแต่ละประเภทเกิดขึ้นภายใต้เงื่อนไขของสัญญาทางจิตใจที่ต่างกัน ขณะที่องค์กรคาดหวังว่าปัจเจกบุคคลจะสามารถบรรลุเป้าหมายและความสำเร็จของงานที่องค์กรตั้งไว้ ปัจเจกบุคคลก็มีความคาดหวังว่าเป้าหมายและความต้องการส่วนตัวของตนจะได้รับการตอบสนองจนเต็มจากการเข้าร่วมปฏิบัติงานกับองค์กร ปัจเจกบุคคลจะได้รับการจูงใจต่อเมื่อสัญญาทางจิตใจในทัศนะขององค์กรกับในทัศนะของตนเป็นเรื่องเดียว ในวัฒนธรรมสโมสร สัญญาทางจิตใจที่องค์กรและปัจเจกบุคคลมีต่อกันเป็นเรื่องของการมีส่วนร่วม และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสโมสรงานเดียวกัน ในวัฒนธรรมแบบเน้นบทบาท สัญญาทางจิตใจระหว่างองค์กรกับปัจเจกบุคคลเป็นเรื่องของความมั่นคงและเกี่ยวข้องกับสัญญาทางเศรษฐกิจในอนาคต ในวัฒนธรรมแบบเน้นงาน สัญญาทางจิตใจระหว่างองค์กรกับปัจเจกบุคคลเป็นเรื่องของการแลกเปลี่ยนทางความสามารถ ความสำเร็จและผลตอบแทนที่คุ้มค่า ส่วนสัญญาทางจิตใจระหว่างองค์กรกับปัจเจกบุคคลในวัฒนธรรมเน้นตัวตน เป็นเรื่องของเสรีภาพและความมีอัตลักษณ์ทางวิชาชีพ

ปัจเจกบุคคลแบบอเชเนี่ยนและซีอูต้องการผลลัพธ์ที่รวดเร็ว ขณะที่การจูงใจและให้รางวัลของวัฒนธรรมอพอลโล หมายถึงสถานภาพของบทบาทที่สูงขึ้นและความมั่นคงที่รออยู่ในอนาคต ปัจเจกบุคคลแบบอพอลโลเนียนสามารถรอคอยได้เป็น

เวลานานเพื่อให้ได้รับความมั่นคงและเกียรติยศในบั้นปลาย แต่แรงจูงใจแบบเดียวกันนี้สามารถก่อให้เกิดความไร้ประสิทธิภาพได้ หากนำไปใช้ในวัฒนธรรมของอเชเนียนและช็ูส ซึ่งต้องการอัตราค่าตอบแทนของงานที่สูงในปัจจุบันมากกว่าที่จะรอเงินสะสมในอนาคตรวมทั้งยังต้องการรางวัลของความสำเร็จด้วย

นอกจากนี้ ประเด็นที่ผู้บริหารองค์กรต้องทำความเข้าใจอย่างยิ่งคือ บัจเจกบุคคลสามารถมีความรู้สึกพึงพอใจสูงและไม่พึงพอใจเลยในเวลาเดียวกันได้ ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากความสับสนในบทบาทของตน เช่น บัจเจกบุคคลในกลุ่มตัวอย่างมูลนิธิห้วยไผ่เยาชวน รู้สึกพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีอิสระเนื่องจากได้ทำการตัดสินใจด้วยตนเอง แต่ขณะเดียวกันก็ไม่มี ความพึงพอใจเลยในความไม่มีระบบของงานเนื่องจากการตัดสินใจนโยบายส่วนใหญ่อยู่ภายใต้อำนาจของผู้นำ ซึ่งไม่ได้อาศัยอำนาจอย่างเป็นทางการแต่เป็นอำนาจจากบารมีส่วนตัว ตามแบบแผนวัฒนธรรมสโมสร หรืออาจมีสาเหตุมาจากความสับสนทางวัฒนธรรมขององค์กรที่ตนเผชิญอยู่ เช่น บัจเจกบุคคลในกลุ่มตัวอย่างสหภาพนายความแห่งประเทศไทย รู้สึกพึงพอใจในวิชาชีพนายความซึ่งอำนวยความสะดวกให้สังคม แต่ไม่พึงพอใจที่ถูกกดดันโดยความต้องการความสำเร็จในการเอาชนะคดีจากเรื่องของผลประโยชน์ หรือบัจเจกบุคคลในกลุ่มตัวอย่างคณะจิตรกรรมประติมากรรมและภาพพิมพ์ รู้สึกพึงพอใจที่ได้ทำงานอิสระตามวิชาชีพที่ตนรัก แต่ไม่พึงพอใจกับระบบงานซึ่งยังคงจำกัดความมีอิสระของตนเองในเรื่องต่างๆ ซึ่งเป็นความสับสนทางวัฒนธรรมของงานในองค์กรเนื่องจากข้อสมมติทางวัฒนธรรมขององค์กรหนึ่งย่อมมีความเหมาะสมกับแบบแผนของบัจเจกบุคคลผู้ปฏิบัติงาน หากองค์กรมีแบบแผนวัฒนธรรมแบบช็ูส แต่ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ชื่นชอบแบบแผนของวัฒนธรรมอพอลโล ย่อมก่อให้เกิดความขัดแย้งตึงเครียดและความกดดันทั้งสองฝ่าย การที่จะนำเอาวิธีการใหม่ๆ เข้าไปเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานในวัฒนธรรมแบบอพอลโล ย่อมทำได้ยากกว่าการนำเอาวิธีการเหล่านั้นเข้าไปปรับใช้ในวัฒนธรรมแบบอเชนา หรือหากองค์กรมีวัฒนธรรมแบบช็ูสแต่ผู้ปฏิบัติงานเป็นดืออนี่เซียน ผู้บริหารช็ูสอาจรู้สึกหงุดหงิดใจกับความไม่มีอัตลักษณ์หรือความไม่ยินยอมร่วมมือของผู้ปฏิบัติงาน และเห็นว่าเป็นอุปสรรคต่อการบริหารจัดการหรือการริเริ่มงานที่มีความท้าทายใหม่ๆ ซึ่งต้องอาศัยความเสี่ยง เพราะบัจเจกบุคคลแบบดืออนี่เซียนจะไม่ปฏิบัติตามโดยง่ายหากไม่เห็นด้วย ดังนั้นการจูงใจบัจเจกบุคคลที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกันจึงต้องอาศัยปัจจัยจูงใจที่แตกต่างกันตามแบบแผนการคิดและการเรียนรู้ที่บุคคลแต่ละคนมีอยู่ หรือได้รับจากประสบการณ์ในการทำงาน รวมทั้งที่ได้รับจากการหล่อหลอมทางวัฒนธรรมขององค์กรซึ่งแตกต่างกัน วิธีการที่บุคคลในวัฒนธรรมองค์กรแต่ละประเภทจะยอมเปลี่ยนแปลงหรือแบบแผนในการที่บุคคลจะยอมปฏิบัติตามแรงบังคับและอิทธิพลย่อมแตกต่างกันด้วย ซึ่งย่อมส่งผลถึงวิธีการที่แตกต่างกันสำหรับองค์กร ในการจูงใจหรือให้รางวัลบัจเจก

บุคคลในการปฏิบัติงาน ปัจจัยการจูงใจที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความพึงพอใจและความปรารถนาของปัจเจกบุคคลในวัฒนธรรมแบบสโมสร (ซีอุส) ได้แก่ 1) การเป็นที่ยอมรับ 2) การมีอิทธิพล สำหรับปัจจัยการจูงใจที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความพึงพอใจและความปรารถนาของปัจเจกบุคคลในวัฒนธรรมแบบเน้นบทบาท (อพอลโลเนียน) ได้แก่ 1) ความรับผิดชอบตามบทบาท 2) ความก้าวหน้า ในขณะที่ปัจจัยการจูงใจที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความพึงพอใจและความปรารถนาของปัจเจกบุคคลในวัฒนธรรมแบบเน้นงาน (อเชเนียน) ได้แก่ 1) ความสำเร็จ 2) ความมีชื่อเสียง และปัจจัยการจูงใจที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความพึงพอใจและความปรารถนาของปัจเจกบุคคลในวัฒนธรรมแบบเน้นตัวตน (ดิออนีเซียน) ได้แก่ 1) การบรรลุศักยภาพ 2) การเติบโต วิธีการจูงใจบุคคลจำเป็นต้องอาศัยเทคนิคจูงใจที่สอดคล้องและมีความเหมาะสมกับความต้องการของปัจเจกบุคคลแต่ละประเภทในวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน จึงจะทำให้พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์กรดำเนินไปอย่างราบรื่นและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้ ที่ผู้ศึกษาเห็นว่า เป็นประโยชน์ในการจัดการวัฒนธรรมที่เหมาะสม สามารถประมวลสรุปได้ ดังนี้

1) องค์กรต้องให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กรและทราบว่าองค์กรมีแบบแผนวัฒนธรรมแบบใด เนื่องจากองค์กรที่มีลักษณะงานแตกต่างกันต้องอาศัยวัฒนธรรมในการทำงานที่แตกต่างกัน และวัฒนธรรมที่แตกต่างกันจะเป็นปัจจัยกำหนดว่าผู้บริหารจะบริหารบุคคลโดยอาศัยประเภทของการจูงใจที่ต่างกันแบบใด การจูงใจที่เหมาะสมกับปัจเจกบุคคลนำไปสู่การค้นพบความหมายของบุคคลในสถานที่ทำงาน เพราะเป็นการเชื่อมโยงการปฏิบัติงานของปัจเจกบุคคลเข้ากับรางวัลหรือความพึงพอใจของปัจเจกบุคคล ในทางตรงกันข้าม ปัจเจกบุคคลที่มีแบบแผนทางวัฒนธรรมของตนไม่เหมาะสมกับแบบแผนทางวัฒนธรรมขององค์กรมีความขัดแย้งตึงเครียด ขาดความพึงพอใจในงานเพราะไม่สามารถเติมเต็มความต้องการของตนเอง ส่วนสมาชิกองค์กรต้องรู้ว่าตนเองมีวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลแบบใด และภายใต้ปัจจัยหรือเงื่อนไขใดในการปฏิบัติงาน ที่ตนเองจะสามารถประสบความสำเร็จมากที่สุด

2) ในกระบวนการสรรหาและเลือกสรรบุคคล องค์กรต้องเลือกสรรบุคคลซึ่งมีวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร เนื่องจาก ความสำเร็จขององค์กรเกิดจากความเหมาะสมสอดคล้องระหว่าง บุคลิกลักษณะและข้อเรียกร้องทั้งหลายขององค์กร กับบุคลิกลักษณะและความปรารถนาของปัจเจกบุคคลที่เป็นสมาชิกองค์กร

3) ข้อสมมติของวัฒนธรรมแต่ละประเภทมีความเหมาะสมกับวัฒนธรรม

ปัจเจกบุคคลแต่ละแบบ ซึ่งมีความสอดคล้องกันตามเกณฑ์วัดในปัจจัยแห่งความสำเร็จที่นำไปสู่ความสำเร็จทางวัฒนธรรม องค์การต้องทราบถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จและเงื่อนไขของปัจจัยดังกล่าว เพื่อให้การจัดการองค์การเป็นไปอย่างราบรื่นและเกิดผลสูงสุด

4) ผู้บริหารองค์การต้องมีความเข้าใจที่ถูกต้องในวัฒนธรรมประเภทต่างๆ และปรับวัฒนธรรมองค์การให้เหมาะสมกับแบบแผนงานขององค์การ เมื่อองค์การเติบโตขึ้น หรือเมื่อมีการปรับเปลี่ยนงาน หรือมีการปรับเปลี่ยนบุคคลในองค์การ วัฒนธรรมองค์การจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนไปตามความเหมาะสม

ในแง่มุมมองขององค์การซึ่งเกี่ยวข้องกับปัจเจกบุคคลนั้น มีความจริงข้อหนึ่งที่เกิดขึ้นและต้องยอมรับเสมอ คือ ข้อบกพร่องของการมาอยู่ร่วมกัน ปัจเจกบุคคลเข้ามาอยู่ร่วมในองค์การพร้อมกับความคาดหวังหรือความปรารถนาในเรื่องต่างๆ ที่แตกต่างกัน รวมทั้งนำเอาค่านิยมและแบบแผนพฤติกรรมที่แตกต่างกันเข้ามาด้วย ดังนั้น ความคิดที่ว่า ปัจเจกบุคคลมาทำงานร่วมกันอย่างราบรื่น เพื่อได้รับผลในสิ่งที่ดีต่างๆ ร่วมกันกับองค์การดูเหมือนว่าเกือบเป็นเรื่องในอุดมคติทีเดียว แต่วัฒนธรรมองค์การในมิติที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรบุคคล คือ วัฒนธรรมที่ก่อให้เกิดความเหมาะสมที่สุดระหว่างองค์การกับปัจเจกบุคคล ขณะที่องค์การต้องการบุคคลที่เหมาะสมกับองค์การที่สุด บุคคลก็ต้องการองค์การที่เหมาะสมที่สุดสำหรับตน จุดสมดุลที่สุดในความสัมพันธ์ระหว่างทั้งสองฝ่าย คือ วัฒนธรรมที่เหมาะสม ซึ่งเป็นความสอดคล้องกันของค่านิยมทั้งในเชิงปทัสสถานและในเชิงพฤติกรรม ระหว่างปัจเจกบุคคลและองค์การ องค์การต้องเข้าใจวัฒนธรรมของตนเอง และเลือกสรรปัจเจกบุคคลที่มีแบบแผนเหมาะสมกับวัฒนธรรมขององค์การ ส่วนปัจเจกบุคคลก็ต้องทราบถึงวัฒนธรรมของตนเองและเลือกสรรองค์การที่มีวัฒนธรรมเหมาะสมกับตนเอง

5.3.3 สรุปข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะที่ผู้ศึกษาเห็นว่าเป็นเรื่องสำคัญ และจำเป็นต้องตระหนักร่วมกันทั้งองค์การและปัจเจกบุคคลคือ การทำความเข้าใจที่ถูกต้องในวัฒนธรรมของตนเอง ซึ่งต้องอาศัยมุมมองหรือความเข้าใจเรื่องขององค์การ หรือการจัดการองค์การ ที่ไม่ใช่แนวคิดแบบเดียวอีกต่อไป ผู้บริหารองค์การต้องมีความรู้และความเข้าใจที่ถูกต้องในเรื่องของวัฒนธรรมองค์การประเภทต่างๆ โดยเฉพาะวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมกับลักษณะงานที่องค์การปฏิบัติ การที่องค์การไม่ได้จัดการวัฒนธรรมให้เหมาะสมกับงานที่องค์การปฏิบัติ เป็นผลเสียหายร้ายแรงพอกับการที่องค์การเลือกสมาชิกองค์การที่มีวัฒนธรรมไม่เหมาะสมกับวัฒนธรรมของตนเอง ส่วนปัจเจกบุคคลต้องรู้ว่าตนเองมีวัฒนธรรมแบบใด เพื่อที่จะสามารถพิจารณาและเลือกสรรองค์การที่

มีวัฒนธรรมอย่างเดียวกับวัฒนธรรมของตนเองได้ ก่อนที่จะตัดสินใจเข้าร่วมเป็นสมาชิกองค์กร ในการตระหนักเช่นนี้ ทั้งองค์กรและปัจเจกบุคคลจะเกิดความเข้าใจว่าวัฒนธรรมองค์กรไม่ได้มีมิติที่อยู่ในฝั่งขององค์กรด้านเดียวอีกต่อไป แต่สามารถพิจารณาและอธิบายจากฝั่งของปัจเจกบุคคลได้เช่นกัน ทั้งสองฝ่ายได้มีโอกาสเลือกสรรวัฒนธรรมที่มีความเหมาะสมกับตน ความขัดแย้งระหว่างปัจเจกบุคคลกับองค์กรจะลดลง เมื่อมีความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคล และโอกาสแห่งความสำเร็จของทั้งสองฝ่ายย่อมเพิ่มขึ้น การจัดการวัฒนธรรมที่เหมาะสมทำให้องค์กรสามารถบรรลุประโยชน์สูงสุดในด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล ทั้งในการสรรหา เลือกสรร พัฒนา และรักษาสมาชิกองค์กร

กระบวนการใหม่ที่รอกคอยและท้าทายองค์กรและปัจเจกบุคคลอยู่ ได้แก่ การบรรจุบุคคลที่เหมาะสมลงในสถานที่ทำงานที่เหมาะสม แล้วจึงบรรจุงานที่เหมาะสมให้กับบุคคล



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- ติน ปรัชญพฤทธิ์. รัฐประศาสนศาสตร์เปรียบเทียบ: เครื่องมือในการพัฒนาประเทศ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541.
- อรุณ รัชธรรม. ความขัดแย้งในระบบราชการ. เอกสารการศึกษารัฐประศาสนศาสตร์
อันดับที่ 39: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2526.
- อานนท์ อภาภิรม. ลักษณะสังคมและปัญหาของสังคมไทย. กรุงเทพมหานคร:
โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2517.
- อุทัย หิรัญโต. ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงาน. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์,
2515.
- ศุภชัย ยาวะประภาษ. การบรรยายวิชาการวางแผนทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: คณะ
รัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 19 เม.ย. 2546.

ภาษาอังกฤษ

- Argyris, C. **Overcoming organizational defeness: Facilitating organizational learning.** Boston: Allyn & Bacon, 1990.
- Argyris, C. **Personality and organization: The conflict between system and the individual.** New York: A Harper International Student, 1965.
- Argyris, C. **Reasoning, learning and action: Individual and organization.** San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- Bardwick, J. **In praise of good business: How optimizing risk rewards both your bottom line and your people.** Canada: John Wiley & sons, 2001.
- Blake, R. R. **Managing intergroup conflict in industry.** Texas: Gulf Publishing, 1964.
- Bolman, L. G. and Deal, T. E. **Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership.** San Francisco: Jossey-Bass, 2003.
- Burrell, G., and Morgan, G. **Sociological paradigms and organisational analysis: Elements of the sociology of corporate life.** London: Heinemann, 1979.
- Camus, A. **Resistance, rebellion and death.** New York: Alfred A. Knopf, 1966.

- Cornwall, J. R. and Perlman, B. **Organizational Entrepreneurship**. Homewood, Ill.: Richard D Irwin, 1990.
- Deal, T. and Kennedy, A. **Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life**. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1982.
- Denhardt, J. V. and Denhardt, R. B. **The new public service : Serving, not steering**. London: M.E.Sharpe, 2003.
- Denhardt, R. B. **Theories of public organization**. Pacific Grove, Calif.: Brooks/Cole, 1984.
- Denhardt, R. B. **The pursuit of significance**. Pacific Grove, CA: Wadsworth, 1993.
- Devereaux, M. O. and Johansen, R. **Globalwork: Bridging distance, culture, and time**. First Edition, California: Jossey-Bass, 1994.
- de Tocqueville, A. **Democracy in America**. New York: Vintage Books, 1990.
- Galton, F. **Hereditary genius: An inquiry into its laws and consequences**. London: Macmillan/Fontana, 1869.
- Gerth, H. H. and Mills, C. W. **From Max Weber: Essays in sociology**. New York: Oxford University Press, 1946.
- Handy, C. B. **Gods of management**. Third Edition, Great Britain: Business Books, , 1991.
- Handy, C. B. **Inside Organizations: 21 ideas for managers**. New York: Penguin Books, 1990.
- Handy, C. B. The search for meaning: A conversation with Charles Handy.
Leader to Leader 5 (1997)
- Handy, C. B. **The hungry spirit: Beyond capitalism: A quest for purpose in the modern world**. London: Arrow Books, 1998.
- Hardy, J. and Taylor, D. **Monster careers: How to land the job of your life**. London: Penguin Books, 2005.
- Hayashi, K. **The U.S.-Japanese economic relationship: Can it be improved**. New York: New York University Press, 1989.
- Herzberg, F., Mausner, B. and Snyderman B. B. **The motivation to work**. New Brunswick: Transaction, 1993.
- Hodge, B. J. and Anthony, W. 1988. **Organization theory**. Third Edition, Boston: Allyn & Bacon, 1988.
- Hofstede, G. and Hofstede, G. J. **Cultures and organizations : Software of**

the mind. New York: McGraw-Hill, 2005.

Kant, I. **Theoretical philosophy, 1755-1770.** Translated and edited by David Walford, in collaboration with Ralf Meerbote, Cambridge: Cambridge University Press, 2003.

Likert, R. **New patterns of management.** New York: McGraw - Hill, 1961.

Loevinger, J. **Measuring ego development.** New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1996.

Maccoby, M. **The gamesman.** New York: Simon and Schuster, 1976.

Marshall, L. **Selecting the best-fit opportunity for you** [on line]. Johnson and Johnson Pharmaceutical Research and Development, LLC, 2002 [cited 15 February 2007] Available from: http://www.csuchico.edu/csuperb/Careers_Marshall.pps.

Maslow, A. H. **Motivation and personality.** New York: Harper & Row, 1970.

McGregor, D. **The human side of enterprise.** New York: McGraw - Hill, 1960.

Merton, R. K. **Contemporary social problems: An introduction to the sociology of deviant behavior and social disorganization.** New York: Harcourt, 1961.

Merton, R. K. **Reader in bureaucracy.** New York: Free Press, 1952.

Mintzberg H. **Structure in fives: Designing effective organizations.** New Jersey: Prentice - Hall, 1983.

Mintzberg, H. **Structuring of organisations.** New Jersey: Prentice - Hall, 1979.

Morgan, G. **Images of organization.** California: Sage Publications, 1986.

Morley, C. **Thunder on the left.** New York: Penguin Books, 1946.

Murray, H. A., 1971. **Thematic apperception test.** by Henry A. Murray and the staff of the Harvard Psychological Clinic: S.I.: S.N., 1971.

Nicholls, M. The future of work on the public sector - Tough challenges and practical solutions. Opening keynote address: **Opportunities and Challenge Public Sector Workplaces in Ten Years, Public Policy Forum,** March 26, 2000, Canada.

Ott, J. S. **Classic readings in organizational behavior.** Belmont, CA: Brooks/Cole, 1989.

Perry, J. L. and Wise, L. The motivational bases of public service. **Public Administration Review** 50, 3 (1990): 367-373.

- Plato. **The Republic**. Edited by G.R.F. Ferrari; translated by Tom Griffith.
Cambridge: Cambridge University Press, 2000.
- Robbins, S. P. **Organization theory: Structure, design and applications**.
New Jersey: Prentice-Hall, 1990.
- Rosenbloom, D. H. and Kravchuk, R. S. **Public administration: Understanding management, politics, and law in the public sector**. Singapore: McGraw-Hill International, 2002.
- Saks, A. M. **Organizational behaviour: Understanding and managing life at work**. Englewood Cliffs, N.J: Prentice - Hall, 2004.
- Sarte, J. P. **Being and nothingness**. Tr. Hazel E. Barnes. London: Methuen, 1976.
- Scott, W. G. **Organization theory : A behavioral analysis for management**. Illinois: Richard D. Irwin, 1967.
- Scott, W. G. and Hart, D. K. **Organizational America**. Boston: Houghton Mifflin, 1979.
- Spencer, L. M. and Spener, S. M. **Competence at work: Models for superior performance**. John Wiley & Sons, 1993.
- Stein, H. **Public administration and policy development: a case book**. New York: Harcourt, Brace and Company, 1952.
- Stevens, C. D. and Ash, R. A. Selecting employees for fit: Personality and preferred managerial style. **Journal of Managerial Issues** 13 (2001)
- Stewart, R. **The reality of organizations: A guide for managers and students**. Garden City: Doubleday, 1972.
- Stewart, T. A. The globalization of talent. **Fortune** (October 2002)
- Stewart, T. A. **The wealth of knowledge**. London: Nicholas Brealey, 2002.
- Stillman, R. J. **Public administration: Concepts and cases**. Boston: Houghton Mifflin, 1980.
- Sullivan, H. S. **Interpersonal theory and psychotherapy**. Routledge, 1996.
- Taylor, F. W. **Scientific management**. New York: Harper & Brothers, 1947.
- Triandis, H. C. **Individualism and collectivism**. Boulder: Westview, 1995.
- Vinzant, J. Where values collide: Motivation and role conflict in child and adult protective services. **American Review of Public Administration**. 28, 4 (1998): 347-366.

Wind, J., Crook, C. and Gunther, R. **The power of impossible thinking.**

New Jersey: Pearson Education, 2006.

Yavaprabhas, S. Electronic letter to Chanida Jittaruttha, 6 February, 2003.

Yavaprabhas, S. Electronic letter to Chanida Jittaruttha, 1 September, 2003

Zikakis, D. **Finding the cultural fit; It's essential to long-term health.**

[Digital]. Detroit Regional Chamber, 2003 [cited 13 February 2007] Available

from: <http://www.amazon.com>



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาคผนวก ก

ทฤษฎีแบบแผนวัฒนธรรมที่เหมาะสม (The Theory of Cultural Propriety)

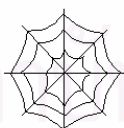
แนวคิดหลักของทฤษฎีแบบแผนวัฒนธรรมที่เหมาะสม

ในทฤษฎีแบบแผนวัฒนธรรมที่เหมาะสม (The Theory of Cultural Propriety) ชาร์ลส์ แฮนดี (Charles Handy, 1991) ได้เสนอวิธีการที่แตกต่างกันของการจัดการองค์การตามประเภทของวัฒนธรรมองค์การ 4 แบบ แฮนดีอาศัยแบบจำลองในลักษณะของภาพเหมือนเชิงสัญลักษณ์ (symbolic analogies) เพื่อให้สามารถเห็นภาพเชิงอุปมาอุปไมย โดยอาศัยสัญลักษณ์ของเทพเจ้ากรีก 4 องค์ ซึ่งมีบุคลิกลักษณะ นิสัยใจคอ ความสามารถ และ บทบาทหน้าที่ ที่แตกต่างกันตามทัศนะและความเชื่อของชาวกรีกโบราณ ในการเป็นตัวแทนแบบแผนวัฒนธรรมขององค์การแต่ละประเภท เพื่อนำแนวคิดที่ได้จากแบบจำลองนี้ มาพิจารณาและประยุกต์กับการจัดการองค์การที่มีวัฒนธรรมองค์การ 4 ประเภท

ลักษณะของแบบแผนวัฒนธรรม 4 ประเภท

ชาร์ลส์ แฮนดี ได้แบ่งแบบแผนทางวัฒนธรรมขององค์การออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. วัฒนธรรมแบบสโมสรหรือวัฒนธรรมแบบชีอุส (Club Culture - Zeus Culture)



เทพเจ้าที่เป็นตัวแทน

เทพชีอุส (Zeus)

สัญลักษณ์

รูปภาพใยแมงมุม (Spider's web)

แบบแผนสำคัญทางวัฒนธรรม

- การบริหารที่อาศัยการตัดสินใจด้วยความรวดเร็ว (speed of decision)
- มีความเสี่ยง (risk) และอาศัยสัญชาตญาณ (intuition)
- การคิดเห็นอย่างเดียวกัน (empathy)
- ลัทธิเกื้อหนุนญาติมิตร (Nepotism)

- ความเกี่ยวพัน (affinity) และความไว้วางใจ (trust)
- เครือข่ายของสัมพันธ์ภาพ (network)

สัญลักษณ์รูปภาพเป็นรูปใยแมงมุม (spider's web) องค์การที่มีวัฒนธรรมแบบนี้ก็เหมือนองค์การทั่วไปที่มีการแบ่งงานกันทำบนพื้นฐานในเรื่องของหน้าที่หรือผลผลิต เส้นแกนเหล่านี้แผ่รัศมีออกจากศูนย์กลางเช่นเดียวกับเส้นของผังโครงสร้างองค์การตามที่ปฏิบัติกันมาแต่เดิม แต่ในวัฒนธรรมแบบสโมสร เส้นแกนเหล่านั้นไม่ใช่เส้นที่มีความสำคัญ เส้นที่สำคัญได้แก่เส้นของใยแมงมุมที่ล้อมรอบวงหรือล้อมรอบตัวแมงมุมตรงศูนย์กลาง เพราะว่าเส้นใยแมงมุมเหล่านี้คือเส้นที่แสดงถึงอำนาจและอิทธิพลในองค์การแบบชีอุส อำนาจและการมีอิทธิพลของสมาชิกในองค์การจะลดความสำคัญลงหากมีระยะห่างจากศูนย์กลางคือผู้นำ สัมพันธภาพระหว่างเส้นที่ล้อมรอบกับตัวแมงมุมที่อยู่ตรงกลางมีความสำคัญมากในวัฒนธรรมแบบสโมสร

ชีอุสเป็นเทพผู้อุปถัมภ์ของพระเจ้า ชาวกรีกจึงสรรคเทพเจ้าของพวกตนและเลือกให้เป็นตัวแทนลักษณะที่แน่นอนของโลกในแบบที่ตนมองเห็น ชีอุสเป็นกษัตริย์เหนือเทพเจ้าทั้งปวงและครองอยู่เหนือภูเขาโอลิมปัส บันดาลเสียงฟ้าคะนองหรือสายฟ้าฟาดเมื่อยามโกรธ หรือโปรยสายฝนทองคำเมื่อยินดี พระองค์ได้รับความเกรงกลัว ความนับถือ และความรักตามวาระที่ต่างกัน เทพเจ้าชีอุสทรงเป็นตัวแทนของการปกครองแบบพ่อกับลูก (patriarchal tradition) ปราศจากเหตุผล (irrational) แต่เปี่ยมไปด้วยอำนาจและความเมตตา (benevolent) หุนหันใจเร็ว (impulsiveness) และเปี่ยมอำนาจบารมี (charisma)

ในประวัติศาสตร์ วัฒนธรรมแบบนี้ถูกพบมากที่สุดใ้องค์การธุรกิจขนาดเล็กและธุรกิจแบบครอบครัวซึ่งเริ่มต้นจากความรักความชอบ เช่น ผู้ที่หลงใหลเรือและสามารถขายเรือที่ตนสร้างได้ แล้วสอนให้ลูกชายช่วยในการประดิษฐ์เรือ ให้หลานชายช่วยขาย หรือให้ญาติช่วยติดต่อลูกค้า บุคคลแบบนี้คือพวกชีอุสที่แท้ วิธีการดังกล่าวเป็นวิธีที่ชีอุสค่อยๆ สร้างเครือข่ายในงานขึ้นอย่างช้าๆ ภายหลังวัฒนธรรมการสร้างเครือข่ายแบบนี้ได้แพร่หลายออกไปในบริษัทโบร็อกเกอร์ ธนาคารเพื่อการลงทุน และในกลุ่มการเมืองต่างๆ

วัฒนธรรมแบบสโมสรเป็นวัฒนธรรมที่เป็นเลิศในเรื่องความรวดเร็วของการตัดสินใจ สถานการณ์ใดก็ตามที่ความรวดเร็วเป็นสิ่งสำคัญย่อมได้ประโยชน์จากการจัดการแบบนี้ แต่ความรวดเร็วไม่อาจรับประกันในเรื่องของคุณภาพ คุณภาพในการทำงานขององค์การแบบสโมสรขึ้นอยู่กับสติปัญญาของผู้นำ และขึ้นอยู่กับอิทธิพลในขอบเขตของผู้นำ ชีอุสที่ไม่มีคุณวุฒิ วิทยุฒิ หรือละเอียดไม่ใส่ใจองค์การ จะก่อให้เกิดความเสียหายอย่างรวดเร็วและจะค่อยๆ ทำลายเครือข่ายขององค์การลงอย่างช้าๆ เนื่องจากผู้นำในวัฒนธรรมแบบนี้ต้องอาศัยอำนาจบารมีส่วนตัวและการยอมรับนับถือ

จากผู้ตาม ดังนั้น การเลือกสรร (selection) และการสืบทอดตำแหน่ง (succession) จึงเป็นตัวแปรที่สำคัญและต้องกระทำอย่างรอบคอบ การคัดเลือกผู้นำในวัฒนธรรม สโมสรรเป็นเรื่องซึ่งต้องอาศัยเวลาและความพยายามสูง

วัฒนธรรมการทำงานแบบซ็อสจะบรรลุผลในเรื่องความรวดเร็วได้โดยอาศัย รูปแบบการสื่อสารที่ไม่ธรรมดา แต่เป็นเรื่องของความรู้สึกหรืออาศัยการคาดเดา เช่น การตัดสินใจในธุรกิจที่มีการซื้อขายอย่างรวดเร็วของบริษัทนายหน้า การเสี่ยงและการใช้สัญชาตญาณได้ดีเป็นสิ่งปัจเจกบุคคลแบบซ็อสต้องมีอยู่ในตัว การตัดสินใจในการปฏิบัติไม่มีกฎเกณฑ์ สูตร หรืออำนาจบังคับบัญชาที่มอบหมายอย่างเป็นทางการ แต่เป็นการตัดสินใจที่ขึ้นอยู่กับตัวผู้ปฏิบัติงาน ด้วยการคาดเดาหรือการคิดเห็นอย่างเดียวกัน วัฒนธรรมแบบสโมสรรจึงเป็นวัฒนธรรมที่โหดร้ายถ้าสมาชิกองค์การทลายผิด การตัดสินใจแบบนี้ไม่ต้องจดบันทึก ไม่ต้องอาศัยคณะกรรมการ หรืออำนาจอย่างเป็นทางการ ดังนั้น องค์การแบบนี้จึงใช้เอกสารน้อยมาก วัฒนธรรมแบบซ็อสไม่ชอบการเขียนแต่ชอบการสื่อสารด้วยการพูดและการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน แต่ถ้าเป็นไปได้ ซ็อสจะใช้โทรศัพท์แทน ซ็อสจำนวนมากที่ประสบความสำเร็จไม่รู้หนังสือ เช่น การบริหารงานในธุรกิจครอบครัวของคนจีนซึ่งอาศัยเครือข่ายและความไว้วางใจในระบบเครือญาติ คิดเห็นอย่างเดียวกันหรือทนายที่จะตัดสินใจแทนกันอย่างไร สิ่งเหล่านี้ต้องอาศัยความผูกพันกันอย่างใกล้ชิดและอาศัยความเชื่อถือว่าไว้วางใจเป็นหลัก หลักการสำคัญที่องค์การแบบซ็อสใช้ในการตัดสินใจ คือ บุคคลหนึ่งไม่สามารถคาดเดาได้ว่าคนอื่นจะคิดอย่างไรหากไม่ได้คิดอย่างเดียวกัน บุคคลที่อยู่ในวัฒนธรรมแบบนี้แทบไม่มีความแตกต่างกันเลยในเรื่องความรู้สึกนึกคิด ไม่ว่าญาติหรือเพื่อนสนิท ย่อมอ่านใจกันได้ง่ายและเข้าใจกันได้ดีกว่าคนที่ไม่รู้จัก ลัทธิเครือญาติจึงถือเป็นเรื่องปกติสำหรับองค์การแบบสโมสรร เพราะระบบเครือญาติเป็นพื้นฐานที่ดีในการรู้สึกนึกคิดแทนกัน แต่การรู้สึกอย่างเดียวกันโดยปราศจากความไว้วางใจก็เป็นอันตราย เพราะอาจเกิดการต่อต้านได้ ดังนั้น เป็นเรื่องยากที่ซ็อสจะไว้วางใจคนแปลกหน้า มากกว่าคนที่ตนรู้จักหรือคนที่เพื่อนของตนรู้จัก การคัดเลือกสมาชิกองค์การของ วัฒนธรรมแบบสโมสรรจึงให้ความสำคัญกับเรื่องของการแนะนำ และมักทำการตัดสินใจตกลงร่วมงานกันในระหว่างมื้ออาหาร เพราะวัฒนธรรมของซ็อสถือว่า เราสามารถ รู้จักเพื่อนของเราได้ดีที่โต๊ะอาหาร

องค์การแบบซ็อสเป็นสโมสรรของผู้คนที่มีความคิดจิตใจอย่างเดียวกัน ซึ่งได้รับการแนะนำมาโดยผู้คนที่คิดเหมือนๆ กัน อาศัยการทาบตามติดต่อกันเป็นส่วนตัว มากกว่าแบบเป็นทางการ แต่เป็นวัฒนธรรมที่แข็งและอยู่ยาก เพราะถ้าเกิดความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันในการตัดสินใจแทนกันหรือเกิดความไม่ไว้วางใจขึ้นเมื่อใด บุคคลจะเป็นฝ่ายต้องจากองค์การไป วัฒนธรรมแบบนี้มีจุดอ่อนและอาจทำให้องค์การไม่สามารถอยู่รอดได้ หากไม่พยายามหาวิธีการอื่นในการติดต่อสื่อสาร เพราะองค์การ

อาจสูญเสียความรวดเร็วในการตัดสินใจ หรือเสี่ยงที่จะตัดสินใจผิดได้มากขึ้น

วัฒนธรรมสโมสรเป็นวัฒนธรรมที่มีราคาถูกในการดำเนินงาน ความไว้วางใจ นั้นมีราคาถูกกว่าการควบคุมการปฏิบัติงาน การที่บุคคลจะมีความคิดเห็นเหมือนกัน นั้นแทบไม่ต้องมีต้นทุนค่าใช้จ่ายเลย องค์การแบบซีอุสจะมีค่าใช้จ่ายในเรื่องที่เป็นสาระสำคัญเท่านั้น เช่น ค่าใช้จ่ายของผู้ปฏิบัติงานและการส่งเสริมการติดต่อระหว่าง บุคคล เพราะเป็นวัฒนธรรมซึ่งต้องอาศัยเครือข่ายเป็นฐานในการทำงาน ดังนั้น ค่า โทรศัพท์และค่าเดินทางของวัฒนธรรมแบบนี้จึงสูงมาก เพราะว่าซีอุสจะไม่เขียนหาก สามารถสื่อสารด้วยคำพูดได้ และให้ความสำคัญกับความมีประสิทธิภาพใน สถานการณ์ที่รวดเร็วมากกว่ารายละเอียดที่ถูกต้องแม่นยำ ซีอุสจะไม่พอใจเมื่อต้นทุน ของความล่าช้าสูงกว่าต้นทุนของความผิดพลาด วัฒนธรรมซีอุสเป็นวัฒนธรรมที่ดี และเหมาะสมที่จะทำงาน ถ้าปัจเจกบุคคลยอมแบ่งเวลาของตัวเองให้กับองค์การมาก ขึ้น เพราะองค์การแบบนี้จะให้คุณค่ากับคนแต่ละคน ให้ความสำคัญอิสระ และให้รางวัล กับความพยายามของปัจเจกบุคคล

วัฒนธรรมแบบสโมสรมักสร้างประวัติศาสตร์ และบุคคลเด่นๆ ของซีอุสก็มัก เป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี องค์การส่วนใหญ่เริ่มต้นด้วยวัฒนธรรม แบบสโมสรและส่วนมากมักไม่ยอมเปลี่ยนวัฒนธรรมเมื่อถึงเวลาที่ควรเปลี่ยน เนื่อง จากความรวดเร็วในการตัดสินใจและความประทับใจเรื่องบารมีของผู้นำจะมีความ สำคัญน้อยลง เมื่อองค์การไปถึงจุดแรกแห่งความสำเร็จ แบบแผนของการปฏิบัติงาน จะเข้ามาแทนที่การตัดสินใจแบบเดิม เพราะลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมสโมสรคือ การอาศัยการดำเนินงานที่ขึ้นอยู่กับเครือข่ายของสัมพันธภาพ การนิยมลัทธิเครือ ญาติ ซีอุสไม่ให้ความสำคัญกับระบบคุณธรรม หรือเรื่องของโอกาสที่เท่าเทียมกัน รูปแบบการจัดการใช้วิธีปกครองแบบพ่อกับลูก ชอบความเป็นปัจเจกบุคคล การเป็น เจ้าของ และการมีอำนาจบางส่วน วัฒนธรรมแบบสโมสรเป็นวัฒนธรรมแบบเก่า หรืออาจดูเหมือนว่าเป็นการจัดการของพวกเขาเมื่อสมัครเล่น แต่ที่จริง องค์การแบบนี้มี ประสิทธิภาพมากในสถานการณ์อันเหมาะสม เพราะว่ารากฐานของความไว้วางใจ ส่วนตัวนั้นเป็นรากฐานที่ดีสำหรับการกระทำสิ่งต่างๆ ให้สำเร็จ

1.1 การคิดและการเรียนรู้แบบซีอุส

ปัจเจกบุคคลแบบซีอุสมีแนวโน้มที่จะคิดโดยอาศัยสัญชาตญาณหรือ ลางสังหรณ์ และคิดในภาพรวมทั้งหมด พวกเขาจะหาทางแก้ปัญหาอย่าง รวดเร็วโดยการทดลองในสถานการณ์จริง หากไม่สำเร็จจะลองหาวิธีอื่น การ วิเคราะห์อย่างเป็นเหตุเป็นผลที่ละขั้นตอนไม่ใช่วิธีการของซีอุส วัฒนธรรม องค์การแบบนี้จึงมักอาศัยการตัดสินใจที่รวดเร็ว ความเสี่ยง การแก้ปัญหา เฉพาะหน้าเพื่อรับมือกับงานในรูปแบบต่างๆ ได้ เพราะว่าพวกเขาซีอุสเป็อย่าง

องค์การแบบซีอุสจึงมักมีกิจกรรมของงานจำนวนมาก และเป็นงานที่มีความแตกต่างกัน ในวัฒนธรรมซีอุส ทั้งผู้นำและสมาชิกมักจะให้ความสำคัญกับเรื่องของความรู้สึก โดยเฉพาะกับข้อมูลที่อ่อนไหวและได้ยินมา มากกว่าข้อมูลเกี่ยวกับรายงานและการวิเคราะห์ต่างๆ ทำให้ผู้นำชอบสังเคราะห์ข้อมูลและมักเป็นผู้ที่มีข้อมูลดีที่สุดในองค์การ แต่มีความลำบากในการเผยแพร่ข้อมูลให้กับสมาชิกอาจเป็นเพราะว่าข้อมูลนั้นไม่มีความเป็นทางการ และมักเป็นไปตามสัญชาตญาณ ซีอุสมีแบบแผนของการคิดในภาพรวมหรือการเห็นภาพใหญ่ทั้งภาพแล้วทำการประเมินผล แทนการสร้างภาพขึ้นจากชิ้นส่วนเล็กๆ แต่ละส่วน มักชอบการติดต่อสื่อสารด้วยวาจามากกว่าการเขียนหรือบันทึกที่เป็นลายลักษณ์อักษร ชอบการทำงานแบบไม่มีแผน การลองผิดลองถูก และทำงานหลายอย่างพร้อมกัน ผู้นำซีอุสสามารถทำกิจกรรมจำนวนมากเสร็จได้ในเวลาไม่นาน โดยไม่มีหลักฐานที่เป็นแบบแผน ชอบให้มีการขัดจังหวะและไม่ชอบงานประจำวัน และมักเล่นบทบาทของผู้นำใน 3 ลักษณะ คือ ผู้นำ (leader) ผู้จัดการความยุ่งยาก (disturbance handler) และผู้ประสานติดต่อ (liaison man) ผู้นำชอบเข้าแทรกแซงและแก้ปัญหาโดยตรง การใช้เวลาให้คุ่มค่าเป็นสิ่งที่มีความหมายมากสำหรับองค์การที่มีวัฒนธรรมแบบสโมสร การตัดสินใจส่วนใหญ่อาศัยสัญชาตญาณและการคิดเห็นแทนกัน วัฒนธรรมของซีอุสจึงเป็นวัฒนธรรมที่โหดร้าย ถ้าใครคนหนึ่งตัดสินใจผิดไปจากแบบแผนที่ควรเป็นและบุคคลนั้นต้องรับผิดชอบ

ซีอุสไม่เรียนรู้อย่างเป็นทางการเป็นหลักเหตุผลแบบตรรกะหรือโดยการวิเคราะห์หรือโดยลำดับของผลสืบเนื่องที่จะตามมา แต่เรียนรู้โดยการลองผิดลองถูกหรือเรียนรู้จากรูปแบบจำลอง และคาดหวังว่าผู้อื่นก็จะเรียนรู้ในวิธีเดียวกัน วัฒนธรรมซีอุสใช้วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาสมาชิกองค์การด้วย “การฝึกหัดงาน” (apprenticeship) คือการสอนงานด้วยการปฏิบัติร่วมกัน และเชื่อว่าปัจเจกบุคคลจะสามารถประสบความสำเร็จได้โดยการเรียนรู้แบบอย่างของพฤติกรรมและค่านิยมขององค์การ ซีอุสชอบที่จะมองหา “แบบจำลองทางวัฒนธรรมขององค์การ” จากองค์การอื่น ผู้นำแบบซีอุสจะไม่ถามว่าตอนนี้ควรจัดการอย่างไรดี แต่มักจะถามว่า องค์การข้างเคียงกำลังทำอะไรอยู่สำหรับซีอุส การปรึกษาหารือและการเรียนรู้ถือเป็นความลับ การพัฒนาหรือการประชุม จะคำนึงถึงความสัมพันธ์และความเห็นพ้องกันเป็นหลัก วัฒนธรรมแบบซีอุสยังคงดำรงอยู่ในสโมสรที่มีการเรียนรู้จากความชอบของตนและจากวัฒนธรรมที่เหมือนกับตน และยินยอมให้คนอื่นมีส่วนร่วมได้เพียงเล็กน้อย

1.2 อิทธิพลและการเปลี่ยนแปลงแบบชีอุส

ในวัฒนธรรมแบบสโมสรนั้น การควบคุมทรัพยากรและบารมีส่วนตัวเอาไว้ได้เป็นสิ่งสำคัญ ผู้นำสามารถสั่งให้สมาชิกองค์กรทำสิ่งต่างๆ ได้ตามที่ต้องการและในวิธีการที่ตนพอใจ ถ้าผู้นำมีความสามารถหรือมีความสำเร็จก็จะยังมีบารมี ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่ทำให้ได้รับความเลื่อมใสจากผู้ปฏิบัติงาน แต่สิ่งที่ผู้นำแบบชีอุสต้องระวังคือ ความเลื่อมใสหรือบารมีที่ใช้มากเกินไปนั้นมิวันหมดลง ผู้นำจำเป็นต้องหาความสำเร็จด้านอื่นมาเพิ่มชีอุสที่ฉลัดในวัฒนธรรมแบบสโมสรจะไม่ใช้จ่ายเครดิตของตนมากเกินไปที่มีอยู่

จากฐานของอำนาจในด้านทรัพยากรและอำนาจบารมีดังกล่าว ทำให้วัฒนธรรมแบบสโมสรสร้างความเปลี่ยนแปลงด้วยการเปลี่ยนผู้ปฏิบัติงาน ชีอุสถือว่าปัจเจกบุคคลต่างก็เป็นส่วนหนึ่งที่เชื่อมโยงกันอยู่บนความสัมพันธ์แบบใยแมงมุม ส่วนที่ไม่ดีหรือบุคคลที่ตัดสินใจผิดพลาดก็จำเป็นต้องเปลี่ยนออกไป ซึ่งเป็นวิธีตอบสนองต่อปัญหาขององค์กรโดยอาศัยสัญชาตญาณในองค์กรแบบชีอุส การเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่มักจะหมายถึง การหาคนใหม่มาแทนที่ สโมสรอาจลำบากเมื่อขาดผู้ปฏิบัติงาน แต่วัฒนธรรมแบบชีอุสไม่ตอบสนองการโต้แย้งกันด้วยเหตุผล แต่ให้อำนาจตัดสินใจโดยสัญชาตญาณกับผู้ที่มีบารมี สำหรับพวกชีอุส ผลลัพธ์ส่งเสียงดังกว่าเหตุผลและการกระทำส่งเสียงดังกว่าข้อโต้แย้ง วิถีทางหรือแบบแผนขององค์กรไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ด้วยการใช้เหตุผลที่ถูกต้อง แต่อาศัยเหตุผลจากปากของผู้ที่มีเครดิตนำเลื่อมใสหรือผู้ที่มีบารมีในองค์กร

วัฒนธรรมแบบชีอุสจึงขึ้นชื่อเรื่องการเมืองในองค์กร ถ้าแหล่งข้อมูลในการโต้แย้งถูกนับว่าสำคัญกว่าการใช้เหตุผลแล้ว การตัดสินใจของปัจเจกบุคคลและแบบแผนของวัฒนธรรมภายในองค์กรก็เป็นสิ่งสำคัญกว่าเหตุผล ปัจเจกบุคคลจะประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับคนที่ตัดสินใจ ไม่ใช่เหตุผลที่ใช้ตัดสินใจ วัฒนธรรมแบบนี้จึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะเป็นเรื่องของการเมืองในความคิดของวัฒนธรรมอื่น แต่ชาวชีอุสที่แท้จริงจะยอมรับและพอใจกับโลกของควมมีบุคลิกภาพ และกลับเห็นว่าอำนาจนั้นมีรากฐานอยู่บนความน่าเลื่อมใสและความเป็นเจ้าของสโมสรเท่านั้น

1.3 การจูงใจและการให้รางวัลแบบชีอุส

บุคลิกของชีอุสนั้นมองหาอำนาจที่จะอยู่เหนือผู้คนและเหตุการณ์ ผู้คนในแบบชีอุสแท้ๆ ชอบที่จะเห็นสิ่งต่างๆ เกิดขึ้นจากผลการกระทำของตนหรือจากการเข้าไปแทรกแซง ความปรารถนาของพวกชีอุส คือ การ

สร้างความแตกต่างโดยบุคลิกลักษณะเฉพาะตัว พวกซ็อสมักพึงพอใจกับสถานการณ์ที่ตนมีอำนาจดุลพินิจมาก เช่น ในสถานการณ์ที่มีอำนาจเหนือทรัพยากรทั้งหลาย หรือในสถานการณ์ที่การตัดสินใจโดยสัญชาตญาณส่วนตัวเป็นสิ่งสำคัญ ในทางตรงกันข้าม การถูกจำกัดขอบเขตความรับผิดชอบ หรือ ถูกจำกัดขอบเขตของการใช้อำนาจเหนือบริเวณที่ต้องอาศัยความเชี่ยวชาญทางด้านเทคนิคเพื่อแก้ปัญหาในงานที่สำคัญๆ ถือเป็นข้อจำกัดทางด้านศักยภาพ สถานการณ์เหล่านี้จะลดแรงจูงใจของผู้ปฏิบัติงานซ็อสลง

ในวัฒนธรรมแบบสโมสรนั้น เงินมีค่าสูงมาก เพราะเงินเป็นปัจจัยซึ่งทำให้มีอำนาจ หรือเป็นสัญลักษณ์ของการบรรลุผลลัพธ์ ซ็อสมจำนวนมากไม่คิดที่จะใช้จ่ายเงินอย่างฟุ่มเฟือยไปกับเรื่องของทรัพย์สินที่เป็นวัตถุ โดยเห็นว่าการทำเช่นนี้จะเป็นการใช้วิถีทางของอำนาจไปอย่างสิ้นเปลือง เนื่องจากวัฒนธรรมแบบสโมสรถือว่า ผู้คน หรือ ข้อมูลข่าวสารนั้น มีค่าเทียบเท่ากับเงิน เพราะสามารถเป็นวัตถุแห่งสัญชาตญาณในการรวบรวมของซ็อสได้ วัฒนธรรมแบบสโมสรมีการรับรู้โดยสัญชาตญาณว่าทรัพย์สินเหล่านี้มีความสำคัญและมีอำนาจมากพอๆ กับเงิน โดยปกติแล้ว เงินขององค์กรจะถูกใช้ไปในเรื่องที่สำคัญและเกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เช่น การจ้างเจ้าหน้าที่ การสร้างเครือข่ายและการติดต่อ ค่าโทรศัพท์ของพวกซ็อสจะสูงมากกว่าวัฒนธรรมแบบอื่น เพราะซ็อสจะไม่เขียนถ้าสามารถพูดได้ ค่าใช้จ่ายในการเดินทางและค่าที่พักสูง การตัดสินใจเดินทางหรือยกเลิกการเดินทางทำได้ง่ายดายและเกือบจะไม่อยู่ในแผนงานเลย หลักสำคัญในการปฏิบัติงาน คือ การบำรุงรักษาเครือข่าย ผู้นำแบบซ็อสจะลงทุนเวลาในการสร้างและทำนุบำรุงเครือข่ายงานของตน ได้แก่ แหล่งของผู้คนที่มีศักยภาพสำหรับองค์การข่าวสารที่เป็นประโยชน์ ทรัพยากรในการดำเนินงานต่างๆ รวมทั้งเงิน พวกซ็อสมักไม่ค่อยยอมพักผ่อน เพราะวัฒนธรรมสโมสรนั้นไม่ได้ทำงานหนักเพื่อที่จะพักผ่อน แต่ทำงานเพื่อที่จะสนุกกับงานเนื่องจากเป็นงานที่ทำหาย และในการหยุดพักผ่อน สมาชิกองค์การอาจจะพลาดโอกาสของสถานการณ์ที่ทำหาย หรือพลาดโอกาสที่จะได้สร้างความแตกต่าง นอกจากนี้ แบบแผนขององค์กรเป็นวัฒนธรรมของความไม่แน่นอน เพราะว่าความไม่แน่นอนสามารถสรุปเป็นนัยถึงเสรีภาพที่จะคิดสร้างสรรค์งานใหม่ๆ ขึ้นได้

ลักษณะที่เหมาะสมกับแบบแผนของวัฒนธรรมแบบสโมสรเป็นอย่างดี ได้แก่ ความไวเนื้อเชื่อใจและการมีความรู้สึกนึกคิดอย่างเดียวกัน ซึ่งเป็นฐานที่ใช้สนับสนุนวัฒนธรรม การตัดสินใจโดยอาศัยสัญชาตญาณ อำนาจบารมีส่วนตัวซึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถหรือความสำเร็จในอดีตที่ผ่านมา เงินเป็นเครื่องมือที่ใช้วัดคุณภูมิของความสำเร็จ การเมือง ผู้คน และเครือข่าย

งานเป็นวิถีชีวิตของซีอูส การให้รางวัลแบบซีอูสทำได้ด้วยการมอบความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นผ่านการให้ทรัพยากรที่สำคัญในการทำงาน การมอบหมายงานใหม่ที่ท้าทายขึ้น การให้ความไว้วางใจ การควบคุมผู้คนโดยผลลัพธ์ หรือการอาศัยความสัมพันธ์ แต่ไม่ใช่การจูงใจโดยอาศัยเบี้ยน่านาญ หรือการให้ใช้รถยนต์ของบริษัท

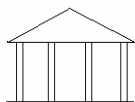
1.4 การจัดการแบบซีอูส

“ความไว้วางใจดีกว่าสัญญาใดๆ”

นักธุรกิจจีนโพ้นทะเล เป็นตัวอย่างของปัจเจกบุคคลที่มีหัวใจของพวกเขาซีอูสแบบเดียวกัน และชอบทำการติดต่อธุรกิจกันโดยปราศจากสัญญาที่เขียนเป็นลายลักษณ์อักษร ถ้าคู่ค้าทางธุรกิจต้องการทำสัญญาเพื่อเป็นเครื่องผูกมัดให้บุคคลต้องทำตามพันธะข้อตกลง นักธุรกิจจีนจะโต้แย้งและจะไม่ทำธุรกิจด้วยในครั้งแรก ผลเสียที่ตามมาคือ นักธุรกิจจีนไม่สามารถที่จะเรียกร้องสิ่งที่ตนต้องการจากลูกค้าหรือคู่ค้าได้เมื่อเกิดปัญหาทางการค้า เนื่องจากไม่มีสัญญาที่มีผลบังคับใช้ใดๆ ในการเรียกร้อง ในวัฒนธรรมแบบซีอูส นักธุรกิจจะพยายามเจรจาตกลงโดยใช้การต่อรองซึ่งจะให้ผลประโยชน์กับทั้งสองฝ่าย ดังนั้น จึงไม่มีใครสนใจถ้าหากว่าจะเกิดการผิดสัญญาหรือเกิดความล่าช้าขึ้น เพราะทุกอย่างสามารถเจรจาท่องกันได้เสมอ

ความไว้วางใจแบบนี้จะเกิดขึ้นอย่างช้าๆ นักธุรกิจจีนเริ่มต้นด้วยการสั่งซื้อสินค้าจำนวนน้อยหรือขนาดเล็กเมื่อยังไม่รู้จักคู่ค้าดีพอ ถ้ามีความไว้วางใจเพิ่มขึ้น การสั่งซื้อจะเพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย นักธุรกิจจีนเห็นความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ หมายถึงการตกลงกันในที่ซึ่งแต่ละฝ่ายได้ประโยชน์ แต่ความคิดในวัฒนธรรมการดำเนินธุรกิจของชาวจีนในลักษณะนี้ไม่ใช่ความเข้าใจทุกๆ ไปในวัฒนธรรมตะวันตก

2. วัฒนธรรมแบบเน้นบทบาทหรือวัฒนธรรมแบบอพอลโล (Role Culture - Apollo Culture)



เทพเจ้าที่เป็นตัวแทน

เทพอพอลโล (Apollo)

สัญลักษณ์

รูปภาพวิหารกรีก (Greek temple)

แบบแผนสำคัญทางวัฒนธรรม

- การบริหารที่อาศัยระเบียบและกฎเกณฑ์ (order and rule)
- ความมีเหตุผล (rational)
- ความมีเสถียรภาพ (stability)
- การทำนายล่วงหน้าได้ (predictability)
- บทบาทที่กำหนดไว้ (fixed role)
- สัญญาที่แน่นอน (exact contract)

เมื่อเราคิดถึง “องค์กร” หนึ่ง องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบเน้นบทบาทมักเป็นองค์กรที่คนส่วนใหญ่ต้องเผชิญอยู่ทุกวัน วัฒนธรรมขององค์กรในลักษณะนี้มีฐานคิดอยู่บนค่านิยมของ บทบาท หรือ งานที่ต้องปฏิบัติ ไม่ได้ขึ้นอยู่กับบุคลิก ลักษณะของปัจเจกบุคคลแต่อย่างใด

อพอลโลเป็นเทพเจ้าแห่งระเบียบและกฎเกณฑ์ วัฒนธรรมแบบนี้มีข้อสมมติว่ามนุษย์เป็นผู้มีเหตุผลและทุกสิ่งทุกอย่างสามารถนำมาวิเคราะห์แยกแยะได้ในแบบของเหตุผลที่ถูกต้องตามหลักตรรกะ (logical fashion) ดังนั้นงานขององค์กรจึงสามารถแบ่งย่อยออกไปเป็นกล่องเล็กกล่องน้อย จนกระทั่งเกิดเป็นผังการทำงานขององค์กร ซึ่งประกอบด้วยระบบของบทบาทหน้าที่ในตำแหน่งต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้แล้วอย่างเจาะจงในใบพรรณานาหน้าทำงาน วิธีดำเนินงานขององค์กรอาศัยกฎระเบียบและกระบวนการปฏิบัติงานทั้งหมดเป็นหลัก เรียกว่า คู่มือ งบประมาณ ระบบสารสนเทศ หรืออื่นๆ

สัญลักษณ์รูปภาพขององค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบเน้นบทบาท เป็นรูปวิหารกรีก (Greek temple) ซึ่งบรรยายให้เห็นถึงความแข็งแรงและความงามด้วยเสาหินที่เป็นหลักของวิหาร เสาของวิหารเป็นตัวแทนของหน้าที่และการแบ่งบทบาทในองค์กร เสาแต่ละต้นเชื่อมต่อกันด้วยการจัดการ โดยเฉพาะส่วนที่เป็นยอด คานทำหน้าที่เป็นส่วนสูงสุดของหน้าที่ต่างๆ ซึ่งเกิดจากการแบ่งงานกันทำ แล้วจึงประสานรวมกันเพื่อกำหนดคณะกรรมการ หรือสำนักงานของประธานกรรมการ เสาแต่ละต้นยึดกันด้วยเส้นของกฎระเบียบและกระบวนการปฏิบัติที่ซึ่งตั้ง หน้าที่ของงานทุกชนิดจะขึ้นอยู่กับเสาต้นหนึ่งและทำงานประสานรวมกันสูงขึ้นไปจนถึงยอด โดยบางครั้งบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งหน้าที่งานแบบหนึ่ง จะมีโอกาสไปศึกษางานที่อยู่ในส่วนอื่น เพื่อเป็นการขยายฐานของปัจเจกบุคคลในองค์กร วัฒนธรรมแบบเน้นบทบาทนี้แสดงให้เห็นภาพของระบบราชการอย่างชัดเจน แม้ว่า “ระบบราชการ” จะกลายเป็นคำที่สะท้อนภาพลักษณ์ในแง่ลบสูง แต่ที่จริงแล้ว วัฒนธรรมแบบอพอลโลมีคุณธรรมในตัวเอง

วัฒนธรรมเน้นบทบาทจะเป็นแบบแผนที่ดีเลิศต่อเมื่อเป็นไปตามข้อสมมติว่า วันพรุ่งนี้จะเหมือนกับเมื่อวานนี้ และเรื่องของเมื่อวานนี้สามารถนำมาตรวจสอบได้

โดยการพิจารณารายละเอียดแต่ละอย่างและสรุปรวบรวมเข้าด้วยกันอีกครั้งหนึ่ง เพื่อนำไปปรับปรุงกฎหรือกระบวนการปฏิบัติสำหรับวันพรุ่งนี้ ความมีเสถียรภาพและการทำนายล่วงหน้าได้เป็นหัวใจสำคัญของวัฒนธรรมแบบอพอลโล เพราะวัฒนธรรมแบบนี้ต้องการความแน่ใจได้ในสิ่งที่จะเกิดขึ้นวันพรุ่งนี้หรือในอนาคต สถานการณ์ที่มีเสถียรภาพจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพ ดังนั้น วัฒนธรรมแบบเน้นบทบาทจะดำเนินไปตามแบบแผนที่ทำนายได้ ไม่ว่าเทคโนโลยีจะก้าวหน้าสูงเพียงไร แต่ปัจเจกบุคคลนับว่าเป็นสิ่งจำเป็นและขาดไม่ได้ในการปฏิบัติงาน เนื่องจาก ในวัฒนธรรมอพอลโล บทบาทเป็นชุดของหน้าที่ซึ่งถูกกำหนดไว้ตายตัว ปัจเจกบุคคล ได้แก่ ชายและหญิงที่ถูกบรรจุลงไปในช่วงว่างของบทบาทต่างๆ ชื่อของปัจเจกบุคคลไม่มีความสำคัญในวัฒนธรรมแบบนี้ แต่จำนวนของปัจเจกบุคคลในองค์กรดูจะเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากกว่า ดังนั้น ปัจเจกบุคคลในวัฒนธรรมแบบเน้นบทบาทจึงถูกนับว่าเป็นส่วนหนึ่งของเครื่องจักร หากปัจเจกบุคคลในวัฒนธรรมอพอลโลมีความเป็นส่วนบุคคลเกินไปจะทำให้วัฒนธรรมในการจัดการเป็นไปได้ยากขึ้น เพราะบุคคลอาจต้องการแสดงความเป็นตัวของตัวเองออกมาทั้งที่อยู่ในบทบาทซึ่งกำหนดไว้ หรืออาจจะเปลี่ยนแปลงบทบาทเสีย ซึ่งการทำเช่นนั้นเท่ากับเป็นการทำลายความมีเหตุผลที่ถูกต้องตามหลักทั้งหมดของการปฏิบัติงานตามแบบแผนของอพอลโล และทำให้เกิดความสับสนยุ่งเหยิง ในวัฒนธรรมแบบนี้ ปัจเจกบุคคลต้องทำงานตามบทบาทของตนไม่ให้มากเกินไปและต้องไม่น้อยเกินไป ประสิทธิภาพของวัฒนธรรมแบบเน้นบทบาท คือ การไปขึ้นรถไฟให้ทันเวลา ไม่จำเป็นต้องไปเข้าเกินไป แต่ห้ามไปสายจนเกินไป ประสิทธิภาพของบุคคลและองค์กร คือ การไปถึงมาตรฐานของเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือการเอาชนะเป้าหมายนั้นได้และอาจหมายถึงการทบทวนเป้าหมายนั้นเสียใหม่

ปัจเจกบุคคลในองค์กรแบบอพอลโลถูกเรียกว่าเป็น“ทรัพยากรมนุษย์” ซึ่งมีความหมายถึง ทรัพยากรที่สามารถถูกวางแผนได้ ถูกกำหนดล่วงหน้าได้ ถูกจัดเกลี่ยออกได้ ถูกสับเปลี่ยนแทนที่กันได้ หรือถูกโยกย้ายได้ ในลักษณะเดียวกับสินทรัพย์ทางกายภาพชนิดอื่นๆ ในองค์กร กล่าวอีกนัยหนึ่ง ปัจเจกบุคคลนั้นนับได้ว่าเป็นเพียง “ชิ้นส่วนของมนุษย์ที่สามารถเปลี่ยนทดแทนกันได้” เท่านั้น สำหรับคนเป็นอันมาก วัฒนธรรมแบบเน้นบทบาทต่างๆ นั้น อาจถือว่าเป็นคำปฏิเสธความเป็นมนุษย์ที่เดียว เพราะเป็นวัฒนธรรมของการยืนยันที่จะทำตามกันหรือเป็นเหมือนกัน แต่ในอีกมิติหนึ่ง การทำงานในวัฒนธรรมแบบอพอลโลอาจทำให้บุคคลได้รับความสุขความพอใจอย่างยิ่ง เนื่องจากวัฒนธรรมแบบอพอลโลนับว่าเป็นความมั่นคงปลอดภัยในทางจิตวิทยาเพราะทุกอย่างมักเป็นไปตามสัญญา อพอลโลเป็นเทพเจ้าที่ทรงพระเมตตาในยุคกรีกโบราณ เป็นผู้ปกป้องคุ้มครองเด็กๆ และฝูงแกะ ในขณะที่เดียวกับที่ทรงเป็นเทพเจ้าแห่งระเบียบแบบแผน หากบุคคลหนึ่งได้เข้ามาในองค์กรของวิหารกรีกและร่วมปฏิบัติงานด้วย บุคคลอาจจะอยากอาศัยอยู่ที่นั่นไปจนชั่วชีวิต

เพราะว่าองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบเน้นบทบาทมีข้อสมมติว่า องค์กรจะยังคงตั้งอยู่ที่เดิมในอีก 25 ปีข้างหน้า องค์กรจะครอบครองและดูแลปัจเจกบุคคลไปตลอดชีวิตการทำงาน และจัดหาทุกสิ่งทุกอย่างที่เป็นความมั่นคงในชีวิตให้ ไม่ว่าจะเป็นเงินเดือน สวัสดิการสังคมต่างๆ ประกันสุขภาพ บ้าน รถ หรือเงินบำเหน็จ บำนาญ ภายหลังเกษียณ องค์กรแบบพอลโลทำเช่นนี้ได้ เพราะข้อสมมติของวัฒนธรรมเน้นบทบาทเกี่ยวข้องโดยตรงกับการทำนายถึงอนาคต

แนวคิดสำคัญของวัฒนธรรมแบบเน้นบทบาทในการทำนายอนาคต คือการก่อรูปเข้าไปในชีวิตการทำงานทั้งหมดของบุคคล การผูกขาด รวมถึงระบบงานของราชการพลเรือนทั้งหลาย อุตสาหกรรมของรัฐ และรัฐบาลท้องถิ่น การงานเหล่านี้สามารถทำนายล่วงหน้าได้ทั้งสิ้นเพราะว่าไม่มีการแข่งขัน วิสัยทัศน์ขององค์กรแบบเน้นบทบาทจึงไม่มีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนมากนัก องค์กรที่มีประวัติศาสตร์ของความสำเร็จยาวนาน จากคุณภาพสินค้า การให้บริการ หรือแบบแผนประเพณีบางอย่างที่ปฏิบัติสืบทอดกันมา มักคิดว่าทุกสิ่งทุกอย่างจะยังคงดำเนินต่อไปเหมือนที่เคยเป็นมา ยิ่งถ้าองค์กรมีเหตุผล หลักเกณฑ์ และมาตรฐานมากเท่าใด องค์กรก็จะมีประสิทธิภาพมากเพียงนั้น เพราะถ้าองค์กรสามารถทำนายทุกอย่างได้แน่นอน และมีการดำเนินงานที่เป็นเหมือนเดิมทุกวัน ต้นทุนแรงงานและวัตถุดิบจะลดลง องค์กรจะใช้พลังงานในการจัดการน้อยมาก การทำงานในวัฒนธรรมแบบนี้ อาจเป็นเรื่องที่น่าเบื่อเช่นเดียวกับการรับประทานอาหารเพื่อใช้เป็นพลังงานต่อชีวิต สถานการณ์ใดก็ตามที่อาหารเป็นสิ่งจำเป็นแต่ไม่ได้มีรสชาติที่น่าพอใจนัก สถานการณ์แบบนั้นเป็นการทำงานขององค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบพอลโล

ดังนั้น วัฒนธรรมแบบเน้นบทบาท จะมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อชีวิตเป็นสิ่งที่ทำนายได้ ปัจเจกบุคคลแบบพอลโลเนียนไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงใดๆ แม้ว่าจะเป็นความจริงที่จะต้องเผชิญก็ตาม วิธีการทั่วไปที่องค์กรเน้นบทบาทใช้รับมือกับสภาพแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลง คือ การละเลย หากไม่ได้ผล วิธีการขั้นต่อไปคือพวกพอลโลเนียนจะพยายามทำสิ่งต่างๆ ที่ได้ทำเสร็จไปแล้วให้มากขึ้น เมื่อต้นทุนพุ่งสูงขึ้น องค์กรแบบพอลโลจะขึ้นราคาหรือเพิ่มค่าโดยสาร ถ้ายอดขายสินค้าตกลงก็จะพยายามขายให้มากขึ้น ถ้ามีงานค้างมาก ก็ทำงานล่วงเวลาให้มากขึ้น วิหารกรีกสร้างขึ้นบนฐานรากที่มีความมั่นคง ถ้าพื้นเริ่มสั่นคลอน เสาของวิหารก็จะสั่นตาม และจำเป็นต้องยึดเข้าไว้ด้วยกันให้ได้ ไม่เช่นนั้น ส่วนคานก็จะพังลงมา โดยการอุปมาอุปไมยนี้ วัฒนธรรมเน้นบทบาทจะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่รุนแรงในสภาพแวดล้อมของงานโดยการจัดตั้งกลุ่มในองค์กรเพิ่มขึ้นจำนวนมาก ให้เป็นกลุ่มงานที่ทำหน้าที่ติดต่อกันในลักษณะการปฏิบัติงานข้ามหน้าที่ เพื่อพยายามยึดโครงสร้างขององค์กรเข้าไว้ด้วยกัน

2.1 การคิดและการเรียนรู้แบบอพลโล

วัฒนธรรมเน้นบทบาทนั้นแตกต่างจากวัฒนธรรมสโมสรอย่างแท้จริง พวกอพลโลเนียนมีวิธีคิดแตกต่างจากซ็อส และมักคิดว่าพวกซ็อสนั้นหยาบปราศจากเหตุผล คาดเตาไม่ได้ และอาจดูน่ากลัว เพราะมีแบบแผนที่แตกต่างกันอย่างสูงกับแบบแผนของตน วัฒนธรรมทั้งสองแบบนี้ไม่อาจผสมกันได้ บุคคลแบบซ็อสมักใจร้อนฉุนเฉียวหากต้องอยู่ภายใต้การปกครองของอพลโลเนียนและไม่มีโอกาสได้ใช้ความสังหรณ์ใจหรือสัญชาตญาณของตนเอง หรืออาจจะลืมนึกถึงเครือข่ายไป ลูกน้องแบบอพลโลเนียนอาจจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บังคับบัญชาซ็อส แต่ต้องอาศัยเจ้านายซ็อสที่อดทน ใจกว้าง และยอมอดทนรับฟังในวิธีการและความคิดที่เป็นเหตุเป็นผลของลูกน้อง อพลโลชอบใช้สมองซึกซายแน่นอน เพราะชอบการคิดวิเคราะห์แยกแยะ เป็นลำดับขั้นตอน และเป็นเหตุเป็นผล ชาวอพลโลเนียนมักจะเชื่อถือในโลกของวิทยาศาสตร์ที่เป็นระเบียบแบบแผน ซึ่งเหตุการณ์ต่างๆ เคลื่อนหมุนไปตามกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้าแล้ว และชอบคิดโดยการกำหนดนิยามปัญหาให้ชัดเจน แล้วนำไปสู่การหาทางออกโดยอาศัยกลไกที่เหมาะสม ในวัฒนธรรมแบบอพลโล ยิ่งบุคคลเข้าใจกลไกเหล่านี้และสามารถใช้กลไกเหล่านี้ได้มากเพียงใด ก็จะมีบทบาทในการรับผิดชอบและจัดการกับปัญหามากยิ่งขึ้น ประสิทธิภาพในองค์กรแบบเน้นบทบาทหมายถึงการทำสิ่งต่างๆ ให้ง่ายขึ้น นั่นคือ การลดสิ่งที่ไม่จำเป็นลงและคงไว้ซึ่งลักษณะที่เป็นแก่นสารเท่านั้น

ความฉลาดด้านสติปัญญาเป็นเครื่องบ่งบอกความสามารถของบุคคลในวัฒนธรรมแบบอพลโล อำนาจบังคับบัญชาเกิดจากการได้รับตำแหน่งและบทบาทตามที่กำหนด ความฉลาดของพวกอพลโลเนียนถูกนำมาบรรจบรวมกันเข้าเพื่อส่งเสริมความเป็นกลุ่มนิยม ดังนั้น การเรียนรู้ในวัฒนธรรมแบบเน้นบทบาท คือ การกระทำหรือปฏิบัติอย่างเดียวกับความรู้และทักษะที่ได้เรียนรู้เพิ่มเติม ซึ่งปัจเจกบุคคลได้รับมาโดยอาศัยกระบวนการของการเปลี่ยนถ่ายความรู้ (transfer process) หรือที่เรียกว่าการอบรม ผู้ที่มีความรู้หรือมีทักษะที่จำเป็นในงาน จะส่งผ่านความรู้หรือทักษะนั้นไปยังคนที่ไม่มี ตามความเชื่อของอพลโลที่ว่า ปัจเจกบุคคลส่วนใหญ่ นั้น สามารถจัดแบ่งชั้นหรือแบ่งประเภทได้ตามความรู้ ประสบการณ์ หรือความรู้ประเภทอื่นๆ ที่แต่ละคนมีอยู่ และสามารถจัดสรรลงสู่บทบาทซึ่งองค์กรต้องการในชุดของความรู้ ทักษะ และประสบการณ์เหล่านั้นอย่างเจาะจง ถ้าองค์กรขาดแคลนทักษะที่ต้องการก็สามารถเพิ่มเติมได้โดยการจัดการอบรม มุมมองในแบบนี้คือ การคิดและการเรียนรู้เหมาะสมกับกิจกรรมประจำวันที่

ทำนายได้เป็นอย่างดี วัฒนธรรมแบบนี้จึงมักอาศัยเทคนิคหรือหลักเกณฑ์ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เช่น โครงการประเมิน ศูนย์ประเมิน การวินิจฉัยความจำเป็นในการฝึกอบรม หลักสูตรอบรม การสับเปลี่ยนงาน ฯลฯ ซึ่งหมายถึงการพัฒนาการจัดการไปตามแบบแผนทั้งหมด

วัฒนธรรมแบบอพลโลจึงเป็นวัฒนธรรมที่หลอมละลายความเป็นตัวตนของปัจเจกบุคคลลงมากที่สุด เพื่อให้ยอมรับเอาค่านิยมองค์กรไปปฏิบัติให้บรรลุตามเป้าหมาย ในวัฒนธรรมของอพลโลนั้น บุคคลต้องทำตามบทบาทหน้าที่ของตน และปฏิบัติงานตามคำสั่งที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้สำเร็จในเวลาที่กำหนด มิฉะนั้นจะถือว่าไม่มีความรับผิดชอบและไร้ความสามารถ ประสิทธิภาพองค์การคือการไปถึงมาตรฐานของเป้าหมายที่ตั้งไว้ ความเสียหายทางวัฒนธรรมมักเกิดขึ้นเมื่อทัศนคติและข้อเสนอแบบอพลโลถูกนำไปใช้ในวัฒนธรรมแบบอื่น เพราะว่า องค์การส่วนใหญ่มักจะมีวัฒนธรรมแบบซึ่อสร่วมกับอเธนาในส่วนสูงสุดขององค์การ ผู้นำที่มีอำนาจมักละเลยกฎเกณฑ์ที่ตนตั้งขึ้นมาให้ผู้อื่นปฏิบัติ ด้วยเหตุนี้กลไกแบบของอพลโลจึงมักจำกัดขอบเขตการปฏิบัติตั้งแต่เจ้าหน้าที่ระดับกลางลงไป การนำวัฒนธรรมไปประยุกต์ใช้โดยการเลือกปฏิบัติแต่เพียงบางส่วน ทำให้แบบแผนของวัฒนธรรมแบบอพลโลเสียหาย

2.2 อิทธิพลและการเปลี่ยนแปลงแบบอพลโล

อำนาจบังคับบัญชา เป็นสิ่งที่ยอมรับและเข้าใจกันดีในองค์การที่มีวัฒนธรรมแบบเน้นบทบาท พวกอพลโลเนียนมักถามว่า “โดยอาศัยอำนาจอะไร คุณถึงทำเช่นนั้น” ซึ่งเป็นคำถามที่เต็มไปด้วยความหมายของงานที่มีความมั่นคง (steady-state) แต่คำถามแบบนี้ไม่ถือว่ามีความสำคัญสำหรับพวกซึ่อส อำนาจในวัฒนธรรมแบบเน้นบทบาทเกิดจากบทบาท (role) ของบุคคล เกิดจากตำแหน่ง (position) หรือเกิดจากชั้นยศ (title) สิ่งที่ปรากฏเป็นลายลักษณ์อักษรในบทบาทหนึ่ง คือ ขอบเขตเกี่ยวกับเรื่องของสิทธิและความรับผิดชอบตามบทบาท ผังองค์การเป็นเครื่องมือสำคัญในวัฒนธรรมเน้นบทบาท ขณะที่วัฒนธรรมแบบสโมสรแทบไม่ให้ความสำคัญกับสิ่งเหล่านี้เลย ผังองค์การแสดงให้เห็นว่า ใครสามารถออกคำสั่งกับใคร และออกคำสั่งผ่านทางใคร ในวัฒนธรรมอพลโล ถ้าบุคคลไม่มีตำแหน่งหรือยศจะสามารถทำได้เพียงแต่ถามหรือขอร้อง แต่ไม่สามารถบอกหรือสั่งใครได้ อำนาจบังคับบัญชาตามตำแหน่งไม่เพียงแต่ให้สิทธิ์ในการออกคำสั่งเท่านั้น แต่ยังทำให้บุคคลมีอำนาจในการสร้างกฎเกณฑ์ที่ซับซ้อน กระบวนการปฏิบัติงานและระบบงานขึ้นภายในอาณาเขตการปกครองของตนด้วย ซึ่งเปรียบเสมือน

รางวัลไฟที่นำไปสู่งานที่มีความมั่นคง กระบวนการเช่นนี้จะกำกับควบคุมให้เกิดการไหลของข้อมูลและกิจกรรมต่างๆ ซึ่งเปลี่ยนปัจจัยนำเข้าให้เป็นผลผลิต และผู้ที่ขับเคลื่อนหรือผู้บริหารเป็นเพียงผู้ซึ่งทำหน้าที่ควบคุมความเร็วไม่ใช่ควบคุมทิศทาง เนื่องจากมีรางวัลไฟหรือกฎระเบียบเป็นตัวกำหนดทิศทางอยู่แล้ว ในแบบแผนของอพอลโลผู้บริหารเป็นผู้ที่อยู่ในอำนาจบังคับบัญชา แต่ในวัฒนธรรมแบบซีอุส ผู้บริหารมีอำนาจบังคับบัญชาด้วยตัวเอง ไม่ใช่อำนาจขององค์กร

นับเป็นความเข้าใจผิดเสมอที่เชื่อว่าการบริหารจัดการในวัฒนธรรมเน้นบทบาทหมายถึง การตัดสินใจ แท้จริงแล้ว ในวัฒนธรรมแบบนี้มีการตัดสินใจเกิดขึ้นน้อยครั้งมาก และส่วนใหญ่เป็นการตัดสินใจตามลำดับชั้นในกระบวนการปฏิบัติงานที่ได้ออกแบบหรือมีการกำหนดไว้ล่วงหน้าแล้ว เช่น เดียวกับการออกแบบของระบบรางวัลไฟในองค์กร หลักการสำคัญในการดำเนินการตามข้อบังคับที่กำหนดให้ปฏิบัติ คือ เพียงแต่ยึดมั่นกับตารางเวลาให้เคร่งครัดและพอเหมาะเท่านั้น โดยเหตุนี้ การอาศัยวิธีการจัดการ จึงเหมาะสมอย่างยิ่งกับโลกของวัฒนธรรมแบบเน้นบทบาท แต่กลับเป็นสิ่งที่พวกซีอุสไม่นิยม หากมีความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงระบบงานของอพอลโลผู้บริหารจะอาศัยแนวความคิดที่ว่า บุคคลจะต้องเปลี่ยนทั้งบทบาท หน้าที่ รวมทั้งความรับผิดชอบ (โครงสร้าง) หรืออาจจะต้องเปลี่ยนแปลงเครือข่ายงานในเรื่องของกฎเกณฑ์และกระบวนการปฏิบัติ (ระบบ) ดังนั้น การเปลี่ยนผู้บังคับบัญชาหรือคนขับเคลื่อนเครื่องจักรหนึ่งคนจึงมีผลกระทบน้อยกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับเปลี่ยนแปลงในด้านโครงสร้างหรือระบบ

ซีอุสที่ฉลาดเมื่อตกลงสู้กับตักของวัฒนธรรมแบบอพอลโล จะปรับวัฒนธรรมของตนโดยอาศัยสัญชาตญาณ โดยจะอาศัยกฎเกณฑ์ กระบวนการปฏิบัติงาน ไบพรรรณนาหน้าทำงานของอพอลโล ในการจำกัดวงคู่แข่งขณะที่ปลดปล่อยตัวเองให้เป็นอิสระ ในการกระทำดังกล่าวพวกซีอุสได้บิดเบือนหลักเหตุผลขององค์กร ทำให้แบบแผนของวัฒนธรรมอพอลโลและวัฒนธรรมของตนเสียหาย วิธีการนี้เป็นตัวอย่างในเรื่องของการเมืองแบบไม่มีโครงสร้างในองค์กร (unconstructive politics of organisations) คือการที่พวกซีอุสจัดการยกย้ายและควบคุมระบบของพวกอพอลโลเนียนเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว

2.3 การจูงใจและการให้รางวัลแบบอพอลโล

ชาวพอลโลเนียเป็นพวกที่มีระเบียบเรียบร้อย ให้คุณค่ากับความมีแบบแผน รวมถึงชีวิตและการทำงานที่สามารถทำนายล่วงหน้าได้ สำหรับปัจเจกบุคคลในวัฒนธรรมเน้นบทบาท สิ่งต่างๆ จำเป็นต้องอยู่ในที่ที่เหมาะสม ด้วยสัญญาที่ถูกต้องและมีเกียรติ บทบาททำหน้าที่กำหนดเงื่อนไขและให้ความคุ้มครองต่อบุคคล ความคิดเกี่ยวกับเรื่อง “หน้าที่” ถือว่ามีความสำคัญสำหรับวัฒนธรรมแบบพอลโล เพราะเป็นความคิดและความเข้าใจเกี่ยวกับพันธะและข้อตกลง หรือความรับผิดชอบในการรักษาส่วนที่เป็นของตนให้ดำเนินต่อไป ชาวพอลโลเนียไม่ค่อยมีความกระตือรือร้นหรืออยากรู้ อยากเห็นในสิ่งใด ด้วยฐานความเชื่อที่ว่าโลกรอบๆ ตัวนั้นวางอยู่บนการจัดการทั้งหมดแล้ว โดยบุคคลที่ควรจะรู้หน้าที่และความรับผิดชอบของตัวเอง ความเชื่อดังกล่าวซึ่งถือเป็นข้อบกพร่องหนึ่งในวัฒนธรรมแบบพอลโล

หากต้องการเข้าใจถึงแรงจูงใจของพวกพอลโลเนียได้ถูกต้อง จำเป็นต้องเข้าใจบุคลิกลักษณะของผู้คนในวัฒนธรรมนี้ พวกพอลโลเนียอาจดูเหมือนเป็นคนทื่อๆ ไม่มีชีวิตชีวา เป็นเพราะว่าแบบแผนของวัฒนธรรมเน้นบทบาทดำเนินไปตามสิ่งที่มีความแน่นอนอย่างแท้จริง ซึ่งเป็นแบบแผนที่ตรงกันข้ามกับวัฒนธรรมสโมสร พวกซีอูสพยายามหลีกเลี่ยงความแน่นอนเพราะทำให้น่าเบื่อหน่าย สำหรับพอลโลแล้ว บทบาทหรืองานที่จะต้องกระทำนั้นนับได้ว่ามีความสำคัญมากพอกับจุดประสงค์เล็กๆ ที่อยู่เบื้องหลังทุกสิ่ง พวกพอลโลเนียมองว่า ไม่ว่าชีวิตจะดำเนินอยู่ในฤดูกาลใด หรือไม่ว่าชีวิตของบุคคลจะอยู่ท่ามกลางสถานการณ์แบบใด เช่น ความขาดแคลนจากวิกฤตเศรษฐกิจ ภัยพิบัติ การปฏิวัติ อุบัติเหตุ ฯลฯ แต่บุคคลจำเป็นต้องปฏิบัติหน้าที่ของตนตามบทบาทเสมอ

วัฒนธรรมแบบนี้มีสมมติฐานอยู่บนความแน่นอนที่บุคคลอาจจะยังมองไม่เห็น ความคิดเช่นนี้ทำให้พวกพอลโลเนียดำรงชีวิตอยู่เพื่ออนาคต และชอบเรื่องของความมั่นคงในอนาคต ชาวพอลโลเนียทั้งหลายมักเชื่อในเรื่องการประกันชีวิต กองทุนบำนาญบำนาญเพื่อเลี้ยงชีพ เพราะเชื่อมั่นและไว้วางใจว่าชีวิตจะมีความพอเพียงอย่างที่สามารถทำนายล่วงหน้าได้ และถือว่าเป็นเรื่องสมควรที่จะต้องมีการจัดเตรียมระยะยาวสำหรับอนาคต ขณะที่พวกซีอูส กลับมองเห็นเรื่องเงินเลี้ยงชีพหลังเกษียณงานเป็นเพียงแค่แหล่งของสินทรัพย์ที่สามารถเป็นจริงได้เท่านั้น ในวัฒนธรรมการทำงานแบบเน้นบทบาท สิ่งที่เป็นเหตุผลและความมั่นคงในด้านงบประมาณเป็นเรื่องสำคัญ รวมถึงใบพรรณนาหน้าทำงานขององค์กรที่เป็นทางการ ซึ่งอาจจะมีข้อโต้แย้งถกเถียงได้ในรายละเอียด ตรงกันข้ามกับวัฒนธรรมของซีอูส ซึ่งกลับมองเห็นแบบแผนอย่างเป็นทางการและเหตุผลว่าเป็นข้อจำกัดในการปฏิบัติ

งานของตน

คุณลักษณะพิเศษเหล่านี้เหมาะสมกับข้อเรียกร้องของวัฒนธรรมเน้นบทบาท ซึ่งตั้งอยู่บนการทำนายได้ถึงควมมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ความมั่นคงของอาชีพในระยะยาว โครงการเบียดำนาญ การวางแผนในเส้นทางอาชีพ ใบพรรณนาหน้าทำงาน บทบาท หน้าที่ กฎเกณฑ์ กระบวนการปฏิบัติ และแผนปฏิบัติการ ซึ่งจำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน ทั้งหมดนี้เป็น “สัญญาทางจิตใจ” (psychological contract) ซึ่งเหมาะสมกับความต้องการของสมาชิกองค์การในวัฒนธรรมเน้นบทบาท ซึ่งจัดเป็นมนุษย์แห่งคำสัญญาที่แท้จริง ชาวอพอโลโลเนียนต้องการคำมั่นสัญญาและมักเป็นพวกสมักรใจที่จะฟังฟังมากกว่าคนส่วนใหญ่ ทำให้สัญญาทางจิตใจนั้นเป็นแบบแผนที่ต้องทำขึ้นอย่างเป็นทางการและสมบูรณ์ตามกฎหมาย ซึ่งวัฒนธรรมแบบนี้ทำให้ผู้บริหารซึ่ซึ่ซึ่งมักจะนั่งอยู่ในตำแหน่งสูงสุดขององค์การรู้สึกหงุดหงิดและกดดันได้

ค่านิยมของพวกอพอโลโลเนียนเป็นเรื่องของอำนาจซึ่งได้มาโดยการบังคับบัญชาที่เป็นทางการตามบทบาท พวกอพอโลโลเนียนจึงต้องการได้รับรางวัลของงานอันเหมาะสมโดยการมีอำนาจบังคับบัญชาอย่างเป็นทางการเพิ่มขึ้น รวมทั้งการรักษาสถานภาพที่มองเห็นได้ชัดเจนเอาไว้ ในองค์การที่มีวัฒนธรรมแบบเน้นบทบาท สมาชิกองค์การมีความต้องการเปรียบเทียบและแข่งขันกันเพื่อให้ได้สถานภาพมากที่สุด แรงจูงใจสำคัญของชาวอพอโลโลเนียนคือตำแหน่งและชั้นยศ การเพิ่มจำนวนเหรียญตราที่ประดับบนชุดเครื่องแบบ สัญลักษณ์ของความมีสถานภาพในสังคมขององค์การแบบนี้ ได้แก่ รถยนต์ของบริษัทหรือรถประจำตำแหน่ง การมีบัญชีค่าใช้จ่ายต่างหาก งบรับรอง เบี้ยประชุม คนติดตามหรือบริวาร พลทหารรับใช้ ห้องสูทในโรงแรมหรือบ้านพักรับรอง ห้องพักพิเศษในโรงพยาบาล สิทธิในการเบิกค่าใช้จ่ายต่างๆ เช่น ค่าเล่าเรียนบุตร ค่ารักษาพยาบาล สวัสดิการต่างๆ ตามบทบาทและตำแหน่งของบุคคล ชาวอพอโลโลเนียนถือว่าสิ่งเหล่านี้เป็นเรื่องเหมาะสมและควรได้รับตามบทบาทและสถานภาพที่เพิ่มขึ้น ในขณะที่วัฒนธรรมแบบอื่นอาจจะมองว่าสิ่งเหล่านี้เป็นเรื่องที่ไม่สำคัญ

2.4 การจัดการแบบอพอโลโล

องค์การแบบญี่ปุ่น (Japanese Organisation)

องค์การญี่ปุ่นก่อตั้งขึ้นโดยมีรากฐานอยู่บนสัญญาแห่งความไว้วางใจ (contract of trust) ระหว่างปัจเจกบุคคลและองค์การ ปัจเจกบุคคลวางใจว่าองค์การจะจ้างงานตนไปตลอดชีวิตและให้รางวัลที่ดีเพิ่มขึ้น ในขณะที่ตนเอง

เติบโตขึ้นในหน้าที่การงานและมีอาวุโสมากขึ้น ทั้งยังหวังว่าองค์กรจะใช้งานตามความสามารถของบุคคลอย่างเหมาะสม ในเวลาเดียวกันปัจเจกบุคคลก็วางความต้องการในปัจจุบันขององค์กรไว้ตรงหน้าตนเสมอ บุคคลมีการเตรียมตัวเพื่อจะเปลี่ยนแปลงงาน สถานที่ หรือแม้แต่สายงาน หากว่าองค์กรต้องการเช่นนั้น สิ่งเหล่านี้ต้องอาศัยสัญญาของความไว้วางใจเป็นรากฐาน

องค์กรญี่ปุ่นบริหารจัดการโดยอาศัยการผสมผสานความมั่นคงปลอดภัยเข้ากับคามยืดหยุ่น องค์กรสามารถปฏิบัติงานโดยวัฒนธรรมที่เหมาะสมในแบบของอพอลโล ซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่ปัจเจกบุคคลมีความเหมาะสมพอดีกับบทบาทของตน ในระบบงานซึ่งอาศัยเหตุผลและความมีระเบียบแบบแผน วัฒนธรรมการทำงานแบบนี้ทำให้ชาวญี่ปุ่นอาจดูเหมือนเป็น มนุษย์หุ่นยนต์ (human robots) หรือเป็นเพียงชิ้นส่วนของมนุษย์ที่สามารถเปลี่ยนทดแทนกันได้ ในสายตาของชาวตะวันตก แต่ในความเป็นจริง ชาวญี่ปุ่นกลับมองว่าองค์กรเป็นเสมือนครอบครัวที่มีความห่วงใย เพราะว่าปัจเจกบุคคลได้รับการรับรองในเรื่องของผลประโยชน์ระยะยาวของตน องค์กรไม่ได้ทำหน้าที่เสียสละเพื่อบุคคล แต่ถือเป็นสิทธิพิเศษของบุคคลที่องค์กรยอมให้เข้าร่วมปฏิบัติงาน สัญญาของพวกเขาอพอลโลเนี่ยนไม่ได้ทำขึ้นเพื่อให้องค์กรสามารถเรียกใช้ปัจเจกบุคคล แต่เป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงผลประโยชน์ผูกพันในระยะยาวระหว่างองค์กรและปัจเจกบุคคลทั้งหมดที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรนั้น

ชาวญี่ปุ่นอาศัยวัฒนธรรมสมัยใหม่ของอพอลโลในการบริหารจัดการ เพื่อที่จะรักษาองค์กรที่เป็นเสมือนครอบครัวและรักษาบุคคลในองค์กรไว้ ยกตัวอย่างในเรื่องของการรักษาความกำกวม (ambiguous) หรือบทบาทที่ทับซ้อนกัน (overlapping) เอาไว้โดยตั้งใจ องค์กรแบบญี่ปุ่นมีรายละเอียดของใบพรรณานาหน้าทำงานเพียงเล็กน้อย ขณะที่องค์กรแบบอพอลโลในตะวันตก มีรายละเอียดที่ชัดเจนของใบพรรณานาหน้าทำงาน การจัดการในวัฒนธรรมของญี่ปุ่นจัดแบ่งความรับผิดชอบออกไปตามจำนวนบทบาทของทุกคนในกลุ่ม และมีการรับผิดชอบร่วมกันของกลุ่มซึ่งสามารถรับประกันในเรื่องผลลัพธ์ของงานได้ ซึ่งเป็นแบบแผนที่สวนทางกับการใช้อำนาจบังคับบัญชาทั่วไปในวัฒนธรรมอพอลโล กลุ่มงานต่างๆ ซึ่งได้ผลดีในองค์กรแบบญี่ปุ่นนั้นไม่ใช่กลุ่มที่มีลักษณะเป็นที่มงานอย่างเช่นกลุ่มงานของเรเนี่ยนในองค์กรแบบตะวันตก ซึ่งเป็นกลุ่มปฏิบัติการเฉพาะกิจที่รวมกันเพื่อระดมสมองในการแก้ปัญหาหรือโจทย์ของงาน และมีได้เป็นกลุ่มปัจเจกบุคคลที่มีความชำนาญอย่างมืออาชีพแบบกลุ่มของพวกเขาได้ออนี่เขียน แต่กลุ่มบุคคลในองค์กรของญี่ปุ่นเป็นการรวมกลุ่ม (collective) เพื่อปฏิบัติงานตามบทบาทที่

กำหนดไว้ ซึ่งเป็นลักษณะวัฒนธรรมแบบ “ครอบครัวที่เล่นตามบทบาท” องค์การแบบญี่ปุ่นให้ความเอาใจใส่สมาชิกเป็นอย่างมาก เวลาและการแก้ปัญหาส่วนใหญ่ขององค์การจะหมดไปกับการบำรุงขวัญ รักษา ดูแล และ ชำรงครอบครัวขององค์การไว้ หากถามสมาชิกในองค์การแบบญี่ปุ่นถึงงานที่ทำ ชาวญี่ปุ่นจะบอกชื่อกลุ่มของตนมากกว่าจะบอกถึงงานที่ตนทำอย่างเจาะจง วิลเลียม โออุจิ (William Ouchi, อ้างใน Handy, 1991) ได้เล่าถึงประสบการณ์ของบริษัทอิเล็กทรอนิกส์แห่งหนึ่งของอเมริกา ซึ่งได้เปิดโรงงานประกอบผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์ขึ้นในญี่ปุ่น โดยใช้ระบบจ่ายค่าจ้างเป็นชิ้นตามผลงาน (piece-rate system) หลังจากเปิดโรงงานได้ 2 เดือน บริษัทแห่งนี้ก็ต้องปรับเปลี่ยนระบบจ่ายค่าตอบแทนใหม่ เนื่องจากวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นไม่ยอมรับความคิดที่ว่า บุคคลหนึ่งจะสามารถผลิตชิ้นส่วนของงานได้มากกว่าคนอื่น เพราะว่าไม่มีใครสามารถทำงานชิ้นสุดท้ายเสร็จได้ ถ้าหากไม่ได้ผ่านขั้นตอนการทำงานของคนอื่นมาก่อน การที่จะบอกว่าใครคนหนึ่งมีผลิตภาพของงานมากกว่าบุคคลอื่นเป็นสิ่งที่ผิด และเป็นสิ่งที่ทำให้คนงานคนอื่น ๆ ได้รับความอับอาย คนงานญี่ปุ่นมีค่านิยมในการให้ความสำคัญกับกลุ่มสูงมากและจะใช้เวลาเพิ่มกับกลุ่มประมาณ 2 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ นอกเหนือไปจากเวลาของการเข้าสังคมกับกลุ่มเพื่อนที่ตนทำงานด้วย วิหารของพวกอพอลโลเนียนที่สร้างขึ้นบนวัฒนธรรมของ “ครอบครัวที่เล่นตามบทบาท” ในองค์การแบบญี่ปุ่นนี้ เป็นสถานที่ซึ่งเกี่ยวข้องกับความเป็นมนุษย์และความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดอย่างยิ่ง ถ้าสมาชิกองค์การเต็มใจที่จะให้ส่วนที่เป็นของตัวเองเพิ่มขึ้น

องค์การญี่ปุ่นเป็นองค์การแบบ “รวบยอด” (total organisation) และองค์การรวบยอดที่ วิลเลียม โออุจิ ได้ชี้ออกมาให้เห็นก็เป็นองค์การในลักษณะเดียวกับองค์การแบบอพอลโลหรือองค์การที่มีลักษณะคล้ายกันในประเทศตะวันตก เช่น โรงพยาบาล คุณ สถาบันทางการแพทย์ แต่วัฒนธรรมองค์การแบบนี้ไม่ใช่แบบแผนที่ชาวตะวันตกชอบนัก วิหารของอพอลโลซึ่งดีเลิศในญี่ปุ่น สร้างขึ้นบนรากฐานความมั่นคงของกลุ่มมากกว่าความเป็นปัจเจกนิยมในแบบตะวันตก และความสำเร็จขององค์การถือว่าสำคัญกว่าความก้าวหน้าของปัจเจกบุคคล ซึ่งค่านิยมเหล่านี้เป็นลักษณะที่เด่นชัดในประเทศญี่ปุ่นและในวัฒนธรรมองค์การแบบญี่ปุ่น จากการวิจัยของฮอฟสตีด (Hofstede, อ้างใน Handy, 1991)

องค์การญี่ปุ่นก้าวไปไกลสู่ความยั่งยืน ด้วยการส่งเสริมสัญญาแห่งความไว้วางใจ ด้วยการสร้างภาพพจน์และประเพณีของบริษัทขึ้น สมาชิกองค์การจะยอมรับแบบแผนหรือสัญลักษณ์ขององค์การ ได้แก่ เพลงประจำ

บริษัท โรงเรียนฝึกอบรมของบริษัท หรือ คำขวัญของบริษัท นอกจากนี้ องค์การยังให้สัญญาถึงอาชีพที่มั่นคงและระบบค่าตอบแทนที่มีการจ่ายโบนัส 6 เดือน ตามผลประกอบการโดยรวมขององค์การและฐานเงินเดือนของแต่ละบุคคล เพราะความเติบโตก้าวหน้านับเป็นความสำเร็จของบริษัท มิได้เป็นของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง สัญลักษณ์ในเรื่องนี้ปรากฏชัดด้วยข้อเท็จจริงที่ว่า พนักงานทุกคนสวมเครื่องแบบเดียวกัน ไม่มีใครมีที่จอดรถสำรองในบริษัท หรือมีที่รับประทานอาหารเป็นพิเศษ บั้จเจกบุคคลทุกคนในองค์การแบบ ญี่ปุ่น มองเห็นตัวเองเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มและมีความรู้สึกภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกของบริษัทที่ยิ่งใหญ่ ซึ่งเป็นบริษัทที่จะรับใช้บุคคลเป็นอย่างดี เท่าๆ กับที่บุคคลได้รับใช้บริษัท

องค์การยังรับใช้ปัจเจกบุคคลด้วยการจัดเตรียมเส้นทางอาชีพไว้ให้ ซึ่งไม่ใช่อาชีพในแบบของผู้เชี่ยวชาญ แต่เป็นอาชีพที่มีการย้ายปัจเจกบุคคลจากบทบาทหนึ่งไปสู่อีกบทบาทหนึ่ง หรือย้ายบุคคลจากสถานที่หนึ่งไปยังอีกแห่งหนึ่ง วิธีการนี้เป็นการเตรียมตัวบุคคล และทำให้ปัจเจกบุคคลมีความคล่องตัวในการปฏิบัติงานมากขึ้น สามารถทำงานได้หลายอย่าง ยืดหยุ่น และมีความสามารถรอบตัว ผลลัพธ์ที่ตามมา คือ องค์การจะได้สมาชิกซึ่งไม่สามารถละจากบริษัทไปได้ง่ายๆ ด้วยเหตุผลสำคัญที่ว่า บุคคลมีความรู้สึกไว้วางใจในองค์การและมีความผูกพันกับอาชีพของตน ดังนั้นระบบเส้นทางอาชีพจึงเป็นเครื่องมือผูกมัดที่ทรงอำนาจเช่นเดียวกันกับระบบของการตัดสินใจในองค์การแบบญี่ปุ่น

การตัดสินใจในองค์การญี่ปุ่นไม่ได้กระทำโดยผู้บริหารระดับสูง หรือ โดยกลุ่มบุคคลพิเศษใดๆ แต่องค์การอาศัยสิ่งที่เป็นเหตุเป็นผลกว่านั้น คือ ผู้ปฏิบัติงานในทุกบทบาทที่เกี่ยวข้องจะมีสิทธิของตนเองในการพูดหรือแสดงความคิดเห็นส่วนตัวได้ แต่ไม่ใช่ในรูปของคณะกรรมการ ซึ่งคนส่วนใหญ่จะต้องเงียบเมื่อบุคคลที่มีอำนาจพูด องค์การญี่ปุ่นทำการตัดสินใจโดยอาศัยระบบ “นีมาวาชิ” (nemawashi) และระบบ “ริงกิ” (ringi) ระบบนีมาวาชิ เป็นระบบที่เรียกร้องให้มีการสนับสนุนอย่างไม่เป็นทางการ เพื่อผลประโยชน์ของทุกคนโดยอาศัยการถกเถียงอภิปราย ขณะที่ระบบริงกิ เป็นระบบที่เรียกร้องให้มีการตัดสินใจจากทุกคนซึ่งอยู่ในบทบาทที่เกี่ยวข้องโดยตรง เพื่อทำการอนุมัติความคิดเห็นในรอบแรก และจะมีการขอความคิดเห็นอีกรอบหนึ่ง ในกระบวนการที่อาจจะมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ระบบแบบนี้ต้องอาศัยเวลาในการจัดการมาก แต่มีข้อดีคือเป็นการผูกพันทุกบทบาทเข้าสู่การตัดสินใจ จึงนับเป็นวิธีการอีกแบบหนึ่งที่ต้องทำให้ความคิดเห็นนั้นว่างเปล่าเสียก่อนที่จะมีใครใช้อำนาจในทางลบ หรือใช้วิธีปิดกั้นทางความคิดใดๆ แม้ชาวญี่ปุ่น

จะใช้เวลาในการตัดสินใจทุกสิ่งทุกอย่าง แต่ท้ายที่สุด เมื่อตัดสินใจได้เรียบร้อยแล้ว ผลของการตัดสินใจก็สามารถนำไปปฏิบัติได้ในทันที ชาวญี่ปุ่นนับว่าเป็นคนที่มีศรัทธา อุทิศตนอย่างซื่อสัตย์ และเป็นผู้นิยมตามที่ดีในวัฒนธรรมแบบอพอโล

3. วัฒนธรรมแบบเน้นงานหรือวัฒนธรรมแบบอเธนา (Task Culture - Athena Culture)



เทพเจ้าที่เป็นตัวแทน

เทพีอเธนา (Athena)

สัญลักษณ์

รูปภาพตาข่าย (Net)

แบบแผนสำคัญทางวัฒนธรรม

- การบริหารที่อาศัยทักษะ (skill) และความเชี่ยวชาญ (expert) ในงาน
- การทำงานเป็นทีม (teamwork)
- การแก้โจทย์ หรือหาทางออก (solution) ให้กับปัญหา
- ความสามารถพิเศษ (talent)
- ความคิดสร้างสรรค์ (creativity)
- วัฒนธรรมราคาแพง (expensive culture)

วัฒนธรรมแบบเน้นงานอาศัยฐานคิดในการจัดการที่แตกต่างออกไป การจัดการของพวกเขาเนี่ยอาศัยพื้นฐานในเรื่องของการแก้ปัญหาต่างๆ อย่างต่อเนื่องจนประสบผลสำเร็จ สิ่งแรกที่ต้องทำ คือ การนิยามปัญหา แล้วกำหนดทางแก้ปัญหาโดยอาศัยทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรอย่างเหมาะสม มีการจัดเตรียมกลุ่มคนที่งอกอให้เกิดประสิทธิผล เครื่องจักร วัสดุอุปกรณ์ และเงินทุนที่จะใช้จ่ายในการดำเนินงาน แล้วรอคอยผลลัพธ์ซึ่งเป็นการหาทางออกที่ดีที่สุดให้กับปัญหา องค์กรแบบอเธนาตัดสินใจผลการปฏิบัติงานขององค์กรโดยพิจารณาเงื่อนไขสำคัญ คือ ผลลัพธ์ของงาน

สัญลักษณ์รูปภาพของวัฒนธรรมแบบเน้นงานเป็นรูปตาข่าย (net) เพราะว่าวัฒนธรรมแบบเน้นงานจะดูดเอาทรัพยากรทั้งหมดจากส่วนต่างๆ ที่แตกต่างกันในระบบงานขององค์กร เพื่อเน้นให้ตัวงานเป็นศูนย์กลางของปัญหาหรือเป็นเงื่อนไขที่ต้องแก้ไขออกอย่างเจาะจง อำนาจหรืออิทธิพลของขององค์กรจะอยู่บนจุดที่อยู่ในความสนใจของตาข่าย ไม่ได้อยู่ที่ส่วนบนสุดเหมือนในวัฒนธรรมแบบอพอโล หรือไม่ได้อยู่ตรงกลางเหมือนในองค์กรของซ็อส องค์กรแบบอเธนามีลักษณะเป็น

เหมือนข่ายงานของหน่วยคอมมานโดที่เชื่อมต่อกัน คือหน่วยทหารกองพิเศษสำหรับ
 จู่โจมแนวหลังของข้าศึก หน่วยงาน (unit) แต่ละหน่วยในวัฒนธรรมแบบอเนกา
 เป็นหน่วยงานขนาดใหญ่ที่มีขอบเขตและขีดจำกัดของตนเอง ซึ่งปฏิบัติหน้าที่ด้วย
 ความรับผิดชอบพิเศษภายใต้ยุทธศาสตร์ทั้งหมดขององค์กร

เทพเจ้าของวัฒนธรรมแบบเน้นงานเป็นหญิงสาว คือ อเนกา ซึ่งเป็นเทพี
 นักรบและเป็นผู้อุปถัมภ์แห่งโอติสซุส เทพีอเนกาทรงเป็นนักแก้ปัญหาฝีมือเอกของ
 บรรดาช่างฝีมือทั้งหลาย และทรงเป็นนักบุกเบิกของพวกกัปตันเรือที่ออกสำรวจท้อง
 ทะเล วัฒนธรรมแบบเน้นงานจะรับรองเฉพาะความรู้และความชำนาญ (expertise)
 ให้เป็นฐานของการมีอำนาจหรืออิทธิพลในองค์กร วัฒนธรรมแบบเน้นงานไม่ถือว่า
 อายุเป็นเกณฑ์ที่มีความสำคัญ ระยะเวลาในการทำงานที่ยาวนาน หรือความใกล้ชิด
 ฉันทัญชาติพี่น้องกับเจ้าของก็ไม่จำเป็นว่าสำคัญเช่นกัน สิ่งที่ปัจเจกบุคคลจำเป็นต้องมีใน
 วัฒนธรรมของพวกอเนกาเนี่ยน คือ ความสามารถพิเศษและความคิดสร้างสรรค์ การ
 นำเสนอทางออกใหม่ ข้อเสนอใหม่ และการหาวิธีการใหม่ๆ ที่เกิดจากสัญชาตญาณ
 ในตัวของบุคคลเพื่อนำมาใช้สนับสนุนการทำงานในกลุ่มของตน วัฒนธรรมแบบนี้
 เหมาะสมกับบรรดาคนหนุ่มสาวที่มีความก้าวหน้า และเป็นวัฒนธรรมที่ความคิดสร้าง
 สรรค์นั้นขายได้ราคาดี ปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องโดยตรงและเหมาะสมกับวัฒนธรรม
 อเนกา ได้แก่ ปัจเจกบุคคลที่เป็นคนหนุ่มสาว พลังงาน และ ความคิดสร้างสรรค์

วัฒนธรรมแบบเน้นงานเป็นวัฒนธรรมที่ดีและเหมาะสมที่จะเข้าร่วมปฏิบัติ
 งาน ถ้าหากว่าปัจเจกบุคคลมีความรู้และมีความเชี่ยวชาญในงานของตนเป็นอย่างดี
 เพราะกลุ่มผู้ปฏิบัติงานแบบอเนกาเนี่ยน มีจุดประสงค์ธรรมชาติคือการแก้ปัญหาในงาน
 แต่ต้องอาศัยความรู้สึกกระตือรือร้นอย่างแรงกล้า และการมีส่วนร่วมในข้อตกลงร่วมกัน
 ของทีมงาน ในวัฒนธรรมแบบสโมสรรและในวัฒนธรรมแบบเน้นบทบาท อาจจะมี
 ความขัดแย้งในเรื่องของความเป็นส่วนตัวอยู่บ้างที่ทำให้เกิดปัญหา แต่ในวัฒนธรรม
 แบบเน้นงาน ประเด็นในเรื่องที่เกี่ยวกับผู้นำไม่ใช่สิ่งที่สำคัญ เนื่องจากองค์กรแบบ
 นี้เน้นเรื่องของการปรับตัวให้มีความนับถือกัน การปฏิบัติงานไม่จำเป็นต้องอาศัย
 ความระมัดระวังมากนัก กลุ่มหรือทีมที่ปฏิบัติงานมักมีความปรารถนาที่จะช่วยเหลือ
 กันมากกว่าที่จะเอาประโยชน์จากกัน โดยเฉพาะเมื่อบุคคลในกลุ่มตกที่นั่งลำบาก
 เพราะกลุ่มงานแบบนี้เปรียบเสมือน กลุ่มคอมมานโดที่มีจุดมุ่งหมาย (purposeful
 commando) การปฏิบัติภารกิจของงานให้เสร็จสิ้นนับเป็นชัยชนะร่วมกัน วัฒนธรรม
 แบบเน้นงานจะพูดกันถึงเรื่องของทีมงาน (teams) ในขณะที่วัฒนธรรมแบบเน้น
 บทบาทจะอาศัยคณะกรรมการ (committees)

วัฒนธรรมแบบเน้นงานเป็นการทำงานในอุดมคติของคนส่วนใหญ่ องค์กรการ
 ของพวกอเนกาเนี่ยนจะทำงานได้ดีเลิศ ต่อเมื่อผลผลิตขององค์กรเป็นการหาทางออก
 ให้กับปัญหา เช่นบริษัทที่ปรึกษาทั้งหลาย กระทรวงวิจัยและพัฒนา บริษัทโฆษณา

ซึ่งปฏิบัติภารกิจเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง องค์กรเหล่านี้เป็นเสมือนโรงงานในการแก้ไขและหาทางออกให้กับปัญหา แต่ถ้ามองใส่วัฒนธรรมแบบเน้นงานเข้าไปในสถานการณ์ซ้ำๆ หรือปัญหาแบบเดิมจะก่อให้เกิดปัญหายุ่งยาก เพราะว่าความหลากหลายของสถานการณ์เท่านั้น ที่เป็นสิ่งท้าทายการจัดการในวัฒนธรรมแบบนี้ ความหลากหลายเป็นเสมือนเชื้อที่ทำให้ขนมปังฟู การทำนายล่วงหน้าได้ในแบบที่วัฒนธรรมออฟโลชอบ ไม่ใช่สิ่งที่พวกอเชเนี่ยนสนใจแม้แต่น้อย แต่การคิดสร้างสรรค์หรือการหาทางออกให้กับปัญหาใหม่ๆ เป็นสิ่งซึ่งวัฒนธรรมแบบนี้เน้นงานให้ความสำคัญ

วัฒนธรรมแบบเน้นงานมีราคาแพง องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบอเชนามักจ้างผู้เชี่ยวชาญมาเป็นพนักงาน ผู้เชี่ยวชาญพิเศษเหล่านี้สามารถเรียกกรังค่าตอบแทนได้ตามมาตรฐานที่เป็นอยู่ในวงการ บั๊กเบกบุคคลแบบอเชเนี่ยนจะให้ความสนใจมากในเรื่องของต้นทุนที่เป็นตัวเงิน แม้ว่าจะยังไม่สามารถแก้ไขปัญหองงานได้ทันทีในตอนแรก พวกอเชเนี่ยนเชื่อว่ากระบวนการทดลองเป็นสิ่งที่จำเป็นและยอมมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นอย่างไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ซึ่งความผิดพลาดในการทำงานต้องมีค่าใช้จ่ายและคิดเป็นต้นทุน ถึงแม้ว่าพวกอเชเนี่ยนจะทำการแก้ไขข้อผิดพลาดได้อย่างรวดเร็วก็ตาม เนื่องจากวัฒนธรรมแบบเน้นงานมีราคาแพง ดังนั้น ในช่วงเวลาที่งานขยายตัว หรือเมื่อมีการคิดสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ เทคโนโลยี และบริการใหม่ๆ ออกมา จึงต้องมีการประกาศหรือโฆษณาให้แพร่หลาย นอกจากนี้ยังเป็นวัฒนธรรมที่ต้องอาศัยการแข่งขันและการท้าทายสูง สถานการณ์ผูกขาดทางการแข่งขันและการตลาดจะดำเนินไปช่วงระยะเวลาหนึ่งจนถึงนาทีสุดท้าย คือ เมื่อเทคโนโลยีนั้นอยู่ตัวหรือคู่แข่งกันก้าวมาทัน ในช่วงเวลาที่มีการผูกขาดนี้ ต้นทุนหรือโครงสร้างของงานจะครอบคลุมโดยค่าจ้างและราคาที่สูง แต่เป็นเพียงช่วงระยะเวลาสั้นๆ จนกระทั่งคู่แข่งตามทัน วัฒนธรรมแบบนี้จะดำเนินไปด้วยดีหากบั๊กเบกบุคคลมีความกล้าได้กล้าเสียในการเข้าไปสู่สถานการณ์ท้าทายใหม่ๆ และถ้าประสบผลสำเร็จ วัฒนธรรมแบบเน้นงานจะให้รางวัลตอบแทนเป็นเงิน แต่สภาพที่ไม่เหมาะสมสำหรับวัฒนธรรมแบบนี้ คือ เวลาที่สถานการณ์ไม่เหมาะสมจะทำการเสี่ยง หรือเมื่อองค์กรเกิดความจำเป็นที่จะต้องทำงานแก้ปัญหาลักษณะซึ่งเป็นงานประจำ และไม่ใช่งานใหม่ๆ ที่มีความท้าทาย

วัฒนธรรมแบบเน้นงานมักถูกมองว่าแพงเกินควร เนื่องจากวัฒนธรรมแบบนี้ไม่เหมาะสมกับงานที่ราบเรียบตามธรรมดา อเชนาไม่สนใจงานที่ต้องอาศัยการปฏิบัติประจำวันแบบงานในบ้าน เช่นงานที่จำเอนลักษณะของงานประจำวัน และไม่ชอบงานที่ต้องทำไปตามบทบาทและหน้าที่ ดังนั้น โดยทั่วไปวัฒนธรรมแบบเน้นงานจึงมีอายุสั้น เพราะถ้าหากว่าองค์กรประสบความสำเร็จมากเกินไปก็จะกลายเป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่โต ต้องมีค่าใช้จ่ายสำหรับงานประจำ และต้องมีงานที่เกี่ยวกับ

การดูแลรักษามากเกินไป ซึ่งงานลักษณะนั้นเรียกร่องวัฒนธรรมในการจัดการแบบเน้นบทบาทของพวกอพอลโลเนียน แต่ไม่เหมาะสมกับวัฒนธรรมแบบเน้นงาน

หากองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบเน้นงานประสบความสำเร็จในการจัดการพวกอเชเนียนจะไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ เพราะว่า การเน้นความสำคัญของทีมงานถือเป็นหลักการของอเชนา หากองค์กรต้องประสบภาวะวิกฤต วัฒนธรรมของชาวอเชเนียนจะไม่สามารถปรับลดขนาดโดยการไล่สมาชิกครึ่งหนึ่งออกได้ สถานการณ์แบบนี้จำเป็นต้องอาศัยชีอุสในการเข้าแก้ปัญหาหรืออาจอาศัยทางออกตามธรรมชาติ เช่น สมาชิกองค์กรอาจจะมีอายุมากขึ้น มีความสามารถในการแข่งขันน้อยลง และต้องการทำงานประจำมากขึ้น หรือต้องการอำนาจที่เป็นส่วนตัวของบุคคลมากขึ้น

3.1 การคิดและการเรียนรู้แบบอเชนา

วัฒนธรรมแบบเน้นงานเป็นวัฒนธรรมของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งมุ่งให้ความสำคัญกับงานและการแก้ปัญหาต่างๆ ไป เป็นวัฒนธรรมซึ่งเหมาะสมสำหรับบุคคลที่ได้รับการศึกษาอย่างเป็นเหตุเป็นผลในสังคมประชาธิปไตย ชาวอเชเนียน คือ บรรดาผู้คนที่คิดเสมอว่า พวกตนมีชีวิตอยู่ในระบบของคุณธรรม (meritocracy) อย่างแท้จริง สำหรับวัฒนธรรมของชาวอเชเนียน สิ่งที่เป็นความปรารถนาสูงสุด คือ ความสำเร็จ ที่ได้มาจากความสามารถของตน ชาวอเชเนียนจึงมักมองว่า ชีอุสเป็นพวกที่มีสิทธิพิเศษมากเกินไป หรือเป็นพวกที่โชคดี หรือเป็นพวกที่ไม่มีความคิดที่ซบอาศัยเล่ห์เหลี่ยม แม้ว่าบางครั้งชาวอเชเนียนอาจจะชื่นชมการมีอำนาจในการบังคับบัญชาของชีอุส แต่ก็ยังต้องการให้พวกชีอุสเห็นความสำคัญของการปรึกษาหารือและมีความตั้งใจมากขึ้น ขณะที่ชาวอเชเนียนส่วนใหญ่เห็นว่าพวกอพอลโลเนียนเป็นคนที่มึนโง่แต่น่าเบื่อ เพราะเป็นพวกที่อยากให้อัจฉริยะคนอยู่ชั้วกัลปาวสาน แต่ไม่สนใจที่จะสำรวจให้เห็นถึงศักยภาพของอนาคตและความเปลี่ยนแปลง ชาวอเชเนียนในองค์กรที่เป็นพวกมีอาชีพรุ่นใหม่เหล่านี้มักมีภาพลักษณ์ของ “มนุษย์การตลาด” หรือ “นักวางแผนเพื่อประสานความร่วมมือ” หรือ “ผู้จัดการผลิตภัณฑ์”

วัฒนธรรมของอเชนามีรูปแบบของการจัดการที่คนส่วนใหญ่ยอมรับและใฝ่ฝันอยากจะทำร่วมงาน แต่เนื่องจาก องค์กรแบบนี้มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานสูง และต้องใช้จ่ายเงินอย่างฟุ่มเฟือยกับการระดมทรัพยากรใหม่ๆ ดังนั้น องค์กรจึงมักมีปัญหาทางวัฒนธรรมที่ปนเปื้อนกับเรื่องของธุรกิจและผลประโยชน์ที่ตีราคาเป็นเงินเสมอ ปัญหาที่พวกอเชเนียนจะต้องแก้ไขนั้น ต้องอาศัยวิธีบริหารในแบบของอพอลโล แต่ผู้คนในองค์กรกลับแตกต่างกัน ซึ่งทำให้เกิดความจำกัดและข้อขัดข้อง

ชาวอเมริกันเป็นนักแก้ปัญหา (problem-solvers) ปัญหาทั้งหลาย จะได้รับการแก้ไขที่ดีที่สุดเสมอ โดยการผสมความคิดสร้างสรรค์เข้ากับการประยุกต์ใช้ตรรกะบางอย่าง ในกระบวนการแก้ปัญหานั้น ชาวอเมริกัน ยังต้องมีความสามารถที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นด้วย วัฒนธรรมแบบเน้นงาน เชื่อว่า หลายๆ ความคิดย่อมแก้ปัญหาได้ดีกว่า พวกเราจะคุยกันในเรื่องของทีมงานซึ่งระดมสมองในการทำงานร่วมกันไม่ใช่เพื่อแข่งขันกัน ดังนั้น การเรียนรู้ในวัฒนธรรมแบบนี้ คือการได้มาซึ่งความสามารถในการแก้ปัญหาที่ดีกว่า คำแนะนำที่มีเหตุผลของพวกอพอโลเนียนในบางครั้งอาจเป็นสิ่งที่ มีประโยชน์ แต่การเรียนรู้ที่สำคัญของพวกอเมริกัน คือการสำรวจอย่างต่อเนื่อง การค้นพบ หรือ การแก้ปัญหาที่ประสบความสำเร็จในสมมติฐานที่ทำการทดสอบ หรือการตั้งสมมติฐานใหม่ที่แตกต่างออกไป วัฒนธรรมอเมริกันคำนึงถึงการประสานความต้องการที่จะเรียนรู้ของบุคคลเข้ากับการทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อให้สมาชิกองค์การสามารถค้นพบการแก้ปัญหาได้ร่วมกัน โครงการต่างๆ มีฐานข้อเสนออยู่บนแนวความคิดจำนวนมาก อเราให้ ความสำคัญกับหลักสูตรและการอบรมต่างๆ เช่น หลักสูตรการจัดการ การอบรมกลุ่มประสิทธิภาพ (group-effectiveness) รวมทั้งเครื่องมืออื่น อย่างเช่น ที-กรุ๊ปส์ (T-Groups) การปฏิบัติการที่ทรงพลังและมีอิทธิพล (Power and Influence Workshops) หรือห้องปฏิบัติการในการสร้างทีม (Team-Building Laboratories) เครื่องมือในการจัดการเหล่านี้ได้รับการ ยอมรับในวัฒนธรรมแบบเน้นงาน

วัฒนธรรมในองค์การของพวกอเมริกันมักคำนึงถึงปัจเจกบุคคลแต่ ละคนในฐานะของ “มนุษย์ที่เป็นทรัพยากรหรือเป็นทรัพยากรสิน” (resourceful humans) มากกว่าที่จะเป็นเพียง “ทรัพยากรซึ่งเป็นมนุษย์” (human resources) เท่านั้น ชาวอเมริกันมักตระหนักดีว่าตนเป็นผู้รับผิดชอบกับ โชคชะตาสุดท้ายของตัวเองซึ่งขึ้นอยู่กับฝีมือและผลงาน สมาชิกองค์การจึง เป็นบุคคลที่องค์การมอบหมายให้รับผิดชอบงานในขอบเขตของปัญหาที่เจาะ จงเป็นพิเศษ วัฒนธรรมอเมริกันจึงอาศัยแบบแผนของระบบการประมูลราคา (bidding) สำหรับการจ้างงานในตำแหน่งที่ต้องการ ซึ่งต่างจากการจ้างงาน ในวัฒนธรรมที่มีความมั่นคงของงานแบบอพอโลโล ผู้นำอเมริกันจะสรรหา ทีมงานหรือบุคคลที่จะสามารถประยุกต์เข้าร่วมกับทีมได้ หน้าที่ซึ่งบุคคลได้ รับมอบหมายนั้นโดยปกติจะขึ้นอยู่กับความเห็นพ้องกันของทีมงานและผู้นำ ในวัฒนธรรมที่เน้นความสามารถแบบนี้ หากผู้นำไม่ได้รับการยอมรับในฝีมือ จะมีปัญหาในการจัดการมาก และจะก่อให้เกิดความไม่มีประสิทธิภาพของ งานและของหน่วยงาน ดังนั้น การประเมินงานหรือโครงการพัฒนาซึ่งจัดขึ้น

ในองค์กรจะเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้เกิดการพิจารณา และนำไปสู่การปฏิบัติ
ได้ การพัฒนาตนเองเป็นเรื่องที่ช่วยส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดกำลังใจเพราะ
วัฒนธรรมแบบอเนกาชอบให้มีความเคลื่อนไหวและการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

3.2 อิทธิพลและการเปลี่ยนแปลงแบบอเนกา

องค์กรของพวกอเนกาเน้นกัมหนัให้กับความฉลาดรอบรู้ และความ
เชี่ยวชาญ ผู้นำหรือผู้บริหารในองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบเน้นงานจำเป็นต้อง
ได้รับการยอมรับนับถือเรื่องความสามารถจากบุคคลที่อยู่ภายใต้การบังคับ
บัญชา ซึ่งพิจารณาได้จากการที่ผู้ปฏิบัติงานยอมให้ความเชื่อถือและยอม
ปฏิบัติตามคำชักชวน (persuasion) หากผู้นำได้รับการยอมรับ การเชื่อฟัง
จะกลายเป็นความเห็นชอบด้วย การทำงานจะเต็มไปด้วยบรรยากาศของการ
ปรึกษาพูดคุย การโต้แย้ง และการถกเถียงกัน แบบแผนของการประชุมใน
วัฒนธรรมแบบเน้นงานเต็มไปด้วยเอกสารและข้อมูลที่เตรียมมาเพื่อปรึกษา
หารือกัน ทีมงานมีความคาดหวังว่าผู้เข้าร่วมประชุมจะศึกษาเอกสารที่เตรียม
มาแล้วเป็นอย่างดี วัฒนธรรมแบบเน้นงานต่างจากวัฒนธรรมของซีอุสและ
อพอลโล ชาวอเนกาเน้นมีฐานในการคิดว่า 'การแก้ปัญหาเริ่มต้นโดยการ
ค้นหาปัญหาให้พบ' สมาชิกในวัฒนธรรมแบบนี้ต้องมีความเชื่อมั่นในข้อ
สนับสนุนที่แข็งแกร่งด้วยเหตุผลของตน เพื่อให้วิธีการของตนได้รับการ
ยอมรับและเป็นที่ยอมรับของทีมงาน แต่การที่จะทำเช่นนั้นได้ บุคคล
จำเป็นต้องกำหนดปัญหาให้ชัดเจนตั้งแต่แรก แล้วเอาชนะความเห็นพ้องของ
กลุ่มในการกำหนดปัญหาเช่นนั้นให้ได้ ก่อนที่จะลงมือแก้ปัญหา

วัฒนธรรมแบบอเนกาจะทำงานได้ผลดีที่สุด เมื่อกลุ่มบุคคลผู้มีความ
สามารถพิเศษที่แตกต่างกันนี้ค้นพบความเหมือนกัน และเป็นทีมงานที่เข้า
กันได้สนิทเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน โดยผ่านการพิสูจน์ว่าคิดเหมือนกันใน
เรื่องงานหรือในปัญหาทั่วไป ก้าวแรกที่สำคัญของบุคคลในการที่จะมีอิทธิพล
ในองค์กรแบบอเนกา คือการเปลี่ยนนิยามของปัญหาหรืองานในภาพรวม
เสียก่อน เมื่อเปลี่ยนปัญหาแล้วจึงเปลี่ยนทิศทางของกิจกรรม ปัญหาใหม่จะ
ถูกนำมาพิจารณาต่อเมื่อเป็นปัญหาที่อาจก่อความเสียหายได้เท่านั้น สมาชิก
สมาชิกใหม่ในองค์กรที่ต้องการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ในวัฒนธรรมของพวก
อเนกาจำเป็นต้องระลึกไว้เป็นครั้งแรกว่า ไม่มีบุคคลใดจะสามารถหยิบยก
ปัญหาขึ้นเสนอได้แม้ว่าจะเป็นปัญหาสำคัญ จนกว่าจะได้รับความยอมรับนับ
ถือจากกลุ่มเสียก่อน ชาวอเนกาเน้นเชื่อว่า ความรู้ ความเชี่ยวชาญหรือ
คำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญนั้นสามารถถ่ายทอดกันได้ ความเชี่ยวชาญสามารถ
หาได้จากสถานที่หนึ่งแล้วนำไปยังอีกที่หนึ่งได้ ชาวอเนกาเน้นสามารถวิสาสะ

กับคนได้ทุกชาติทุกภาษาโดยไม่มีเครื่องผูกมัด และเชื่อว่าปัจเจกบุคคลเป็นพลเมืองคนหนึ่งของโลกมากกว่าที่จะเป็นขององค์กรใด

วัฒนธรรมแบบเน้นงานเป็นที่รักและโปรดปรานของ “มืออาชีพรุ่นใหม่” (new professional) ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญด้านการตลาด ผู้เชี่ยวชาญด้านการผลิต ผู้เชี่ยวชาญด้านการวางแผนและพัฒนา ในองค์กรสมัยใหม่ทั้งหลาย เพราะในวัฒนธรรมแบบเน้นงาน ปัจเจกบุคคลสามารถได้รับความเลื่อมใสจากการเป็นผู้เชี่ยวชาญ และสามารถโยกย้ายงานหรืออาศัยความชำนาญของตนในการแก้ปัญหาในที่ต่างๆ ได้ โดยไม่จำเป็นต้องอาศัยบารมีส่วนตัวแบบในวัฒนธรรมของพวกซีอูส ความเชี่ยวชาญเป็นใบเบิกทางในการแนะนำบุคคลเข้าร่วมองค์กร แต่ถ้าเป็นวัฒนธรรมของซีอูส บุคคลต้องอาศัยผู้อุปถัมภ์ในการแนะนำหรืออาศัยความสำเร็จในอดีตเป็นเครื่องยืนยัน

ชาวอเชเนียนมักหาทางแก้ปัญหาของงานโดยอาศัยการเปลี่ยนแปลงปัญหาเสียใหม่และใส่ปัญหาให้ถูกกล่อง เทคนิคที่องค์กรมักใช้ในการจัดการ ได้แก่ การระบุชี้ถึงปัญหา การจัดสรรเวลาของพนักงานเพื่อใช้ในการแก้ปัญหา การแจกจ่ายทรัพยากรใหม่ ๆ และการจัดลำดับเสียใหม่ โดยการบรรจุกลุ่มงานใหม่ ๆ ลงในผังองค์กร หรือปรับชื่อเรียกที่เหมาะสมของแผนก ฝ่าย หน่วย กลุ่ม คณะกรรมการ หรือหน่วยงานที่ปฏิบัติหน้าที่เฉพาะ (ซึ่งขึ้นอยู่กับขนาดและระยะเวลา) ให้ตรงกับปัญหาเฉพาะเรื่องที่ต้องการแก้ไข

3.3 การจูงใจและการให้รางวัลแบบอเชนา

ชาวอเชเนียนชอบความแตกต่างและเบื่อหน่ายความแน่นอน แต่ก็ยังเป็นนักแก้ปัญหามากกว่าจะเป็นผู้ที่สร้างความแตกต่าง และมักชอบมองหาทางแก้ไขปัญหาจากวิกฤตการณ์ทางเลือก (dilemma) มากกว่าการสร้างสิ่งใหม่ ๆ ขึ้นจากสุญญากาศ โดยเหตุผลนี้เองที่ทำให้พวกอเชเนียนแตกต่างจากซีอูส วัฒนธรรมแบบอเชนาสามารถสนับสนุนความรู้และสติปัญญาให้กับความหุนหันใจเร็วของซีอูสได้ แต่พวกอเชเนียนก็ยังให้ความยอมรับนับถือกับผู้เชี่ยวชาญและผู้ที่เป็นมืออาชีพ ปัจเจกบุคคลในวัฒนธรรมนี้จึงให้ความสนใจในเรื่องความก้าวหน้าของตนเอง ซึ่งหมายถึงความก้าวหน้าในความเป็นมืออาชีพ ไม่ใช่ความก้าวหน้าตามลำดับขั้นบังคับบัญชาแบบเดียวกับพวกอพอลโลเนียน แม้ว่าการส่งเสริมความก้าวหน้าโดยการเลื่อนตำแหน่งจะเป็นเครื่องหมายอย่างหนึ่งที่แสดงถึงความสำเร็จของพวกมืออาชีพก็ตาม

เมื่อพวกอเชเนียนพูดถึง “การทำงานให้เสร็จ” วัฒนธรรมเน้นงานได้ทำให้วลีนั้นมีความหมายและสีสันทันที่แตกต่างออกไปจากความหมายเดิมในวัฒนธรรมเน้นบทบาท นักแก้ปัญหาชาวอเชเนียนจะตรงเข้าจัดการกับปัญหา

อย่างเต็มที่ด้วยความรู้สึกว่าเป็นการกระทำให้สำเร็จครั้งเดียวสำหรับทุก
 อย่างของงาน ในขณะที่พวกอพอโลเนียนยังคงทำงานไปเรื่อยๆ ตาม
 หน้าที่ของตนให้เสร็จ ดังนั้น ความชัดเจนของงานจึงเป็นเรื่องสำคัญกว่า
 การทำตามบทบาท พวกอเชเนียนต้องการรักษาความพอใจของตนไว้ ใน
 เรื่องของการมีอำนาจดุลพินิจเหนือวิธีการ เพื่อที่จะนำไปสู่จุดหมายปลายทาง
 ที่ดีที่สุด พวกอเชเนียนยอมซื้อ “วัตถุประสงค์” แต่ไม่ซื้อ “ใบพรรณนา
 หน้าที่งาน” วัฒนธรรมแบบนี้ให้ความสนใจอย่างสูงกับทีมงาน บุคคล และ
 ความสามารถที่บุคคลสร้างขึ้นมาจากพวกอเชเนียนถูกจำกัดขอบเขต
 ในการทำงานโดยใช้ผลลัพธ์เป็นตัวตัดสิน ในขณะที่วัฒนธรรมอพอโลกลับ
 สนใจเรื่องกฎเกณฑ์ต่างๆ ซึ่งมีผลกระทบต่อกันและกันในการบังคับบัญชา
 เพราะไม่ค่อยให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ของงาน หรือให้การสนับสนุนปัจเจก
 บุคคลหรือกลุ่ม ดังนั้น พวกอพอโลเนียนจึงมักปฏิบัติงานโดยอาศัยวิธีการ
 ตามบทบาทเป็นตัวตัดสิน วัฒนธรรมแบบนี้งานจึงรุ่งเรืองอยู่ภายใต้
 เงื่อนไขของความแตกต่างในการแก้ปัญหา และโอกาสสำหรับการพัฒนา
 ตนเองของปัจเจกบุคคล สมาชิกองค์การในวัฒนธรรมนี้ตอบสนองกับค่าจ้าง
 ที่สูงโดยการให้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด อเชนาเป็นแบบแผนวัฒนธรรมที่เน้นให้งานมี
 ความสำคัญเหนือสิ่งอื่น และต้องเป็นงานที่มีความท้าทายและชัดเจน ชาว
 อเชเนียนจะสามารถทำงานได้อย่างดีที่สุดในองค์การที่มีการพัฒนา และมัก
 หงุดหงิดใจกับงานที่มีความมั่นคงมากเกินไป แต่ขณะเดียวกันก็อาจเกิด
 ความลึกลับไม่แน่ใจในสภาพงานที่เกิดปัญหาวิกฤตและไม่แน่นอนด้วยเช่นกัน

3.4 การจัดการแบบอเชนา

การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management By Objectives)

การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ เป็นเครื่องมือทางการบริหารที่ได้รับความนิยมสูงในแองโกล-อเมริกา การบริหารแบบนี้ต้องอาศัยข้อสมมติที่แน่นอน ซึ่งอาจไม่ได้ผลดีหากนำไปใช้ในวัฒนธรรมที่มีแบบแผนไม่เหมาะสม ข้อสมมติของการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ ได้แก่ การที่ผู้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชาสามารถสามารถต่อรองและตกลงกันร่วมได้โดยไม่มีความคิดเห็นในเรื่องอำนาจมาเกี่ยวข้องโดยเห็นว่าผลลัพธ์เป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งเป็นวิธีคิดของวัฒนธรรมที่มีความเป็นชาย รวมทั้งยอมรับว่าความเสี่ยงสามารถเกิดขึ้นได้และงานนั้นมีคุณค่าพอที่จะยอมเสี่ยง ซึ่งถือเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของปัจเจกบุคคลในวัฒนธรรมแบบปัจเจกนิยม

การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ เป็นวิธีการจัดการที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมของพวกอเชเนียน ในประเทศฝรั่งเศส วิธีการจัดการซึ่งเหมือนกับ

การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ คือ การบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยตรงกับวัตถุประสงค์ หรือ DPPO (Direction Participation Par Objective) ชาวฝรั่งเศสเคยชินกับการตัดสินใจโดยอำนาจเด็ดขาด (arbitrary) และขึ้นกับภาวะผู้นำของบุคคล ซึ่งก่อให้เกิดพฤติกรรมของการฟุ้งเฟ้อและความไม่เต็มใจในการรับความเสี่ยงด้วยตนเอง จึงต้องอาศัยวัฒนธรรมการทำงานในแบบแผนของอพอโลสผสมกับซีอุสแทนที่จะเป็นวัฒนธรรมแบบอเธนา โดยไม่มีการทำสัญญาหรือข้อตกลงระหว่างผู้บังคับบัญชากับลูกน้อง ส่วนในประเทศเยอรมนีการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์มีความเป็นแบบแผนและมีความเป็นทางการมากกว่าในฝรั่งเศส เพื่อให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมของชาวเยอรมนี โดยมีชื่อเรียกแตกต่างออกไปว่า การบริหารโดยการตั้งเป้าหมายร่วมกัน หรือ MBJG (Management By Joint Goal-Setting) วัฒนธรรมการบริหารมีลักษณะของอพอโลสเนียนที่เป็นประชาธิปไตยซึ่งมีการทบทวนจุดเริ่มต้นกันใหม่

ตัวอย่างในเรื่องของการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ดังกล่าว แสดงให้เห็นว่า การจัดการเรื่องวัฒนธรรมขององค์กร จำเป็นต้องปรับให้เหมาะสมกับบริบททางวัฒนธรรมของสังคมหรือของชาตินั้น วัฒนธรรมของชาติมักครอบคลุมนและมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมขององค์กรและปัจเจกบุคคล การปรับเปลี่ยนหรือผสมผสานแบบแผนทางวัฒนธรรมขององค์กร หรือวัฒนธรรมในการจัดการยังคงเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุด

4. วัฒนธรรมแบบเห็นความเป็นตัวตนหรือวัฒนธรรมแบบดิออนิซุส (Existential Culture - Dionysus Culture)



เทพเจ้าที่เป็นตัวแทน

เทพดิออนิซุส (Dionysus)

สัญลักษณ์

รูปภาพกลุ่มของดวงดาว (Cluster of Individual stars)

แบบแผนสำคัญทางวัฒนธรรม

- การบริหารที่จัดการได้ยาก (difficult to manage)
- วัฒนธรรมของการปราศรัยติดต่อกัน (commune culture)
- ปัจเจกบุคคลที่เป็นมืออาชีพ (professional) อยู่รวมกันอย่างหลวมๆ เป็นอิสระ
- มีเสรีภาพ (freedom) และไม่ฟังฟังใคร (independence)

ดิวอนี่ซุสเป็นเทพเจ้าแห่งไวน์และเสียงเพลง ทำหน้าที่เป็นองค์ประธานและ
 ครอบอำนาจเหนือวัฒนธรรมนี้ ในฐานะที่ทรงเป็นตัวแทนของลัทธิอุดมคติที่เน้นเรื่อง
 การดำรงอยู่ (existential ideology) ท่ามกลางเทพเจ้าทั้งปวง วัฒนธรรมแบบเน้น
 ความเป็นตัวตน เริ่มต้นจากข้อสมมติที่ว่า โลกมิได้เป็นแค่เพียงส่วนหนึ่งของจุดมุ่ง
 หมายที่สูงส่งกว่านั้น และมนุษย์มิได้เป็นเพียงแค่อุปกรณ์หรือเครื่องมือของเทพเจ้า
 องค์ใด แม้แต่ความจริงที่ว่า มนุษย์ดำรงอยู่อย่างแท้จริงนั้นก็อาจนับเพียงว่าเป็นเรื่อง
 บังเอิญ แต่มนุษย์มีภาวะผูกพันอยู่กับโชคชะตาของตนเอง และมีหน้าที่ต้องรับผิดชอบ
 ต่อตนเองและต่อโลก หลักการเช่นนี้ไม่ได้เป็นการกล่าวตามความพอใจหรือเป็น
 เรื่องของความเห็นแก่ตัว เพราะโดยข้อบังคับเด็ดขาดที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ของค่าน้ำ
 (Immanuel Kant, 2003) ซึ่งได้อาศัยหลักการประยุกต์ที่ว่า อะไรก็ตามที่มนุษย์
 บัญญัติขึ้นหรือเป็นความปรารถนาสำหรับตัวเอง สิ่งนั้นต้องช้ได้กับมนุษย์ชาติคนอื่น
 อย่างเท่าเทียมกัน ไวน์และความสนุกสนานจากการดื่มไม่ได้ก่อให้เกิดผลงานอะไร
 ความสำคัญอยู่ที่มีใครบางคนได้ผลิตไวน์ขึ้นมา และบุคคลนั้นจะต้องมีความสามารถ
 สร้างสรรค์เป็นพิเศษ

วัฒนธรรมแบบเน้นความเป็นตัวตน เป็นวัฒนธรรมองค์การที่ประกอบขึ้น
 ด้วยบรรดาผู้เชี่ยวชาญที่เป็นมืออาชีพและเป็นหุ้นส่วนกัน เช่น สำนักงานของแพทย์
 บริษัทออกแบบของพวกสถาปนิก สำนักงานของพวกนักกฎหมาย หรือพวกศิลปิน
 ทีมวิจัยที่ทำงานคั่นคว่ำร่วมกัน หรือกลุ่มนักวิทยาศาสตร์ที่ร่วมกันศึกษาทดลอง ซึ่ง
 ล้วนแต่เป็นปัจเจกบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญ และมีความเป็นมืออาชีพ ซึ่งมาใช้สถาน
 ที่หรือสำนักงานร่วมกัน โดยจัดตั้งบริษัทหรือองค์การในลักษณะของหุ้นส่วนขึ้น
 วัฒนธรรมของชาวดิวอนี่เซียนเป็นวัฒนธรรมของการปราศรัยติดต่อ มีความคงอยู่
 ของสมาชิกในการเข้าร่วมสมาคม สัญลักษณ์รูปภาพของวัฒนธรรมแบบนี้ เป็นรูป
 ของกลุ่มดาวแต่ละดวงที่มาอยู่รวมกัน และเกาะกลุ่มเป็นรูปเป็นร่างขึ้นอย่างหลวมๆ
 ในวงสมาคมที่มีขอบเขต รูปภาพสัญลักษณ์แสดงถึงสาระสำคัญและความเป็นเนื้อ
 แน่ที่ไม่เปลี่ยนแปลงของดิวอนี่ซุส คือ ดวงดาวทั้งหลายต่างไม่ต้องพึ่งพิงซึ่งกันและ
 กัน แม้ว่าดวงดาวสักดวงหนึ่งหรือสองดวงจากไป

วัฒนธรรมแบบดิวอนี่ซุสเป็นวัฒนธรรมของพวกมืออาชีพ ซึ่งสามารถปกป้อง
 รักษาอัตลักษณ์และเสรีภาพของตัวเองเอาไว้ได้ และไม่รู้สึกรู้ว่าตนเองถูกครอบครอง
 โดยผู้ใด ขณะเดียวกัน ปัจเจกบุคคลเหล่านี้ยังคงสามารถเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ
 ในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น รวมทั้งฝ่ายสนับสนุนได้ โดยอาศัยความยืดหยุ่นและ
 อำนาจในการต่อรองที่องค์การมอบให้ ชาวดิวอนี่เซียนไม่รู้สึกรู้ว่าตนเองมีเจ้านายและ
 เป็นพวกที่บริหารจัดการได้ยากที่สุด แต่ยอมรับในเรื่องของการประสานความร่วมมือ
 เพื่อความสะดวกในการปฏิบัติงานของตนเองในระยะยาว การจัดการในองค์การที่มี
 วัฒนธรรมแบบนี้อาจถือได้ว่าเป็นงานที่น่าเบื่อสำหรับผู้บริหาร เพราะเป็นลักษณะ

การจัดการที่คล้ายกับการเป็นผู้ดูแลบ้าน ผู้บริหารองค์การเปรียบเสมือนผู้ดูแลที่ต้องจัดการทุกสิ่งทุกอย่างให้เรียบร้อยเพื่อให้พร้อมสำหรับปัจเจกบุคคลแบบดิวอี้เซียนที่จะปฏิบัติงานสำคัญ

4.1 การคิดและการเรียนรู้แบบดิวอี้เซียน

วัฒนธรรมแบบเน้นตัวตนนั้นแตกต่างจากวัฒนธรรมอื่นโดยสิ้นเชิง ผู้คนแบบดิวอี้เซียนนั้นไม่ชอบและไม่พอใจอย่างยิ่งที่จะถูกจัดแบ่งประเภท แต่จะพอใจหากไม่ต้องได้ชื่อว่าเป็นพวกใด หรือไม่ต้องจัดรวมอยู่ในกลุ่มใด ๆ ทั้งสิ้น เพราะว่าพวกดิวอี้เซียนชอบที่จะเป็นปัจเจกบุคคล และไม่ชอบให้นับรวมเข้ากับสิ่งที่เป็นเรื่องทั่ว ๆ ไปทุกชนิด ดังนั้น จึงเป็นเรื่องที่ทำได้ยาก หรืออาจถือเป็นความผิดพลาดได้ หากจะพยายามอธิบายถึงพวกดิวอี้เซียน โดยการจัดแบ่งประเภท สิ่งนี้แสดงถึงความเติบโตของลัทธิปัจเจกนิยมในองค์การ ซึ่งกลายเป็นประเด็นของวิกฤตการณ์ทางเลือกในสังคม

ชาวดิวอี้เซียนถือเป็นตัวอย่างของพวกที่ฝ่าฝืนและไม่ยอมจำนน มีนิสัยค่อนข้างแข็งแรงแม่ไม่ยืดหยุ่นในวิธีคิด อาชีพที่แตกต่างกันมีผลกระทบบ้างเพียงเล็กน้อยต่อแบบแผนวัฒนธรรมของพวกดิวอี้เซียน เช่น ศิลปินอาจจะคิดในแบบของซ็อบุสไตน์ หรือนักวิทยาศาสตร์ก็อาจจะคิดเหมือนพวกอพอลโลเนียนได้เช่นกัน แต่การคิดแบบดิวอี้เซียนที่แท้ คือการคิดว่า ไม่มีอะไรที่ต้องเรียนรู้จากมนุษย์คนไหนมากนัก วิธีคิดเช่นนี้อาจจะเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจริง เท่าๆ กับเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากการรับรู้ พวกดิวอี้เซียนส่วนใหญ่ที่เป็นหนุ่มสาวอาจถูกมองว่าเป็นคนหยาบคายจากคำพูดที่ตรงไปตรงมาได้

ดิวอี้เซียนจึงชอบที่จะเรียนรู้โดยการจุ่มตัวลงในสถานการณ์ และโดยอาศัยประสบการณ์ใหม่ๆ เหตุการณ์ที่มักปรากฏอยู่บ่อยครั้งคือ การที่ปัจเจกบุคคลในวัฒนธรรมแบบนี้จะยกเลิกการทำงาน ตำแหน่งหน้าที่ หรือโครงการที่ทำ เมื่อสามารถเรียนรู้ได้จนเก่งและเป็นผู้ที่มีความชำนาญในเรื่องนั้นแล้ว สาเหตุเพราะ บุคคลนั้นได้เป็นผู้เชี่ยวชาญของงานทั้งหมด ดังนั้นจึงไม่มีสิ่งใดเหลือให้ต้องเรียนรู้อีกแล้ว อุปนิสัยแบบนี้ทำให้นายจ้างของพวกดิวอี้เซียนโกรธเป็นฟืนเป็นไฟเช่นเดียวกับบรรดาผู้ว่าจ้างหรือลูกค้า ในกรณีอื่น ปัจเจกบุคคลแบบดิวอี้เซียนอาจไม่สนใจที่จะมีสถานภาพหรือตำแหน่งที่สูงขึ้น เพราะไม่เห็นว่าจะมีประโยชน์อะไรหากตัวตนของปัจเจกบุคคลไม่ได้รับการพัฒนา

ความไม่พอใจของปัจเจกบุคคลแบบดิวอี้เซียน คือ เมื่อมีผู้พยายามพัฒนาความสามารถของตน หรือพยายามวางแผนอนาคตให้ ดิวอี้เซียนต้องการโอกาสที่จริง แต่ก็ต้องการสิทธิในการเลือกโอกาสเหล่านั้นด้วยตัวเอง

ในวัฒนธรรมที่เน้นความเป็นตัวตน บัณฑิตบุคคลอาจให้ความสำคัญในเรื่อง วันพักผ่อน พุดถึงอาชีพที่สองหรืออาชีพที่สาม หรือพุดถึงเรื่องการลาออกจากงาน หรือการไปริเริ่มทำงานใหม่ๆ องค์การแบบดิวอี้ซุสอาจต้องสนใจ เรื่องการให้เครดิตทางการศึกษา (educational credits) เพื่อพัฒนาและจูงใจ สมาชิกองค์การ เพราะวิธีนี้สามารถทำให้พวกดิวอี้เขียนพอใจและตอบสนองความต้องการได้ การให้เครดิตทางการศึกษารอบคลุมถึง การให้วันหยุดที่ได้รับค่าจ้าง ซึ่งเป็นสิทธิที่ถูกต้องตามกฎหมายสำหรับผู้ปฏิบัติงาน เช่น การมีสิทธิลาพัก 1 สัปดาห์โดยได้รับค่าใช้จ่ายสำหรับหลักสูตรในการพัฒนา บัณฑิตบุคคลอาจจะได้รับเครดิตนี้ปีละ 2 ครั้ง ซึ่งสามารถจะสะสมต่อไปได้ภายใน 5 ปี และสามารถจะใช้เครดิตของตนเองเวลาใดก็ได้ในช่วงเวลาที่เหมาะสม โดยขึ้นอยู่กับความเห็นชอบของผู้บังคับบัญชา และขึ้นอยู่กับลักษณะที่ “ควรพัฒนา” ของงานหรือกิจกรรมที่บุคคลได้ตั้งใจไว้ โดยวิธีนี้ องค์การจะเป็นผู้จัดเตรียมโอกาสให้ แต่การเลือกและการตัดสินใจขั้นสุดท้าย ยังเป็นของบัณฑิตบุคคล

4.2 อิทธิพลและการเปลี่ยนแปลงแบบดิวอี้ซุส

เป็นเรื่องยากที่จะมีอิทธิพลเหนือพวกดิวอี้เขียนได้ เพราะบัณฑิตบุคคลในวัฒนธรรมแบบนี้ไม่ยอมรับอำนาจขององค์การ หรือนึกเห็นภาพว่าตนเองกำลังทำงานเพื่อองค์การ พวกดิวอี้เขียนยอมรับเพียงว่าตนเองกำลังทำงานอยู่ในองค์การเท่านั้น ไม่มีอาวุธชนิดใดขององค์การที่จะสามารถเปลี่ยนแปลงหรือหักล้างความคิดแบบนี้ได้ พวกดิวอี้เขียนให้การยอมรับนับถือเฉพาะ *ผู้คน* แต่ก็ไม่สามารถทำนายได้ว่าจะยอมรับนับถือผู้คนเนื่องด้วยสาเหตุใด อาจจะเป็นการยอมรับในด้านความสามารถ อาจยอมรับบุคลิกหน้าตา หรืออาจเป็นได้ว่าในตอนแรกยอมรับในเรื่องความสามารถ แล้วต่อจากนั้นก็อาจจะยอมรับบุคลิกภาพ ท่าทาง หรือ ความมีตัวตนของบุคคลนั้น

การทำนายเกี่ยวกับพวกดิวอี้เขียนไม่ได้มากนักเช่นนี้เอง ที่ทำให้บัณฑิตบุคคลแบบดิวอี้เขียนมีแก่นแท้ของเสรีภาพส่วนบุคคลสูง ในองค์การที่มีวัฒนธรรมแบบเน้นตัวตน คำว่า “อิทธิพล” หรือ “การเปลี่ยนแปลง” ก็ สามารถทำให้พวกดิวอี้เขียนรู้สึกได้ถึงการละเมิดเสรีภาพของตน ความพยายามที่จะมีอิทธิพลต่อบัณฑิตบุคคลเหล่านี้ หรือการที่จะเปลี่ยนแปลง พวกดิวอี้เขียนได้นั้น จะต้องดำเนินไปโดยอาศัยขั้นตอนในการปฏิบัติตามสัญญามากกว่าในวัฒนธรรมอื่น แม้ว่าโดยเหตุผลที่แท้จริงแล้ว กระบวนการของการเปลี่ยนแปลงหรือการมีอิทธิพลนั้น ย่อมเกี่ยวข้องกับเรื่องของ “การ

แลกเปลี่ยน (exchange)” บุคคลจะยอมปฏิบัติเพื่อให้ตนได้รับบางสิ่งเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนกับการที่บุคคลนั้นยอมรับในเรื่องอื่นๆ แม้การต่อรองของพวกดิออนีเซียนจะเริ่มต้นด้วยข้อความหรือประโยคที่ตรงไปตรงมา แต่ต้องอาศัยความเข้าใจที่เกิดจากความใกล้ชิดกันเป็นส่วนตัวของบุคคลที่เกี่ยวข้องด้วย จึงจะทำให้สามารถคาดเดาหรือทำนายได้ว่า อะไรเป็นสาเหตุเฉพาะที่ทำให้ปัจเจกบุคคลแบบดิออนีเซียนพอใจ เพราะว่าในสถานการณ์ทั้งหมดของพวกดิออนีเซียนนั้น ทุกสิ่งทุกอย่างเป็นสิ่งที่มีความเฉพาะเจาะจงเป็นพิเศษ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของ เวลา สถานที่ และบุคคล ไม่ใช่เป็นเรื่องทั่วไป ดังนั้น พวกดิออนีเซียนจึงเป็นบุคคลจำพวกที่บริหารจัดการได้ยากที่สุดสำหรับใครก็ตามที่เคยทำงานอยู่บนข้อสมมติกว้างๆ ของสิ่งที่เหมือนกันหรือคล้ายกัน หรือเคยเกี่ยวข้องกับผู้คนที่เหมาะสมๆ กัน นับเป็นความยุ่งยากในการจัดการเมื่อผู้บริหารพบว่า สิ่งที่ใช้ได้ผลกับ A ไม่สามารถก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ถูกต้องอย่างเดียวกัน เมื่อนำไปใช้กับ B แม้แต่ในสถานการณ์เดียวกัน ซึ่งอาจจะเป็นนายแพทย์ สถาปนิก นักกิจกรรม หรือ ศาสตราจารย์

มนุษย์ทุกคนมีความเป็นดิออนีเซียนอยู่บ้างในตัวเอง แต่คนส่วนใหญ่จะจำกัดขอบเขตความเป็นดิออนีเซียนของตนให้อยู่ในส่วนที่แน่นอนของชีวิตและไม่ส่งผลกระทบต่ออะไร เช่น จัดสวนตามความพอใจของตน ใช้ชีวิตสังคมตามที่ตนปรารถนา หรือใช้วันหยุดพักผ่อนอย่างมีอิสระ แต่การนำเอาความเป็นดิออนีเซียนเข้าไปสู่องค์กรหรือที่ทำงาน สามารถก่อให้เกิดความยุ่งยากสำหรับบุคคลที่เกี่ยวข้องด้วย โดยเฉพาะผู้บริหาร เพราะขั้นตอนที่ไม่จบสิ้นในการต่อรองของปัจเจกบุคคลทำให้ผู้บริหารไม่อาจทำนายล่วงหน้าได้ ทำให้เกิดความไม่แน่นอนในสถานการณ์การจัดการ และเป็นผลให้ผู้บริหารองค์การแบบนี้รู้สึกล้มเหลวได้ ดังนั้น องค์กรของพวกดิออนีเซียน ซึ่งมีมักอยู่ในรูปแบบของหุ้นส่วน จึงต้องอาศัยการจัดการแบบตัวต่อตัว โดยที่ผู้นำจะอาศัยการมีปฏิสัมพันธ์กับปัจเจกบุคคลทีละคน การประชุมจะเกิดขึ้นต่อเมื่อต้องการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร หรือเพื่อขอความคิดเห็นในสถานการณ์ที่เป็นเรื่องทั่วไปเท่านั้น

4.3 การจูงใจและการให้รางวัลแบบดิออนีซัส

โดยขอบเขตที่ไม่อาจทำนายหรือระบุได้อย่างชัดเจน ทำให้สรุปได้ว่าพวกดิออนีเซียนเป็นปัจเจกบุคคลที่มีความเป็นตัวตนสูงที่สุด และเป็นพวกที่ยากจะอธิบายลักษณะทั่วไปได้ เพราะว่าปัจเจกบุคคลในวัฒนธรรมแบบนี้จะ

ยื่นกรานถึงตัวตนของความเป็นปัจเจกบุคคลสูง จนบางครั้งดูเหมือนว่า
เกือบจะเป็นการขยายเกินความจริง

พวกดิออนีเซียนมีลักษณะประการหนึ่งที่เหมือนซ็อส คือต้องการ
บุคลิกความเป็นส่วนตัวเพื่อที่จะสร้างความแตกต่างให้กับโลก แต่สิ่งสำคัญ
คือ พวกดิออนีเซียนไม่ต้องการสร้างความแตกต่างโดยอาศัย อำนาจ ผู้คน
หรือ ทรัพยากรใดๆ อย่างที่ซ็อสทำ นอกจากนี้ ความแตกต่างที่ปัจเจกบุคคล
แบบดิออนีเซียนสร้างขึ้นอาจเป็นสิ่งที่แทบจะไม่มีใครสังเกตเห็น เช่น บทกวี
ในมุมหนึ่ง รูปเขียนที่ไม่ได้นำออกแสดง คนไข้ซึ่งได้รับการรักษาโดยไม่มี
ใครสนใจ สิ่งเหล่านี้สามารถเป็นรางวัลเพียงพอสำหรับพวกดิออนีเซียน ซึ่ง
นับเป็นความแตกต่างที่น่าสนใจ เพราะพวกดิออนีเซียนซึ่งเป็นมืออาชีพที่
แท้จริงจะไม่ยินยอมให้ตัวเองตกอยู่ภายใต้อิทธิพลของการโฆษณาหรือการ
ประชาสัมพันธ์ไม่ว่ารูปแบบใด ในขณะที่พวกอเธเนียนซึ่งเป็นมืออาชีพ
จำนวนมากให้ความสำคัญไม่ว่าจะเป็น พวกที่ปรึกษา ตัวแทนทรัพย์สิน และ
นักโฆษณาต่างต้องการหาวิธีที่จะมีอำนาจด้วยการส่งเสริมชื่อเสียงตนเอง

ปัจเจกบุคคลแบบดิออนีเซียนให้คุณค่ากับเสรีภาพส่วนบุคคลเหนือ
สิ่งอื่นใด ซึ่งหมายถึงความมีเสรีภาพในการพูดและกระทำตามที่ตนต้องการ
โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีเสรีภาพในเรื่องของเวลาส่วนตัว ปัจเจกบุคคลใน
วัฒนธรรมแบบเน้นตัวตนมีความตระหนักและยอมรับในพันธะหน้าที่ซึ่งตนมี
ต่อชุมชนหรือสังคมว่าเพราะถือว่าเป็นส่วนหนึ่งที่จำเป็นของสัญญาประชาคม
แต่ในขณะเดียวกัน ก็ยังให้ความสำคัญและคำนึงถึงสิทธิของตนเองด้วยโดย
มิได้มีความคับข้องใจแต่อย่างใด พวกดิออนีเซียนนั้นใจกว้างพอที่จะรับฟัง
คำปรึกษา โดยที่ขอสงวนสิทธิของตนในเรื่องความยินยอมที่จะปฏิบัติตาม
หรือที่จะยับยั้งได้ แต่ไม่นิยมการเข้าไปมีส่วนร่วม ดิออนีเซียนชอบที่จะถูก
ถามความคิดเห็น แต่ไม่ต้องการความคิดเห็นของใคร

คุณลักษณะที่มีอัตลักษณ์ของปัจเจกบุคคลในวัฒนธรรมเน้นตัวตน
อาจทำให้ดูเหมือนว่าพวกดิออนีเซียนมีเนื้อแท้ของเจตนาที่เห็นแก่ตัว แต่เป็น
เพราะดิออนีเซียนเป็นพวกที่มีสำนึกด้วยตัวเองและมีความรับผิดชอบสูงต่อ
ตนเองและสังคม ผู้บริหารองค์การจำเป็นจะต้องตระหนักเสมอว่า ผู้คน
แบบดิออนีเซียนนั้นแท้จริงแล้วไม่ได้ต้องการทำงานในองค์การเลย เนื่องจาก
เป็นบุคคลที่ชอบสันโดษ การที่ปัจเจกบุคคลเข้าร่วมองค์การหรือเข้าเป็น
หุ้นส่วนนั้นเป็นไปเพื่อความสะดวก และเป็นไปเพื่อทำงานสำคัญของตนให้
บรรลุเป้าหมาย ดังนั้น ค่านิยมทั้งหมดของพวกดิออนีเซียนก็คือสัญญาทาง
จิตใจซึ่งองค์การสามารถยอมรับและอดทนได้ หากว่าปัจเจกบุคคลเหล่านั้น
มีความสามารถเฉพาะตัวที่สูงมาก และองค์การมองเห็นถึงคุณค่าเหล่านั้น

เพราะปัญหาในการจัดการย่อมเกิดขึ้นแน่นอน หากผู้บังคับบัญชาที่ไม่มีความสามารถเริ่มต้นออกคำสั่งกับพวกดิออนีเซียนที่มีความเป็นมืออาชีพอย่างแท้จริง

4.4 การจัดการแบบดิออนีซุส

องค์กรแบบวิชาชีพ (The Professional organisation)

การพิจารณาปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์กรแบบวิชาชีพ หรือ องค์กรในรูปของสัญญาจ้าง (contractual organisation) ทำให้สามารถเข้าใจการจัดการวัฒนธรรมตามแนวคิดในทฤษฎีแบบแผนวัฒนธรรมที่เหมาะสมได้มากขึ้น และช่วยให้ผู้บริหารสามารถมองเห็นวิธีที่จะสร้างความสมดุลให้กับการผสมผสานทางวัฒนธรรมขององค์กรเมื่อคิดถึงงานในลักษณะที่มีความเป็นวิชาชีพมากขึ้น ซึ่งเป็นวิธีการที่ดีที่สุดในการลดความกดดันของปัจเจกบุคคล ในองค์กรของพวกดิออนีเซียน งานส่วนใหญ่เป็นงานที่อาศัยทักษะหรือความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เพราะมืออาชีพทุกคนมองหาสิทธิพิเศษ (prerogatives) และผลประโยชน์ (advantages) ของความเป็นผู้เชี่ยวชาญพิเศษ ซึ่งเรียกว่า ความเป็นวิชาชีพนิยม (professionalism)

ความเป็นวิชาชีพนิยมนำมาซึ่งประโยชน์และผลสืบเนื่องอย่างอื่น ในวัฒนธรรมของพวกดิออนีเซียน ประโยชน์ที่ได้รับคือ สัดส่วนของค่าตอบแทนกับระยะเวลาที่อยู่ในตำแหน่ง รวมถึงการได้รับความอุปถัมภ์เมื่อบุคคลเข้าสู่ความเป็นวิชาชีพ ความสำคัญขององค์กรแบบวิชาชีพขึ้นอยู่กับระยะเวลาที่กำหนดและเงื่อนไขของงาน (terms and conditions) โดยไม่เกี่ยวข้องกับเรื่องเศรษฐกิจ เพราะสำหรับพวกดิออนีเซียนที่เป็นมืออาชีพ งานคือบ่อเกิดที่สำคัญของความมีอัตลักษณ์ของปัจเจกบุคคล ข้อมูลที่ว่าบุคคลนั้นเป็นใคร ไม่มีความสำคัญเท่ากับความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง ในองค์กรแบบวิชาชีพ ธรรมชาติและรูปแบบของงานเป็นสัญลักษณ์อันยิ่งใหญ่และเป็นความสำคัญที่แท้จริงสำหรับปัจเจกบุคคลในวัฒนธรรมเน้นตัวตน การงานไม่ได้เป็นเพียงวิถีทางที่จะทำให้มีเงินเพื่อใช้จ่ายใช้สอยเท่านั้น แต่ยังเป็นหัวใจสำคัญของความมีอัตลักษณ์ส่วนบุคคลอีกด้วย

องค์กรในสมัยปัจจุบันมีแนวโน้มที่จะเป็นองค์กรแบบวิชาชีพมากขึ้น แบบจำลองแรกของการจัดการองค์กรแบบใหม่ปรากฏอยู่ในองค์กรแบบวิชาชีพ แอนดีเสนอว่ามหาวิทยาลัยจะเป็นต้นแบบขององค์กรทั้งหลายในอนาคต เบื้องหลังข้อสังเกตของแอนดี คือ มหาวิทยาลัยมีลักษณะเป็นเหมือนหุ่นส่วนของมืออาชีพ ไม่ต่างจากที่มันักปีนเขาที่กำลังไต่เขา หรือ กลุ่มของวงออเคสตราที่กำลังบรรเลง ซึ่งต้องอาศัยการจัดการเพื่อให้เกิด

ประสิทธิภาพสูงสุด การจัดการบรรดามืออาชีพต้องเป็นการบริหารจัดการโดยอาศัยความยินยอม (manage by consent)

องค์การแห่งความยินยอม (organisation of consent) มีความหมายที่แตกต่างจากองค์กรต่างๆ ไป ในองค์การแบบนี้ สัญญาไม่ได้ทำขึ้นอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร แต่สัญญาทางจิตใจระหว่างปัจเจกบุคคลกับองค์กรปรากฏอยู่โดยนัยและมีความหมายเจาะจงเป็นพิเศษ ในองค์การแบบระบบราชการของพวกอพลโลเนียน สมาชิกยึดถือสัญญาแห่งความไว้วางใจว่าทุกสิ่งทุกอย่างจะดำเนินเช่นนั้นไปตลอด มีความมั่นคง ไม่เปลี่ยนแปลง และยังมีความเกี่ยวข้องกับเรื่องของสัญญาทางเศรษฐกิจ ในการที่องค์กรจะจัดเตรียมสิ่งที่จำเป็นทุกอย่างให้กับสมาชิก แต่ในองค์การแห่งความยินยอมปัจเจกบุคคลมาอยู่ในองค์การเพราะมีความสามารถเฉพาะทาง ความชำนาญ ความถนัด และมีความเหมาะสม เมื่อเป็นเช่นนั้น บุคคลกำลังให้องค์การขอยืมใช้ทรัพยากรซึ่งจะเปลี่ยนกลับไปเป็นส่วนผสมของปัจจัยสำคัญเหล่านี้ คือ เงิน สิ่งอำนวยความสะดวก ความตื่นตัว และ ความเป็นเพื่อน ปัจเจกบุคคลยอมยกสิทธิในการแปรทรัพยากรที่มีค่า คือ ตัวของปัจเจกบุคคลให้กับองค์กรตามที่เห็นว่าเหมาะสมภายใต้ข้อจำกัดที่มีเหตุผล ซึ่งสามารถกำหนดขอบเขตที่ชัดเจนอย่างเป็นทางการและสามารถต่อรองกันได้ ถ้าหากความต้องการดังกล่าวอยู่ผิดที่ เช่น องค์กรยื่นข้อเสนอของงานที่ทำหายหรืองานที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ ในขณะที่ปัจเจกบุคคลขององค์กรต้องการเงิน เมื่อนั้น องค์กรกำลังดำเนินไปสู่ความยากลำบาก

แต่ในองค์การแห่งความยินยอม สัญญากลับเป็นไปเพื่อให้ปัจเจกบุคคลได้รับสิ่งต่างๆ ตามที่ขณะที่ปัจเจกบุคคลให้คุณค่าและความหมายพวกดิออนี่เซียน มองเห็นตนเองเป็นบุคคลที่มีคุณค่าซึ่งองค์กรควรจะทะนุถนอมและรักษาไว้ด้วยการตระหนักถึงคุณค่าดังกล่าว ไม่ใช่เห็นเป็นเพียงทรัพยากรที่จะถูกจัดสรรเพื่อให้เกิดประโยชน์เท่านั้น สมาชิกขององค์กรที่มีวัฒนธรรมเน้นตัวตนจะมีบุคลิกภาพของความเป็นปัจเจกบุคคลสูงมาก และยังมีความปรารถนาส่วนตัว ซึ่งองค์กรต้องให้ความนับถือในสิทธิของบุคคล สัญญาทางจิตใจนี้ รวมถึงความเชื่อที่ลึกซึ้งเกี่ยวกับวิธีการอันเหมาะสมในการที่ผู้คนควรจะมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น ส่วนเรื่องของลำดับชั้นในการบังคับบัญชา นับเป็นสิ่งเลวร้ายในวัฒนธรรมแบบนี้ ในขณะที่การโต้แย้งกันกลับถือว่าเป็นสิ่งที่ดี ในองค์การแห่งความยินยอม ชายและหญิงทุกคนยืนอยู่บนสิทธิที่เท่าเทียมกัน

ผู้บริหารองค์กรต้องทำหน้าที่จัดการหรือตัดสินใจบนระบบข้อมูลข่าวสารเพื่อวางแผนและเพื่อบริหารสมาชิกขององค์กร ปัจเจกบุคคลในองค์การ

แห่งความยินยอมเชื่อว่าตนอยู่ในบทบาทที่มีคุณค่าและมีความเหมาะสม และไม่มีใครต้องการทำงานของผู้อื่น แต่ในการตัดสินใจเรื่องที่สำคัญต่างๆ ขององค์กร หรือแม้แต่การเปลี่ยนแปลงเรื่องที่สำคัญ จำเป็นต้องเปิดโอกาสให้ปัจเจกบุคคลแสดงความคิดเห็นก่อนที่จะนำไปปฏิบัติ เพราะอาจมีความไม่เห็นด้วยเกิดขึ้นได้ภายหลัง ปัจเจกบุคคลแบบดื้ออ้อนีเขียนอาจไม่ชอบหรือไม่ต้องการที่เข้าไปเกี่ยวข้องกับเรื่องต่างๆ มากนัก แต่ยังต้องการที่เสนอความคิดเห็น พวกเขาเขียนไม่ชอบถูกผูกมัดจากสิ่งใดโดยที่ตัวเองไม่มีสิทธิในการเลือกหรือตัดสินใจ แม้รายงานหรือความเห็นของพวกเขาเขียนที่เป็นเสียงข้างน้อยอาจไม่ถูกนำไปปฏิบัติ หรือไม่อยู่ในความสนใจของผู้บริหารองค์กร แต่ในวัฒนธรรมของดื้ออ้อนีซุส ผู้บริหารจำเป็นต้องรับฟังเสมอ

วัฒนธรรมแต่ละประเภทเป็นแบบแผนที่ดีและเหมาะสมสำหรับองค์กรและปัจเจกบุคคลแต่ละแบบ เนื่องจากเทพเจ้าแต่ละองค์ต่างปฏิบัติหน้าที่อยู่บนสมมติฐานที่แตกต่างกัน ไม่มีวัฒนธรรมแบบใดดีที่สุด คงมีแต่เพียงวัฒนธรรมที่เหมาะสมที่สุดเท่านั้น

สรุปลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมทั้ง 4 ประเภท

ลักษณะขององค์กรทั้ง 4 แบบมีความเหมือนกันกับเทพเจ้า 4 องค์ของกรีกอย่างแท้จริง แอนดีอาศัยความสำคัญทางด้านประวัติศาสตร์ ในการกำหนดเทพเจ้าแต่ละองค์ องค์กรส่วนใหญ่เริ่มต้นที่วัฒนธรรมแบบสโมสร องค์กรแบบนี้ให้ความสำคัญกับผู้ก่อตั้งเจ้าของ หรือ ผู้อาวุโสสูงสุด ลักษณะของการจัดตั้งแบบนี้เป็นวัฒนธรรมของพวกชนเผ่า (traditional tribes) ซึ่งถือว่าเป็นรูปแบบเริ่มแรกขององค์กรทั้งหลาย แอนดีได้กำหนดข้อสมมติว่า วัฒนธรรมแบบสโมสรเป็นวัฒนธรรมขององค์กรแบบไม่เป็นทางการ ซึ่งดำเนินงานโดยอาศัยสัญชาตญาณและความสังหรณ์ใจ และเป็นวัฒนธรรมที่ขึ้นอยู่กับตัวบุคคลเป็นหลัก รูปแบบการบริหารจัดการของพวกเขาในลักษณะนี้ ดำรงอยู่มาเป็นเวลานาน จนกระทั่งองค์กรขยายเติบโตขึ้นและมีลักษณะหน้าที่ของงานเพิ่มมากขึ้น ซึ่งรวมถึงการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับเทคโนโลยีของงาน ทำให้องค์กรจำเป็นต้องอาศัยกฎเกณฑ์และกระบวนการในการปฏิบัติงานที่แตกต่างออกไปจากแบบแผนเดิม องค์กรในเวลาต่อมาจึงมีความจำเป็นต้องอาศัยวัฒนธรรมแบบเน้นบทบาทในการแบ่งงานกันทำตามบทบาทย่อยๆ ลงไป ซึ่งการจัดการแบบนี้สามารถช่วยให้องค์กรลดต้นทุนลงได้อย่างมาก จนกระทั่งถึงก้าวของความเปลี่ยนแปลงที่เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะทางมากกว่าการปฏิบัติงานตามหน้าที่ในระบบต่างๆ ไป คณะกรรมการของบรรดาผู้เชี่ยวชาญซึ่งเรียกกันว่า ทีมโปรเจกต์ (project team) หรือทีมปฏิบัติงานเฉพาะกิจ (task force) ในวัฒนธรรมแบบเน้นงาน เริ่มเข้ามามีบทบาทในองค์กร สืบเนื่องมาจากความกดดันของความเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมทางการบริหาร ที่สนับสนุนให้วัฒนธรรมแบบเน้นงานกลายเป็นวิธีการหนึ่งขององค์กร จนกระทั่งปัจจุบัน

เทคโนโลยีซึ่งอาศัยความรู้ความชำนาญพิเศษที่เฉพาะเจาะจงมีเพิ่มขึ้นจำนวนมาก ซึ่งเป็น การเริ่มต้นความเป็นดือนีซุสในตัวของปัจเจกบุคคลทุกคน วัฒนธรรมแบบเน้นความเป็น ตัวตนกำลังเป็นที่ต้องการเพิ่มมากขึ้นในองค์การสมัยใหม่ ตัวอย่างที่สนับสนุนในเรื่องนี้ ได้แก่ ความคิดที่ว่า ในอนาคต กองทัพของประเทศใดประเทศหนึ่งในโลก อาจจะเป็นเพียง กลุ่มของนักวิทยาศาสตร์เท่านั้น และเมื่อตรวจสอบสถานการณ์ความขัดแย้งระหว่างประเทศ ในปัจจุบัน จะเห็นว่าความคิดนี้มิได้เป็นแค่เพียงความเป็นไปได้ที่ยังอยู่ห่างไกลอีกต่อไป ในปัจจุบัน องค์การส่วนใหญ่ไม่ว่าจะมีขนาดใดก็ตาม มักจะเป็นองค์การที่มีส่วนผสมของ วัฒนธรรมทั้ง 4 แบบแผนนี้ในสัดส่วนที่แตกต่างกัน

ถ้าความสมานฉันท์และความกลมกลืน คือ สุขภาพที่ดีขององค์การ องค์การที่มี สุขภาพดีหรือมีความสุข ก็คือ องค์การที่จัดการด้วยแบบแผนและวิธีการที่เหมาะสม อยู่บน ข้อสมมติของการมีอิทธิพลในวัฒนธรรมที่เฉพาะเจาะจงเป็นพิเศษ วัฒนธรรมที่แตกต่างกัน เหล่านี้จะก่อให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพหากนำไปใช้ในสถานที่ที่เหมาะสม เพราะว่า ไม่มีใครสามารถบริหารโรงงานในวิธีเดียวกับองค์การธุรกิจ หรือไม่อาจบริหารมหาวิทยาลัยอย่าง เดียวกับบริหารกระทรวง หรือถ้าการงานนั้นต้องการวัฒนธรรมแบบอพอลโล แต่ผู้ปฏิบัติงาน มีวัฒนธรรมแบบดือนีเซียน ย่อมทำให้เกิดความขัดแย้งและส่งผลถึงความล้มเหลวในการ จัดการ เปรียบได้กับ “การที่บุคคลจะเปลี่ยนเสื้อผ้าที่สวมให้เหมาะกับงานที่ทำ หรือจะเปลี่ยน งานที่ทำให้เหมาะกับเสื้อผ้าที่สวมใส่” ผู้บริหารองค์การจำเป็นต้องมีความตระหนัก เข้าใจ และมองให้ออกว่า วัฒนธรรมที่แท้จริงขององค์การเป็นแบบไหน เป็นวัฒนธรรมที่ดำรงอยู่ ท่ามกลางความซับซ้อนของงานที่ปฏิบัติ หรือเป็นวัฒนธรรมที่เกิดจากความซับซ้อนของ ปัจเจกบุคคลที่เป็นสมาชิกองค์การ ดังนั้น อุปนิสัยในการคิดและแบบแผนทางพฤติกรรม ของวัฒนธรรมแต่ละประเภทจึงเป็นเพียงความแตกต่างกันที่จะต้องพิสูจน์ทดสอบให้เห็น และ ความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลเป็นสิ่งสำคัญที่จำเป็น ต้องรักษาไว้

ไม่มีวัฒนธรรมการบริหารที่ดีที่สุดเพียงแบบแผนเดียว ดังคำกล่าวของ ชาร์ลส์ แชนดี ที่ว่า “การบริหารจัดการไม่ได้เป็นเพียงวิทยาศาสตร์ที่เที่ยงตรงแน่นอนเท่านั้น แต่ยังมีแง่มุม ของการสร้างสรรค์และกระบวนการทางการเมือง ซึ่งได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมและแบบ แผนที่สืบทอดกันมาในองค์การอีกด้วย” (1991)

ภาคผนวก ข

แบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมขององค์กร

(ปรับจากแบบวัดของ ชาร์ลส์ แฮนดี, 1991)

ข้อมูลส่วนที่ 1

1. อายุ

<input type="radio"/> 20-30	<input type="radio"/> 31-40
<input type="radio"/> 41-50	<input type="radio"/> 50 ปีขึ้นไป
2. ระดับการศึกษา

<input type="radio"/> ต่ำกว่าปริญญาตรี	<input type="radio"/> ปริญญาตรี
<input type="radio"/> ปริญญาโท	<input type="radio"/> ปริญญาเอก
3. ระดับของงานที่ทำ

<input type="radio"/> พนักงานปฏิบัติงาน	<input type="radio"/> ผู้จัดการ / หัวหน้าหน่วย
<input type="radio"/> ผู้จัดการอาวุโส	<input type="radio"/> ผู้บริหาร <input type="radio"/> ระดับซี.....
4. หน้าที่งาน

<input type="radio"/> ต้องติดต่อกับลูกค้า / ผู้รับบริการ
<input type="radio"/> ไม่ค่อยได้ติดต่อกับลูกค้า / ผู้รับบริการ
5. ระยะเวลาที่ทำงานปี
6. ชื่อตำแหน่งงาน
7. ที่ทำงาน
8. แผนกที่ทำงาน
9. สังกัดกระทรวง/ ทบวง/กรม

ข้อมูลส่วนที่ 2

ในการตอบแบบสอบถามให้ครบถ้วน โปรดปฏิบัติตามขั้นตอน ดังนี้

1. พิจารณาองค์การที่ท่านทำงานอยู่ในภาพรวมทั้งหมด ว่ามี ค่านิยม ความเชื่อ และรูปแบบพฤติกรรมขององค์การที่กล่าวถึงกันโดยทั่วไปเป็นอย่างไร โดยพิจารณาข้อความทั้ง 4 ประโยคภายใต้หัวข้อคำถามทั้ง 15 ข้อ แล้วโปรดจัดเรียงลำดับความสำคัญของข้อความทั้ง 4 ประโยค ในข้อ ก ข ค ง โดยใส่หมายเลข 1 ตรงข้อความที่ท่านเห็นว่าสามารถบรรยายถึงองค์การของท่านได้ตรงที่สุด และใส่หมายเลข 2 3 และ 4 ในลำดับที่น้อยลงมา ตามลำดับ โปรดใส่หมายเลขในช่องว่างด้านขวามือของแต่ละประโยค ภายใต้หัวข้อ “องค์การของท่าน”
2. เมื่อตอบคำถามในส่วนขององค์การเสร็จแล้ว กลับไปที่ขั้นตอนทั้งหมดอีกครั้งหนึ่ง คราวนี้ให้ตอบคำถามเดิมอีกครั้ง โดยเลือกข้อความที่สะท้อนถึงความชอบและความคิดเห็นส่วนตัวของท่าน ด้วยการจัดลำดับความสำคัญของข้อ ก ข ค ง โดยใส่หมายเลข 1 2 3 4 ตามลำดับความชอบ หรือเห็นด้วยมากที่สุดไปหาน้อยที่สุดในช่องว่างด้านซ้าย มือของแต่ละประโยค ภายใต้หัวข้อ “ตัวท่านเอง”

ตัวท่านเององค์การของท่าน**1. หัวหน้าที่ดี**

- _____ ก) เข้มแข็ง กล้าตัดสินใจ มั่นคง ปกป้องลูกน้อง ใจกว้าง และผ่อนผันให้อภัยกับ
_____ ลูกน้องที่จงรักภักดี
- _____ ข) ขึ้นอยู่กับความถูกต้องไม่ใช่ตัวบุคคล หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจบังคับบัญชา
_____ เพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว เรียกร้องจากลูกน้องเฉพาะสิ่งที่กำหนดไว้ตามระเบียบ
- _____ ค) ให้ความสนใจเป็นพิเศษในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงาน ใช้อำนาจบังคับบัญชา
_____ ไปเพื่อการได้มาซึ่งทรัพยากรที่จำเป็นในการดำเนินงาน
- _____ ง) เอาใจใส่และตอบสนองต่อค่านิยมและความต้องการส่วนตัวของผู้อื่น จัดสรร
_____ งานที่น่าพึงพอใจ และกระตุ้นให้ลูกน้องมีโอกาสก้าวหน้าในงาน

2. ลูกน้องที่ดี

- _____ ก. ทำงานหนัก มีความจงรักภักดีต่อผลประโยชน์ของผู้บังคับบัญชาที่เหนือขึ้นไป
_____ เจ้าความคิด และสามารถไว้วางใจได้
- _____ ข. มีความรับผิดชอบและพึงพาได้ รู้จักหน้าที่ มีความรับผิดชอบต่องาน
_____ และหลีกเลี่ยงการกระทำที่ขัดขวางหรือผิดความคาดหมายของผู้บังคับบัญชา
- _____ ค. มีแรงจูงใจของตัวเองที่จะทำงานอย่างดีที่สุด เปิดรับฟังข้อเสนอแนะของผู้อื่น
_____ เต็มใจที่จะให้ผู้อื่นนำหากผู้ นั้นแสดงความชำนาญหรือความสามารถที่มากกว่า
- _____ ง. ให้ความสนใจอย่างสูงกับการพัฒนาศักยภาพของตนเอง เปิดรับการเรียนรู้
_____ ในขณะที่ยอมรับความต้องการและค่านิยมของผู้อื่น สนับสนุนผู้อื่นให้พัฒนา

3. สมาชิกที่ดีขององค์การควรให้ความสำคัญอันดับแรกกับ

- _____ ก. ความต้องการของผู้บังคับบัญชา
- _____ ข. หน้าที่ ความรับผิดชอบ ความต้องการของตัวเอง และมาตรฐานที่เป็นแบบแผน
- _____ ค. ข้อเรียกร้องของงานในเรื่องของทักษะและความชำนาญ ความสามารถ
_____ พลังความคิดสร้างสรรค์ และทรัพยากรต่างๆ ที่สำคัญ
- _____ ง. ความต้องการส่วนตัวที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของปัจเจกบุคคลในองค์การ

4. บุคคลที่ทำงานได้ดีในองค์การ คือบุคคลที่

- _____ ก. มีความตระหนักและเข้าใจในเรื่องของการเมืองในองค์การ ชอบการเสี่ยง
_____ ปฏิบัติงาน และตัดสินใจด้วยตัวเองได้
- _____ ข. เป็นคนยุติธรรม ชี้อตรงต่อหน้าที่ รับผิดชอบ รู้สึกจงรักภักดีสูงต่อองค์การ
- _____ ค. เป็นผู้มีความสามารถ เชี่ยวชาญในทางเทคนิค มีประสิทธิภาพ และทุ่มเทให้
_____ กับการปฏิบัติงานจนสำเร็จอย่างดี
- _____ ง. มีประสิทธิภาพและมีความสามารถในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความต้องการส่วนบุคคล

ตัวท่านเอง**องค์การของท่าน**

มุมมองความตั้งใจให้กับการพัฒนาความสามารถและเติบโตของปัจเจกบุคคล

5. การปฏิบัติขององค์การต่อปัจเจกบุคคลในองค์การ

- _____ ก. เป็นไปด้วยความไว้วางใจ เวลาและทรัพยากรขององค์การจะถูกใช้ไปโดย _____
อำนาจในการจัดการของผู้บริหาร
- _____ ข. เวลาของบุคคลในองค์การและการทำงานจะต้องเป็นไปตามสัญญาที่ตกลงไว้ _____
ซึ่งขึ้นอยู่กับสิทธิและความรับผิดชอบของทั้ง 2 ฝ่าย
- _____ ค. ในฐานะซึ่งบุคคลเป็นผู้ร่วมงานที่มีทักษะ ความชำนาญ และความสามารถใน _____
การแก้ปัญหาทั่วไป และเป็นทีมงานที่มีค่า
- _____ ง. ในฐานะซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสามารถพิเศษขององค์การ ที่ควรได้รับการเอาใจ _____
ใส่ในเรื่องสิทธิของแต่ละบุคคล

6. บุคคลในองค์การถูกควบคุมและได้รับอิทธิพลโดย

- _____ ก. การได้รับรางวัล หรือการลงโทษ โดยการปฏิบัติที่เป็นเรื่องส่วนบุคคล เป็นกรณีไป _____
หรือโดยอาศัยอำนาจบารมีของผู้บังคับ
- _____ ข. การปฏิบัติซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับเรื่องส่วนตัว แต่อาศัยเรื่องของเศรษฐกิจและ _____
อำนาจทางการเมือง การบังคับด้วยกฎหมายในขั้นตอนปฏิบัติงาน
- _____ ค. การสื่อสารและการหารือถกเถียงกันในเรื่องของการดำเนินงาน นำไปสู่การดำเนินงานที่ดี _____
ทำให้บุคคลได้รับการจูงใจเป็นส่วนตัว
- _____ ง. ความสนใจและความชอบอย่างแท้จริงในกิจกรรมที่ต้องทำให้สำเร็จ รวมทั้งความ _____
สนใจและห่วงใยในความต้องการของผู้อื่นที่เกี่ยวข้องด้วย

7. เป็นเรื่องที่ถูกต้องเหมาะสม ในการที่บุคคลจะควบคุมการปฏิบัติของผู้อื่น

- _____ ก. ถ้าบุคคลนั้นมีอำนาจมากกว่าและมีอิทธิพลอยู่ในองค์การนั้น _____
- _____ ข. ถ้าบทบาทของบุคคลนั้นกำหนดให้เขาสามารถรับผิดชอบในการสั่งการผู้อื่น _____
- _____ ค. ถ้าบุคคลนั้นมีความรู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงานในความรับผิดชอบมากกว่าผู้อื่น _____
- _____ ง. ถ้าบุคคลนั้นได้รับการยอมรับจากคนที่ถูกควบคุม ไม่ถูกต้องตาม _____

8. หลักเกณฑ์ที่ใช้ในการมอบหมายงาน คือ

- _____ ก. ความต้องการและการตัดสินใจของผู้ที่ขับเคลื่อนองค์การ _____
- _____ ข. การแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างเป็นทางการในระบบงาน _____
- _____ ค. ทรัพยากรและความเชี่ยวชาญที่ต้องมีในการทำงานให้สำเร็จ _____
- _____ ง. ความปรารถนาของปัจเจกบุคคล ซึ่งมีความต้องการในการเรียนรู้และเจริญเติบโต _____

ตัวท่านเอง

องค์กรของท่าน

9. การแข่งขัน

- _____ ก. เป็นไปเพื่ออำนาจและผลประโยชน์ของบุคคล _____
- _____ ข. เป็นไปเพื่อสถานภาพของตำแหน่งที่สูงขึ้น ในระบบที่เป็นทางการ _____
- _____ ค. เป็นไปเพื่อการสนับสนุนผลลัพธ์ที่ดีที่สุดให้กับงาน _____
- _____ ง. เป็นไปเพื่อความสนใจของบุคคลหนึ่งซึ่งเป็นความต้องการที่เป็นส่วนตัว _____

10. แรงจูงใจที่ใช้ในการทำงานมาจาก

- _____ ก. การได้รับความไว้วางใจและความรับผิดชอบจากผู้มีอำนาจบารมี การมีทรัพยากร _____
ในการทำงาน และสามารถควบคุมผลลัพธ์ของงานได้
- _____ ข. การได้รับคุณค่าที่คาดหวังตามแบบแผน ความมั่นคงเรื่องเงินในระยะยาว _____
และมีอำนาจบังคับบัญชาที่เป็นทางการตามบทบาทหน้าที่
- _____ ค. ความก้าวหน้าในความเป็นมืออาชีพ ความสำเร็จในเป้าหมายงาน โอกาสในการ _____
พัฒนาตนเอง การมีทีมงานดี และได้รับค่าตอบแทนสูงสมความสามารถ
- _____ ง. การสร้างความแตกต่างและเสรีภาพ โดยเฉพาะเสรีภาพเรื่องเวลา การได้รับความ _____
ยอมรับในความสามารถทางวิชาชีพ มีอำนาจและสิทธิในการตัดสินใจด้วยตนเอง

11. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติในองค์กร

- _____ ก. เป็นงานที่มีความสำคัญ เร่งด่วน ใช้สัญชาตญาณและความรวดเร็วในการปฏิบัติ _____
- _____ ข. เป็นงานที่มีความมั่นคง วิธีการและขั้นตอนในการปฏิบัติเป็นระบบ ตามหน้าที่ _____
- _____ ค. เป็นงานที่ทำหาย จัดการกับสถานการณ์หรือปัญหาใหม่ๆ ด้วยพัฒนาการต่างๆ _____
- _____ ง. เป็นงานที่มีความสำคัญ อาศัยความคิดสร้างสรรค์และความเชี่ยวชาญในอาชีพสูง _____

12. บุคคลในองค์กรมีวิธีการคิดและเรียนรู้โดย

- _____ ก. การลองผิดลองถูก การมีแบบจำลอง หรือเรียนรู้การปฏิบัติงานจากการสอนงาน _____
หรือการฝึกหัด การคิดที่ยืดหยุ่นและมีความเสี่ยงในการตัดสินใจ
- _____ ข. การวิเคราะห์เป็นขั้นตอน มีระเบียบ เป็นเหตุผล การอบรมให้ทักษะความรู้ตาม _____
บทบาทที่ต้องการอย่างเจาะจง และวางแผนล่วงหน้าได้
- _____ ค. การคิดว่าตนอยู่ในระบบของ “ความสามารถ” อย่างแท้จริง และ ความเป็น _____
ประชาธิปไตย ยอมรับผู้ที่มีความสามารถและเหตุผลที่ดีกว่าให้เป็นผู้นำ
- _____ ง. เรียนรู้ด้วยตนเอง โดยการนำตัวเองไปอยู่ในสถานการณ์ใหม่ๆ ขอบวางแผนและ _____
กำหนดสิ่งต่างๆ ด้วยตนเอง เมื่อเรียนรู้จนเชี่ยวชาญแล้วก็มักยกเลิกตำแหน่งหน้าที่นั้น

13. รูปแบบการสื่อสารที่ปฏิบัติในองค์กร

- _____ ก. ใช้การพูดมากกว่าการเขียน การโทรศัพท์ และการเดินทางเพื่อสร้างเครือข่ายงาน _____

ตัวท่านเอง**องค์การของท่าน**

ที่อาศัยความสัมพันธ์ ชอบการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ

- _____ ข. เป็นไปตามระเบียบ ขั้นตอน และสายการบังคับบัญชา อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร _____
- _____ ค. อาศัยการปรึกษาหารือเพื่อหาความร่วมมือและทางออกที่ดีที่สุด ในการแก้ปัญหา _____
- _____ ง. เป็นไปอย่างเฉพาะเจาะจงตามกรณี ขึ้นอยู่กับ เวลา สถานที่ และบุคคลที่เกี่ยวข้อง _____
- ไม่มีแบบแผนตายตัว มักอาศัยรูปแบบการจัดการแบบ ตัวต่อตัว

14. การตัดสินใจในการปฏิบัติงานเป็นไปโดยอาศัย

- _____ ก. ความรวดเร็ว สัญชาตญาณ ความเสี่ยง และ ความรับผิดชอบของบุคคล _____
- _____ ข. วิธีการที่เป็นไปตามแบบแผน และการปฏิบัติตามบทบาทเป็นตัวตัดสินใจ _____
- _____ ค. ผลลัพธ์ที่ดีที่สุดของงานเป็นตัวตัดสินใจ _____
- _____ ง. ความเหมาะสมและวิจารณ์ญาณส่วนบุคคล ตามกาละ เทศะและบุคคลที่เกี่ยวข้อง _____

15. หลักเกณฑ์ในการสรรหาคัดเลือกสมาชิกขององค์การ

- _____ ก. อาศัยการแนะนำโดยเครือข่ายความสัมพันธ์ของมิตรภาพ เพื่อน ญาติ ขึ้นอยู่กับ _____
ความไว้วางใจ
- _____ ข. อาศัยการจัดการของระบบที่เป็นทางการ ตามกฎเกณฑ์ ขององค์การ เพื่อให้ได้ _____
ตำแหน่งงานที่ต้องการตามคุณสมบัติที่ระบุไว้ในใบพรรณนาคำสั่งงาน
- _____ ค. อาศัยการพิจารณาความสามารถและทักษะแบบผู้เชี่ยวชาญซึ่งทำงานเป็นที่มา _____
- _____ ง. อาศัยการพิจารณาจากความเป็นมืออาชีพ ความเป็นตัวของตัวเอง และความเป็น _____
ปัจเจกบุคคลที่มีความชำนาญอย่างใดอย่างหนึ่งเป็นพิเศษ

เมื่อจัดลำดับประโยคทั้งหมดในแต่ละหัวข้อแล้ว ให้รวมคะแนนในแต่ละข้อ (ก) (ข) (ค) (ง) ของทั้ง
15 หัวข้อเข้าด้วยกัน ทั้งในด้านของตัวท่านเอง และในด้านขององค์การ เพื่อเปรียบเทียบกัน

การแปลความหมายจากคะแนนของแบบสอบถาม

ข้อความในประโยค (ก) แสดงให้เห็นลักษณะของ วัฒนธรรมแบบสโมสรร

ข้อความในประโยค (ข) แสดงให้เห็นลักษณะของ วัฒนธรรมแบบเน้นบทบาท

ข้อความในประโยค (ค) แสดงให้เห็นลักษณะของ วัฒนธรรมแบบเน้นงาน

ข้อความในประโยค (ง) แสดงให้เห็นลักษณะของ วัฒนธรรมแบบเน้นความเป็นตัวตน

ยิ่งคะแนนรวมของข้อความแต่ละชุด ต่ำ แ่ไหน ก็แสดงว่าวัฒนธรรมนั้น เป็นวัฒนธรรมที่

เหมาะสมกับองค์การของท่าน และเหมาะสมกับตัวท่าน มาก เท่านั้น เช่น คะแนนรวม 15 คะแนน จาก
ข้อความชุด (ก) ซึ่งเป็นคะแนนรวมที่ต่ำที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ หมายความว่า องค์การของท่าน หรือ
ตัวของท่านเอง มีวัฒนธรรมแบบสโมสรรอย่างแท้จริง แต่คะแนนรวมที่ได้ อาจไม่จำเป็นต้องต่ำมากที่สุด
เสมอไป

ตัวอย่าง จากตาราง

	ข้อ ก	ข้อ ข	ข้อ ค	ข้อ ง	คะแนนรวม
องค์การของท่าน	22	16	50	62	150
ตัวท่านเอง	66	47	16	21	150

หมายถึงว่า องค์การของท่าน มี วัฒนธรรมแบบเน้นบทบาทเป็นวัฒนธรรมหลัก และมีวัฒนธรรมแบบสโมสร เป็นวัฒนธรรมรอง

ในขณะที่ ตัวท่านเอง เห็นด้วยกับแบบแผนของวัฒนธรรมแบบเน้นงาน และมีวัฒนธรรมแบบเน้นตัวตน รองรับอยู่



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาคผนวก ค

ตัวอย่างคำสัมภาษณ์ปัจเจกบุคคลในวัฒนธรรมองค์การทั้ง 4 ประเภท จำนวน 24 ราย

ตัวอย่างคำสัมภาษณ์ในวัฒนธรรมแบบสโมสร จำนวน 6 ราย

(1)

กลุ่มตัวอย่าง : สำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงศึกษาธิการ

ตำแหน่งงาน : เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 8

กลุ่มประสานการเมือง

อายุงาน : 25 ปี

การให้ความหมายคำว่า “ปัจเจกบุคคล”

เป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน สามารถหาทีมงานปฏิบัติภารกิจตามอำนาจหน้าที่ได้ดี
พอสมควร

สัมฤทธิ์ผลของงาน

วัดได้จากงานที่สำเร็จตามเป้าหมาย ทันเวลาอย่างมีคุณภาพ และเป็นที่ยังพอใจของ
ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะผู้บังคับบัญชา

ความพึงพอใจในงาน

รู้สึกมีความพึงพอใจสูงสุดเพราะงานที่มีความสำคัญ มีเกียรติ และค่าตอบแทนสูง
มีทีมงานดี ตัวเองได้ทำงานตามอุดมการณ์ ซึ่งเป็นงานที่ทำหายและมีอิสระในการทำงาน
สามารถตัดสินใจด้วยตัวเองได้ งานที่ทำถือเป็นอาชีพที่ผู้ประกอบการอาชีพต้องตระหนักใน
คุณค่า ด้วยความรู้สึกรับผิดชอบทั้งต่อตนเอง เพื่อนร่วมงาน องค์กร สังคม และประเทศชาติ
โดยรวม

ความเครียด

เกิดจากความต้องการของฝ่ายการเมืองที่ข้าราชการประจำไม่อาจปฏิบัติได้ด้วยกฎ
ระเบียบและทรัพยากรที่มีอยู่

แรงจูงใจ

ได้ทำงานที่รักและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานสูง

(2)

กลุ่มตัวอย่าง : สำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงศึกษาธิการ

ตำแหน่งงาน : เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป

อายุงาน : 19 ปี

การให้ความหมายคำว่า “ปัจเจกบุคคล”

ทุกคนในองค์กรมีบทบาท และความสำคัญเท่าเทียมกัน ตามสถานการณ์และงาน ซึ่งเป็นส่วนสำคัญต่อบทบาทของแต่ละคนในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ

สัมฤทธิ์ผลของงาน

ผลงานที่มีคุณภาพของงาน ซึ่งจะนำไปสู่การยอมรับของสังคมและจะสะท้อนถึงคุณภาพการทำงานของแต่ละคนด้วย

ความพึงพอใจในงาน

ความพึงพอใจสูงสุดในงาน คือ มีงานที่ทำเป็นงานที่มีความสำคัญต่อองค์กรและบุคคล หน่วยงานอื่น ๆ ที่สามารถนำผลของงานไปใช้ให้เกิดประโยชน์ หรือ นำไปใช้อ้างอิงในการทำงานของหน่วยงานนั้น ๆ ได้

ความเครียด

สิ่งสำคัญที่จะก่อให้เกิดความเครียด คือ หากบรรยากาศในการทำงานและความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานไม่ดี รวมทั้งผู้บริหารไม่มีความยุติธรรมในการพิจารณาเรื่องการเลื่อนขั้นแต่งตั้งให้ได้รับเงินเดือนสูงขึ้นในแต่ละปี

แรงจูงใจ

ได้ทำงานที่มีความสำคัญและเป็นประโยชน์ในเรื่องของการศึกษา

(3)

กลุ่มตัวอย่าง : บริษัท อาคเนย์ประกันภัย จำกัด
ตำแหน่งงาน : ผู้อำนวยการบริหารและพัฒนาตัวแทน ฝ่ายขยายงาน
อายุงาน : 37 ปี

การให้ความหมายคำว่า “ปัจเจกบุคคล”

คำนึงถึงตัวเราว่ามีความสำคัญ ทำประโยชน์และเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่เราอยู่

สัมฤทธิ์ผลของงาน

การทำงานที่ทำอยู่จะเกิดผลสัมฤทธิ์มากหรือน้อย เกิดจากความรู้ความสามารถและการขยันขันแข็งอดทนให้เพียงพอ ต้องเพิ่มความวิริยะ อุตสาหะมากขึ้นอีก

ความพึงพอใจในงาน

จะรู้สึกมีความยินดีและพึงพอใจต่องาน และถือว่างานของเราได้รับผลสำเร็จเมื่อได้บริการคนอื่นตามเจตนารมณ์และอุดมการณ์สูงสุดที่เราตั้งใจไว้ และทำให้เกิดความเข้าใจที่ดีระหว่างลูกค้ากับงานประกันชีวิต

ความเครียด

ความเครียดในการทำงานมักเกิดจากการทำงานซึ่งไม่สามารถทำตามเป้าหมายของงานที่บริษัทตั้งไว้ หรือเมื่อไม่สามารถอธิบายชี้แจงหรือชักจูงลูกค้าให้เข้าใจในงานประกันชีวิตที่เราทำ

แรงจูงใจ

แรงจูงใจในการทำงานเกิดจากงานที่มีประโยชน์และได้ช่วยเหลือครอบครัวผู้สูญเสีย

ถือว่ามีความสำคัญ และการได้มีอิสระในการทำงาน รวมทั้งค่าตอบแทนที่สูง

(4)

กลุ่มตัวอย่าง : บริษัท อาคเนย์ประกันภัย จำกัด
ตำแหน่งงาน : เจ้าหน้าที่อาวุโสฝ่ายขยายงาน
อายุงาน : 14 ปี

การให้ความหมายคำว่า “ปัจเจกบุคคล”

เป็นส่วนหนึ่งของทีม เนื่องจากการทำงานต้องดำเนินงานไปตามขั้นตอนตามระบบ หรือระเบียบปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ซึ่งจะทำให้ไม่ได้ด้วยคนเพียงคนเดียว ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของทุกคนเพื่อให้งานออกมาถูกต้อง สมบูรณ์และประทับใจผู้รับบริการ หรือลูกค้ามากที่สุด

สัมฤทธิ์ผลของงาน

วัดจากผลงานที่มีคุณภาพ สำเร็จตามกำหนดเวลาและเป้าหมาย เนื่องจากถ้าผลงานดี ก็จะส่งผลต่อการบริการของบริษัทที่มีต่อลูกค้าผู้รับบริการต่างๆด้วย เช่น ถ้าจ่ายค่าสินไหมทดแทน รวดเร็วถูกต้องทันเวลา ลูกค้าก็จะประทับใจและอาจใช้บริการหรือทำประกันเพิ่มกับบริษัทต่อไปอีกในอนาคต

ความพึงพอใจในงาน

รู้สึกพึงพอใจสูงสุดในงานเมื่องานที่ทำเป็นที่ยอมรับของหัวหน้างาน หรือหน่วยงานที่ติดต่อกับงาน และผู้รับบริการหรือลูกค้าพอใจ ถึงงานจะมากแต่ไม่เคยท้อถ้ามีผู้บังคับบัญชาที่เห็นคุณค่าของบุคลากรที่ทำงานดี ไม่ใช่เห็นแก่สิทธิพิเศษอื่นๆที่เป็นเรื่องส่วนตัว

ความเครียด

เพื่อนร่วมงาน(บางคน)ไม่ดี ทำให้เกิดความรู้สึกเบื่อหน่ายเมื่อต้องติดต่อกับงานด้วย อาจมีผลทำให้งานที่ปฏิบัติอยู่ล่าช้าหรือเกิดปัญหาขึ้นระหว่างการทำงาน หรือเป้าหมายงานไม่ได้ตามที่วางแผนไว้

แรงจูงใจ

ได้ทำงานบริการที่มีประโยชน์ต่อสังคม และมุ่งให้เกิดคุณภาพกับผลงาน ให้ทุกฝ่ายพึงพอใจ การมีทีมงานที่ดี และมีอิสระในการทำงาน

(5)

กลุ่มตัวอย่าง : มูลนิธิห่วงใยเยาวชน (YFC)
ตำแหน่งงาน : รองผู้อำนวยการ / รักษาการหัวหน้าแผนกสายด่วนวัยรุ่น
อายุงาน : 20 ปี

การให้ความหมายคำว่า “ปัจเจกบุคคล”

ต้องมีความเป็นตัวของตัวเอง กล้าซักถามแล้วก็กล้าโต้แย้ง แต่ก็ไม่ค่อยเห็นการแสดงออกแบบนี้ในสังคม หรือวัฒนธรรมของเรามากนัก บุคคลควรมีความเป็นเอกลักษณ์ของตัวเองและยอมรับในความแตกต่างของผู้อื่น เพื่อที่จะร่วมงานกันเป็นทีมเดียวกัน ถ้าคน

ไหนดมีมากเกินไปอาจต้องลดทอนความเป็นปัจเจกบุคคลลง ขณะที่มีความมั่นใจตัวเอง ควรตรวจสอบกับอีกคนหนึ่งเพื่อยืนยันความเหมาะสมในการอยู่ร่วมกัน

สัมฤทธิ์ผลของงาน

วัดจากเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยดูจาก คุณภาพของผู้ปฏิบัติงาน ชีวิตของเขา การที่เจ้าหน้าที่มีการพัฒนาทักษะในการทำงานที่ดีขึ้น จัดการกับการแก้ปัญหาต่างๆ ได้ดีขึ้น เยาวชนที่เป็นกลุ่มเป้าหมายได้รับการช่วยเหลือ มีอัตราผู้รับบริการตามแผนที่วางไว้ โดยเฉพาะผู้ที่มารับคำปรึกษาและการช่วยเหลือได้รับการแก้ไขอย่างดี

ความพึงพอใจในงาน

ต้องการความมีอิสระในการทำงานให้ได้ดีที่สุด และต้องการที่จะได้ทำงานอย่างมีศักยภาพ เพิ่มความสามารถของตนเอง

ความเครียด

งานค่อนข้างมาก แต่พยายามไม่ให้ความเครียดเกิดขึ้นเพราะเหตุจากกลไกภายนอกที่ควบคุมไม่ได้ นอกจากนี้ อาจมีเรื่องการไม่ได้รับการยอมรับจากทีมงานใน Leadership Style บางเรื่อง ซึ่งบางที่ทีมงาน reject ก็มีบ้าง ต้องปรับกันไป

แรงจูงใจ

แรงจูงใจอยู่ที่การอุทิศให้กับอุดมการณ์ของงานมากกว่าสิ่งอื่น จะพิจารณาว่าเงื่อนไขที่เป็นอยู่ในการทำงานนั้นมีแค่ไหน มีผลกระทบกับอุดมการณ์หรือไม่ ถ้าไม่กระทบก็ไม่ค่อยมีปัญหา

(6)

กลุ่มตัวอย่าง : มูลนิธิห่วงใยเยาวชน (YFC)
ตำแหน่งงาน : รักษาการหัวหน้าแผนกมีเดีย
อายุงาน : 7 ปี

การให้ความหมายคำว่า "ปัจเจกบุคคล"

คนทุกคนเป็น "ปัจเจกบุคคล" อยู่แล้ว แต่คงขึ้นอยู่กับว่า แต่ละคนจะตระหนักได้ หรือเปล่าหรือสามารถแสดงออกมาได้ชัดเจนหรือเปล่า แสดงออกมาได้มากน้อยแค่ไหน สิ่งที่จะบอกถึงความเป็นปัจเจกบุคคลก็มีมากมาย คือเป็นการแสดงความคิด ความชอบ ความรู้สึก และการเลือกของคนนั้นล้วนๆ โดยที่ปัจจัยภายนอกอื่นๆ ไม่มาครอบงำหรือมีอิทธิพลเหนือคนนั้น ถึงแม้ว่าบุคคลหนึ่งอาจจะไม่ตระหนักในคุณค่าของตัวเองหรือตระหนักได้น้อย แต่นั่นก็ยังคงเป็น "ความเป็นปัจเจกบุคคล" ของเขา เหมือนกับคนที่กล้าแสดงความเป็นตัวเองออกมาสูง ก็จะแสดงความเป็นปัจเจกของเขาออกมาสูงด้วย หรือถ้าคนอยู่ในที่ซึ่งเขามีอิสระก็จะสามารถแสดงความเป็นปัจเจกบุคคลออกมาสูง แต่คนที่ไม่กล้าแสดงความเป็นตัวเองออกมาก็ไม่ได้หมายความว่า เขาไม่มีความเป็นปัจเจกบุคคล เพียงแต่เขาไม่สะดวกใจหรือไม่กล้าที่จะแสดงมากกว่า ซึ่งองค์การส่วนใหญ่ในประเทศไทยก็ไม่ค่อยเปิดให้คนแสดงความเป็นปัจเจกบุคคลออกมาสัก เพราะสังคมไทยเป็นสังคมที่ไม่ค่อยยอมให้คนมี

อิสระในการแสดงความเป็นตัวของตัวเอง

สัมฤทธิ์ผลของงาน

นอกจากทำงานเสร็จทันตามกำหนด และได้ผลตามที่ตั้งเป้าไว้แล้ว ก็ต้องเป็นเรื่องคุณภาพของงานว่า ทำอย่างดีที่สุดหรือยัง อันนี้คนอื่นอาจไม่รู้ แต่ตัวเราเองรู้ คือ จะทำงานอย่างตั้งใจและทุ่มเทที่สุด เพราะเป็นงานที่มีความท้าทาย และเป็นงานที่มีอุดมการณ์ การที่ช่วยทำให้เยาวชนเป็นผู้มีคุณภาพของสังคมย่อมเป็นสิ่งที่ทำให้คนทำงานเกิดความภาคภูมิใจ ในฐานะที่ได้เป็นส่วนหนึ่งในการแก้ไขให้สังคมดีขึ้น แต่ที่สำคัญคือ เราควรต้องรับผิดชอบงานที่อยู่ในความดูแลของเราให้เสร็จภายในกำหนดเพราะมีงานมากมายรออยู่ ถ้างานหนึ่งค้างก็จะทำให้งานอื่นค้างมากขึ้นและไม่มีทางทำได้ทัน

ความพึงพอใจในงาน

งาน yfc เป็นงานที่มีความท้าทาย รู้สึกว่าตัวเองได้ทำตามอุดมการณ์มากกว่าที่จะนึกถึงเรื่องของความสำเร็จหรือความสะดวกสบาย ถ้าเราลงทุนเวลาให้กับสิ่งที่เห็นว่ามีคุณค่า ก็ถือว่าคุ้มแล้ว

ความเครียด

ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานจะมีผลต่อความเครียดมาก ถ้าเป็นหัวหน้างาน หรือคนที่ต้องร่วมงานเป็นทีมงานกันจริงๆ เพราะถ้าคิดไม่เหมือนกันเลยนี่คงทำงานร่วมกันลำบาก อย่างน้อยแนวคิดน่าจะไปด้วยกัน แต่อาจจะไปต่างกันว่ารายละเอียดและวิธีการซึ่งไม่เป็นไร นอกนั้นก็อาจเป็นเรื่องความไม่ชัดเจนของตัวงาน เป้าหมาย จะเอาอย่างไรกันแน่ และถ้ามีงานล้นมือมากจนเกินไปจนต้องส่งงานลวกๆ ไม่ได้ทำงานอย่างดีที่สุดก็จะรู้สึกไม่ดี แต่สภาพที่วากก็มักเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาในองค์กร

แรงจูงใจ

ได้ทำงานที่รัก ที่เป็นความใฝ่ฝัน การมีชีวิตที่สมดุลระหว่างงานกับเวลาส่วนตัวและครอบครัว มีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ไม่ต้องเหนื่อยใจหรือเสียเวลากับเรื่องเล็กๆ เช่น การเดินทางที่หน้าเบื่อในกรุงเทพฯ หรือเรื่องใหญ่ที่หน้าเครียด เช่น การเมืองในที่ทำงาน และผู้ปฏิบัติงานควรได้ค่าแรงอย่างยุติธรรม

ตัวอย่างคำสัมภาษณ์ในวัฒนธรรมแบบเน้นบทบาท จำนวน 6 ราย

(7)

กลุ่มตัวอย่าง : กระทรวงกลาโหม กองทัพบก
ตำแหน่งงาน : ผู้อำนวยการกอง กรมยุทธการ กองการจัด
อายุงาน : 10 ปี

การให้ความหมายคำว่า “ปัจเจกบุคคล”

1. บุคลิกส่วนตัว เช่น ร่าเริง เปิดเผย หรือ เกร็งขรัม พุดน้อย

2. หน้าที่บทบาทตามตำแหน่งในองค์กรของบุคคลนั้น
3. วิธีปฏิบัติงานหรือสไตล์ของแต่ละบุคคลซึ่งแตกต่างกันไปต้องมีความเป็นตัวของตัวเอง

สัมฤทธิ์ผลของงาน

การบรรลุภารกิจตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ดังนั้น วัตถุประสงค์ที่กำหนดต้องชัดเจนว่า “งานนี้” ทำไปเพื่อประโยชน์ของบุคคล สังคม หรือองค์กร หรือประเทศชาติ หากเป็นผลงานเพื่อตอบสนองเพียงความต้องการของหัวหน้าองค์กร อาจมีคุณค่าน้อย แต่หากเป็นเรื่องของประโยชน์ต่อส่วนรวมมากก็ย่อมมีคุณค่ามาก เพราะคุณค่าของมนุษย์ไม่ใช่อยู่ที่ว่าจะเก่งหรือพิเศษหรือเรียนรู้สูงกว่าผู้อื่น แต่อยู่ที่ว่าได้ทำประโยชน์เพื่อผู้อื่นมากน้อยเพียงใด

ความพึงพอใจในงาน

เป็นงานที่ต้องอาศัยความรู้ ความสามารถทางวิชาชีพ มีความสำคัญและมีประโยชน์ต่อสังคมและประเทศชาติ

ความเครียด

มักเกิดจากการได้รับความไม่ยุติธรรม ทั้งนี้ หัวหน้าองค์กรที่ดีจะต้องสามารถสมดุลระหว่าง “ภารกิจ” และ “คน” อยู่เสมอ แต่หากต้องให้เลือกแล้ว ภารกิจจะต้องมาเป็นอันดับแรก อย่างไรก็ตาม คนเป็นปัจจัยหลักขององค์กร ควรต้องดูแลให้ความเป็นธรรม แม้จะไม่สมบูรณ์ทั่วถึง แต่ก็ต้องใส่ใจและพยายามให้ความยุติธรรมในทุกเรื่อง เช่น ให้ได้รับเงินเดือนที่เหมาะสม ได้มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีการพัฒนาทั้งงานและในอาชีพของผู้ปฏิบัติงาน มีสิทธิในการได้แสดงความคิดเห็น มีเวลาที่เหมาะสม และทำงานในปริมาณที่เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ตามแผนงานที่ได้วางไว้ให้มากที่สุด เพื่อไม่ให้บุคคลเกิดความเครียดในการทำงาน เช่น ที่คนโบราณกล่าวไว้ว่า “คับที่อยู่ได้ คับใจอยู่ยาก”

แรงจูงใจ

1. สัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชาเป็นไปอย่างดี
2. การได้รับมอบความไว้วางใจหรือการมีอำนาจในการตัดสินใจ

(8)

กลุ่มตัวอย่าง : กระทรวงกลาโหม กองทัพบก
 ตำแหน่งงาน : ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองนโยบายและยุทธศาสตร์
 สำนักนโยบายและแผนกลาโหม กระทรวงกลาโหม
 อายุงาน : 28 ปี

การให้ความหมายคำว่า “ปัจเจกบุคคล”

ปัจเจกบุคคลหมายถึง ตัวของตัวเอง เป็นคนคนหนึ่ง หรือแต่ละคน ทางทหารเรียก “กำลังพล” หมายถึง “กำลังคน” ในเชิงนับเป็นหน่วยหรือเชิงปริมาณ ดูเป็นภาพรวมไม่มองเฉพาะบุคคล เพราะองค์กรและทีมเวิร์คมีความสำคัญกว่า ปัจเจกบุคคลที่เป็นทหารต้อง

ตระหนักถึงความมีเกียรติ มีศักดิ์ศรี เพราะแรงจูงใจที่เข้ามาเป็นทหารคือความมี “เกียรติ ศักดิ์” ในระบบ honour system ซึ่งหลอมรวมให้เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน เพราะมีการกิจร่วมกัน ต้องมีสปิริตของการรักหมู่คณะและเสียสละเพื่อส่วนรวม มีความรู้สำนึก ละเอียดใจต่อตัวเอง หากทำผิดต้องยอมรับผิด กล่าวหาญ ต้องมีระเบียบและต้องมีวินัย เชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา ทหารที่เป็นฝ่ายเสนานิการมีหน้าที่แปลงนโยบายมาให้ฝ่ายปฏิบัตินำไปปฏิบัติ การตัดสินใจสูงสุดอยู่ที่ผู้บังคับบัญชา ถึงแม้จะไม่พอใจแต่ปัจเจกบุคคลต้องเชื่อฟัง เพราะเป็นเอกภาพในการบังคับบัญชา สิทธิเสรีภาพของปัจเจกบุคคลจะอยู่ในขอบเขต ซึ่งกำหนดไว้โดย กฎระเบียบ ตำแหน่ง และสายบังคับบัญชา การตัดสินใจของปัจเจกบุคคลต้องคิดเป็นระบบเพราะจะทำให้มีโอกาสผิดพลาดน้อย ถึงแม้ว่าจะมีความเชี่ยวชาญในด้านการทหารโดยเฉพาะ แต่ก็ยังต้องทำงานเป็นหมู่คณะและต้องเรียนรู้งานอย่างน้อยต้องศึกษาในตำแหน่งที่สูงขึ้นไป 1 ตำแหน่ง และต้องรู้งานของตำแหน่งข้างเคียงอีก 1 ตำแหน่ง เพื่อปฏิบัติงานแทนกันได้ในกรณีที่มีปัญหา นอกจากนี้ต้องมีความเป็นตัวของตัวเองตามสมควร

สัมฤทธิ์ผลของงาน

สัมฤทธิ์ผลของทหารดูได้จาก การได้รับการเลื่อนยศหรือการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น ซึ่งต้องดูที่ 3 เรื่องประกอบกัน คือ เรื่องแรกต้องดูว่ามีผลงานหรือเปล่า เรื่องที่สอง ต้องมีผู้บังคับบัญชาให้การสนับสนุน เพราะระบบอุปถัมภ์ยังคงมีอยู่และปฏิเสธไม่ได้ ถึงจะเก่งแต่ถ้าเจ้านายไม่สนับสนุนก็ขึ้นไม่ได้ รวมทั้งเรื่องสุดท้ายคือการที่ทหารคนนั้นมีเครดิตส่วนตัว และมีผลงานที่ได้สั่งสมมา

ความพึงพอใจในงาน

ส่วนใหญ่ คนอยากเข้ามาเป็นทหารเพราะแรงจูงใจแรก ได้แก่ เครื่องแบบ ดูโก้ และอาชีพทหารมีความมั่นคง เป็นที่นับหน้าถือตา ต่อจากนั้น เมื่อเข้ามาแล้วจึงถูกหล่อหลอมด้วยค่านิยมให้เกิดความรักในเกียรติและศักดิ์ศรี รวมทั้งความเป็นหมู่เหล่าของชายชาติทหารในภายหลัง

ความเครียด

ส่วนใหญ่เกิดจากการที่ไม่สามารถทำงานได้ตามเวลา มีความจำกัดในเรื่องเวลา ทหารเป็นผู้มีแผน แต่บางงานไม่มีแผนมาก่อน และให้เวลาจำกัดมาก ถ้าทำดีแค่ไหน แต่ไม่ทันเวลาก็ไม่มีประโยชน์อะไร เพราะฉะนั้น ในระดับนโยบายที่รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาไปปฏิบัติมักจะมี ปัญหาหาก ถ้างานที่ได้รับมอบหมายให้ทำเป็นงานด่วน และเป็นงานที่ไม่เคยทำมาก่อน เพราะต้องหาข้อมูลในเวลาจำกัด ถ้าทำไม่ได้ก็เสียศักดิ์ศรี และไม่มีผลงาน ส่วนเรื่องการก้าวก่างานไม่ทำให้เครียด แต่ทำให้เสียอารมณ์และเป็นเรื่องจุกจิกกวนใจ

แรงจูงใจ

น่าจะประกอบด้วยปัจจัยหลาย ๆ ด้านเหล่านี้ คือ

- 1) ความมีเกียรติและศักดิ์ศรี “ทหาร” เป็นอาชีพที่มีศักดิ์ศรีและเป็นที่ยอมรับนับหน้าถือตา

2) หน้าที่ความรับผิดชอบ ทหารมีชีวิตไม่ค่อยสมดุลนัก งานมาก่อนครอบครัวมาทีหลัง เพราะสิ่งสำคัญคือหน้าที่และความรับผิดชอบ ต้องดูว่างานเสร็จตามกำหนดหรือไม่ ภารกิจที่ได้รับมอบหมายมาเรียบร้อยหรือเปล่า

3) สวัสดิการ ทหารมีสวัสดิการต่างๆ หลายอย่าง เช่น บ้านหลวง รถหลวง หรือมีพลทหารรับใช้ ค่ารักษาพยาบาล ฯลฯ ซึ่งทำให้ทหารรู้สึกว่ามีความมั่นคงและอยู่ได้ แม้ว่าเงินเดือนจะไม่มาก เพราะเงินก็เป็นสิ่งสำคัญแต่ไม่ค่อยพอ เพราะทหารเวลาต้องอยู่เวรหรืออาจทำงานไม่เสร็จ แต่ไม่มีเงินล่วงเวลาเหมือนเอกชน

4) สัมพันธภาพเป็นสิ่งสำคัญ ทหารเป็นอาชีพที่มีเพื่อนฝูงมาก กองพันหนึ่งมีทหารอยู่หลายร้อยคน ระบบ Team spirit มีเพื่อช่วยเหลือจุนเจือกัน และยังคงมีระบบของพรรคพวก หรือระบบอุปถัมภ์ ซึ่งถือเป็นเรื่องปกติในสังคมทหาร นับกันที่อาวุโสรุ่นและถือว่าสูงกว่าชั้นยศ

5) มีการเกื้อกูลกัน เพราะผู้บังคับบัญชาจะต้องดูแลลูกน้อง ทั้งครอบครัวเขาด้วย เวลามีปัญหา

6) ความยุติธรรมและโอกาสในการก้าวหน้าเป็นสิ่งสำคัญ รวมทั้งการได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา

7) การมีส่วนร่วมในงาน ซึ่งมีได้เฉพาะในขอบเขตของอำนาจหน้าที่ แต่การคิดต้องอยู่ในกรอบที่วางไว้ ถ้าอยากจะทำนอกกรอบต้องไปคิดกับคนอื่นหรือเรื่องอื่นที่ไม่ใช่เรื่องงาน

(9)

กลุ่มตัวอย่าง : บริษัท โตชิบา คอนซูมเมอร์ โปรดักส์ (ประเทศไทย) จำกัด

ตำแหน่งงาน : Assistant Safety Supervisor

อายุงาน : 4 ปี 10 เดือน

การให้ความหมายคำว่า “ปัจจัยบุคคล”

มีความสำคัญต่อบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบตามตำแหน่งงาน เนื่องจากถูกกำหนดและควบคุมการทำงานโดยหน้าที่ตามกฎหมาย ในขณะที่เดียวกัน หน้าที่ที่ได้รับมอบหมายต้องปฏิบัติอย่างเต็มที่ และทำด้วยความรับผิดชอบ ไม่ได้ทำเพื่อให้เป็นไปตามกฎหมาย และจะทำอย่างไรก็ได้ตามวิธีการเพื่อการได้มาซึ่งความพึงพอใจ ผลของงานจะสะท้อนให้เห็นความสำเร็จตามงานที่รับผิดชอบและสิ่งที่ดีควรจะเป็นไปตามบทบาทของงาน สัมฤทธิ์ผลของงาน

วัดได้จากหลายเรื่อง ได้แก่

- 1) วัดจากผลงานหรือเป้าหมายของงานที่ตั้งไว้
- 2) วัดจากการตอบรับ ความสนใจ และการสนองตอบในงานที่ต้องมีการประสานงาน
- 3) วัดจากความรู้สึกว่าจะอะไรคือสิ่งที่เราสื่อสารไป แล้วทำให้เขาเหล่านั้นเข้าใจและพูดถึงอยู่เสมอ เหมือนเป็นส่วนหนึ่งในงานของเขา

4) วัดจากความพึงพอใจของหัวหน้างาน, ข้อเสนอแนะและคำแนะนำต่างๆ

ความพึงพอใจในงาน

ทุกคนให้ความสำคัญกับงาน ให้ความร่วมมือ และมีความรับผิดชอบในงานที่ต้องดูแลรับผิดชอบ ถึงแม้ว่างานบางอย่างเราไม่ได้เกี่ยวข้องโดยตรงตามตำแหน่ง แต่เราต้องให้ความสำคัญทุกงาน โดยเฉพาะการมีความรับผิดชอบตามที่ได้รับมอบหมายมา เพราะจะทำให้บุคคลอื่นที่เราทำงานเกี่ยวข้องด้วย มีความรู้สึกว่าการที่เราหรืองานเขาก็มีความสำคัญเท่ากัน

ความเครียด

ความเครียดในการทำงานเกิดจากหลายสาเหตุ ได้แก่

- 1) ความเครียดมักเกิดจากการขาดความร่วมมือ และการขาดความรับผิดชอบงานที่ต้องประสานความร่วมมือเพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมาย
- 2) ไม่สามารถแก้ไขปัญหางานได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ
- 3) การทำงานในลักษณะที่ทุกคนมองว่า “เดี๋ยวค่อยทำ ช้าหน่อยไม่เป็นไร” หรือไม่ให้ความสนใจในงานที่ต้องอาศัยการประสานความร่วมมือเลย
- 4) งานที่เร่งด่วน โดยเฉพาะเมื่อขาดการสื่อสารและขาดการประสานงานที่ดี รวมถึงการวางแผนที่ดี

แรงจูงใจ

ระบบงานที่มั่นคง และความรับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่ของตน

(10)

กลุ่มตัวอย่าง : บริษัท โตชิบา คอนซูมเมอร์ โปรดักส์ (ประเทศไทย) จำกัด

ตำแหน่งงาน : Operation officer

อายุงาน : 5 ปี

การให้ความหมายคำว่า “ปัจเจกบุคคล”

มีความสำคัญในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของทีมที่มีความรับผิดชอบ และตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ของตนเองให้ดีที่สุด มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ โดยมีสมาชิกในทีมคนอื่นๆและผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ร่วมพิจารณา เพื่อช่วยกันทำให้ทีมสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

สัมฤทธิ์ผลของงาน

งานที่ทำจะเกิดความสำเร็จต่อเมื่อ

- 1) ทุกคนต้องสามารถทำงานตามหน้าที่รับผิดชอบ ตามบทบาทได้อย่างดีเยี่ยมและมีคุณภาพ
- 2) มีโอกาสที่ได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานตามโอกาส เพื่อให้รู้สึกว่าตนเองได้ทำงานที่ทำทนายและได้พัฒนาตนเอง
- 3) การที่งานทุกประเภทที่ทำประสบความสำเร็จและได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน

ความพึงพอใจในงาน

หน้าทำงานทุกคนสมบัติล้วนมีความสำคัญต่อการทำงานของแต่ละบุคคล แต่การที่จะได้ทำงานที่สมบูรณ์แบบตามที่เรากำลังต้องการนั้นเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ยาก เพราะฉะนั้นเมื่อเราได้รับมอบหมายหน้าที่หรืองานหนึ่งงานใดก็แล้วแต่ เราจะต้องเห็นคุณค่าในงานนั้นๆ เสียก่อน เราจึงจะสามารถทำงานและทำให้ผู้อื่นเห็นคุณค่าในงานของเราได้

ความเครียด

มีหลายปัจจัยที่ทำให้เกิดความเครียดในงาน เช่น เมื่อมีงานเร่งด่วนแล้วกลัวว่าจะไม่สามารถส่งงานได้ตามกำหนดเวลา เนื่องจากมีงานประจำชิ้นอื่นที่ยังต้องทำให้เสร็จในระยะเวลาที่กำหนดด้วย เป็นต้น

แรงจูงใจ

การได้ทำหน้าที่ตามความรับผิดชอบให้ดีที่สุด การทำงานในบริษัทที่มีระบบงานดีและมีความมั่นคง

(11)

กลุ่มตัวอย่าง : มูลนิธิศุภนิมิตแห่งประเทศไทย
ตำแหน่งงาน : เจ้าหน้าที่โครงการด้านสาธารณสุข
อายุงาน : 1 ปี

การให้ความหมายคำว่า “ปัจเจกบุคคล”

ในส่วนของปัจเจกบุคคล ความสำคัญของตัวเองนั้นอยู่ในส่วนหนึ่งของทีมงานซึ่งต้องมีการทำงานกันเป็นทีม แบบมีส่วนร่วม เพื่องานที่ได้จะมีคุณภาพและฝึกฝนตัวเองให้เกิดทักษะในงาน

สัมฤทธิ์ผลของงาน

สัมฤทธิ์ผลของงานวัดได้จาก งานสำเร็จตามเป้าหมาย ทำงานได้ทัน ได้รับการยอมรับจากผู้อื่นและสังคม สิ่งเหล่านี้เป็นตัวกระตุ้นและทำให้การทำงานในขั้นต่อไปมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ความพึงพอใจในงาน

การรู้สึกพึงพอใจสูงสุดในงานเมื่อได้ค่าตอบแทนสูง และเป็นงานที่มั่นคง

ความเครียด

ความเครียดในงานเกิดจากงานเร่งด่วน ไม่มีเวลา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานไม่ดี

แรงจูงใจ

การได้ทำงานตามบทบาทอย่างมีคุณภาพและมีความรับผิดชอบ ได้ทำงานที่มั่นคง

(12)

กลุ่มตัวอย่าง : มูลนิธิศุภนิมิตแห่งประเทศไทย
ตำแหน่งงาน : เจ้าหน้าที่โครงการพัฒนาเด็ก ครอบครัว และชุมชน
อายุงาน : 2 ปี 6 เดือน

การให้ความหมายคำว่า “ปัจเจกบุคคล”

ปัจเจกบุคคลคือคนที่ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายตามหน้าที่ รวมทั้งการเป็นส่วนหนึ่งของทีมซึ่งทำให้สามารถทำงานได้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

สัมฤทธิ์ผลของงาน

งานสำเร็จตามเป้าหมาย ทำตามแผนที่วางไว้ทำให้งานสำเร็จและมีคุณภาพ นำมาซึ่งการได้รับคำชมเชย เกิดความภาคภูมิใจ มีกำลังใจที่จะพัฒนาการทำงานอย่างมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น และสิ่งที่เกิดผลกระทบในทางที่ดีต่อผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียจากงานที่เราทำ

ความพึงพอใจในงาน

ทุกอย่างรวมกันเป็นแรงผลักดันให้ทำงานได้สำเร็จตามที่คาดหวัง และมีความสุขในงานที่รับผิดชอบ บางครั้งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถมองเห็นได้ หรือจับต้องได้ แต่ที่สำคัญกว่าคือความรู้สึกทางจิตใจ

ความเครียด

ความเครียดในการทำงานเกิดจากหลายสาเหตุ ได้แก่

- 1) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานไม่ดี ทำให้ไม่อยากมาทำงาน
- 2) ตัวเองไม่ค่อยได้รับการพัฒนา ทำให้ตามระบบงานใหม่ที่เปลี่ยนแปลงไม่ทัน
- 3) ชีวิตไม่สมดุล คือ ทำงานมากไม่มีเวลาพักผ่อน ครอบครัวขาดความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิด

แรงจูงใจ

การเป็นส่วนหนึ่งของระบบงานที่มั่นคง งานที่ทำมีความมั่นคง

ตัวอย่างคำสัมภาษณ์ในวัฒนธรรมแบบเน้นงาน จำนวน 6 ราย

(13)

กลุ่มตัวอย่าง : บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด
ตำแหน่งงาน : ผู้จัดการงานควบคุมจราจรทางอากาศ
อายุงาน : 19 ปี

การให้ความหมายคำว่า “ปัจเจกบุคคล”

ปัจเจกบุคคลมีความหมายในหลายลักษณะรวมกัน เช่น

- 1) ควรทำตัวเป็นแบบที่ดีให้กับรุ่นน้อง
- 2) สามารถเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพให้กับตนเอง
- 3) ต้องรู้จักการทำงานเป็นทีม
- 4) ต้องยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น ถ้าเห็นว่าคุณคิดนั้นดีกว่าของตน

สัมฤทธิ์ผลของงาน

งานที่ทำจะสำเร็จได้ต้องเกิดจากการทำงานเป็นทีมและแรงบันดาลใจของแต่ละคน เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และหลากหลาย ต่างคนต้องรู้หน้าที่ของตนเองและทำให้ดีที่สุดตามความสามารถของตน

ความพึงพอใจในงาน

ความสามารถและความสำคัญของงานที่ได้รับมอบหมายมีความสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี พร้อมกับมีทีมงานที่ดี อุปกรณ์การทำงานที่ดีและทันสมัย รวมทั้งมีค่าตอบแทนที่เหมาะสมคู่กับความความสามารถที่ทุ่มเทลงไป

ความเครียด

- 1) สภาพแวดล้อมในที่ทำงานไม่ดี อุปกรณ์ไม่สมประกอบ
- 2) เพื่อนร่วมงานขาดความรับผิดชอบ
- 3) หัวหน้าไม่ดีเท่าที่ควร ขาดความสามารถและจัดการไม่มีประสิทธิภาพ

แรงจูงใจ

การมีทีมงานที่ดี มีความสามารถ

(14)

กลุ่มตัวอย่าง : บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด
ตำแหน่งงาน : เจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ
อายุงาน : 15 ปี

การให้ความหมายคำว่า “ปัจจัยบุคคล”

มีความสำคัญในฐานะส่วนหนึ่งของทีมงานด้านปฏิบัติการที่จะต้องนั่งอยู่หน้างานและติดต่อกับลูกค้าโดยตรง โดยมีเรื่องของความปลอดภัย ความคล่องตัว และความสะดวกของลูกค้าเป็นเป้าหมายสำคัญ หากตัวข้าพเจ้าบกพร่องต่อหน้าที่ ขาดความมุ่งมั่นในงานที่ทำ อาจก่อให้เกิดปัญหาในการให้บริการได้โดยตรง

สัมฤทธิ์ผลของงาน

งานที่ทำให้เกิดสัมฤทธิ์ผลค่อนข้างมาก สามารถให้บริการแก่ลูกค้า (เครื่องบิน) ได้อย่างปลอดภัย ลูกค้าพึงพอใจ ได้รับความปลอดภัยเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ในแต่ละวัน และดูได้จากผลลัพธ์ของการติดต่อกับนักบิน สังเกตได้ว่าบรรยากาศของการติดต่อสื่อสารเป็นไปในทางบวกมากกว่าทางลบ ปัญหาความเสี่ยงเรื่องเครื่องบินชนกันไม่เคยเกิดขึ้น แต่ก็ยอมรับว่าบางครั้งเกิดข้อขัดข้องด้านอุปกรณ์สื่อสาร ซึ่งทางองค์กรก็ได้พยายามแก้ไขอยู่ตลอดเวลา

ความพึงพอใจในงาน

ความพึงพอใจสูงสุดโดยทั่วๆ ไปเกิดจากงานที่ทำเป็นงานที่สำคัญ มีเกียรติ และได้รับค่าตอบแทนดี ทีมงานมีความสามารถ การที่ได้ทำตามอุดมการณ์ และเป็นงานที่ทำหยาต่อความรับผิดชอบ ปัจจัยเหล่านี้สะท้อนความต้องการของคนทำงานในองค์กร 3 ด้านด้วยกัน คือ

- 1) ปัจจัยในเรื่องงานที่เกิดจากการได้ใช้ความรู้ ความสามารถ และความชำนาญอย่างเต็มที่ ทำให้เกิดความภาคภูมิใจและเห็นคุณค่าความเป็นมนุษย์ของตนเอง
- 2) ปัจจัยในเรื่ององค์กร/สภาพแวดล้อมที่ดี/เหมาะสมกับการทำงาน และมีเพื่อนร่วมงานที่ดี ทำให้เกิดความสุขในการทำงาน

3) การตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ในแง่ชีววิทยา

ความเครียด

เกิดจากปัจจัยหลายอย่างด้วยกัน คือ

- 1) งานหนัก (ปริมาณเครื่องบินในแต่ละชั่วโมงการทำงานที่มากเกินไป)
- 2) งานเร่งด่วนหรือมีอุปสรรคที่ไม่คาดคิดเกิดขึ้น อันอาจเนื่องมาจากอุปกรณ์สื่อสารบกพร่อง สภาพอากาศไม่ดี ซึ่งเป็นเรื่องที่ไม่คาดเดาได้ยาก สิ่งเหล่านี้มีผลต่อการทำงาน ทำให้ต้องตัดสินใจเร่งด่วน จึงขาดโอกาสในการคิดและพิจารณาอย่างรอบคอบเท่าที่ควร
- 3) ระบบงานไม่ดี ขาดความชัดเจน มีการทำงานซ้ำซ้อน และไม่ครอบคลุมเท่าที่ควร ขาดข้อมูลสนับสนุนที่จำเป็น

แรงจูงใจ

การทำงานที่อาศัยความสามารถ ที่มันงานดี ค่าตอบแทนสูง

(15)

กลุ่มตัวอย่าง : บริษัท ลีโอ เบอร์เนทท์ จำกัด
ตำแหน่งงาน : Creative Resources Director / นักเขียนอิสระ
อายุงาน : 8 ปี

การให้ความหมายคำว่า “ปัจเจกบุคคล”

ปัจเจกบุคคลหมายถึง ตัวตนของคนๆ นั้น คนเดียว โดยไม่เกี่ยวข้องกับใคร ต้องมีความเป็นตัวของตัวเอง

สัมฤทธิ์ผลของงาน

งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือบรรลุจุดหมายของโจทย์ที่ได้รับมอบหมายมาให้ทำงานชิ้นนั้น และเมื่อทำงานเสร็จมีคนชื่นชมผลงานของเรา

ความพึงพอใจในงาน

ได้ทำงานที่รักชอบ และมีความถนัดและได้ทำเต็มที่ ขณะเดียวกันก็ได้รับผลตอบแทนด้านต่างๆ คู่มาพร้อมกับสติปัญญาและความเหนื่อย มีบรรยากาศและสถานที่ทำงานที่เอื้ออำนวยกับการทำงาน ไม่สร้างความกดดันตึงเครียดเพิ่ม การดูแลรักษา ถ้าเจ็บป่วยบริษัทให้การดูแลรักษาเต็มที่ และบริษัทให้คุณค่ากับพนักงานคนนั้น โดยการมีวันหยุดพักร้อนที่พอเพียง มีการส่งเสริมให้พนักงานได้รับการฝึกอบรมที่เพิ่มความรูู้

ความเครียด

การไม่ได้รับการเห็นคุณค่าและดูแลจากองค์กรอย่างเหมาะสมกับความทุ่มเทที่เราได้ทำลงไป

แรงจูงใจ

การที่ตัวเองได้ทำงานที่รักที่ชอบ และมีความถนัด มีอิสระที่จะทำงานให้เต็มที่สุดๆ รวมทั้งการที่ตัวเองได้รับการยอมรับนับถือจากลูกน้อง เพื่อนร่วมงาน และหัวหน้าในเรื่อง

ความสามารถ

(16)

กลุ่มตัวอย่าง : บริษัท ลีโอ เบอ์เนทท์ จำกัด

ตำแหน่งงาน : Art Director

อายุงาน : 5 ปี

การให้ความหมายคำว่า “ปัจเจกบุคคล”

ปัจเจกบุคคล ได้แก่ ความเป็นตัวของบุคคลเอง เกิดมาอย่างไร ครอบครัวย้อน
อะไรมา ประสบการณ์ชีวิตผ่านอะไรมา ทำให้เกิดความเป็น individual ในการทำงาน
คุณภาพชีวิตการทำงาน

ถ้ามีสิ่งเหล่านี้ทั้งหมด จะเกิดคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี ในความคิดของผม

1. การทำงานที่มีความยืดหยุ่นและมีอิสระในการปฏิบัติงานสูง
2. การมีทีมงานที่ดีจะช่วยให้ผลงานประสบความสำเร็จได้มาก
3. การได้รับค่าตอบแทนสูงสมกับความเหนื่อยและความเครียด
4. มีชีวิตส่วนตัวและมีชีวิตการทำงานที่เป็นสัดส่วน
5. บุคคลนั้นได้ทำงานอย่างมีความสุข ในสภาพแวดล้อมที่ดีของงาน
6. มีสัมพันธภาพที่ดีในบริษัทและกับเพื่อนร่วมงาน
7. ได้ใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่อย่างเต็มที่
8. บริษัทที่ทำงานนั้นมีความมั่นคง

สัมฤทธิ์ผลของงาน

วัดได้จาก ความภาคภูมิใจในผลงานที่ได้ทำออกไป ซึ่งเป็นผลงานที่มีคุณภาพ
โดยเฉพาะในแง่ของการสร้างสรรค์การออกแบบโฆษณา เป็นผลงานที่ทำสำเร็จทันเวลาและ
มีการแก้ปัญหาอย่างดีที่สุด มีคุณค่าและแสดงความแตกต่างจากผลงานของผู้อื่น

ความพึงพอใจในงาน

ผลงานที่ทำออกไปเป็นผลงานที่เกิดจากความสามารถ ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจ
และเป็นงานที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ และมีความท้าทายสูง

ความเครียด

ความเครียดของคนทำโฆษณา น่าจะเหมือนๆ กัน คือ

1. งานหนัก มีงานเร่งด่วนตลอดเวลา และไม่มีอะไรเป็นแผนงานตายตัว
2. เงินเดือนน้อย เมื่อเทียบกับผลงานที่ต้องผลิตออกไป
3. ไม่ก้าวหน้ามากนัก แต่อาจมีชื่อเสียงจากชิ้นงานหนึ่ง แล้วก็ต้องเริ่มต้นชิ้น
ต่อไปกันใหม่
4. ไม่ค่อยได้แสดงความคิดเห็นเท่าที่ควร ทำตามโจทย์กับความต้องการของลูกค้า
มากกว่า
5. ถ้าทีมงานไม่ดี ก็ไม่ค่อยสนุก เพิ่มความเครียดกันไปใหญ่

6. ถ้ามีเรื่องส่วนตัวทางครอบครัวหรือปัญหาส่วนตัวอื่นๆ ที่กระทบกับการทำงานก็ยิ่งทำให้เครียดที่สุด

แรงจูงใจ

การสร้างผลงานที่มีคุณภาพ ทำให้ประสบความสำเร็จในเส้นทางอาชีพโฆษณา

(17)

- กลุ่มตัวอย่าง : องค์กร CCS ประเทศไทย (Cross-Cultural Solutions)
 ตำแหน่งงาน : ผู้อำนวยการโครงการสร้าง
 อายุงาน : 3 เดือน

การให้ความหมายคำว่า “ปัจเจกบุคคล”

บุคคลซึ่งมีประสบการณ์ในการทำงาน และ มีการตัดสินใจที่ดี ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทั้งต่อองค์กรและทั้งด้านประโยชน์และคุณค่าของบุคคลนั่นเอง

สัมฤทธิ์ผลของงาน

การได้รับการยอมรับจากผู้คน น่าจะวัดได้ว่างานสำเร็จตามเป้าหมาย แต่ก็ก็เป็นแค่เพียงผลลัพธ์ทั่วไป เป้าหมายของสัมฤทธิ์ผลที่แท้จริงต้องเป็นงานที่มีทั้งคุณภาพ ความคิดสร้างสรรค์และผลผลิตสูง

ความพึงพอใจในงาน

การทำงานที่เรารักและถนัดจะมีค่าตอบแทนสูงหรือไม่นั้นไม่จำเป็นเสมอไป ที่มงานที่ดีก็เป็นอีกส่วนของการทำงาน งานสุจริตเป็นงานที่มีเกียรติอยู่แล้ว

ความเครียด

ไม่ค่อยมีความเครียด แต่อาจมีปัญหาในการทำงานเนื่องจากไม่มีโอกาสคิดมากกว่า

แรงจูงใจ

การได้ทำงานที่ให้ประสบการณ์ ทำหาย และทำให้พัฒนาตัวเอง

(18)

- กลุ่มตัวอย่าง : องค์กร CCS ประเทศไทย (Cross-Cultural Solutions)
 ตำแหน่งงาน : หัวหน้าฝ่ายโครงการ
 อายุงาน : 3 ปี

การให้ความหมายคำว่า “ปัจเจกบุคคล”

มีความเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานที่มีความชำนาญเฉพาะทางด้านวัฒนธรรม และมีความเชี่ยวชาญในด้านการประสานงานกับหน่วยงานที่ปฏิบัติงานร่วมด้วย

สัมฤทธิ์ผลของงาน

ทำงานเสร็จตามแผนที่กำหนดและบรรลุความต้องการ ได้รับการยอมรับจากทีมงานและเพื่อนร่วมงาน

ความพึงพอใจในงาน

ได้ทำงานที่ชอบ มีโอกาสในการช่วยเหลือผู้ที่ด้อยโอกาสกว่าจากโครงการต่างๆ ใน

การแลกเปลี่ยนวัฒนธรรม การเป็นที่ยอมรับของทีมงาน เพื่อนร่วมงาน และหน่วยงานที่
ประสานเกี่ยวข้องด้วย

ความเครียด

มักเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน ความไม่เด็ดขาดใน
การตัดสินใจของหัวหน้างาน และความไม่สมดุลด้านรายได้กับงาน

แรงจูงใจ

ได้ทำงานที่ท้าทาย และได้พัฒนาตัวเองอยู่ตลอดเวลาจากการแลกเปลี่ยน
ประสบการณ์ข้ามวัฒนธรรมกับบรรดาอาสาสมัครข้ามชาติที่เข้ามาร่วมอยู่ในโครงการ

ตัวอย่างคำสัมภาษณ์ในวัฒนธรรมแบบเห็นตัวตน จำนวน 6 ราย

(19)

กลุ่มตัวอย่าง : คณะจิตรกรรมประติมากรรมและภาพพิมพ์ มหาวิทยาลัย
ศิลปากร
ตำแหน่งงาน : อาจารย์ภาควิชาจิตรกรรม / ศิลปินจิตรกรรม
อายุงาน : 26 ปี
การให้ความหมายคำว่า “ปัจเจกบุคคล”

ปัจเจกบุคคลหมายถึงคนที่มีความเป็นตัวของตัวเอง และตระหนักในความเป็น
พิเศษที่ไม่เหมือนใคร มีความเป็นอัตลักษณ์ของตัวเองที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของศีลธรรม
จริยธรรม การยืนหยัดและการเลือกกระทำสิ่งต่างๆ ตามอุดมการณ์ของตน บนเหตุผลและ
เคารพในสิทธิของผู้อื่น การไม่คล้อยตามค่านิยมสังคมและแสวงหาหนทางที่เหมาะสมตาม
แนวคิดของตนเอง และสามารถตัดสินใจด้วยตนเอง ต้องมีความเป็นตัวของตัวเอง

สัมฤทธิ์ผลของงาน

แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

- 1) ผลของการสอนศิลปะ สามารถสร้างหรือผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ หมายถึงมี
อัตลักษณ์ มีความเป็นตัวของตัวเอง มีอิสระทางความคิด มีฝีมือความสามารถ และ
ความคิดสร้างสรรค์ในทางศิลปะ และควรเป็นคุณภาพของผลผลิตที่มาจากเป้าหมายของ
องค์การโดยรวม ไม่ใช่ต่างคนต่างทำไป ไม่มีทิศทางเดียวกันหรือไม่มีเอกภาพ
- 2) สร้างผลงานศิลปะที่มีคุณค่าให้กับวงการศิลปะของไทยและมีการพัฒนาผลงาน
อย่างต่อเนื่องไปเรื่อยๆ

ความพึงพอใจในงาน

ได้ทำงานที่รัก และเป็นงานที่มีคุณค่าความหมายสำหรับตนเองและสังคม

ความเครียด

เสียเวลากับเรื่องต่างๆ เช่น กิจกรรมทางสังคม และกิจกรรมทางการบริหารมาก
เกินไป จนไม่มีเวลาผลิตผลงานศิลปะ และความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานในองค์การไม่ดี มี

ความคิดเห็นที่ต่างกันมากในเรื่องเป้าหมายของงาน ต้องมาต่อสู้กับทัศนคติที่แตกต่างกัน
แรงจูงใจ

แรงจูงใจที่ทำให้อยากทำงานประกอบด้วยหลายเรื่อง

- 1) ความสุขในการทำงานที่เรารัก
- 2) มีทีมงานที่ดี และมีเจตนาที่ดีร่วมกัน คือสอดคล้องกันทั้งในจุดมุ่งหมาย และทัศนคติในการทำงาน
- 3) จริยธรรมและการเสียสละ การเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว
- 4) กลไกและระบบต่างๆ ในองค์กรได้รับการพัฒนาและเป็นไปเพื่อผลลัพธ์โดยรวมที่เติบโต ระบบงานที่มีความยุติธรรมและโปร่งใส

(20)

กลุ่มตัวอย่าง : คณะจิตรกรรมประติมากรรมและภาพพิมพ์ มหาวิทยาลัย
ศิลปากร
ตำแหน่งงาน : อาจารย์ระดับ 7 หัวหน้าภาควิชาประติมากรรม ศิลปิน
ประติมากรรม
อายุงาน : 28 ปี

การให้ความหมายคำว่า “ปัจเจกบุคคล”

ปัจเจกบุคคล หมายถึง ผู้ที่มีความเป็นตัวของตัวเอง มีหลักการและเหตุผลของตัวเองซึ่งเป็นที่ยอมรับของสังคมนั้นๆ ให้คุณค่าต่อองค์กรที่บุคคลนั้นอยู่ร่วมและมีความคิดสร้างสรรค์ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นมาก

ปัจเจกบุคคลจะมีคุณค่าและเป็นประโยชน์ต่อสังคมและประเทศชาติได้ก็ต่อเมื่อบุคคลนั้นสามารถแสดงศักยภาพของตัวเองออกมาอย่างเกิดประโยชน์และสร้างสรรค์ ยิ่งความแตกต่างระหว่างบุคคลมีมากเท่าไรก็ยิ่งดี เพื่ออุดช่องว่างของสังคม และความแตกต่างระหว่างบุคคลนั้นต้องเป็นที่ยอมรับซึ่งกันและกันในสังคม มีความบริสุทธิ์ใจและจิตใจพร้อมที่จะให้ซึ่งกันและกัน

คุณภาพชีวิตการทำงาน

คุณภาพชีวิตการทำงาน หมายถึง การแสดงความรู้ความสามารถของตัวเองออกมาเพื่อประโยชน์ต่อตนเองและสังคมจนถึงประเทศชาติ คิดว่าความคิดสร้างสรรค์ที่บริสุทธิ์และจริงใจเท่านั้นที่สามารถเข้าถึงจิตวิญญาณของมวลมนุษย์ จะทำให้เรามีชีวิตที่เป็นสุขเปิดเผย มีเพื่อนที่ดี งานที่ดี ความจริงแล้ว คุณภาพชีวิตของการทำงานศิลปะจะเป็นความผูกพันที่แยกไม่ออกกับความเป็นปัจเจกบุคคล ความสุขสงบและเจริญรุ่งเรืองในงานศิลปะขึ้นอยู่กับความคิดสร้างสรรค์ ความมุ่งมั่น และมุ่งมั่นในการสร้างงานศิลปะ จะทำให้คุณภาพชีวิตดีขึ้น เพราะศิลปะอยู่กับชีวิตประจำวัน อยู่กับสังคมและประเทศชาติ ความรักในงานของตนจะเป็นพลังที่ทำให้เกิดคุณค่าเอนกอนันต์

สัมฤทธิ์ผลของงาน

สัมฤทธิ์ผลของงาน คือ การที่ได้ทำในสิ่งที่เรารัก ผลจะออกมาอย่างไรนั้นไม่สำคัญ ความยินดี ความสุข และบริสุทธิ์ใจเมื่อได้แสดงออกอย่างเต็มที่ถือว่าสัมฤทธิ์แล้ว ทั้งนี้ หมายถึงการทำงานศิลปะนั่นเอง โจทย์ที่ถูกกำหนดมาถือว่าเป็นการทดสอบปัญญาและความสามารถ ความสำเร็จของงานอยู่ที่งานศิลปกรรมส่วนใหญ่ได้รับการยอมรับจากสังคม แต่หากไม่ได้รับการยอมรับ ก็มีได้ได้หมายความว่าไม่มีประโยชน์ คุณค่า หรือไม่มีผลสัมฤทธิ์

ความพึงพอใจในงาน

คุณค่าของการทำงาน คือ การได้คิดและสร้างสรรค์และกระทำในสิ่งที่ตนเองปรารถนา บรรลุความต้องการของตนเอง

ความเครียด

ความเครียด คือ ปัญหาที่แก้ไขได้ยาก เป็นองค์ประกอบอย่างหนึ่งในการทำงาน และเป็นพลังงานอย่างหนึ่ง ถือเป็นเรื่องธรรมดา ต้องรับกับความเครียดด้วยปัญญา ความรู้ และความบริสุทธิ์ใจ ด้วยการใช้ความคิดและทัศนคติส่วนตัว

ในปัจจุบัน คณะถูกบริหารโดยการบริหารมหาวิทยาลัย ความไม่เป็นธรรมจากการคุกคามการเลือกตั้งคณบดีระบบสรรหา ทำลายประชาธิปไตยทำให้เกิดความเครียด ทำไมมหาวิทยาลัยที่มีความสร้างสรรค์จึงมองไม่เห็นคุณค่าของบุคลากรที่มีประชาธิปไตย การต่อสู้เพื่อความเป็นธรรมด้วยการประท้วงอย่างสงบ จึงเป็นความเครียดที่สะสม

แรงจูงใจ

การได้สร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณค่า บรรลุความต้องการของตนเอง

(21)

กลุ่มตัวอย่าง : บริษัท อินทีเรียร์ วิชั่น จำกัด

ตำแหน่งงาน : Inspector

อายุงาน : 4 ปี

การให้ความหมายคำว่า “ปัจเจกบุคคล”

บุคคลที่ทำงานได้มีประสิทธิภาพมากที่สุด เป็นไปในแบบแผนที่ถูกต้อง ช่วยให้องค์กรสามารถยืนหยัดต่ออุปสรรคและปัญหาให้น้อยที่สุด

สัมฤทธิ์ผลของงาน

เกิดความพึงพอใจและภูมิใจที่ผลงานที่ดูแลในแต่ละโครงการ ซึ่งเกิดความสำเร็จลุล่วงตามแผนงานหรือเสร็จก่อนตามแผนงานที่กำหนด

ความพึงพอใจในงาน

ได้เห็นความสำเร็จจากผลงานที่ทำ และมีความภูมิใจที่ได้ทำในงานที่ได้รับมอบหมายให้ดูแลสำเร็จไปด้วยดี

ความเครียด

สภาพพนักงานในความดูแลรับผิดชอบไม่เป็นไปตามแบบแผนงานที่ออกแบบไว้ ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานห่างเหิน เพราะมักมีโอกาสพบและพูดคุยกันน้อยเกินไป หรือ งานที่ได้รับมอบหมายช้ากว่ากำหนด ทำเอกสารและทำงานไม่ทันตามกำหนด จึงเกิดอาการเครียดในระหว่างการทำงาน

แรงจูงใจ

การทำงานให้ประสบผลสำเร็จ ลูกค้ำพึงพอใจ องค์กรประสบความสำเร็จ

(22)

กลุ่มตัวอย่าง : บริษัท อินทีเรียร์ วิชั่น จำกัด

ตำแหน่งงาน : Design inspector

อายุงาน : 2 ปี 6 เดือน

การให้ความหมายคำว่า “ปัจจัยบุคคล”

เป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน มีความสามารถที่จะทำงานให้ลุล่วงตามเป้าหมายได้ โดยไม่ให้มีปัญหาหรือเกิดปัญหาน้อยที่สุด โดยอาศัยทีมเวิร์คที่ดี และทุกฝ่ายช่วยกัน

สัมฤทธิ์ผลของงาน

งานที่สัมฤทธิ์ผลนั้นวัดได้จาก

- 1) งานเสร็จทันเวลาที่กำหนดไว้
- 2) ผลงานถูกต้องมีคุณภาพที่ดี
- 3) คำชมจากลูกค้ำ

ความพึงพอใจในงาน

พึงพอใจสูงสุดต่อเมื่องานเสร็จตรงเวลา คุณภาพของงานดี งานถูกต้องตามแบบ และเป็นไปตามจินตนาการที่คิดเอาไว้

ความเครียด

ปัจจัยที่มีผลกระทบกับความเครียดในงาน คือ

- 1) ระบบงานและหัวหน้าไม่ดี
- 2) งานหนักและเร่งด่วนเกินไป
- 3) เงินเดือนน้อย การปรับเงินเดือนขึ้นต่อปีน้อย ขาดแรงจูงใจในการทำงาน

แรงจูงใจ

งานมีความสำเร็จ ลูกค้ำพอใจในผลลัพธ์ และค่าตอบแทนที่ดี

(23)

กลุ่มตัวอย่าง : สภานายความแห่งประเทศไทย

ตำแหน่งงาน : ทนายความ

อายุงาน : 15 ปี

การให้ความหมายคำว่า “ปัจเจกบุคคล”

ปัจเจกบุคคลมีความสำคัญด้วยตัวเองตามลักษณะงานวิชาชีพพหุความ
สัมฤทธิ์ผลของงาน

งานอำนวยความสะดวกให้แก่อสังคัมได้ตามเจตนารมณ์ทางวิชาชีพ หรือทำให้เกิด
 ความยุติธรรมแก่รูปคดีมากที่สุด จึงจะเป็นสิ่งที่วัดได้ว่ามีสัมฤทธิ์ผลมากน้อยหรือไม่เพียงใด
ความพึงพอใจในงาน

ความพึงพอใจสูงสุดในงานเนื่องมาจาก เป็นงานที่ต้องอาศัยทักษะความสามารถ
 เฉพาะตัวสูง มีความสำคัญ มีเกียรติ และมีค่าตอบแทนสูง

ความเครียด

ผลแพ้หรือชนะคดี เป็นปัจจัยทำให้เกิดความเครียดบ้าง แต่ก็สามารถควบคุมได้ด้วย
 ตนเอง

แรงจูงใจ

การทำงานที่มีความสำคัญ มีจรรยาบรรณทางวิชาชีพ และเป็นประโยชน์ต่อสังคม

(24)

กลุ่มตัวอย่าง : สภานายความแห่งประเทศไทย

ตำแหน่งงาน : ทนายความอิสระ

อายุงาน : 11 ปี

การให้ความหมายคำว่า “ปัจเจกบุคคล”

เป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน แต่จะโดดเด่นในส่วนที่ชำนาญเฉพาะด้าน โดยเฉพาะด้าน
 วิชาชีพพหุความ

สัมฤทธิ์ผลของงาน

วัดจากความสำเร็จของงานและผลงานอันมีคุณภาพ ซึ่งทั้งสองอย่างนั้นเป็นเครื่องวัด
 ว่างานที่ทำนั้นมีประสิทธิภาพ เมื่องานมีประสิทธิภาพก็ทำให้มีการมอบความไว้วางใจและ
 มอบหมายให้ได้ทำงานที่เรารัก

ความพึงพอใจในงาน

ได้ทำงานตามอุดมการณ์และมีอิสระ เมื่อทำงานตรงตามอุดมการณ์จะทำให้ผลของ
 งานออกมาดีเนื่องจากได้ทำงานตามแนวคิด

ความเครียด

ปัจจัยที่มีผลกระทบกับการทำงาน งานที่มีลักษณะเร่งด่วน ทำให้งานที่ออกมาอาจไม่
 ดีเท่าที่ควร เพราะระยะเวลาในการทำงานจะต้องมีเพียงพอเหมาะกับงานที่ทำ

แรงจูงใจ

การทำงานที่อิสระ และเป็นไปตามอุดมการณ์

ภาคผนวก ง

ตัวอย่างบันทึกการสังเกตในวัฒนธรรมองค์กรทั้ง 4 ประเภท

1) บันทึกการสังเกตวัฒนธรรมแบบสโมสร (ซีอุส)

กลุ่มตัวอย่าง	:	มูลนิธิห้วยเยวชน (YFC)
พื้นที่ภาคสนาม	:	ถนนวิภาวดี - รังสิต กรุงเทพฯ
วันที่ทำการสังเกต	:	วันที่ 22 สิงหาคม 2546, วันที่ 3 กันยายน 2546

การกระทำ พฤติกรรมของเจ้าหน้าที่องค์กร YFC มีลักษณะที่ไม่เป็นทางการสูงมาก บรรยากาศในองค์กรเต็มไปด้วยความเคลื่อนไหว เจ้าหน้าที่มีการเข้าออกจากสำนักงานตลอดเวลา เนื่องจากเจ้าหน้าที่ต้องทำกิจกรรมต่างๆ หลากอย่าง ลักษณะการติดต่อ พูดจาปราศรัยเต็มไปด้วยมิตรภาพและการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เจ้าหน้าที่พร้อมที่จะเข้าไปช่วยเหลือ หรือให้ความร่วมมือในแผนกอื่นได้ทันที โดยไม่ต้องอาศัยอำนาจบังคับบัญชาตามสายงาน เพียงแต่ใช้การบอกกล่าวหรือขออนุญาตด้วยวาจา บรรยากาศในองค์กรเต็มไปด้วยความเร่งรีบ เจ้าหน้าที่ YFC คนหนึ่งสามารถทำงาน 2-3 อย่างในเวลาเดียวกัน แม้แต่ผู้บริหารท่านหนึ่งก็สามารถออกความเห็นในที่ประชุม พร้อมกับลงนามในเอกสาร และตรวจรายการเงินสดย่อยได้ในเวลาเดียวกัน เจ้าหน้าที่มีความเป็นอยู่ที่เรียบง่าย เสื้อผ้าที่สวมเน้นความคล่องตัวในการปฏิบัติ เนื่องจากเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับเยาวชนและเนื้องานปฏิบัติในภาคสนามเป็นหลัก มีการเดินทางบ่อย ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ เจ้าหน้าที่จึงมักสวมกางเกงยีนส์ และเสื้อเชิ้ตหรือเสื้อยืด การพูดจาเป็นกันเอง และไม่สนใจยศฐานหรือตำแหน่งมาก แต่เน้นความเป็นกลุ่ม และนับถือกันเสมือนคนในครอบครัว วิธีชีวิตค่อนข้างมีแบบแผน เนื่องจากมีวัฒนธรรมแข็งเพราะเป็นวัฒนธรรมที่มีอุดมการณ์รองรับ บุคลิกลักษณะองค์กรจึงค่อนข้างร่วมสมัย และไม่ยึดติดกับประเพณี แต่เน้นไปที่เป้าหมายของงานที่ทำหยาและการทำงานที่รวดเร็ว เวลาที่ใช้ไปกับกิจกรรมต่างๆ มีความยืดหยุ่นสูง ไม่แน่นอน สังเกตจากการเข้าประชุมที่ไม่ตรงเวลา การถูกขัดจังหวะในการสนทนาโดยบุคคลต่างๆ การเปลี่ยนกิจกรรมหรือสิ่งที่ต้องปฏิบัติโดยไม่มีแผนล่วงหน้า เช่น การตัดสินใจเดินทางที่เกิดขึ้นได้ทันที เรื่องเร่งด่วนถือว่าเป็นแบบแผนตามปกติของวัฒนธรรมองค์กร YFC ดังนั้น ลำดับความสำคัญของกิจกรรมหรืองานต่างๆ จึงไม่ค่อยเป็นไปตามที่กำหนดไว้ เพราะมีการแทรกแซงโดยสถานการณ์ต่างๆ อยู่เสมอ

แบบแผนการกระทำ แบบแผนการกระทำเป็นแบบการปรับตัวเข้าหากัน (mutual adjustment) และอาศัยการตกลงที่เห็นชอบด้วยกัน เพื่อรักษาสัมพันธภาพมากกว่าที่จะคำนึงกฎเกณฑ์หรือข้อตกลงที่กำหนดไว้ องค์กรพยายามละลายพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่เข้าหากันไม่ว่าจะอยู่ในบทบาทหรือสถานภาพใด ก็จะต้องปรับเข้าสู่แบบแผนที่องค์กรเห็นว่าสมควร เช่น แบบแผนที่เน้นความสุภาพ เจ้าหน้าที่ YFC ทุกระดับ ถูกคาดหวังให้เป็นผู้ที่มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ เนื่องจากต้องเผชิญกับปัญหาต่างๆ ของกลุ่มเยาวชนที่แตกต่างกัน บทบาทในการแก้ไขปัญหาเป็นหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ทุกระดับ ดังนั้น สมาชิกขององค์กรจึงปฏิบัติงานโดยอาศัย

ความยืดหยุ่น และต้องทำการตัดสินใจได้ในทุกระดับ หากมีการตัดสินใจผิดพลาดก็หาทางแก้ไขใหม่ ซึ่งเป็นลักษณะของการกระทำที่ไม่มีความแน่นอนตายตัวแต่อาศัยดุลยพินิจของผู้ที่อยู่ในสถานการณ์นั้นและตัดสินใจไปตามแบบแผนที่คิดว่าเหมาะสมกับองค์การ และสมาชิกองค์การน่าจะยอมรับได้

ความหมาย สมาชิกองค์การ YFC เห็นตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ มีความรู้สึกเสมือนเป็นคนในครอบครัวเดียวกัน จึงมองตนเองและเหตุการณ์ต่างๆ ในฐานะที่ตนมีส่วนเกี่ยวข้องและมีความเป็นเจ้าของ (sense of belonging) ซึ่งเกิดจากการมีความคิดเห็นอย่างเดียวกัน และยอมรับแบบแผนการกระทำซึ่งเป็นวัฒนธรรมขององค์การ วัฒนธรรมของ YFC เป็นวัฒนธรรมที่อยู่หากบุคคลไม่สามารถยอมรับหรือเกิดความขัดแย้งกับความเห็นชอบร่วมกันในองค์การตรงกันข้าม หากบุคคลยอมผูกพันตัวเองเข้าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การก็จะได้รับความไว้วางใจ อิศระ และการมอบหมายให้รับผิดชอบ รวมทั้งมีอำนาจการตัดสินใจเพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นลักษณะของการให้ความหมายแบบเดียวกันกับ องค์การแบบรวบยอด (total organization) ของญี่ปุ่นที่อาศัยความผูกพันและการเข้าไปดูแลชีวิตของสมาชิกองค์การทุกส่วน และเรียกร้องความจงรักภักดีจากสมาชิกองค์การเป็นการตอบแทน โดยการหล่อหลอมรูปแบบพฤติกรรมของสมาชิกเข้ากับแบบแผนขององค์การ

ความสัมพันธ์ YFC เป็นองค์การที่เน้นด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การสูงกว่าเรื่องงาน เนื่องจากภารกิจหลักขององค์การเป็นการทำงานโดยตรงกับกลุ่มเยาวชน ความสัมพันธ์ที่สังเกตจากการติดต่อสื่อสารระหว่างกลุ่มในองค์การ เป็นการสื่อสารแบบครบวงจร คือเจ้าหน้าที่ทุกระดับสามารถติดต่อสื่อสารกันได้ โดยไม่ต้องคำนึงถึงสายบังคับบัญชา ผู้อำนวยการหรือผู้บริหารอาจยื่นคุยกับเจ้าหน้าที่คนใดก็ได้ที่ห้องแผนกหรือขณะที่กำลังดื่มกาแฟ โดยไม่ต้องมีการนัดหมายล่วงหน้า ทั้งปัญหาในเรื่องส่วนตัวของเจ้าหน้าที่ ปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน ปัญหาที่เกิดจากความขัดแย้งกับสมาชิกคนอื่น หรือแม้แต่การคุยกันเรื่องข่าวในหน้าหนังสือพิมพ์เสมือนกับการรับฟังปัญหาของคนในครอบครัว ผู้นำหรือผู้บริหารระดับสูงต้องเล่นบทบาทสำคัญคือ ผู้จัดการกับความยุ่งยาก (Disturbance Handler) ทั้งหลายที่เกิดขึ้นภายในองค์การ โดยไม่อาจแยกเรื่องงานกับเรื่องส่วนตัวออกจากกันได้ได้ง่ายนัก เนื่องจากเป็นวัฒนธรรมแบบครอบครัวหรือสโมสร และต้องเล่นบทบาทเป็นผู้ประสานติดต่อ (Liaison Man) กับเครือข่ายต่างๆ ของ YFC ในประเทศอื่นๆ องค์การต่างๆ ที่ให้ความร่วมมือ ผู้บริจาคหรือผู้สนับสนุน และ บรรดาอาสาสมัครทั้งในและต่างประเทศ โดยลักษณะความสัมพันธ์เช่นนี้ โครงสร้างขององค์การจึงเป็นแบบราบ เป็นองค์การที่มีชีวิต และมีลักษณะโครงสร้างแบบองค์การชั่วคราว หรือเป็นองค์การแบบโครงการที่เข้าไปจัดการกับปัญหาหนึ่งเป็นการเฉพาะ แล้วก็พร้อมที่จะเข้าไปทำกิจกรรมอย่างอื่นต่อไป

การมีส่วนร่วมในกิจกรรมชุมชน สมาชิกองค์การยอมให้ความร่วมมือและยอมรับว่าตัวเองเป็นส่วนประกอบขององค์การ องค์การ YFC เป็นองค์การที่มีกิจกรรมจำนวนมากซ้อนกัน และเนื่องจากเป็นองค์การแบบอาสาสมัคร การเข้ามีส่วนร่วมในกิจกรรมของสมาชิกองค์การจึงถือเป็นปทัสถานหนึ่งขององค์การ เจ้าหน้าที่ทุกระดับถูกคาดหวังว่าต้องมีส่วนเข้าเกี่ยวข้องกับกิจกรรมขององค์การมากที่สุด ตามบทบาทของตน ดังนั้น จากการสังเกตพบว่า เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่จะแสดงความเต็มใจและกระตือรือร้นในการเข้าไปเกี่ยวข้องและยอมมีส่วนร่วมในผลที่จะเกิดขึ้น จากแบบแผนนี้ ทำให้เห็นว่าความสัมพันธ์ในองค์การ YFC เป็นไปค่อนข้างดี หากเจ้าหน้าที่ไม่เต็มใจจะเข้าร่วมกิจกรรมในองค์การ ผู้บริหารจะสังเกตเห็นได้ง่ายและชัดเจน เนื่องจาก

เป็นองค์การที่มีกิจกรรมเกิดขึ้นเป็นจำนวนมาก และเป็นการยากที่จะหลีกเลี่ยงได้ ในวัฒนธรรมแบบโมสรนั้น เป็นการง่ายที่จะสังเกตโครงสร้างความสัมพันธ์ของบุคคลว่าเป็นไปด้วยดีหรือไม่จากการเข้าร่วมกิจกรรม

สภาพสังคม สภาพงานสนามที่ใช้เป็นพื้นที่ศึกษา เป็นสภาพที่นำทำงาน สถานที่สะอาดมาก โดยเฉพาะห้องน้ำ สะอาดและสวยงามมาก แต่ไม่มีเครื่องใช้ที่แสดงความหรูหราหรือฟุ่มเฟือย มักคำนึงถึงคุณภาพและอรรถประโยชน์มากกว่า เนื่องจากเงินทุนที่ใช้ดำเนินงานเป็นเงินบริจาคและเงินสนับสนุน ทั้งยังเป็นองค์การที่มีเป้าหมายเพื่อรับใช้สังคม จึงไม่ควรมีสิ่งของหรือเครื่องใช้ที่แสดงความฟุ่มเฟือยซึ่งอาจก่อให้เกิดคำถามกับผู้สนับสนุนได้ และประการสำคัญคือ เป็นการขัดกับค่านิยมและวัฒนธรรมที่แข็งขององค์การ ในห้องทำงานของเจ้าหน้าที่ทุกระดับมีเอกสารหรือของบนโต๊ะน้อยมาก การจัดเก็บเอกสารค่อนข้างมีระเบียบ ในขณะที่แบบแผนการทำงานนั้นกลับค่อนข้างเป็นอิสระ เจ้าหน้าที่พร้อมที่จะเคลื่อนย้ายตัวเอง หรือผลจากกิจกรรมหนึ่งไปยังอีกกิจกรรมหนึ่งได้ทันที มีอุปกรณ์สำนักงานที่ทันสมัย คอมพิวเตอร์จำนวนมาก และมีการติดต่อสื่อสารตลอดเวลา โทรศัพท์ตั้งและมีสายเรียกเข้ารออยู่เสมอ กิจกรรมทุกอย่างดูเหมือนว่าเป็นสิ่งที่ต้องรีบจัดการให้เสร็จโดยเร็ว และเจ้าหน้าที่แต่ละคนดูเหมือนว่าทำงานไม่เคยทัน ซึ่งสังเกตได้จากการพูดคุยและความรวดเร็วในการนัดหมายหรือในการตัดบทสนทนา เจ้าหน้าที่มักพร้อมที่จะปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ได้ทันที ไม่ค่อยมีเงื่อนไขขมขื่นที่กำหนดไว้ หรือมักไม่มีการต่อรองใดๆ อาคารสำนักงานออกแบบเพื่อให้เหมาะกับกิจกรรมและความสะดวกในการปฏิบัติงาน มีบรรยากาศโปร่ง โล่ง มีกระจกมากและตกแต่งแบบสมัยใหม่ แต่ไม่ฟุ่มเฟือย มีการใช้เนื้อที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและลงตัว ชั้นวางรองเท้าเป็นระเบียบ มีเจ้าหน้าที่ดูแลความสะอาดทำงานตลอดทั้งวัน บรรยากาศแวดล้อมสะอาดสบาย สะอาด และปลอดภัย นำทำงาน แต่ไม่มีความสงบ และดูเหมือนว่าหาความเป็นส่วนตัวไม่ได้ เพราะทุกคนสามารถติดต่อสื่อสารและเข้ามาขอคำปรึกษาหารือกันได้ตลอดเวลาที่มีความต้องการ ทั้งเรื่องเล็กหรือเรื่องใหญ่ ทั้งปัญหาส่วนตัวหรือปัญหาเกี่ยวกับงานที่มึนไหนก็ได้ในสำนักงาน สมาชิกไม่สามารถคาดการณ์ได้ว่า จะมีเหตุการณ์ที่อยู่นอกเหนือแผนงานเกิดขึ้นก็อย่าง และมักทำให้ลำดับความสำคัญของงานและการใช้เวลาไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้

2) บันทึกการสังเกตวัฒนธรรมแบบเห็นบทบาท (อพอลโล)

กลุ่มตัวอย่าง : กระทรวงกลาโหม กองทัพบก
 พื้นที่ภาคสนาม : ดิถาคารว่าการกระทรวงกลาโหม ถนนสนามไชย
 วันที่ทำการสังเกต : วันที่ 19 สิงหาคม 2546, วันที่ 26 สิงหาคม 2546

การกระทำ พฤติกรรมของข้าราชการทหารกองทัพบกมีลักษณะที่เป็นทางการสูง และเป็นแบบแผนที่ตายตัว บรรยากาศในองค์การเต็มไปด้วยความมีระเบียบและเป็นไปตามกฎเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด นับแต่การจราจรในที่ที่กำหนดไว้ การแลกเปลี่ยนบัตรประจำตัวเพื่อติดต่อขอเข้าไปในสถานที่ราชการ การไปติดต่อขอพบข้าราชการทหารในกองการเจ้าหน้าที่ซึ่งจัดไว้ โดยการระบุชื่อและรายละเอียดของผู้ที่ไปติดต่อ การนั่งรอการตรวจสอบ การได้รับอนุญาตให้เข้าพบ การกระทำทุกอย่างเป็นไปตามขั้นตอนหรือกฎเกณฑ์ที่วางไว้อย่างเคร่งครัดไม่รีบร้อน แต่เต็มไปด้วยความมีระเบียบ แม้แต่วิธีพูดจาของข้าราชการทหารก็เป็นารพูดจา

ตามขั้นตอนซึ่งแสดงถึงความเป็นระเบียบ ไม่มีความสัมพันธ์ส่วนตัวให้เห็นมากนัก การให้ความร่วมมือหรือช่วยเหลือเป็นไปตามแบบแผนที่เป็นทางการ และอาศัยเอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษรนำหน้าการปฏิบัติเสมอ การปฏิบัติงานเป็นไปตามอำนาจบังคับบัญชา และโดยอาศัยการมอบหมายที่เป็นขั้นตอน บรรยายการทำงานดำเนินไปตามปกติ ไม่มีความรีบเร่ง แต่คำนึงถึงความตรงต่อเวลา เช่น การเข้าประชุม การมีวินัย และการปฏิบัติตรงต่อหน้าที่ ข้าราชการทหารมีความเป็นอยู่ที่เป็นระเบียบ สวมชุดเครื่องแบบของข้าราชการทหารเต็มยศตามตำแหน่ง การพูดจาและการแสดงความเคารพเป็นไปตามยศชั้นหรือตำแหน่ง เน้นสปีริตแบบทหารที่เชื่อฟังคำสั่งเสมอ วิถีชีวิตมีระเบียบแบบแผนที่ตายตัว วัฒนธรรมเน้นกลุ่มและเป็นวัฒนธรรมที่แข็ง ดำเนินตามวิธีการหรือประเพณีที่ถือปฏิบัติกันมา ให้ความสำคัญกับเรื่องของบทบาท อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ

แบบแผนการกระทำ แบบแผนการกระทำเป็นแบบการเชื่อฟังตามอำนาจบังคับบัญชาโดยไม่มีข้อโต้แย้ง การตัดสินใจขึ้นอยู่กับบทบาทที่กำหนดไว้ ข้าราชการทหารที่มียศหรือตำแหน่งสูงกว่าจะสั่งงานข้าราชการทหารที่มีตำแหน่งต่ำกว่า ให้ปฏิบัติตามที่ตนเห็นชอบ ไม่มีการปรึกษาหารือ หรืออาศัยการตกลงที่เห็นชอบด้วยกัน แต่แบบแผนการกระทำขององค์กรทั้งหมดเป็นไปตามระเบียบที่ตั้งไว้ แบบแผนที่เห็นได้ชัด คือ การทำตามคำสั่งและการทำตามระเบียบวินัย ซึ่งเป็นแบบแผนที่แน่นอน ตายตัว ไม่ต้องอาศัยดุลยพินิจของผู้ปฏิบัติเลย แต่ต้องรักษาคำสั่งและปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จตามเวลาอย่างเคร่งครัด

ความหมาย ข้าราชการทหาร กองทัพบก มีความภาคภูมิใจในความเป็นทหาร เนื่องจากได้รับการปลูกฝังและหล่อหลอมทัศนคติในเรื่องของ “เกียรติศักดิ์” ข้าราชการมองตนเองด้วยความภาคภูมิใจ และให้ความหมายของตนในฐานะสมาชิกของกลุ่มที่มีความรับผิดชอบ มีความเป็นผู้นำ เข้มแข็ง กล้าตัดสินใจ และปฏิบัติหน้าที่ที่มีเกียรติเพื่อประเทศชาติ ข้าราชการทหารให้ความหมายกับทีมเวิร์ค และเน้นความสำคัญของกลุ่มหรือพรรคพวกของตนเอง การมีสปีริตแบบ “ชายชาติทหาร” และความภาคภูมิใจในเครื่องแบบกับสถานภาพที่แตกต่างจากประชาชนธรรมดา เป็นสิ่งที่อยู่ในคุณค่าความหมายของการเป็นข้าราชการทหาร แต่การที่ทหารต้องปฏิบัติตามระเบียบและต้องเชื่อฟังคำสั่งอยู่ตลอดเวลา ทำให้ทหารทุกคนต้องลดความมี “ตัวตน” ลง และกลายเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรเท่าๆ กับสมาชิกคนอื่น การที่บุคคลจะมีความหมายที่แตกต่างจากสมาชิกอื่นได้นั้น สมาชิกองค์กรจำเป็นต้องอาศัยตำแหน่ง และสถานภาพที่จะนำไปสู่การมีอำนาจบังคับบัญชา ข้าราชการทหารจึงให้ความหมายกับเรื่องของตำแหน่ง ชัยยศและความก้าวหน้าในอาชีพ ตลอดจนความมั่นคงในตำแหน่ง แต่ไม่ได้มองตนเองในฐานะที่เข้ามีส่วนร่วมหรือเกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ต่างๆ มากนัก เป็นการให้ความหมายตามบทบาท สถานภาพ และความรับผิดชอบมากกว่า ข้าราชการทหารไม่รู้สึกรู้ว่าตนเป็นเจ้าของกองทัพบก แต่มีหน้าที่ต้องปฏิบัติภารกิจให้กับกองทัพบกและเป็นหน้าที่สำคัญที่ต้องทำเพื่อรับใช้ประเทศชาติ

ความสัมพันธ์ กระทรวงกลาโหม กองทัพบกเป็นหน่วยงานที่อยู่ในองค์กรระบบราชการแบบเครื่องจักร ซึ่งเป็นองค์กรที่เน้นการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น แต่ไม่เน้นเรื่องของความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างบุคคลในองค์กร จากการสังเกตแบบแผนทั่วไปของความสัมพันธ์ เห็นได้ชัดเจนว่าเป็นไปตามยศชั้น และสายการบังคับบัญชา แม้แต่ข้าราชการทหารที่มีความสนิทสนมกันก็ยังคงให้ความสำคัญกับตำแหน่งและความมีอาวุโส (seniority) ของกันและกันด้วย ตามที่สังเกตนั้น ระบบอาวุโสยังคงนำหน้าชั้นยศ เนื่องจากข้าราชการทหารมีการให้เกียรติและเคารพศักดิ์ศรีสูง แต่โครงสร้างความสัมพันธ์โดยรวมเป็นไปตามระเบียบและกฎเกณฑ์ ผู้ซึ่งมี

ชั้นยศน้อยต้องทำความเคารพผู้ที่มีตำแหน่งสูงกว่าเสมอ ความสัมพันธ์ที่แสดงออกมายังคงอยู่ในความมีระเบียบแบบแผนและวินัย การรายงานการปฏิบัติต้องกระทำตามสายการบังคับบัญชาและไม่นำเรื่องส่วนตัวมาพูดปนกับเรื่องงาน ผู้บังคับบัญชาเล่นบทบาทเป็นผู้นำแบบเผด็จการเป็นส่วนใหญ่ โดยลักษณะความสัมพันธ์เช่นนี้ โครงสร้างขององค์การจึงเป็นแบบปิรามิด เป็นองค์การแบบเครื่องจักร และมีลักษณะโครงสร้างขององค์การระบบราชการเครื่องจักรกลที่ปฏิบัติภารกิจชัดเจน ตายตัว และไม่ค่อยมีความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงในองค์การมากนัก

การมีส่วนร่วมในกิจกรรมชุมชน สมาชิกองค์การยอมให้ความร่วมมือและยอมรับตัวเองเป็นส่วนประกอบขององค์การโดยคำนิยมและปทัสถานที่วางไว้ คือการปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาและตามบทบาทหน้าที่ของสมาชิกองค์การ มิได้เป็นไปโดยความสมัครใจหรือโดยการเรียกร้องความร่วมมือแต่อย่างใด ดังนั้น จากการสังเกตพบว่า ข้าราชการทหารส่วนใหญ่ไม่ได้มีความกระตือรือร้นมากนัก ขณะเดียวกันก็ไม่ได้มีสิทธิที่จะปฏิเสธกิจกรรมใดๆ หากเป็นคำสั่งที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย การเข้ามีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์การเป็นไปตามบทบาทและหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย มากกว่าที่ข้าราชการทหารจะปฏิบัติเพราะความรู้สึกมีส่วนร่วม จากแบบแผนนี้ทำให้เห็นว่า ความสัมพันธ์ในองค์การเป็นไปตามระเบียบแบบแผนที่เป็นทางการ มากกว่าที่จะเป็นความสัมพันธ์ส่วนตัว และเป็นความสัมพันธ์แบบเน้นการปฏิบัติงานตามบทบาท มากกว่าความสัมพันธ์ที่อาศัยความรู้สึกของสมาชิกองค์การ ความเต็มใจหรือความไม่เต็มใจในการเข้าร่วมกิจกรรมของบุคคลไม่มีผลอะไรในองค์การที่มีวัฒนธรรมแบบนี้ จึงเป็นการยากที่จะสังเกตโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การว่าเป็นไปด้วยดีหรือไม่ในช่วงเวลาเพียงสั้นๆ

สภาพสังคม สภาพงานสนามที่ใช้เป็นพื้นที่ศึกษา เป็นสภาพที่ค่อนข้างเป็นระเบียบโดยเฉพาะบริเวณภายนอกอาคารสะอาดและมีระเบียบมาก แต่ภายในยังคงมีความเป็นสถานที่ราชการแบบเก่าๆ มีโต๊ะไม้ ตู้เอกสารแบบเก่า และการติดแผ่นประกาศหรือแผ่นข้อความแบบราชการ บริเวณโต๊ะทำงานของข้าราชการมีกองเอกสารและสิ่งของวางอยู่ตามสมควร และไม่ค่อยเรียบร้อยนัก ข้าราชการส่วนใหญ่ปฏิบัติงานตามหน้าที่ตามปกติและไม่มีความรีบร้อนเครื่องใช้และอุปกรณ์สำนักงานเป็นแบบเก่า มีแฟ้มเอกสารมาก กิจกรรมต่างๆ ดำเนินไปตามปกติเหมือนไม่มีสิ่งที่น่าสนใจเด่นชัดสักอย่างนัก อาคารสำนักงานเป็นตึกเก่าตั้งแต่สมัยโบราณ ผู้ศึกษาสัมผัสถึงบรรยากาศของความเป็นราชการได้เต็มที่เมื่อก้าวเข้าไป คือให้ความรู้สึกว่าเป็นสถานที่ราชการซึ่งมีความลับ และเป็นภารกิจที่สำคัญเพราะเป็นเรื่องความมั่นคงของชาติประชาชนทั่วไปหรือบุคคลภายนอกไม่สามารถเข้าไปได้ง่ายๆ แต่ต้องได้รับอนุญาตก่อนเพื่อความมั่นคงปลอดภัย การผ่านด่านต่างๆ เข้าไปเพื่อติดต่องาน ต้องปฏิบัติตามระเบียบและข้อกำหนดที่วางไว้อย่างเคร่งครัดทุกประการ

3) บันทึกการสังเกตวัฒนธรรมแบบเหนงาน (อเนหา)

กลุ่มตัวอย่าง : บริษัท ลีโอ เบอ์เนทท์ จำกัด
 พื้นที่ภาคสนาม : ถนนวิฑู กรุงเทพมหานคร
 วันที่ทำการสังเกต : วันที่ 19 กันยายน 2546, วันที่ 3 ตุลาคม 2546

การกระทำ พฤติกรรมของเจ้าหน้าที่ บริษัท ลีโอ เบอ์เนทท์ จำกัด โดยทั่วไปมี

ลักษณะที่ไม่เป็นทางการมากนัก แต่เป็นบรรยากาศของความมีอิสระ เจ้าหน้าที่โฆษณาไม่ ต้องถูกควบคุมเวลาในการเข้าหรือออกงาน สามารถเข้ามาทำงานตอนไหนก็ได้ แต่งานที่รับผิดชอบต้องเสร็จทันตามกำหนดเพื่อไปนำเสนอให้กับลูกค้า ไม่มีบรรยากาศที่เคลื่อนไหวแบบเร่งรีบมากนัก เพราะเจ้าหน้าที่ต้องใช้สมาธิและความคิดเพื่อแก้ปัญหาสำหรับ “โจทย์” ในงานโฆษณา นอกจากเวลาพักจากการทำงาน จะเป็นบรรยากาศที่สนุกสนานเฮฮา ดังนั้น วิถีชีวิตของเจ้าหน้าที่ เป็นไปแบบอิสระแต่ก็เคร่งเครียดในการใช้ความคิดสร้างสรรค์ บังคับบุคคลจะรับผิดชอบในงานที่ต้องอาศัยความสามารถเฉพาะด้านที่ตนถนัดโดยตรง เช่น เจ้าหน้าที่ออกแบบ เจ้าหน้าที่สร้างสรรค์คำโฆษณา ฯลฯ ความรับผิดชอบในการคิดสร้างสรรค์จะสิ้นสุดลงเมื่อชิ้นงานสำเร็จ ก่อนที่จะเริ่มคิดงานชิ้นอื่นต่อไปอีก การปฏิบัติงานจึงไม่มีเวลาจำกัด แต่จะต้องทำให้เสร็จเรียบร้อยในเวลาที่ได้กำหนดไว้ เจ้าหน้าที่อาจต้องทำงานทั้งคืนเพื่อนำไปเสนอลูกค้าในตอนเช้าของวันต่อมา ลักษณะการติดต่อ พูดจากรันเป็นไปแบบไม่มีพิธีรีตองมากนัก และมักเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหาในงาน หรือเป็นการพูดคุยทักทายกัน การแต่งกายของเจ้าหน้าที่มีรูปแบบที่เป็นอิสระ เสื้อผ้าที่สวมขึ้นอยู่กับความพอใจและรสนิยมส่วนตัวของเจ้าหน้าที่ ส่วนใหญ่มักสวมกางเกง และแต่งกายแบบลำลอง นอกจากเวลาที่ต้องไปนำเสนองานต่อลูกค้า จึงจะแต่งกายแบบเป็นทางการ เจ้าหน้าที่ต้องแข่งขันในการออกแบบสื่อโฆษณาเพื่อให้ลูกค้าพอใจ ดังนั้น ภารกิจของการเอาชนะคู่แข่งจึงเป็นสิ่งสำคัญ การสร้างสรรค์ความคิดใหม่ๆ ความมีอิสระ และการเอาชนะปัญหาในงานได้จึงเป็นวิถีชีวิตขององค์กร และสะท้อนอยู่ในพฤติกรรมของสมาชิกองค์กร บุคลิกลักษณะองค์กรเป็นองค์กรสมัยใหม่ที่เน้นภาพลักษณ์ของความทันสมัย เนื่องจากต้องอยู่ในตลาดการแข่งขันที่มีราคาแพง คือ สื่อโฆษณา ความคิดสร้างสรรค์ ความแปลกใหม่ และความทันสมัยอย่างมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวจึงเป็นบุคลิกขององค์กร

แบบแผนการกระทำ แบบแผนการกระทำเป็นการร่วมมือกันของทีมงานเพื่อหาทางแก้ปัญหาในงานที่รับมอบหมายมาจากลูกค้า และมีจุดมุ่งหมายที่เป็นไปเพื่อการแข่งขันในทางธุรกิจ ดังนั้น สมาชิกองค์กรจะยอมรับในบุคคลที่มีฝีมือ มีความสามารถและความคิดสร้างสรรค์เป็นสำคัญ โดยไม่สนใจในเรื่องบทบาท หรือตำแหน่งของการบังคับบัญชามากนัก แต่เน้นความเป็นกลุ่มงานและการเอาชนะปัญหาในการสร้างสรรค์งานเป็นหลัก เรื่องของสัมพันธภาพยังคงเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อให้ทีมงานมีความประสานกลมกลืนกันในการปฏิบัติงาน แม้ว่าอาจจะอาศัยความคิดเห็นที่แตกต่างกันเพื่อเสนอทางออกที่ดีที่สุดให้กับปัญหาก็ตาม แต่เป้าหมายในทางธุรกิจและเป้าหมายของงาน ย่อมอยู่ในลำดับความสำคัญที่สูงกว่าเรื่องของความสัมพันธ์ การตัดสินใจในเรื่องงานจะกระทำโดยอาศัยความเห็นชอบของทีมงาน มีหัวหน้าหน่วยงานที่ดูแลตราสินค้าหลายหน่วยในการประชุมปรึกษาหารือและสร้างสรรค์ชิ้นงานโฆษณาสินค้าที่อยู่ในความดูแล บทบาทของเจ้าหน้าที่ออกแบบโฆษณาเป็นไปตามหน้าที่และความรับผิดชอบซึ่งเกิดจากความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในงานของบรรดาพวกมืออาชีพ ซึ่งมาร่วมกันแก้ปัญหาของงานในโครงการหนึ่งๆ แบบแผนการกระทำ จึงเป็นแบบแผนที่เกิดจากการให้ความสำคัญต่อผลสำเร็จของงาน มากกว่าเรื่องของอำนาจการบังคับบัญชาหรือเรื่องของสัมพันธภาพ ดังนั้น สมาชิกขององค์กรจึงปฏิบัติงานโดยมุ่งเน้นผลสำเร็จของงานที่เกิดจากความคิดสร้างสรรค์ การเอาชนะคู่แข่ง การสร้างความพอใจให้ลูกค้าสูงสุด เพื่อให้เกิดความยอมรับและสร้างชื่อเสียงให้กับบริษัท ลักษณะการตัดสินใจเป็นแบบการปรึกษาหารือและมีส่วนร่วม ไม่ใช่การสั่งงานตามลำดับชั้น โดยอาศัยประสบการณ์ของบุคคลที่เป็นมืออาชีพมาร่วมกันระดมสมองเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีที่สุด

ความหมาย สมาชิกองค์การตระหนักในความสำคัญและความสามารถของตนเองเป็นอย่างดี เนื่องจากได้รับค่าตอบแทนที่สูงและรู้สึกว่าตนมีความเป็น “มืออาชีพ” ที่ได้รับเลือกให้เข้าร่วมปฏิบัติงานกับบริษัทโฆษณาที่มีชื่อเสียง และภาพพจน์ที่ดีมาเป็นระยะเวลายาวนาน อย่างบริษัท ลีโอ เบอร์เนทท์ จำกัด และมองเห็นตนเองเป็นสมาชิกที่มีความสำคัญขององค์การอันเนื่องมาจากความเชี่ยวชาญ และความถนัดในงานโดยเฉพาะ แต่ไม่ได้มีความรู้สึกเป็นเจ้าของมากเท่ากับที่รู้สึกว่าเป็นการแลกเปลี่ยนเนื่องจากการงานในด้านโฆษณาเป็นธุรกิจที่มีราคาแพง เจ้าหน้าที่ออกแบบโฆษณาต้องทำงานหนักเพื่อความสำเร็จ ชื่อเสียง และค่าตอบแทนหรือผลกำไรที่สูงของบริษัท ซึ่งเป็นเป้าหมายร่วมกันทั้งของสมาชิกและขององค์การ ดังนั้น ในวัฒนธรรมของบริษัท ลีโอ เบอร์เนทท์ จำกัด การให้คุณค่ากับเรื่องของความจงรักภักดีต่อองค์การไม่ได้เป็นสิ่งสำคัญ แต่สมาชิกองค์การจะให้ความหมายกับเรื่องของความสามารถและความเชี่ยวชาญในงานมากกว่า ซึ่งจัดเป็นวัฒนธรรมที่มีราคาแพงและมีการแข่งขันสูง หากบุคคลไม่มีความสามารถพอเพียงและไม่สามารถเผชิญกับความตึงเครียดที่เกิดจากการทำงานหนัก และลักษณะงานที่ต้องอาศัยการคิดแก้ปัญหาในเชิงสร้างสรรค์อยู่ตลอดเวลา ก็อาจเกิดความกดดันสูง สมาชิกองค์การให้ความหมายกับการท้าทาย ความสามารถ และความสำเร็จ ซึ่งหมายถึง ชื่อเสียง เงิน และโอกาสก้าวหน้าในอาชีพของตน ในลักษณะเดียวกับแบบแผนวัฒนธรรมการจัดการของอเมริกา (ทฤษฎี A)

ความสัมพันธ์ บริษัท ลีโอ เบอร์เนทท์ จำกัด เน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การเฉพาะในด้านที่เป็นความร่วมมือของทีมงานปฏิบัติการ ซึ่งมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านการออกแบบโฆษณา เพื่อหาทางออกให้กับ “โจทย์” ของลูกค้าในแต่ละตราสินค้า ดังนั้น การระดมผู้เชี่ยวชาญในด้านต่างๆ มาปรึกษาหารือและทำงานร่วมกันเพื่อคิดค้นสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (sophisticated innovation) อาทิ ผู้เชี่ยวชาญด้านออกแบบโฆษณา (Creative Director / Art Director) หรือด้านการคิดคำโฆษณา (Copy Writer) ผู้เชี่ยวชาญด้านการผลิต (Production) ผู้เชี่ยวชาญด้านการถ่ายภาพ (Photographer) ผู้เชี่ยวชาญด้านสื่อต่างๆ (Media) เช่น สื่อวิทยุ สื่อโทรทัศน์และสิ่งพิมพ์ หรือ ผู้เชี่ยวชาญในด้านการออกแบบชิ้นงาน (Graphic Unit) จึงต้องอาศัยความสามารถในการจัดการสูง เป็นการผสมผสานความสามารถเหล่านี้เข้าด้วยกันโดยการอาศัยความสัมพันธ์ที่เกิดจากการยอมรับซึ่งกันและกันของทีมงาน และการปรับตัวเข้าหากันถือเป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถของผู้บริหารองค์การ เจ้าหน้าที่ บริษัท ลีโอ เบอร์เนทท์ จำกัด ไม่ให้ความสำคัญกับเรื่องสัมพันธ์ภาพที่เป็นส่วนตัว หรือสัมพันธ์ภาพที่เป็นไปตามโครงสร้างหรือระเบียบที่กำหนดไว้ในการบริหารจัดการ แต่กลับให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นในทีมงาน ซึ่งต้องมีการวางแผน ปรึกษาหารือ ถกเถียง และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันของผู้เชี่ยวชาญแต่ละด้าน เพื่อให้ได้ความคิดสร้างสรรค์ที่ดีที่สุด สามารถเอาชนะคู่แข่งขั้นได้ และทำให้ลูกค้าพอใจหรือประสบความสำเร็จในธุรกิจ ซึ่งถือเป็นชัยชนะร่วมกันของทีมงาน ดังนั้น ความสัมพันธ์ของสมาชิกองค์การจึงเป็นความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงอยู่กับความสำเร็จของงานเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งต้องอาศัยความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลในเรื่องของการช่วยเหลือ สนับสนุนซึ่งกันและกัน เป็นส่วนประกอบ โดยเน้นที่การติดต่อสื่อสารภายในกลุ่มงานซึ่งมีความรับผิดชอบร่วมกัน ภายใต้การดูแลของผู้บริหารที่รับผิดชอบตราสินค้านั้นๆ ปัญหาส่วนใหญ่เป็นปัญหาในงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับเรื่องส่วนตัว ผู้นำหรือผู้บริหารระดับสูงมักต้องเล่นบทบาทสำคัญคือ เป็นผู้นำข้อมูลข่าวสารขององค์การออกไปสู่สาธารณะ (Spokesperson) เพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์การ เนื่องจากเป็นธุรกิจที่ต้องอาศัยการแข่งขัน และ

ความสามารถสูง ภาพพจน์และความสามารถของผู้นำจึงเป็นสิ่งสำคัญด้วย โดยลักษณะความสัมพันธ์เช่นนี้ โครงสร้างขององค์การจึงเป็นแบบราบ เป็นองค์การที่มีชีวิต และเป็นองค์การแบบโครงการ ซึ่งอาศัยความสัมพันธ์ของเครือข่ายการติดต่อระหว่างเจ้าหน้าที่ภายในกลุ่มงานที่มีคุณภาพสูง เพื่อจัดการกับปัญหาหนึ่งเป็นการเฉพาะ แล้วก็พร้อมที่จะเข้าไปจัดการกับปัญหาหรือโจทย์ชิ้นต่อไป

การมีส่วนร่วมในกิจกรรมชุมชน สมาชิกองค์การยอมให้ความร่วมมือและยอมรับตัวเองเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของทีมงาน ตามบทบาทและความเชี่ยวชาญเฉพาะในงานของตนเอง บุคคลยอมผูกพันและเข้าไปเกี่ยวข้องกับองค์การเนื่องจากงานที่ทำหาย ซึ่งหมายถึงโอกาสที่บุคคลจะได้รับความสำเร็จ ชื่อเสียง ค่าตอบแทนที่สูงขึ้น และโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งเป็นเป้าหมายร่วมกันทั้งของสมาชิกและองค์การ การมีส่วนร่วมในกิจกรรมหรืองานจึงมีสูง โดยเฉพาะงานที่บุคคลนั้นต้องรับผิดชอบโดยตรง บุคคลจะทุ่มเทและและยอมมีผลได้เสียในองค์การ ตามการแลกเปลี่ยนที่ได้ตกลงกันไว้ คือ ความสามารถสูงแลกเปลี่ยนกับค่าตอบแทนสูง ดังนั้น ความขัดแย้งจะเกิดขึ้น หากสมาชิกองค์การรู้สึกว่าได้ทุ่มเทความสามารถทั้งหมดให้กับงานที่ทำหาย แต่ไม่ได้รับผลตอบแทนคุ้มกับการลงทุนหรือไม่มีโอกาสก้าวหน้า บุคคลก็พร้อมที่จะเสนอความสามารถของตนให้กับองค์การอื่นที่ให้ผลตอบแทนและมีโอกาสก้าวหน้าสูงกว่าทันที เนื่องจากเป็นองค์การที่มีการแข่งขันทางธุรกิจสูง การเข้ามีส่วนร่วมในงานอย่างเต็มที่จึงอาจสะท้อนให้เห็นถึงโครงสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์การได้เพียงส่วนเดียว เพราะยังคงมีปัจจัยในส่วนที่เกี่ยวกับผลตอบแทนและปัจจัยเกี่ยวกับโอกาสก้าวหน้าซึ่งอาจส่งผลกระทบและจำเป็นต้องนำมาพิจารณาด้วยเช่นกัน

สภาพสังคม สภาพงานสนามที่ใช้เป็นพื้นที่ศึกษา เป็นสภาพที่นำทำงานเป็นอย่างยิ่ง สถานที่ทำงานตกแต่งอย่างมีรสนิยมและสวยงาม เนื่องจากต้องเน้นภาพลักษณ์ของความทันสมัย ความคิดสร้างสรรค์และความเป็นมืออาชีพ วัสดุอุปกรณ์และเครื่องตกแต่งดูมีราคาและทันสมัย บรรยากาศเป็นแบบการทำงานสมัยใหม่ การตกแต่งสำนักงานมีการออกแบบตกแต่งภายในอย่างดี และมีการจัดวางพื้นที่ใช้สอยโดยคำนึงถึงความงามร่วมกับบรรทัดประโยชน์ สภาพห้องทำงานมีบรรยากาศและการตกแต่งที่มีกลิ่นอายของความคิดสร้างสรรค์ เนื่องจากเจ้าหน้าที่แต่ละคนต่างมีความเป็นอิสระ และมีเอกลักษณ์ของตนเอง ทั้งเครื่องมือในการทำงานก็ช่วยสะท้อนความเป็นวิชาชีพของเจ้าหน้าที่ได้ดี แบบแผนการทำงานเป็นอิสระมาก การติดต่อสื่อสารเป็นไปเพื่อร่วมกันแก้ปัญหาในงาน เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานของตนตามความเชี่ยวชาญในส่วนของตน ไม่ค่อยมีการเคลื่อนไหว แต่ใช้ความคิดและทำงานอยู่ในมุมของตัวเอง กิจกรรมที่ต้องปฏิบัติจะถูกออกแบบและวางแผนอย่างดี เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีที่สุด การใช้เวลาในการทำงานมีความยืดหยุ่นสูงและเป็นอิสระมาก เจ้าหน้าที่บริหารเวลาของตนเองโดยคำนึงถึงผลงานเป็นหลักที่ตั้งสำนักงานอยู่ในบริเวณที่เหมาะสมกับภาพลักษณ์ขององค์การ บนถนนที่มีราคาแพง มีเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย และต้องแลกบัตรสำหรับผู้มาติดต่อ แสดงให้เห็นถึงความเป็นระบบ ระเบียบและความสำคัญของสถานที่ บรรยากาศแวดล้อมสะอาดสบาย สะอาดโอ้อ่า และเน้นความสำคัญในการให้บริการอย่างดีกับลูกค้าที่มาติดต่อ การต้อนรับทำโดยการบริการนำดื่มและเครื่องดื่มที่ลูกค้าต้องการ พร้อมกับผลไม้คือ แอปเปิล ซึ่งเป็นสัญลักษณ์ของบริษัท ระหว่างที่ลูกค้านั่งรอก็มีมุมสำหรับพักผ่อน มีรายการโทรทัศน์ให้ชม เป็นการสร้างความประทับใจในการให้บริการตั้งแต่ก้าวแรก เนื่องจากบริษัท ลีโอ เบอร์เนทท์ จำกัด เป็นองค์การเอกชนที่ดำเนินธุรกิจโฆษณาซึ่งมีงบประมาณของชิ้นงานสูงและวัฒนธรรมขององค์การมีราคา

แพง นอกเหนือจากบุคลากรที่มีความสามารถและเชี่ยวชาญในงานโฆษณาโดยตรงแล้ว องค์กรการ จึงคำนึงถึงความมีมาตรฐานในทุกเรื่องที่จะประกอบกันขึ้นเพื่อแสดงความเป็น “มีอาชีพ” ของ องค์กรการ

4) บันทึกการสังเกตวัฒนธรรมแบบเห็นตัวตน (คิออิซุส)

กลุ่มตัวอย่าง : คณะจิตรกรรมประติมากรรมและภาพพิมพ์
 พื้นที่ภาคสนาม : มหาวิทยาลัยศิลปากร วังท่าพระ กรุงเทพฯ
 วันที่ทำการสังเกต : วันที่ 19 สิงหาคม 2546, วันที่ 1 กันยายน 2546

การกระทำ พฤติกรรมของข้าราชการอาจารย์คณะจิตรกรรมประติมากรรมและภาพพิมพ์ มหาวิทยาลัยศิลปากร มีลักษณะกึ่งเป็นทางการ และกึ่งเป็นแบบแผน เนื่องจากมีส่วนผสมของความเป็นอาจารย์และความเป็นศิลปินอยู่ร่วมกัน บรรยากาศในองค์กรการไม่ค่อยเป็นแบบแผนที่เคร่งครัด หรือมีระเบียบมากนัก เนื่องจากการเรียนการสอนส่วนใหญ่เป็นวิชาที่อาศัย การปฏิบัติ ห้องเรียนจึงมักกระจัดกระจายไปด้วยเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น ห้องเรียนภาคจิตรกรรม จะมีขาหยั่งสำหรับขึ้นเฟรมเขียนรูปเต็มทั้งห้อง มีหุ่นนิ่ง (Still - life) ซึ่งเป็นแบบสำหรับเขียนรูปตั้งอยู่กลางห้อง ตามเฟรมเขียนรูปจะมีเครื่องมือ ได้แก่ จานสี พู่กันและ อนุบอลไปด้วยกลิ้งน้ำมันผสมสี ส่วนห้องเรียนภาคประติมากรรม จะมีแท่นสำหรับขึ้นรูปปั้นทั้ง แบบลอยตัว (Rounded Relief) แบบนูนสูง (High Relief) หรือแบบนูนต่ำ (Bas Relief) ตามแต่ เทคนิคและวัสดุที่ใช้ ได้แก่ ดินสำหรับปั้น ปูนพลาสเตอร์ หินแกรนิต โลหะ หรือ วัสดุต่างๆ ที่เป็น สีสผสม ส่วนห้องเรียนภาพพิมพ์จะมีวัสดุอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการพิมพ์ชนิดต่างๆ จำนวนมาก ทั้งแท่นพิมพ์ อ่างน้ำกรด เตาสำหรับโรยเทคนิค อ่างล้างสกรีน หรือ แม่พิมพ์โลหะ แม่พิมพ์ ไม้ แม่พิมพ์กระดาษ แม่พิมพ์สังกะสี แม่พิมพ์หิน เป็นต้น ด้วยเทคนิคอุปกรณ์เหล่านี้ ทำให้ ห้องเรียนซึ่งเป็นสถานที่ปฏิบัติงานค่อนข้างเลอะเทอะได้ง่าย ผู้ปฏิบัติงาน คือ นักศึกษาและ อาจารย์ซึ่งต้องผลิตผลงานศิลปะด้วยเช่นกัน จึงมักแต่งกายตามสบายและมักเป็นชุดที่เปราะ ะเปื้อนจากการทำงาน เนื่องจากเทคนิคต่างๆ ดังกล่าว นักศึกษาไม่สวมเครื่องแบบเนื่องจาก ทำงานไม่สะดวก ยกเว้นเฉพาะเมื่อต้องไปเรียนวิชาพื้นฐานในห้องเรียนแบบบรรยายหรือสัมมนา หรือเมื่อมีงานพิธีที่เป็นทางการ อาจารย์แต่งกายสุภาพและเป็นทางการมากกว่า เมื่ออยู่ใน ชั่วโมงสอนแต่หากต้องทำงานศิลปะด้วยก็จะแต่งกายลำลองขึ้น ไม่มีอาจารย์คนใดผูกเน็คไทเลย เน็คไทกับสูทเป็นสิ่งที่จะสวมเมื่อมีงานพิธีการ เช่น การเปิดงานแสดงผลงานศิลปะ หรืองานพิธี ที่สำคัญเท่านั้น บุคคลภายนอกไม่อาจแยกอาจารย์ออกจากนักศึกษาได้ง่ายนัก เพราะแบบแผน ในการอยู่ร่วมกันเป็นแบบไม่เป็นทางการ และไม่ค่อยมีแบบแผนมากนัก การพูดจาปราศรัยเป็น ไปแบบง่ายๆ และค่อนข้างเป็นกันเอง เนื่องจากนักศึกษามีจำนวนน้อย อาจารย์และนักศึกษา รู้จักกันดีทุกคน การเข้าพบอาจารย์ทำได้ง่าย ไม่ต้องนัดหมายล่วงหน้าแต่ก็ไม่ใช้เวลาาน เพราะทุกคนเข้าใจว่า ตนมีงานสำคัญที่ต้องการไปทำ แบบแผนในการพูดคุยเป็นแบบตรงไป ตรงมาและมักจะไม่นั่งคุยตามหากไม่เห็นด้วย ไม่มีความสัมพันธ์ส่วนตัวมากนักพอๆ กับที่ไม่ยึด กฎระเบียบเป็นเรื่องจริงจัง แต่เน้นความรับผิดชอบและคุณภาพในการสอนแบบปัจเจกบุคคล เป็นหลัก การให้ความร่วมมือจะเกิดขึ้นเมื่อมีความเห็นชอบด้วย แต่ถ้าไม่เห็นด้วยก็จะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยว แบบแผนในการปฏิบัติงานเป็นไปตามตารางที่กำหนดไว้ บรรยากาศการสอนดำเนินไป

ตามปกติ ไม่มีความรีบเร่ง แต่คำนึงถึงผลงานของนักศึกษาในแต่ละครั้ง เช่น การเขียนภาพสีน้ำมัน 3 วัน นักศึกษาอาจจะเขียนรูปเพิ่มเติมหลังเวลาเรียนมากเท่าไรก็ได้ เมื่อถึงกำหนดส่งงาน งานควรจะสมบูรณ์และดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ การพูดจาเน้นการให้เกียรติซึ่งกันและกัน และระบบอาวุโสยังคงเป็นสิ่งสำคัญ อาจารย์คณะจิตรกรรมฯ ส่วนใหญ่ไม่ค่อยให้ความสำคัญกับเรื่องของสถานภาพทางสังคมหรือตำแหน่งมากเท่ากับคุณภาพของผลงานสร้างสรรค์ หรือการได้ทำงานที่ตนเองปรารถนา วิธีชีวิตไม่มีแบบแผนตายตัว วัฒนธรรมองค์การเน้นที่ความมีอัตลักษณ์ของปัจเจกบุคคลแต่ละคน มีลักษณะไม่พึงพิงกัน ให้ความสำคัญกับการมุ่งแสวงหาตัวตน และการสร้างสรรค์ผลงานในระดับที่สูงขึ้นของแต่ละคน

แบบแผนการกระทำ แบบแผนการกระทำของ ข้าราชการอาจารย์คณะจิตรกรรมฯ เป็นไปตามหน้าที่และความรับผิดชอบซึ่งขึ้นอยู่กับระบบงาน แต่เวลาเดียวกันก็เป็นแบบแผนทางวิชาชีพของผู้ที่มีความสามารถและมีความเชี่ยวชาญ อย่างแท้จริง ดังนั้น สิ่งที่ปรากฏควบคู่กันคือ แบบแผนของความมีระเบียบที่แน่นอนและแบบแผนของความมีอิสระในทางวิชาการศิลปะ แบบแผนในการตัดสินใจเรื่องต่างๆ ขึ้นอยู่กับความเห็นส่วนตัวของสมาชิกองค์การ เนื่องจากอาจารย์มีความเป็นอิสระสูง ไม่อาจแทรกแซงได้และไม่เต็มใจที่จะรับคำสั่งจากใคร ดังนั้น การเชื่อฟังผู้บังคับบัญชาจึงเป็นแบบแผนที่มองไม่เห็นเลยจากการสังเกต อาจารย์ในตำแหน่งคณบดีเพียงแต่คุยในเรื่องที่ต้องการกับอาจารย์เท่านั้น ไม่มีลักษณะของการออกคำสั่ง หรือการเชื่อฟัง แต่เป็นการเคารพให้เกียรติซึ่งกันและกันมากกว่า สมาชิกองค์การจึงไม่อยู่ภายใต้ เงื่อนไขหรืออำนาจต่างๆ ของผู้บังคับบัญชา ทั้งการให้ออก การลงโทษ การแทรกแซง หรือในเรื่องของคำตอบแทน ทั้งหมดอาศัย “ความยินยอม” เป็นสำคัญ

แบบแผนในการสอนของอาจารย์คณะจิตรกรรมฯ มีความยืดหยุ่นในเรื่องต่างๆ อาทิ เวลา สถานที่ แผนงาน แต่จะยอมเข้าผูกพันและรับผิดชอบด้วยตนเอง เนื่องจากอาจารย์มีความเป็นเจ้าของงานสูง และมีสิทธิเต็มขอบเขตในงานที่รับผิดชอบในชั้นเรียนของตน มีการวิจารณ์ผลงานอย่างเป็นอิสระทุกครั้งที่ตรวจงาน และเปิดโอกาสให้นักศึกษาซักถาม หรือแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างได้สูงมาก อาจารย์คณะจิตรกรรมฯ มักทำสิ่งต่างๆ ด้วยตนเอง อาจให้เจ้าหน้าที่ธุรการช่วยในเรื่องเกี่ยวกับงานเอกสาร งานพิมพ์ หรืองานติดต่อก่อนหน้านั้น แต่ในเรื่องของการเตรียมการสอน การจัดหุ่นนิ่ง การลงมือปฏิบัติงานให้ดู หรือการหาเทคนิคอุปกรณ์ใหม่ๆ ฯลฯ อาจารย์จะเป็นผู้จัดเตรียมเองทั้งสิ้น เช่น การไปเลือกผลไม้หรือดอกไม้ซึ่งมีรูปทรง (form) ขนาด (size) สี (color) ลักษณะของผิวหรือกลีบ (texture) ที่ต้องการมาเพื่อเป็นแบบสำหรับให้นักศึกษาเขียนรูป อาจารย์จะเป็นผู้เลือกเอง เพราะเจ้าหน้าที่จะไม่ทราบเรื่องทฤษฎีสี หรือ ไม่มีพื้นฐานในด้านศิลปะ อาจารย์จึงมักทำสิ่งต่างๆ ด้วยตนเองเสมอและสามารถปฏิบัติงานได้โดยแทบไม่ต้องพึ่งพิงองค์การ ทำให้เกิดปัญหาในด้านการปฏิบัติงานน้อยมาก แบบแผนในการปฏิบัติงานส่วนใหญ่ดำเนินไปตามกรอบและแผนงานที่กำหนดไว้แล้วทั้งปีการศึกษา แต่อาจมีการยืดหยุ่นหรือปรับเปลี่ยนได้โดยอาศัยดุลพินิจและอำนาจการตัดสินใจของอาจารย์

ความหมาย ข้าราชการอาจารย์ คณะจิตรกรรมฯ ให้ความสำคัญกับความมีอัตลักษณ์ และตัวตนสูง และมักให้ความสำคัญกับความหมายนี้มากกว่าเรื่องของสถานภาพในสังคม ตำแหน่ง หรือความหรรหามั่งคั่ง อาจารย์คณะจิตรกรรมฯ ส่วนใหญ่มีความสุข ความพึงพอใจ และความภาคภูมิใจกับผลงานศิลปะที่ตนได้สร้างขึ้นอย่างมีคุณภาพและเป็นที่ยอมรับ และผลผลิตจากการสอน คือ นักศึกษาเป็นผู้มีคุณภาพและสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ ให้กับแวดวงศิลปะ ได้อย่างมีอัตลักษณ์ ไม่ลอกเลียนแบบ มีอิสระทางความคิด และเป็นที่ยอมรับของสากล ไม่ขึ้น

อยู่กับค่านิยมของกลุ่มหรือแนวทางใด ๆ อาจารย์คณะจิตกรรรมฯ ให้คุณค่ากับการปกป้องรักษา อัตลักษณ์และเสรีภาพของตน และไม่รู้สึกถูกรบกวนโดยผู้ใด อาจารย์ทุกคนจะมีความสุขมากเมื่อได้ทำงานศิลปะ เนื่องจากบรรยากาศในการทำงานมีอิสระและเสรีภาพสูง อาจารย์มักไม่ต้องพึ่งพาใคร และทุกคนต่างเป็นตัวของตัวเองที่ไม่มีใครเหมือน และไม่ยอมให้ความหมายกับสิ่งต่างๆ ที่เหมารวมกัน การเรียกร้องให้มีความเป็นกลุ่มหรือพวกพ้องทำได้ยากมากในวัฒนธรรมของชาวตืออเนีเซียน เพราะอาจารย์คณะจิตกรรรมฯ จะไม่คัดค้านหากไม่เห็นด้วย แต่จะไม่เข้าร่วมด้วยเลย การเห็นตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรมีความหมายเพื่อจะได้ปฏิบัติงานหรือกระทำการที่ตนต้องการให้สำเร็จ โดยผ่านระบบและการสนับสนุนขององค์กร ไม่ได้เป็นไปเพราะต้องการที่จะมีส่วนร่วม หรือด้วยความรู้สึกเป็นเจ้าของ หรือเนื่องจากต้องการได้รับการยอมรับจากกลุ่มสักเท่าใดนัก

ความสัมพันธ์ คณะจิตกรรรมฯ ประติมากรรมและภาพพิมพ์ มหาวิทยาลัยศิลปากร เป็นหน่วยงานภาครัฐที่ยังคงอยู่ในองค์กรระบบราชการ แต่เป็นองค์กรระบบราชการแบบวิชาชีพ เนื่องจากอาจารย์ซึ่งเป็นกลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและมีความเป็นวิชาชีพนิยมในมาตรฐานงานของตนเป็นอย่างดี และเป็นความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่เจาะจง คือ ศิลปะแขนงต่างๆ ซึ่งเป็นวิชาความรู้ที่ต้องอาศัยความมีอัตลักษณ์และความเป็นตัวของตัวเองสูงมาก จากการสังเกตความสัมพันธ์ระหว่างอาจารย์พบว่า เป็นไปตามธรรมชาติ มีการให้ความหมายกับความเป็นปัจเจกบุคคล และเป็นความสัมพันธ์ที่ไม่ยึดติดกัน แต่ต่างเป็นอิสระต่อกัน อาศัยพื้นฐานที่เป็นธรรมชาติของแต่ละบุคคล สมาชิกองค์กรแต่ละคนยอมรับในแบบแผนหรือตัวตนของผู้อื่นตามที่บุคคลนั้นเป็น ไม่ขึ้นอยู่กับตำแหน่งหรือสถานภาพทางสังคม แต่ยอมรับความสามารถและความแตกต่างที่ก่อขึ้นเป็นอัตลักษณ์ของแต่ละบุคคล ทั้งยังให้ความสนใจในเรื่องของแนวความคิดและจุดยืนเป็นสำคัญ ความสัมพันธ์ดำเนินไปโดยยังคงคำนึงถึงระบบอาวุโสด้วยการให้เกียรติสมาชิกองค์กรที่เป็นรุ่นพี่ โดยเฉพาะสมาชิกองค์กรที่เคยเป็นอาจารย์สอนตนมาก่อน โครงสร้างความสัมพันธ์โดยรวมเป็นไปโดยลำดับความสำคัญเหล่านี้ อาศัยการยึดความสัมพันธ์ไว้อย่างหลวมๆ โดยระบบงานที่ได้มีการกำหนดไว้ ผู้บังคับบัญชาเล่นบทบาทเป็นผู้จัดสรรทรัพยากร (Resource Allocator) และเป็นผู้ประสาน (Coordinator) โดยลักษณะความสัมพันธ์ของบุคคลเช่นนี้ โครงสร้างขององค์กรเป็นองค์กรระบบราชการแบบวิชาชีพ ซึ่งเป็นโครงสร้างในรูปแบบปิรามิดตามโครงสร้างของระบบราชการ แต่มีลักษณะของการรวมเอาผู้เชี่ยวชาญเข้าไว้ด้วยกัน โดยผู้บริหารมีบทบาทน้อยในการจัดการ เนื่องจากอาจารย์มีความรู้ความชำนาญในอาชีพของตนเป็นอย่างดี และมีมาตรฐานในงานของตน ทั้งยังเป็นอิสระจากการบังคับบัญชา ในขณะที่ภารกิจหลัก คือ งานสอนเป็นภารกิจที่ชัดเจน คงที่ และไม่ค่อยมีความเปลี่ยนแปลงมากเท่าใดนัก

การมีส่วนร่วมในกิจกรรมชุมชน อาจารย์คณะจิตกรรรมฯ จะยินยอมให้ความร่วมมือและยอมรับตัวเองเป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมในองค์กร หากยอมรับและเห็นด้วยในกิจกรรมนั้น แต่หากไม่เห็นด้วยก็จะปฏิเสธโดยการไม่เข้าร่วมด้วย และไม่ให้ความสนใจหรือไม่ให้ความสำคัญ ข้าราชการอาจารย์ปฏิบัติตามคำสั่งหรือข้อกำหนดที่วางไว้โดยอาศัย “การยินยอม” เป็นสำคัญ อาจารย์คณะจิตกรรรมฯ มักไม่ค่อยยอมตามสิ่งใดง่ายๆนัก แต่จะยอมเข้ามีส่วนร่วมถึงแม้ว่าจะไม่เห็นด้วยก็โดยการถูกรื้อถอนเท่านั้น ไม่ใช่เป็นไปเพื่อการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์แต่อย่างใด ดังนั้นจากการสังเกตพบว่า อาจารย์ส่วนใหญ่ยังคงรักษาความเป็นตัวของตัวเองเอาไว้อย่างมั่นคง ไม่ได้มีความกระตือรือร้นหรือไม่ได้ถูกทำลายจากงานที่มีความสำคัญ แต่เกิดจากแรงบันดาลใจ

ภายในหรือแรงจูงใจส่วนตัว ของตนมากกว่าในการเข้าร่วมกิจกรรมใดก็ตาม จึงคาดเดาไม่ได้ว่า กิจกรรมใดที่จะมีความหมายหรือทำให้เกิดความเป็นเอกภาพในหมู่คณะ อาจารย์มักจะเข้าร่วมกิจกรรมโดยอาศัยความรู้สึกเห็นชอบของตนซึ่งเป็นเรื่องที่ยื่นอยู่กับ “อติวิสัย” และการให้คุณค่าความหมายต่อเรื่องนั้น มากกว่าที่จะคำนึงถึงการมีส่วนร่วม หรือสปีริตของกลุ่ม เพราะสมาชิกในองค์กรตระหนักในความสำคัญของตน และให้ความหมายและความสำคัญกับสิทธิเสรีภาพของปัจเจกบุคคลสูงมาก จากแบบแผนนี้ จึงไม่อาจสรุปหลักเกณฑ์ที่แน่นอนตายตัวได้ และทำให้เห็นว่าการบริหารจัดการองค์กรในแบบแผนนี้ไม่อาจกระทำได้ง่ายนัก

สภาพสังคม สภาพของสนามที่ใช้เป็นพื้นที่ศึกษา เป็นสภาพที่ค่อนข้างสะอาด แต่ไม่ค่อยมีความเป็นระเบียบมากนัก บริเวณนอกอาคารสะอาดและมีระเบียบพอใช้ แต่ภายในค่อนข้างรกและไม่ระเบียบ เนื่องจากมีอุปกรณ์และเครื่องมือปฏิบัติงาน รวมทั้งผลงานที่ทำสำเร็จแล้ววางอยู่เป็นจำนวนมาก ผลงานบางชิ้นมีขนาดใหญ่ ในขณะที่มีเนื้อที่ใช้สอยน้อย ตัวอาคารเรียนเป็นตึกเก่า แต่มีการปรับปรุงและทาสีใหม่ มีบรรยากาศของความเป็นมหาวิทยาลัยศิลปะอยู่ โดยนักศึกษาที่แต่งกายตามสบายและเป็นตัวของตัวเอง ภาพโปสเตอร์การแสดงผลงานศิลปกรรมต่างๆ ที่ติดอยู่ตามกระดานข่าว มีภาพเขียน งานประติมากรรม หรือผลงานศิลปะของอาจารย์หรือนักศึกษาคิดตั้งอยู่ตามบริเวณต่างๆ ของอาคารและสถานที่โดยรอบ นักศึกษาส่วนใหญ่มักง่วนอยู่กับการทำงานของตน หรือไม่ก็ออกไปเขียนรูปนอกสถานที่ตามตารางเรียนที่กำหนด อาจารย์จะคอยดูแลแบบให้อิสระในการผลิตผลงานออกมาโดยจะคอยให้คำปรึกษาหารือ

สถาบันวิทย์บริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางชนิดา จิตตรุทธะ เกิดวันที่ 4 ตุลาคม พ.ศ. 2500 ที่กรุงเทพมหานคร สำเร็จการศึกษา ศิลปบัณฑิต สาขาภาพพิมพ์ คณะจิตรกรรมประติมากรรมและภาพพิมพ์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ใน พ.ศ. 2522 สำเร็จการศึกษา รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ใน พ.ศ. 2546 เข้าศึกษาในหลักสูตรรัฐศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ใน พ.ศ. 2547 และสำเร็จการศึกษาในปี พ.ศ. 2549 เคยดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการ องค์การระหว่างประเทศ YFC (Youth First Concern) ระหว่าง พ.ศ. 2536 ถึง พ.ศ. 2544 ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการองค์การระหว่างประเทศ RBC (RBC Ministries Thailand) ระหว่าง พ.ศ. 2538 ถึง พ.ศ. 2544 ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการและผู้สอนศิลปะ ศูนย์ศิลปะอาร์ต เซ็นเตอร์ (Art Center) ระหว่าง พ.ศ. 2539 ถึง พ.ศ. 2546

ผลงานวิชาการ ใน พ.ศ. 2546 ได้นำเสนอผลงานและตีพิมพ์บทความวิจัย หัวข้อ “วัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมกับปัจเจกบุคคล” ใน “การประชุมวิชาการรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์แห่งชาติ ครั้งที่ 4 (พ.ศ. 2546)” และใน พ.ศ. 2548 ได้นำเสนอผลงานและตีพิมพ์บทความ หัวข้อ “จริยธรรมในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ : บทสนทนาที่หายไปจากรัฐประศาสนศาสตร์” ใน “การประชุมวิชาการรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์แห่งชาติ ครั้งที่ 6 (พ.ศ. 2548)”

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย