

Scan

**การรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงานบริษัท กสท  
โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่**

**นายชุมพล บุญเยี่ยม**

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2551

**The Perception of Organizational Culture of the CAT  
Telecom Public Company Limited : Head Office.**

**Mr.Chumpol Boon - iam**

**An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Business Administration  
School of Management Science  
Sukhothai Thammathirat Open University**

**2008**

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ การรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงาน บริษัท กสท  
โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่  
ชื่อและนามสกุล นายชุมพล บุญเยี่ยม  
แขนงวิชา บริหารธุรกิจ  
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.กิงพร ทองใบ

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระได้ให้ความเห็นชอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ  
ฉบับนี้แล้ว

กิงพร ทองใบ

ประธานกรรมการ

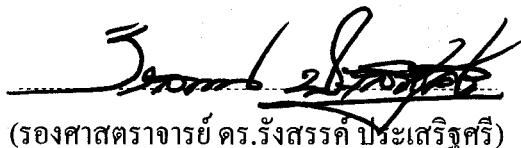
(รองศาสตราจารย์ ดร.กิงพร ทองใบ)

รณิณี อธิชัยกุล

กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รณิณี อธิชัยกุล)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการอนุมัติให้การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช



(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ ประเสริฐศรี)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

วันที่ 19 เดือน ธันวาคม พ.ศ. 2551

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ การรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงาน บริษัท กสท โทรคมนาคม  
จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่

ผู้ศึกษา นายชุมพล บุญเยี่ยม ปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.กึ่งพร ทองใบ ปีการศึกษา 2551

### บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เพื่อศึกษาระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงาน บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด(มหาชน) สำนักงานใหญ่ (2) เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ที่ส่งผลต่อระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงาน บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)สำนักงานใหญ่ (3) เพื่อเสนอแนะแนวทางการส่งเสริมการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงาน บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้เป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานที่สำนักงานใหญ่ จำนวน 339 คน เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม มีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ 0.83 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยแบบที และแบบเอฟ และการทดสอบรายคู่ด้วยวิธีเซฟเฟ่ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

ผลการศึกษาพบว่า (1) พนักงานมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การลักษณะต่างๆในระดับค่อนข้างสูง ( $\bar{X} = 3.56$ ) (2) ปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา อายุงาน ตำแหน่งงาน พบว่าพนักงานเพศหญิงมีระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่มีลักษณะความเป็นกลุ่มนิยมและวัฒนธรรมองค์การที่มีลักษณะมุ่งวัตถุและมุ่งคุณภาพชีวิตสูงกว่าพนักงานเพศชายอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และพบว่าพนักงานที่มีช่วงอายุไม่เกิน 30 ปี มีระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่มีลักษณะความเป็นปัจเจกนิยมสูงกว่ากลุ่มพนักงานที่มีช่วงอายุ 41 – 50 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 พนักงานที่มีตำแหน่งงานเป็นผู้บริหารระดับต้นมีระดับการรับรู้ในวัฒนธรรมองค์การที่มีลักษณะความเลื่อมล้ำของอำนาจสูงกว่าพนักงานที่มีตำแหน่งงานเป็นผู้บริหารระดับกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (3) ฝ่ายบริหารควรสนับสนุนให้เพศหญิงและเพศชายมีความเท่าเทียมกัน และลดความเป็นปัจเจกนิยมของพนักงานที่มีช่วงอายุไม่เกิน 30 ปีลง ด้วยการส่งเสริมให้พนักงานทำงานเป็นกลุ่มให้รางวัลตอบแทนเท่าเทียมทั้งกลุ่ม และควรนำเอาเรื่องการรับรู้วัฒนธรรมองค์การเป็นเงื่อนไขในการพิจารณาสรรหาบุคลากร

คำสำคัญ การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง “ การรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงาน บริษัท กสท โทรคมนาคมจำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ” ฉบับนี้สำเร็จลงได้โดยได้รับการช่วยเหลือและสนับสนุนจากบุคคลหลายฝ่ายผู้ทำการศึกษายกขอบพระคุณมา ณ ที่นี้ด้วย

ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.กิงพร ทองใบ ที่ให้ความกรุณาเป็นอาจารย์ที่ปรึกษา และได้ให้คำแนะนำและแก้ไขข้อบกพร่องแก่ผู้ทำการศึกษาอย่างใกล้ชิด จนการศึกษาค้นคว้าอิสระเสร็จสมบูรณ์ ผู้ทำการศึกษารู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ผู้ศึกษาขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด(มหาชน) สำนักงานใหญ่ ที่กรุณาช่วยกระจายแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่าง ตลอดจนพนักงานทุกท่านที่ให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถามในการศึกษาครั้งนี้เป็นอย่างดี

ชุมพล บุญเยี่ยม

ตุลาคม 2551

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
กิตติกรรมประกาศ .....	จ
สารบัญตาราง .....	ซ
สารบัญภาพ .....	ญ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา .....	2
กรอบแนวคิดการศึกษา .....	2
สมมติฐานการศึกษา .....	3
ขอบเขตการศึกษา .....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	5
บทที่ 2 วรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง .....	6
แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้ .....	6
แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ .....	10
เกี่ยวกับบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) .....	25
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	28
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา .....	32
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	32
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา .....	33
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	35
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	35
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	39
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	39
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐาน .....	41
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ จากกลุ่มตัวอย่าง .....	56

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	58
สรุปการศึกษา .....	58
อภิปรายผล .....	61
ข้อเสนอแนะ .....	63
บรรณานุกรม .....	66
ภาคผนวก .....	69
ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย.....	70
ข ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม .....	73
ค แบบสอบถาม .....	76
ประวัติผู้ศึกษา .....	81

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 3.1	การแบ่งแยกกลุ่มตัวอย่างย่อยตามระดับตำแหน่งงาน ..... 33
ตารางที่ 3.2	เกณฑ์การแบ่งเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคล ..... 33
ตารางที่ 3.3	สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน ..... 37
ตารางที่ 4.1	แสดงจำนวนและร้อยละของเพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษาของผู้ ตอบแบบสอบถาม ..... 39
ตารางที่ 4.2	แสดงจำนวนและร้อยละของ อายุงานและระดับตำแหน่งงาน ของผู้ตอบแบบสอบ ถาม ..... 41
ตารางที่ 4.3	แสดงผลค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเฉลี่ยเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การแปลความหมายของ การรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงาน บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด(มหาชน) สำนักงานใหญ่ ในมิติที่ 1 วัฒนธรรมที่มีลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจ ..... 42
ตารางที่ 4.4	แสดงผลค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเฉลี่ยเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การแปลความหมายของ การรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงาน บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ในมิติที่ 2 วัฒนธรรมที่มีลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ... 43
ตารางที่ 4.5	แสดงผลค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเฉลี่ยเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การแปลความหมายของ การรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงาน บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ในมิติที่ 3 วัฒนธรรมที่มีลักษณะความเป็นปัจเจกนิยม ..... 45
ตารางที่ 4.6	แสดงผลค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเฉลี่ยเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การแปลความหมายของ การรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงาน บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ในมิติที่ 4 วัฒนธรรมที่มีลักษณะความเป็นกลุ่มนิยม ..... 46
ตารางที่ 4.7	แสดงผลค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเฉลี่ยเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การแปลความหมายของ การรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงาน บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ในมิติที่ 5 วัฒนธรรมที่มีลักษณะมุ่งวัตถุและมุ่งคุณภาพชีวิต ..... 48
ตารางที่ 4.8	สรุปผลค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเฉลี่ยเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การแปลความหมายและ การจัดลำดับของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงาน บริษัท กสท โทร คมนาคม จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ..... 49
ตารางที่ 4.9	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงาน บริษัท กสท โทร คมนาคม จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ที่มีเพศแตกต่างกัน ..... 50



สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่ 4.10	การทดสอบด้านเพศในวัฒนธรรมที่มีลักษณะความเป็นกลุ่มนิยม .....	51
ตารางที่ 4.11	การทดสอบด้านเพศในวัฒนธรรมที่มีลักษณะมุ่งวัตถุและมุ่งคุณภาพชีวิต .....	51
ตารางที่ 4.12	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงาน บริษัท กสท โทร คมนาคม จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ที่มีช่วงอายุต่างกัน .....	52
ตารางที่ 4.13	เปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้วัฒนธรรมที่มีลักษณะความเป็นปัจเจกนิยม ของพนักงานที่มีช่วงอายุต่างกัน .....	52
ตารางที่ 4.14	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงาน บริษัท กสท โทร คมนาคม จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกัน .....	53
ตารางที่ 4.15	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงาน บริษัท กสท โทร คมนาคม จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน .....	54
ตารางที่ 4.16	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงาน บริษัท กสท โทร คมนาคม จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ที่มีอายุงานแตกต่างกัน .....	54
ตารางที่ 4.17	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงาน บริษัท กสท โทร คมนาคม จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ที่มีระดับตำแหน่งงานแตกต่างกัน .....	55
ตารางที่ 4.18	เปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้วัฒนธรรมที่มีลักษณะความเหลื่อมล้ำของ อำนาจของพนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานต่างกัน .....	55
ตารางที่ 4.19	แสดงจำนวนและค่าร้อยละของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิด .....	56
ตารางที่ 4.20	แสดงค่าความถี่ของความคิดเห็นจากผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับวัฒน ธรรมองค์การ ที่ต้องการให้ กสท.ให้ความสำคัญ และจัดการเสริมสร้างขึ้นภายใน องค์การ .....	57

ญ

## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 แสดงกรอบแนวคิดการศึกษา .....	3
ภาพที่ 2.1 กระบวนการรับรู้ .....	8
ภาพที่ 2.2 วัฒนธรรมสี่แบบขององค์กร .....	18
ภาพที่ 2.3 โครงสร้างการบริหารงานบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) .....	26

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด(มหาชน) เดิมเป็นรัฐวิสาหกิจ ชื่อ การสื่อสารแห่งประเทศไทย ทำธุรกิจด้านสื่อสาร โทรคมนาคมและไปรษณีย์ โดยได้รับการปกป้องจากกฎหมาย (พ.ร.บ.การสื่อสารแห่งประเทศไทย พ.ศ.2519) เป็นการทำธุรกิจแบบผูกขาด ไม่ต้องแข่งขันกับใคร แม้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร ก็ไม่จำเป็นต้องให้ความสำคัญ ต่อมาเมื่อวันที่ 14 สิงหาคม พ.ศ.2546 ได้มีการแปลงสภาพจากการสื่อสารแห่งประเทศไทยเป็นสองบริษัท บริษัทที่ทำธุรกิจด้านสื่อสาร โทรคมนาคม ชื่อ บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด(มหาชน) และบริษัทที่ทำธุรกิจด้านไปรษณีย์ ชื่อ บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด ตามนโยบายการเปิดแข่งขันเสรีของรัฐบาล เมื่อเข้าสู่ยุคของการแข่งขันเสรี องค์กรธุรกิจที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้ดีกว่ารวมถึงการรักษาและสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันได้ดีกว่าจะสามารถตอบสนองตลาดได้ถูกต้องและเร็วกว่า ดังนั้นการมีประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ทำให้มีโอกาที่จะอยู่รอดและเจริญเติบโตได้ดีกว่า

ด้วยเหตุที่การสื่อสารแห่งประเทศไทยเป็นองค์กรที่ได้รับการก่อตั้งมาตั้งแต่วันที่ 20 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2520 ดำเนินกิจการในรูปแบบของรัฐวิสาหกิจ ที่มีความเจริญก้าวหน้ามาเป็นลำดับ ทำให้มีกฎระเบียบมากมาย มีบุคลากรจำนวนมาก มีโครงสร้างองค์กรใหญ่โต มีลำดับชั้นการบังคับบัญชาที่ยืดยาว มีขั้นตอนปฏิบัติงานที่ยุ่งยากและใช้เวลานาน มีธรรมเนียมปฏิบัติหลายอย่าง สิ่งต่างๆเหล่านี้ได้เข้าไปฝังรากลึกลงในระบบความคิด วิธีคิด ความเชื่อ เป็นค่านิยม เป็นอุดมการณ์ของบุคลากรที่ทำให้เกิดเป็นบรรทัดฐานในการปฏิบัติงานจนกลายเป็น วัฒนธรรมองค์กรแบบราชการไปในที่สุด เมื่อสภาวะแวดล้อมในการดำเนินงานและการแข่งขันทางธุรกิจเปลี่ยนไป บมจ.กสท โทรคมนาคม ซึ่งเกิดจากการแปลงสภาพ แต่ระบบการปฏิบัติงานยังคงยึดถือกฎหมายและระเบียบปฏิบัติแบบราชการ ซึ่งยังไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงานที่ต้องการความคล่องตัวมากขึ้น และยังคงมีวัฒนธรรมองค์กรแบบเดิม ซึ่งก็ไม่เหมาะสำหรับการแข่งขันในยุคของการแข่งขันแบบเสรี ทำให้ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ช้า จึงมีความจำเป็นต้องมีการออกแบบองค์กร (Organizational Design) และจัดกลไกของบริษัท ให้พนักงานมีกรอบแนวความคิด ปรัชญาการทำงาน ค่านิยม พฤติกรรมในการทำงาน ที่สามารถทำงานให้บรรลุ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ที่

บริษัทวางไว้ จึงต้องให้ความสำคัญกับการเร่งเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การอย่างเร่งด่วน ซึ่งถ้าไม่มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การก็จะไม่สามารถแข่งขันได้ในสภาวะปัจจุบัน ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญต่อการอยู่รอดขององค์การในอนาคตด้วย จึงถือเป็นเรื่องท้าทายทางการบริหารอย่างมากที่จะต้องทำการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การให้เหมาะสมและเอื้อกับการแข่งขันทางธุรกิจ อย่างมีความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน (Competitive Advantage) ทั้งในปัจจุบันและอนาคต วันที่ 14 สิงหาคม พ.ศ.2551 ผู้บริหารของ บมจ. กสท โทรคมนาคม ได้จัดทำโครงการการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์การ (Change Management) และด้วยวัฒนธรรมองค์การเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่จะขับเคลื่อนองค์การให้มีศักยภาพสูงและมีความแข็งแกร่งต่อการดำเนินธุรกิจซึ่งต้องสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มี ความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และมีการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้นต่อไปได้

## 2. วัตถุประสงค์การศึกษา

- 2.1 เพื่อศึกษาระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงาน บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด(มหาชน) สำนักงานใหญ่
- 2.2 เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ที่ส่งผลต่อระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงาน บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)สำนักงานใหญ่
- 2.3 เพื่อเสนอแนะแนวทางการส่งเสริมการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงาน บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่

## 3. กรอบแนวคิดการศึกษา

วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง การประพฤติปฏิบัติของสมาชิกในองค์การซึ่งมีรากฐานมาจากค่านิยม ความคิด ความเชื่อ และอุดมการณ์ที่สมาชิกมีส่วนร่วมกัน อันเนื่องมาจากการได้พบเห็น ได้เรียนรู้จากสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์การและผลที่ตามมา ประสบการณ์การเรียนรู้นี้มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของบุคคลว่าจะแสดงพฤติกรรมอย่างไรในการตอบโต้ต่อสิ่งรอบตัวที่เผชิญ วัฒนธรรมองค์การจึง เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ ในการศึกษาการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงาน บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ จะศึกษาโดยแบ่งมิติของวัฒนธรรมออกเป็น 5 มิติ ตามแนวของ Hofstede ดังนี้

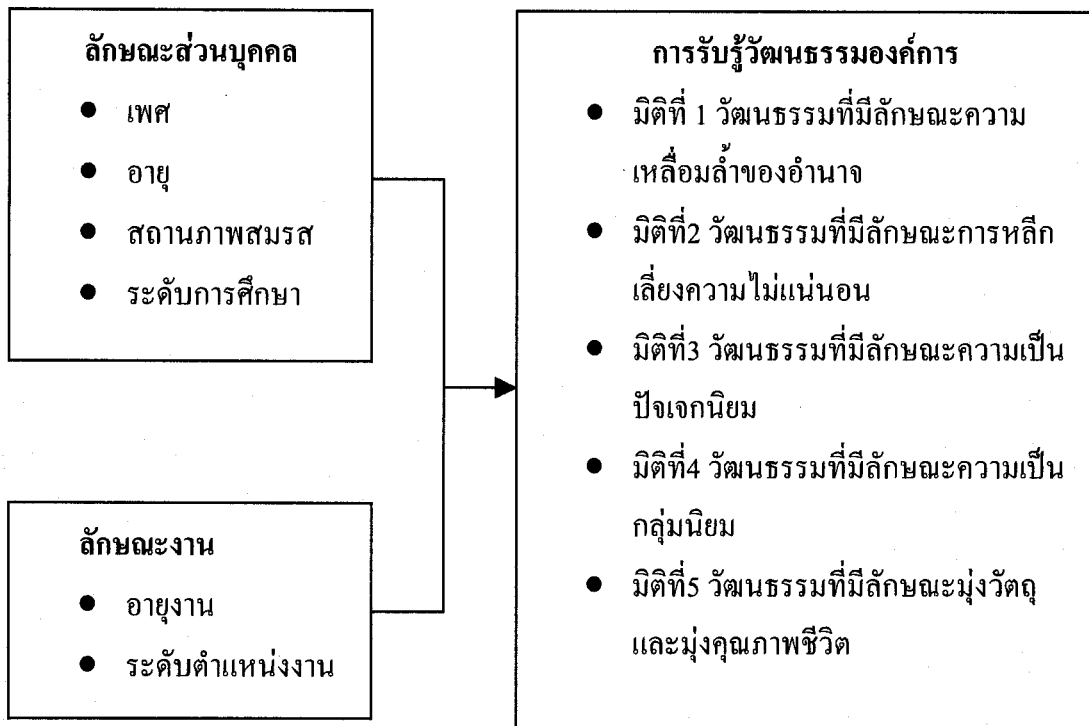
มิติที่ 1 วัฒนธรรมที่มีลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจ (Power Distance)

มิติที่2 วัฒนธรรมที่มีลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance)

มิติที่3 วัฒนธรรมที่มีลักษณะความเป็นปัจเจกนิยม (Individualism)

มิติที่4 วัฒนธรรมที่มีลักษณะความเป็นกลุ่มนิยม (Collectivism)

มิติที่5 วัฒนธรรมที่มีลักษณะมุ่งวัตถุและมุ่งคุณภาพชีวิต (Masculinity and Femininity)



ภาพที่ 1.1 แสดงกรอบแนวคิดการศึกษา

#### 4. สมมติฐานการศึกษา

4.1 พนักงาน บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ยังมีระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การต่ำ

4.2 พนักงาน บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ที่มีคุณลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกัน จะมีระดับการรับรู้ในวัฒนธรรมองค์การแตกต่างกัน

4.3 พนักงาน บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ที่มีลักษณะงานแตกต่างกัน จะมีระดับการรับรู้ในวัฒนธรรมองค์การแตกต่างกัน

## 5. ขอบเขตของการศึกษา

5.1 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ในการศึกษาในครั้งนี้จะใช้พนักงานที่ทำงานเต็มเวลาดังแต่ระดับหัวหน้าฝ่ายลงไป(ยกเว้น รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ และผู้จัดการใหญ่) เป็นประชากรในการศึกษา

5.2 ขอบเขตด้านสถานที่ จะทำการศึกษาเฉพาะพนักงานที่ปฏิบัติงานที่สำนักงานใหญ่ เนื่องจากเป็นกลุ่มตัวอย่างที่อยู่ใกล้ชิดกับข้อมูลข่าวสารขององค์กร และอยู่ใกล้ชิดกับผู้บริหารระดับสูง และมีอิทธิพลจากวัฒนธรรมกลุ่มย่อยในระดับต่ำ

5.3 ขอบเขตด้านระยะเวลาในการศึกษา ในการศึกษาครั้งนี้จะใช้ช่วงเวลาระหว่างวันที่ 1 ถึง 10 กันยายน พ.ศ. 2551 ในการเก็บข้อมูล

## 6. นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจในความหมายของคำศัพท์ที่ใช้สำหรับการศึกษา ตรงตามเจตนาของผู้ศึกษา จึงขอนิยามศัพท์ตามคำจำกัดความเชิงปฏิบัติการ ดังนี้

6.1 การรับรู้ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลเลือกรับแล้วแปลความหมายของสิ่งเร้าที่ได้รับสัมผัส โดยในกระบวนการแปลความหมายนั้นจะเป็นไปในลักษณะตามระดับความรู้และประสบการณ์ของตนเอง

6.2 วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง การประพฤติปฏิบัติของสมาชิกในองค์กรซึ่งมีรากฐานมาจากค่านิยม ความคิด ความเชื่อ และอุดมการณ์ที่สมาชิกมีส่วนร่วม อันเนื่องมาจากการได้พบเห็น ได้เรียนรู้จากสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์กรและผลที่ตามมา ประสบการณ์การเรียนรู้ที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของบุคคลว่าจะแสดงพฤติกรรมอย่างไรในการตอบโต้ต่อสิ่งรอบตัวที่เผชิญ

6.3 การรับรู้วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ระดับของความรู้สึกหรือความคิดเห็นของพนักงานซึ่งมีต่อมิติที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กร 5 ด้าน ได้แก่

6.3.1 ลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจ

6.3.2 ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน

6.3.3 ลักษณะความเป็นปัจเจกนิยม

6.3.4 ลักษณะความเป็นกลุ่มนิยม

6.3.5 ลักษณะมุ่งวัตถุและมุ่งคุณภาพชีวิต

6.4 องค์กร หมายถึง บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด(มหาชน) สำนักงานใหญ่

6.5 พนักงาน หมายถึง พนักงาน บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ที่ทำงานเต็มเวลาทุกระดับตำแหน่งขององค์กร

6.6 ปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร หมายถึงองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร ซึ่งประกอบด้วย

6.6.1 ปัจจัยระดับบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส อายุงาน ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง

6.6.2 ปัจจัยด้านองค์กร ได้แก่ การติดต่อสื่อสารภายใน สถานที่สำหรับปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในงาน ลักษณะของงาน โอกาสความก้าวหน้า การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การพัฒนาพนักงาน ทักษะติดต่อองค์กร ความมีชื่อเสียงขององค์กร โครงสร้างองค์กร

## 7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผลที่ได้จากการศึกษาทำให้ได้ข้อมูลระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรของพนักงานเพื่อผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องและสามารถนำมาใช้ประโยชน์กับองค์กรในด้านต่างๆ เหล่านี้

7.1 ได้ข้อมูลเกี่ยวกับระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรของพนักงานและปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้เพื่อนำมาปรับปรุงแนวทางในการส่งเสริมการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรให้ดียิ่งขึ้นและเป็นแนวทางในการนำมาพัฒนาองค์กรที่สอดคล้องกับระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรของพนักงาน

7.2 เป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการวางแผนงานต่าง ๆ เพื่อมิให้ขัดต่อระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรและสามารถนำมาปรับปรุงเพื่อสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กร

7.3 เป็นแนวทางสำหรับผู้สนใจทั่วไปในการศึกษาขยายผลต่อไป

## บทที่ 2

### วรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ศึกษาค้นคว้าและทบทวนวรรณกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ทั้งจากงานวิจัย บทความ วารสาร เอกสารอิเล็กทรอนิกส์ โดยมีแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้
2. แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ
3. เกี่ยวกับบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)
4. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้

**1.1 ความหมายของการรับรู้** มีผู้ให้ความหมายของการรับรู้ตามหลักวิชาการไว้หลากหลายดังต่อไปนี้

กรรณิการ์ สุวรรณโคตร (2528: 464) กล่าวว่า การรับรู้เป็นกระบวนการที่บุคคลใช้เลือก จัดประเภท และแบ่งความหมายของสิ่งเร้าจากสิ่งแวดล้อมที่มากกระตุ้นประสาทสัมผัส และพาดพิงข้อมูลที่แปลนี้ไปสู่การกระทำที่มีความหมาย ดังนั้นพฤติกรรมของบุคคลจะตอบสนองต่อสิ่งเร้าที่ได้รับอย่างไรขึ้นอยู่กับผลของการทำงานของกระบวนการรับรู้ และการรับรู้ทำให้บุคคลตระหนักถึงตนเอง สิ่งของและเหตุการณ์ในสิ่งแวดล้อมในโลกแห่งความจริง การรับรู้ให้ความหมายความสำคัญต่อบุคคลนั้นและมีอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรมออกมา แต่ละบุคคลมีการรับรู้ต่อสิ่งเร้าในสถานการณ์ เป้าหมาย สถานภาพ บทบาทของตนในครอบครัว โลกของงาน และสันตนาการส่วนบุคคล

รัชนี นพเกตุ (2540: 29) กล่าวว่า การรับรู้หมายถึงกระบวนการประมวลและตีความข้อมูลต่าง ๆ ที่อยู่รอบ ๆ ตัวเราที่ได้จากความรู้สึกรู้สึก ส่วนความรู้สึกรู้สึกเกิดจากการกระตุ้นอวัยวะรับความรู้สึกรู้สึกซึ่งมีอยู่ 5 ชนิด คือ ตา หู จมูก ลิ้น และผิวหนัง การรู้สึกรู้สึกจึงมีลักษณะง่ายตรงไปตรงมา ไม่ตกอยู่ใต้อิทธิพลของการเรียนรู้ ประสบการณ์ แรงจูงใจ อารมณ์ ฯลฯ ส่วนการรับรู้จะเป็นกระบวนการต่อไปคือ ตีความจากสิ่งที่ได้รับจากการรู้สึกรู้สึกออกมาให้มีความหมายว่า สิ่งที่เห็นอยู่คือ



อะไร เสียงที่ได้ยินคือเสียงอะไร การรับรู้จึงมีเรื่องของจิตวิทยา คือการเรียนรู้ ประสบการณ์ แรงจูงใจ อารมณ์ ฯลฯ เข้ามามีบทบาทร่วมอยู่ด้วย

เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2540: 6) สรุปว่า การรับรู้หมายถึงกระบวนการในการเลือกรับ การจัดระเบียบและการแปลความหมายของสิ่งเร้าที่บุคคลพบเห็นหรือมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับสิ่งในสิ่งแวดล้อมหนึ่ง ๆ

นุสาสนี จิตราภิรมย์ (2545: 36) สรุปว่า การรับรู้เป็นกระบวนการที่บุคคลจัดระเบียบและตีความข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้จากการรู้สึก เพื่อให้เกิดเป็นความรู้ความเข้าใจ

Schermerhorn (อ้างอิงมาจาก สกาวรัตน์ อินทสมิต : 2543 : 6) ให้ความหมายของการรับรู้ว่า หมายถึงกระบวนการซึ่งบุคคลได้รับ จัดการ และแปลข้อมูลนั้นออกมาจากสภาพแวดล้อมของเขาหรืออาจหมายถึง กระบวนการที่ทำให้เข้าใจหรือรู้สึกโดยประสาทสัมผัสทั้ง 5 ต่อสิ่งแวดล้อมอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือการแปลความหมายของข่าวสารโดยการสังเกตของแต่ละบุคคล

จากความหมายของการรับรู้ข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การรับรู้หมายถึงกระบวนการตีความของสมอง จากข้อมูลที่ได้รับผ่านทางอวัยวะต่างๆ ของร่างกาย ส่วนการแปลความหมาย จะใช้ความรู้และประสบการณ์ที่แต่ละบุคคลมีอยู่

**1.2 กระบวนการรับรู้ (Perception Process) มีผู้ให้ความหมายกระบวนการรับรู้ตามหลักวิชาการไว้ต่างกันออกไปได้แก่**

สิทธิโชค วรานุสันติกุล (2524 : 59-65) ได้อธิบายถึงกระบวนการรับรู้ว่าเป็นกระบวนการที่ซับซ้อนประกอบด้วย 3 ขั้นตอนคือ

1. การเลือก (Selection) เป็นกระบวนการเลือกที่จะรับสิ่งเร้าบางอันจากสิ่งเร้าทั้งหลาย

2. การจัดระบบ (Organization) คนเรามักจะจัดระบบสิ่งเร้าภายนอก 2 วิธี คือ

2.1 ภาพและพื้น (Figure and Ground) การที่คนเราแยกสิ่งเร้าที่เลือกมาเป็นสิ่งที่มุ่งสมาธิไปยังส่วนนั้นเป็นพิเศษเรียกว่าภาพ และส่วนอื่น ๆ ที่ไม่สนใจที่เป็นพื้น

2.2 การทำให้ง่าย (Simplification) การรับรู้สิ่งเร้าภายนอกเข้ามาจัดระบบอีกวิธีหนึ่งซึ่งเป็นแนวโน้มของคนทั่วไป คือ การจัดสิ่งเร้าให้อยู่ในรูปที่ง่ายมากขึ้น ตัดสิ่งที่เป็นรายละเอียดที่ซับซ้อนและสับสนทิ้งไป

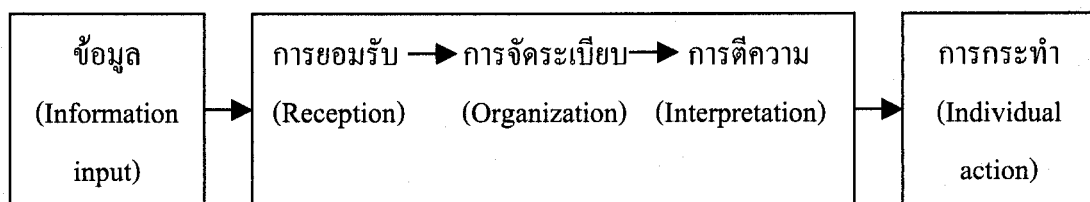
3. การแปลความ (Interpretation) เป็นขั้นตอนสุดท้ายในกระบวนการรับรู้ในขั้นนี้ คนเราจะอาศัยคุณสมบัติที่มีอยู่ภายในตัวเอง เช่น ทักษะคิด ประสบการณ์ ความต้องการ ค่านิยม ฯลฯ เพื่อช่วยให้การพิจารณาสิ่งเร้าภายนอก ผสมผสานให้เข้ากับคุณสมบัติที่มีอยู่ภายใน ดังนั้นการแปล

ความจริงเป็นเรื่องที่ขึ้นอยู่กับอัตวิสัย ของผู้รับสิ่งเร้าอย่างเดียวกันที่เสนอต่อบุคคลต่างๆ กัน บุคคลเหล่านั้นจะแปลความหมายแตกต่างกัน

**Kimble และ Garmezy** (อ้างอิงมาจาก สุรชัย เปียงตั้ง : 2547 : 17) ได้เรียงลำดับขั้นตอนกระบวนการรับรู้เป็นกระบวนการย่อยๆ ดังนี้คือ

1. สิ่งเร้าหรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นภายนอกได้ทำให้บุคคลสามารถสัมผัสได้
2. การบันทึกปรากฏการณ์ (Registration) เป็นความรู้สึกบางอย่างที่ได้รับจากสิ่งเร้าหรือสถานการณ์โดยผ่านประสาทสัมผัส
3. การตีความหมาย (Interpretion) เป็นกระบวนการทางจิตวิทยาที่ประมวลผลว่า สิ่งเร้าหรือสถานการณ์นั้นมีความหมายอย่างไร และมีความรู้สึกอย่างไรกับความหมายนั้น
4. การย้อนกลับ (Feed back) เป็นปฏิบัติการทางด้านการรับรู้อย่างแท้จริง เพราะบุคคลจะเพิ่มปัจจัยนำเข้าบางอย่างเข้าไปในกระบวนการ เช่น คำนิยมของตน
5. ปฏิกริยาโต้ตอบ (Response) เป็นการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมบางอย่างที่เกี่ยวข้องกับผลแห่ง การรับรู้ นั้น จากกระบวนการย่อยดังกล่าว จะเห็นว่ากระบวนการรับรู้จะเกิดขึ้นและสิ้นสุดอย่างสมบูรณ์ที่การแสดงปฏิกริยาโต้ตอบเสมอ

**Schermerhorn** (อ้างอิงมาจาก สกาวรัตน์ อินทสมิต : 2543 : 10) ได้ให้ความหมายว่า กระบวนการรับรู้เป็นกระบวนการทางจิตวิทยาเบื้องต้นในการตีความสิ่งเร้าที่ได้สัมผัสต่างๆ เพื่อสร้างประสบการณ์ที่มีความสำคัญสำหรับผู้รับรู้ การรับรู้เป็นสิ่งที่ทำให้ปัจเจกบุคคลมีความแตกต่างกัน ไม่มีบุคคลใดที่จะมีการรับรู้ที่เหมือนกับบุคคลอื่น เพราะเมื่อบุคคลได้รับสิ่งเร้าหรือสิ่งรับรู้ ก็จะประมวลสิ่งรับรู้นั้นเป็นประสบการณ์ที่มีความหมายเฉพาะตัวเอง ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 กระบวนการรับรู้

ที่มา Schermerhorn (1982:409-410)

จากความหมายของกระบวนการรับรู้ต่างๆ ข้างต้น พอจะสรุปได้ว่ากระบวนการรับรู้เป็นกระบวนการที่บุคคลเลือกรับแล้วแปลความหมายของสิ่งเร้าที่ได้รับสัมผัส โดยในกระบวนการแปลความหมายนั้นจะเป็นไปในลักษณะตามระดับความรู้และประสบการณ์ของตนเอง

1.3 ปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ของบุคคลได้มีผู้ศึกษา และระบุถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการรับรู้หลายคนดังต่อไปนี้

พวงจันทร์ ดุลละลัมพะ (อ้างอิงมาจาก สกาวรัตน์ อินทสมิต : 2543 : 11) กล่าวว่า การรับรู้ไม่ใช่เครื่องยนต์ ฉะนั้นการรับรู้ของคนหนึ่งๆ จึงอาจแตกต่างกันได้มาก เนื่องจากความแตกต่างทางอายุ เพศ สติปัญญา ประสบการณ์ของแต่ละบุคคล

โสภ ฟูพิบูลชัย (อ้างอิงมาจาก สมศักดิ์ ภคพงศ์พันธุ์ : 2549 : 10) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการรับรู้ประกอบด้วยปัจจัยหลายประการพอสรุปได้ดังนี้

1. ปัจจัยที่เกี่ยวกับประสบการณ์ดั้งเดิมเกี่ยวกับสิ่งนั้นมาก่อน
2. ปัจจัยทางด้านสรีระ โดยขึ้นกับความสามารถของอวัยวะสัมผัสของมนุษย์อยู่ในวงจำกัด จึงไม่ตอบสนองต่อสิ่งเร้าทั้งหมด
3. ปัจจัยด้านสิ่งเร้ากับขนาดของสิ่งเร้านั้น เช่น การกระทำซ้ำซากหรือบ่อยๆ ครั้ง เป็นต้น

สิทธิโชค วรานุสันติกุล (2524 : 80) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ทางสังคมว่ามีปัจจัยสำคัญดังต่อไปนี้

1. ความต้องการ(Need) ของผู้รับรู้อาจทำให้ผู้รับรู้ตีความสิ่งเร้าที่ส่งมาเป็นสิ่งที่จะสนองความต้องการของตัวเอง ความต้องการเป็นเหตุจูงใจให้เรารับรู้สิ่งที่เราต้องการให้รวดเร็ว เช่น ขณะกำลังหิว เราจะรับรู้สิ่งที่เกี่ยวข้องกับอาหาร ได้เร็วกว่าที่เราจะได้ยินเสียง
2. ประสบการณ์ (Experiences) บุคคลทั่วไปมักจะตีความสิ่งที่ตัวเองสัมผัสตามภูมิหลังของแต่ละคน
3. การเตรียมตัวไว้ก่อน (Preparatory Set) การที่คนเรามีประสบการณ์และการเรียนรู้สิ่งใดมาก่อน ทำให้เราเตรียมที่จะตอบสนองต่อสิ่งนั้นในแนวเดียวกันที่เรารับรู้มา
4. บุคลิกภาพ บุคลิกภาพมีความสัมพันธ์กับการรับรู้ เช่น บุคคลที่มีบุคลิกภาพแข็งกร้าวยึดมั่น จะรับรู้ความเปลี่ยนแปลงของสิ่งเร้าได้ช้ากว่าผู้ที่มีบุคลิกภาพยืดหยุ่น
5. ทักษะคติ (Attitude) ทักษะคติมีอิทธิพลต่อการรับรู้ ถ้าคนเรามีทักษะคติที่ดีต่อใครคนหนึ่ง การกระทำของบุคคลนั้นจะถูกรับรู้ในทางที่ดีอยู่เสมอ
6. ตำแหน่งทางสังคม (Social Position) และบทบาททำให้คนเรารับรู้สิ่งต่างๆ ไม่เหมือนกัน
7. วัฒนธรรม เป็นตัวการสำคัญที่ทำให้คนเรารับรู้อะไรแตกต่างกัน
8. สภาพอารมณ์ของผู้รับรู้ มีผลต่อการรับรู้

กรรณิการ์ สุวรรณโคตร (2528 : 465) กล่าวว่า การรับรู้และการแปลความหมายของสิ่งเร้าขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ เช่น ความตั้งใจ ความสนใจ ความรู้ ประสบการณ์ ความจำ สภาพอารมณ์ ความคาดหวัง ความเชื่อ ทศนคติ สติปัญญา จิตสำนึก วุฒิภาวะ และสัมพันธภาพกับผู้อื่น

เดโช สนวนานนท์ (อ้างอิงมาจาก สกาวรัตน์ อินทสมิต : 2543 : 12) ได้กล่าวว่า “สัญญาณ” หรือการรับรู้ของคนเราจะเป็นอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับประสบการณ์ของเราเป็นเครื่องช่วยในการตีความหรือแปลความถ้าเราไม่เคยมีประสบการณ์มาก่อนเราก็ไม่สามารถรับรู้ได้ว่าสิ่งที่เรสัมผัสนั้นมีความหมายว่าอย่างไร

จากทั้งหมดที่กล่าวมา พอสรุปได้ว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ นั้นสามารถแบ่งได้เป็นปัจจัยภายใน ได้แก่ เพศ ความตั้งใจ ความสนใจ ความรู้ ประสบการณ์ ความจำ สภาพอารมณ์ ความคาดหวัง ความเชื่อ ทศนคติ สติปัญญา จิตสำนึก วุฒิภาวะ ความต้องการ เป็นต้น และปัจจัยภายนอก ได้แก่ กลุ่มอ้างอิง ข่าวสารความรู้ เป็นต้น การรับรู้ของบุคคลนั้นจะก่อให้เกิดการตอบสนองเป็นการกระทำและพฤติกรรมตามมา ถ้าบุคคลมีการรับรู้ไม่ถูกต้องการแสดงพฤติกรรมก็จะไปในอีกทิศทางหนึ่ง นั่นหมายความว่า การรับรู้มีส่วนทำให้บุคคลมีการแสดงพฤติกรรมแตกต่างกัน

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การถือเป็นเครื่องมือในการเข้าใจพฤติกรรมและการแสดงออกของบุคคลถึงแนวทางการปฏิบัติถ้าหากสมาชิกปฏิบัติตามที่ลงปัญหาบางอย่างลงและดำเนินงานได้ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ จึงมีการศึกษาถึงวัฒนธรรมองค์การอย่างกว้างขวาง ซึ่งมีลักษณะที่ใกล้เคียงกันและแตกต่างกันออกไป

2.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ วัฒนธรรมองค์การเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการสื่อสารให้สมาชิกขององค์การทราบถึงแนวทางในการปฏิบัติ และได้มีผู้นิยามคำว่า “วัฒนธรรมองค์การ” ไว้อย่างหลากหลาย เช่น

สมยศ นาวิการ (2540 : 51) ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์การ คือ ค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ และบรรทัดฐานร่วมกันของบรรดาสมาชิกภายในองค์การ วัฒนธรรมองค์การเป็นบรรทัดฐานที่ไม่เป็นทางการ และไม่เป็นลายลักษณ์อักษร ที่ผูกสมาชิกขององค์การเข้าไว้ด้วยกัน ซึ่งวิเคราะห์ได้ 2 ระดับคือ

1. ระดับพื้นผิว คือสิ่งที่มองเห็นได้ เช่นลักษณะของเครื่องแต่งกาย เรื่องราว สัญลักษณ์ งานพิธีการขององค์กรและการวางผังของสำนักงาน

2. ระดับที่ลึกกว่า คือ ค่านิยม บรรทัดฐานที่ควบคุมพฤติกรรม ค่านิยมที่ไม่สามารถมองเห็นได้โดยตรง แต่สามารถแปลความหมายได้จากเรื่องเล่า ภาษา และสัญลักษณ์ที่เป็นตัวแทนของมัน ค่านิยมเหล่านี้จะถูกยึดถือโดยสมาชิกขององค์กรที่เข้าใจความสำคัญของมันร่วมกัน

**สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540 : 28)** ให้คำจำกัดความของวัฒนธรรมองค์กรว่าหมายถึง สิ่งต่างๆ อันประกอบด้วยสิ่งประดิษฐ์ แบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ความเข้าใจ และข้อสมมติฐานของคนจำนวนหนึ่ง หรือส่วนใหญ่ในองค์กร

**ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และ คณะ (2541: 311)** กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ข้อสมมติค่านิยม ประเพณี และพฤติกรรม ซึ่งกำหนดการกระทำ ของบุคคลภายในองค์กร

**กริช สืบสินธิ์ (2537: 40-41)** กล่าวว่า วัฒนธรรมขององค์กรต่าง ๆ สามารถศึกษาได้ โดยดูจากกิจกรรมทุกรูปแบบที่ปฏิบัติกันอยู่ภายในองค์กรนั้น ๆ รวมตลอดถึงการวิเคราะห์เกี่ยวกับความสนใจ การมีส่วนร่วมของสมาชิก การสอบถามความเห็น ทักษะของสมาชิกส่วนใหญ่เกี่ยวกับผลที่ได้รับจากกิจกรรม กิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรนั้นสามารถจัดหมวดหมู่ได้ดังนี้ คือ กิจกรรมด้านความบันเทิงเพื่อสร้างสรรค์ ให้องค์กรมีชีวิตชีวา ความความเครียด และส่งเสริมการประดิษฐ์คิดค้นใหม่ ๆ กิจกรรม ที่เป็นประเพณี กฎเกณฑ์การปฏิบัติจะชี้นำ พฤติกรรมในองค์กรและจะแสดงให้เห็นค่านิยมทางวัฒนธรรมขององค์กร สิ่งที่อยู่เบื้องหลังประเพณีปฏิบัติ นั้น ก็คือ ความเชื่อ และกิจกรรมพิธีกรรมต่างๆ ไปจนถึงพิธีกรรมที่หรูหรา พิธีกรรมจะทำให้ค่านิยม ปรัชญา ความเชื่อต่างๆ ประทับอยู่ในจิตใจและความทรงจำ ของสมาชิกทุกคน

**Robbins 1998: 595** (อ้างอิงจาก จิรวัดน์ จิระดีพลัง 2546 : 34) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ระบบความเข้าใจร่วมกัน(Shared meaning) ของสมาชิกในองค์กรเข้าใจด้วยกัน โดยบอกให้รู้ถึงค่านิยม และความเชื่อพื้นฐานขององค์กร ซึ่งทั้ง 2 สิ่งนี้เกิดมาจากแบบแผนพิธีการ เรื่องเล่า สัญลักษณ์ และสโลแกนขององค์กร ซึ่งสามารถถ่ายทอดไปยังสมาชิกใหม่ ให้สามารถคิดและแสดงออกในสิ่งที่ควรจะทำ ซึ่งช่วยเพิ่มความมั่นคงให้องค์กร และช่วยให้สมาชิกเข้ากันได้กับกิจกรรมและเหตุการณ์ในองค์กร

**Geert Hofstede (1997: 180)** ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า หมายถึง แบบแผนความคิดความรู้สึกของสมาชิกในองค์กรที่ได้รับการกำหนดร่วมกันภายในองค์กร ซึ่งมีผลทำให้สมาชิกขององค์กรนั้นแตกต่างไปจากสมาชิกขององค์กรอื่น และได้ทำการสรุปและแบ่งระดับชั้นของวัฒนธรรมองค์กร เป็น 4 ระดับ โดยทำการเปรียบเสมือนกับเปลือกของหัวหอม

(Onion) จากเปลือกชั้นนอกสุดที่เปลี่ยนแปลงได้ง่ายที่สุด จนถึงเปลือกชั้นในสุดซึ่งเป็นชั้นที่เปลี่ยนแปลงได้ยากที่สุด

**ระดับที่ 1 สัญลักษณ์ (Symbols)** หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่ใช้แทนความคิด ความรู้สึกของสมาชิก และเป็นสิ่งที่เข้าใจกันเฉพาะสมาชิกขององค์กรเท่านั้น เช่น วัตถุสิ่งของต่าง ๆ คำพูด การกระทำ เครื่องหมาย คุณภาพ เป็นต้น

**ระดับที่ 2 วีรบุรุษ (Heroes)** หมายถึง บุคคลทั้งที่มีชีวิตอยู่หรือเสียชีวิตแล้ว ทั้งที่มีตัวตนหรือที่เกิดจากจินตนาการ ซึ่งสมาชิกในองค์กรสมควรยกย่องนับถือ และยึดถือเป็นแบบอย่างในการประพฤติปฏิบัติ เช่น คุณลักษณะของการทำงานดี การตรงต่อเวลา ความขยัน เป็นต้น

**ระดับที่ 3 ธรรมเนียมปฏิบัติ (Rituals)** หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่สมาชิกเห็นพ้องร่วมกันว่าเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กร เนื่องจากช่วยเสริมสร้างอารมณ์ร่วมและช่วยควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกให้อยู่ในกรอบ เช่น การทักทาย การให้ความเคารพผู้อื่น ขนบธรรมเนียมประเพณีทางสังคม และศาสนา

จาก 3 ข้อข้างต้น คือ สัญลักษณ์ วีรบุรุษ และธรรมเนียมปฏิบัติ รวมเรียกว่า วิถีปฏิบัติ (Practices) เนื่องจากทั้ง 3 ข้อดังกล่าวจะสามารถสังเกตเห็นได้จากบุคคลภายนอกองค์กร แต่จะมีเพียงสมาชิกขององค์กรเท่านั้นที่สามารถตีความหมายสิ่งเหล่านี้ได้อย่างถูกต้อง

**ระดับที่ 4 ค่านิยม (Values)** หรือ ปรัชญาหลักขององค์กร (Philosophy) หมายถึง ความรู้สึกของสมาชิกในองค์กรที่ใช้เป็นมาตรฐานในการประเมินค่าสิ่งต่าง ๆ ว่า ควรหรือไม่ควรปฏิบัติ ซึ่งจะนำไปสู่การมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมนั้น และถือว่าค่านิยมเป็นแก่นของวัฒนธรรม

และเมื่อพิจารณาดูจากนิยามส่วนใหญ่พบว่า มีลักษณะร่วมกันบางประการได้แก่

1. บ่งชี้ถึงกลุ่มของค่านิยม ซึ่งบุคคลที่อยู่ในองค์กรนั้นยึดถือร่วมกัน ค่านิยมเหล่านี้เป็นสิ่งที่ใช้เป็นเกณฑ์เพื่อตัดสินว่าพฤติกรรมใดเป็นสิ่งที่ดีและสามารถยอมรับได้ พฤติกรรมใดบ้างที่ไม่ดี และไม่อาจยอมรับได้ องค์กรต่าง ๆ อาจมี ค่านิยมเชิงลบหรือเชิงบวกในการปฏิบัติงานก็ได้ เช่น เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นมักจะโยนความผิดไปที่ลูกค้า การลงโทษพนักงานทุกกรณีที่ทำผิด หรือการปฏิบัติต่อพนักงาน ในฐานะที่เป็นสินทรัพย์ที่ทรงคุณค่า (Valuable assets) สูงสุดขององค์กร เป็นต้น ในแต่ละกรณีดังกล่าว ค่านิยมจึงเป็นสิ่งที่ช่วยให้สมาชิกขององค์กรรู้ว่า ตนควรปฏิบัติอย่างไรในองค์กรนั้น

2. ค่านิยมขององค์กรส่วนใหญ่อยู่ในลักษณะที่ไม่เป็นลายลักษณ์อักษร แต่เกิดมาจากข้อสมมุติพื้นฐาน ของพนักงานในบริษัทร่วมกัน จึงเป็นเรื่องยากถ้าจะให้ฝ่ายบริษัทเองกำหนดข้อสมมุติเหล่านี้ เพราะเป็นเรื่องของความเชื่อและค่านิยมส่วนบุคคลของพนักงาน ด้วยเหตุนี้ วัฒนธรรม

ธรรมองค์การที่เข้มแข็งและมีพลังของหน่วยงานใด ๆ ควรสะท้อนถึงค่านิยมและความเชื่อของพนักงานร่วมกัน อย่างไรก็ตาม องค์การบางแห่งได้พยายามระบุค่านิยมที่จำเป็นบางประการขึ้น เพื่อให้กลายเป็นวัฒนธรรมขององค์การ โดยผ่านกระบวนการฝึกอบรมให้แก่พนักงานด้วย

3. ทุกนิยามมักระบุค่านิยมเหมือนกัน ก็คือ การใช้สัญลักษณ์เป็นสื่อบ่งบอกความหมายของค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรมขององค์การนั้น ตัวอย่างที่พบเห็นบ่อย เช่น สัญลักษณ์กากบาทสีแดงบนพื้นสีขาว เป็นเครื่องหมายแทนองค์การกาชาด ซึ่งแสดงค่านิยมเรื่องความเมตตาการุณา การให้การรักษาพยาบาลผู้ทุกข์ยาก หรือสัญลักษณ์ช่อใบมะกอกภายใต้แผนที่โลกเป็นเครื่องหมายขององค์การสหประชาชาติ แสดงถึงค่านิยมด้านการรักษาสันติภาพของโลก เป็นต้น บริษัทและองค์การส่วนใหญ่จะพยายามสร้างตราสัญลักษณ์ที่แฝงด้วยค่านิยม หรือ วัฒนธรรมองค์การของตนออกจากสัญลักษณ์แล้ว คำขวัญหรือ Slogan ก็เป็นอีกสิ่งหนึ่งที่สะท้อนค่านิยมหรือความเชื่อซึ่งเป็นวัฒนธรรมองค์การ

จากที่ได้กล่าวมาทั้งหมดพอสรุปได้ว่าวัฒนธรรมองค์การหมายถึง กฎเกณฑ์ ข้อปฏิบัติที่ยึดถือร่วมกัน เรื่องราวบอกเล่าเกี่ยวกับอดีต ความเชื่อและประเพณีที่ยึดเหนี่ยวสมาชิกให้มีพื้นฐานที่เป็นเอกลักษณ์เดียวกัน และเป็นกลุ่มของค่านิยมที่มีการยึดถือร่วมกัน ซึ่งช่วยให้คนที่อยู่ในองค์การทราบว่า การกระทำใดบ้างที่เป็นที่ยอมรับหรือไม่อาจยอมรับได้ โดยทั้งหมดถูกสื่อสารถ่ายทอดและเผยแพร่ด้วยสัญลักษณ์คำขวัญเรื่องเล่า จนกลายเป็นบรรทัดฐานร่วมกันของสมาชิกภายในองค์การ

**2.2 ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ** องค์การที่มีศักยภาพการทำงานในระดับสูง ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การถือเป็นสิ่งสำคัญอย่างมาก ในการสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน วัฒนธรรมองค์การเป็นเครื่องมือที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์การได้หลายประการ โดยมีผู้ให้ความเห็นถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การไว้ดังนี้

วรนุช เนตรพิศาลวนิช (2538: 21-22) ได้ให้ความเห็นถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การว่า

1. วัฒนธรรมองค์การก่อให้เกิดเอกลักษณ์ขององค์การที่สมาชิกจะรับรู้และยึดถือร่วมกันจะช่วยกำหนดบทบาทขององค์การให้แตกต่างจากองค์การอื่นๆ
2. วัฒนธรรมองค์การช่วยเสริมสร้างความผูกพันในหมู่สมาชิกและกระตุ้นให้เกิดการยอมรับผูกพันในองค์การ ไม่ทำให้สมาชิกยึดมั่นแต่ตนเอง

3. วัฒนธรรมองค์การช่วยเพิ่มเสถียรภาพขององค์การในฐานะเป็นระบบสังคม เป็นเครื่องมือทางสังคมที่ยึดสมาชิกในองค์การเข้าไว้ด้วยกันโดยการสร้างมาตรฐานที่เหมาะสมสำหรับบุคลากรในองค์การนั้น

4. วัฒนธรรมองค์การเป็นกรอบของระเบียบแบบแผนสำหรับสมาชิกในองค์การที่จะทราบถึงแนวปฏิบัติและพฤติกรรมขององค์การว่าเป็นไปในลักษณะใด ซึ่งจะก่อให้เกิดจิตสำนึกและกลไกในการควบคุม

คีริวรณ์ เสรีรัตน์ และคณะ (2541 : 29) ได้กล่าวถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การไว้ดังต่อไปนี้

1. วัฒนธรรมองค์การที่มีขอบเขตที่ชัดเจนก่อให้เกิดเอกลักษณ์ขององค์การที่สมาชิกจะรับรู้และยึดถือร่วมกัน จะสามารถแบ่งแยกองค์การหนึ่งให้แตกต่างจากอีกองค์การ เนื่องจากรูปแบบของวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน

2. วัฒนธรรมองค์การที่ชัดเจนสามารถทำให้สมาชิกองค์การจำแนกสิ่งต่างๆ ออกมาว่าการกระทำนั้นถูกต้องหรือไม่ เป็นการปฏิบัติตามแนวทางที่ผู้เริ่มก่อตั้งได้กำหนดไว้

3. วัฒนธรรมองค์การช่วยส่งเสริมระบบสังคมให้มีเสถียรภาพ วัฒนธรรมเปรียบเสมือนสิ่งที่โน้มน้าวใจในสังคมหรือเป็นเครื่องมือทางสังคมที่จะยึดสมาชิกในองค์การเข้าไว้ด้วยกันโดยการสร้างมาตรฐานที่เหมาะสมกับบุคลากรในองค์การนั้น

4. วัฒนธรรมองค์การส่งเสริมสร้างความผูกพันในหมู่สมาชิก ทำให้สมาชิกเกิดความผูกพันร่วมและกระตุ้นให้เกิดการยอมรับผูกพันต่อองค์การ ไม่ทำให้สมาชิกยึดมั่นแต่ตนเอง

5. วัฒนธรรมองค์การเปรียบเสมือนกลไกในการควบคุมและชี้นำทัศนคติและพฤติกรรมของสมาชิก วัฒนธรรมองค์การเป็นกรอบของระเบียบแบบแผนสำหรับสมาชิกในองค์การที่จะทราบถึงแนวทางในการปฏิบัติ

ไกรฤทธิ บุญเกียรติ (อ้างอิงมาจาก ดารณี ปฐมโยธิน : 2541 : 12) ให้บทสรุปถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การไว้ว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นเครื่องมือพัฒนาองค์การควบคู่กับแผนพัฒนาองค์การซึ่งให้แนวทางทางด้าน ชั่ง ตวง วัด ได้เช่น ยอดขาย หรือสถิติการเจริญเติบโต เป็นข้อพิจารณาแรกๆ ในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การโดยราบรื่นและมีสัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ระยะยาวขององค์การ เป็นสิ่งที่ต้องทำควบคู่กับแผนพัฒนาองค์การ วัฒนธรรมองค์การเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญอย่างหนึ่งขององค์การที่มองไม่เห็น เป็นอาวุธลับที่เกือบจะไม่ต้องลงทุนเพิ่มผู้บริหารสามารถหยิบมาใช้เป็นข้อต่อสู้กับคู่แข่งในเชิงธุรกิจได้

Hellrigel (1995 : 479) ได้สรุปความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การบนพื้นฐานของพฤติกรรม และการปฏิบัติของสมาชิกในองค์การ ได้ 4 ประการ คือ



1. สมาชิกในองค์การ สามารถรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ได้จากประวัติศาสตร์ เรื่องราวขององค์การในอดีตเพื่อนำมาเป็นบรรทัดฐานและแนวทางในการปฏิบัติงานต่อไปในอนาคต
2. วัฒนธรรมองค์การช่วยส่งเสริมความผูกพันของสมาชิกในองค์การ มีความรู้สึก ร่วมภายใต้ปรัชญาและค่านิยมที่ทุกคนยอมรับ และพยายามปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายในที่สุด
3. วัฒนธรรมองค์การ เป็นการกำหนดมาตรฐานในการควบคุมสมาชิกในองค์การให้มีพฤติกรรม และการปฏิบัติในแนวทางที่พึงปรารถนา
4. วัฒนธรรมองค์การ จะมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการปฏิบัติงานและการผลิตโดยตรง

จากที่กล่าวมาทั้งหมดพอสรุปได้ว่าวัฒนธรรมองค์การมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารงานและช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การได้ เพราะพนักงานจะทำงานด้วยความมั่นใจ เป็นแรงจูงใจให้เต็มใจที่จะทำงานหนักเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายและไม่ค่อยจะมีปัญหาในการปฏิบัติงาน และเป็นตัวกำหนดความแตกต่างของสมาชิกในแต่ละองค์การ แต่ในขณะที่เดียวกันวัฒนธรรมองค์การอาจก่อให้เกิดปัญหาในทางลบแก่องค์การได้ถ้าวัฒนธรรมองค์การนั้นไม่สอดคล้องกับลักษณะภายในและสิ่งแวดล้อมที่องค์การเผชิญอยู่

**2.3 ประเภทของวัฒนธรรมองค์การ (Type of corporate cultures)** มีนักวิชาการได้แบ่งประเภทของวัฒนธรรมองค์การไว้หลากหลายดังต่อไปนี้

วนิดา นรเศรษฐโสภณ (2548 : 211 - 212) ได้กล่าวไว้ว่า การแบ่งประเภทของวัฒนธรรมองค์การ จะตั้งอยู่บนพื้นฐานของการควบคุมการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูง ความเสี่ยงขององค์การและแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. วัฒนธรรมแบบเครื่องจักร องค์การที่ถูกควบคุมอย่างเข้มงวดเรียกได้ว่าเป็นองค์การที่มีวัฒนธรรมแบบเครื่องจักร ซึ่งวัฒนธรรมเช่นนี้มีเป้าหมายคือ มีค่านิยมและความเชื่อร่วมกัน จะทำตามกัน การอนุรักษ์นิยม การเชื่อฟังต่อกฎ มีความเต็มใจทำงานเป็นทีม มีความจงรักภักดีและเน้นความมีประสิทธิภาพ ข้อดีและข้อเสียของวัฒนธรรมแบบเครื่องจักรคือ วัฒนธรรมจะไม่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์การ วัฒนธรรมที่พนักงานยึดถือจะขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมและความพอใจของพนักงาน องค์การที่มีวัฒนธรรมแบบเครื่องจักรจะมีลักษณะดังต่อไปนี้คือ สมาชิกจะมีความอดทนต่ำต่อบุคคลที่มีค่านิยมหรือความเชื่อที่ไม่ตรงกัน การตัดสินใจจะเกิดขึ้นจากความกลัว เช่น กลัวว่าถ้าไม่ทำจะเกิดผลเสียหายตามมา การทำตามกัน อ้างอิงกฎ ข้อบังคับ และระเบียบวิธีปฏิบัติงาน มีความจงรักภักดีต่อระบบ ไม่ชอบความเสี่ยง

2. **วัฒนธรรมแบบคล่องตัว** จะมีลักษณะเปิดโอกาสให้กับความหลากหลาย ใช้กฎ ข้อบังคับน้อยมาก กล้าเผชิญหน้ากับความขัดแย้งอย่างเปิดเผย องค์กรหลายแห่งได้มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร จากวัฒนธรรมแบบเครื่องจักรมาเป็นวัฒนธรรมแบบคล่องตัวเนื่องจากผู้บริหารเกรงว่าจะสูญเสียการแข่งขัน และอาจเกิดความล้มเหลวในการบริหารงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารงานแบบญี่ปุ่นจะใส่ใจในด้านการกำหนดวัฒนธรรม การเสริมแรงและการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กร ในกิจการเป็นอย่างมาก เพื่อใช้สนับสนุนคุณภาพและการมีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบคล่องตัวมีลักษณะดังนี้คือ มีความอดทนต่อความหลากหลาย มีความไว้วางใจกัน กล้าเผชิญหน้ากับความขัดแย้งอย่างเปิดเผย เคารพต่อความเป็นเอกบุคคล มีความคล่องตัวและมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง สมาชิกจะปฏิบัติต่อกันในลักษณะป้องกันตัวเองน้อยที่สุด เช่น เปิดเผย โปร่งใส

**Kreitner และ Kinichi (2001 : 79)** ได้กล่าวไว้ว่าประเภทของวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งส่งเสริมประสิทธิผลขององค์กร มีดังต่อไปนี้

1. **วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ (Constructive Culture)** เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีการโต้ตอบสัมพันธ์กับบุคคลอื่น และทำงานในแนวทางที่ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานบรรลุถึงความต้องการเจริญก้าวหน้าและพัฒนาตนเอง วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ จะสะท้อนถึงความเชื่อที่เป็นพื้นฐานของพฤติกรรมและการประพฤติดนในลักษณะที่มุ่งความสำเร็จ การเข้าใจอย่างแจ่มชัดในตนเองและมุ่งความสัมพันธ์

2. **วัฒนธรรมองค์กรแบบเฉื่อยและป้องกันตัว (Passive-defensive Culture)** เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีการโต้ตอบสัมพันธ์กับบุคคลอื่นในลักษณะที่ไม่กระทบกระเทือนต่อความมั่นคงของตนเอง สะท้อนถึงพฤติกรรมเชิงอนุรักษ์นิยม การยอมตามการพึ่งพา และการหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง

3. **วัฒนธรรมองค์กรแบบก้าวร้าวและป้องกันตัว (Aggressive-defensive Culture)** เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างมีพลังอำนาจเพื่อป้องกันสถานภาพและความมั่นคงในการทำงานของตนเอง สะท้อนถึงพฤติกรรมการเป็นปรปักษ์ การใช้อำนาจและการแข่งขัน พอใจแต่สิ่งที่สมบูรณ์แบบ

**Weiss (2001 : 354)** ได้แบ่งประเภทของวัฒนธรรมองค์กรซึ่งส่งเสริมประสิทธิผลขององค์กรเป็น 4 ประเภท ดังต่อไปนี้

1. **วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability Culture)** มีจุดเน้นที่กลยุทธ์ความคล่องตัว ความสามารถในการเปลี่ยนแปลง และความรวดเร็ว เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและตอบสนองความต้องการภายในองค์กร

2. วัฒนธรรมความผูกพัน (Involvement Culture) มีจุดเน้นที่กลยุทธ์ความผูกพันของผู้ปฏิบัติงาน ที่มีต่อการตัดสินใจขององค์กร การสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นเจ้าขององค์กร การอุทิศตนทำงาน และการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน

3. วัฒนธรรมพันธกิจ (Mission Culture) มีจุดเน้นที่กลยุทธ์การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับเป้าประสงค์หลักขององค์กร เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมุ่งเน้นที่สิ่งที่สำคัญต่อองค์กรและการกำหนดบทบาทและงานของผู้ปฏิบัติงาน

4. วัฒนธรรมคงที่ (Consistency Culture) มีจุดเน้นที่กลยุทธ์การกำหนดกระบวนการทำงานนโยบายที่มีความแน่นอน มีความลงรอยกันกับค่านิยมและบรรทัดฐานเบื้องต้นขององค์กร และการร่วมมือกันของสมาชิกในองค์กร

โดยที่วัฒนธรรมแบบปรับตัวและวัฒนธรรมความผูกพัน จะมีความสัมพันธ์กับความเจริญเติบโตขององค์กร ส่วนวัฒนธรรมพันธกิจและวัฒนธรรมคงที่ จะมีความสัมพันธ์กับการทำกำไร

Daft (2002 : 316 -344) ได้กล่าวไว้ว่า ในการพิจารณาว่า ค่านิยมใดมีความสำคัญและเหมาะสมกับองค์กรหรือไม่นั้น ผู้นำจำเป็นต้องวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายนอกองค์กร วิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ของบริษัท ด้วยเหตุนี้วัฒนธรรมของแต่ละองค์กรจึงผิดแผกแตกต่างกัน อย่างไรก็ตามถ้าเป็นอุตสาหกรรมอย่างเดียวกันก็มักมีวัฒนธรรมที่คล้ายคลึงกัน เพราะดำเนินงานภายใต้ภาวะแวดล้อมที่คล้ายกัน ค่านิยมที่ดีขององค์กรควรมุ่งที่ความมีประสิทธิภาพ ตัวอย่างเช่น ภายใต้ภาวะแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง ย่อมต้องการความยืดหยุ่นและความสามารถตอบสนอง ต่อลูกค้าได้สูง และรวดเร็ว ดังนั้น บริษัทจึงควรมีวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความสามารถปรับตัว เป็นหลัก โดยผู้นำจะต้องมีความสามารถในการผสมผสานค่านิยมเหล่านี้ให้อยู่ในจุดที่ลงตัวพอดี ผู้นำที่สามารถจัดการความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรม กลยุทธ์ขององค์กร และสภาพแวดล้อมภายนอกได้ดี ย่อมเกื้อหนุนต่อผลของการประกอบการของบริษัทสูงยิ่งขึ้น

จากการศึกษาเรื่องวัฒนธรรมกับความมีประสิทธิภาพเสนอแนะว่า ถ้าจัดค่านิยมขององค์กร กลยุทธ์ขององค์กร และบริบทแวดล้อมภายนอกได้เหมาะสมแล้ว จะเกิดวัฒนธรรมองค์กรขึ้น 4 แบบดังแสดงในภาพที่ 2.2 โดยความแตกต่างของวัฒนธรรมทั้งสี่มาจากเหตุผล 2 ประการ ได้แก่

1. ระดับของเงื่อนไขภาวะแวดล้อมภายนอกว่าต้องการความยืดหยุ่นหรือความมั่นคงเพียงไร

2. ระดับของเงื่อนไขด้านกลยุทธ์ว่าต้องการเน้นภายในหรือ เน้นภายนอกเพียงไร

เหตุผลทั้งสองผสมกันเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรขึ้น 4 แบบ โดยแต่ละแบบมุ่งเน้นค่านิยมที่ต่างกัน ได้แก่ วัฒนธรรมแบบปรับตัววัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ วัฒนธรรมแบบเครือข่าย



**วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability Culture)** เกิดขึ้นจากการที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ มุ่งสร้างค่านิยมใหม่ขององค์กรที่เอื้อต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการตีความหรือคาดการณ์ ภาวะแวดล้อมภายนอก เพื่อให้เกิดพฤติกรรมในองค์กรที่สามารถตอบสนองได้ตลอดเวลา พนักงานขององค์กรจึงได้รับความอิสระในการตัดสินใจเอง และพร้อมลงมือปฏิบัติได้ทันทีเมื่อ เกิดความจำเป็น โดยยึดค่านิยมในการสนองตอบต่อลูกค้าเป็นสำคัญ ผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อการ สร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับองค์กรด้วยการกระตุ้นพนักงานให้กล้าเสี่ยง กล้าทดลองคิด ทำในสิ่งใหม่ และเน้นการให้รางวัล ผลตอบแทนแก่ผู้ที่ริเริ่มสร้างสรรค์เป็นพิเศษ

**วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Culture)** ลักษณะสำคัญของวัฒนธรรม แบบมุ่งผลสำเร็จก็คือ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของเป้าหมายขององค์กร ผู้นำมุ่งเห็นผลสำเร็จตามเป้าหมาย เช่น ตัวเลขยอดขายเพิ่มขึ้น ผลประกอบการมีกำไร หรือมีเปอร์เซ็นต์ส่วนแบ่งการตลาดสูงขึ้น เป็นต้น องค์กรมุ่งให้บริการลูกค้าพิเศษเฉพาะกลุ่มในภาวะแวดล้อมภายนอก แต่ไม่จำเป็นที่จะต้องมีความยืดหยุ่นและต้องเปลี่ยนแปลงรวดเร็วแต่อย่างใด องค์กรที่ยึดวัฒนธรรมแบบมุ่งผล สำเร็จจึงเน้นค่านิยมแบบแข่งขันเชิงรุก ความสามารถริเริ่มของบุคคล และพึงพอใจต่อการทำงาน หนักในระยะยาวจนกว่าจะบรรลุผลตามเป้าหมาย ค่านิยมที่มุ่งการเอาชนะจึงเป็นเสมือนกาวเชื่อม ทุกคนในองค์กรเข้าด้วยกัน

**วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture)** เป็นวัฒนธรรมที่มีความยืดหยุ่นแต่มุ่งเน้น ภายในองค์กร โดยจะให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมของพนักงานภายในองค์กรเพื่อให้ สามารถพัฒนาตนเองให้พร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วจากภายนอก เป็นวัฒนธรรมที่ เน้นความต้องการของพนักงานมากกว่าวัฒนธรรมแบบอื่น ดังนั้น องค์กรจึงมีบรรยากาศของมวล มิตรที่ร่วมกันทำงานคล้ายอยู่ในครอบครัวเดียวกัน ผู้นำมุ่งเน้นเรื่องความร่วมมือ การให้ความเอาใจ ใส่เอื้ออาทรทั้งพนักงานและลูกค้า โดยพยายามหลีกเลี่ยงมิให้เกิดความรู้สึกแตกต่างกันทางสถานะ ภาพ ผู้นำจะยึดมั่นในการให้ความสำคัญเป็นธรรมและการปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาอย่างเคร่งครัด จะมีค่านิยมสำคัญในเรื่อง การทำตามประเพณีปฏิบัติ การคำนึงถึงผลกระทบที่จะมีต่อคนอื่น ๆ การเน้น ความเป็นทีม เน้นการมีส่วนร่วม การเห็นพ้องกัน ไม่พยายามสร้างความแตกแยก อะลุ่มอล่วยกัน ช่วยเหลือกัน ร่วมมือกัน เป็นกันเอง เป็นแบบพี่น้อง การเน้นความเป็นธรรม ยุติธรรมและเท่าเทียม กัน

**วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture)** เป็นวัฒนธรรมที่เน้นความมีเสถียร ภาพความมั่นคงและมุ่งเน้นภายในองค์กรเป็นสำคัญ ให้ความสำคัญต่อภาวะแวดล้อมภายใน ความ คงเส้นคงวาในการดำเนินการเพื่อให้เกิดความมั่นคง วัฒนธรรมแบบราชการจะมุ่งเน้นด้านวิธีการ ความเป็นเหตุผล ความมีระเบียบของการทำงาน มุ่งเน้นเรื่องให้ยึดและปฏิบัติตามกฎระเบียบ ยึด

หลักการประหยัด ความสำเร็จขององค์การเกิดจากความสามารถในการบูรณาการและความมีประสิทธิภาพ ในโลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเช่นนี้ มีองค์การน้อยมากที่สามารถดำเนินงานภายใต้ภาวะแวดล้อมที่มั่นคง ผู้นำส่วนใหญ่จึงพยายามหลีกเลี่ยงวัฒนธรรมแบบราชการ เนื่องจากต้องการมีความยืดหยุ่นคล่องตัวมากขึ้นนั่นเอง จะมีค่านิยมในเรื่อง การประหยัดและมุ่งประสิทธิภาพในการทำงาน เน้นความเป็นทางการ และความเป็นระเบียบแบบแผน การใช้เหตุผล ใช้ข้อมูลตัวเลขต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน การเน้นในระเบียบ คำสั่ง กฎระเบียบต่าง ๆ การเชื่อฟัง ทำตามกฎระเบียบ และคำสั่งของผู้บังคับบัญชา

กล่าวโดยสรุป วัฒนธรรมแต่ละแบบสามารถสร้างความสำเร็จให้แก่องค์การได้ทั้งสิ้น การยึดวัฒนธรรมแบบใดหรือผสมผสานมาน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับจุดเน้นด้านกลยุทธ์ขององค์การ และความจำเป็นของเงื่อนไขแวดล้อมภายนอกเป็นสำคัญ จึงเป็นความรับผิดชอบโดยตรงของผู้นำที่ต้องมีให้องค์การหยุดชะงักอยู่กับวัฒนธรรมเดิม ซึ่งอาจเหมาะสมกับอดีต แต่ไม่อาจทำให้องค์การประสบความสำเร็จได้อีกต่อไป

**Deal และ Kennedy** (อ้างอิงมาจาก ศิวารักษ์ แข่งเพ็ญแข 2550 : 26) ได้ทำการแบ่งประเภทวัฒนธรรมองค์การตามความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงของการตัดสินใจกับผลได้-ผลเสียของการตัดสินใจ เป็น 4 รูปแบบ ดังนี้

1. **วัฒนธรรมแบบลูกผู้ชาย (Tough-Guy, Macho Culture)** วัฒนธรรมรูปแบบที่เกิดขึ้นภายใต้เงื่อนไขสถานการณ์ที่การตัดสินใจเสี่ยงภัยสูงและผลลัพธ์ของงานรู้ได้รวดเร็ว รูปแบบวัฒนธรรมนี้ไม่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีม โดยทั่วไปงานจะมุ่งที่การแก้ไขปัญหาและหลีกเลี่ยงข้อผิดพลาดมีระบบ สมาชิกในองค์การในสภาพแวดล้อมที่มีความเสี่ยงสูงและรู้ผลได้-ผลเสียอย่างรวดเร็ว มีลักษณะโดยทั่ว ๆ ไป ดังนี้ คือ เดินเร็ว พุดเร็ว แต่งกายสไตล์สมัยใหม่ แข่งขันกันเลื่อนตำแหน่ง และเงินเดือน

2. **วัฒนธรรมแบบทำจริง/เล่นจริง (Work Hard / Play Hard Culture)** วัฒนธรรมรูปแบบนี้จะเกิดภายในสถานการณ์ที่การตัดสินใจเสี่ยงภัยต่ำและผลได้ผลเสียรู้ได้อย่างรวดเร็ววัฒนธรรมภายในครอบงำด้วยความสนุกต่อการปฏิบัติงานและการก้าวหน้าอย่างรวดเร็ววัฒนธรรมแบบนี้เน้นการกระตุ้น การกระทำ การตัดสินใจ และความคิดเชิงสร้างสรรค์

3. **วัฒนธรรมแบบเสี่ยงภัย (Bet-Your-Company Culture)** วัฒนธรรมรูปแบบนี้จะเกิดภายในสถานการณ์ที่มีการตัดสินใจที่มีความเสี่ยงภัยสูงและผลได้ผลเสียจะรู้ได้ช้า บริษัทที่เกี่ยวข้องกับการลงทุนและต้องระยะเวลาในการพัฒนาหลายปีจะจัดอยู่ในวัฒนธรรมรูปแบบนี้

**4. วัฒนธรรมแบบกระบวนการ (Process Culture)** วัฒนธรรมรูปแบบนี้จะเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่การตัดสินใจเสี่ยงภัยต่ำ รู้ผลได้ผลเสียช้าและผลลัพธ์จะวัดได้ยาก ดังนั้น ผู้บริหารจึงมุ่งตัดสินใจและยึดวิธีการทำงานภายใต้กรอบกฎระเบียบวิธีปฏิบัติ

Hofstede (1991 : 165-181) ได้ทำการเก็บข้อมูลมากกว่า 116,000 ชุดจากประเทศต่างๆ จำนวน 70 ประเทศทั่วโลกในช่วงทศวรรษที่ 90 ซึ่งเป็นงานวิจัยที่ใหญ่ที่สุดเท่าที่เคยมีการทำวิจัยมาก่อน โดยจากผลการวิจัยดังกล่าว Hofstede ได้แบ่งมิติของวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 5 มิติที่น่าสนใจดังนี้

**มิติที่ 1 วัฒนธรรมที่มีลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจ (Power Distance)** เป็นอัตราของการยอมรับในอำนาจของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชา อันแสดงให้เห็นถึงรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างลูกน้องและเจ้านาย ในองค์กรที่มีลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจสูง ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียว ส่วนผู้ที่อยู่ในสายงานต่ำกว่ามีหน้าที่เพียงปฏิบัติตามคำสั่ง การทำงานมีการควบคุม สั่งการใกล้ชิดและเข้มงวด โครงสร้างองค์กรมักจะมีสายบังคับบัญชาที่ยาว แต่องค์กรที่มีความเหลื่อมล้ำของอำนาจน้อย สมาชิกในองค์กรจะมีสิทธิใกล้เคียงกัน แต่ละคนจะมีความเป็นตัวของตัวเองสูง การตัดสินใจมักจะทำร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา โครงสร้างขององค์กรมักจะมีสายบังคับบัญชาที่สั้น โดยมีปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ถึงลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจ คือ การจัดตั้งและการดำรงไว้ซึ่งความมีอำนาจเหนือกว่าและการครอบงำ การควบคุมอำนาจที่น้อยกว่าด้วยการใช้อำนาจที่มากกว่า

**มิติที่ 2 วัฒนธรรมที่มีลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance)** เป็นลักษณะของสมาชิกในองค์กรที่มีต่อสถานการณ์ความไม่แน่นอน ซึ่งทำให้เกิดพฤติกรรมของการลดหรือหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนดังกล่าว ซึ่งสะท้อนออกมาในรูปแบบของการตัดสินใจ องค์กรที่มีลักษณะของการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูงนั้นจะพยายามสร้างกฎระเบียบจำนวนมากเพื่อเป็นกรอบให้กับสมาชิกในองค์กรปฏิบัติตาม บางครั้งทำให้ภายในองค์กรมีความเครียดสูง และการตัดสินใจต่างๆ จะใช้มติของกลุ่มเป็นหลักหรือตามลำดับขั้นตอน ในทางตรงกันข้ามองค์กรที่มีลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำนั้นจะมีโครงสร้างองค์กรที่ไม่สลับซับซ้อน มีการสนับสนุนให้หัวหน้างานตัดสินใจในลักษณะที่กล้าเผชิญกับความเสี่ยง พนักงานมีความเครียดในการทำงานน้อย มีการยอมรับในความคิดเห็นที่แตกต่าง และมีความคิดสร้างสรรค์สูง ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน เป็นระดับของการลดความเสี่ยงจากความไม่แน่นอน เช่น ความมั่นใจกับสิ่งที่มีการรับรองอย่างเป็นทางการและมีหลักฐานที่แน่นอน ความมั่นใจในคำแนะนำจากผู้ชำนาญการในด้านต่างๆ ที่เป็นทางการ นับถือยกย่องเชื่อฟังเกี่ยวกับอายุ

ระบบอาวุโส ยึดมั่นในกฎระเบียบและขั้นตอนต่างๆ อย่างเคร่งครัด ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ถึง ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน คือ ความเชื่อในระบบที่แน่นอน การควบคุมสิ่งต่างๆ เพื่อลดความเสี่ยง

**มิติที่3 วัฒนธรรมที่มีลักษณะความเป็นปัจเจกนิยม(Individualism)** วัฒนธรรมที่มีลักษณะความเป็นปัจเจกนิยมเป็นลักษณะของการที่สมาชิกในสังคมมีการให้ความสำคัญกับตนเองและครอบครัวมากกว่าองค์กร มีความเป็นกลุ่มนิยมที่ต่ำ องค์กรที่มีลักษณะความเป็นปัจเจกนิยมสูงคาดหวังให้บุคคลนั้นสามารถทำสิ่งต่างๆ ได้ด้วยตนเอง เน้นเรื่องของความคิดสร้างสรรค์และความสำเร็จ ความมีอิสระและสถานะทางการเงิน เป็นสิ่งที่มีค่าและมีความสำคัญในสังคมปัจเจกนิยม สมาชิกในองค์กรได้รับการสนับสนุนให้ตัดสินใจได้ด้วยตนเองไม่จำเป็นต้องอาศัยการสนับสนุนจากกลุ่ม ปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ถึงลักษณะความเป็นปัจเจกนิยม คือ พฤติกรรมความเป็นเอกเทศไม่เกี่ยวข้องกัน ลักษณะแบบผู้เล่นคนเดียว ความเป็นตัวของตัวเอง ความเป็นอิสระ เรื่องที่เกี่ยวข้องกับเฉพาะบุคคลแต่ละคน

**มิติที่4 วัฒนธรรมที่มีลักษณะความเป็นกลุ่มนิยม (Collectivism)** มีลักษณะตรงกันข้ามกับลักษณะความเป็นปัจเจกนิยม คือ สมาชิกในสังคมจะให้ความสำคัญกับกลุ่มมากกว่าบุคคล โดยถือว่าการแลกเปลี่ยนความจงรักภักดีซึ่งกันและกัน นั่นคือ มีการให้ความสำคัญกับการตัดสินใจแบบกลุ่ม ไม่มีใครที่ต้องการจะได้รับความสนใจเป็นพิเศษ ไม่ว่าจะงานของคนผู้นั้นจะดีเพียงใด นั่นคือความสำเร็จเป็นของกลุ่ม การที่บุคคลใด ๆ ได้รับการยกย่องเพียงผู้เดียวเป็นสิ่งที่น่าละอาย เพราะหมายความว่า มีสมาชิกเพียงคนเดียวในกลุ่มที่ดีกว่าสมาชิกคนอื่น ๆ องค์กรที่มีลักษณะของกลุ่มนิยมสูงจึงมีลักษณะคล้ายครอบครัว มีความจงรักภักดีซึ่งกันและกัน ในองค์กร ปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ถึงลักษณะความเป็นกลุ่มนิยม คือ พฤติกรรมพึ่งพาอาศัยกัน ลักษณะแบบผู้เล่นเป็นทีม การเจริญรอยตาม การกระทำตาม เรื่องที่เกี่ยวกับการรวมตัวกัน

**มิติที่5 วัฒนธรรมที่มีลักษณะมุ่งวัตถุและมุ่งคุณภาพชีวิต (Masculinity and Femininity)** วัฒนธรรมที่มีลักษณะมุ่งวัตถุหรือมีความเป็นชาย เป็นค่านิยมของสังคมที่ให้ความสำคัญกับเงินทอง สิ่งของ และความสำเร็จ โดยมีลักษณะตรงกันข้ามก็คือวัฒนธรรมที่มีลักษณะมุ่งคุณภาพชีวิต หรือความเป็นหญิง (Femininity) ที่เป็นค่านิยมของสังคมซึ่งเน้นการให้ความสำคัญกับผู้อื่นและคุณภาพชีวิต คำว่าลักษณะความเป็นชาย และลักษณะความเป็นหญิงเป็นเพียงความสอดคล้องของรูปศัพท์ แต่ไม่ได้มีความหมายตรงตัว เป็นเพียงการอธิบายถึงการแสดงพฤติกรรมตามบทบาททางเพศ เพื่อเป็นการเข้าใจง่ายขึ้น องค์กรที่มีลักษณะความเป็นเพศชายสูงจะเป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญของสิ่งที่ได้รับตอบแทน การได้รับการยอมรับ ความก้าวหน้า และความท้าทาย ผู้บริหารจะมีลักษณะที่กล้าตัดสินใจ การทำงานมีรูปแบบที่ก้าวร้าว รวดเร็ว ผู้หญิงมีโอกาสน้อยที่จะ



ได้รับตำแหน่งบริหารระดับสูง ค่านิยมในเรื่องของความสำเร็จ คือ ความมั่งคั่ง และการได้รับการยอมรับ ในขณะที่องค์กรที่มีลักษณะความเป็นเพศหญิงสูงจะมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ค่อนข้างเป็นมิตร เอื้ออาทร มีความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน และมีความมั่นคงในการทำงานสูง ค่านิยมในเรื่องความสำเร็จ คือ คุณภาพชีวิตที่ดีทั้งที่บ้านและที่ทำงาน ดังนั้นองค์กรที่มีลักษณะความเป็นเพศหญิงสูงจึงมีความเครียดในการทำงานต่ำ และให้เสรีภาพแก่พนักงานสูง ปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ถึงลักษณะมุ่งวัตถุและมุ่งคุณภาพชีวิต คือ การแบ่งแยกในบทบาททางเพศ ความแข็งแกร่งและกล้าหาญเด็ดเดี่ยว การมีส่วนร่วมกันในความแตกต่างทางเพศ ความชอบที่จะอยู่กับครอบครัว กระทำตัวเป็นผู้ตาม คำนึงถึงผู้อื่น มีความเป็นผู้ได้บังคับบัญชาที่ดียวมทำตามคำสั่ง

จากประเภทของวัฒนธรรมองค์กรที่ได้กล่าวมาข้างต้นจะเห็นว่าแนวคิดเกี่ยวกับประเภทของวัฒนธรรมองค์กรได้แตกแขนงออกไปหลายทางจนยากที่จะสรุปออกมาได้ ผู้ศึกษาได้เลือกแนวคิดเชิงมิติของวัฒนธรรมองค์กรตามการศึกษาของ Hofstede มาใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เพราะภาพรวมในเชิงมิติของวัฒนธรรมตามการศึกษาของ Hofstede ทำให้หลุดพ้นจากข้อความหรือถ้อยคำที่องค์กร ใช้สื่อสารในประเด็นของวัฒนธรรมองค์กรที่อยากให้เกิดขึ้นกับพนักงาน

**2.4 การเรียนรู้และการถ่ายทอดวัฒนธรรม** มีนักวิชาการให้ความเห็นเกี่ยวกับการเรียนรู้และการถ่ายทอดวัฒนธรรมหลายท่านดังต่อไปนี้

สุพัตรา สุภาพ (2523: 37-38) ได้อธิบายไว้ว่า การถ่ายทอดพฤติกรรมที่เป็นวัฒนธรรมองค์กรนี้จะผ่านกระบวนการที่เรียกว่า การกล่อมเกลாதงวัฒนธรรม เพื่อให้สมาชิกได้ยอมรับวัฒนธรรมองค์กร มี 2 วิธีคือ

1. การกล่อมเกลาทงตรง เป็นการอบรม สั่งสอน การฝึกรบม ปฐมนิเทศเพื่อให้สมาชิกปฏิบัติได้ถูกต้องตามระเบียบอย่างจงใจและเจตนาเพื่อให้สมาชิกได้วางตัวอย่างถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ในองค์กร

2. การกล่อมเกลาทงอ้อม ไม่มีการอบรมสั่งสอนโดยตรง สมาชิกจะต้องอาศัยการสังเกต หรือเรียนรู้ รวมถึงการเลียนแบบจากการกระทำของสมาชิกคนอื่น ๆ ผู้ทำหน้าที่ให้การกล่อมเกลาทงวัฒนธรรมองค์กร หรือตัวแทนต่าง ๆ

กริช สืบสนธิ์ (2538: 130-136) ได้ แบ่งแนวทางการเรียนรู้ทางวัฒนธรรมออกเป็น 4 แนวทางคือ

1. การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรโดยตัวเอง เป็นการเรียนรู้ด้วยการกระทำ มีการลองผิดลองถูกด้วยตนเอง ภายหลังที่องค์กรได้ทำการคัดเลือกเข้ามาเป็นสมาชิก ความสามารถในการเรียน

รู้การสังเกต และการเลียนแบบขึ้นอยู่กับความสามารถเฉพาะตัวของแต่ละคน ในการตีความหรือให้ความหมายในสิ่งที่ตนได้ประสบ

2. การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การ โดยผ่านการถ่ายทอดส่วนบุคคล มี 2 ลักษณะ คือ การถ่ายทอดอย่างเป็นทางการ หมายความว่าองค์การได้นำเอาระบบที่เลี้ยงมาใช้ โดยมอบหมายให้บุคลากรเก่าคอยดูแล อบรม ถ่ายทอดเรื่องค่านิยม ความเชื่อ วิธีการทำงานนอกเหนือจากที่บุคลากรใหม่ได้ทราบมาแล้วจากการปฐมนิเทศก่อนเข้ามาทำงานการถ่ายทอดอย่างไม่เป็นทางการ มีลักษณะคล้ายกับการปล่อยให้พนักงานเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การด้วยตนเอง เพียงแต่จะมีคนเก่าที่สนใจพนักงานใหม่ผู้นั้น หรือพนักงานใหม่รู้สึกว่าการที่พนักงานเก่าผู้นั้นพอนำเชื่อถือ สนิทสนมด้วย ก็จะมีการสนทนาพูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการถึงเรื่องราวต่าง ๆ ในรายละเอียด

3. การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การ โดยผ่านการถ่ายทอดของกลุ่ม เมื่อพนักงานใหม่เข้าไปอยู่ในองค์การก็ย่อมจะมีหน่วยงานที่สังกัดอยู่ หน่วยงานนั้นจะประกอบด้วยกลุ่มคน ซึ่งเป็นที่หลังว่ากลุ่มคนนั้น จะถ่ายทอดค่านิยม ความเชื่อ ขององค์การโดยส่วนรวมไปยังพนักงานใหม่ ซึ่งความคาดหวังเช่นนี้อาจผิดพลาดเนื่องจากกลุ่มพยายามที่จะถ่ายทอดเฉพาะวัฒนธรรมย่อยของกลุ่ม กล่าวคือ กลิ่นคนไม่ให้เห็นดีเห็นงามกับความเชื่อ ค่านิยม เฉพาะกลุ่มไปด้วย รวมทั้งวิธีปฏิบัติซึ่งองค์การไม่ยอมรับเนื่องจากขัดกับความเชื่อ ค่านิยมของส่วนรวมซึ่งได้กำหนดออกมาเป็นนโยบายในการปฏิบัติงาน

4. การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การ โดยผ่านการถ่ายทอดขององค์การ โดยเฉพาะองค์การที่ตระหนักถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ จะมีการหล่อหลอมสมาชิกใหม่เก่าเข้าด้วยกัน เป็นการให้แนวทางปฏิบัติไว้ตั้งแต่เริ่มรับสมาชิกใหม่ ว่าองค์การต้องการคนประเภทใด องค์การมีลักษณะการดำเนินงานอย่างไร โดยการปฐมนิเทศ การฝึกอบรมเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง

พรชัย ลิขิตธรรมโจณ์ (2545 : 181) กล่าวว่าพนักงานอาจเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การได้ 4 วิธีคือ

1. เรื่องเล่า ได้แก่เรื่องราวต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ ซึ่งประกอบด้วยเรื่องราวของผู้ก่อตั้งองค์การ การฝ่าฝืนกฎระเบียบ การกล่าวถึงความสำเร็จครั้งยิ่งใหญ่ การจัดแบ่งพนักงานใหม่ ความผิดพลาดในอดีต และการเลียนแบบขององค์การ

2. พิธีการ โดยการจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อแสดงออกถึงค่านิยมหลักขององค์การ เป้าหมายที่สำคัญขององค์การ การให้ความสำคัญกับพนักงาน เช่นการจัดงานประจำปี การให้รางวัลพนักงานดีเด่น

3. สัญลักษณ์ทางวัตถุ เช่น ขนาดและการออกแบบสำนักงาน การตกแต่งสำนักงาน การแต่งกาย ซึ่งสัญลักษณ์ทางวัตถุนี้จะมีความสำคัญต่อพนักงาน โดยเป็นการเน้นย้ำให้เห็นถึงความ

ต้องการของผู้บริหารระดับสูง และพฤติกรรมที่เหมาะสม เช่น ความกล้าเสี่ยง อนุรักษ์นิยม อำนาจนิยม การเข้าสังคม เป็นต้น

4. ภาษา โดยการสื่อสารออกมาเป็นคำขวัญหรือวลีหรือ โวหารที่แสดงให้เห็นถึงค่านิยมที่สำคัญขององค์กร ภาษาจะมีหน้าที่ในการผนึกทุกส่วนขององค์กรเข้าด้วยกันตามตำแหน่งสถานภาพ และบทบาทหน้าที่

จากที่กล่าวมาทั้งหมดพอสรุปได้ว่าการเรียนรู้และการถ่ายทอดวัฒนธรรมสามารถจะถูกกระทำผ่านกระบวนการทางสิ่งแวดล้อมต่างๆ ขององค์กรและกระบวนการทางสังคมในองค์กร โดยการฝึกอบรม การอ่าน การสังเกต การฟังและรับรู้ การมีความรู้สึกถึงปัจจัยร่วมที่องค์กรใช้เพื่อกำหนดแนวทางแห่งพฤติกรรมของพนักงาน เช่น เป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร

### 3. เกี่ยวกับบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)

3.1 ข้อมูลทั่วไป บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) ได้จดทะเบียนจัดตั้งเมื่อวันที่ 14 สิงหาคม 2546 โดยการแปลงสภาพจากการสื่อสารแห่งประเทศไทยตามพระราชบัญญัติทุนรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2542 และได้รับโอนกิจการ สิทธิ หนี้ ความรับผิดชอบ และสินทรัพย์ของการสื่อสารแห่งประเทศไทยในส่วนที่เกี่ยวกับกิจการโทรคมนาคมทั้งหมด เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้บริษัทยังคงมีสถานภาพเป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โดยมีกระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้น 100%

#### 3.2 วิสัยทัศน์และพันธกิจ

3.2.1 วิสัยทัศน์ (Vision) " เป็นผู้ให้บริการ ICT รายแรกที่ลูกค้าใช้บริการ "

#### 3.2.2 พันธกิจ (Mission)

1. ปฏิรูปวัฒนธรรมองค์กรให้มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม ปรับเปลี่ยนกฎระเบียบภายในและกระบวนการตัดสินใจ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการทางธุรกิจ
2. นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการดำเนินงาน และให้บริการด้วยคุณภาพที่ได้มาตรฐาน ในราคาที่แข่งขันได้
3. พัฒนาทักษะ และขีดความสามารถขององค์กรให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างสมบูรณ์แบบ
4. พัฒนาบริการใหม่ ที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและการแข่งขัน

3.2.3 ยุทธศาสตร์องค์การ เพื่อให้การดำเนินงานภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน จึงได้กำหนดยุทธศาสตร์หลักขึ้น 6 ด้าน ได้แก่

ยุทธศาสตร์ 1 : เร่งหาพันธมิตรเพื่อสร้างความร่วมมือในการแข่งขัน

ยุทธศาสตร์ 2 : สร้าง Brand ให้เข้าไปอยู่ในใจของลูกค้า

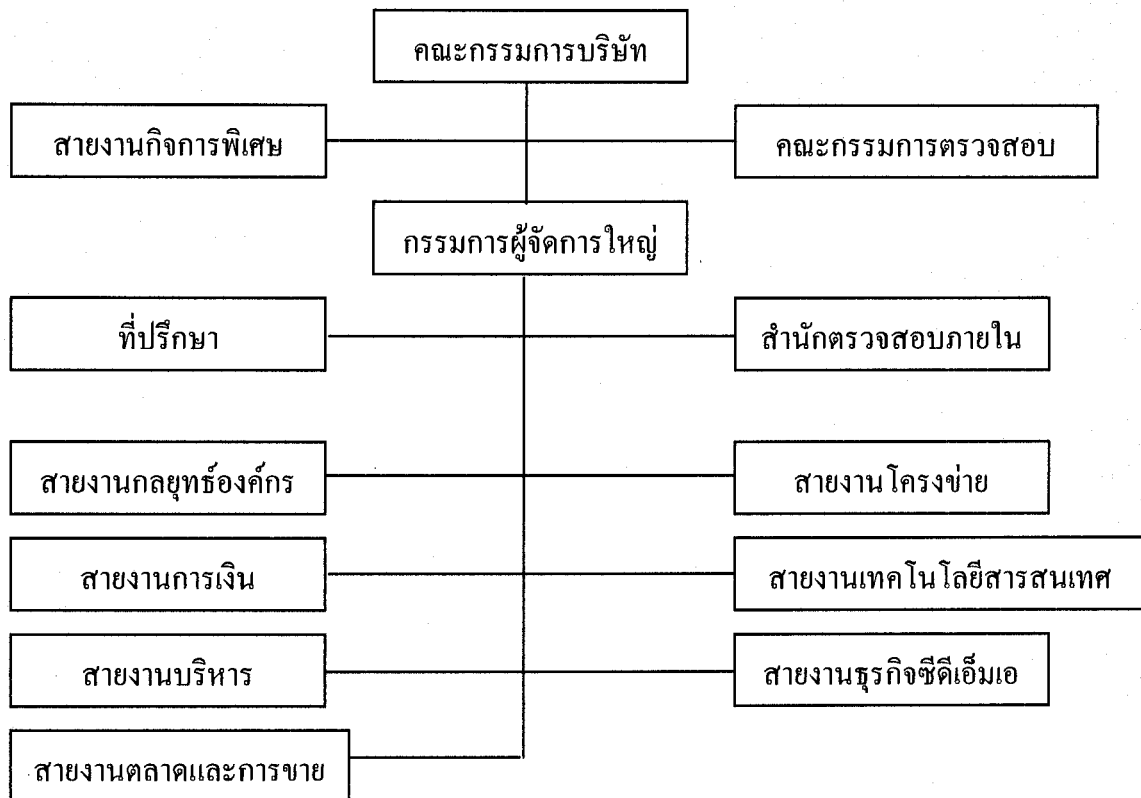
ยุทธศาสตร์ 3 : สร้างฐานลูกค้า

ยุทธศาสตร์ 4 : มุ่งเน้นสร้างคุณภาพบริการ

ยุทธศาสตร์ 5 : สร้างระบบสารสนเทศให้มีประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์ 6 : เร่งปรับปรุงระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ

3.3 โครงสร้างการบริหารงาน บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)มีโครงสร้างการบริหารงานดังนี้



ภาพที่ 2.3 โครงสร้างการบริหารงานบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)

**3.4 แนวนโยบายของบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) ได้จัดทำแผนธุรกิจปี 2551-2555 เพื่อกำหนดเป็นแนวทางในการประกอบธุรกิจ ICT (Information and Communication Technology) ขององค์กรภายในระยะเวลา 5 ปีข้างหน้า โดยพิจารณาให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์แวดล้อม ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของเทคโนโลยี พฤติกรรมของผู้บริโภค รวมทั้ง การเปิดเสรีโทรคมนาคม ซึ่งผลักดันให้ กสท จำเป็นต้องเร่งปรับเปลี่ยนระบบการดำเนินงาน ให้มีประสิทธิภาพ และความคล่องตัวมากขึ้น รวมทั้งพัฒนาศักยภาพขององค์กร เพื่อตอบสนองความต้องการลูกค้า ให้สามารถแข่งขันได้ทัดเทียมกับองค์กรเอกชนภายใต้การเปิดตลาดเสรี**

นโยบายการบริหารงานองค์กรในปัจจุบัน ประกอบด้วยหลักการสำคัญ คือการปรับยุทธศาสตร์การบริหารจัดการองค์กรใหม่ให้มีประสิทธิภาพ โดยเร่งดำเนินการเสริมสร้างความแข็งแกร่งในด้านต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงโดยเร็ว และส่งเสริมให้มีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร โดยให้มีความสอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจโทรคมนาคมที่มีแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา อีกทั้งเพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานทั่วทั้งองค์กร เกิดการรับรู้ เข้าใจ ยอมรับ และร่วมมือกันเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับภาพลักษณ์ใหม่ คือ การมีวัฒนธรรมการทำงานที่แสดงถึงการมีความคิดที่ก้าวหน้า ทันสมัย มีความกระตือรือร้น พุ่มพู่ การคิดตัดสินใจมีความสุขุมรอบคอบ มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น และแสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและผู้บริโภค

สำหรับแผนงานสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์กรมีอยู่หลายแผนงาน ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาคือ แผนงาน Change Management เพื่อปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร ให้สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ ขององค์กร โดยมีเป้าประสงค์ของการจัดทำแผน Culture Change จนถึงระดับ Implementation แล้วเสร็จภายในไตรมาสที่ 1 ปี 2551 และสร้างการรับรู้ ความเข้าใจและการยอมรับวัฒนธรรมองค์กรใหม่ >80% ของจำนวนพนักงาน โดยมีการระบุวัฒนธรรมใหม่ไว้เป็น CAT Cultur Code(CAT<sup>2</sup>) ไว้ว่า

1. Can – do – Attitude (ทัศนคติในแง่บวก) ปลุกฝังให้พนักงานมีทัศนคติในแง่บวกกับปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กร การรู้สึกดีต่อตนเองและองค์กรจะช่วยให้ผู้อื่นรู้สึกดีต่อตัวพนักงานและองค์กรด้วยรวมทั้งมีทัศนคติในการทำงานที่เห็นว่างานทุกอย่างสามารถทำให้สำเร็จลงได้ โดยไม่มีปัญหาและอุปสรรค

2. Customer Focused (เน้นความสำคัญที่ลูกค้า) ให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญของลูกค้า เพื่อให้การดำเนินงานต่างๆ ประสานสอดคล้องกัน จนผู้รับบริการรู้สึกถึงความเป็นกันเอง เข้าถึงได้ง่ายและสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพทำให้ลูกค้าเกิดความเชื่อมั่นไว้วางใจในองค์กรและบริการของ CAT

3. Ability (มีศักยภาพในตัวตน มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนแต่ละสถานการณ์) พนักงาน CAT แสดงออกถึงศักยภาพในการให้บริการที่ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ และความสามารถในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานเพื่อสนับสนุนความสำเร็จของลูกค้า โดยการคิดค้นและนำเสนอบริการใหม่ๆ ให้ผู้รับบริการรู้สึกถึงความประทับใจ และมีความมั่นใจในการใช้บริการ

4. Always Pleasant (เป็นมิตร มีไมตรีจิตให้กับคนรอบตัว) แสดงออกให้ผู้ให้บริการรับรู้และประทับใจถึงความเป็นมิตร เป็นกันเอง มีความจริงใจต่อลูกค้า ผู้ใช้บริการสามารถเข้าถึงได้ง่ายขึ้น ที่สำคัญต้องมีความรวดเร็ว ทันต่อเหตุการณ์และเทคโนโลยีที่ให้บริการ

5. Team Work (ร่วมสร้างความสำเร็จเป็นทีม) เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและแก้ไขปัญหา พร้อมรับฟังข้อมูลและแนวคิดในทีมงาน เนื่องจากธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว มุมมองในการทำงานของพนักงานแต่ละคนก็เปลี่ยนแปลงไป ทุกคนต่างมีมุมมองที่ดี หากนำมุมมองที่ดีเหล่านั้นมาหลอมรวมกัน เพื่อเป็นการบอกเล่าประสบการณ์ทำงาน วิธีการทำงานและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกัน บนพื้นฐานความคิดเห็นในทางเดียวกัน ก็จะสร้างความสำเร็จให้กับงานที่ทำได้

6. Transparent (ยึดหลักการทำงานแบบโปร่งใส) เน้นการทำงานเชิงรุก โดยใช้หลักคุณธรรม จริยธรรม เป็นการทำงานแบบโปร่งใสและซื่อสัตย์ นำความรู้ไปปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและการดำเนินธุรกิจเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 4. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สกวรัตน์ อินทสมิต (2543 : บทคัดย่อ)ทำการศึกษาเรื่อง การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ความผูกพันต่อองค์กรและความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงาน: กรณีศึกษาการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่าพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับสูง มีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับสูง และมีความตั้งใจที่จะลาออกต่ำ พนักงานที่มีสถานภาพสมรส และระดับตำแหน่งแตกต่างกันมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การแตกต่างกัน ส่วนอายุ อายุงาน ระดับการศึกษาแตกต่างกันมีระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การไม่แตกต่างกัน การรับรู้วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ( $r = 0.755$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 โดยพบว่า ความเหลื่อมล้ำของอำนาจมีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อองค์กร ( $r = -0.355$ ) การหลีกเลี่ยงความความไม่แน่นอน ความเป็นปัจเจกนิยม ความเป็นกลุ่มนิยม ความเป็นชายและความเป็นหญิงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ( $r = 0.537, 0.531, 0.632, 0.838$  ตามลำดับ)อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ความผูกพัน

ต่อองค์การมีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจที่จะลาออก ( $r = -0.214$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 โดยพบว่า ด้านพฤติกรรม และด้านทัศนคติมีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจที่จะลาออก ( $r = -0.318, -0.380$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

**พิจิก พรหมแก้ว** (2547 : บทคัดย่อ) ทำการศึกษาเรื่อง “ การรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงานบริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด(มหาชน) ผลการศึกษาการรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านกลุ่มอยู่ในระดับสูง โดยมีระดับพฤติกรรมและความเชื่อสูงในเรื่องการทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด งานจะประสบความสำเร็จได้ต้องขึ้นอยู่กับคนอื่น ๆ เสมอ การปฏิบัติงานตามความคิดเห็นของคนส่วนใหญ่เป็นเรื่องที่ดี สมาชิกส่วนใหญ่ทำงานอย่างทุ่มเทเพื่อร่วมกันสร้างผลงานให้แก่องค์การและผลสำเร็จของงานสำคัญกว่าขั้นตอนการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับลูกทีมเสมอ การสื่อสารภายในองค์การจะถูกควบคุมให้เป็นไปอย่างระมัดระวัง ผู้ที่จะประสบความสำเร็จต้องมีความจงรักภักดีต่อผู้บังคับบัญชา การตัดสินใจขั้นสุดท้ายเป็นไปตามความคิดเห็นของกลุ่ม ผลการศึกษาการรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านบุคคลอยู่ในระดับสูง มีระดับพฤติกรรม และความเชื่อสูงในเรื่องของคนเป็นทรัพยากรที่สำคัญกว่าสิ่งอื่นใด สมาชิกส่วนใหญ่ต้องศึกษาทำความเข้าใจเพื่อรับรู้ศักยภาพของตนเอง สมาชิกได้รับการกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานเสมอ มีการเปิดโอกาสให้สมาชิกสามารถแสดงความคิดเห็นต่อวิธีการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของตนเองได้และสมาชิกส่วนใหญ่ทำงานอย่างหนักเพื่อความสำเร็จขององค์การ มีการเปิดโอกาสให้สามารถตัดสินใจทำในสิ่งที่ตนคิดว่าดีที่สุด

**สมศักดิ์ ภคพงศ์พันธุ์** (2549 : บทคัดย่อ) ทำการศึกษาเรื่อง “ การรับรู้วัฒนธรรมองค์การและความผูกพันต่อองค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการ โรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในสวนอุตสาหกรรมโรจนะ” ผลการวิจัยพบว่า(1)พนักงานระดับปฏิบัติการมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับค่อนข้างสูง(ค่าเฉลี่ย 3.949) และมีระดับความผูกพันต่อองค์การอยู่ในระดับค่อนข้างสูง (ค่าเฉลี่ย 3.743)(2)ความแตกต่างของเพศ ระดับการศึกษาและระยะเวลาการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการไม่มีความแตกต่างในระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ แต่ความแตกต่างของ อายุและสถานภาพสมรสของพนักงานระดับปฏิบัติการ มีความแตกต่างในระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ(3)ความแตกต่างของ เพศ ระดับการศึกษา และ สถานภาพสมรสของพนักงานระดับปฏิบัติการไม่มีความแตกต่างในระดับความผูกพันต่อองค์การ แต่ความแตกต่างของ อายุ และระยะเวลาการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการมีความแตกต่างในระดับความผูกพันต่อองค์การ(4)มีความสัมพันธ์ในเชิงบวก ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์การกับความผูกพันต่อองค์การ

**สุรัชย์ เปียงตั้ง (2547 : บทคัดย่อ)** ทำการศึกษาเรื่อง “วิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การตามการรับรู้และวัฒนธรรมองค์การตามความคาดหวัง ของธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม แห่งประเทศไทย ภาคเหนือ” ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการแจกแบบสอบถามให้แก่ประชากรที่ใช้ในการศึกษาได้แก่ พนักงานธนาคาร จำนวน 45 คน ผลการศึกษารูปได้ดังนี้(1) วัฒนธรรมองค์การตามการรับรู้ของพนักงานธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม แห่งประเทศไทย ภาคเหนือ มีลักษณะที่มีการประสานงานหรือร่วมมือกันเน้นความอดทนต่อความขัดแย้ง เน้นการสนับสนุนทางการจัดการ และเน้นการริเริ่มส่วนบุคคล(2)วัฒนธรรมองค์การตามความคาดหวังของพนักงานธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย ภาคเหนือ มีลักษณะที่พนักงานมีความต้องการให้เกิดขึ้น คือเน้นการสนับสนุนทางการจัดการ เน้นแบบแผนการติดต่อสื่อสาร เน้นระบบการให้รางวัล และเน้นความอดทนต่อความขัดแย้ง(3)ความไม่สอดคล้องกันระหว่างวัฒนธรรมองค์การตามการรับรู้กับวัฒนธรรมองค์การตามความคาดหวัง ที่มีต่อความพึงพอใจของพนักงาน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ไปในทางลบทุกค่า ยกเว้นเพียงลักษณะวัฒนธรรมองค์การด้านการควบคุม ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.00 กล่าวคือ ความไม่สอดคล้องกันระหว่างวัฒนธรรมองค์การตามการรับรู้กับวัฒนธรรมองค์การตามความคาดหวังที่มีต่อความพึงพอใจของพนักงาน มีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจของพนักงานเกือบทุกค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

**เบญจมาศ โรจน์ธนกิจ (2546 : บทคัดย่อ)** การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการรับรู้ความสามารถของตนเอง วัฒนธรรมองค์การ ความยุติธรรมในองค์การและผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างาน และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสามารถของตนเอง วัฒนธรรมองค์การ ความยุติธรรมในองค์การและผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างาน รวมถึงศึกษาตัวแปรที่ร่วมกันทำนายผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างาน ผลการวิจัยพบว่า (1)หัวหน้างานมีการรับรู้ความสามารถของตนเองในระดับสูง มีวัฒนธรรมองค์การด้านลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจและความเป็นปัจเจกนิยมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านลักษณะความเป็นกลุ่มนิยม ด้านลักษณะความเป็นชายด้านลักษณะความเป็นหญิงและด้านลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนอยู่ในระดับสูง มีความยุติธรรมในองค์การอยู่ในระดับปานกลางและมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง (2)การรับรู้ความสามารถของตนเอง วัฒนธรรมองค์การด้านความเป็นกลุ่มนิยม ด้านลักษณะความเป็นชายด้านลักษณะความเป็นหญิงและความยุติธรรมในองค์การมีความสัมพันธ์กันทางบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (3)การรับรู้ความสามารถของตนเอง และวัฒนธรรมองค์การด้านลักษณะความเป็นหญิงสามารถร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 30 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001



จิรวัดน์ จีระดีพลัง (2546 : บทคัดย่อ) การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เพื่อศึกษาความรู้ในวัฒนธรรมองค์การและบรรยากาศองค์การของพนักงานบริษัทสยามซานิทารีแวร์อินทสตรี (หนองแค) จำกัด (2) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของความรู้ในวัฒนธรรมองค์การระหว่างพนักงานที่มีเพศ อายุ แผนกงาน อายุงาน ระดับการศึกษา เงินเดือน ประสบการณ์ฝึกอบรมที่แตกต่างกัน (3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ในวัฒนธรรมองค์การกับบรรยากาศองค์การ ผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีความรู้ในวัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับสูง ส่วนการรับรู้บรรยากาศองค์การพนักงานเห็นว่าบรรยากาศองค์การด้านสิ่งแวดล้อมมีความชัดเจนสูงและบรรยากาศองค์การด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับสิ่งแวดล้อมมีความพอใจสูง ความรู้ในวัฒนธรรมองค์การของพนักงาน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 เมื่อพนักงานมีเพศ แผนกงาน อายุงาน ระดับการศึกษา เงินเดือน ประสบการณ์ฝึกอบรมแตกต่างกัน และมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 เมื่อพนักงานมีอายุแตกต่างกัน ความรู้ในวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การด้านสิ่งแวดล้อมอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

### บทที่ 3

## วิธีดำเนินการศึกษา

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้เป็นพนักงาน บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ จำนวนทั้งสิ้น 2,217 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษากำหนดโดยใช้สูตรความคลาดเคลื่อนมาตรฐานคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างจากประชากร 2,217 คน โดยผู้ศึกษาต้องการสรุปผลด้วยระดับความเชื่อมั่น 95% และยอมให้ขนาดความคลาดเคลื่อนของค่าสัดส่วนประชากรเกิดขึ้นได้ไม่เกิน 5% แล้วแทนค่าลงในสูตรดังนี้

$$\text{สูตร } n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

เมื่อ  $n$  = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

$N$  = จำนวนหน่วยประชากร ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้มี 2,217 คน

$e$  = ค่าความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้

$$n = \frac{2,217}{1+2,217(0.05)^2}$$

$$n = 338.861$$

ดังนั้น จากการคำนวณ ได้กลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 339 คน หลังจากนั้นทำการแบ่งแยกกลุ่มตัวอย่างย่อยตามระดับตำแหน่งงานเป็น 4 ระดับคือ

ตารางที่ 3.1 การแบ่งแยกกลุ่มตัวอย่างย่อยตามระดับตำแหน่งงาน

กลุ่มตัวอย่าง	จำนวนประชากร	ร้อยละ	จำนวนตัวอย่าง
พนักงานระดับปฏิบัติการ	1,705	76.9	261
พนักงานบริหารระดับต้น(ผู้จัดการส่วน)	284	12.81	43
พนักงานบริหารระดับกลาง(ฝ่าย,ช่วยฝ่าย)	171	7.71	26
พนักงานบริหารระดับสูง(ช่วย กจญ.)	57	2.57	9
รวม	2,271	100	339

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษานี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับคุณสมบัติส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา อายุงาน ระดับตำแหน่ง ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบสำรวจรายการ (Check Lists) โดยกำหนดเกณฑ์การแบ่งเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคลดังนี้

ตารางที่ 3.2 เกณฑ์การแบ่งเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคล

ตัวแปร	การวัด
1. เพศ	- เพศชาย - เพศหญิง
2. อายุ	- กลุ่มอายุไม่เกิน 30 ปี - กลุ่มอายุ 31 ปี – 40 ปี - กลุ่มอายุ 41 ปี – 50 ปี - กลุ่มอายุ 51 ปีขึ้นไป
3. สถานภาพสมรส	- ยังเป็นโสดหรืออยู่คนเดียว - แต่งงานแล้วหรืออยู่ด้วยกัน
4. ระดับการศึกษา	- ต่ำกว่าปริญญาตรี - ระดับปริญญาตรี - สูงกว่าปริญญาตรี

ตารางที่ 3.2 เกณฑ์การแบ่งเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคล(ต่อ)

ตัวแปร	การวัด
5. อายุงาน	- กลุ่มอายุงาน 1 – 10 ปี - กลุ่มอายุงาน 11 – 20 ปี - กลุ่มอายุงาน 21 – 30 ปี - กลุ่มอายุงาน 31- 40 ปี
6. ระดับตำแหน่งงาน	- พนักงานระดับปฏิบัติการ - พนักงานบริหารระดับต้น(ผู้จัดการส่วน) - พนักงานบริหารระดับกลาง(ฝ่าย,ช่วยฝ่าย) - พนักงานบริหารระดับสูง(ช่วย กจญ.)

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ โดยอาศัยการศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร ตำราและงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ลักษณะแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ข้อคำถามมีทั้งสิ้น 30 ข้อ แบ่งเป็นกลุ่มย่อย 5 มิติ คือ

1. มิติที่ 1 วัฒนธรรมที่มีลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจ จำนวน 6 ข้อ
2. มิติที่ 2 วัฒนธรรมที่มีลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน จำนวน 6 ข้อ
3. มิติที่ 3 วัฒนธรรมที่มีลักษณะความเป็นปัจเจกนิยม จำนวน 6 ข้อ
4. มิติที่ 4 วัฒนธรรมที่มีลักษณะความเป็นกลุ่มนิยม จำนวน 6 ข้อ
5. มิติที่ 5 วัฒนธรรมที่มีลักษณะมุ่งวัตถุและมุ่งคุณภาพชีวิต จำนวน 6 ข้อ

ลักษณะข้อคำถามประกอบด้วยข้อความที่เป็นทางบวก(Positive item)และข้อความที่เป็นทางลบ (Negative item) โดยมีคำตอบให้เลือก 4 ระดับ คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่แน่ใจ ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

#### เกณฑ์การให้คะแนน

	คำถามทางบวก	คำถามทางลบ
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1 คะแนน	5 คะแนน
ไม่เห็นด้วย	2 คะแนน	4 คะแนน
ไม่แน่ใจ	3 คะแนน	3 คะแนน
เห็นด้วย	4 คะแนน	2 คะแนน
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5 คะแนน	1 คะแนน

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายเปิดขอให้พนักงานแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ที่ต้องการให้ กสท.ให้ความสำคัญ และจัดการเสริมสร้างขึ้นภายในองค์กร

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลจะค้นหาข้อมูลโดยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล 2 แบบคือ

#### 3.1 ข้อมูลปฐมภูมิ

เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยวิธีการแจกแบบสอบถามให้กับพนักงานที่ทำงานเต็มเวลาตั้งแต่ระดับหัวหน้าฝ่ายลงไป ( ยกเว้น รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ และผู้จัดการใหญ่ ) โดยมีกลุ่มตัวอย่าง 339 คน จากประชากรทั้งหมด 2,217 คน

#### 3.2 ข้อมูลทุติยภูมิ

เป็นข้อมูลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้ารวบรวมจากงานวิจัย บทความ วารสาร เอกสารอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อเป็นส่วนประกอบของเนื้อหา และนำไปใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษครั้งนี้วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. ตรวจสอบแบบสอบถามทั้งหมดที่ได้รับกลับมา เพื่อตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ และตรวจสอบจำนวนของแบบสอบถาม
2. ทำการบันทึกข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามลงใน โปรแกรมสำเร็จรูป โดยกำหนดระดับลักษณะการตอบแบบสอบถามแบบมาตรวัด Likert Scale ทั้งหมด 5 ระดับ ซึ่งมีทั้งข้อคำถามเชิงบวกและข้อคำถามเชิงลบ มีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

#### เกณฑ์การให้คะแนน

	คำถามทางบวก	คำถามทางลบ
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1 คะแนน	5 คะแนน
ไม่เห็นด้วย	2 คะแนน	4 คะแนน
ไม่แน่ใจ	3 คะแนน	3 คะแนน
เห็นด้วย	4 คะแนน	2 คะแนน

เห็นด้วยอย่างยิ่ง

5 คะแนน

1 คะแนน

3. การนำข้อมูลจากแบบสอบถามมาทำการวิเคราะห์ คือ

แบบสอบถามส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา อายุงาน ระดับตำแหน่งงาน นำเสนอข้อมูลเป็นร้อยละ

แบบสอบถามส่วนที่ 2 สํารวจเกี่ยวกับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ค่าสถิติที่ใช้ในการนำเสนอข้อมูล คือ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเฉลี่ยเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.)

เกณฑ์การแปลค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ แบ่งเป็น 5 ระดับ โดยการหาความกว้างของอันตรภาคชั้นดังนี้

$$\text{ช่วงความกว้างของอันตรภาคชั้น} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

$$\text{เมื่อแทนค่าจะได้ เท่ากับ} \quad \frac{5-1}{5} = 0.80$$

ดังนั้นสามารถแบ่งระดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ได้ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80 หมายถึงระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ อยู่ในระดับต่ำ

ค่าเฉลี่ย 1.81 – 2.60 หมายถึงระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ

ค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40 หมายถึงระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 3.41 – 4.20 หมายถึงระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ อยู่ในระดับค่อนข้างสูง

ค่าเฉลี่ย 4.21 – 5.00 หมายถึงระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ อยู่ในระดับสูง

การแปลความหมายของค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานสำหรับ Likert Scale ที่มีคำตอบให้เลือกทั้งหมด 5 ระดับ จะใช้เกณฑ์ดังนี้

ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานต่ำกว่า 1 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การไม่แตกต่างกันมาก

ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานมากกว่าหรือเท่ากับ 1 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การแตกต่างกันมาก

## 4. การทดสอบสมมติฐาน แสดงดังตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.3 สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานการศึกษา	สถิติที่ใช้ในการทดสอบ
<u>สมมติฐานที่ 1</u> พนักงาน บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ยังมีระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การต่ำ	ค่าเฉลี่ย
<u>สมมติฐานที่ 2</u> พนักงาน บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ที่มีคุณลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกัน จะมีระดับการรับรู้ในวัฒนธรรมองค์การแตกต่างกัน	
<u>สมมติฐานย่อยที่ 2.1</u> พนักงาน บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ที่มีเพศแตกต่างกัน จะมีระดับการรับรู้ในวัฒนธรรมองค์การแตกต่างกัน	t - test
<u>สมมติฐานย่อยที่ 2.2</u> พนักงาน บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ที่มีอายุแตกต่างกัน จะมีระดับการรับรู้ในวัฒนธรรมองค์การแตกต่างกัน	F - test
<u>สมมติฐานย่อยที่ 2.3</u> พนักงาน บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกัน จะมีระดับการรับรู้ในวัฒนธรรมองค์การแตกต่างกัน	F - test
<u>สมมติฐานย่อยที่ 2.4</u> พนักงาน บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน จะมีระดับการรับรู้ในวัฒนธรรมองค์การแตกต่างกัน	F - test

ตารางที่ 3.3 สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน(ต่อ)

สมมติฐานการศึกษา	สถิติที่ใช้ในการทดสอบ
<p><u>สมมติฐานที่ 3</u> พนักงาน บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ที่มีลักษณะงานแตกต่างกัน จะมีระดับการรับรู้ในวัฒนธรรมองค์การแตกต่างกัน</p> <p><u>สมมติฐานย่อยที่ 3.1</u> พนักงาน บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ที่มีอายุงานแตกต่างกัน จะมีระดับการรับรู้ในวัฒนธรรมองค์การแตกต่างกัน</p> <p><u>สมมติฐานย่อยที่ 3.2</u> พนักงาน บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ที่มีระดับตำแหน่งงานแตกต่างกัน จะมีระดับการรับรู้ในวัฒนธรรมองค์การแตกต่างกัน</p>	<p>F - test</p> <p>F - test</p>



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษาระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงาน บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ซึ่งผู้ศึกษานำเสนอผลการศึกษาระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงาน บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐาน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถาม

#### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม

1.1 วิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล จากการสอบถามข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ในเรื่อง เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ได้ข้อมูลดังแสดงในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของเพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (339 คน)	100.00
<b>เพศ</b>		
ชาย	245	72.27
หญิง	94	27.73
<b>อายุ</b>		
อายุไม่เกิน 30 ปี	78	23.01
อายุ 31 ปี – 40 ปี	86	25.37
อายุ 41 ปี – 50 ปี	105	30.97

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของเพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (339 คน)	100.00
<b>อายุ</b>		
อายุ 51 ปีขึ้นไป	70	20.65
<b>สถานภาพสมรส</b>		
โสด	106	31.27
สมรส	221	65.19
หม้าย/หย่า	12	3.54
<b>ระดับการศึกษา</b>		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	138	40.71
ปริญญาตรี	157	46.31
สูงกว่าปริญญาตรี	44	12.98

**เพศ** พนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยเพศชายจำนวน 245 คนคิดเป็นร้อยละ 72.27 ส่วนเพศหญิงจำนวน 94 คนคิดเป็นร้อยละ 27.73 สาเหตุที่มีการกำหนดเพศในแบบสอบถามก็เพื่อทราบนัยสำคัญของมิติที่ 5 ที่ระบุถึงวัฒนธรรมที่มีลักษณะมุ่งวัตถุและมุ่งคุณภาพชีวิต

**อายุ** กลุ่มตัวอย่างพนักงานบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ที่มีอายุไม่เกิน 30 ปี มีจำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 23.01 พนักงานที่มีช่วงอายุ 31 ปี – 40 ปี มีจำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 25.37 พนักงานที่มีช่วงอายุ 41 ปี – 50 ปี มีจำนวน 105 คน คิดเป็นร้อยละ 30.97 พนักงานที่มีช่วงอายุ 51 ปีขึ้นไปมีจำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 20.65

**สถานภาพสมรส** กลุ่มตัวอย่างพนักงานบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ส่วนใหญ่มีการสมรสแล้วเป็นจำนวน 221 คนคิดเป็นร้อยละ 65.19 รองลงมา มีสถานภาพโสดเป็นจำนวน 106 คน คิดเป็นร้อยละ 31.27 และสถานภาพหม้าย/หย่าเป็นจำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 3.54

**ระดับการศึกษา** กลุ่มตัวอย่างพนักงานบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีจำนวน 138 คนคิดเป็นร้อยละ 40.71 พนักงานที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี มีจำนวน 157 คนคิดเป็นร้อยละ 46.31 พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีจำนวน 44 คนคิดเป็นร้อยละ 12.98

1.2 วิเคราะห์ข้อมูลลักษณะงาน จากการสอบถามข้อมูลลักษณะงานของผู้ตอบแบบสอบถาม ในเรื่อง อายุงาน และระดับตำแหน่งงาน ได้ข้อมูลดังแสดงในตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวนและร้อยละของ อายุงานและระดับตำแหน่งงาน ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะงาน	จำนวน (339 คน)	100.00
<b>อายุงาน</b>		
อายุงาน 1 – 10 ปี	225	66.37
อายุงาน 11 – 20 ปี	58	17.10
อายุงาน 21 – 30 ปี	26	7.67
อายุงาน 31 ปีขึ้นไป	30	8.85
<b>ระดับตำแหน่งงาน</b>		
พนักงานระดับปฏิบัติการ	260	76.70
พนักงานบริหารระดับต้น(ผู้จัดการส่วน)	43	12.68
พนักงานบริหารระดับกลาง(ฝ่าย,ช่วยฝ่าย)	26	7.67
พนักงานบริหารระดับสูง(ช่วย กจญ.)	10	3.00

อายุงาน กลุ่มตัวอย่างพนักงานบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ที่มีอายุงาน 1 – 10 ปีเป็นจำนวน 225 คนคิดเป็นร้อยละ 66.37 พนักงานที่มีอายุงาน 11 – 20 ปีเป็นจำนวน 58 คนคิดเป็นร้อยละ 17.10 พนักงานที่มีอายุงาน 21 – 30 ปีเป็นจำนวน 26 คนคิดเป็นร้อยละ 7.67 พนักงานที่มีอายุงาน 31 ปีขึ้นไปมีจำนวน 30 คนคิดเป็นร้อยละ 8.85

ระดับตำแหน่งงาน กลุ่มตัวอย่างพนักงานบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ที่มีระดับตำแหน่งงานเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการจำนวน 260 คนคิดเป็นร้อยละ 76.70 เป็นพนักงานบริหารระดับต้น(ผู้จัดการส่วน)จำนวน 43 คนคิดเป็นร้อยละ 12.68 เป็นพนักงานบริหารระดับกลาง(ฝ่าย,ช่วยฝ่าย)จำนวน 26 คนคิดเป็นร้อยละ 7.67 เป็นพนักงานบริหารระดับสูง(ช่วย กจญ.) จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 3.00

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐาน

2.1 สมมติฐานที่ 1 พนักงาน บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ยังมีระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การต่ำ

ผลการวิเคราะห์ระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงาน บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ กระทำใน 5 มิติ ซึ่งได้ผลการวิเคราะห์แสดงในตารางที่ 4.3 ถึงตารางที่ 4.8 ดังนี้

ตารางที่ 4.3 แสดงผลค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเฉลี่ยเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การแปลความหมายของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงาน บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ในมิติที่ 1 วัฒนธรรมที่มีลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจ

การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ มิติที่ 1 วัฒนธรรมที่มีลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจ	N = 339		ระดับการ รับรู้
	$\bar{X}$	S.D.	
1.องค์การจัดลำดับชั้นการบังคับบัญชาอย่างเหมาะสม	3.16	1.14	ปานกลาง
2.องค์การมีการกระจายอำนาจตามลำดับชั้นอย่างเหมาะสม	3.24	0.96	ปานกลาง
3.ผู้บังคับบัญชาของข้าพเจ้าได้รับการยอมรับจากทุกคนในที่ทำงาน	3.47	1.05	ค่อนข้างสูง
4.ผู้บังคับบัญชาของข้าพเจ้าให้สิทธิแก่ข้าพเจ้าในการวางแผนการทำงาน	3.75	1.01	ค่อนข้างสูง
5.ผู้บังคับบัญชาและข้าพเจ้ามีสิทธิพิเศษเหมือนกัน	3.17	0.89	ปานกลาง
6.ผู้บังคับบัญชาของข้าพเจ้ามีลักษณะการปกครองแบบประชาธิปไตย	3.27	0.88	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม	3.34	0.61	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.3 แสดงระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การในมิติที่ 1 วัฒนธรรมที่มีลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง อันแสดงให้เห็นถึงรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างลูกน้องและผู้บังคับบัญชา มีการควบคุมอย่างไม่เคร่งครัดนัก และมีระดับชั้นขององค์การไม่มากจนเกินไป มีการกระจายอำนาจอย่างเหมาะสม พนักงานมีโอกาสได้แสดงความรู้ความสามารถและความคิดเห็นอย่างเต็มที่ ทุกคนเป็นพนักงานเหมือนกันไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชาหรือเป็นพนักงานในระดับปฏิบัติการ ซึ่งลักษณะอย่างนี้ถือเป็นเรื่องดี เพราะถ้าพนักงานในระดับปฏิบัติการรู้สึกแตกต่างจากผู้บังคับบัญชามาก จะทำให้เกิดช่องว่างด้านชนชั้นทำให้รู้สึกต่ำต้อยและอาจส่งผลถึงการทำงานเป็นทีมที่ขาดประสิทธิภาพได้ และเมื่อทำการวิเคราะห์เป็นรายข้อจะพบว่า

ข้อที่ 1. องค์การจัดลำดับชั้นการบังคับบัญชาอย่างเหมาะสม มีระดับการรับรู้ปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.16 และมีความคิดเห็นต่อการรับรู้แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.14

ข้อที่ 2. องค์การมีการกระจายอำนาจตามลำดับชั้นอย่างเหมาะสม มีระดับการรับรู้ปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.24 และมีความคิดเห็นต่อการรับรู้ไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.96

ข้อที่ 3. ผู้บังคับบัญชาของข้าพเจ้าได้รับการยอมรับจากทุกคนในที่ทำงาน มีระดับการรับรู้ค่อนข้างสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.47 และมีความคิดเห็นต่อการรับรู้แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.05

ข้อที่ 4. ผู้บังคับบัญชาของข้าพเจ้าได้รับการยอมรับจากทุกคนในที่ทำงาน มีระดับการรับรู้ค่อนข้างสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.75 และมีความคิดเห็นต่อการรับรู้แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.01

ข้อที่ 5. ผู้บังคับบัญชาและข้าพเจ้ามีสิทธิพิเศษเหมือนกัน มีระดับการรับรู้ปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.17 และมีความคิดเห็นต่อการรับรู้ไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.89

ข้อที่ 6. ผู้บังคับบัญชาของข้าพเจ้ามีลักษณะการปกครองแบบประชาธิปไตย มีระดับการรับรู้ปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.27 และมีความคิดเห็นต่อการรับรู้ไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.88

ตารางที่ 4.4 แสดงผลค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเฉลี่ยเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การแปลความหมายของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงาน บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ในมิติที่ 2 วัฒนธรรมที่มีลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน

การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ มิติที่ 2 วัฒนธรรมที่มีลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน	N = 339		ระดับการ รับรู้
	$\bar{X}$	S.D.	
7.ข้าพเจ้าพยายามยอมรับการเปลี่ยนแปลงในองค์การ	3.43	1.23	ค่อนข้างสูง
8.ข้าพเจ้าพยายามให้ความร่วมมือในการแก้ปัญหาใดๆที่เกิดขึ้นในองค์การ	4.16	0.75	ค่อนข้างสูง
9.งานที่มีกรอบเวลาในการทำข้าพเจ้าพยายามทำให้ได้ตามกรอบเวลาที่กำหนด	3.56	1.18	ค่อนข้างสูง
10.กฎระเบียบที่ใช้ควบคุมการทำงานมีความเหมาะสมดีแล้ว	3.28	1.19	ปานกลาง
11.เมื่อมีความเครียดข้าพเจ้าจะผ่อนคลายในขณะเวลาทำงาน	3.07	1.12	ปานกลาง
12.ข้าพเจ้ามีความมั่นคงในหน้าที่การงานสูง	3.63	0.84	ค่อนข้างสูง
ค่าเฉลี่ยรวม	3.52	0.68	ค่อนข้างสูง

จากตารางที่ 4.4 แสดงระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การในมิติที่ 2 วัฒนธรรมที่มีลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับค่อนข้างสูง อันแสดงให้เห็นว่าพนักงาน บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่กลุ่มตัวอย่างมีความรู้สึกกลัวในสภาวะการณที่ไม่แน่นอนต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ นั้นอาจหมายถึงการที่องค์การมีการแปลงสภาพเป็นบริษัทที่ต้องทำธุรกิจแข่งขันกับคู่แข่งเอกชนรายอื่น มีความวิตกกังวลถึงเรื่องการปลดพนักงานออก ดังนั้นพนักงานจึงปฏิบัติตนด้วยความระมัดระวัง เช่นการยึดมั่นในกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและต่อต้านความคิดริเริ่มใหม่ๆ ถือเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาองค์การ พนักงานมีความเครียดสูง การตัดสินใจต่างๆ จะใช้มติของกลุ่มเป็นหลักหรือตามลำดับขั้นตอน และเมื่อทำการวิเคราะห์เป็นรายชื่อจะพบว่า

ข้อที่ 7. ข้าพเจ้าพยายามยอมรับการเปลี่ยนแปลงในองค์การ มีระดับการรับรู้ค่อนข้างสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.43 และมีความคิดเห็นต่อการรับรู้แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.23

ข้อที่ 8. ข้าพเจ้าพยายามให้ความร่วมมือในการแก้ปัญหาใดๆที่เกิดขึ้นในองค์การ มีระดับการรับรู้ค่อนข้างสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.16 และมีความคิดเห็นต่อการรับรู้ไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.75

ข้อที่ 9. งานที่มีกรอบเวลาในการทำข้าพเจ้าพยายามทำให้ได้ตามกรอบเวลาที่กำหนด มีระดับการรับรู้ค่อนข้างสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.56 และมีความคิดเห็นต่อการรับรู้แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.18

ข้อที่ 10. กฎระเบียบที่ใช้ควบคุมการทำงานมีความเหมาะสมดีแล้ว มีระดับการรับรู้ปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.28 และมีความคิดเห็นต่อการรับรู้แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.19

ข้อที่ 11. เมื่อมีความเครียดข้าพเจ้าจะผ่อนคลายในขณะเวลาทำงาน มีระดับการรับรู้ปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.07 และมีความคิดเห็นต่อการรับรู้แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.12

ข้อที่ 12. ข้าพเจ้ามีความมั่นใจในหน้าที่การงานสูง มีระดับการรับรู้ค่อนข้างสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.63 และมีความคิดเห็นต่อการรับรู้ไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.84

ตารางที่ 4.5 แสดงผลค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเฉลี่ยเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การแปลความหมายของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงาน บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ในมิติที่ 3 วัฒนธรรมที่มีลักษณะความเป็นปัจเจกนิยม

การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ มิติที่ 3 วัฒนธรรมที่มีลักษณะความเป็นปัจเจกนิยม	N = 339		ระดับการ รับรู้
	$\bar{X}$	S.D.	
13.ข้าพเจ้ารู้และเข้าใจในเป้าหมายการทำงานของข้าพเจ้าเองเป็นอย่างดี	4.36	0.64	สูง
14.ข้าพเจ้ามีความรับผิดชอบในงานที่ทำอย่างเต็มที่	4.09	0.77	ค่อนข้างสูง
15.ข้าพเจ้าชอบทำงานอย่างมีอิสระ	3.30	1.34	ปานกลาง
16.ข้าพเจ้าเข้าร่วมทำกิจกรรมกับกลุ่มเมื่อมีความจำเป็น	3.36	1.29	ปานกลาง
17.ข้าพเจ้าต้องการเป็นพนักงานดีเด่น	3.92	1.02	ค่อนข้างสูง
18.ข้าพเจ้าต้องการให้มีการประเมินผลรายบุคคลอย่างตรงไปตรงมา	4.10	0.85	ค่อนข้างสูง
ค่าเฉลี่ยรวม	3.85	0.61	ค่อนข้างสูง

จากตารางที่ 4.5 แสดงระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การในมิติที่ 4 วัฒนธรรมที่มีลักษณะความเป็นปัจเจกนิยม มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับค่อนข้างสูง อันแสดงให้เห็นว่าพนักงานบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่กลุ่มตัวอย่างมีการแข่งขันกันในการปฏิบัติงาน เพื่อผลประโยชน์และความก้าวหน้าของตนเอง มีความเป็นตัวของตัวเองสูงและมีความเป็นอิสระส่วนตัว มีการให้ความสำคัญกับตนเองมากกว่า มีการรับผิดชอบงานส่วนของตนเองได้ดี สอดคล้องกับลักษณะของสังคมไทยที่คนไทยมีความเป็นปัจเจกนิยมสูงมาเป็นเวลานานแล้ว แต่เป็นอุปสรรคเรื่องการทำงานร่วมกันเป็นทีม และเมื่อทำการวิเคราะห์เป็นรายข้อจะพบว่า

ข้อที่ 13. ข้าพเจ้ารู้และเข้าใจในเป้าหมายการทำงานของข้าพเจ้าเองเป็นอย่างดี มีระดับการรับรู้สูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.36 และมีความคิดเห็นต่อการรับรู้ไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.64

ข้อที่ 14. ข้าพเจ้ามีความรับผิดชอบในงานที่ทำอย่างเต็มที่ มีระดับการรับรู้ค่อนข้างสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.09 และมีความคิดเห็นต่อการรับรู้ไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.77

ข้อที่ 15. ข้าพเจ้าชอบทำงานอย่างมีอิสระ มีระดับการรับรู้ปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.30 และมีความคิดเห็นต่อการรับรู้แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.34

ข้อที่ 16. ข้าพเจ้าเข้าร่วมทำกิจกรรมกับกลุ่มเมื่อมีความจำเป็น มีระดับการรับรู้ปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.36 และมีความคิดเห็นต่อการรับรู้แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.29

ข้อที่ 17. ข้าพเจ้าต้องการเป็นพนักงานดีเด่น มีระดับการรับรู้ค่อนข้างสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.92 และมีความคิดเห็นต่อการรับรู้แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.02

ข้อที่ 18. ข้าพเจ้าต้องการให้มีการประเมินผลรายบุคคลอย่างตรงไปตรงมา มีระดับการรับรู้ค่อนข้างสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.10 และมีความคิดเห็นต่อการรับรู้ไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.85

ตารางที่ 4.6 แสดงผลค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเฉลี่ยเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การแปลความหมายของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงาน บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ในมิติที่ 4 วัฒนธรรมที่มีลักษณะความเป็นกลุ่มนิยม

การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ มิติที่ 4 วัฒนธรรมที่มีลักษณะความเป็นกลุ่มนิยม	N = 339		ระดับการ รับรู้
	$\bar{X}$	S.D.	
19.ข้าพเจ้าให้ความร่วมมือกับผู้ร่วมงานเป็นอย่างดี	3.95	0.74	ค่อนข้างสูง
20.ข้าพเจ้าเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี	4.17	0.69	ค่อนข้างสูง
21.ข้าพเจ้าต้องการเข้าร่วมกิจกรรมนอกเวลา	3.69	0.89	ค่อนข้างสูง
22.ข้าพเจ้าชอบทำงานร่วมกับผู้อื่น	3.39	1.16	ปานกลาง
23.ข้าพเจ้าทำตามมติกลุ่มอย่างเคร่งครัด	3.17	1.10	ปานกลาง
24.เป้าหมายของกลุ่มมีความสำคัญสูงสุด	4.02	0.90	ค่อนข้างสูง
ค่าเฉลี่ยรวม	3.73	0.54	ค่อนข้างสูง

จากตารางที่ 4.6 แสดงระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การในมิติที่ 4 วัฒนธรรมที่มีลักษณะความเป็นกลุ่มนิยม มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับค่อนข้างสูง อันแสดงให้เห็นว่าพนักงานบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่กลุ่มตัวอย่างมีการให้ความสำคัญกับกลุ่มมากกว่าบุคคล โดยถือว่าการแลกเปลี่ยนความจงรักภักดีซึ่งกันและกัน นั่นคือ มีการให้ความสำคัญกับการตัดสินใจแบบกลุ่ม ไม่มีใครที่ต้องการจะได้รับความสนใจเป็นพิเศษ มีพฤติกรรมพึ่งพาอาศัยกัน ซึ่งวัฒนธรรมที่มีลักษณะความเป็นกลุ่มนิยมจะมีความตรงข้ามกับวัฒนธรรมที่มีลักษณะความเป็นปัจเจกนิยม การที่ผลการศึกษายกมาในลักษณะนี้อาจแสดงให้เห็นว่า ในองค์กร



การมีการรวมตัวกันเพื่อผลประโยชน์บางอย่าง หรือมีการเล่นพรรคเล่นพวกและรวมถึงการมีการเมืองในองค์กรสูง และเมื่อทำการวิเคราะห์เป็นรายข้อจะพบว่า

ข้อที่ 19. ข้าพเจ้าให้ความร่วมมือกับผู้ร่วมงานเป็นอย่างดี มีระดับการรับรู้ค่อนข้างสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.95 และมีความคิดเห็นต่อการรับรู้ไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.74

ข้อที่ 20. ข้าพเจ้าเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีระดับการรับรู้ค่อนข้างสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.17 และมีความคิดเห็นต่อการรับรู้ไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.69

ข้อที่ 21. ข้าพเจ้าต้องการเข้าร่วมกิจกรรมนอกเวลา มีระดับการรับรู้ค่อนข้างสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.69 และมีความคิดเห็นต่อการรับรู้ไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.89

ข้อที่ 22. ข้าพเจ้าชอบทำงานร่วมกับผู้อื่น มีระดับการรับรู้ปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.39 และมีความคิดเห็นต่อการรับรู้แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.16

ข้อที่ 23. ข้าพเจ้าทำตามมติกลุ่มอย่างเคร่งครัด มีระดับการรับรู้ปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.17 และมีความคิดเห็นต่อการรับรู้แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.10

ข้อที่ 24. เป้าหมายของกลุ่มมีความสำคัญสูงสุด มีระดับการรับรู้ค่อนข้างสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 4.02 และมีความคิดเห็นต่อการรับรู้ไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.90

ตารางที่ 4.7 แสดงผลค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเฉลี่ยเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การแปลความหมายของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงาน บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ในมิติที่ 5 วัฒนธรรมที่มีลักษณะมุ่งวัตถุและมุ่งคุณภาพชีวิต

การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ มิติที่ 5 วัฒนธรรมที่มีลักษณะมุ่งวัตถุและมุ่งคุณภาพชีวิต	N = 339		ระดับการ รับรู้
	$\bar{X}$	S.D.	
25.ข้าพเจ้าชอบให้มีการแข่งขันสูง	3.13	1.28	ปานกลาง
26.ข้าพเจ้ากลัวตัดสินใจ ออกจะก้าวร้าว แต่ต้องการความรวดเร็ว	3.67	1.15	ค่อนข้างสูง
27.ข้าพเจ้ามีความสามารถตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว	3.71	0.89	ค่อนข้างสูง
28.ข้าพเจ้ากลัวที่จะเผชิญกับความเสี่ยง	2.96	1.26	ปานกลาง
29.ข้าพเจ้าชอบใช้วิธีประนีประนอมเมื่อเกิดความขัดแย้ง	3.68	0.99	ค่อนข้างสูง
30.เมื่อต้องตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญข้าพเจ้าจะขอความคิดเห็นจากผู้อื่น	3.43	1.14	ค่อนข้างสูง
ค่าเฉลี่ยรวม	3.43	0.70	ค่อนข้างสูง

จากตารางที่ 4.7 แสดงระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การในมิติที่ 5 วัฒนธรรมที่มีลักษณะมุ่งวัตถุและมุ่งคุณภาพชีวิต มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับค่อนข้างสูง อันแสดงให้เห็นว่าพนักงาน บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่กลุ่มตัวอย่างเป็นองค์การที่ให้ความสำคัญกับสิ่งที่ได้รับตอบแทน การได้รับการยอมรับ ความก้าวหน้า และความท้าทาย ค่อนข้างสูง กลัวตัดสินใจ มีค่านิยมในเรื่องของความสำเร็จ คือ ความมั่งคั่ง และการได้รับการยอมรับ ค่อนข้างสูง แต่มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ค่อนข้างเป็นมิตร เอื้ออาทร ค่านิยมในเรื่องความสำเร็จคือ คุณภาพชีวิตที่ดีทั้งที่บ้านและที่ทำงาน ให้เสรีภาพแก่พนักงานสูง มีการแบ่งแยกในบทบาททางเพศต่ำ และเมื่อทำการวิเคราะห์เป็นรายข้อจะพบว่า

ข้อที่ 25. ข้าพเจ้าชอบให้มีการแข่งขันสูง มีระดับการรับรู้ปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.13 และมีความคิดเห็นต่อการรับรู้แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.28

ข้อที่ 26. ข้าพเจ้ากลัวตัดสินใจ ออกจะก้าวร้าว แต่ต้องการความรวดเร็ว มีระดับการรับรู้ค่อนข้างสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.67 และมีความคิดเห็นต่อการรับรู้แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.15

ข้อที่ 27. ข้าพเจ้ามีความสามารถตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว มีระดับการรับรู้ค่อนข้างสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.71 และมีความคิดเห็นต่อการรับรู้ไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.89

ข้อที่ 28. ข้าพเจ้ากลัวที่จะเผชิญกับความเสี่ยง มีระดับการรับรู้ปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 2.96 และมีความคิดเห็นต่อการรับรู้แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.26

ข้อที่ 29. ข้าพเจ้าชอบใช้วิธีประนีประนอมเมื่อเกิดความขัดแย้ง มีระดับการรับรู้ค่อนข้างสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.68 และมีความคิดเห็นต่อการรับรู้ไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.99

ข้อที่ 30. เมื่อต้องตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญข้าพเจ้าจะขอความคิดเห็นจากผู้อื่น มีระดับการรับรู้ค่อนข้างสูง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.43 และมีความคิดเห็นต่อการรับรู้แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.14

ตารางที่ 4.8 สรุปผลค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเฉลี่ยเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การแปลความหมายและการจัดลำดับของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงาน บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่

การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ	N = 339		การแปลผล	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
มิติที่ 1 วัฒนธรรมที่มีลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจ	3.32	0.61	ปานกลาง	5
มิติที่ 2 วัฒนธรรมที่มีลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน	3.52	0.68	ค่อนข้างสูง	3
มิติที่ 3 วัฒนธรรมที่มีลักษณะความเป็นปัจเจกนิยม	3.85	0.61	ค่อนข้างสูง	1
มิติที่ 4 วัฒนธรรมที่มีลักษณะความเป็นกลุ่มนิยม	3.73	0.54	ค่อนข้างสูง	2
มิติที่ 5 วัฒนธรรมที่มีลักษณะมุ่งวัตถุและมุ่งคุณภาพชีวิต	3.43	0.70	ค่อนข้างสูง	4
ค่าเฉลี่ยรวม	3.56	0.62	ค่อนข้างสูง	

จากตารางที่ 4.8 พบว่าโดยภาพรวมผลเฉลี่ยของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การเท่ากับ 3.56 นั่นคือพนักงาน บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับค่อนข้างสูง เรียงตามลำดับได้ดังนี้ ลำดับที่ 1 มิติที่ 3 วัฒนธรรมที่มีลักษณะความเป็นปัจเจกนิยม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 ลำดับที่ 2 มิติที่ 4 วัฒนธรรมที่มีลักษณะความเป็นกลุ่มนิยม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 ลำดับที่ 3 มิติที่ 2 วัฒนธรรมที่มีลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52 ลำดับที่ 4 มิติที่ 5 วัฒนธรรมที่มีลักษณะมุ่งวัตถุและมุ่งคุณภาพชีวิต มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.43 ลำดับที่ 5 มิติที่ 1 วัฒนธรรมที่มีลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.32

**2.2 สมมติฐานที่ 2** พนักงาน บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ที่มีคุณลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกัน จะมีระดับการรับรู้ในวัฒนธรรมองค์การแตกต่างกัน

**สมมติฐานย่อยที่ 2.1** พนักงาน บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ที่มีเพศแตกต่างกัน จะมีระดับการรับรู้ในวัฒนธรรมองค์การแตกต่างกัน ได้ผลการวิเคราะห์แสดงในตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงาน บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ที่มีเพศแตกต่างกัน

ตัวแปรเพศ	ชาย		หญิง		t	P
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
มิติที่ 1 วัฒนธรรมที่มีลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจ	3.33	0.63	3.38	0.55	-0.61	0.54
มิติที่ 2 วัฒนธรรมที่มีลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน	3.50	0.70	3.59	0.62	-1.20	0.23
มิติที่ 3 วัฒนธรรมที่มีลักษณะความเป็นปัจเจกนิยม	3.90	0.60	3.80	0.64	1.09	0.29
มิติที่ 4 วัฒนธรรมที่มีลักษณะความเป็นกลุ่มนิยม	3.66	0.54	3.92	0.52	-3.96	0.00*
มิติที่ 5 วัฒนธรรมที่มีลักษณะมุ่งวัตถุและมุ่งคุณภาพชีวิต	3.34	0.73	3.66	0.57	-3.80	0.00*
การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ	3.54	0.42	3.67	0.38	-2.54	0.21

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.9 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงาน บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ที่มีเพศแตกต่างกันพบว่าพนักงานเพศชายมีค่าเฉลี่ยการรับรู้วัฒนธรรมองค์การเท่ากับ 3.54 และพนักงานเพศหญิงมีค่าเฉลี่ยการรับรู้วัฒนธรรมองค์การเท่ากับ 3.67 หมายถึง พนักงาน บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ที่มีเพศแตกต่างกันมีระดับการรับรู้ในวัฒนธรรมองค์การไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

สำหรับมิติที่ 4 วัฒนธรรมที่มีลักษณะความเป็นกลุ่มนิยม ค่า P มีค่าเท่ากับ 0.00 แสดงว่ามีความแตกต่างกันในวัฒนธรรมที่มีลักษณะความเป็นกลุ่มนิยมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.00 และมิติที่ 5 วัฒนธรรมที่มีลักษณะมุ่งวัตถุและมุ่งคุณภาพชีวิต ค่า P มีค่าเท่ากับ 0.00 แสดงว่ามีความแตกต่างกันในวัฒนธรรมที่มีลักษณะมุ่งวัตถุและมุ่งคุณภาพชีวิต อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.00 ส่วนลักษณะวัฒนธรรมองค์การมิติอื่นที่เหลือไม่มีความแตกต่างกัน ดังนั้นเพื่อให้รู้ว่าเพศของพนักงานมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การในวัฒนธรรมที่มีลักษณะความเป็นกลุ่มนิยมและ

วัฒนธรรมที่มีลักษณะมุ่งวัตถุและมุ่งคุณภาพชีวิตแตกต่างกันอย่างไรจึงได้ทำการจึงได้ทำการทดสอบโดยวิธีการของ Scheffe's ดังแสดงในตารางที่ 4.10 และตารางที่ 4.11 ดังนี้

ตารางที่ 4.10 การทดสอบด้านเพศในวัฒนธรรมที่มีลักษณะความเป็นกลุ่มนิยม

เพศ	$\bar{X}$	เพศชาย	เพศหญิง
		3.34	3.66
เพศชาย	3.34	-	0.32*
เพศหญิง	3.66		-

จากตารางที่ 4.10 เปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การในมิติที่ 4 วัฒนธรรมที่มีลักษณะความเป็นกลุ่มนิยมของพนักงานที่มีคุณลักษณะด้านเพศต่างกันพบว่ากลุ่มพนักงานที่มีคุณลักษณะด้านเพศหญิงมีระดับการรับรู้ในมิติที่ 4 วัฒนธรรมที่มีลักษณะความเป็นกลุ่มนิยมสูงกว่ากลุ่มพนักงานที่มีคุณลักษณะด้านเพศชายอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.00

ตารางที่ 4.11 การทดสอบด้านเพศในวัฒนธรรมที่มีลักษณะมุ่งวัตถุและมุ่งคุณภาพชีวิต

เพศ	$\bar{X}$	เพศชาย	เพศหญิง
		3.66	3.92
เพศชาย	3.66	-	0.26*
เพศหญิง	3.92		-

จากตารางที่ 4.11 เปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การในมิติที่ 5 วัฒนธรรมที่มีลักษณะมุ่งวัตถุและมุ่งคุณภาพชีวิตของพนักงานที่มีคุณลักษณะด้านเพศต่างกันพบว่ากลุ่มพนักงานที่มีคุณลักษณะด้านเพศหญิงมีระดับการรับรู้ในมิติที่ 5 วัฒนธรรมที่มีลักษณะมุ่งวัตถุและมุ่งคุณภาพชีวิตสูงกว่ากลุ่มพนักงานที่มีคุณลักษณะด้านเพศชายอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.00

**สมมติฐานย่อยที่ 2.2** พนักงาน บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ที่มีอายุแตกต่างกัน จะมีระดับการรับรู้ในวัฒนธรรมองค์การแตกต่างกัน ได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงาน บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ที่มีช่วงอายุต่างกัน

ตัวแปรช่วงอายุ	ไม่เกิน 30 ปี		31 – 40 ปี		41 – 50 ปี		51 ปีขึ้นไป		F	p
	n = 78		n = 86		n = 105		n = 70			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
วัฒนธรรมองค์การมิติที่ 1	3.43	0.55	3.30	0.69	3.33	0.63	3.31	0.56	0.69	0.56
วัฒนธรรมองค์การมิติที่ 2	3.61	0.54	3.42	0.67	3.45	0.70	3.64	0.74	2.23	0.08
วัฒนธรรมองค์การมิติที่ 3	4.04	0.59	3.83	0.57	3.80	0.63	3.77	0.63	3.41	0.02*
วัฒนธรรมองค์การมิติที่ 4	3.66	0.58	3.71	0.50	3.77	0.58	3.78	0.51	0.82	0.48
วัฒนธรรมองค์การมิติที่ 5	3.42	0.76	3.50	0.73	3.35	0.70	3.47	0.57	0.77	0.51

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.12 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงาน บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ที่มีช่วงอายุต่างกันพบว่าลักษณะวัฒนธรรมองค์การมิติที่ 3 วัฒนธรรมที่มีลักษณะความเป็นปัจเจกนิยม ค่า P มีค่า 0.02 แสดงว่า มีความแตกต่างกันในวัฒนธรรมที่มีลักษณะความเป็นปัจเจกนิยมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.02 ส่วนลักษณะวัฒนธรรมองค์การมิติอื่นที่เหลือไม่มีความแตกต่างกัน ดังนั้นเพื่อให้รู้ว่าอายุพนักงานช่วงใดบ้างที่มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การในวัฒนธรรมที่มีลักษณะความเป็นปัจเจกนิยม จึงได้ทำการทดสอบเป็นรายคู่โดยวิธีการของ Scheffe's ดังแสดงในตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.13 เปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้วัฒนธรรมที่มีลักษณะความเป็นปัจเจกนิยมของพนักงานที่มีช่วงอายุต่างกัน

ช่วงอายุ	$\bar{X}$	ไม่เกิน 30 ปี	31 – 40 ปี	41 – 50 ปี	51 ปีขึ้นไป
		4.04	3.83	3.80	3.77
ไม่เกิน 30 ปี	4.04	-	0.21	0.24*	0.27
31 – 40 ปี	3.83		-	0.03	0.06
41 – 50 ปี	3.80			-	0.03
51 ปีขึ้นไป	3.77				-

จากตารางที่ 4.13 เปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การในมิติที่ 3 วัฒนธรรมที่มีลักษณะความเป็นปัจเจกนิยมของพนักงานที่มีช่วงอายุต่างกันพบว่ากลุ่มพนักงานที่มีช่วงอายุไม่เกิน 30 ปีมีระดับการรับรู้ในมิติที่ 3 วัฒนธรรมที่มีลักษณะความเป็นปัจเจกนิยมสูงกว่า

กลุ่มพนักงานที่มีช่วงอายุ 41 ปี – 50 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.02 แสดงให้เห็นว่าพนักงาน บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่กลุ่มตัวอย่างที่มีช่วงอายุไม่เกิน 30 ปีมีการแข่งขันกันในการปฏิบัติงานสูง เพื่อผลประโยชน์และความก้าวหน้าของตนเอง มีความเป็นตัวของตัวเองสูงและมีความเป็นอิสระส่วนตัว มีการให้ความสำคัญกับตนเองมากกว่า มีการรับผิดชอบงานส่วนของตนเองได้ดี แต่เป็นอุปสรรคเรื่องการทำงานร่วมกันเป็นทีม

**สมมติฐานย่อยที่ 2.3** พนักงาน บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกัน จะมีระดับการรับรู้ในวัฒนธรรมองค์การแตกต่างกัน ได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.14 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงาน บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกัน

ตัวแปรสถานภาพสมรส	โสด n = 106		สมรส n = 221		หม้าย/หย่า n = 12		F	p
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
วัฒนธรรมองค์การมิติที่ 1	3.30	0.63	3.34	0.61	3.72	0.39	2.54	0.08
วัฒนธรรมองค์การมิติที่ 2	3.48	0.67	3.53	0.69	3.72	0.55	0.74	0.48
วัฒนธรรมองค์การมิติที่ 3	3.80	0.60	3.87	0.63	4.08	0.37	1.37	0.26
วัฒนธรรมองค์การมิติที่ 4	3.76	0.52	3.72	0.56	3.68	0.35	0.25	0.78
วัฒนธรรมองค์การมิติที่ 5	3.42	0.73	3.45	0.68	3.24	0.85	0.55	0.58

จากตารางที่ 4.14 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงาน บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันพบว่า การรับรู้วัฒนธรรมองค์การไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

**สมมติฐานย่อยที่ 2.4** พนักงาน บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน จะมีระดับการรับรู้ในวัฒนธรรมองค์การแตกต่างกัน ได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.15 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงาน บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน

ตัวแปรระดับการศึกษา	ต่ำกว่าปริญญาตรี		ปริญญาตรี		สูงกว่าปริญญาตรี		F	p
	n = 138		n = 157		n = 44			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
วัฒนธรรมองค์การมิติที่ 1	3.40	0.49	3.34	0.62	3.18	0.86	2.08	0.13
วัฒนธรรมองค์การมิติที่ 2	3.55	0.62	3.54	0.71	3.36	0.73	1.33	0.27
วัฒนธรรมองค์การมิติที่ 3	3.92	0.66	3.76	0.58	3.98	0.55	3.88	0.21
วัฒนธรรมองค์การมิติที่ 4	3.70	0.57	3.78	0.53	3.66	0.50	1.23	0.27
วัฒนธรรมองค์การมิติที่ 5	3.44	0.73	3.45	0.63	3.34	0.83	0.41	0.66

จากตารางที่ 4.15 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงาน บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน พบว่าการรับรู้วัฒนธรรมองค์การไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

**สมมติฐานที่ 3** พนักงาน บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ที่มีลักษณะงานแตกต่างกัน จะมีระดับการรับรู้ในวัฒนธรรมองค์การแตกต่างกัน

**สมมติฐานย่อยที่ 3.1** พนักงาน บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ที่มีอายุงานแตกต่างกัน จะมีระดับการรับรู้ในวัฒนธรรมองค์การแตกต่างกัน ได้ผลการวิเคราะห์แสดงในตารางที่ 4.16

ตารางที่ 4.16 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงาน บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ที่มีอายุงานแตกต่างกัน

ตัวแปรอายุงาน	1 – 10 ปี		11 – 20 ปี		21 – 30 ปี		31 ปีขึ้นไป		F	p
	n = 225		n = 58		n = 26		n = 30			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
วัฒนธรรมองค์การมิติที่ 1	3.34	0.62	3.47	0.55	3.25	0.50	3.21	0.73	1.52	0.21
วัฒนธรรมองค์การมิติที่ 2	3.48	0.69	3.64	0.60	3.67	0.53	3.50	0.79	1.40	0.24
วัฒนธรรมองค์การมิติที่ 3	4.13	0.62	3.79	0.63	3.85	0.58	3.76	0.52	2.19	0.09
วัฒนธรรมองค์การมิติที่ 4	3.69	0.55	3.90	0.53	3.74	0.43	3.66	0.56	2.42	0.07
วัฒนธรรมองค์การมิติที่ 5	3.37	0.73	3.64	0.60	3.54	0.57	3.39	0.69	2.55	0.06

จากตารางที่ 4.16 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงาน บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ที่มีอายุงานแตกต่างกัน พบว่าการรับรู้วัฒนธรรมองค์การไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้



**สมมติฐานย่อยที่ 3.2** พนักงาน บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ที่มีระดับตำแหน่งงานแตกต่างกัน จะมีระดับการรับรู้ในวัฒนธรรมองค์การแตกต่างกัน ได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.17

ตารางที่ 4.17 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงาน บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ที่มีระดับตำแหน่งงานแตกต่างกัน

ตัวแปรด้านระดับตำแหน่งงาน	ระดับปฏิบัติการ n = 260		บริหารระดับต้น n = 43		บริหารระดับกลาง n = 26		บริหารระดับสูง n = 10		F	p
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
วัฒนธรรมองค์การมิติที่ 1	3.34	0.62	3.53	0.43	3.03	0.75	3.45	0.54	3.81	0.01*
วัฒนธรรมองค์การมิติที่ 2	3.49	0.68	3.73	0.49	3.42	0.82	3.73	0.74	2.11	0.10
วัฒนธรรมองค์การมิติที่ 3	3.85	0.31	3.86	0.66	3.81	0.61	3.98	0.45	0.21	0.90
วัฒนธรรมองค์การมิติที่ 4	3.72	0.55	3.91	0.50	3.55	0.54	3.67	0.50	2.63	0.06
วัฒนธรรมองค์การมิติที่ 5	3.40	0.71	3.66	0.66	3.44	0.66	3.07	0.70	2.65	0.06

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.17 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงาน บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ที่มีระดับตำแหน่งงานแตกต่างกันพบว่า ลักษณะวัฒนธรรมองค์การมิติที่ 1 วัฒนธรรมที่มีลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจค่า P มีค่า 0.01 แสดงว่า มีความแตกต่างกันในวัฒนธรรมที่มีลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนลักษณะวัฒนธรรมองค์การมิติอื่นที่เหลือไม่มีความแตกต่างกัน ดังนั้นเพื่อให้รู้ว่าระดับตำแหน่งงานใดบ้างที่มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การในวัฒนธรรมที่มีลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจ จึงได้ทำการทดสอบเป็นรายคู่โดยวิธีการของ Scheffe's ดังแสดงในตารางที่ 4.18

ตารางที่ 4.18 เปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้วัฒนธรรมที่มีลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจของพนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานต่างกัน

ช่วงอายุ	$\bar{X}$	ระดับปฏิบัติการ	บริหารระดับต้น	บริหารระดับกลาง	บริหารระดับสูง
ระดับปฏิบัติการ	3.34	-	0.19	0.31	0.11
บริหารระดับต้น	3.53		-	0.50*	0.08
บริหารระดับกลาง	3.03			-	0.42
บริหารระดับสูง	3.45				-

จากตารางที่ 4.18 เปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ในมิติที่ 1 วัฒนธรรมที่มีลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจของพนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานต่างกันพบว่า กลุ่มพนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานเป็นผู้บริหารระดับต้นมีระดับการรับรู้ในมิติที่ 1 วัฒนธรรมที่มีลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจสูงกว่ากลุ่มพนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานเป็นผู้บริหารระดับกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงให้เห็นว่าพนักงาน บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับตำแหน่งงานเป็นผู้บริหารระดับต้นมีการยอมรับในอำนาจของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชา หรือจากการที่ผู้บริหารระดับกลางสำนักอยู่ เสมอว่าผู้ได้บังคับบัญชาก็เป็นพนักงานเหมือนกันกับตน ทำให้มีช่องว่างระหว่างอำนาจน้อย ส่งผลถึงการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพและมีความเป็นประชาธิปไตยสูง

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะจากกลุ่มตัวอย่าง

จากข้อคำถามปลายเปิดที่ขอให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ ที่ต้องการให้ กสท.ให้ความสำคัญ และจัดการเสริมสร้างขึ้นภายในองค์การ ปรากฏผลตามตารางที่ 4.19

ตารางที่ 4.19 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิด

ผู้ตอบ/ไม่ตอบแบบสอบถามปลายเปิด	จำนวน	ร้อยละ
ตอบแบบสอบถามปลายเปิด	36	10.62
ไม่ตอบแบบสอบถามปลายเปิด	303	89.38
รวม	339	100

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิดพบว่าในจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 339 คน มีผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ ที่ต้องการให้ กสท.ให้ความสำคัญ และจัดการเสริมสร้างขึ้นภายในองค์การ เป็นส่วนน้อยคิดเป็นร้อยละ 10.62 ส่วนที่เหลือเป็นผู้ไม่ตอบแบบสอบถามปลายเปิด คิดเป็นจำนวนร้อยละ 89.38

ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ ที่ต้องการให้ กสท.ให้ความสำคัญ และจัดการเสริมสร้างขึ้นภายในองค์การ มีรายละเอียดแสดงเป็นค่าความถี่ จำแนกเป็นข้อๆ ปรากฏผลดังตารางที่ 4.20

ตารางที่ 4.20 แสดงค่าความถี่ของความคิดเห็นจากผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ที่ต้องการให้ กสท.ให้ความสำคัญ และจัดการเสริมสร้างขึ้นภายในองค์กร

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร	ความถี่ของจำนวนที่ตอบ	ร้อยละ
การมีความคิดริเริ่มและสร้างนวัตกรรมใหม่	5	13.89
ลดความขัดแย้งในผู้บริหารระดับสูง	9	25.00
ความเป็นทีมมีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียว	7	8.33
ให้ความเป็นธรรมกับสมาชิกทุกคน	12	33.33
มีทัศนคติทางบวกไปในทิศทางเดียวกับองค์กร	1	2.78
สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ที่มีอยู่ในตัวบุคคล	2	5.56

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ที่ต้องการให้ กสท.ให้ความสำคัญ และจัดการเสริมสร้างขึ้นภายในองค์กร เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ เรื่องการให้ความเป็นธรรมกับสมาชิกทุกคน (ร้อยละ 12) ลดความขัดแย้งในผู้บริหารระดับสูง (ร้อยละ 9) ความเป็นทีมมีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียว (ร้อยละ 7) การมีความคิดริเริ่มและสร้างนวัตกรรมใหม่ (ร้อยละ 5) สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ที่มีอยู่ในตัวบุคคล (ร้อยละ 2) มีทัศนคติทางบวกไปในทิศทางเดียวกับองค์กร (ร้อยละ 1) ตามลำดับ

## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่องการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงาน บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ เป็นการศึกษาประเภทวิจัยเชิงสำรวจผู้ศึกษาได้สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ตามลำดับดังนี้

#### 1. สรุปผลการศึกษา

1.1 วัตถุประสงค์ของการศึกษา (1) เพื่อศึกษาระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงาน บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด(มหาชน) สำนักงานใหญ่ (2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงาน บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)สำนักงานใหญ่ (3) เพื่อเสนอแนะแนวทางการส่งเสริมการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงาน บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่

#### 1.2 วิธีดำเนินการศึกษา

1.2.1 ประชากร ที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้จะใช้พนักงานที่ทำงานเต็มเวลาดังแต่ระดับหัวหน้าฝ่ายลงไป(ยกเว้น รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ และผู้จัดการใหญ่) เป็นประชากรในการศึกษา

1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือแบบสอบถามที่สร้างขึ้นจากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ซึ่งในการศึกษานี้ได้แบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ส่วน คือ ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับคุณสมบัติส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส อายุงาน ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบสำรวจรายการ (Check Lists) ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ลักษณะแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตอนที่ 3 เป็นข้อคำถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ ที่ต้องการให้ กสท.ให้ความสำคัญ และจัดการเสริมสร้างขึ้นมาในองค์การ

**1.2.3 การหาความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม** ผู้ศึกษาได้นำแบบสอบถามไปตรวจสอบหาความเชื่อถือได้ (Reliability) โดยการทดลองนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับพนักงานที่ไม่ใช่กลุ่มเป้าหมายเป็นจำนวน 20 คน เพื่อพิจารณาความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม แล้ววิเคราะห์โดยโปรแกรมสำเร็จรูป ได้ค่าความเชื่อถือได้ของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.83

การเก็บรวบรวมข้อมูล ได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้ (1) ผู้ศึกษาได้นำหนังสือขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ ยื่นให้กับกรรมการผู้จัดการใหญ่ โดยผ่านฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล (2) ให้ฝ่ายบริหารงานบุคคลช่วยกระจายแบบสอบถามไปยังหน่วยงานต่างๆ (3) นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป

การวิเคราะห์ข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์และการประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป ครั้งนี้ประกอบด้วย ค่าร้อยละ (Percentage) ใช้ในการวิเคราะห์ส่วนที่ 1 ข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลและลักษณะงานของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 วิเคราะห์ระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนที่ 3 พนักงาน บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ที่มีคุณลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกัน จะมีระดับการรับรู้ในวัฒนธรรมองค์การแตกต่างกัน ใช้  $t$ -test ทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยสองกลุ่ม และ  $F$ -test ใช้ในการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยสามกลุ่มขึ้นไป และเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีการของเซฟเฟ้ (Scheffe's method) ในการวิเคราะห์ โดยมีค่านัยสำคัญทางสถิติที่กำหนดไว้ที่ระดับ  $P$  น้อยกว่าหรือเท่ากับ 0.05 ส่วนที่ 4 เป็นการวิเคราะห์ข้อความปลายเปิดใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Contents Analysis) ของความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจากกลุ่มตัวอย่าง

### 1.3 ผลการศึกษา โดยนำเสนอตามวัตถุประสงค์ และสมมติฐานการศึกษาดังนี้

ผลการศึกษา ลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างพนักงาน บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ จำนวน 339 คนพบว่า เพศ ของพนักงานที่ตอบแบบสอบถาม ร้อยละ 72.27 เป็นเพศชายและร้อยละ 27.73 เป็นเพศหญิง ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 41 ปี - 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 30.97 รองลงมามีอายุระหว่าง 31 ปี - 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 25.37 รองลงมามีอายุไม่เกิน 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 23.01 และอายุ 51 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 20.65 ด้านสถานภาพสมรส ส่วนใหญ่มีการสมรสแล้วคิดเป็นร้อยละ 65.19 รองลงมามีสถานภาพโสดคิดเป็นร้อยละ 31.27 และสถานภาพหม้าย/หย่า คิดเป็นร้อยละ 3.54 ด้านระดับการศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 40.71 และมีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 46.31

และที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 12.98 ด้านอายุงานกลุ่มตัวอย่างพนักงานที่มีอายุงาน 1 – 10 ปีคิดเป็นร้อยละ 66.37 รองลงมาคืออายุงาน 11 – 20 ปีคิดเป็นร้อยละ 17.10 รองลงมาคืออายุงาน 31 ปีขึ้นไปคิดเป็นร้อยละ 8.85 และมีอายุงาน 21 – 30 ปีคิดเป็นร้อยละ 7.67 ด้านระดับตำแหน่งงาน กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับตำแหน่งงานเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการคิดเป็นร้อยละ 76.70 เป็นพนักงานบริหารระดับต้น(ผู้จัดการส่วน)คิดเป็นร้อยละ 12.68 และเป็นพนักงานบริหารระดับกลาง(ฝ่าย,ช่วยฝ่าย)คิดเป็นร้อยละ 7.67 เป็นพนักงานบริหารระดับสูง(ช่วย กจญ.) คิดเป็นร้อยละ 3.00

**ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ (1)** เพื่อศึกษาระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงาน บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด(มหาชน) สำนักงานใหญ่ พบว่า ระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ โดยรวมเฉลี่ย 3.56 ซึ่งอยู่ในระดับค่อนข้างสูง เมื่อพิจารณาในรายมิติของวัฒนธรรมพบว่า มิติที่ 1 วัฒนธรรมที่มีลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจ มีค่าเฉลี่ย 3.32 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง มิติที่ 2 วัฒนธรรมที่มีลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน มีค่าเฉลี่ย 3.52 ซึ่งอยู่ในระดับค่อนข้างสูง มิติที่ 3 วัฒนธรรมที่มีลักษณะความเป็นปัจเจกนิยม มีค่าเฉลี่ย 3.85 ซึ่งอยู่ในระดับค่อนข้างสูง มิติที่ 4 วัฒนธรรมที่มีลักษณะความเป็นกลุ่มนิยม มีค่าเฉลี่ย 3.73 ซึ่งอยู่ในระดับค่อนข้างสูง มิติที่ 5 วัฒนธรรมที่มีลักษณะมุ่งวัตถุและมุ่งคุณภาพชีวิต มีค่าเฉลี่ย 3.43 ซึ่งอยู่ในระดับค่อนข้างสูง

**ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ (2)** เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ที่ส่งผลกระทบต่อระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงาน บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด(มหาชน)สำนักงานใหญ่ พบว่า

1. พนักงานเพศชายมีค่าเฉลี่ยการรับรู้วัฒนธรรมองค์การเท่ากับ 3.54 ซึ่งน้อยกว่าพนักงานเพศหญิงซึ่งมีค่าเฉลี่ยการรับรู้วัฒนธรรมองค์การเท่ากับ 3.67 แต่ไม่ถึงกับมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาเป็นรายมิติ พบว่าพนักงานเพศหญิงมีระดับการรับรู้ในมิติที่ 4 วัฒนธรรมที่มีลักษณะความเป็นกลุ่มนิยมสูงกว่าพนักงานเพศชายอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.00 และพบว่าพนักงานเพศหญิงมีระดับการรับรู้ในมิติที่ 5 วัฒนธรรมที่มีลักษณะมุ่งวัตถุและมุ่งคุณภาพชีวิตสูงกว่ากลุ่มพนักงานเพศชายอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.00

2. พนักงานที่มีช่วงอายุต่างกันมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายช่วงอายุพบว่า พนักงานที่มีช่วงอายุไม่เกิน 30 ปีมีระดับการรับรู้ในมิติที่ 3 คือวัฒนธรรมที่มีลักษณะความเป็นปัจเจกนิยมสูงกว่ากลุ่มพนักงานที่มีช่วงอายุ 41 ปี – 50 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.02

3. พนักงานที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การไม่แตกต่างกันจึงปฏิเสธสมมติฐาน

4. พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การไม่แตกต่างกันจึงปฏิเสธสมมติฐาน

5. พนักงานที่มีอายุงานแตกต่างกันมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การไม่แตกต่างกันจึงปฏิเสธสมมติฐาน

6. พนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานแตกต่างกันมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายระดับตำแหน่งงานพบว่า พนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานเป็นผู้บริหารระดับต้นมีระดับการรับรู้ในมิติที่ 1 คือวัฒนธรรมที่มีลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจสูงกว่ากลุ่มพนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานเป็นผู้บริหารระดับกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

**ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์(3)** เพื่อเสนอแนะแนวทางการส่งเสริมการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงาน บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ผู้ตอบแบบสอบถาม ให้ความสำคัญตามลำดับต่อไปนี้ เรื่องการให้ความสำคัญกับสมาชิกทุกคน (ร้อยละ 33.33) ลดความขัดแย้งในผู้บริหารระดับสูง (ร้อยละ 25.00) การมีความคิดริเริ่มและสร้างนวัตกรรมใหม่ (ร้อยละ 13.89) ความเป็นทีมมีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียว (ร้อยละ 8.33) สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ที่มีอยู่ในตัวบุคคล (ร้อยละ 5.56) มีทัศนคติทางบวกไปในทิศทางเดียวกับองค์การ (ร้อยละ 2.78)

## 2.อภิปรายผล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงานบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ผู้ทำการศึกษาได้นำประเด็นสำคัญที่พบมาอภิปรายผลตามสมมติฐานการศึกษา ดังนี้

**2.1 สมมติฐานที่ 1** พนักงานบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ยังมีระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การต่ำ

จากการวิเคราะห์ระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่าพนักงานบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ มีระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การโดยภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ซึ่งมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.56 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.62 นั้นหมายถึงกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การไม่แตกต่างกันมาก เมื่อพิจารณาในด้านต่างๆ พบว่าการรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่มีลักษณะความเป็นปัจเจกนิยมมี

ค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ 3.85 รองลงมาคือ การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ที่มีลักษณะความเป็นกลุ่มนิยม ในวัฒนธรรมที่มีลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ในวัฒนธรรมที่มีลักษณะมุ่งวัตถุและมุ่งคุณภาพชีวิต ในวัฒนธรรมที่มีลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 , 3.52 , 3.43 , 3.32 ตามลำดับ

**2.2. สมมติฐานที่ 2** พนักงานบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ที่มีคุณลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกัน จะมีระดับการรับรู้ในวัฒนธรรมองค์การแตกต่างกัน

**สมมติฐานย่อยที่ 2.1** พนักงานบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ที่มีเพศแตกต่างกัน จะมีระดับการรับรู้ในวัฒนธรรมองค์การแตกต่างกัน

จากการศึกษาพบว่าพนักงานบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ที่มีเพศแตกต่างกันพบว่าพนักงานที่มีเพศแตกต่างกันมีระดับการรับรู้ในวัฒนธรรมองค์การไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมศักดิ์ ภคพงศ์พันธุ์ (2549 : บทคัดย่อ) ที่พบว่าพนักงานที่มีเพศแตกต่างกันมีระดับการรับรู้ในวัฒนธรรมองค์การไม่แตกต่างกัน แต่ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ จิรวัดน์ จิรดีพลัง (2546 : บทคัดย่อ) ที่พบว่าพนักงานที่มีเพศแตกต่างกันมีระดับการรับรู้ในวัฒนธรรมองค์การแตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่ากลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษามีความแตกต่างกัน รวมถึงเกณฑ์การให้คะแนนที่แตกต่างกัน

**สมมติฐานย่อยที่ 2.2** พนักงานบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ที่มีอายุแตกต่างกัน จะมีระดับการรับรู้ในวัฒนธรรมองค์การแตกต่างกัน

จากการศึกษาพบว่าพนักงานบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ที่มีช่วงอายุแตกต่างกันมีระดับการรับรู้ในวัฒนธรรมองค์การไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สกาวรัตน์ อินทุสมิต (2543 : บทคัดย่อ) ที่พบว่าพนักงานที่มีช่วงอายุแตกต่างกันมีระดับการรับรู้ในวัฒนธรรมองค์การไม่แตกต่างกัน แต่ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ สมศักดิ์ ภคพงศ์พันธุ์ (2549 : บทคัดย่อ) ที่พบว่าพนักงานที่มีช่วงอายุมากกว่ามีระดับการรับรู้ในวัฒนธรรมองค์การสูงกว่าพนักงานที่มีช่วงอายุน้อยกว่า ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่ากลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษามีความแตกต่างกัน รวมถึงเกณฑ์การให้คะแนนที่แตกต่างกัน

**สมมติฐานย่อยที่ 2.3** พนักงานบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกัน จะมีระดับการรับรู้ในวัฒนธรรมองค์การแตกต่างกัน

จากการศึกษาพบว่าพนักงานบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ สกาวรัตน์ อินทุสมิต (2543 : บทคัดย่อ) และสมศักดิ์ ภคพงศ์พันธุ์ (2549 : บทคัดย่อ) ที่พบว่าพนักงานที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การแตกต่างกัน ทั้งนี้



อาจเป็นเพราะว่ากลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษามีความแตกต่างกัน รวมถึงเกณฑ์การให้คะแนนที่แตกต่างกัน

**สมมติฐานย่อยที่ 2.4** พนักงานบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน จะมีระดับการรับรู้ในวัฒนธรรมองค์การแตกต่างกัน

จากการศึกษาพบว่าพนักงานบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ สมศักดิ์ ภคพงศ์พันธุ์ (2549 : บทคัดย่อ) ที่พบว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การไม่แตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 3** พนักงานบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ที่มีลักษณะงานแตกต่างกัน จะมีระดับการรับรู้ในวัฒนธรรมองค์การแตกต่างกัน

**สมมติฐานย่อยที่ 3.1** พนักงานบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ที่มีอายุงานแตกต่างกัน จะมีระดับการรับรู้ในวัฒนธรรมองค์การแตกต่างกัน

จากการศึกษาพบว่าพนักงานบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ที่มีอายุงานแตกต่างกันมีระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ สมศักดิ์ ภคพงศ์พันธุ์ (2549 : บทคัดย่อ) ที่พบว่าพนักงานที่มีอายุงานแตกต่างกันมีระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การไม่แตกต่างกัน

**สมมติฐานย่อยที่ 3.2** พนักงานบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ที่มีระดับตำแหน่งงานแตกต่างกัน จะมีระดับการรับรู้ในวัฒนธรรมองค์การแตกต่างกัน

จากการศึกษาพบว่าพนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานเป็นผู้บริหารระดับต้นมีระดับการรับรู้ในวัฒนธรรมที่มีลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจสูงกว่าพนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานเป็นผู้บริหารระดับกลาง ส่วนระดับการรับรู้ในวัฒนธรรมองค์การด้านอื่นไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สกาวรัตน์ อินทุสมิต (2543 : บทคัดย่อ) ที่พบว่าพนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานแตกต่างกันมีระดับการรับรู้ในวัฒนธรรมองค์การไม่แตกต่างกัน

### 3. ข้อเสนอแนะ

**3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาไปใช้** ผลการศึกษาการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงาน บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ในครั้งนี้เป็นรูปแบบที่ถูกสะท้อนออกมาเป็นภาพรวมในเชิงมิติของวัฒนธรรมตามการศึกษาของ Hofstede ภาพรวมในเชิงมิติของวัฒนธรรมตามการศึกษาของ Hofstede ทำให้หลุดพ้นจากข้อความหรือถ้อยคำที่

องค์การ ใช้สื่อสารในประเด็นของวัฒนธรรมองค์การที่อยากให้เกิดขึ้นกับพนักงาน ผู้ทำการศึกษามีข้อเสนอแนะและแนวทางการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การดังต่อไปนี้

1. การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านที่มีลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจ จากผลการศึกษาพบว่าพนักงานมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านนี้ในระดับปานกลาง จึงควรจัดการและส่งเสริมให้สมาชิกในองค์การมีลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจต่ำกว่าที่เป็นอยู่ เช่น ลดความเป็นระบบราชการลง จัดโครงสร้างการบริหารงานขององค์การให้มีสายบังคับบัญชาที่สั้นกว่าที่เป็นอยู่ และให้มีการกระจายอำนาจมากขึ้น เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ได้มีวิสัยทัศน์การทำงานร่วมกันและสร้างการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รู้จักสำนึกรับผิดชอบถึงผลงานและตระหนักในเป้าหมายขององค์การร่วมกัน กล้าโต้แย้ง กระชับฉับไว พร้อมรับและสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีกว่าอยู่เสมอ

2. การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านที่มีลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน จากผลการศึกษาพบว่าพนักงานมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านนี้ในระดับค่อนข้างสูง แสดงว่าพนักงานมีความรู้สึกกลัวในสถานะการณ์ที่ไม่แน่นอนต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ นั่นอาจหมายถึงการที่องค์การมีการแปลงสภาพเป็นบริษัทที่ต้องทำธุรกิจแข่งขันกับคู่แข่งเอกชนรายอื่น พนักงานมีความวิตกกังวลถึงเรื่องความอยู่รอดขององค์การ องค์การจึงควรมีการสื่อสารข้อเท็จจริงต่างๆ ให้พนักงานได้ทราบเป็นระยะ พร้อมทั้งบอกแนวทางในการปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีต่อองค์การ ซึ่งจะทำให้พนักงานมีความมั่นใจและลดความไม่แน่นอนลง

3. การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านที่มีลักษณะความเป็นปัจเจกนิยม จากผลการศึกษาพบว่าพนักงานมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านนี้ในระดับค่อนข้างสูง เป็นอุปสรรคเรื่องการทำงานร่วมกันเป็นทีม ซึ่งไม่เป็นผลดีกับองค์การ จึงควรส่งเสริมให้มีกิจกรรมภายในกลุ่มทำงาน มีตัวชี้วัดความสำเร็จจากการทำงานเป็นทีม และให้รางวัลจากผลงานของทีม เลิกระบบการให้รางวัลกับพนักงานดีเด่น ต้องตระหนักว่าไม่มีใครที่ต้องการจะได้รับความสนใจเป็นพิเศษ สนับสนุนให้มีพฤติกรรมพึ่งพาอาศัยกัน และควรให้ความสำคัญในเรื่องนี้ตั้งแต่การคัดเลือกบุคคลเข้ามาเป็นพนักงาน

4. การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านที่มีลักษณะความเป็นกลุ่มนิยม จากผลการศึกษาพบว่าพนักงานมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านนี้ในระดับค่อนข้างสูง ซึ่งเป็นผลดี แต่ก็ยังคงต้องทำการส่งเสริมให้การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านนี้ให้อยู่ในระดับที่สูงขึ้นกว่านี้ เพื่อให้การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพดีขึ้น จากการศึกษาเป็นที่น่าสังเกตว่าพนักงานเพศหญิงมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านนี้สูงกว่าพนักงานเพศชาย ซึ่งองค์การจะต้องทำการศึกษาถึงสาเหตุที่มีอิทธิพลนี้ในลำดับถัดไป

5. การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านที่มีลักษณะมุ่งวัตถุและมุ่งคุณภาพชีวิต จากผลการศึกษาพบว่าพนักงานมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านนี้ในระดับค่อนข้างสูง ชอบความมั่นคง และการได้รับการยอมรับ แต่ก็มีความสับสนในการทำงานที่ค่อนข้างเป็นมิตร เอื้ออาทร มีการให้เสรีภาพแก่พนักงานสูง มีการแบ่งแยกในบทบาททางเพศต่ำ แต่จากการศึกษาเป็นที่น่าสังเกตว่าพนักงานเพศหญิงมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านนี้สูงกว่าพนักงานเพศชาย ซึ่งองค์การจะต้องทำการศึกษาดังกล่าวที่มีอิทธิพลนี้ในลำดับถัดไป

การทราบถึงระดับการรับรู้มิติของวัฒนธรรมองค์การจะช่วยให้ผู้บริหารองค์การเข้าใจวัฒนธรรมองค์การดีขึ้น เนื่องจากวัฒนธรรมองค์การมีลักษณะเป็นนามธรรมมองไม่เห็นชัดเจน แต่สามารถนำไปสู่การแก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการพื้นฐานขององค์การและคนในองค์การ ทั้งยังช่วยชี้แนวทางในการทำงานและประพฤติปฏิบัติตัว และถ่ายทอดไปยังสมาชิกรุ่นใหม่ รับรู้ว่าเป็นวิธีคิด วิธีทำงานที่ถูกต้องเหมาะสมที่จะใช้ภายในหน่วยงานนั้น ซึ่งมีความสำคัญกว่าที่เขียนอยู่ในคู่มือพนักงานและสุดท้ายวัฒนธรรมองค์การยังช่วยในการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ตลอดจนแผนกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์การ

3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป ผู้ทำการศึกษาที่มีข้อเสนอแนะสำหรับผู้ที่จะทำการศึกษาในครั้งต่อไป คือ การศึกษาการรับรู้วัฒนธรรมองค์การในครั้งนี้ปรากฏผลที่มีลักษณะค่อนข้างเป็นนามธรรม ทำให้มองไม่เห็นรายละเอียดของวัฒนธรรมองค์การที่ชัดเจน ดังนั้นเพื่อความชัดเจนและมีความเป็นรูปธรรม หากมีการศึกษาในครั้งต่อไปควรทำการเอาข้อความที่ระบุถึงวัฒนธรรมองค์การขององค์การที่ต้องการศึกษาไม่ว่าจะเป็นข้อความที่ระบุเกี่ยวกับค่านิยม ข้อความที่ระบุเกี่ยวกับบุคลิกขององค์การ ข้อความที่ระบุเกี่ยวกับบุคลิกของตราสัญลักษณ์ นำมาประมวลแล้วแยกย่อยออกไปตามมิติของวัฒนธรรมองค์การทั้ง 5 ด้านแล้วตั้งคำถามในแบบสอบถามให้สอดคล้องกับข้อระบุถึงวัฒนธรรมองค์การขององค์การที่ต้องการศึกษาและควรใช้ระเบียบวิธีวิจัยในเชิงคุณภาพ เช่นการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก การจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group) เป็นต้น

## บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- กริช สืบสนธิ (2538) *วัฒนธรรมและพฤติกรรมกรรมการสื่อสารในองค์กร* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- จิรวัดน์ จีระดีพลัง (2546) “คุณลักษณะส่วนบุคคล และ บรรยากาศองค์กรที่มีผลต่อความรู้ในวัฒนธรรมองค์กร” *วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (จิตวิทยาอุตสาหกรรม)* มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- คารณีย์ ปฐมโยธิน (2541) “วัฒนธรรมองค์กร เปรียบเทียบระหว่างธนาคารออมสิน และ บมจ.ธนาคารกสิกรไทย” *วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐศาสตร์)* มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- ทรรศนะ บุญขวัญ “วัฒนธรรมองค์กรกับกลยุทธ์” ศูนย์บริการวิชาการ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย ค้นคืนวันที่ 5 กันยายน 2551 จาก <http://www.utcc.ac.th/schoolofbusiness/file2/t17.doc>
- เทพพนม เมืองแมนและสวิง สุวรรณ (2529) *พฤติกรรมองค์กร* กรุงเทพมหานคร ไทยวัฒนาพานิช จำกัด
- พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์ (2545) *พฤติกรรมองค์กร* กรุงเทพมหานคร บริษัท โอเอสพรีนติ้งเฮ้าส์
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2548) *เอกสารการสอนชุดวิชา การบริหารการเปลี่ยนแปลง* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ “พฤติกรรมองค์กร” ค้นคืนวันที่ 5 กันยายน 2551 จาก [http://www.bacmu.ac.th/e\\_learning/courses/703408/document/Organization\\_Beh\\_&\\_Culturedoc?cidReq=703408](http://www.bacmu.ac.th/e_learning/courses/703408/document/Organization_Beh_&_Culturedoc?cidReq=703408)
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548) *พฤติกรรมองค์กร* กรุงเทพมหานคร บริษัทธรรมสาร จำกัด
- รัชนี นพเกตุ (2540) *จิตวิทยาการรับรู้* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ประกายพรึก
- วนิดา นรเศรษฐโสภณ (2548) *พฤติกรรมองค์กร* กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร
- ศิวารักษ์ แข่งเพ็ญแข (2550) “คุณลักษณะส่วนบุคคลและบรรยากาศองค์กรที่มีผลต่อพฤติกรรมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร” *วิทยานิพนธ์ปริญญาสังคมสงเคราะห์ศาสตร์* มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ (2541) *พฤติกรรมองค์กร* กรุงเทพมหานคร บริษัท ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์ จำกัด

สมยศ นาวิการ (2540) *การบริหารและพฤติกรรมองค์การ* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ผู้จัดการ  
การ

สุนทร วงศ์ไวศยวรรณ (2540) *วัฒนธรรมองค์การ แนวคิด งานวิจัยและประสบการณ์*  
กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ไทร์เพช

สกาวัฒน์ อินทุสมิต (2543) “การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ความผูกพันต่อองค์การและความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงาน กรณีศึกษาการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (จิตวิทยาอุตสาหกรรม)  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

สุชาดา นิภานันท์ (2548) *พฤติกรรมองค์การ คณะวิทยาการจัดการ* กรุงเทพมหานคร  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

ภาคผนวก

**ภาคผนวก ก**

**หนังสือขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย**





ฝ่ายบริหารทั่วไป	2
วันที่	10.9.2551
เวลา	10.10
เลขที่	ทม. 7194

ที่ ศธ 0522.17/บ 783

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

๘ กันยายน 2551

(1) เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน กรรมการผู้จัดการใหญ่ (นายพิศาล จอโภชาอุดม)

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน 1 ชุด  
2. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย นายชุมพล บุญเยี่ยม นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชา  
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง “ การรับรู้  
วัฒนธรรมองค์การของพนักงานบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ” ตาม  
โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่แนบมานี้

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากท่านซึ่งเป็นผู้บริหารรวมทั้ง  
บุคลากรในหน่วยงานของท่าน จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านในการขออนุญาตให้นักศึกษา  
ดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย ตามรายละเอียดในแบบสอบถามของนักศึกษาแนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้า  
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ ประเสริฐศรี)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048182,8184

โทรสาร. 02-5033612

# CAT **ด่วนมาก** บันทึกข้อความ

หน่วยงาน ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล ส่วนสารสนเทศทรัพยากรบุคคล โทร. 4510 Fax: 4606

ที่ กสท บบ.(ทบ)/

วันที่ 16 กันยายน 2551

เรื่อง ขอลความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

(2) เรียน รจญ.(บ) ผ่าน ขจญ.(บบ)

## 1. เรื่องเดิม

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ตาม (1) ขอลความอนุเคราะห์ กสท ในการอนุญาตให้นายชุมพล บุญเยี่ยม นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการ ดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยเรื่อง "การรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงานบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่"

## 2. สาระสำคัญของเรื่อง

นายชุมพล บุญเยี่ยม ปัจจุบันเป็นพนักงานสังกัดส่วนชุมสายโทรศัพท์ในประเทศไทย ชศ. ตำแหน่ง วกท.8 ได้แจ้งความประสงค์ขอลความอนุญาติแบบสอบถามจำนวน 340 ชุด ให้กับพนักงาน กสท ที่ปฏิบัติงาน ณ สำนักงานใหญ่ โดยผลที่ได้จากการศึกษาจะทำให้ได้ข้อมูลระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงาน ซึ่งคาดว่าจะประโยชน์กับผู้เกี่ยวข้องสามารถนำมาใช้กับองค์การในด้านต่าง ๆ ต่อไป อาทิ

- ปรับปรุงแนวทางในการส่งเสริมการรับรู้วัฒนธรรมองค์การให้ดียิ่งขึ้น
- เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์การที่สอดคล้องกับระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงาน
- ช่วยผู้บริหารในการวางแผนงานต่าง ๆ เพื่อมิให้ขัดต่อการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ
- ปรับข้อได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์การ
- เป็นแนวทางสำหรับผู้สนใจทั่วไปในการศึกษาขยายผลต่อไป

## 3. ความเห็นผู้เกี่ยวข้อง

เนื่องจากหัวข้อของการวิจัยสอดคล้องกับแผนการดำเนินงานของ กสท (Turnaround) ซึ่งข้อมูลที่ได้จากผลการวิจัยน่าจะเป็นประโยชน์ต่อ กสท บบ. จึงเห็นควรอนุญาตให้นายชุมพลฯ ทำการแจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัยได้

## 4. ประเด็นที่เสนอ

เพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตให้นายชุมพลฯ แจกแบบสอบถามจำนวน 340 ชุด โดยขอลความอนุญาติแบบสอบถามให้ฝ่ายต่าง ๆ ที่ตั้งอยู่ ณ สำนักงานใหญ่ ตามรายการในเอกสารแนบ

## 5. อำนาจอนุมัติ

รจญ. โดยกรมอบอำนาจจาก กจญ. ตามคำสั่งที่ 173/2550 เรื่อง มอบอำนาจหน้าที่ให้รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ สั่ง ณ วันที่ 9 พฤศจิกายน 2550 ข้อ 3

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตด้วย จักขอบคุณยิ่ง

(นางสาวนวลสวาท สุขกาย)

บบบ.

๑. ๖๐๖๔ ๑๖๖

๐๙๕๑๗  
๗๕(๖)  
19/9/51

**ภาคผนวก ข**

**ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม**

ภาคผนวก ข  
ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

มิติที่ 1 วัฒนธรรมที่มีลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจ

ข้อที่	Alpha
1.	.8304
2.	.8269
3.	.8309
4.	.8170
5.	.8248
6.	.8307

มิติที่ 2 วัฒนธรรมที่มีลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน

ข้อที่	Alpha
7.	.8228
8.	.8225
9.	.8239
10.	.8224
11.	.8297
12.	.8351

มิติที่ 3 วัฒนธรรมที่มีลักษณะความเป็นปัจเจกนิยม

ข้อที่	Alpha
13.	.8263
14.	.8307
15.	.8313
16.	.8341
17.	.8316
18.	.8314

**มิติที่ 4 วัฒนธรรมที่มีลักษณะความเป็นกลุ่มนิยม**

ข้อที่	Alpha
19.	.8337
20.	.8332
21.	.8253
22.	.8346
23.	.8280
24.	.8337

**มิติที่ 5 วัฒนธรรมที่มีลักษณะมุ่งวัตถุและมุ่งคุณภาพชีวิต**

ข้อที่	Alpha
25.	.8219
26.	.8347
27.	.8291
28.	.8392
29.	.8355
30.	.8266

**ภาคผนวก ค**

**แบบสอบถาม**

5 กันยายน พ.ศ. 2551

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

เรียน ท่านผู้ตอบแบบสอบถาม

ด้วยข้าพเจ้านายชุมพล บุญเยี่ยม นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ได้ทำการศึกษาเรื่อง “การรับรู้วัฒนธรรมองค์ การของพนักงาน บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่” ผลที่ได้จากการ ศึกษาทำให้ได้ข้อมูลระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงาน ซึ่งคาดว่าจะเป็นประโยชน์กับ ผู้เกี่ยวข้องสามารถนำมาใช้กับองค์การในด้านต่างๆ ต่อไป อาทิเช่น 1) นำมาปรับปรุงแนวทางใน การส่งเสริมการรับรู้วัฒนธรรมองค์การให้ดียิ่งขึ้น 2) นำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์การที่ สอดคล้องกับระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงาน 3) ช่วยผู้บริหารในการวางแผนงาน ต่าง ๆ เพื่อมิให้ขัดต่อระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ 4) นำมาปรับข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน ให้กับองค์การ 5) เป็นแนวทางสำหรับผู้สนใจทั่วไปในการศึกษาขยายผลต่อไป ท่านเป็นผู้หนึ่ง ที่ได้รับคัดเลือกให้เป็นกลุ่มตัวอย่างของการศึกษาในครั้งนี้ คำตอบของท่านมีความสำคัญอย่างยิ่งที่ จะทำให้การศึกษานี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณล่วงหน้าเป็นอย่างสูงที่ได้ให้ความ อนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายชุมพล บุญเยี่ยม)

## แบบสอบถาม การรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงาน

**ส่วนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

**คำชี้แจง** โปรดเลือกโดยใส่เครื่องหมาย  ลงใน  หน้าข้อความที่ตรงกับข้อมูลของท่าน

เพศ	<input type="checkbox"/> ชาย	<input type="checkbox"/> หญิง
-----	------------------------------	-------------------------------

อายุ	<input type="checkbox"/> อายุไม่เกิน 30 ปี	<input type="checkbox"/> อายุ 31 ปี – 40 ปี
	<input type="checkbox"/> อายุ 41 ปี – 50 ปี	<input type="checkbox"/> อายุ 51 ปีขึ้นไป

สถานภาพสมรส	<input type="checkbox"/> โสด	<input type="checkbox"/> สมรส	<input type="checkbox"/> หม้าย/หย่า
-------------	------------------------------	-------------------------------	-------------------------------------

ระดับการศึกษา	<input type="checkbox"/> ต่ำกว่าปริญญาตรี
	<input type="checkbox"/> ปริญญาตรี
	<input type="checkbox"/> สูงกว่าปริญญาตรี

อายุงาน	<input type="checkbox"/> อายุงาน 1 – 10 ปี	<input type="checkbox"/> อายุงาน 11 – 20 ปี
	<input type="checkbox"/> อายุงาน 21 – 30 ปี	<input type="checkbox"/> อายุงาน 31 ปีขึ้นไป

ระดับตำแหน่งงาน	<input type="checkbox"/> พนักงานระดับปฏิบัติการ
	<input type="checkbox"/> พนักงานบริหารระดับต้น(ผู้จัดการส่วน)
	<input type="checkbox"/> พนักงานบริหารระดับกลาง(ฝ่าย,ช่วยฝ่าย)
	<input type="checkbox"/> พนักงานบริหารระดับสูง(ช่วย กจญ.)

**ส่วนที่ 2** การสำรวจเกี่ยวกับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ในช่องที่ตรงกับความเห็นของท่านในแต่ละรายการ โดยในแต่ละช่องมีความหมายดังนี้

ทำเครื่องหมาย  ในช่องหมายเลข 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ทำเครื่องหมาย  ในช่องหมายเลข 4 หมายถึง เห็นด้วย

ทำเครื่องหมาย  ในช่องหมายเลข 3 หมายถึง ไม่แน่ใจ



ทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องหมายเลข 2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย

ทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องหมายเลข 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ข้อความที่ต้องการความคิดเห็น	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
<b>มิติที่ 1 วัฒนธรรมที่มีลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจ</b>					
1. องค์การจัดลำดับชั้นการบังคับบัญชาอย่างเหมาะสม					
2. องค์การมีการกระจายอำนาจตามลำดับชั้นอย่างเหมาะสม					
3. ผู้บังคับบัญชาของข้าพเจ้าได้รับการยอมรับจากทุกคนในที่ทำงาน					
4. ผู้บังคับบัญชาของข้าพเจ้าให้สิทธิแก่ข้าพเจ้าในการวางแผนการทำงาน					
5. ผู้บังคับบัญชาและข้าพเจ้ามีสิทธิพิเศษเหมือนกัน					
6. ผู้บังคับบัญชาของข้าพเจ้ามีลักษณะการปกครองแบบประชาธิปไตย					
<b>มิติที่ 2 วัฒนธรรมที่มีลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน</b>					
7. ข้าพเจ้าพยายามยอมรับการเปลี่ยนแปลงในองค์การ					
8. ข้าพเจ้าพยายามให้ความร่วมมือในการแก้ปัญหาใดๆที่เกิดขึ้นในองค์การ					
9. งานที่มีกรอบเวลาในการทำข้าพเจ้าพยายามทำให้ได้ตามกรอบเวลาที่กำหนด					
10. กฎระเบียบที่ใช้ควบคุมการทำงานมีความเหมาะสมดีแล้ว					
11. เมื่อมีความเครียดข้าพเจ้าจะผ่อนคลายในขณะเวลาทำงาน					
12. ข้าพเจ้ามีความมั่นคงในหน้าที่การงานสูง					
<b>มิติที่ 3 วัฒนธรรมที่มีลักษณะความเป็นปัจเจกนิยม</b>					
13. ข้าพเจ้ารู้และเข้าใจในเป้าหมายการทำงานของข้าพเจ้าเองเป็นอย่างดี					
14. ข้าพเจ้ามีความรับผิดชอบในงานที่ทำอย่างเต็มที่					
15. ข้าพเจ้าชอบทำงานอย่างมีอิสระ					
16. ข้าพเจ้าเข้าร่วมทำกิจกรรมกับกลุ่มเมื่อมีความจำเป็น					
17. ข้าพเจ้าต้องการเป็นพนักงานดีเด่น					
18. ข้าพเจ้าต้องการให้มีการประเมินผลรายบุคคลอย่างตรงไปตรงมา					
<b>มิติที่ 4 วัฒนธรรมที่มีลักษณะความเป็นกลุ่มนิยม</b>					
19. ข้าพเจ้าให้ความร่วมมือกับผู้ร่วมงานเป็นอย่างดี					
20. ข้าพเจ้าเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี					
21. ข้าพเจ้าต้องการเข้าร่วมกิจกรรมนอกเวลา					

22. ข้าพเจ้าชอบทำงานร่วมกับผู้อื่น					
23. ข้าพเจ้าทำตามมติกลุ่มอย่างเคร่งครัด					
24. เป้าหมายของกลุ่มมีความสำคัญสูงสุด					
<b>มิติที่ 5 วัฒนธรรมที่มีลักษณะมุ่งวัตถุและมุ่งคุณภาพชีวิต</b>					
25. ข้าพเจ้าชอบให้มีการแข่งขันสูง					
26. ข้าพเจ้ากล้าตัดสินใจ ออกจะก้าวร้าว แต่ต้องการความรวดเร็ว					
27. ข้าพเจ้ามีความสามารถตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว					
28. ข้าพเจ้ากล้าที่จะเผชิญกับความเสี่ยง					
29. ข้าพเจ้าชอบใช้วิธีประนีประนอมเมื่อเกิดความขัดแย้ง					
30. เมื่อต้องตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญข้าพเจ้าจะขอความคิดเห็นจากผู้อื่น					

### ส่วนที่ 3

ขอให้ท่านแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ ที่ท่านต้องการให้ กสท. ให้มีความสำคัญ และจัดการเสริมสร้างขึ้นภายในองค์การ.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณ

**ประวัติผู้ศึกษา**

<b>ชื่อ</b>	นาย ชุมพล บุญเยี่ยม
<b>วัน เดือน ปี</b>	27 กันยายน 2507
<b>สถานที่เกิด</b>	อำเภอเมือง จังหวัดชุมพร
<b>ประวัติการศึกษา</b>	วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
<b>สถานที่ทำงาน</b>	ส่วนโทรศัพท์ภายในประเทศ ฝ่ายเทคนิคโทรศัพท์และวิทยุคมนาคม บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)
<b>ตำแหน่ง</b>	วิศวกร ระดับ 8