

วัฒนธรรมองค์กรขององค์กรต่างชาติและผลกระทบต่อแรงจูงใจในการทำงานของ
พนักงานไทยในบริษัทข้ามชาติ
กรณีศึกษาเกี่ยวกับบริษัทให้บริการเว็บไซต์ของห้องพักในโรงแรม



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2559

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

วัฒนธรรมองค์กรขององค์กรต่างชาติและผลกระทบต่อแรงจูงใจในการทำงานของ
พนักงานไทยในบริษัทข้ามชาติ
กรณีศึกษาเกี่ยวกับบริษัทให้บริการเว็บไซต์จองห้องพักในโรงแรม

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 7 มกราคม พ.ศ. 2560



.....
นางสาวระพีพร มะคาทอง
ผู้วิจัย

.....
ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กันตามระ,
Ed.D.
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....
ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิศารุ่งเรือง,
Ph.D.
ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....
ศาสตราจารย์คลินิก นายแพทย์ สุวัฒน์ เบญจพลพิทักษ์,
M.D.
รักษาการแทนคณบดีวิทยาลัยการจัดการ
มหาวิทยาลัยมหิดล

.....
ผู้ช่วยศาสตราจารย์มลฤดี สระฐานัน,
Ph.D.
กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้ เป็นการศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์กรขององค์กรต่างชาติและผลกระทบต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานไทยในบริษัทข้ามชาติ ซึ่งสำเร็จได้ด้วยความช่วยเหลือของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กันตตามระ ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาที่ได้สละเวลาให้คำปรึกษา คำแนะนำ และช่วยแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ด้วยความเอาใจใส่ นับตั้งแต่เริ่มต้นทำการวิจัย จนกระทั่งการวิจัยครั้งนี้สำเร็จ ได้อย่างสมบูรณ์ รวมถึงผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิศารุ่งเรือง ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์มลฤดี สระภูัน กรรมการสอบสารนิพนธ์ ที่สละเวลาเป็นประธานและกรรมการสอบวิจัย พร้อมช่วยชี้แนะข้อบกพร่องในการศึกษาค้นคว้าเป็นอย่างดี ทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มาไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณกลุ่มตัวอย่างที่สละเวลาอันมีค่ามาให้ความร่วมมือในการตอบคำถามในการทำวิจัยครั้งนี้ด้วยความสมัครใจ และขอขอบคุณเพื่อนๆ ทุกคน ที่ให้ความช่วยเหลือ และคำแนะนำต่างๆ ในการทำวิจัยครั้งนี้

ระพีพร มะคาทอง

วัฒนธรรมองค์กรขององค์กรต่างชาติและผลกระทบต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานไทยใน
บริษัทข้ามชาติ กรณีศึกษาเกี่ยวกับบริษัทให้บริการเว็บไซต์จองห้องพักในโรงแรม

THE STUDY OF MULTINATIONAL CORPORATE CULTURE AND EFFECT ON THAI
EMPLOYEES' MOTIVATION IN MULTINATIONAL COMPANY: CASE STUDY OF
ONLINE HOTEL PLATFORM COMPANY

ระพีพร มะคาทอง 5850033

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กันตตามระ, Ed.D., ผู้ช่วย
ศาสตราจารย์พิลา รุ่งเรือง, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์มลฤดี สระภูนั้น, Ph.D.

บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์กรขององค์กรต่างชาติและผลกระทบต่อแรงจูงใจในการ
ทำงานของพนักงานไทยในบริษัทข้ามชาติ กรณีศึกษาเกี่ยวกับบริษัทให้บริการเว็บไซต์จองห้องพัก
ในโรงแรม เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กรขององค์กรต่างชาติที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของ
พนักงานไทยในบริษัทข้ามชาติ และผลกระทบต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานไทยในบริษัท
ข้ามชาติ โดยการแบ่งกลุ่มตัวอย่าง ออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มระดับผู้บริหาร และกลุ่มระดับ
พนักงานปฏิบัติการ โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกด้วยคำถามปลายเปิด

ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์กรด้านที่เด่นชัดที่กลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่ม กล่าวถึง
มากที่สุดคือ วัฒนธรรมด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจระหว่างคนไทยและต่างชาติ วัฒนธรรมที่เน้น
ผลงาน และวัฒนธรรมที่เน้นการแข่งขัน กลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่ม ให้ความสำคัญในแรงจูงใจที่
เหมือนกัน คือ เงินเดือน ความท้าทายในการทำงาน ความมีชื่อเสียงขององค์กร การเรียนรู้ใน
เทคโนโลยีใหม่ๆ และความยืดหยุ่นของเวลา เข้า-ออกงาน

คำสำคัญ : วัฒนธรรมองค์กร/ แรงจูงใจในการทำงาน

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 คำถามในการวิจัย	2
1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	2
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	2
1.5 ขอบเขตของสารนิพนธ์	3
1.5.1 ประเด็นที่ศึกษา	3
1.5.2 กลุ่มเป้าหมาย	3
1.5.3 ระยะเวลา	3
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	4
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร	4
2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ	8
2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	12
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย	15
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	15
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	15
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	16
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูลและประมวลผล	17
บทที่ 4 ผลการวิจัย	18
4.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	18
4.2 ข้อมูลแสดงรหัสเปิด (Open Coding)	19



สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.3 ผลจากการวิจัยกลุ่มตัวอย่างที่ 1 กลุ่มผู้บริหาร	29
4.4 ผลจากการวิจัยกลุ่มตัวอย่างที่ 2 กลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการ	32
บทที่ 5 อภิปรายผลการวิจัย	38
5.1 ความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์	38
5.2 ข้อเสนอแนะสำหรับองค์กร	40
5.3 ข้อจำกัดการวิจัย	41
5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต	41
บรรณานุกรม	42
ภาคผนวก	44
ภาคผนวก ก: แบบคำถามการสัมภาษณ์เชิงลึก	45
ประวัติผู้วิจัย	47





สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
4.1	การสรุปผลการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างในตำแหน่งผู้บริหารเกี่ยวกับข้อมูลข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ จำนวน 2 คน	18
4.2	การสรุปผลการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างในตำแหน่งพนักงานปฏิบัติการ เกี่ยวกับข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ จำนวน 8 คน	18
4.3	การแบ่งกลุ่มรหัสแบบเปิด (Open Coding) ที่สัมพันธ์กันเพื่อสร้างเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน (Axial Coding) และรหัสคัดสรร (Selective Coding) จากบทสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่ 1 กลุ่มผู้บริหาร	23
4.4	การแบ่งกลุ่มรหัสแบบเปิด (Open Coding) ที่สัมพันธ์กันเพื่อสร้างเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน (Axial Coding) และรหัสคัดสรร (Selective Coding) จากบทสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่ 2 กลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการ	24
4.5	การแจกแจงความถี่ของกลุ่มตัวอย่างที่ 1 กลุ่มผู้บริหาร เพื่ออธิบายลำดับการให้ความสำคัญแต่ละรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน (Axial Coding)	26
4.6	การแจกแจงความถี่ของกลุ่มตัวอย่างที่ 2 กลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการ เพื่ออธิบายลำดับการให้ความสำคัญแต่ละรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน (Axial Coding)	27

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สถานะเศรษฐกิจในปัจจุบันซึ่งอยู่ในสถานะที่มีการแข่งขันสูง เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา ทั้งทางด้านเทคโนโลยีที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว ความรู้ใหม่ๆ ที่ถูกพัฒนาขึ้น การเข้ามาทำการตลาดของกลุ่มแข่งรายใหม่ๆ ทำให้องค์กรต่างๆ ต้องวางแผนการขับเคลื่อนแนวทางยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจที่เหนือกว่าคู่แข่ง การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จได้นั้น นอกจากจะต้องมีการปรับเปลี่ยน วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และ โครงสร้างองค์กรแล้ว ยังจะต้องพึ่งพาประสิทธิภาพจากการทำงานของพนักงานในองค์กรอีกด้วย

ดังนั้นการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร จึงถือเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างมากสำหรับทุกๆ องค์กร เพราะพนักงานที่มีทักษะ ความรู้ความสามารถเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าที่องค์กรควรที่จะรักษาไว้ องค์กรที่มีพนักงานจากหลายๆ ประเทศ หลากหลายเชื้อชาติเข้ามาทำงานร่วมกัน จึงต้องมีรูปแบบในการจัดโครงสร้างของวัฒนธรรมองค์กรให้เหมาะสม เพื่อที่จะสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานให้ทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่สะท้อนถึง ค่านิยมความเชื่อและแบบแผนทางพฤติกรรมที่ยอมรับ และปฏิบัติโดยสมาชิกขององค์กรและเป็นตัวกำหนดความประพฤติและพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และยังเป็นสิ่งที่สะท้อนภาพลักษณ์ขององค์กรนั้นๆ อีกด้วย

วัฒนธรรมที่สร้างสรรค์ขององค์กร จะเป็นสิ่งที่ช่วยหล่อหลอมให้พนักงานในองค์กรมีความภาคภูมิใจ มีความซื่อสัตย์ กล้าคิดกล้าทำรักและเกิดความรัก ความผูกพันในองค์กร เกิดความร่วมมือในการสร้างสรรค์ผลงานที่ดี เพื่อความก้าวหน้าของตนเอง กลุ่ม และองค์กร ทั้งนี้ความสามารถเข้าใจ วัฒนธรรมขององค์กรของพนักงานจึงถือเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์กร

องค์กรต่างชาติที่ประสบความสำเร็จทางธุรกิจ ที่มีพนักงานจากหลายๆ ประเทศ หลากหลายเชื้อชาติ ซึ่งมีวัฒนธรรมการใช้ชีวิตที่แตกต่างกัน เข้ามาทำงานร่วมกันได้นั้น องค์กร

จะต้องมีการวางแผนทางการบริหารจัดการวัฒนธรรมองค์กรที่ได้รับการยอมรับและสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานให้ทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถรักษาพนักงานให้จงรักภักดีกับองค์กรในระยะยาวได้

ด้วยเหตุนี้ทำให้ผู้ศึกษาสนใจที่จะศึกษาองค์กรธุรกิจที่ประสบความสำเร็จภายใต้โลกแห่งการแข่งขันของธุรกิจว่า องค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรอย่างไร และวัฒนธรรมองค์กรเหล่านั้นส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานไทยได้อย่างไร

1.2 คำถามในการวิจัย

1. วัฒนธรรมองค์กรขององค์กรต่างชาติมีผลกระทบต่อการทำงานของพนักงานไทยในบริษัทข้ามชาติอย่างไร
2. วัฒนธรรมองค์กรขององค์กรต่างชาติสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานไทยในบริษัทข้ามชาติหรือไม่

1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กรขององค์กรต่างชาติที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของพนักงานไทยในบริษัทข้ามชาติ
2. เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กรขององค์กรต่างชาติที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานไทยในบริษัทข้ามชาติ

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทราบถึงวัฒนธรรมองค์กรขององค์กรต่างชาติที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของพนักงานไทยในบริษัทข้ามชาติ
2. ทราบถึงวัฒนธรรมองค์กรขององค์กรต่างชาติที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานไทยในบริษัทข้ามชาติ
3. เพื่อนำผลการวิจัยไปใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของบริษัท

สามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นข้อมูลเสนอแนะต่อผู้บริหารระดับสูงขององค์กร เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผน ปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กร ให้สอดคล้องกับการทำงานของพนักงาน

1.5 ขอบเขตของสารนิพนธ์

1.5.1 ประเด็นที่ศึกษา

งานวิจัยนี้ศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรขององค์กรต่างชาติและผลกระทบต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานไทยในบริษัทข้ามชาติ ซึ่งในปัจจุบันสถานะเศรษฐกิจมีการแข่งขันสูง พนักงานขององค์กรจึงถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญขององค์กร สำหรับการศึกษานี้จะนำไปใช้เป็นข้อมูลเสนอแนะต่อผู้บริหารระดับสูงขององค์กร เพื่อใช้ประโยชน์ในการพัฒนาในส่วนการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลขององค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดผลดีต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในองค์กร

1.5.2 กลุ่มเป้าหมาย

พนักงานบริษัทให้บริการเว็บไซต์ห้องพักรในโรงแรมแห่งหนึ่ง จำนวน 10 คน

1.5.3 ระยะเวลา

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล ตั้งแต่เดือนตุลาคม – พฤศจิกายน 2559

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรขององค์กรต่างชาติและผลกระทบต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานไทยในบริษัทข้ามชาติ กรณีศึกษาเกี่ยวกับบริษัทให้บริการเว็บไซต์จองห้องพักในโรงแรม แห่งหนึ่ง ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารที่เกี่ยวข้องที่ใช้ในการวิจัยต่างๆ ดังนี้

- 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ
- 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

Gordon (1999) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรคือ สิ่งที่อธิบายสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ที่รวมเอาข้อสมมุติความเชื่อและค่านิยมที่สมาชิกขององค์กรมีส่วนร่วมกัน และใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อมีปฏิสัมพันธ์กับโครงสร้างอย่างเป็นทางการในการกำหนดรูปแบบพฤติกรรม

Deal & Kennedy (1982) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร เป็นค่านิยม แม้ว่าองค์กรไม่ได้มีการเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร แต่ก็เป็นที่ควรรับรู้ได้โดยการสังเกตจากพฤติกรรม ความเชื่อ และค่านิยมที่ปฏิบัติมาร่วมกันในองค์กร วัฒนธรรมจึงเป็นสิ่งที่ทำให้ทราบว่า ผู้ร่วมงานควรจะทำตัวอย่างใดหรือควรปฏิบัติอะไร

อีกหนึ่งนิยามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร (Backer, 1982) ให้ความหมายวัฒนธรรมว่าเป็นระบบความเข้าใจร่วมกันของสมาชิกในองค์กร ซึ่งทำให้แต่ละองค์กรมีลักษณะที่แตกต่างกันออกไป

Handy (1995) รูปแบบวัฒนธรรมตามวิถีชีวิตและพฤติกรรมซึ่งสอดคล้องกับคุณลักษณะต่างๆของเทพเจ้ากรีกโบราณ แบ่งเป็น 4 รูปแบบ ดังนี้

1. วัฒนธรรมที่เน้นบทบาท (Apollo หรือ Role Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นตำแหน่ง บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ โครงสร้างขององค์กรกำหนดไว้ชัดเจน และมีกฎระเบียบข้อบังคับชัดเจน ซึ่งเป็นวัฒนธรรมทั่วไปในหน่วยงานใหญ่

2. วัฒนธรรมเน้นทีมงาน (Athena หรือ Task Oriented Culture) เป็นวัฒนธรรมที่เน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีม สนับสนุนและส่งเสริมให้สมาชิกแต่ละคนพัฒนาและใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ เพื่อผลงานและการพัฒนาที่ริเริ่มใหม่อยู่เสมอ

3. วัฒนธรรมที่เน้นบทบาทอิสระเฉพาะตัวบุคคล (Dionysus หรือ Existential) ผู้ที่ปฏิบัติงานในองค์กร จะกำหนดกฎเกณฑ์ของตนเองมีความเป็นอิสระสูง ความรู้ความสามารถของบุคคลที่หลากหลาย จำเป็นและมีผลต่อประสิทธิภาพและชื่อเสียงขององค์กรเป็นอย่างยิ่ง

4. วัฒนธรรมแบบเป็นผู้นำ (Zeus หรือ Leader Culture) รูปแบบวัฒนธรรมที่ผู้นำจะมีกลุ่มผู้บริหารที่สามารถเป็นที่ปรึกษา หรือเป็นผู้สนองรับหรือนำการตัดสินใจ นโยบาย แนวทางและแผนงานไปปฏิบัติให้บรรลุผล

Hofstede (1984 อ้างถึงใน ธิดา รุ่งธีระ, 2556, หน้า 2) ลักษณะวัฒนธรรมที่สัมพันธ์กับการทำงานของ Hofstede วัฒนธรรมสามารถแบ่งออกได้เป็น 5 มิติ ดังนี้

1. มิติความเหลื่อมล้ำของอำนาจ (Power Distance) คือ ความแตกต่างทางด้านอำนาจในที่ทำงาน และยังสะท้อนถึงสัมพันธ์ระหว่างลูกน้องกับเจ้านาย เช่น องค์กรที่มีลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจสูง เจ้านายจะเป็นผู้ตัดสินใจเพียงผู้เดียว

2. มิติความเป็นปัจเจกนิยมกับความเป็นกลุ่มนิยม (Individualism versus Collectivism) คือ ความผูกพันของสมาชิกในองค์กร ให้ความสำคัญกับตัวเองหรือกลุ่มมากกว่า เช่น องค์กรที่มีความเป็นกลุ่มนิยมนั้น สมาชิกในองค์กรจะดูแลเอาใจใส่และคอยเกื้อหนุนกัน

3. มิติความเป็นชายกับความเป็นหญิง (Masculine versus Feminine) คือ บทบาทของผู้ชายและผู้หญิงในองค์กร องค์กรใดที่มีความเป็นชายสูงนั้น ผู้ชายจะมีความก้าวหน้าสูงกว่าผู้หญิง

4. มิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) คือ ความรู้สึกของสมาชิกในองค์กรที่รู้สึกว่าคุณค่าจากสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และนำไปสู่พฤติกรรมของการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงจากสถานการณ์นั้น เช่น องค์กรที่มีการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงสูงบรรยากาศในการทำงานค่อนข้างจะความตึงเครียดและจริงจังกับการทำงาน

5. มิติการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวกับการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะสั้น (Long term orientation versus Short term orientation) เดิมคือพลวัตรขงจื้อ (Confucian Dynamics) ซึ่ง Hofstede ค้นพบในภายหลัง หมายถึง วิธีการมองอนาคตของคนว่ามองระยะสั้นหรือระยะยาว เช่น องค์กรที่มี

การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว ลูกน้องจะเชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งของหัวหน้าอย่างเคร่งครัด เป็นต้น

Robbins & Coulter (2002) ได้กล่าวไว้ว่า ผลจากการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีองค์ประกอบที่เป็นสาระสำคัญอยู่ 7 ด้านด้วยกัน ประกอบด้วยด้านเน้นนวัตกรรมและการยอมรับความเสี่ยง (Innovation and Risk Taking) ด้านเน้นความมั่นคง (Stability) ด้านเน้นการแข่งขันและการเอาชนะ (Aggressiveness) ด้านเน้นรายละเอียด (Attention to detail) ด้านเน้นผลงาน (Outcome Orientation) ด้านเน้นบุคลากร (People Orientation) และด้านเน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม (Team Orientation) ซึ่งในแต่ละด้านจะบอกลักษณะในด้านนั้นๆ ตั้งแต่ระดับต่ำไปสูง การใช้องค์ประกอบที่สำคัญ ของวัฒนธรรมทั้ง 7 ด้านนี้ในการประเมินองค์กรจะทำให้เห็นภาพของวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้จะแสดงถึงรูปแบบและบุคลิกลักษณะขององค์กรและวิถีที่สมาชิกในองค์กรถือปฏิบัติอยู่ เช่นเดียวกันกับการบ่งบอกลักษณะวัฒนธรรมองค์กรโดยการใช้ค่าเข้าสู่ศูนย์กลาง ซึ่งต้องมี การระบุพิสัยในด้านต่างๆ และทำการประเมินว่า ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรใดที่มีการยึดถืออย่างแข็งแกร่ง และมีการกระทำร่วมกันอย่างกว้างขวาง สำหรับองค์กรในสหรัฐอเมริกา Chatman and Caldwell (1991 อ้างถึงใน ฉัฐธิดา ชูเจริญพิพัฒน์, 2555, หน้า 11) ได้พัฒนาเครื่องมือสำหรับบ่งชี้ลักษณะ วัฒนธรรมองค์กรใน 7 ด้าน ซึ่งเรียกว่าโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture Profile) ดังนี้

1. วัฒนธรรมที่เน้นรายละเอียด (Attention to detail) หมายถึง ระดับความคาดหวังที่มีต่อพนักงานในด้านการแสดงออกถึงความถูกต้อง แม่นยำ การวิเคราะห์ ตลอดจนการเอาใจใส่รายละเอียดของงาน
2. วัฒนธรรมที่เน้นผลงาน (Outcome Orientation) หมายถึง ระดับของการที่องค์กรให้ความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานมากกว่าทำอะไรให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงาน
3. วัฒนธรรมที่เน้นบุคลากร (People Orientation) หมายถึง ระดับของการนำเอาผลกระทบต่อพนักงานภายในองค์กรมาใช้ในการพิจารณาตัดสินใจในระดับการบริหาร
4. วัฒนธรรมที่เน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม (Team Orientation) หมายถึง ระดับของการบริหารจัดการในลักษณะของการทำงานเป็นทีมมากกว่าการให้ความสำคัญในด้านบุคคล
5. วัฒนธรรมที่เน้นการแข่งขันและการเอาชนะคู่แข่งทางธุรกิจ (Aggressiveness) หมายถึง การที่องค์กรมีการดำเนินธุรกิจและกิจกรรมทางธุรกิจที่มุ่งไปสู่การเอาชนะคู่แข่งทางธุรกิจ อย่างเอาจริงเอาจัง ตลอดจนสร้างให้มีสภาพการแข่งขันในการปฏิบัติงานในองค์กรมากกว่าการทำงาน แบบประสานความร่วมมือ

6. วัฒนธรรมที่เน้นความมั่นคง (Stability) หมายถึง ระดับของการตัดสินใจและวิถีปฏิบัติ ขององค์กรที่ให้ความสำคัญต่อการรักษาสถานภาพขององค์กร

7. วัฒนธรรมที่เน้นนวัตกรรมและการยอมรับความเสี่ยง (Innovation and Risk Taking) หมายถึง ระดับของการที่พนักงานได้รับการกระตุ้นและสนับสนุนให้มีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และการยอมรับความเสี่ยง

นอกจากแนวคิดวัฒนธรรมองค์กรที่กล่าวมาแล้ว Cooke and Lafferty (1989 อ้างถึงใน กรรณิการ์ โพรซ์ลิ่งกา, 2556, หน้า 19) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ (The Constructive Culture) เป็นองค์กรที่มีลักษณะของการให้ความสำคัญกับค่านิยมในการทำงาน โดยมุ่งส่งเสริมให้สมาชิกภายในองค์กรมีปฏิสัมพันธ์ และสนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีการทำงานลักษณะที่ส่งผลให้สมาชิกภายในองค์กรประสบความสำเร็จในการทำงาน และมุ่งที่ความพึงพอใจของบุคคลเกี่ยวกับความต้องการความสำเร็จในการทำงาน และความต้องการโมติวีส์สัมพันธ์ ซึ่งลักษณะพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ แบ่งเป็น 4 มิติ ดังนี้

1. มิติมุ่งเน้นความสำเร็จ (Achievement) คือ องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรม การแสดงออกในการทำงานของสมาชิกภายในองค์กรที่มีภาพรวมของลักษณะการทำงานที่ดี มีการตั้งเป้าหมายร่วมกัน พฤติกรรมการทำงานของคนเป็นแบบมีเหตุมีผล มีหลักการและการวางแผน ที่มีประสิทธิภาพ มีความกระตือรือร้นและมีความสุขในการทำงาน รู้สึกว่างานมีความหมายและมีความท้าทาย ลักษณะเด่นคือ สมาชิกในองค์กรมีความกระตือรือร้น และรู้สึกว่าการท้าทายความสามารถอยู่ตลอดเวลา

2. มิติมุ่งเน้นสัจจะแห่งตน (Self - actualizing) คือ องค์กรที่มีค่านิยม และพฤติกรรม การแสดงออกของการทำงานในทางสร้างสรรค์ โดยเน้นความต้องการของสมาชิกในองค์กรตามความคาดหวัง เป้าหมายการทำงานอยู่ที่คุณภาพงานมากกว่าปริมาณงานโดยที่เป้าหมายของตนสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งความสำเร็จของงานมาพร้อมกับความก้าวหน้าของสมาชิกในองค์กร ทุกคนมีความเต็มใจในการทำงานและภูมิใจในงานของตน สมาชิกทุกคนได้รับการสนับสนุนในการพัฒนาตนเองจากงานที่ทำอยู่ รวมทั้งมีความอิสระในการพัฒนาตนเองของ ตน ลักษณะเด่น คือสมาชิกในองค์กรมีความยึดมั่นผูกพันกับงานและมีบุคลิกภาพที่มีความพร้อมในการทำงานสูง

3. มิติมุ่งบุคคล (Humanistic - encouraging) คือ องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรม การแสดงออกของการทำงานที่มีรูปแบบการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม และมุ่งบุคคลเป็นศูนย์กลาง ให้ความสำคัญกับสมาชิกในองค์กร โดยถือว่าสมาชิกคือ ทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร การทำงานมีลักษณะติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สมาชิกมีความสุขและภูมิใจในการทำงาน มี

ความสุขต่อการสอน การนิเทศงานและการเป็นที่เลื่อมใสให้แกกัน ทุกคนในองค์กรได้รับการสนับสนุนความก้าวหน้าในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ลักษณะเด่น คือ ทรัพยากรบุคคลเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดขององค์กร

4. มิติมุ่งไม่ตรีสัมพันธ์ (Afflictive) คือ องค์กรที่มีลักษณะที่มุ่งให้ความสำคัญ กับสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล สมาชิกทุกคนในองค์กรมีความเป็นกันเอง เปิดเผย จริงใจ และไวต่อความรู้สึกของเพื่อนร่วมงานและเพื่อนร่วมทีม ได้รับการยอมรับและเข้าใจความรู้สึกซึ่งกันและกัน ลักษณะเด่นคือ มีความเป็นเพื่อนและมีความจริงใจต่อกัน

กรรณิการ์ โพธิ์ลังกา (2557) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ จะเน้นการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ มีกาสร้างค่านิยมในการทำงานที่มุ่งความสำเร็จและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน เน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีม มิตรีสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน และมีความรู้สึกทำงานท้าทายความสามารถอยู่ตลอดเวลา

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2559 อ้างถึงใน ชนัชพร กบิลฤทธิวัฒน์ , 2557, หน้า 12) กล่าวว่า โดยทั่วไปความหมายในด้านการจูงใจจะประกอบด้วยคำเหล่านี้ เช่น ความปรารถนา (Desires) ความต้องการ (Wants) ความมุ่งหวัง (Wishes) ความมุ่งหมาย (Aims) เป้าหมาย (Goals) ความต้องการ (Needs) แรงขับ (Motives or Drive) และสิ่งตอบแทน (Incentives) อยู่เสมอ

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow (Maslow's Hierachy of Needs)

Maslow (1970) ได้กล่าวว่า ความต้องการของมนุษย์มีเป็นขั้นตอน ถ้าความต้องการอันหนึ่งได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจแล้ว ความต้องการถัดไปที่สูงกว่าก็จะเกิดขึ้น ความต้องการนี้แบ่งออกเป็น 5 ลำดับขั้นของความต้องการ ดังต่อไปนี้

ลำดับขั้นที่ 1 ความต้องการทางด้านร่างกาย

คือ ทำให้เกิดความพึงพอใจให้แก่ร่างกายในเมื่อเกิดความหิว ความกระหาย ความง่วง และความต้องการทางเพศ สิ่งเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งของแรงขับของมนุษย์ที่สำคัญ เพื่อให้ตนเองมีความอยู่รอด Maslow พิจารณาว่า ความต้องการทางด้านร่างกายเปรียบเสมือนพื้นฐานที่มาก่อนความต้องการสิ่งอื่นทั้งหมด เช่น เมื่อเรามีความหิวจัดและต้องการอาหารอย่างรุนแรง ความต้องการอย่างอื่นจะถูกกลืนไปหมด

ลำดับขั้นที่ 2 ความต้องการทางด้านความปลอดภัย

เมื่อความต้องการทางด้านร่างกายได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจแล้ว ความต้องการทางด้านความปลอดภัยจะเกิดขึ้นตามมา ความต้องการความปลอดภัยนี้มีอยู่ 2 แบบ คือ ความต้องการความปลอดภัยทางด้านร่างกาย และความมั่นคงทางด้านเศรษฐกิจ Maslow กล่าวว่า คนที่มีสุขภาพดี ร่างกายปกติและมีการดำรงชีวิตเหมือนบุคคลทั่วไป ส่วนใหญ่จะมีความพอใจในความมั่นคงที่มีอยู่แล้ว ถ้าสังคมเดินไปด้วยความสงบ คือเป็นสังคมที่ดี จะทำให้บุคคลหรือสมาชิกของสังคมนั้นรู้สึกว่าคุณมีความปลอดภัย มั่นคงจากสัตว์ที่ดุร้าย จากอุทกภัยที่เปลี่ยนแปลง อาชญากรรม การข่มขู่ การฆาตกรรมและการกดขี่ ข่มเหง

ลำดับขั้นที่ 3 ความต้องการทางด้านสังคมหรือความรักหรือการยอมรับเป็นพวกพ้อง

เมื่อความต้องการทางด้านร่างกายและความต้องการความปลอดภัยได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจแล้ว ความต้องการของคนเราที่จะมีความรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ได้รับการยอมรับและเป็นคนสำคัญของกลุ่ม ความต้องการดังกล่าวเป็นความต้องการด้านความรัก ความเป็นเจ้าของและความรักใคร่ คนเราจะแสวงหาเพื่อน เพื่อต้องการที่จะมีเพื่อนพ้อง ความต้องการทางด้านความรักนี้ เป็นความต้องการที่จะเป็นผู้ให้ความรักและได้รับความรักใคร่จากคนอื่นด้วย

ลำดับขั้นที่ 4 ความต้องการมีชื่อเสียง มีฐานะที่เด่นทางสังคม

เป็นความต้องการที่จะเป็นบุคคลที่มีความมั่นใจในตนเองและมีบุคคลอื่นยอมรับนับถือ เป็นธรรมชาติของทุกคนที่อยากได้การยอมรับและเป็นที่ยกย่องจากคนอื่น

ลำดับขั้นที่ 5 ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิด

เมื่อความต้องการทางด้านร่างกาย ความปลอดภัย ด้านสังคม ความมีฐานะที่เด่นทางสังคม ได้รับการตอบสนองแล้ว ไม่นานคนเหล่านั้นก็จะมีความรู้สึกไม่พอใจเกิดขึ้น หากว่าบุคคลเหล่านั้นไม่สามารถที่จะทำอะไรได้ตามที่ตนเองอยากทำ บุคคลเหล่านั้นควรจะมีการให้โอกาสและพยายามทำเพื่อการมีชีวิตที่ดีขึ้น เช่น ความรู้สึกว่างานที่ทำมีความสำคัญ งานนั้นท้าทายความสามารถ ความก้าวหน้าและความสำเร็จของงาน

ทฤษฎีสองปัจจัย Herzberg's Two Factor theory

Herzberg (1959) ได้กล่าวว่า ทฤษฎีสองปัจจัย หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานที่มี ความพอใจหรือไม่พอใจในการทำงาน ปัจจัยที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมมนุษย์มี 2 อย่าง คือ

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) หรือสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดการจูงใจในการทำงานอย่างแท้จริง ได้แก่ ความรับผิดชอบในงาน ลักษณะงาน ความสำเร็จ ความก้าวหน้าส่วนตัว การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การยกย่อง การยอมรับนับถือ และโอกาสที่จะก้าวหน้าในการทำงาน

2. ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) หรือสิ่งที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน (Job Dissatisfaction) ปัจจัยเหล่านี้เป็นปัจจัยที่จำเป็นต้องมีในองค์กร หากไม่มีจะทำให้ลูกจ้างหรือพนักงานเกิดความไม่พอใจในการทำงาน ได้แก่ ค่าตอบแทน เงินเดือน การควบคุมบังคับบัญชา นโยบายบริษัท สภาพการทำงาน สภาพแวดล้อมขององค์กร และความมั่นคงในงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน) การมีหัวหน้างานที่ดี เป็นต้น หากขาดการกำหนดสิ่งเหล่านี้ให้แก่ลูกจ้างหรือคนงานอย่างเหมาะสม อาจจะเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดการละทิ้งงานหรือการเลิกทำงานได้

ธนัชพร กบิลฤทธิวัฒน์ (2557) กล่าวว่า ตามแนวคิดของ Herzberg จะเห็นได้ว่า “ผลตอบแทน” เป็นสิ่งที่สามารถใช้ในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานของคนได้ หากกำหนดผลตอบแทนไม่เหมาะสมหรือไม่ยุติธรรมจะทำให้พนักงานไม่พอใจและลาออกไปในที่สุด

เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2529 อ้างถึงใน รุจิรา เรื่องวิโลกฤตย์ , 2557, หน้า 18) ได้อธิบายถึง องค์ประกอบพื้นฐานที่จูงใจให้เกิดการทำงาน (Basic Factors That Motivate) ดังนี้

1. งานที่มีลักษณะท้าทายความสามารถ คนส่วนใหญ่มักจะถูกจูงใจให้ปฏิบัติงานจากงานที่ยาก เพื่อเป็นการทดสอบความสามารถของพนักงาน ผู้บริหารควรทำให้งานมีลักษณะที่ท้าทายความสามารถให้มากที่สุด แต่ก็ต้องคำนึงไว้อยู่เสมอว่า งานที่มีลักษณะท้าทายต่อบุคคลหนึ่งอาจจะไม่ เป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถสำหรับคนอื่นหนึ่งคนก็ได้ เนื่องจากว่า คนมีความแตกต่างกัน ดังนั้น ผู้บริหารควรจะต้องพิจารณาถึงทักษะ ความสามารถ ความถนัด และการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายด้วย

2. การมีส่วนร่วมในการวางแผน ผู้ปฏิบัติงานจะถูกสร้างให้มีแรงจูงใจสูง ถ้าบุคคลเหล่านั้น ถูกขอร้องให้ช่วยในการวางแผนงานและกำหนดสภาวะแวดล้อมในการปฏิบัติงานของตนเอง คนยิ่งอยู่ในระดับสูงมากเท่าใด การมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงานก็จะมากขึ้น ส่งผลให้คนเหล่านั้นเกิด แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

3. การให้การยกย่องและสถานภาพ ความต้องการที่จะได้รับการยกย่อง ชมเชยและปรับปรุง สถานภาพให้ดียิ่งขึ้นมีอยู่ในบุคคลทุกคน ไม่ว่าจะอยู่ในฐานะอะไร มีอายุหรือการศึกษาในระดับใด ก็มีความต้องการที่จะได้รับการยอมรับจากเพื่อนพ้องและจากผู้บังคับบัญชาเหมือนกันหมดทุกคน

4. การให้การรับผิดชอบและการให้อำนาจที่มีมากขึ้น ไม่ใช่ทุกคนจะต้องการสิ่งเหล่านี้ แต่ก็มีคนบางกลุ่มที่ทำให้สมาชิกภายในองค์กร ใดองค์กรหนึ่งที่ต้องการมีความรับผิดชอบ

มีอำนาจบารมีที่มากขึ้นจากการเป็นผู้บังคับบัญชา และมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เนื่องมาจากมีการคาดหวังว่า จะได้รับสิ่งเหล่านั้นจากการปฏิบัติงาน

5. ความมั่นคงและความปลอดภัย คือ ความต้องการที่จะหลุดพ้นจากความกลัวในสิ่งต่างๆ เช่น การไม่มีงานทำ การถูกลดตำแหน่ง การสูญเสียตำแหน่งงาน และการสูญเสียรายได้ ซึ่งเป็นสิ่งที่มีอยู่ภายในจิตใจของทุกคน ซึ่งบุคคลประเภทนี้จะมีความอดกลั้นต่อการกระทำที่ไม่ยุติธรรม เนื่องจากต้องการที่จะมีงานทำหรือกลัวว่าจะเสียโอกาสที่จะได้เงินตอบแทน คือ เงินบำนาญก่อนออกจากงาน

6. ความเป็นอิสระในการทำงาน ทุกคนมีความต้องการที่จะมีอิสระในการทำงาน ความต้องการที่จะเป็นนายตัวเองในการปฏิบัติงานบางอย่าง บางคนมีความต้องการที่รุนแรงมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง การบอกทุกอย่างว่าควรทำงานอย่างไรและไม่ควรทำอย่างไรนั้นจะเป็นการทำให้แรงจูงใจต่ำลงส่งผลทำให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน

7. โอกาสในด้านการเจริญเติบโตทางด้านส่วนตัว คนส่วนมากต้องการที่จะมีการเจริญเติบโต ทางด้านทักษะ ความสามารถทางด้านวิชาชีพและประสบการณ์ เครื่องมือของการจูงใจที่ดี คือ การให้คำมั่นสัญญาและดำเนินงานตามสัญญานั้นๆ

8. โอกาสในการก้าวหน้า สิ่งนี้คล้ายคลึงกันมากกับการใช้วิธีการให้โอกาสด้านการเจริญเติบโตเป็นการจูงใจ ถึงแม้ว่าไม่ใช่ทุกคนจะต้องการได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้ไปอยู่ระดับที่สูงกว่า แต่ก็มีส่วนมากที่มีความต้องการโอกาสก้าวหน้า ความต้องการที่จะมีความก้าวหน้านั้นแตกต่างกันใน แต่ละคนบางคนอาจตกใจกลัวในการที่หน่วยงานให้โอกาสในการก้าวหน้าไว้มาก ซึ่งสำหรับบุคคลเหล่านี้แล้ว ความต้องการที่จะมีความมั่นคงในงาน มีอิทธิพลแรงกว่าความต้องการที่จะมีความก้าวหน้าไวแต่ไม่มั่นคง

9. เงินและรางวัลที่เกี่ยวกับเงิน สำหรับบางคน เงินเป็นสิ่งที่มียุทธพลต่อการจูงใจสูงมาก เช่น คนขาดเงินย่อมต้องการเงิน เงินจึงเป็นแรงจูงใจมากกว่าสิ่งอื่นๆ บางคนให้แนวคิดว่าเป็นสิ่งที่สำคัญ แต่ในบางสถานการณ์ เงินและรางวัลที่เกี่ยวกับเงิน ก็จะไม่สามารถกระตุ้นประสิทธิภาพให้เกิดการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นได้

10. สภาพแวดล้อมของการทำงานที่ดี จะมีความสำคัญแตกต่างกันไปในด้านการเป็นแรงจูงใจ เช่น คนที่ทำงานในห้องที่ใหญ่ มีเครื่องปรับอากาศ มีอุปกรณ์เครื่องมือในการทำงานพร้อม แต่เป็นผู้ไม่มีแรงจูงใจในการทำงานเลย ในทางตรงกันข้าม บางคนแม้ว่าจะทำงานในสภาวะแวดล้อมที่ไม่ดีมากนัก กลับมีแรงจูงใจในการทำงานสูงมาก

11. การแข่งขัน เป็นแรงจูงใจที่สำคัญมากสำหรับผู้บริหารเนื่องจากผู้บริหารส่วนมากจะมีลักษณะที่คล้ายๆกัน คือ ต้องการความเป็นเลิศ มีบริษัทหลายบริษัทได้ยึดถือการจัดงานเลี้ยงเพื่อยกย่องชมเชย เป็นรางวัลให้แก่ผู้บริหารที่ทำงานดีเด่นกว่าผู้บริหารคนอื่นๆ

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อรณัฐ จิโนวัฒน์ (2559) ศึกษาวิจัยเรื่อง คุณลักษณะส่วนบุคคล วัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น และแรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานคนไทยในเขตนิคมอุตสาหกรรม จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย เห็นด้วยในระดับมากกับวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น ด้านลักษณะการใช้อำนาจ ด้านลักษณะความเป็นเพศ และด้านลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล ตามลำดับ ผู้ตอบแบบสอบถามมีแรงจูงใจในการทำงาน ด้านความสำเร็จของงาน มากที่สุด รองลงมาคือ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านรายได้ และสวัสดิการ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งสอดคล้องกับ งานวิจัยของ ธนัชพร กบิลฤทธิวัฒน์ (2557) ที่ทำศึกษาเรื่อง แรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อองค์กรของพนักงานไทยในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีแรงจูงใจในด้านผลตอบแทนที่เป็นตัวงาน อยู่ในระดับมาก ส่วนแรงจูงใจด้านผลตอบแทนที่เป็นสภาพแวดล้อมในงาน รางวัล และเงินเดือน อยู่เพียงแคในระดับปานกลาง

กรรณิการ์ โพธิ์ลังกา (2557) ศึกษาลักษณะส่วนบุคคล วัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ และสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในย่านธุรกิจอโศก กรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ ที่ประกอบด้วย มิตินั้นความสำเร็จ มิตินั้นสัจจะแห่งตน มิตินั้นให้ความสำคัญกับบุคลากร และมิตินั้นไมตรีสัมพันธ์ มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ และอิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายในองค์กรในด้าน โครงสร้างองค์กร ไม่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในทางตรงกันข้าม ด้านวัฒนธรรมองค์กร และด้านระบบบริหารจัดการ มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชรินทร์ มาลา (2559) ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน เขตสาทร กรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมขององค์กรในลักษณะสร้างสรรค์ มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานเอกชน เขตสาทร และ

สภาพแวดล้อมในการทำงาน เฉพาะด้านสภาพแวดล้อมทางสิ่งแวดล้อมมีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน
 ของพนักงาน แต่สภาพแวดล้อมทางสังคมไม่มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงาน
 และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านบรรยากาศองค์กรที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนา และการให้รางวัล
 ตอบแทนอย่างยุติธรรม มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
 0.05

ณัฐธิดา ชูเจริญพัฒนา และผู้ช่วยศาสตราจารย์ดร.เขมมาวีร์ รัศมีชูชีพ (2556) ศึกษาวิจัย
 เรื่อง วัฒนธรรมในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ เขตนครสวรรค์
 ผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์กร ในระดับมากไปน้อยตามลำดับ ดังนี้
 ด้านวัฒนธรรมที่เน้นความมั่นคง วัฒนธรรมที่เน้นรายละเอียด วัฒนธรรมที่เน้นผลงาน วัฒนธรรมที่
 เน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม วัฒนธรรมที่เน้นนวัตกรรมและการยอมรับความเสี่ยง วัฒนธรรมที่เน้น
 การแข่งขันและการเอาชนะคู่แข่งทางธุรกิจ และพบว่า แรงจูงใจในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
 ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ มีผลต่อความจงรักภักดีในการปฏิบัติงานของพนักงาน ในทาง
 ตรงกันข้าม ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน ไม่มีผลต่อความจงรักภักดีในการปฏิบัติงาน
 ของพนักงาน

รุจารินทร์ จิตต์แก้ว, กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ (2555) ศึกษาวิจัยเรื่อง อิทธิพลด้าน
 วัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของภาคเอกชนในเขต
 กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า มีเพียงวัฒนธรรมองค์กรด้านวัฒนธรรมเน้นที่งานเท่านั้นที่มี
 ความสัมพันธ์ต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน และมีเพียงปัจจัยสวัสดิการด้านสุขภาพ
 อนามัย เช่น การประกันสุขภาพ สถานที่ทำงานที่ถูกสุขลักษณะอนามัย การตรวจสุขภาพประจำปี
 และด้านอื่นๆ เช่น การจัดสัมมนาเพื่อเสริมสร้างทักษะการทำงาน ให้การสนับสนุนด้านการศึกษา มี
 การจ่ายเงินล่วงเวลา (OT) และ โบนัส ที่มีความสัมพันธ์ต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

วราภรณ์ พรหมทา (2557) ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาวัฒนธรรมการทำงานองค์กรข้าม
 ชาติที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานที่ทำงานในบริษัทข้ามชาติ กรณีศึกษาเขตจตุจักร
 กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมการทำงานในองค์กร ด้านลักษณะการใช้อำนาจของ
 ผู้บริหาร มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ ด้านลักษณะความ
 เป็นส่วนรวม ด้านลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน และด้านลักษณะการทำงานร่วมกัน มี
 ความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับ
 งานวิจัยของ ธิดา รุ่งธีระ (2556) ศึกษาวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน
 ไทย กรณีศึกษาบริษัทข้ามชาติของสาธารณรัฐเกาหลีในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า พนักงานคน
 ไทยมีความพึงพอใจในวัฒนธรรมในองค์กรดังนี้ มีความพึงพอใจในมิติความเหลื่อมล้ำของอำนาจ

มิตีความเป็นชาย มิตีการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวอยู่ที่ เฉยๆ มีความพึงพอใจมาก ในมิตีความเป็นกลุ่มนิยม มิตีความหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน และยังพบว่า พนักงานคนไทยมีความผูกพันต่อองค์กร มีความผูกพันต่อองค์กรทางด้านแรงจูงใจ อยู่ในระดับเฉยๆ

รัตนารณ์ สืบสุข (2555) ศึกษาวิจัยเรื่อง ผลของวัฒนธรรมองค์การต่อความผูกพันของพนักงาน ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคกลางของประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า ผลของวัฒนธรรมองค์การต่อความผูกพันของพนักงาน มิตีการมอบอำนาจ มิตีการสื่อสาร มิตีการคำนึงถึงบุคคล มิตีจริยธรรม อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนมิตีการทำงานเป็นทีม และมิตีคุณภาพชีวิตในการทำงาน อยู่ในระดับมาก และผลเปรียบเทียบความผูกพันของพนักงานที่ทำงานกับบริษัทข้ามชาติที่ร่วมทุนธุรกิจกับคนไทย มีความผูกพันต่อองค์กรน้อยกว่าพนักงานที่ทำงานกับบริษัทคนไทยที่มีได้ร่วมทุนธุรกิจกับต่างชาติ

จิรภัทร เอนกวิถิ (2558) ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงาน กรณีศึกษาโรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ต ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ส่งผลต่อความจงรักภักดีโดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน ปัจจัยจูงใจด้านความสำเร็จของงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ และด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนปัจจัยค่าจูน ด้านนโยบายการบริหารองค์กร ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านเงินเดือน และสวัสดิการ ด้านสภาพการทำงาน ด้านวิธีปกครองบังคับบัญชา และด้านความมั่นคงในงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยเน้นที่การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เป็นหลัก เพื่อศึกษาถึงวัฒนธรรมองค์กรขององค์กรต่างชาติ และผลกระทบต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานไทยในบริษัทข้ามชาติ กรณีศึกษาเกี่ยวกับบริษัทให้บริการเว็บไซต์จองห้องพักในโรงแรมแห่งหนึ่ง โดยมีรายละเอียดการดำเนินการวิจัย ดังนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูลและประมวลผล

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การเลือกกลุ่มตัวอย่างใช้การเลือกตัวอย่างแบบแบ่งชั้นตามวัตถุประสงค์ หรือการเลือกตัวอย่างแบบ โควตา (Stratified Purposeful Sampling or Quota Sampling) โดยทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างจากพนักงานไทยในบริษัทให้บริการเว็บไซต์จองห้องพักในโรงแรมแห่งหนึ่ง ซึ่งแบ่งลำดับชั้นด้วยตำแหน่งงาน โดยแบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

1. กลุ่มระดับผู้บริหาร จำนวน 2 คน
2. กลุ่มระดับพนักงานปฏิบัติการ จำนวน 8 คน

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยแบบสัมภาษณ์ดังกล่าว เป็นคำถามปลายเปิด (Open-Ended Question) เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรขององค์กรต่างชาติที่ส่งผลกระทบกับการทำงานของพนักงานไทยในบริษัทข้ามชาติ และวัฒนธรรม

องค์กรขององค์กรต่างชาติที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานไทยในบริษัทข้ามชาติ โดยให้กลุ่มตัวอย่างสามารถแสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนข้อมูลได้อย่างอิสระ

3.2.1 คำถามในการสัมภาษณ์

แนวคำถามการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบให้ตอบในลักษณะของการบรรยายตามความเข้าใจ มี 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับ “รูปแบบวัฒนธรรมองค์กร (Organizational culture) ขององค์กรต่างชาติ ในบริษัทข้ามชาติ”

ตอนที่ 3 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับ “ผลกระทบของวัฒนธรรมองค์กร (Organizational culture) ขององค์กรต่างชาติที่มีต่อการทำงานของพนักงานไทย ในบริษัทข้ามชาติ”

ตอนที่ 4 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับ “ผลกระทบของวัฒนธรรมองค์กร (Organizational culture) ขององค์กรต่างชาติต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานไทย ในบริษัทข้ามชาติ”

ตอนที่ 5 ข้อเสนอแนะทั่วไป เกี่ยวกับ “วัฒนธรรมองค์กรขององค์กรต่างชาติเพื่อช่วยสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานไทย ในบริษัทข้ามชาติ”

ซึ่งตัวอย่างแบบสัมภาษณ์แสดงไว้ในภาคผนวก

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ ผู้วิจัยกระทำการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง โดยเก็บรวบรวมในระหว่างเดือน ตุลาคม ถึง พฤศจิกายน 2559 โดยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในรูปแบบการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานไทยในบริษัทข้ามชาติ บริษัทให้บริการเว็บไซต์จองห้องพักในโรงแรมแห่งหนึ่ง ซึ่งใช้แบบสัมภาษณ์ด้วยคำถามปลายเปิด

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูลและประมวลผล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งปฐมภูมิและทุติยภูมิ ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลปฐมภูมิที่ได้จากการสัมภาษณ์ โดยใช้วิธีวิเคราะห์ข้อมูลวิจัยเชิงคุณภาพที่เรียกว่า Content Analysis ซึ่งมีขั้นตอนการวิเคราะห์ ดังนี้

1. อ่านและทำความเข้าใจข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์โดยละเอียด
2. ทบทวนวัตถุประสงค์การวิจัยคำถามการวิจัย เพื่อเป็นแนวทางในการหาคำตอบ
3. จัดกลุ่มข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ตามประเด็นที่ต้องการศึกษา และเพิ่มประเด็นที่พบเพิ่มเติมจากการสัมภาษณ์
4. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ เพื่อเชื่อมโยงกับการศึกษาจากข้อมูลทุติยภูมิ โดยพิจารณาจากรูปแบบการเปรียบเทียบกับทฤษฎีหรือผลงานวิจัย เพื่อใช้เป็นแนวทางในการตอบคำถามงานวิจัย



บทที่ 4

ผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษา “วัฒนธรรมองค์กรขององค์กรต่างชาติและผลกระทบต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานไทยในบริษัทข้ามชาติ” โดยระเบียบวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยเก็บข้อมูลตัวอย่างจากพนักงานบริษัทให้บริการเว็บไซต์จองห้องพักในโรงแรมแห่งหนึ่ง จำนวน 10 คน โดยแบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มระดับผู้บริหาร จำนวน 2 คน และกลุ่มระดับพนักงานปฏิบัติการ จำนวน 8 คน มีผลการวิจัยดังต่อไปนี้

4.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ หลังจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 10 คน แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มระดับผู้บริหาร และกลุ่มระดับพนักงานปฏิบัติการ สามารถสรุปผลได้ตามตาราง (ตาราง 4.1 และ ตาราง 4.2)

ตาราง 4.1 การสรุปผลการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างในตำแหน่งผู้บริหาร เกี่ยวกับข้อมูลข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ จำนวน 2 คน

กลุ่มตัวอย่าง	เพศ	อายุ	การศึกษา	ระยะเวลาที่ทำงาน (ปี)
คนที่ 1	ชาย	35	ปริญญาตรี	6
คนที่ 2	หญิง	37	ปริญญาโท	7

ตาราง 4.2 การสรุปผลการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างในตำแหน่งพนักงานปฏิบัติการ เกี่ยวกับข้อมูลข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ จำนวน 8 คน

กลุ่มตัวอย่าง	เพศ	อายุ	การศึกษา	ระยะเวลาที่ทำงาน (ปี)
คนที่ 1	ชาย	27	ปริญญาโท	2
คนที่ 2	ชาย	29	ปริญญาโท	1.5

ตาราง 4.2 การสรุปผลการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างในตำแหน่งพนักงานปฏิบัติการ เกี่ยวกับข้อมูล ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ จำนวน 8 คน (ต่อ)

กลุ่มตัวอย่าง	เพศ	อายุ	การศึกษา	ระยะเวลาที่ทำงาน (ปี)
คนที่ 3	ชาย	30	ปริญญาโท	3
คนที่ 4	ชาย	35	ปริญญาโท	5.5
คนที่ 5	ชาย	36	ปริญญาโท	2
คนที่ 6	ชาย	45	ปริญญาตรี	6
คนที่ 7	หญิง	27	ปริญญาตรี	2.5
คนที่ 8	หญิง	30	ปริญญาตรี	3

4.2 ข้อมูลแสดงรหัสเปิด (Open Coding)

การศึกษา วัฒนธรรมองค์กรขององค์กรต่างชาติและผลกระทบต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานไทยในบริษัทข้ามชาติ โดยสามารถอธิบายขั้นตอนการสังเคราะห์ข้อมูลได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 10 คน โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มระดับผู้บริหาร และกลุ่มระดับพนักงานปฏิบัติการ โดยการนำข้อมูลที่ได้นำมาดำเนินการให้รหัสแบบเปิด (Open coding)

4.2.1 กลุ่มตัวอย่างที่ 1 กลุ่มระดับผู้บริหาร ซึ่งมีกลุ่มตัวอย่างจำนวน 2 คน มีจำนวนรหัสเปิด 32 รหัส ดังนี้

1. เน้นที่ตัวบุคคล ชาวต่างชาติมี power มากกว่าคนไทย แม้จะอยู่ในตำแหน่งเดียวกัน
2. มีความเหลื่อมล้ำระหว่างคนไทยและต่างชาติ ในระดับผู้บริหาร
3. ในชาวต่างชาติเอง มีความเหลื่อมล้ำในแต่ละชาติด้วย
4. ผู้บริหารส่วนมากจะเป็นชาวต่างชาติ
5. ไม่สนใจเรื่องความอาวุโสในการทำงาน
6. ความสัมพันธ์ของคนในองค์กรมีน้อย
7. มีลำดับความสำคัญในการแสดงความคิดเห็น จะฟังเสียงชาวต่างชาติก่อน
8. มีความก้าวหน้าสำหรับคนบางกลุ่มเท่านั้น
9. ฐานเงินเดือนสูงกว่าที่อื่น
10. มีความท้าทายในการทำงาน

11. ให้ความสำคัญกับคน โดยมองที่ตำแหน่งงาน
12. เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เพราะทุกฝ่ายมีความสำคัญ
13. ต้องพัฒนาตัวเองอย่างมาก เพราะการแข่งขันสูง
14. เน้นการทำงานเป็นทีมย่อยๆ
15. ความรัก ความสัมพันธ์จะเกิดภายในทีมเล็กๆ
16. เน้นความรวดเร็ว
17. เน้นปริมาณมากกว่าคุณภาพ
18. สิทธิการตัดสินใจมาจากผู้บริหารที่เป็นชาวต่างชาติ
19. ชาวต่างชาติมีความก้าวหน้ามากกว่าคนไทย
20. ในระดับพนักงาน ทุกคนเท่าเทียมกัน ไม่มีความเหลื่อมล้ำด้านเชื้อชาติ
21. ให้เครดิตคนที่ทำผลงานได้ดี
22. การเปลี่ยนแปลงการทำงานเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา
23. ไม่มีมาตรฐานการทำงานที่แน่นอน
24. ไม่มี process ในการทำงาน ทำให้ถึงเป้าหมายได้เร็ว
25. ความมีชื่อเสียงขององค์กร
26. มีเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาตลอด
27. ความยืดหยุ่นในเรื่องเวลาทำงาน
28. เงินเดือนสอดคล้องตาม performance
29. การแข่งขันสูง
30. ต่างคนต่างทำงาน ทำให้ขาดความร่วมมือ
31. องค์กรควรเพิ่มการสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพให้กับพนักงานมากขึ้น
32. ให้สวัสดิการด้านการดูแลสุขภาพประจำปี

4.2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ 2 กลุ่มระดับพนักงานปฏิบัติการ ซึ่งมีกลุ่มตัวอย่างจำนวน 8 คน มีจำนวนรหัสเปิด 55 รหัส ดังนี้

1. เน้นความรวดเร็วในการทำงาน
2. เน้นปริมาณของผลงาน
3. ขาดแผนพัฒนาบุคลากร ในเรื่องของการ training
4. มี KPI ชัดเจนในการวัดผลงาน
5. พนักงานต้องพยายามศึกษาหาความรู้เอง

6. เสียงของพนักงานยังไม่มีสำคัญมากนัก
7. แบ่งระดับตำแหน่ง junior / senior ไม่ชัดเจน
8. มีอิสระในการทำงาน เพราะไม่มีระบบที่แน่นอน
9. หัวหน้าบางคนดูถูกความรู้ด้านภาษาอังกฤษของพนักงาน
10. ประเมินผลงานที่ความสามารถ
11. รู้สึกกดดัน ถ้าทำงานไม่ได้ตามเป้าหมาย
12. การแบ่งฝ่ายในระดับผู้บริหาร
13. เวลาทำงานสามารถยืดหยุ่นได้ สามารถปรับเปลี่ยนเวลาเข้า-ออกงานได้
14. มีอิสระด้านการแต่งกาย
15. เห็นผลงานเร็ว
16. เป็นสังคมของแข่งขัน เพราะมีคนเก่งจำนวนมาก
17. จูงใจด้วยการให้เงินเดือนสูง
18. มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จัก
19. มีเทคโนโลยีใหม่ๆ ให้ได้เรียนรู้ตลอดเวลา
20. การแข่งขันในบรรดาเพื่อนร่วมงานสูง
21. ความไม่เท่าเทียมระหว่างคนไทยกับคนต่างชาติ
22. พนักงานต้อง active อยู่ตลอดเวลา
23. พนักงานเก่งและรู้รอบด้าน
24. สถานที่ทำงานอยู่ใกล้รถไฟฟ้า เดินทางสะดวก
25. มีค่าของความคาดหวังในการทำงาน
26. ความมั่นคงของชีวิต
27. ขาดสวัสดิการที่ครอบคลุมไปถึงครอบครัว
28. ผลงานที่ออกมาไม่ละเอียด
29. มีความรวดเร็วในการแก้ปัญหา
30. ไม่ค่อยมีความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม
31. มีความเหลื่อมล้ำด้านอำนาจระหว่างคนไทยและต่างชาติ
32. ไม่มี Career path ที่ชัดเจน ให้กับพนักงาน
33. ไม่มีความก้าวหน้า ในเรื่องของการปรับเปลี่ยนตำแหน่ง
34. มีอิสระในการแสดงความคิดเห็น
35. ไม่มีข้อกำหนด ระเบียบที่แน่ชัดในการทำงาน

36. เน้นที่ตัวบุคคล ชื่นชมคนเก่งและมีความสามารถ
37. ไม่เน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ขาดการใส่ใจความรู้สึกของพนักงาน
38. พนักงานบางคนจะเห็นแก่ตัว เพราะต้องแข่งขันกันทำผลงาน
39. แบ่งแยกเชื้อชาติ ไทย / ฝรั่ง
40. มีความท้าทายในการทำงาน
41. สังกมแบบ international
42. ได้เรียนรู้ด้านภาษาไปพร้อมๆกับการทำงาน
43. มีการจัดงานเลี้ยง ปาร์ตี้ สังสรรค์ ให้กับพนักงานอยู่บ่อยๆ
44. ต้องการให้ใน Town Hall บอกแนวโน้มนของบริษัท
45. ไม่เน้นคุณภาพของผลงานเท่าที่ควร
46. จ่ายผลตอบแทนเป็นเงินเดือนตาม performance
47. ผลงานพิจารณาตาม Value ของงานที่ทำต่อองค์กร
48. รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร แม้จะเป็นส่วนเล็กๆ
49. ไม่มีตรวจสุขภาพประจำปีให้กับพนักงาน
50. ถ้าผลงานดีก็จะมีคนยกย่อง ชื่นชม
51. ถูกกดดันในกรณีที่ทำผลงานแย่
52. ผู้บริหารชาวต่างชาติบางคนมักใช้อารมณ์ ด่า กดขี่ คุกคาม
53. รู้สึกเหนื่อยเพราะระบบมีการเปลี่ยนแปลงไว ต้องคอยติดตามเทคโนโลยี
54. มีโอกาสในการเรียนรู้เทคโนโลยีที่แปลกใหม่อยู่เสมอ
55. พนักงานต้องพยายามดึงศักยภาพที่ตัวเองมีอยู่ออกมา

หลังจากการถอดบทสนทนาอย่างละเอียดและนำข้อมูลที่ได้มาทำการให้รหัสแบบเปิด (Open Coding) แล้วจึงทำการสร้างรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน (Axial Coding) และรหัสคัดสรร (Selective Coding) จากบทสัมภาษณ์ของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่ม ตามตาราง (ตาราง 4.3 และตาราง 4.4)

ตาราง 4.3 การแบ่งกลุ่มรหัสแบบเปิด (Open Coding) ที่สัมพันธ์กันเพื่อสร้างเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน (Axial Coding) และรหัสคัดสรร (Selective Coding) จากบทสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่ 1 กลุ่มผู้บริหาร

รหัสแบบเปิด (Open Coding)	รหัสที่สัมพันธ์กัน (Axial Code)	รหัสคัดสรร (Selective Code)
1, 2 3 4 11 20	คนต่างชาติมีอำนาจมากกว่าคนไทย ในบรรดาชาวต่างชาติ ก็มีความเหลื่อมล้ำใน แต่ละเชื้อชาติ ผู้บริหารส่วนมากจะเป็นชาวต่างชาติ ให้ความสำคัญโดยมองที่ตำแหน่งงาน ในระดับพนักงาน ทุกคนเท่าเทียมกัน	วัฒนธรรมด้านความเหลื่อมล้ำ ของอำนาจ
6 14, 15	ความสัมพันธ์ของคนในองค์กรมีน้อย สร้างความสัมพันธ์กันภายในทีมเล็กๆ	วัฒนธรรมด้านความเป็นปัจเจก นิยม
16 17 23, 24	ความรวดเร็ว เน้นปริมาณมากกว่าคุณภาพ ไม่เน้น process ของการทำงาน	วัฒนธรรมที่เน้นผลงาน
22 29	การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตลอดเวลา การแข่งขันสูง	วัฒนธรรมที่เน้นการแข่งขัน
7 18	ฟังเสียงชาวต่างชาติก่อน สิทธิการตัดสินใจมาจากผู้บริหาร ชาวต่างชาติ	วัฒนธรรมด้านการแสดงความ ความคิดเห็น
9 10 25 26 27	เงินเดือน ความท้าทายในการทำงาน ความมีชื่อเสียงขององค์กร เทคโนโลยีใหม่ๆ ความยืดหยุ่นของเวลา เข้า-ออก งาน	ปัจจัยจูงใจในการทำงานที่ องค์กรมีอยู่ในปัจจุบัน
31 32	เพิ่มการสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ การตรวจสอบสุขภาพประจำปี	ปัจจัยจูงใจอื่นๆที่พนักงาน ต้องการ

ตาราง 4.3 การแบ่งกลุ่มรหัสแบบเปิด (Open Coding) ที่สัมพันธ์กันเพื่อสร้างเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน (Axial Coding) และรหัสคัดสรร (Selective Coding) จากบทสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่ 1 กลุ่มผู้บริหาร (ต่อ)

รหัสแบบเปิด (Open Coding)	รหัสที่สัมพันธ์กัน (Axial Code)	รหัสคัดสรร (Selective Code)
5 12 13 21 28	ไม่สนใจเรื่องความอาวุโส พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร พนักงานต้องพัฒนาตัวเองอย่างมาก ให้เครดิตคนที่ทำผลงานดี เงินเดือนสอดคล้องตาม performance	ผลกระทบเชิงบวกของ วัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ใน ปัจจุบัน
8, 19 30	ความก้าวหน้าสำหรับคนบางกลุ่ม ขาดความร่วมมือในการทำงาน	ผลกระทบเชิงลบของ วัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ใน ปัจจุบัน

ตาราง 4.4 การแบ่งกลุ่มรหัสแบบเปิด (Open Coding) ที่สัมพันธ์กันเพื่อสร้างเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน (Axial Coding) และรหัสคัดสรร (Selective Coding) จากบทสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่ 2 กลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการ

รหัสแบบเปิด (Open Coding)	รหัสที่สัมพันธ์กัน (Axial Code)	รหัสคัดสรร (Selective Code)
6 31, 39 12 9, 52	เสียงของพนักงานไม่สำคัญ แบ่งแยกอำนาจระหว่างคนไทยและต่างชาติ การแบ่งพวกในฝ่ายบริหาร ผู้บริหารต่างชาติกดขี่ ถูก	วัฒนธรรมด้านความเหลื่อมล้ำ ของอำนาจ
30 37	ขาดความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม องค์กรไม่สร้างความสัมพันธ์กับพนักงาน	วัฒนธรรมด้านความเป็นปัจเจก นิยม
1 2, 45 35 47	ความรวดเร็ว เน้นปริมาณมากกว่าคุณภาพ ไม่เน้น process ของการทำงาน ดู value ของผลงานที่มีต่อองค์กร	วัฒนธรรมที่เน้นผลงาน

ตาราง 4.4 การแบ่งกลุ่มรหัสแบบเปิด (Open Coding) ที่สัมพันธ์กันเพื่อสร้างเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน (Axial Coding) และรหัสคัดสรร (Selective Coding) จากบทสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่ 2 กลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการ (ต่อ)

รหัสแบบเปิด (Open Coding)	รหัสที่สัมพันธ์กัน (Axial Code)	รหัสคัดสรร (Selective Code)
16, 38 36	สังคมของการแข่งขัน ชื่นชมคนเก่ง	วัฒนธรรมที่เน้นการแข่งขัน
34	พนักงานมีอิสระในการแสดงความคิด	วัฒนธรรมด้านการแสดงความคิดเห็น
14 13 17 18 19, 42, 54 24 26 40 43 41	อิสระทางการแต่งกาย ความยืดหยุ่นของเวลา เข้า-ออก งาน เงินเดือน ความมีชื่อเสียงขององค์กร การเรียนรู้ ความสะดวกในการเดินทาง ความมั่นคง ความท้าทายในการทำงาน งานเลี้ยง สังสรรค์ สังคมแบบ international	ปัจจัยจูงใจในการทำงานที่ องค์กรมีอยู่ในปัจจุบัน
3 27 32, 33 44 49	แผนพัฒนาบุคลากร training สวัสดิการต่อครอบครัว ความก้าวหน้า career path บอกแนวโน้มของบริษัท การตรวจสอบสุขภาพประจำปี	ปัจจัยจูงใจอื่นๆที่พนักงาน ต้องการ
4, 10, 46 8 15, 29 26, 55 48 50	มีความชัดเจนในการประเมินผลงาน มีอิสระในการทำงาน มีความรวดเร็ว พนักงานมีศักยภาพสูง พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ให้เครดิตคนที่ทำผลงานดี	ผลกระทบเชิงบวกของ วัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ใน ปัจจุบัน

ตาราง 4.4 การแบ่งกลุ่มรหัสแบบเปิด (Open Coding) ที่สัมพันธ์กันเพื่อสร้างเป็นรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน (Axial Coding) และรหัสคัดสรร (Selective Coding) จากบทสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่ 2 กลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการ (ต่อ)

รหัสแบบเปิด (Open Coding)	รหัสที่สัมพันธ์กัน (Axial Code)	รหัสคัดสรร (Selective Code)
5 6 11, 25, 51 28 53	พนักงานต้องเรียนรู้เอง แบ่งตำแหน่งงานไม่ชัดเจน พนักงานรู้สึกกดดัน ผลงานไม่ละเอียด พนักงานรู้สึกเหนื่อยต่อการเปลี่ยนแปลง	ผลกระทบเชิงลบของ วัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ใน ปัจจุบัน

ตาราง 4.5 การแจกแจงความถี่ของกลุ่มตัวอย่างที่ 1 กลุ่มผู้บริหาร เพื่ออธิบายลำดับการให้ความสำคัญแต่ละรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน (Axial Coding)

หัวข้อหลัก	ความถี่
1. วัฒนธรรมด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจ	
1.1 คนต่างชาติมีอำนาจมากกว่าคนไทย	3
1.2 ในบรรดาชาวต่างชาติ ก็มีความเหลื่อมล้ำในแต่ละเชื้อชาติ	1
1.3 ผู้บริหารส่วนมากจะเป็นชาวต่างชาติ	2
1.4 ให้ความสำคัญโดยมองที่ตำแหน่งงาน	1
1.5 ในระดับพนักงาน ทุกคนเท่าเทียมกัน	1
2. วัฒนธรรมด้านความเป็นปัจเจกนิยม	
2.1 ความสัมพันธ์ของคนในองค์กรมีน้อย	2
2.2 สร้างความสัมพันธ์กันภายในทีมเล็กๆ	2
3. วัฒนธรรมที่เน้นผลงาน	
3.1 ความรวดเร็ว	2
3.2 เน้นปริมาณมากกว่าคุณภาพ	2
3.3 ไม่นับ process ของการทำงาน	3
4. วัฒนธรรมที่เน้นการแข่งขัน	
4.1 การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตลอดเวลา	1
4.2 การแข่งขันสูง	2

ตาราง 4.5 การแจกแจงความถี่ของกลุ่มตัวอย่างที่ 1 กลุ่มผู้บริหาร เพื่ออธิบายลำดับการให้ความสำคัญแต่ละรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน (Axial Coding) (ต่อ)

หัวข้อหลัก	ความถี่
5. วัฒนธรรมด้านการแสดงความคิดเห็น	
5.1 ฟังเสียงชาวต่างชาติก่อน	1
5.2 สิทธิการตัดสินใจมาจากผู้บริหารชาวต่างชาติ	2
6. ปัจจัยจูงใจในการทำงานตามวัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่ในปัจจุบันขององค์กร	
6.1 เงินเดือน	2
6.2 ความท้าทายในการทำงาน	2
6.3 ความมีชื่อเสียงขององค์กร	1
6.4 เทคโนโลยีใหม่ๆ	1
6.5 ความยืดหยุ่นของเวลา เข้า-ออก งาน	1
7. ปัจจัยจูงใจอื่นๆที่พนักงานต้องการ	
7.1 เพิ่มการสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ	2
7.2 การตรวจสอบสุขภาพประจำปี	1
8. ผลกระทบเชิงบวกของวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการทำงาน	
8.1 ไม่สนใจเรื่องความอาวุโส	1
8.2 พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร	2
8.3 พนักงานต้องพัฒนาตัวเองอย่างมาก	2
8.4 ให้เครดิตคนที่ทำผลงานดี	1
8.5 เงินเดือนสอดคล้องตาม performance	2
9. ผลกระทบเชิงลบของวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการทำงาน	
9.1 ความก้าวหน้าสำหรับคนบางกลุ่ม	2
9.2 ขาดความร่วมมือในการทำงาน	2

ตาราง 4.6 การแจกแจงความถี่ของกลุ่มตัวอย่างที่ 2 กลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการ เพื่ออธิบายลำดับการให้ความสำคัญแต่ละรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน (Axial Coding)

หัวข้อหลัก	ความถี่
1. วัฒนธรรมด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจ	
1.1 เสียงของพนักงานไม่สำคัญ	2

ตาราง 4.6 การแจกแจงความถี่ของกลุ่มตัวอย่างที่ 2 กลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการ เพื่ออธิบายลำดับการให้ความสำคัญแต่ละรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน (Axial Coding) (ต่อ)

หัวข้อหลัก	ความถี่
1.2 แบ่งแยกอำนาจระหว่างคนไทยและต่างชาติ	7
1.3 การแบ่งพวกในฝ่ายบริหาร	3
1.4 ผู้บริหารต่างชาติกดขี่ ถูก	2
2. วัฒนธรรมด้านความเป็นปัจเจกนิยม	
2.1 ขาดความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม	4
2.2 องค์กรไม่สร้างความสัมพันธ์กับพนักงาน	2
3. วัฒนธรรมที่เน้นผลงาน	
3.1 ความรวดเร็ว	8
3.2 เน้นปริมาณมากกว่าคุณภาพ	12
3.3 ไม่นับ process ของการทำงาน	5
3.4 ดู value ของผลงานที่มีต่อองค์กร	1
4. วัฒนธรรมที่เน้นการแข่งขัน	
4.1 สังคมของการแข่งขัน	7
4.2 ชื่นชมคนเก่ง	3
5. วัฒนธรรมด้านการแสดงความคิดเห็น	
5.1 พนักงานมีอิสระในการแสดงความคิด	3
6. ปัจจัยจูงใจในการทำงานตามวัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่ในปัจจุบันขององค์กร	
6.1 อิสระทางการแต่งกาย	2
6.2 ความยืดหยุ่นของเวลา เข้า-ออก งาน	3
6.3 เงินเดือน	8
6.4 ความมีชื่อเสียงขององค์กร	2
6.5 การเรียนรู้	8
6.6 ความสะดวกในการเดินทาง	2
6.7 ความมั่นคง	2
6.8 ความท้าทายในการทำงาน	3
6.9 งานเลี้ยง สังสรรค์	1

ตาราง 4.6 การแจกแจงความถี่ของกลุ่มตัวอย่างที่ 2 กลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการ เพื่ออธิบายลำดับการให้ความสำคัญแต่ละรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน (Axial Coding) (ต่อ)

หัวข้อหลัก	ความถี่
6.10 สังคมแบบ international	1
7. ปัจจัยจูงใจอื่นๆที่พนักงานต้องการ	
7.1 แผนพัฒนาบุคลากร training	3
7.2สวัสดิการต่อครอบครัว	3
7.3 ความก้าวหน้า career path	6
7.4 บอกรายได้ของชีวิต	1
7.5 การตรวจสอบสุขภาพประจำปี	2
8. ผลกระทบเชิงบวกของวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการทำงาน	
8.1 มีความชัดเจนในการประเมินผลงาน	8
8.2 มีอิสระในการทำงาน	2
8.3 มีความรวดเร็ว	6
8.4 พนักงานมีศักยภาพสูง	3
8.5 พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร	4
8.6 ให้เครดิตคนที่ทำผลงานดี	3
9. ผลกระทบเชิงลบของวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการทำงาน	
9.1 พนักงานต้องเรียนรู้เอง	4
9.2 แบ่งตำแหน่งงานไม่ชัดเจน	1
9.3 พนักงานรู้สึกกดดัน	5
9.4 ผลงานไม่ละเอียด	6
9.5 พนักงานรู้สึกเหนื่อยต่อการเปลี่ยนแปลง	2

4.3 ผลจากการวิจัยกลุ่มตัวอย่างที่ 1 กลุ่มผู้บริหาร

4.3.1 รูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ขององค์กรข้ามชาติ

การศึกษาวัฒนธรรมองค์กรขององค์กรข้ามชาติ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารคนไทย 2 คน พบว่า วัฒนธรรมองค์กรด้านที่เด่นชัดที่ผู้บริหารทั้ง 2 คน กล่าวถึงมากที่สุดคือ วัฒนธรรมด้าน

ความเหลื่อมล้ำของอำนาจระหว่างคนไทยและต่างชาติ คิดเป็น 33% รองลงมาคือ วัฒนธรรมที่เน้นผลงาน คิดเป็น 25% และวัฒนธรรมที่เน้นการแข่งขัน คิดเป็น 12.5%

“ความเหลื่อมล้ำระหว่างคนไทย ฝรั่งเศส มีในระดับหนึ่ง นอกจากระหว่างคนไทยกับฝรั่งเศส แล้ว ฝรั่งเศสยังมีความเหลื่อมล้ำกัน แล้วแต่ชาติด้วย...” (ผู้บริหารฝ่าย IT)

“ตอนแสดงความคิดเห็นใดๆ มักจะมีลำดับความสำคัญกับฝรั่งเศสก่อนแล้วจึงไปที่คนเอเชีย...” (ผู้บริหารฝ่ายมอนิเตอร์)

“เน้นความรวดเร็วในการทำงาน...” (ผู้บริหารฝ่าย IT และฝ่ายมอนิเตอร์)

“การทำงานเป็น style ฝรั่งเศส คือไม่สนใจเรื่องความอาวุโสในการทำงาน...” (ผู้บริหารฝ่ายมอนิเตอร์)

“ความสัมพันธ์ของคนในองค์กรมีน้อย จะเห็นว่า ความรัก ความสัมพันธ์จะเกิดภายในทีมเล็กๆ...” (ผู้บริหารฝ่าย IT)

“เน้นความรวดเร็ว เน้นปริมาณมากกว่าคุณภาพ ไม่มี process ในการทำงาน ทำให้ถึงเป้าหมายได้เร็ว...” (ผู้บริหารฝ่าย IT)

“เราอยู่ในองค์กรที่มีความเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีตลอดเวลา ดังนั้นจึงมีการแข่งขันสูงเป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้...” (ผู้บริหารฝ่าย IT)

4.3.2 การศึกษาปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานไทยที่มีต่อองค์กรข้ามชาติ

การศึกษาปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานไทยที่มีต่อองค์กรข้ามชาติ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารคนไทย 2 คน พบว่า สิ่งที่ผู้บริหารไทยให้คำตอบเหมือนกันทั้ง 2 คน คือ เงินเดือนและความท้าทายในการทำงาน คิดเป็น 28.5% เท่าๆกัน สำหรับแรงจูงใจด้านอื่น ๆ นั้น ได้แก่ ความมีชื่อเสียงขององค์กร เทคโนโลยีใหม่ๆ และความยืดหยุ่นของเวลา เข้า-ออกงาน คิดเป็นปัจจัยละ 14.3% เท่าๆกัน

“แน่นอนว่า ฐานเงินเดือนของที่นี่สูงกว่าที่อื่น จึงทำให้คนอยากเข้ามาทำงานด้วย...”
(ผู้บริหารฝ่าย IT)

ทั้งนี้ผู้บริหารทั้ง 2 คนยังเห็นตรงกันอีกว่า การเพิ่มเงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพให้กับพนักงานจะเป็นการเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานอีกด้วย

“องค์กรควรเพิ่มการสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพให้กับพนักงานมากขึ้น ถ้าเทียบกับองค์กรอื่นนั้นถือว่าได้น้อยมาก...” (ผู้บริหารฝ่ายมอนิเตอร์)

ผู้บริหารฝ่ายมอนิเตอร์ยังกล่าวอีกว่า

“ถ้ามีสวัสดิการด้านการตรวจสุขภาพประจำปีให้กับพนักงานก็จะดีไม่น้อย...”
(ผู้บริหารฝ่ายมอนิเตอร์)

4.3.3 การศึกษาผลกระทบเชิงบวกและเชิงลบของวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของพนักงานไทยในองค์กรข้ามชาติ

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารคนไทย 2 คน พบว่า ผลกระทบเชิงบวกของวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของพนักงานไทยในองค์กรข้ามชาติ ที่ผู้บริหารคนไทย 2 คนได้กล่าวถึงเหมือนกัน 3 อย่างคือ เงินเดือนสอดคล้องตาม performance พนักงานต้องพัฒนาตัวเองอย่างมากเนื่องจากการแข่งขันสูง และพนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร คิดเป็น 25% เท่ากัน

“แน่นอนว่า ต้องรู้สึกกดดัน ด้วยความที่ผู้บริหารที่เป็นคนเอเชียมีเพียงไม่กี่คน จึงเป็นความท้าทายมากๆ ทำให้ต้องพัฒนาตนเองอย่างมาก...” (ผู้บริหารฝ่าย IT)

“คนที่ทำผลงาน ได้ดี มี performance ดี ก็จะได้เงินเดือนดีตามผลงาน เพราะที่นี่มี KPI ที่ตั้งไว้ใช้ในการประเมินผลงาน...” (ผู้บริหารฝ่ายมอนิเตอร์)

นอกจากนี้วัฒนธรรมองค์กรยังส่งผลกระทบเชิงบวกในแง่ของการทำงานที่ไม่ยึดติดกับเรื่องความอาวุโส และให้เครดิตคนที่ทำผลงานดี อีกด้วย

“ให้เครดิตกับคนที่มีผลงาน โดดเด่น...” (ผู้บริหารฝ่าย IT)

ด้านของผลกระทบเชิงลบของวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของพนักงานไทยในองค์กรข้ามชาติ ที่ผู้บริหารคนไทย 2 คน ได้กล่าวถึงมีเพียง 2 ด้าน ซึ่งทั้งคู่ได้กล่าวไว้เหมือนกัน คือ ความก้าวหน้าสำหรับคนบางกลุ่ม และการขาดความร่วมมือในการทำงาน คิดเป็น 50% เท่าๆกัน

“จะมีความจำกัดในการก้าวหน้าสำหรับคนแค่เฉพาะกลุ่มคนชาวต่างชาติเท่านั้น ใ้...”
(ผู้บริหารฝ่าย IT)

“ขาดความร่วมมือ เพราะต่างคนต่างทำงาน...” (ผู้บริหารฝ่าย IT และฝ่ายมอนิเตอร์)

4.4 ผลจากการวิจัยกลุ่มตัวอย่างที่ 2 กลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการ

4.4.1 รูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ขององค์กรข้ามชาติ

การศึกษาวัฒนธรรมองค์กรขององค์กรข้ามชาติ จากการสัมภาษณ์พนักงานระดับปฏิบัติการ 8 คน พบว่า วัฒนธรรมองค์กรด้านที่พนักงานให้ความเห็นตรงกันมากที่สุดคือ วัฒนธรรมที่เน้นผลงาน คิดเป็น 44% รองลงมาคือ วัฒนธรรมด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจระหว่างคนไทยและต่างชาติ คิดเป็น 24% และวัฒนธรรมที่เน้นการแข่งขัน คิดเป็น 17%

ทั้งนี้พนักงานระดับปฏิบัติการทั้ง 8 คน กล่าวถึงเหมือนกันคือ การเน้นความรวดเร็ว และเน้นปริมาณของผลงานมากกว่าคุณภาพ

“องค์กรเน้นเรื่องของการแข่งขัน เน้นความเร็ว ทั้งในแง่ของการตลาดและเทคโนโลยี คิดว่าอันนี้เป็น *core* หลักขององค์กร...” (พนักงานฝ่าย IT)

“เน้นความเร็ว บางที่การทำงานเร็วก็ไม่ได้หมายความว่าทำงานมีประสิทธิภาพนะ...”
(พนักงานฝ่าย IT)

จากการสัมภาษณ์ มีพนักงานระดับปฏิบัติการจำนวน 7 คน ที่กล่าวตรงกันว่า มีการแบ่งแยกอำนาจระหว่างคนไทยและต่างชาติ มีพนักงานระดับปฏิบัติการจำนวน 3 คน ที่ให้ความเห็นว่า มีการแบ่งพวกในฝ่ายบริหาร และพนักงานระดับปฏิบัติการจำนวน 2 คน กล่าวตรงกันว่า เสียงของพนักงานไม่สำคัญ และในบางครั้งถูกผู้บริหารต่างชาติกดขี่ ถูก

“มีการแยกเชื้อชาติ ระหว่างคนไทยกับฝรั่ง สำหรับคนที่ทำงานอยู่นานๆจะมีความก้าวหน้ามากกว่า...” (พนักงานฝ่าย IT)

“เอาตามทีรู้สึกนะที่นี้มันหลายเชื้อชาติมากๆ ที่นี้ถือว่าฝรั่งใหญ่สุด คนเอเชียอย่างเราๆนี่ไม่ค่อยมีบทบาทเท่าไร...” (พนักงานฝ่าย IT)

“โดยส่วนตัวคิดว่า เสียงของพนักงานยังไม่ค่อยมีความสำคัญเท่าไรนัก...” (พนักงานฝ่าย Developer)

“ความเหลื่อมล้ำด้านอำนาจระหว่างคนไทยและต่างชาติ ทำให้คนไทยมีความก้าวหน้าในการทำงานน้อย...” (พนักงานฝ่าย IT)

“ที่นี้แต่ละทีมจะมีคุณสมบัติกับจุดเด่นที่แตกต่างกัน แล้วแต่ role กับคนนำด้วย ถ้ามองในมุมมองของ developer เขาจะต้องแข่งกับเทคโนโลยี แข่งกับสถิติเก่า ทำให้งานของเขาออกมาดีกว่าเดิม...” (พนักงานฝ่าย IT)

พนักงานระดับปฏิบัติการ รู้สึกว่า วัฒนธรรมองค์กรยังเน้นการแข่งขัน คิดเป็น 17%

“ตามที่รู้สึก ไม่เน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล บางคนเห็นแก่ตัว ต่างคนต่างทำงาน ความร่วมมือหรือ team work มีน้อย...” (พนักงานฝ่าย IT)

ด้านของวัฒนธรรมการมีอิสระในการแสดงความคิดเห็น พนักงานระดับปฏิบัติการ 3 คน จาก 8 คน หรือคิดเป็น 37.5% คิดเห็นว่า พนักงานมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นได้อย่างเปิดเผย

“สังคมเป็นแบบเปิดกว้าง พนักงานมีอิสระในการแสดงความคิด ส่วนรูปแบบของการทำงานนั้น ไม่มีข้อกำหนด หรือระเบียบที่ชัดเจน” (พนักงานฝ่าย IT)

4.4.2 การศึกษาปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานไทยที่มีต่อองค์กรข้ามชาติ

การศึกษาปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานไทยที่มีต่อองค์กรข้ามชาติ จากการสัมภาษณ์พนักงานระดับปฏิบัติการ 8 คน พบว่า ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานที่พนักงานระดับปฏิบัติการทั้ง 8 คน ตอบเหมือนกัน คือ เงินเดือน คิดเป็น 25% ในขณะที่ปัจจัยแรงจูงใจด้านการเรียนรู้ มีความถี่ของการกล่าวถึงที่เท่ากัน คิดเป็น 50% รองลงมาคือ ความท้าทายในการทำงาน และความยืดหยุ่นของเวลา เข้า-ออกงาน ที่ถูกกล่าวถึงโดยระดับปฏิบัติการ 3 คน คิดเป็น 9.4% เท่าๆกัน ตามด้วยปัจจัยความมีชื่อเสียงขององค์กร อิสระด้านการแต่งกาย ความสะดวกในการเดินทาง และความมั่นคง ที่กล่าวถึงโดยระดับปฏิบัติการ 2 คน คิดเป็น 6.3% เท่าๆกัน นอกจากนี้ยังมีปัจจัยอื่นๆ เช่น งานเลี้ยง สังสรรค์ และสังคมแบบ international เป็นต้น

“แรงจูงใจคือเงิน แต่ทุกคนมีจุดหมายในชีวิตต่างกัน แต่ที่นี้ ก็ต้องยอมรับว่าให้เงินสูงในระดับหนึ่ง...” (พนักงานฝ่าย Developer)

“เงินเดือน สถานที่ทำงาน กับงานระดับใหญ่ๆ ซึ่งเรามีโอกาสจับอะไรแปลกๆที่หาโอกาสไม่ค่อยได้ ที่เคยเป็น *outsourc*e ดูโปรเจกต์รัฐบาล ระบบบางอันมันตกรุ่นไปไกลมาก ที่ไม่ชอบ...” (พนักงานฝ่าย IT)

“เงินเดือน *location* ความมั่นคง โดยตำแหน่งยิ่งสูง เงินเดือนยิ่งดี...” (พนักงานฝ่าย IT)

“สังคมแบบ *international* ทำให้ได้ใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสารระหว่างการทำงาน...” (พนักงานฝ่าย IT)

“ที่นี้เน้นงาน *entertainment* ที่มีการเลี้ยงเบียร์พนักงานทุกไตรมาส และงานปาร์ตี้ใหม่ๆที่จัดได้ยิ่งใหญ่ อลังการมาก...” (พนักงานฝ่าย IT)

นอกจากนี้ พนักงานระดับปฏิบัติการ 6 คน ได้กล่าวว่า อยากให้บริษัทมี *career path* เพื่อสร้างความก้าวหน้าให้กับพนักงาน คิดเป็น 40% อีกทั้งพนักงานระดับปฏิบัติการ 3 คน ได้เห็น

ตรงกันว่า อยากให้มี แผนพัฒนาบุคลากร หรือ training และสวัสดิการต่อครอบครัวของพนักงาน คิดเป็น 20% เท่าๆกัน นอกเหนือจากนี้ยังมีการกล่าวถึง เรื่องการตรวจสอบสุขภาพประจำปี และบอก แนวโน้มของบริษัทใน Town Hall ให้พนักงานได้รับรู้

“ไม่มี *career path* ให้พนักงาน และส่วนมากเอาคนนอกองค์กรมาเป็นผู้บริหาร...”

(พนักงานฝ่าย IT)

“ไม่มี *Development plan* ให้พนักงาน ทำให้คนลาออกกันเยอะ...” (พนักงานฝ่าย

Developer)

“ส่วนตัวที่ อยากให้มีความก้าวหน้าในการทำงาน และ โอกาสในการพัฒนาตนเอง...”

(พนักงานฝ่าย IT)

“อยากให้ใน *Town Hall* บอกแนวโน้มของบริษัท และบอกปัญหาในอนาคต...”

(พนักงานฝ่าย IT)

“อยู่เพราะ มันยังมีอะไร ให้เล่น ไม่ได้หวังความก้าวหน้า แล้วก็ไต่ขั้นขึ้นมาทำงานได้ แต่ ไม่ชอบที่ไม่มีตรวจสอบสุขภาพประจำปี...” (พนักงานฝ่าย IT)

“อยากให้เพิ่มพวกสวัสดิการด้านสุขภาพ และพวก *CSR* คืออยากให้บริษัทแสดงออก ว่า ใส่ใจพนักงานมากกว่านี้...” (พนักงานฝ่าย IT)

4.4.3 การศึกษาผลกระทบเชิงบวกและเชิงลบของวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อ การทำงานของพนักงานไทยในองค์กรข้ามชาติ

จากการสัมภาษณ์พนักงานระดับปฏิบัติการ 8 คน พบว่า ผลกระทบเชิงบวกของ วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของพนักงานไทยในองค์กรข้ามชาติ ทำให้เกิดความ ชัดเจนในการประเมินผลงานมากที่สุด คิดเป็น 30% รองลงมาคือ ความรวดเร็วในการทำงาน คิดเป็น 23% และพนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร คิดเป็น 15% ตามลำดับ นอกจากนี้ยังส่งผลให้ พนักงานมีศักยภาพสูง ให้เครดิตคนที่ทำผลงานดี และพนักงานมีอิสระในการทำงาน อีกด้วย

“การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว มีข้อดีนะ เราจะเก่งและรู้รอบด้าน สามารถจับงาน *scale* ใหญ่ๆ ได้ดี...” (พนักงานฝ่าย IT)

“เงินเดือน สอดคล้องตาม *Performance* การทำงานของแต่ละคน โดยยิ่งตำแหน่งสูง เงินเดือนยิ่งดี...” (พนักงานฝ่าย IT)

“มี *KPI* ชัดเจนในการวัดผลการทำงาน คนทำงานรู้ว่ากำลังทำอะไรอยู่ ควรพัฒนาตัวเองตรงไหน...” (พนักงานฝ่าย IT)

“ข้อดีของคนเอเชียมีอย่างเดียวกันคือ ได้เงินเดือนเยอะกว่าที่อื่น นอกจากนั้นก็คงเป็นความท้าทาย...” (พนักงานฝ่าย IT)

“ผลงานพิจารณาตาม *Value* ของงานที่ส่งผลต่อองค์กร...” (พนักงานฝ่าย Developer)

“ถึงแม้ว่าจะเป็นส่วนเล็กๆ แต่ก็ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เพราะเชื่อว่าทุกฝ่ายมีความสำคัญทั้งสิ้น...” (พนักงานฝ่าย IT)

“ไม่รู้ว่าที่องค์กรอื่น มีการเทียบ *salary guide* กันแบบไหน แต่สำหรับพีคิดว่า ผลตอบแทนทั้งเงินและ โอกาส มันเกินเนื้องานที่เป็นอยู่...” (พนักงานฝ่าย IT)

ในด้านผลกระทบเชิงลบของวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของพนักงานไทยในองค์กรข้ามชาติ จากการสัมภาษณ์พนักงานระดับปฏิบัติการ 8 คน ทำให้ทราบว่า วัฒนธรรมการเน้นผลงานทำให้พนักงานรู้สึกกดดัน และทำให้ผลงานไม่ละเอียด คิดเป็น 33% และ 28% ตามลำดับ พนักงานรู้สึกต้องเรียนรู้เอง คิดเป็น 22% และนอกจากนี้ พนักงานยังรู้สึกเหนื่อยต่อการเปลี่ยนแปลง และรู้สึกถึงการแบ่งตำแหน่งงานไม่ชัดเจน

“เพราะฐานเงินเดือนที่สูง ทำให้มีค่าของความคาดหวังในการทำงานด้วย จึงรู้สึกกดดัน...” (พนักงานฝ่าย Developer)

“ที่นี่คนเก่งเยอะ คนเห็นแก่ตัวก็เยอะ บางคนทำงานสนใจแต่ตัวเอง ไม่สนใจส่วนรวม ...” (พนักงานฝ่าย Developer)

“รูปแบบการทำงานของเรามันจะช้ากว่านี้ ทำให้เหนื่อยเหมือนกันเวลามีระบบใหม่ๆ มาทดแทนของเก่า ถ้าเราหลุดไป กว่าจะต่อกันดีอีกครั้งมันจะยาก ต้อง *active* ระดับหนึ่ง...” (พนักงานฝ่าย IT)



บทที่ 5

อภิปรายผลวิจัย

การศึกษาวัฒนธรรมองค์กรขององค์กรต่างชาติและผลกระทบต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานไทยในบริษัทข้ามชาติ

1. เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กรขององค์กรต่างชาติที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของพนักงานไทยในบริษัทข้ามชาติ

2. เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กรขององค์กรต่างชาติที่ส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานไทยในบริษัทข้ามชาติ

วิธีการศึกษาที่ใช้ในการศึกษานี้ เป็นวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยเน้นที่การสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นหลัก วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนใหญ่เป็นการวิเคราะห์เนื้อหา (content Analysis) ดังนั้นผู้วิจัยจึงเลือกวิธีการเก็บข้อมูล โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 กลุ่มผู้บริหารจำนวน 2 คน และกลุ่มที่ 2 กลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการจำนวน 8 คน ซึ่งข้อสรุปที่ได้จะนำไปสู่การเสนอรายงานผลการศึกษาในลักษณะของกระบวนการบรรยายเชิงพรรณนาวิเคราะห์ ดังต่อไปนี้

5.1 ความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

5.1.1 ผลการศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรขององค์กรต่างชาติที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของพนักงานไทยในบริษัทข้ามชาติ

พบว่า วัฒนธรรมองค์กรด้านที่เด่นชัดที่กลุ่มตัวอย่างที่ 1 กลุ่มผู้บริหาร กล่าวถึงมากที่สุดคือ วัฒนธรรมด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจระหว่างคนไทยและต่างชาติ คิดเป็น 33% รองลงมาคือ วัฒนธรรมที่เน้นผลงาน คิดเป็น 25% และวัฒนธรรมที่เน้นการแข่งขัน คิดเป็น 12.5% และกลุ่มตัวอย่างที่ 2 กลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการ ที่ให้ความคิดเห็นถึงวัฒนธรรมองค์กรด้านที่เด่นชัดคือ วัฒนธรรมที่เน้นผลงาน คิดเป็น 44% วัฒนธรรมด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจระหว่างคนไทยและต่างชาติ คิดเป็น 24% และวัฒนธรรมที่เน้นการแข่งขัน คิดเป็น 17%

ผลของการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องในรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่เด่นชัดทั้ง 3 รูปแบบ คือ วัฒนธรรมด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจระหว่างคนไทยและต่างชาติ วัฒนธรรมที่เน้นผลงาน และ วัฒนธรรมที่เน้นการแข่งขัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อรณิส จิโนวัฒน์ (2559) ที่ศึกษาวิจัยเรื่อง คุณลักษณะส่วนบุคคล วัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น และแรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานคนไทยในเขตนิคมอุตสาหกรรม จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เห็นด้วยในระดับมากกับวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นในด้านลักษณะการใช้อำนาจ

ด้านผลกระทบเชิงบวกของวัฒนธรรมองค์กร ที่กลุ่มตัวอย่างที่ 1 กลุ่มผู้บริหาร เห็นว่าส่งผลกระทบต่อการทำงานของพนักงานไทยในองค์กรข้ามชาติคือ เงินเดือนสอดคล้องตาม performance ทำให้พนักงานต้องพัฒนาตัวเองอย่างมากเนื่องจากการมีแข่งขันสูง ในขณะที่ กลุ่มตัวอย่างที่ 2 กลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการ ให้ความเห็นว่า มีผลทำให้เกิดความชัดเจนในการประเมินผลงาน เกิดความรวดเร็วในการทำงาน และพนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร สิ่งกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่มให้ความเห็นสอดคล้องกันคือ วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

ทั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างที่ 1 กลุ่มผู้บริหาร กล่าวว่า ความก้าวหน้าสำหรับคนบางกลุ่ม และการขาดความร่วมมือในการทำงาน เป็นผลกระทบเชิงลบของวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของพนักงานไทยในองค์กรข้ามชาติที่เกิดขึ้น ซึ่งแตกต่างจากความคิดเห็นของ กลุ่มตัวอย่างที่ 2 กลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการ ที่มองว่า วัฒนธรรมการเน้นผลงานทำให้พนักงานรู้สึกกดดัน ทำให้ผลงานไม่ละเอียด และพนักงานรู้สึกต้องเรียนรู้เอง

5.1.2 ผลการศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรขององค์กรต่างชาติที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานไทยในบริษัทข้ามชาติ

พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานไทยในบริษัทข้ามชาติ ที่กลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่ม ให้ความสำคัญเหมือนกันคือ เงินเดือน ความท้าทายในการทำงาน ความมีชื่อเสียงขององค์กร การเรียนรู้ในเทคโนโลยีใหม่ๆ และความยืดหยุ่นของเวลา เข้า-ออกงาน ในขณะที่กลุ่มตัวอย่างที่ 2 กลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการ ยังให้ความสำคัญกับปัจจัยจูงใจ ด้านอิสระด้านการแต่งกาย ความสะดวกในการเดินทาง และความมั่นคง และมีปัจจัยอื่นๆอีก เช่น งานเลี้ยง สังสรรค์ และสังคมแบบ international เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จิรภัทร เอนกวิถิ (2558) ที่ศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงาน กรณีศึกษา โรงแรมเอเชียแอร์พอร์ต ผลการวิจัยพบว่า เงินเดือน ส่งผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงาน โดยภาพ

รวมอยู่ในระดับมาก และยังคงสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนัชพร กบิลฤทธิวัฒน์ (2557) ที่ทำศึกษาเรื่อง แรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อองค์กรของพนักงานไทยในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น ในเขต กรุงเทพมหานครและปริมณฑล ที่ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจด้านเงินเดือน ส่งผลต่อความภักดีต่อ องค์กรของพนักงานไทยในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นในระดับปานกลาง

กลุ่มตัวอย่างที่ 1 กลุ่มผู้บริหาร ยังให้ข้อเสนอเพิ่มเติมอีกว่า การเพิ่มเงินสมทบกองทุน สำรองเลี้ยงชีพให้กับพนักงาน จะยังเป็นการเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานอีกด้วย ทั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างที่ 2 กลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการ ต้องการให้องค์กรมี career path เพื่อสร้าง ความก้าวหน้าให้กับพนักงาน แผนพัฒนาบุคลากร หรือ training และสวัสดิการต่อครอบครัวของ พนักงาน รวมถึงการตรวจสอบสุขภาพประจำปี และบอกแนว โนม์ของบริษัทใน Town Hall ให้พนักงาน ได้รับรู้ เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานได้มากขึ้น ทั้งนี้องค์กรควรเสริมสร้างให้มีปัจจัยจูงใจที่ก่อให้เกิดการจูงใจในการทำงานอย่างแท้จริง เช่น โอกาสที่จะก้าวหน้าในการทำงาน ความทำ ทายในตัวตน และจำเป็นต้องปัจจัยสุขอนามัย เช่น ค่าตอบแทน เงินเดือน ความมั่นคงในงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน) การมีหัวหน้างานที่ดี เพื่อไม่ให้เกิด ความไม่พึงพอใจในการทำงานตามทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (1959)

5.2 ข้อเสนอแนะสำหรับองค์กร

1. นำผลการวิจัยไปใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของ บริษัท
2. นำข้อมูลไปเสนอแนะต่อผู้บริหารระดับสูงขององค์กร เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่มีผล ต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กร ให้สอดคล้องกับการทำงานของพนักงาน
3. ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในเรื่องของแผนพัฒนาบุคลากร ในส่วนของการ training และสร้าง career path ให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการ เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการ ทำงานของพนักงาน
4. องค์กรควรจะต้องหาแนวทางที่จะช่วยลดช่องว่างทางด้านความเหลื่อมล้ำของ อำนาจในการทำงานระหว่างพนักงานชาวต่างชาติและพนักงานชาวไทยให้ลดน้อยลง เพื่อให้พนักงาน ทุกคนรู้สึกถึงความเสมอภาคในการทำงานและการแสดงออกทางความคิดต่างๆ ในการทำงาน รวมถึงรู้สึกถึงการเป็นส่วนหนึ่งในองค์กร

5. องค์กรควรพิจารณาจัดกิจกรรมสร้างสรรค์ให้พนักงานได้ทำร่วมกัน เช่น จัดกิจกรรม CSR เพื่อลดกดดันในการทำงานของพนักงาน และเป็นการเสริมสร้างความสามัคคีอีกด้วย

5.3 ข้อจำกัดการวิจัย

1. ข้อจำกัดในด้านระยะเวลาการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ซึ่งมีระยเวลานาน้อย
2. กลุ่มตัวอย่างนี้ เป็นกลุ่มตัวอย่างของพนักงานจำนวน 10 คน ของพนักงานไทยในบริษัทข้ามชาติแห่งหนึ่งเท่านั้น จึงไม่สามารถเป็นตัวแทนที่บอกถึงลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรขององค์กรต่างชาติและผลกระทบต่อแรงจูงใจในการทำงานในภาพรวมได้ทั้งหมด
3. อคติของผู้ให้สัมภาษณ์ที่มีต่อองค์กร หัวหน้า และเพื่อนร่วมงาน รวมถึงปัจจัยส่วนบุคคล อาจมีผลทำให้การตอบคำถามในบางประเด็นเบี่ยงเบนไป

5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต

1. เพิ่มจำนวนของกลุ่มตัวอย่าง เพื่อให้ได้ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างเพิ่มมากขึ้น
2. เพิ่มวิธีการวิจัยโดยใช้การเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ
3. ทำการวิจัยเปรียบเทียบกับองค์กรข้ามชาติอื่นๆ เช่น เกาหลี ญี่ปุ่น เป็นต้น

บรรณานุกรม

- กรรณิการ์ โพธิ์ลังกา (2556). การศึกษาลักษณะส่วนบุคคล วัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ และสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ที่มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ระดับปฏิบัติการในย่านธุรกิจอโศก กรุงเทพมหานคร. ปริญญาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัย บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, กรุงเทพมหานคร
- จิรภัคร เอนกวิถิ, ประพันธ์ ชัยกิจอุราใจ, และพีระพงษ์ กิตติเวช โภคาวัฒน์ (2558). ความสัมพันธ์ ระหว่างแรงจูงใจกับความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงาน กรณีศึกษา โรงแรม เอเชียแอร์พอร์ท. สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม, กรุงเทพมหานคร
- ณัฐธิดา ชูเจริญพิพัฒน์ (2555). วัฒนธรรมในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคาร ไทยพาณิชย์ เขตนครสวรรค์. ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิชาเอกการจัดการทั่วไป คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, กรุงเทพมหานคร
- ธันชพร กบิลฤทธิวัฒน์ (2557). แรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อองค์กรของพนักงานไทย ในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. ปริญญาบริหารธุรกิจ มหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพมหานคร
- ชรินทร์ มาลา (2559). การศึกษาด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงาน บริษัทเอกชน เขตสาทร กรุงเทพมหานคร. ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, กรุงเทพมหานคร
- ชิดา รุ่งธีระ (2556). วัฒนธรรมและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานไทย กรณีศึกษาบริษัทข้ามชาติของสาธารณรัฐเกาหลีในประเทศไทย. ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาเกาหลีศึกษา คณะบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร
- รัตนารณณ์ สืบสุข (2555). ผลของวัฒนธรรมองค์การต่อความผูกพันของพนักงาน ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคกลางของประเทศไทย. ปริญญาปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยปทุมธานี, กรุงเทพมหานคร

บรรณานุกรม (ต่อ)

- รุจารินทร์ จิตต์แก้ว, และกิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ (2555). *อิทธิพลด้านวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของภาคเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร*. ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพมหานคร
- รุจิรา เรื่องวิไลกฤตย์ (2557). *การศึกษาลักษณะส่วนบุคคล วัฒนธรรมองค์กรและแรงจูงใจ ที่มีผลต่อความจงรักภักดีในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ทีพีไอ โพลีน จำกัด (มหาชน)*. ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, กรุงเทพมหานคร
- วราภรณ์ พรหมทา (2557). *การศึกษาวรรณกรรมการทำงานองค์กรข้ามชาติที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานที่ทำงานในบริษัทข้ามชาติ กรณีศึกษาเขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร*. ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพมหานคร
- อรณัศ จิโนวัฒน์ (2559). *คุณลักษณะส่วนบุคคล วรรณกรรมการทำงานแบบญี่ปุ่น และแรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานคนไทยในเขตนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดพระนครศรีอยุธยา*. ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, กรุงเทพมหานคร(1982)ร
- Backer, H.S. (1982). *Culture : A Sociological view*. New York: Yale University.
- Deal, T.E., & Kennedy, A.A. (1982). *Corporate cultures : The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Gordon, J.R. (1999). *Organizational behavior : A diagnostic approach (6th ed.)*. Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Handy, C. (1995). *Gods of Management: The changing work of organizations*. New York: Oxford University Press.
- Herzberg, F (1959). *The motivation to work (2nd ed.)*. New York: John Willey & Sons.
- Maslow, A. (1970). *Motivation and personality (2nd ed.)*. New York: Harper and Row.
- Robbin, S.P., & Coulter, M. (2002). *Management*. New York: Prentice Hall.





ภาคผนวก ก
แบบคำถามการสัมภาษณ์เชิงลึก

การวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรขององค์กรต่างชาติและผลกระทบต่อแรงจูงใจในการทำงาน
ของพนักงานไทยในบริษัทข้ามชาติ
กรณีศึกษาเกี่ยวกับบริษัทให้บริการเว็บไซต์จองห้องพักในโรงแรม

ตอนที่ 1 ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของผู้ให้สัมภาษณ์

1. ชื่อ
2. เพศ
3. อายุ
4. การศึกษา
5. ตำแหน่งงาน
6. ระยะเวลาที่ทำงาน

ตอนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับ “รูปแบบวัฒนธรรมองค์กร (Organizational culture) ขององค์กรต่างชาติ ในบริษัทข้ามชาติ”

1. วัฒนธรรมองค์กร ในมุมมองของคุณคืออะไร
2. คุณคิดว่า รูปแบบวัฒนธรรมองค์กร ขององค์กรที่ทำงานอยู่ เป็นอย่างไร
3. วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ในความรู้สึกของคุณมีลักษณะเป็นอย่างไร
4. ให้คุณเรียงลำดับรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของคุณที่เด่นชัดที่สุด จากมากไปน้อยตามความคิดของคุณ

ตอนที่ 3 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับ “ผลกระทบของวัฒนธรรมองค์กร (Organizational culture) ขององค์กรต่างชาติที่มีต่อการทำงานของพนักงานไทย ในบริษัทข้ามชาติ”

1. คุณคิดว่าวัฒนธรรมองค์กรมีส่วนเกี่ยวข้องในการทำงานของคุณอย่างไร
2. คุณพบปัญหาของวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลกับการทำงานของคุณหรือไม่ อย่างไร
3. คุณรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรของคุณหรือไม่

ตอนที่ 4 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับ “ผลกระทบของวัฒนธรรมองค์กร (Organizational culture) ขององค์กรต่างชาติต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานไทย ในบริษัทข้ามชาติ”

1. วัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของคุณหรือไม่ อธิบายข้อดี ข้อเสียของวัฒนธรรมองค์กรขององค์กรคุณ และอธิบายผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อแรงจูงใจในการทำงานของคุณ

2. ปัจจัยใดบ้างที่เป็นแรงจูงใจในการทำงานของคุณ

3. ปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจในการทำงานของคุณสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรของคุณที่เป็นอยู่หรือไม่ อย่างไร

ตอนที่ 5 ข้อเสนอแนะทั่วไป เกี่ยวกับ “วัฒนธรรมองค์กรขององค์กรต่างชาติเพื่อช่วยสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานไทย ในบริษัทข้ามชาติ”

1. คุณคิดว่า วัฒนธรรมองค์กรขององค์กรต่างชาติลักษณะใด ที่จะช่วยเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานไทยได้

