



วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม: กรณีศึกษาอุตสาหกรรม
ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 2 ในประเทศไทย

INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON ENVIRONMENT
MANAGEMENT: CASE STUDY OF 2nd TIER THAI AUTOMOTIVE
MANUFACTURES

โดย

วรางคณา ตันสกุล

ดุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม

หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต

คณะบริหารธุรกิจ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรังสิต

ปีการศึกษา 2557



**INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON ENVIRONMENT
MANAGEMENT: CASE STUDY OF 2nd TIER THAI AUTOMOTIVE
MANUFACTURERS**

BY

WARANGKHANA TANSAKUL

**A DISSERTATION SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT
OF THE REQUIREMENTS FOR
THE DEGREE OF DOCTOR OF BUSINESS ADMINISTRATION
FACULTY OF BUSINESS ADMINISTRATION**

GRADUATE SCHOOL, RANGSIT UNIVERSITY

2014



คุษฎีนิพนธ์เรื่อง

วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม: กรณีศึกษาอุตสาหกรรม
ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 2 ในประเทศไทย

โดย

วรางคณา ต้นสกุล

ได้รับการพิจารณาให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาบริหารธุรกิจคุษฎีบัณฑิต

มหาวิทยาลัยรังสิต

ปีการศึกษา 2557

รศ.ดร.บุษบา พงษ์พานิชรัตน์
ประธานกรรมการสอบ

รศ.ดร.มณฑลีสาศานนันทน์
กรรมการ

ผศ.ดร.วุฒพงษ์ ลาภเจริญ
กรรมการ

ดร.ภัทรณัชชา โชติคุณากิตติ
กรรมการ

ดร.ธีระ เตชะมณีสถิตย์
กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษา

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

ดร. พงษ์ อนุชา

(ผศ.ร.ต.หญิง ดร.วรรณิ์ สุขสาตร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

10 ตุลาคม 2557



Dissertation entitled

**INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON ENVIRONMENT
MANAGEMENT: CASE STUDY OF 2nd TIER THAI AUTOMOTIVE
MANUFACTURERS**

by

WARANGKHANA TANSAKUL

was submitted in partial fulfillment of the requirements
for the degree of Doctor of Business Administration

Rangsit University
Academic Year 2014

Assoc.Prof. Busaba Phruksaphanrat, D.Eng.
Examination Committee Chairperson

Assoc.Prof. Montalee Sasananan, Ph.D.
Member

Assist.Prof. Vuttapong Larpcharoen, DM.
Member

Phatnatcha Chotkunakitti, D.B.A.
Member

Teera Taechamaneestit, D.P.A.
Member and Advisor

Approved by Graduate School

(Asst.Prof.Pl't.Off. Vannee Sooksatra, D.Eng.)

Dean of Graduate School

October 10, 2014

กิตติกรรมประกาศ

คุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงเป็นอย่างดี ด้วยความอนุเคราะห์ในการให้คำปรึกษา สนับสนุน แนะนำ สั่งสอน ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ในการทำงานวิจัยนี้ทุกขั้นตอนจนเสร็จ สมบูรณ์จากท่านอาจารย์ ดร.ธีระ เตชะมณีสถิตย์ อาจารย์ที่ปรึกษาคุษฎีนิพนธ์ ที่ท่านได้เสียสละ เวลาในการแนะนำ ติดตามความก้าวหน้าในการวิจัย ตลอดจนสนับสนุนงานวิจัยเล่มนี้ให้มีค่า โดยการส่งเสริมให้เผยแพร่งานวิจัยออกสู่สาธารณะ เพื่อให้งานวิจัยนี้เป็นประโยชน์แก่สังคม ผู้วิจัยขอ กราบขอบพระคุณท่านอาจารย์ ดร.ธีระ เตชะมณีสถิตย์ ด้วยความเคารพอย่างสูงสุดไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ ท่านคณะกรรมการควบคุมคุษฎีนิพนธ์ทุกท่านที่ให้คำแนะนำ ต่างๆ ซึ่งแนะแนวทางและให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ทำให้งานวิจัยมีความสมบูรณ์ ถูกต้องตามหลัก งานวิจัย และขอกราบขอบพระคุณท่านอาจารย์ ดร.ชัยวิชิต เขียวรชนะ ที่ให้คำแนะนำที่มีค่าสำหรับ การศึกษาปริญญาเอก ขอขอบพระคุณท่านอาจารย์ ดร.ณัฐกาญจน์ สุวรรณธาดา ที่ให้กำลังใจและ การสนับสนุนช่วยเหลือในการทำวิจัย รวมทั้งคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยมหาวชิราลงกู นครราชสีมาทุกท่าน ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยนี้ ในการอนุเคราะห์แก่ผู้วิจัย เมื่อเจอปัญหาและ อุปสรรคในการศึกษา และกราบขอบพระคุณท่านอาจารย์ทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชา ถ่ายทอด และสร้างองค์ความรู้ให้กับผู้วิจัย เป็นอย่างดี

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านผู้บริหารบริษัท ซี.เอส.เอ็นจิเนียริ่ง ออโต้พาร์ท จำกัด คุณนฤชา สังข์รัตน์ ที่ส่งเสริมสนับสนุนในการศึกษา โดยการมอบทุนการศึกษาในการทำงานวิจัยและคอยให้ กำลังตลอดระยะเวลาที่ศึกษา ขอขอบคุณทุกคนในครอบครัว เพื่อนๆ ที่ให้การสนับสนุนช่วยเหลือ จน ทำให้คุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

ท้ายนี้ประโยชน์จากคุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอรำลึกและบูชาพระคุณแก่บุพการี บรพาคณาจารย์ และกัลยาณมิตรทุกท่าน ที่ได้ให้การสนับสนุนด้วยดีมาโดยตลอด ขอกราบขอบพระคุณ ด้วยความเคารพอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

วารางคณา ตันสกุล

ผู้วิจัย


5106998 : สาขาวิชาเอก: บริหารธุรกิจอุตสาหกรรม; บธ.ค.

คำสำคัญ : วัฒนธรรมองค์การ, การจัดการสิ่งแวดล้อม,อุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ไทย

วราจกณา ฒันสกุท : วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม: กรณีศึกษาอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่2 ในประเทศไทย (INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON ENVIRONMENT MANAGEMENT: CASE STUDY OF 2nd TIER THAI AUTOMOTIVE MANUFACTURES) อาจารย์ที่ปรึกษาอภิชัยนิพนธ์ : ดร.ธีระ เตชะมณีสถิตย์, 151 หน้า.

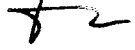
ในการศึกษางานวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะและสร้างตัวแบบประเมินของวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการจัดการสิ่งแวดล้อม: กรณีศึกษาอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่2 ในประเทศไทย การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับจากกลุ่มผู้บริหารระดับสูงของบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 2 ในสมาคมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ไทยที่มีการริเริ่มดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม, กลุ่มนักวิชาการด้านสิ่งแวดล้อมและด้านวัฒนธรรมองค์การ จากสถาบันการศึกษาในระดับอุดมศึกษาทั้งจากมหาวิทยาลัยรัฐบาล และกับกลุ่มผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 1(tier1)ที่ได้รับการรับรองมาตรฐานสากลสำหรับการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO 14000)

โดยการสัมภาษณ์อ้างอิงจากกรอบแนวคิดของลักษณะของวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิผลทั้ง 4 ด้านของเดนิสัน Denison, 1990 และวิธีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (methodological triangulation) พบว่าลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมสำหรับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 2 ในประเทศไทย ประกอบด้วย การมีส่วนร่วม การเป็นเจ้าของและการมีวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังค้นพบวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการจัดการสิ่งแวดล้อมอีก 2 ลักษณะ คือ การมีจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคมและการสื่อสาร

ลายมือชื่อนักศึกษา ๑๓) กทท ๗๒ ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา 

ผู้วิจัยได้ทำการสรุปต้นแบบของลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมต่อการจัดการ
ด้านสิ่งแวดล้อมสำหรับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 2 ในประเทศไทย โดยใช้แผนภูมิเรดาร์
แสดงค่าที่เหมาะสมสำหรับใช้เป็นต้นแบบการประเมินวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการจัดการ
ด้านสิ่งแวดล้อมสำหรับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 2 ในประเทศไทย

มหาวิทยาลัยรังสิต
Rangsit University

ลายมือชื่อนักศึกษา ฝนกมล ทรัพย์งาม ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา 

5106998 : MAJOR: BUSINESS ADMINISTRATION; D.B.A.

**KEYWORDS : ORGANIZATIONAL CULTURE, ENVIRONMENT
MANAGEMENT,
THAI AUTOMOTIVE MANUFACTURES**

**WARANGKHANA TANSAKUL: INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL
CULTURE ON ENVIRONMENT MANAGEMENT: CASE STUDY OF 2nd TIER THAI
AUTOMOTIVE MANUFACTURES, THESIS ADVISOR: TEERA
TAECHAMANEESATIT, D.P.A, 151 p.**

This dissertation aimed to study the characteristics and construct model of organization culture affecting the environment management: The automotive manufactures in 2nd tier in Thailand. The qualitative research was conducted through the in-depth interview among senior executives of the automotive manufactures in 2nd tier in relation to Thai Auto parts Manufacturers Association that had initiated the environment management, environmental and organization cultural academics from higher education institutions at the university levels and the automotive manufactures in 1st tier , recipients of ISO 14000 certification.

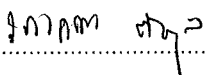
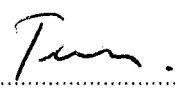
The interview adapted the conceptual framework involving with 4 efficient aspects of Denison (Denison, 1990), together with the application of methodological triangulation. The finding indicated the characteristics of organization culture, affecting the environment management by the automotive manufactures in 2nd tier comprised of participatory ownership and clear vision. In addition, the researcher discovered few more bearing items upon the environment management, namely, ethics and corporate social responsibility and communications.

The model of organization culture was completed, appropriately for the automotive manufacturers in 2nd tier to manage environment, combining with the use of radar chart to reveal

Student's Signature  Dissertation Advisor's Signature 

proper value for assessing organization culture model that affected the environment management of Thailand automotive manufacturers in 2nd tier.

มหาวิทยาลัยรังสิต
Rangsit University

Student's Signature  Dissertation Advisor's Signature 

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ก
บทคัดย่อไทย	ข
บทคัดย่ออังกฤษ	ง
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง	ณ
สารบัญรูปภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 คำถามในการวิจัย	4
1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
1.4 ขอบเขตของการวิจัย	4
1.5 นิยามศัพท์	5
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	6
บทที่ 2 แนวคิดและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	8
2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร	9
2.1.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร	9
2.1.2 ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร	9
2.1.3 ลักษณะและความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร	11
2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับประสิทธิผลองค์กร	16
2.2.1 ความหมายของประสิทธิผลองค์กร	17
2.2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิผลองค์กร	21
2.2.3 ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่ก่อให้เกิดประสิทธิผล	21
2.2.4 อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรต่อประสิทธิผลองค์กร	38

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการสิ่งแวดล้อม	40
2.3.1 ความหมายของสิ่งแวดล้อม	40
2.3.2 ความหมายของการจัดการสิ่งแวดล้อม	40
2.3.3 ระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม	41
2.4 วัฒนธรรมองค์การกับการจัดการสิ่งแวดล้อม	44
2.4.1 แนวคิดของวัฒนธรรมองค์การเพื่อสิ่งแวดล้อม	44
2.4.2 กิจกรรมเพื่อสังคม	47
2.4.3 เชื่อมโยงวัฒนธรรมองค์การเพื่อสิ่งแวดล้อมกับกิจกรรมเพื่อสังคม	49
2.5 ความเป็นมาของอุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ของประเทศไทย	50
2.5.1 อุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ไทยและมาตรฐานสากลสำหรับการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO 14001)	52
2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	54
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย	68
3.1 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา	68
3.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา	70
3.3 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและเก็บรวบรวมข้อมูล	74
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ	76
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	79
4.1 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview)	79
4.2 ตัวแบบการประเมินวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม	112

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	119
5.1 องค์ประกอบและลักษณะวัฒนธรรมที่ส่งผลต่อการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมของ อุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 2 ในประเทศไทยและอภิปรายผล	120
5.2 ตัวแบบของวัฒนธรรมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพต่อการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม	129
5.3 ข้อเสนอแนะของผู้ทำวิจัย	129
5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไปในอนาคต	131
บรรณานุกรม	132
ภาคผนวก	142
ประวัติผู้วิจัย	151

มหาวิทยาลัยรังสิต
Rangsit University

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1	29
4.1	106
4.2	110
4.3	112
5.1	127

มหาวิทยาลัยรังสิต
Rangsit University

สารบัญภาพ

รูปที่	หน้า
2.1 แบบจำลองวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผล	34
2.2 ปฏิสัมพันธ์ของวัฒนธรรมกับประสิทธิผลองค์การ	39
2.3 รูปแบบการวางแผน-การปฏิบัติตามขั้นตอนในแผนงาน-การตรวจสอบ ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขในส่วนที่มีปัญหาของระบบการจัดการ ด้านสิ่งแวดล้อม	42
2.4 ค่านิยมของผู้นำที่ขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์การเพื่อสิ่งแวดล้อม	46
2.5 ห่วงโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมยานยนต์	52
2.6 กระบวนการผลิตขององค์การ	53
3.1 แสดงขั้นตอนการสร้างเครื่องมือและเก็บรวบรวมข้อมูล	76
4.1 แสดงค่าที่ใช้เป็นต้นแบบของวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการจัดการด้าน สิ่งแวดล้อมสำหรับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 2 ในประเทศไทย	114
4.2 แสดงผลการประเมินวัฒนธรรมองค์การบริษัท A โดยใช้ต้นแบบลักษณะ วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมสำหรับผู้ผลิตชิ้น ส่วนยานยนต์ระดับที่ 2 ในประเทศไทย	116
4.3 แสดงผลการประเมินวัฒนธรรมองค์การบริษัท B โดยใช้ต้นแบบลักษณะ วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมสำหรับผู้ผลิตชิ้น ส่วนยานยนต์ระดับที่ 2 ในประเทศไทย	117
4.4 แสดงผลการประเมินวัฒนธรรมองค์การบริษัท C โดยใช้ต้นแบบลักษณะ วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมสำหรับผู้ผลิต ชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 2 ในประเทศไทย	119
5.1 แสดงองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลใน การจัดการด้านสิ่งแวดล้อมสำหรับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ประเทศไทย	126

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ผลจากการเร่งพัฒนาและรักษาเสถียรภาพด้านเศรษฐกิจของประเทศไทยทำให้อัตราการเติบโตของอุตสาหกรรมเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ภาคอุตสาหกรรมให้ความสำคัญในการผลิตผลิตภัณฑ์ โดยมีการใช้พลังงานและทรัพยากรต่างๆ ในกระบวนการผลิตอย่างสิ้นเปลืองและไม่คำนึงถึงการกำจัดเศษวัสดุที่เหลือใช้ให้ถูกวิธี การดำเนินงานอย่างไม่เหมาะสมในทุกกระบวนการของโรงงานอุตสาหกรรมล้วนแล้วแต่ส่งผลกระทบต่อระบบนิเวศ

สำหรับประเทศไทยภาครัฐบาลได้ตื่นตัวกับปัญหาและมาตรการกีดกันที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมที่เข้มงวดขึ้น มีทั้งมาตรการบังคับและมาตรการสมัครใจ ได้แก่ การออกใบอนุญาต การปิดสลากที่เรียกว่าฉลากสีเขียว (eco-labeling) การเก็บภาษีสิ่งแวดล้อม การห้ามใช้สารบางชนิดในองค์ประกอบของผลิตภัณฑ์ (restriction of Hazardous substances, RoHs) และการกำหนดเงื่อนไขเกี่ยวกับเศษเหลือทิ้งของผลิตภัณฑ์และผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์ (waste electrical electronic equipment, WEEE) ด้วยข้อกำหนดด้านมาตรฐานสิ่งแวดล้อมที่เข้มงวด ภาครัฐบาลจึงได้ดำเนินการเชิงรุกในการมุ่งการส่งเสริมและพัฒนาอุตสาหกรรมและเพิ่มขีดความสามารถให้เติบโตอย่างยั่งยืน โดยได้เริ่มโครงการอุตสาหกรรมสีเขียว เพื่อส่งเสริมและพัฒนาภาคอุตสาหกรรมให้มีการประกอบกิจการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน เช่น การลดมลพิษ การอนุรักษ์พลังงานในกระบวนการผลิต เป็นต้น

สำหรับความเปลี่ยนแปลงในประเด็นด้านสิ่งแวดล้อมภายใต้กฎระเบียบและคำสั่งจากลูกค้าที่เข้มงวดขึ้น โดยเฉพาะจากประเทศแถบยุโรป อเมริกาและญี่ปุ่น กลายเป็นสิ่งที่ภาคอุตสาหกรรมต้องสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน โดยการผลิตสินค้าหรือบริการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม รวมถึงขั้นตอนหรือกระบวนการในการผลิตนั้นจะต้องไม่ส่งผลเสียหรือส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม เนื่องจากกระแสของการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมนั้นได้เข้ามามีอิทธิพลต่อค่านิยม ทักษะคิด และการรับรู้ของผู้บริโภค ดังนั้นอุตสาหกรรมต่างๆจึงได้มีการนำระบบการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม (environment management systems, EMS) เข้ามามีบทบาทในการดำเนินการควบคู่กับกับธุรกิจหลักเพื่อลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม การเป็นองค์กรที่ใส่ใจสิ่งแวดล้อมนอกจากจะเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีแล้ว องค์กรยังได้เห็นมูลค่าที่เพิ่มขึ้นจากการนำเทคโนโลยีการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมเข้ามาปรับใช้ในกระบวนการผลิตขององค์กร จึงทำให้องค์กรขนาดใหญ่ต้องถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมต่างๆต่อไปยังผู้รับจ้างช่วงโดยตรงและผู้รับจ้างช่วงในลำดับต่อไปภายในห่วงโซ่อุปทาน

อุตสาหกรรมที่ภาครัฐให้ความสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมคือ อุตสาหกรรมยานยนต์ เนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ และยังมีอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกันกว่า 160 สาขา ภายใต้อุตสาหกรรมยานยนต์ยังมีหนึ่งอุตสาหกรรมที่เป็นแรงขับเคลื่อนอุตสาหกรรมยานยนต์อย่างแท้จริง คือ อุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ซึ่งจัดอยู่ในอุตสาหกรรมต้นน้ำ โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ คือ ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 1 (tier 1) ส่วนใหญ่เป็นทุนต่างชาติมีลักษณะเป็นองค์กรขนาดใหญ่ มีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่ประกอบเป็นชิ้นงานและส่งมอบให้กับผู้ประกอบรถยนต์ สำหรับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 2 (tier 2) ทำหน้าที่แปรรูปชิ้นส่วนพื้นฐานที่มีขนาดเล็กเพื่อนำไปใช้เป็นวัตถุดิบสำหรับการประกอบยานยนต์ โดยส่งมอบให้กับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 1 ส่วนใหญ่เป็นผู้ประกอบการชาวไทย ลักษณะองค์กรเป็นขนาดกลางและเล็ก การดำเนินการผลิตจะทำตามแบบที่ลูกค้ากำหนดเท่านั้น ไม่มีบทบาทในการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ การถ่ายทอดองค์ความรู้และวิธีการดำเนินงานได้รับมาจากผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 1 เช่น เทคโนโลยี ระบบคุณภาพ การผลิต พลังงานและสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

สาเหตุที่ผู้วิจัยสนใจการศึกษาด้านวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อการจัดการสิ่งแวดล้อมของอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่2 เนื่องจากในประเทศไทยผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ส่วนใหญ่อยู่ในระดับที่ 2 ที่มีลักษณะเป็นองค์การขนาดกลางและเล็กจำนวนกว่า 1,600 บริษัท และยังจัดเป็นกลุ่มเสี่ยงในการก่อให้เกิดมลภาวะด้านสิ่งแวดล้อมและการใช้ทรัพยากรอย่างสิ้นเปลือง เนื่องจากองค์ความรู้ด้านสิ่งแวดล้อมที่ได้รับการถ่ายทอดจากผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่1 เป็นแค่ข้อกำหนดที่ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่2 ต้องปฏิบัติเพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าเท่านั้น การดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อมจึงเป็นการดำเนินการแบบเลื่อนลอย ไม่มีองค์ความรู้และแนวทางการปฏิบัติที่ถูกต้องและชัดเจนเป็นรูปธรรม จึงทำให้ยากที่จะมองเห็นความเชื่อมโยงระหว่างประโยชน์และการนำระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมมาปฏิบัติ (Moorthy M., et al, 2012) และด้วยลักษณะโครงสร้างเฉพาะที่มีความแตกต่างกับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่1 จึงทำให้ขอบเขตการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมสำหรับองค์การขนาดใหญ่บางประการจึงไม่เหมาะสมสำหรับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่2 (Williamson et al., 2006) จึงเป็นสาเหตุให้การดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมไม่ประสบความสำเร็จ องค์การไม่สามารถปรับตัวให้ทันต่อความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปในยุคอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม นอกจากนั้นการดำเนินงานของผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 2 มักมุ่งเน้นในเรื่องการอยู่รอดขององค์การเป็นหลักโดยไม่คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจึงทำให้องค์การยังคงประสบปัญหาในการดำเนินงานให้สอดคล้องกับข้อกำหนดด้านมาตรฐานสิ่งแวดล้อม

การปรับเปลี่ยนผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่2 ให้เป็นองค์การที่ใส่ใจสิ่งแวดล้อมไม่ใช่เรื่องง่าย ดังนั้นองค์การต้องให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการภายในองค์การเช่น คำมั่นสัญญา นโยบาย การสนับสนุนของผู้บริหาร รวมถึงการผลักดันพนักงานให้มีส่วนร่วมและยอมรับในการเปลี่ยนแปลง โดยการเชื่อมโยงบุคลากรเข้ากับองค์การด้วยค่านิยมขององค์การ สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นแรงผลักดันที่มีความสำคัญในการสร้างค่านิยม ความเชื่อ วิธีการทำงานและพฤติกรรมในองค์การ (Schien,1992)ให้มีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมมากขึ้น โดยค่านิยมนี้แสดงออกในรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การ

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การในประเทศไทย มักศึกษาว่าองค์การหนึ่งๆ มีวัฒนธรรมองค์การรูปแบบใดและส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การอย่างไร แต่ไม่มีการศึกษาวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการจัดการสิ่งแวดล้อม ดังนั้นผู้วิจัยจึงศึกษาวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมของผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 2 ในประเทศไทย โดยงานวิจัยนี้ใช้การศึกษาเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยต้องการศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมของผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 2 ในประเทศไทย เพื่อนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่แข็งแกร่งด้านสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

1.2 คำถามในการวิจัย

วัฒนธรรมองค์การลักษณะใดที่ส่งผลต่อการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมของผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 2 ในประเทศไทย

1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.3.1 เพื่อศึกษาองค์ประกอบและลักษณะของวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมของอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 2 ในประเทศไทย

1.3.2 เพื่อสร้างตัวแบบประเมินวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมของอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 2 ในประเทศไทย

1.4 ขอบเขตของการวิจัย

งานวิจัย เรื่อง วัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อการจัดการสิ่งแวดล้อม: กรณีศึกษาอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 2 ในประเทศไทย มีการกำหนดขอบเขตการวิจัยดังต่อไปนี้

1.4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

โดยการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมของอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 2 ในประเทศไทย ซึ่งทำการศึกษาวิเคราะห์และเปรียบเทียบทัศนคติของกลุ่มที่เกี่ยวข้อง 3 กลุ่ม กลุ่มผู้บริหารระดับสูงของบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 2 ในสมาคมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ไทยที่มีการริเริ่มดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม, กลุ่มนักวิชาการด้านสิ่งแวดล้อมและด้านวัฒนธรรมองค์การ จากสถาบันการศึกษาในระดับอุดมศึกษาจากมหาวิทยาลัยรัฐบาล และกับกลุ่มผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับ 1 (tier1) ที่ได้รับการรับรองมาตรฐานสากลสำหรับการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO 14000) ทั้งหมด 4 ด้าน ที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม ดังนี้ วัฒนธรรมแบบผูกพัน (involvement) วัฒนธรรมแบบสอดคล้อง (consistency) วัฒนธรรมแบบการปรับตัว (adaptability) วัฒนธรรมแบบพันธกิจ (mission)

1.4.2 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่างการศึกษาวิจัย

โดยมีการกำหนดกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารระดับสูงของธุรกิจผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 2 ในสมาคมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ไทย (Thai Autoparts Manufacturers Association) ที่มีการริเริ่มดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม กลุ่มนักวิชาการที่มีความเชี่ยวชาญด้านสิ่งแวดล้อมและด้านวัฒนธรรมองค์การ จากสถาบันการศึกษาในระดับอุดมศึกษาจากมหาวิทยาลัยรัฐบาล กลุ่มผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับ 1 ที่ได้รับการรับรองมาตรฐานสากลสำหรับการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO 14000)

1.5 นิยามศัพท์

วัฒนธรรมองค์การ (organizational culture) หมายถึง รูปแบบของความรู้สึกร่วมกันของสมาชิกในองค์การที่ใช้กำหนดความแตกต่างของสมาชิกในแต่ละองค์การ รวมไปถึงระบบค่านิยม ซึ่งเป็นแกนสำคัญของวัฒนธรรมในทุกระดับ (Hofstede, 1991)

ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิผล (effective of organizational culture's trait) หมายถึง ค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรม นำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารงานขององค์การ (Robbins, 2004)

การจัดการด้านสิ่งแวดล้อม (environment management systems, EMS) หมายถึง วิธีการดำเนินการที่องค์การนำไปปฏิบัติเพื่อรักษาและป้องกันทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืน รวมถึงความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อสิ่งแวดล้อม (Lorraine et al., 2011)

อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ (Thai Automotive Industry) หมายถึง อุตสาหกรรมที่มีบทบาทในการสนับสนุนอุตสาหกรรมยานยนต์ จัดอยู่ในอุตสาหกรรมต้นน้ำ (โครงการกิจกรรมการเชื่อมโยงงานวิจัยกับภาคนโยบาย, <http://prp.trf.or.th>, 28 กุมภาพันธ์ 2558)

ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 1 (Thai Automotive Manufacturer, tier1) หมายถึง กลุ่มผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่ประกอบเป็นชิ้นงานและส่งมอบให้กับผู้ประกอบรถยนต์ ส่วนใหญ่เป็นผู้ประกอบการชาวต่างชาติหรือร่วมทุนกับผู้ประกอบการชาวไทย (โครงการกิจกรรมการเชื่อมโยงงานวิจัยกับภาคนโยบาย, <http://prp.trf.or.th>, 28 กุมภาพันธ์ 2558)

ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 2 (Thai Automotive Manufacturer, tier2) หมายถึง กลุ่มที่จัดหาวัตถุดิบให้กับผู้ผลิตชิ้นส่วนระดับที่ 1 (tier 1) หรือผู้ผลิตที่สนับสนุนการผลิต ส่วนใหญ่เป็นผู้ประกอบการขนาดกลางและเล็ก (โครงการกิจกรรมการเชื่อมโยงงานวิจัยกับภาคนโยบาย, <http://prp.trf.or.th>, 28 กุมภาพันธ์ 2558)

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

งานวิจัย เรื่อง วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม: กรณีศึกษา อุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 2 ในประเทศไทย มีประโยชน์ดังต่อไปนี้

1.6.1 เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการและปรับปรุงองค์การให้มีประสิทธิภาพ ทางด้านการผลิตและด้านสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

1.6.2 เพื่อให้องค์การรับรู้ถึงวัฒนธรรมด้านสิ่งแวดล้อม เพื่อนำมาสร้างหรือปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การให้มีประสิทธิภาพ

1.6.3 เพื่อเป็นประโยชน์สำหรับกลุ่มผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย โดยการนำผลการวิจัยมาเป็นตัวแบบในการสร้างลักษณะวัฒนธรรมองค์การในการจัดการสิ่งแวดล้อม

จากการศึกษาความสำคัญของปัญหา ผู้ดำเนินการวิจัยได้นำมากำหนดเป็นวัตถุประสงค์ในการวิจัย ขอบเขตการวิจัยและประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ จากการศึกษาครั้งนี้สรุปได้ว่า งานวิจัยเรื่องวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อการจัดการสิ่งแวดล้อม: กรณีศึกษาอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 2 ในประเทศไทย เป็นเรื่องที่น่าสนใจและเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการปรับปรุงองค์การ เพื่อสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนของผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย ดังนั้น ผู้ทำการวิจัยจึงทำการศึกษา แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องจากนักวิชาการ แหล่งรวมความรู้ต่างๆ เกี่ยวกับเรื่องวัฒนธรรมวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อการจัดการสิ่งแวดล้อมของอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่2ในประเทศไทย เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการวางแผนงานวิจัยในบทที่2

บทที่ 2

แนวความคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อการจัดการสิ่งแวดล้อม: กรณีศึกษาอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 2 ในประเทศไทย มีการค้นคว้าเกี่ยวกับทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยนำเสนอตามหัวข้อ ต่อไปนี้

- 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ
 - 2.1.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ
 - 2.1.2 ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ
 - 2.1.3 ลักษณะและความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์การ
 - 2.2.1 ความหมายของประสิทธิผลองค์การ
 - 2.2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผล
 - 2.2.3 ลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่ก่อให้เกิดประสิทธิผล
- 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการสิ่งแวดล้อม
 - 2.3.1 มาตรฐานสากลสำหรับการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO 14000 series)
 - 2.3.2 ความหมายของการจัดการสิ่งแวดล้อม
 - 2.3.3 ระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม
- 2.4 วัฒนธรรมองค์การกับการจัดการสิ่งแวดล้อม
 - 2.4.1 แนวคิดของวัฒนธรรมองค์การเพื่อสิ่งแวดล้อม
- 2.5 ความเป็นมาของอุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ของประเทศไทย
- 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

2.1.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

องค์การคือสถานที่ซึ่งกลุ่มคนมาทำงานร่วมกันและมีการควบคุมงาน มีการแบ่งงานกันทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่องค์การตั้งไว้ (Robbins, 1989) วัฒนธรรมองค์การเกิดจากพฤติกรรมปฏิบัติของบุคคลในกลุ่มหนึ่งโดยอาศัยการสื่อสารต่อกันมาจนเกิดความเคยชิน ดังนั้นวัฒนธรรมองค์การจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ผู้บริหารควรคำนึงถึง เพราะสมาชิกในองค์การมีความเข้าใจในสิ่งที่ตรงกัน โดยมีความเชื่อ ค่านิยม และบรรทัดฐานเป็นพื้นฐาน และมีการแสดงออกร่วมกันของสมาชิกกันเป็นพฤติกรรมที่เป็นเอกลักษณ์ นอกจากนี้วัฒนธรรมองค์การยังมีส่วนช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์การ วัฒนธรรมองค์การจะเป็นสิ่งที่กำหนดแบบแผนในการปฏิบัติร่วมกันของสมาชิกซึ่งส่งผลถึงเสถียรภาพขององค์การ

2.1.2 ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

การศึกษาวัฒนธรรมองค์การเริ่มต้นในปี 1970 จนกระทั่งปี 1980 ไชน์(Schein)เป็นผู้เชี่ยวชาญในการวิจัยสำหรับการวิเคราะห์และทดลองวัฒนธรรมองค์การอย่างจริงจัง นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของ “วัฒนธรรมองค์การ” ไว้ซึ่งมีความหมายเหมือนและแตกต่างกันออกไปแล้วแต่มุมมองของแต่ละบุคคล ซึ่งผู้วิจัยสามารถรวบรวมได้ดังนี้

ฮัทช์ (Hatch, 1993) กล่าวว่าในเรื่องวัฒนธรรมองค์การจะกล่าวถึงวัฒนธรรมองค์การดังต่อไปนี้“รูปแบบของสมมติฐานขั้นพื้นฐานที่เข้าร่วมกันที่คนในกลุ่มเรียนรู้ที่แก้ไขปัญหาของการปรับตัวภายนอก และการนำมาใช้ในภายในขององค์การ ดังนั้นสมมติฐานเหล่านี้จะถูกสอนให้กับสมาชิกใหม่ในกลุ่มที่จะเป็นแนวทางในการเข้าใจ การคิด และความรู้สึกที่เกี่ยวข้องกับปัญหาเหล่านั้น” (Schein, 1985)

ในการวิจัยต่อมาเม็กลิโนและคณะ(Meglino et al.,1998) เชื่อว่า ค่านิยมขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญอันดับแรกที่มีงเน้นในวัฒนธรรมองค์กร เนื่องจากการประพุดิตัวที่ง่ายต่อการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเพื่อนำไปสู่ความอยู่รอดขององค์กร นักวิจัยด้านองค์กรได้กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์กรแบบทางการจะประกอบด้วย ความเป็นผู้นำ โครงสร้าง นโยบาย ระบบรางวัล กลไกสังคม และกระบวนการตัดสินใจ

ไชน์(Schien, 1992) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรประกอบด้วย ค่านิยม ความเชื่อ ฐานคติ การรับรู้ ปทัสถาน และแบบแผนของฐานคติที่กลุ่มเรียนรู้ว่าเป็นสิ่งที่แก้ปัญหการปรับตัวภายนอก และบูรณาการจากภายใน โดยสามารถมองเห็นได้จากการแสดงออกมาเป็นกิจกรรมต่างๆขององค์กร

เทสลัคและคณะ (Tesluk et al, 2002) กล่าวว่า พนักงานมีการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก แก้ไขปัญหา และสร้างความร่วมมือภายในองค์กร และยังถ่ายทอดวิธีการทำงานที่บรรลุผลไปยังสมาชิกใหม่ขององค์กร เพื่อนำมาปฏิบัติและทำให้มองเห็นแนวทางที่องค์กรบรรลุเป้าหมาย

ส่วนร็อบบิ้น (Robbins, 1989) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่าเป็นระบบความเชื่อที่สมาชิกในองค์กรใช้ร่วมกัน ซึ่งได้สร้างเอกลักษณ์ขององค์กรให้มีความแตกต่างกัน สอดคล้องกับที่เฮลเรเจลและคณะ (Hellriegel et al., 2002: 486) ได้สรุปความหมายของวัฒนธรรมองค์กรว่าเป็นแบบแผนที่มีความเป็นหนึ่งเดียวของข้อสมมติฐาน ค่านิยม และบรรทัดฐาน ที่สมาชิกในองค์กรยึดมั่นร่วมกัน แล้วก่อเป็นกระบวนการในการหล่อหลอม สัญลักษณ์ ภาษา และกิจกรรมในการปฏิบัติงาน จากการศึกษาความหมายของวัฒนธรรมองค์กรที่กล่าวมาข้างต้น ผู้ทำการวิจัยสามารถทำการสรุปความหมายได้ดังนี้

วัฒนธรรมองค์กร (organizational culture)สามารถสรุปความหมายได้ดังต่อไปนี้

2.1.2.1 เป็นความเชื่อ ค่านิยม ทัศนคติ ความคาดหวังที่องค์กรกำหนดขึ้นมาเพื่อใช้เป็นแบบแผนสำหรับปฏิบัติร่วมกันในองค์กร โดยแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมสำหรับ

ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดหรือประสบผลสำเร็จ

2.1.2.2 วัฒนธรรมองค์กรมีลักษณะเป็นรูปธรรมสามารถมองเห็นได้อย่างชัดเจนและนามธรรมที่ฝังลึกแล้วแสดงเป็นพฤติกรรมโดยไม่รู้ตัว วัฒนธรรมองค์กรสามารถถ่ายทอดไปยังบุคคลรุ่นต่อ ๆ ไปในองค์กรได้มีความมั่นคงยาวนานแต่สามารถเปลี่ยนแปลงได้

2.1.3 ลักษณะและความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร

ลักษณะขององค์กรกำเนิดจากการที่สมาชิกมีค่านิยมหลัก (core value) อันเป็นความเชื่อร่วมกันที่ซ่อนอยู่ภายใต้จิตใจและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร สเชอร์เมอร์ฮอน (Schermerhorn, 2002) ที่กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร ทำให้ทุกคนทราบถึงวิธีการปฏิบัติตามความเชื่อของค่านิยมนั้น ดังนั้นการจะสืบค้นว่าองค์กรใดมีลักษณะแบบใดต้องดูไปถึงภายในองค์กรนั้นๆ มีระดับของคุณลักษณะที่เป็นค่านิยมหลักที่เป็นรากฐานของวัฒนธรรม

2.1.3.1 ลักษณะและระดับของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวกำหนดแนวทางร่วมกันในองค์กร เพื่อให้พนักงานมีแนวทางสำหรับปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรเป็นแนวคิดที่สามารถรู้สึกและรับรู้ได้ถึงความมีอยู่และแพร่ กระจายอยู่ทั่วทั้งองค์กร การวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรจึงต้องพิจารณาจากองค์ประกอบ ของวัฒนธรรม เช่น สิ่งประดิษฐ์ ค่านิยม บรรทัดฐาน แบบแผนพฤติกรรม เป็นต้น ซึ่งนักวิชาการโดยไซน Schien (1985) ได้แบ่งวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 3 ระดับชั้น คือ

ระดับที่ 1 วัฒนธรรมที่อยู่นอกสุดคือสิ่งประดิษฐ์ ได้แก่ โครงสร้างและกระบวนการในการทำงานขององค์กรที่สามารถสังเกตเห็นได้ เช่น รูปแบบอาคาร การตกแต่งสำนักงาน สำนวนภาษาที่ใช้กันภายใน ตราสัญลักษณ์ เครื่องแต่งกาย งานพิธีการ เป็นต้น ลักษณะของวัฒนธรรมในระดับนี้ คือสังเกตเห็นได้ เพราะอยู่ระดับผิววนอกสุด สิ่งประดิษฐ์จะเป็นสิ่งที่สังเกตเห็นได้ แต่ทว่ากลับเป็นสิ่งที่ยากในการให้ความหมายหรือตีความโดยบุคคลภายนอก

ระดับที่ 2 วัฒนธรรมที่อยู่ตรงกลาง คือ ค่านิยมที่ใช้เป็นนโยบาย ได้แก่ กลยุทธ์ เป้าหมาย ปรัชญาขององค์กร เป็นสิ่งที่บ่งบอกว่าอะไรควรทำ และอะไรไม่ควรทำ ค่านิยม

นี้ยังไม่อาจสะท้อนวัฒนธรรมที่แท้จริงของหน่วยงานได้ เนื่องจากว่าลักษณะของวัฒนธรรมชั้นกลางนี้มองเห็นได้ยากแต่สมาชิกขององค์กรตระหนักถึงอยู่และยังไม่ได้พิสูจน์ว่าเป็นวิธีปฏิบัติที่ถูกต้อง จึงมีการถกเถียงกันได้ตลอดเวลาถึงความเหมาะสมของค่านิยมนี้ (สุนทร, 2540)

ระดับที่ 3 วัฒนธรรมชั้นในสุด คือข้อสมมติพื้นฐาน ได้แก่ ความเชื่อที่มีร่วมกันภายในจิตใต้สำนึก การรับรู้ ความคิด และความรู้สึกอันเป็นตัวกำหนดค่านิยมและพฤติกรรมมีลักษณะเป็นนามธรรมที่มองไม่เห็นและสมาชิกไม่ได้ตระหนักถึงการดำรงอยู่ของมัน แต่ทุกคนยอมรับและยึดถือข้อสมมติพื้นฐานนี้เป็นแนวทางในการแสดงออก การสัมผัสกับวัฒนธรรมระดับชั้นที่ 3 นี้ต้องอาศัยการตีความจากวัฒนธรรมองค์กรใน 2 ระดับแรก(สุนทร, 2540)

สอดคล้องกับงานวิจัยของค็อทเทอร์และเฮสเค็ท (Kotter and Heskett, 1992) ซึ่งแจ้งว่าวัฒนธรรมองค์กรสามารถแยกออกเป็น 2 ระดับ คือ จากความชัดเจนที่มีอยู่และการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง หากวัฒนธรรมองค์กรยังมีระดับลึกหรือเห็นชัดมาก ก็จะแสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรมนั้นเกิดจากค่านิยมที่ยึดถือร่วมกัน โดยคนในกลุ่ม และมีแนวโน้มที่จะถูกยึดถือหรือนับถือร่วมกัน ถึงแม้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงของคนในกลุ่ม ในระดับที่เห็นได้ชัดเจน คือ วัฒนธรรมสะท้อนถึงวิธีการทั่วไป หรือแพร่หลายของพฤติกรรมที่เจอในกลุ่มและวัฒนธรรมนั้นก็ยังคงสภาพ หรือมีอยู่เพื่อปฏิบัติต่อไป

นอกจากตัวแบบของไชน์ (Schien) ที่กล่าวมาแล้ว มาร์ติน (Martin, 2001) ได้แบ่งระดับชั้นของวัฒนธรรมออกเป็น 3 ระดับเช่นกันดังนี้

ระดับที่ 1 หรือระดับชั้นนอกสุดเป็นวัฒนธรรมที่รับรู้ได้ (perceived culture) ซึ่งเป็นสิ่งที่สะท้อนมาจากสองระดับที่อยู่ด้านใน เช่น พิธีการ เรื่องเล่า และงานเฉลิมฉลองที่แสดงออกถึงการกระทำของกลุ่ม

ระดับที่ 2 หรือระดับที่อยู่ตรงกลางเป็นค่านิยมธรรมดาทั่วไปที่ยอมรับกัน ความเชื่อทัศนคติ และบรรทัดฐาน ระดับที่สองนี้อยู่เบื้องหลังระดับที่ 1 ที่สามารถสังเกตเห็นได้

ระดับที่ 3 หรือระดับที่อยู่ด้านในสุดนั้นเป็นสมมติฐานที่อยู่ในส่วนลึกภายในจิตใจ อยู่เบื้องหลังค่านิยมทั่วไปในระดับที่ 2 ซึ่งเป็นสิ่งที่ยากที่จะจำแนกแยกแยะเพราะว่าถูกซ่อนเร้นและไม่ได้เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมหรือทัศนคติของผู้คนโดยตรง แต่ทุกคนยึดถือและร่วมรับรู้ในสมมติฐานภายในจิตใจนี้ มาร์ตินมีความเห็นว่าวัฒนธรรมระดับในเป็นตัวสะท้อนถึงวัฒนธรรมระดับถัดมา ซึ่งแตกต่างกับตัวแบบของไชนี่ที่ว่าระดับชั้นของวัฒนธรรมทั้งสามระดับสามารถสะท้อนกลับไป-มาได้ตั้งแต่ชั้นในสุดจนถึงชั้นนอกสุด

ดราฟ (Daft, 2001) และนาฮะวันดิ และ มาเล็กซาเดฮ์ (Nahavandi and Malekzadeh, 1999) ได้วิเคราะห์ว่าวัฒนธรรมองค์กรมี 2 ระดับ คือระดับที่สังเกตเห็นได้ และระดับที่ไม่ปรากฏให้เห็น ได้แก่ ระดับที่อยู่บนพื้นผิว ซึ่งเป็นผลสะท้อนมาจากค่านิยมที่อยู่ลึกกว่าภายในจิตใจได้แก่ สิ่งประดิษฐ์และพฤติกรรมที่สามารถสังเกตเห็นและมองเห็นได้ เช่น ลักษณะของการแต่งกายและการประพฤติปฏิบัติที่แสดงว่าเป็นสัญลักษณ์ พิธีกร งานพิธี เรื่องราว เป็นสิ่งที่สมาชิกในองค์กรร่วมยึดถือปฏิบัติร่วมกัน ระดับวัฒนธรรมที่ไม่ปรากฏให้เห็นแต่อยู่ภายในจิตใจของสมาชิกในองค์กร เป็นองค์ประกอบที่ส่งผลให้เกิดวัฒนธรรมที่ปรากฏให้เห็นได้ขององค์กร ได้แก่ ค่านิยมที่อยู่ภายในจิตใจ ฐานคติ ความเชื่อ กระบวนการทางความคิด ซึ่งถือว่าเป็นวัฒนธรรมที่แท้จริง ดราฟมีความเห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรนั้นแทรกซึมอยู่ทั่วไป ในองค์กร แต่ไม่เป็นที่สังเกตเห็น วัฒนธรรมนั้นจะเด่นชัดขึ้นก็ต่อเมื่อมีการสร้างกลยุทธ์หรือแนวทางใหม่ๆ ที่ขัดแย้งกับวัฒนธรรมเดิมมาใช้และวัฒนธรรมนั้นจะแสดงออกมาให้เห็นเด่นชัดโดยผ่านสิ่งเหล่านี้ ได้แก่

1) พิธีกรรมต่างๆ และงานพิธี (rite and ceremonies) เป็นกิจกรรมที่ได้วางแผนจัดทำขึ้นมาในโอกาสพิเศษ ผู้บริหารสามารถจัดให้มีพิธีกรรมทางศาสนา และประเพณี ซึ่งจะเป็นตัวอย่างสะท้อนให้เห็นถึงค่านิยมขององค์กร โอกาสพิเศษที่จัดให้มีขึ้นจะช่วยเสริมสร้างให้เกิดค่านิยมเฉพาะ สร้างความสัมพันธ์ระหว่างคนเพื่อให้มีความเข้าใจร่วมกัน สนับสนุนและเผยแพร่กิจกรรมของคนที่เป็นวีรบุรุษ ประเภทและพิธีกรรมต่าง ๆ ที่ปรากฏอยู่ในองค์กร ได้แก่ พิธียกย่องคนได้เลื่อนตำแหน่ง พิธีด้านสนับสนุนส่งเสริม เช่นจัดงานตัดสินให้รางวัลประจำปีแก่ผู้ที่มีความสามารถ พิธีด้านการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ เช่น กิจกรรมการฝึกอบรมและพัฒนาองค์กร พิธีด้านการประสานเชื่อมโยงกัน เช่น จัดงานเลี้ยงประจำปีของบริษัท

2) เรื่องราว (stories) เป็นเรื่องที่บรรยายตามเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริง ซึ่งผู้ปฏิบัติงานในองค์กรรับรู้ร่วมกันและเล่าต่อให้ผู้ปฏิบัติงานที่เข้าใหม่ได้รับรู้เกี่ยวกับองค์กร

เรื่องราวต่าง ๆ เช่นเรื่องราวของคนเก่งของบริษัท ซึ่งเป็นตัวแบบสำหรับใช้เป็นบรรทัดฐานทางวัฒนธรรม และค่านิยม เรื่องราวเป็นทั้งตำนานเก่าหรือเรื่องเล่าในลักษณะของนิยาย(myths) ซึ่งสอดคล้องกับค่านิยมและความเชื่อขององค์กร แต่ไม่ใช่เรื่องจริง เรื่องราวต่าง ๆ ขององค์กรเป็นสิ่งที่เล่าต่อ ๆ กันมาจะช่วยดำรงรักษาค่านิยมขององค์กรไว้ และทำให้ผู้ปฏิบัติงานทั้งหมดมีความเข้าใจร่วมกัน

3) สัญลักษณ์ (symbols) เป็นบางสิ่งบางอย่างที่ใช้อธิบายสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ประเพณี เรื่องราว คำขวัญ และพิธีกรรมต่าง ๆ ล้วนแล้วแต่เป็นสัญลักษณ์ทั้งสิ้น

4) ภาษา (language) องค์กรต่าง ๆ จะมีการพูด สโลแกน คำอุปมาอุปมัย และรูปแบบของภาษา ซึ่งจะสื่อความหมายเฉพาะที่บ่งบอกความเป็นเอกลักษณ์ขององค์กรนั้น ๆ

นักวิจัยสามารถสรุประดับของวัฒนธรรมได้ดังนี้ 1)วัฒนธรรมที่สังเกตได้ เป็นสิ่งที่สามารถสังเกตเห็นได้ทั้งภายในและภายนอกทั้งสองอย่างเป็นองค์ประกอบ ที่สำคัญ เช่นเดียวกับเครื่องแบบขององค์กร การใช้ภาษาเฉพาะ การจัดสำนักงานและลักษณะอื่นของวัฒนธรรมที่สามารถสังเกตเห็นได้รวมไปถึงเรื่องราวความเป็นมาขององค์กรและพิธีการ เรื่องราวเหล่านี้บอกสมาชิกในองค์กรถึงพฤติกรรมใดควรมีรางวัลตอบแทนและต้องทำวิธีการอย่างไรในการบรรลุเป้าหมาย 2)ค่านิยมและความเชื่อ เป็นสิ่งที่ไม่สามารถสังเกตเห็นได้ง่าย สมาชิกในองค์กรสามารถตระหนักได้ถึงค่านิยมหลักและความเชื่อร่วมของสมาชิกในองค์กรว่าสิ่งใดสำคัญและไม่สำคัญ 3) ข้อสมมุติฐาน เป็นองค์ประกอบที่สังเกตเห็นได้ยากที่สุด เช่นข้อสมมุติฐานที่เป็นรากฐานของค่านิยมและพฤติกรรมร่วมของสมาชิกในองค์กร ข้อสมมุติฐานที่เป็นเครื่องสะท้อนถึงค่านิยม ได้แก่ ความถูกต้อง ความซื่อตรง ความยุติธรรม ความนอบน้อม ผลประโยชน์ ความเห็นอกเห็นใจ เป็นต้น ข้อสมมุติฐานซึ่งเป็นรากฐานของค่านิยมที่เป็นความเชื่อมั่นที่มีต่อพฤติกรรมที่ได้แสดงออกมา

2.1.3.2 ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร

ลักษณะขององค์กรกำเนิดจากการที่สมาชิกมีค่านิยมหลัก อันเป็นความเชื่อร่วมกันที่ซ่อนอยู่ภายใต้จิตใจและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร ฮอยและมิสเคิล (Hoy and Miskel, 2001อ้างถึงใน วิโรจน์, 2544) ได้ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นลักษณะร่วมที่แสดงถึงเอกภาพและเอกลักษณ์ขององค์กรหนึ่งๆ ดังนั้นหากเลือกประเภทของวัฒนธรรมองค์กรเป็นอย่างไรจะส่งผลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในรูปแบบนั้น สำหรับเอลเฟสสัน (Alvesson, 1993อ้างถึงใน สุนทร, 2540) ได้ให้ความสำคัญขององค์กรใน

ลักษณะอุปมาคือวัฒนธรรมเปรียบเสมือนเข็มทิศที่ทำหน้าที่ชี้แนะแนวทางให้กับองค์กรและเปรียบเสมือนกาวที่ทำหน้าที่เชื่อมความสัมพันธ์ของคนในองค์กร

จากแนวคิดของนักวิชาการสองฝ่ายคือ เดลและเคนเนดี (Deal and Kenedy, 1982) และ ไชน์ (Schien, 1992) มีความเห็นแตกต่างกันเกี่ยวกับองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดของวัฒนธรรม ซึ่งฝ่ายแรกเห็นว่าค่านิยม(value) เป็นสิ่งสำคัญที่สุดเปรียบเสมือนเป็นหัวใจของวัฒนธรรมองค์กร แต่ฝ่ายหลังเห็นว่าสิ่งที่เป็นแก่นแท้ของวัฒนธรรมองค์กรคือข้อสมมติพื้นฐาน (สุนทร, 2540) อย่างไรก็ตามวัฒนธรรมองค์กรนั้นทำหน้าที่เป็นตัวขับเคลื่อนให้องค์การมีชีวิตเป็นของตนเองในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ผ่านบทบาทหน้าที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ดราฟ (Daft, 2001) ได้นำเสนอว่าวัฒนธรรมนั้นมีหน้าที่ 1) เพื่อเชื่อมโยงสมาชิกขององค์กรเข้าด้วยกันทำให้สมาชิกรู้ว่าจะต้องติดต่อสัมพันธ์กับคนอื่นในองค์กรอย่างไร รู้วิธีในการทำงานร่วมกัน โดยผ่านการกำหนดอำนาจและสถานภาพของสมาชิก 2) เพื่อช่วยให้้องค์การสามารถปรับตัวได้ต่อบทบาทสภาพแวดล้อมภายนอกได้ เนื่องจากว่าวัฒนธรรมจะช่วยให้การปฏิบัติงานประจำของพนักงานสามารถบรรลุเป้าหมายและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ทันทั่วทั้ง

นิวสตรอมและเดวิส (Newstrom and Davis, 2001) ได้สรุปไว้ว่าวัฒนธรรมองค์กรนั้นมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรด้วยเหตุผล 7 ประการด้วยกัน ได้แก่ 1) เริ่มโดยการทำให้พนักงานมีความรู้สึกถึงความเป็นเอกลักษณ์ขององค์กร 2) ช่วยจำแนกวิสัยทัศน์ขององค์กรให้เป็นที่เข้าใจกับทุกคน 3) เป็นแหล่งสำคัญในอันที่จะสร้างความรู้สึกลดอคภัยที่มีต่อความมั่นคงและต่อเนื่องขององค์กรให้กับพนักงาน 4) ทำให้สมาชิกใหม่สามารถตีความสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์กรได้ 5) วัฒนธรรมจะช่วยกระตุ้นให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการทำงานของตนเอง 6) ดึงดูดความสนใจและสื่อให้พนักงานรับรู้ได้ถึงวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ส่งเสริมวิบุรุษผู้ซึ่งมีผลการปฏิบัติงานในระดับดีด้วยความซื่อสัตย์และความสร้างสรรค์ 7) ผู้ที่เป็นวิบุรุษขององค์กรจะรับรู้ได้ถึงระบบการให้รางวัลที่จะสร้างให้เขาเป็นบุคคลตัวอย่างขององค์กรที่น่าเจริญรอยตาม

ผู้วิจัยสรุปความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร ได้ดังนี้ วัฒนธรรมองค์กร คือ การกำหนดบทบาทของสมาชิกในองค์กรอย่างชัดเจนและทำให้สมาชิกในองค์กรมีจิตสำนึกที่มีลักษณะเฉพาะร่วมกัน รวมถึงสร้างความผูกพันต่อองค์กรโดยคิดถึงประโยชน์ขององค์กรมากกว่าประโยชน์ส่วนตน วัฒนธรรมองค์กรเปรียบเสมือนเครื่องยึดโยงทางสังคมที่ช่วยให้้องค์การมีความ

เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน สามารถชี้นำพฤติกรรมทั้งในการพูดและการกระทำของพนักงานในองค์กรให้อยู่ในมาตรฐานเดียวกันได้และสามารถควบคุมและสร้างสรรค์ความคิดและทัศนคติที่สำคัญในการทำงานของพนักงาน

วัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญต่อการบริหารองค์กรไม่ว่าจะเป็นวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง (strong culture) หรือวัฒนธรรมที่อ่อนแอ (weak culture) เพราะวัฒนธรรมทั้งสองแบบล้วนมีอิทธิพลต่อทิศทางในการดำเนินงานขององค์กร วัฒนธรรมที่เข้มแข็ง คือ วัฒนธรรมที่สมาชิกทุกคนในองค์กรมีทั้งความเข้าใจและความเชื่อต่อเป้าหมายขององค์กร สามารถลำดับความสำคัญในงานของได้้องค์การ ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจเพื่อให้้องค์การบรรลุเป้าหมาย วัฒนธรรมที่เข้มแข็งนั้นมีอิทธิพลอย่างมากต่อความคิดและพฤติกรรมของคนในองค์กร และช่วยสร้างความผูกพันของสมาชิกให้มีต่อ้องค์การ เบ็ตแมนและสเนล (Bateman and Snell, 2002)

ในทางตรงกันข้าม วัฒนธรรมที่เข้มแข็งของ้องค์การสามารถเป็นอุปสรรคขัดขวางการเปลี่ยนแปลงของ้องค์การได้ ถ้าหากวัฒนธรรมที่เข้มแข็งมีลักษณะสนับสนุนพฤติกรรมที่สมควรจะมีการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสถานการณ์ ส่วนวัฒนธรรมที่อ่อนแอจะมีลักษณะที่คนใน้องค์การต่างก็ยึดถือค่านิยมที่แตกต่างกันไป ไม่มีความเข้าใจและเชื่อถือร่วมกันในเป้าหมายของ้องค์การและแนวทางในการปฏิบัติซึ่งส่งผลเสียต่อ้องค์การในการบรรลุเป้าหมาย

2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับประสิทธิผลของ้องค์การ

แนวคิดเรื่องประสิทธิผลของ้องค์การ (effectiveness) ประสิทธิผลของ้องค์การ หมายถึงการที่้องค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ แต่ความหมายดังกล่าวนี้ยังขาดความชัดเจนเมื่อนำไปใช้ดำเนินการจริง เกิดคำถามจำนวนมาก เช่น เป้าหมายของใคร เป้าหมายนั้นเป็นเป้าหมายระยะยาวหรือระยะสั้น เป็นเป้าหมายที่้องค์การกำหนดขึ้นมาอย่างเป็นทางการ หรือเป็นเป้าหมายที่ทำได้จริงจากประเด็นดังกล่าวข้างต้น นักวิชาการจึงนิยามประสิทธิผลของ้องค์การให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้นว่า เป้าหมายของ้องค์การ คือ ความสำเร็จหรือความอยู่รอดของ้องค์การ

2.2.1 ความหมายของประสิทธิผลองค์กร (organizational effectiveness)

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของ “ประสิทธิผลองค์กร” ไว้ซึ่งมีความหมายเหมือนและแตกต่างกันออกไปแล้วแต่มุมมองของแต่ละบุคคล ซึ่งผู้วิจัยสามารถรวบรวมได้ดังนี้

ประสิทธิผลขององค์กร หมายถึง ความสามารถในการบรรลุถึงเป้าหมาย ประสิทธิผลขององค์กรเป็นเรื่องของการพิจารณาว่าองค์กรประสบความสำเร็จเพียงใดในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือสภาพขององค์กรที่ตั้งไว้หรือ บรรลุเป้าหมายที่เกิดขึ้น(พิทยา บวรวัฒนา, 2547)

อรุณ รักธรรม (2527) ได้อธิบายว่าประสิทธิผล หมายถึง ความสามารถขององค์กรที่จะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย 4 ประการ คือ 1) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในองค์กร 2) การปรับตัวขององค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม 3) การปรับตัวขององค์กรให้สอดคล้องกับสังคมและ 4) ผลผลิตขององค์กร

อาร์โนลด์และเฟลด์แมน (Arnold and Feldman, 1978) นักวิชาการด้านวัฒนธรรมองค์กร วารสารและข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลขององค์กร กล่าวว่า ประสิทธิผลขององค์กร (organizational effectiveness) หมายถึง ระดับของการปฏิบัติงานที่องค์กรคาดหวัง หรือวางแผนไว้สามารถบรรลุหรือสำเร็จลุล่วงไปได้ ได้กล่าวถึงองค์ประกอบขององค์กรที่มีประสิทธิผล ได้แก่

- 1) การเจริญเติบโตขององค์กร (growth) เช่น จำนวนของผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการที่เพิ่มขึ้น
- 2) การได้มาซึ่งทรัพยากรทางการจัดการ (resource acquisition) เป็นความสามารถขององค์กรในการสรรหาปัจจัยนำเข้าตามกรอบการพิจารณาองค์กร ได้แก่ ทุน คน วัตถุดิบและแนวความคิดใหม่ๆ เป็นต้น
- 3) ความสามารถในการปรับตัว (adaptability) ขององค์กรภายใต้เงื่อนไขต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปในส่วนของผู้รับบริการ คู่แข่งขัน พนักงาน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

4) นวัตกรรม (innovation) คือ ความสามารถขององค์กรในการคิดสิ่งใหม่ๆ เช่น การให้บริการรูปแบบใหม่ การใช้เทคโนโลยีใหม่ หรือระบบการจัดการที่ทันสมัย เป็นต้น

5) ผลผลิตการให้บริการ (productivity) คือ การจัดหาบริการที่มีคุณค่าในระดับสูง โดยใช้ต้นทุนต่ำที่สุด หรือความประสิทธิภาพในการจัดการ

6) ความพึงพอใจของผู้รับบริการ (customer/client satisfaction) และความพึงพอใจ ความผูกพันของพนักงาน หรือสมาชิกที่มีต่อองค์กร

ความหมายของประสิทธิผลองค์กรสามารถสรุปความหมายได้ดังนี้

ประสิทธิผลขององค์กรจะมีขึ้นได้ย่อมขึ้นอยู่กับเงื่อนไขที่ว่า องค์กรสามารถทำประโยชน์จากสภาพแวดล้อมจนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งใจไว้ แต่สิ่งที่สำคัญที่สุดอยู่เบื้องหลังควบคู่กับประสิทธิผลก็คือ ความมีประสิทธิภาพ ซึ่งหมายถึง การมีสมรรถนะสูง สามารถมีระบบการทำงานที่ก่อให้เกิดผลได้สูง โดยได้ผลผลิตที่มี มูลค่าสูงกว่ามูลค่าของทรัพยากรที่ใช้ไป

ประสิทธิผลขององค์กร หมายถึง ความสามารถขององค์กร ในการบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยใช้ประโยชน์จากทรัพยากรอย่างคุ้มค่า รักษาไว้ ซึ่งทั้งทรัพยากรและวัสดุอุปกรณ์และไม่สร้างความเครียดแก่สมาชิก สมาชิกเกิดความ พึงพอใจในงานทุกคนมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวางในการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร และรับผิดชอบต่อปัญหาหรือข้อยุ่งยากที่เกิดขึ้น และองค์กรส่วนรวมสามารถปรับตัว และพัฒนาเพื่อดำรงอยู่ต่อไปได้

เมื่อประสิทธิผลขององค์กรมีความหลากหลายดังกล่าวข้างต้น องค์กรมีแนวความคิดและเกณฑ์การวัดที่แตกต่างกัน ร็อบบินส์ (Robbins, 1989) และคาร์เมลอน (Cameron, 2005) ได้เสนอแนวทางในการศึกษาเพื่อวัดประสิทธิผลขององค์กรไว้เป็น 4 แนวทาง คือ

1) แนวทางที่มุ่งเน้นการบรรลุเป้าหมาย (the goal-attainment approach) โดยวัดประสิทธิผลขององค์กรจากความสามารถในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร แต่แนวคิดการบรรลุเป้าหมายมีจุดอ่อนหลายประการ คือ มักพบความแตกต่างระหว่าง

เป้าหมายที่กำหนดอย่างเป็นทางการกับเป้าหมายที่เกิดขึ้นจริง องค์กรมีทั้งเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว ฉะนั้นองค์กรควรประเมินการบรรลุเป้าหมายจากเป้าหมายใด

นอกจากนี้ องค์กรหนึ่งมีหลายเป้าหมาย บางครั้งขัดแย้งไม่สอดคล้องกัน ในขณะที่แนวคิดนี้เห็นว่าเป้าหมายขององค์กรต้องสอดคล้องกัน สำหรับวิธีการแก้ไขจุดอ่อนดังกล่าว คาร์เมลอน (Cameron, 2005) เสนอแนะว่าควร 1) สร้างความมั่นใจว่ากำหนดเป้าหมายจากปัจจัยที่สำคัญต่อองค์กร 2) สังเกตพฤติกรรมการทำงานของพนักงานเพื่อวัดเป้าหมายที่เกิดขึ้นจริง (actual goals) 3) ให้ความสำคัญทั้งเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว 4) ใส่ใจต่อเป้าหมายที่จับต้องพิสูจน์และสามารถวัดได้ และ 5) ปรับเปลี่ยนเป้าหมายให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา

2) แนวทางเชิงระบบ (the systems approach) วัดประสิทธิผลขององค์กรตามแนวคิดเชิงระบบที่มีทรัพยากรนำเข้ารวมถึงกระบวนการหรือองค์ประกอบย่อยที่มีความสัมพันธ์ต่อการบริหารและแปรสภาพทำให้เกิดการบรรลุเป้าหมาย ดังนั้นประสิทธิผลจำเป็นต้องใส่ใจและสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับปัจจัยแวดล้อมขององค์กร เช่น รักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า เป็นต้น

3) อย่างไรก็ตาม แนวคิดนี้วัดประสิทธิผลขององค์กรเชิงปริมาณได้ยาก โดยเฉพาะความเที่ยงตรงและความน่าเชื่อถือ เนื่องจากให้ความสำคัญแก่วิธีการนำไปสู่ประสิทธิผลมากกว่าผลลัพธ์ขององค์กร ดังนั้นไม่ควรวัดผลลัพธ์ทันทีทันใด ต้องพิจารณาผลลัพธ์ระยะยาว

4) แนวทางเชิงกลยุทธ์-เฉพาะส่วน (the strategic-constituencies approach) กล่าวถึง ความอยู่รอดขององค์กรขึ้นอยู่กับความสามารถในการจัดหาและรักษาทรัพยากรจะแสดงถึงระดับความมีประสิทธิภาพขององค์กร

5) แนวทางการแข่งขัน-คุณค่า (the competing-values approach) กล่าวถึงการวัดประสิทธิผลขององค์กรจึงขึ้นกับค่านิยม ความพึงพอใจ และความสนใจ ของผู้ประเมินหรือวัดประสิทธิผลขององค์กร กล่าวคือเป็นแนวคิดประเมินประสิทธิผลเชิงบูรณาการ นำหลักเกณฑ์ที่องค์กรให้คุณค่ามาประเมินประสิทธิผล เช่น ผลตอบแทนการลงทุน ส่วนแบ่งการตลาด การสร้างสินค้าชนิดใหม่ ความมั่นคงในการทำงาน เป็นต้น ขึ้นอยู่กับความสนใจหรือการให้คุณค่าของแต่ละ

องค์การ นอกจากนี้ บุคคลที่เกี่ยวข้องกับองค์การ ไม่ว่าผู้ถือหุ้น สหภาพแรงงาน ผู้จัดส่งปัจจัยการผลิต ลูกจ้าง รัฐบาล ช่อมประเมินประสิทธิผลขององค์การเดียวกันแตกต่างกันออกไป

แนวคิดนี้มีสมมติฐานว่าไม่มีหลักเกณฑ์ใดที่ดีที่สุดสำหรับประเมินประสิทธิผลองค์การ การใช้หลักเกณฑ์ใดขึ้นอยู่กับงานให้คุณค่าหรือความสนใจของผู้ประเมินเป็นสำคัญ ซึ่งรูปแบบของแนวคิด การแข่งขันของค่านิยม ประกอบด้วย 1) จัดโครงสร้างองค์การใน 2 มิติที่ตรงกันข้าม คือ ความยืดหยุ่น กับการควบคุม ความยืดหยุ่นให้คุณค่าต่อนวัตกรรม การปรับตัว และการเปลี่ยนแปลง ในขณะที่การควบคุมมุ่งเน้นเสถียรภาพกฎระเบียบ และความสามารถคาดการณ์ได้ 2) ให้ความสำคัญระหว่างการพัฒนาและความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน คือ ใส่ใจต่อความรู้สึกและความต้องการของพนักงาน กับการพัฒนาและความอยู่รอดขององค์การ ได้แก่ ใส่ใจต่อการเพิ่มผลผลิตและการทำงานบรรลุเป้าหมาย 3) ให้ความสำคัญแก่วิธีการ กับการเป้าหมาย ซึ่งการให้ความสำคัญแก่วิธีการให้ความสำคัญต่อกระบวนการภายในและผลระยะยาว ส่วนการให้ความสำคัญแก่เป้าหมายมุ่งเน้นผลลัพธ์สุดท้ายและผลระยะสั้น

แนวคิดการแข่งขันของค่านิยม (the competing-values model) ผสมผสานระหว่างเป้าหมายและวิธีการ เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดจากแนวคิดการกำหนดเป้าหมายและแนวคิดระบบ นอกจากนี้ยังมีหลักเกณฑ์ประเมินประสิทธิผลองค์การให้กลุ่มผลประโยชน์หรือผู้เกี่ยวข้องกับองค์การเลือกใช้ ซึ่งชัดเจนว่าหลักเกณฑ์ของแนวคิดการสร้างควมพึงพอใจแก่ผู้เกี่ยวข้องกับองค์การ (the strategic-constituencies approach) และเป็นแนวทางให้ผู้บริหารกำหนดหลักเกณฑ์ที่เหมาะสมผู้เกี่ยวข้องกับองค์การที่แตกต่างกันและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของวงจรชีวิตขององค์การอีกด้วย

สรุปการวัดประสิทธิผลขององค์การ การวัดประสิทธิผลของแต่ละองค์การต้องขึ้นอยู่กับเป้าหมายขององค์การวางไว้ และต้องคำนึงถึงผู้เกี่ยวข้องกับองค์การที่มีผลต่อการปฏิบัติงานขององค์การ ประสิทธิภาพขององค์การจึงให้ความสำคัญแก่ความต้องการและความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้องกับองค์การ ผลลัพธ์ การปรับตัวขององค์การ เป้าหมาย ที่สอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้องกับองค์การ

2.2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิผลองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง มีอิทธิพลต่อพนักงานและกระบวนการทำงานขององค์กร เนื่องจากสามารถควบคุมพฤติกรรมขององค์กรได้ เป็นตัวกำหนดว่าพนักงานต้องทำอะไร คิดและทำให้แนวทางเดียวกับวัฒนธรรมขององค์กร (Greenberg and Baron, 2003)

พฤติกรรมของพนักงานเป็นสื่อกลางสำคัญนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานขององค์กร องค์กรจึงดำเนินวิธีการต่าง ๆ เกี่ยวกับพนักงาน เพื่อควบคุมและทำให้พนักงานมีทัศนคติและพฤติกรรมตามที่องค์กรต้องการ เนื่องจากทัศนคติและพฤติกรรมมีผลต่อองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันแก่องค์กร (Wright, Smart and McMahan, 1995) ดังนั้น องค์กรจึงกำหนดวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้พนักงานมีแนวทางสำหรับนำไปปฏิบัติตลอดจนให้ข้อมูลย้อนกลับไม่ว่าจะเป็นผลทางบวกเช่น ให้การยอมรับ ชมเชย ยกย่อง หรือให้ผลทางลบแก่พนักงาน เช่น ตำหนิ ไม่สมาคมด้วย เพื่อให้พนักงานมีพฤติกรรมดังที่องค์กรต้องการอย่างสม่ำเสมอ ในขณะที่เดียวกันก็ละเว้นพฤติกรรมที่องค์กรไม่ปรารถนา ฉะนั้น องค์กรต้องใช้ประโยชน์และควบคุมทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานด้วยวัฒนธรรมองค์กร เนื่องจากพฤติกรรมของพนักงานมีผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร

2.2.3 ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่ก่อให้เกิดประสิทธิผล

ในระยะเวลา 20 ปี ที่ผ่านมานี้ นักวิชาการจำนวนไม่น้อยกำหนดมิติ หรือคุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมา เพื่อสะดวกต่อการศึกษาวัฒนธรรมองค์กร สามารถสรุปได้เป็น 4 รูปแบบ ได้แก่

2.2.3.1 วัฒนธรรมมุ่งเน้นความสัมพันธ์ (clan culture) (Cameron and Quinn, 1999) หรือวัฒนธรรมองค์กรแบบครอบครัว (Trompenaars and Hampden-Turner, 2004) คือ วัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญแก่บุคคลมากกว่างาน ผู้บริหารทำหน้าที่ให้คำแนะนำปรึกษา ช่วยเหลือส่งเสริมและอำนวยความสะดวกแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา อำนาจและการสั่งการขึ้นอยู่กับคนเพียงไม่กี่คน

พนักงานทำงานด้วยความจงรักภักดี และมีความผูกพันกันสูงให้ความสำคัญผลกำไร มีการพัฒนาและสร้างความสามัคคีกลมเกลียว การทำงานมีลำดับชั้นการบังคับบัญชาโดยแบ่งแยกเป็นหน่วยงานอย่างชัดเจน มุ่งเน้นทำงานเป็นทีม มีส่วนร่วม ความสำเร็จขององค์การพิจารณาจากความใส่ใจต่อลูกค้าและผู้เกี่ยวข้องกับองค์การ

วัฒนธรรมองค์การเช่นนี้ มีกระบวนการทำงานแบบระบบราชการ ความสามารถในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมภายนอกค่อนข้างยาก ไม่เกิดความคิดสร้างสรรค์มากนัก กฎระเบียบไม่มากนัก ให้ความสำคัญแก่ผู้มีอำนาจโดยมุ่งเน้นการตัดสินใจที่รวดเร็ว ความสำเร็จขึ้นอยู่กับความพอใจของผู้มีอำนาจมากกว่าผลงาน แต่พนักงานไว้วางใจซึ่งกันและกัน องค์การจึงมีความอบอุ่นใกล้ชิดสนิทสนมกันและมีมิตรภาพต่อกัน

2.2.3.2 วัฒนธรรมแบบราชการ (hierarchy culture) (Deal and Kennedy, 1982; Cameron and Quinn, 1999) หรือ วัฒนธรรมองค์การแบบหอไอเฟล (Eiffel Tower) (Trompenaars and Hampden-Turner, 2004) คือ องค์การมีโครงสร้างหลายระดับ กระบวนการทำงานมีหลายขั้นตอน กฎระเบียบมีจำนวนมาก เพื่อป้องกันความผิดพลาดจากงานที่เป็นงานประจำ รวมทั้งมีการควบคุมการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน

ผู้ประสานงานในองค์การต้องกำหนดกฎระเบียบและนโยบายอย่างเป็นทางการ แบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้าน ให้ความสำคัญแก่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ คือ ทำงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ไม่มากหรือน้อยจนเกินไป ความสำเร็จวัดจากการปฏิบัติตามกฎระเบียบและต้นทุนที่ต่ำ พนักงานปฏิบัติตามคำบรรยายลักษณะงาน (job description) มอบหมายงานตามสายการบังคับบัญชา ให้ความสำคัญแก่การสั่งการ และการควบคุมดูแลอำนาจมาจากตำแหน่งและสถานภาพในองค์การ

วัฒนธรรมองค์การเช่นนี้ให้ความสำคัญแก่ความมั่นคง ความปลอดภัย และความเชื่อถือได้ มุ่งเน้นการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น มีการรวมอำนาจและเป็นทางการสูง องค์การจึงขาดความยืดหยุ่น ดำเนินงานล่าช้า ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ยาก และไม่นิยมสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ หรือละเลย เพิกเฉยต่อการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมเช่นนี้เหมาะสมกับองค์การขนาดใหญ่

2.2.3.3 วัฒนธรรมมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง (adhocracy culture) (Cameron and Quinn, 1999 ; Trompenaars and Hampden-Turner,2004) ให้ความสำคัญแก่การเปลี่ยนแปลงหรือการปรับเปลี่ยนตลอดเวลา มีความริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้นำองค์กรกล้าเสี่ยง พนักงานผูกพันด้วยการสร้างสิ่งใหม่ ๆ แก่องค์กร รวมทั้งแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้ภารกิจสำเร็จลุล่วง นิยมความนำสมัย ความสำเร็จขององค์กรอยู่ที่การผลิตสินค้าและบริการใหม่ ๆ และเป็นผู้นำในสินค้าและบริการ กระตุ้นให้พนักงานแต่ละคนคิดริเริ่ม และมีอิสระในการทำงานเสนอสิ่งใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์แก่องค์กร รวมทั้งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

องค์กรมีลักษณะเป็นเครือข่าย มีโครงสร้างอย่างหลวม ๆ แบบแมทริก ทำงานเป็นทีม ยืดหยุ่น ให้อิสระแก่พนักงาน ให้อำนาจ และเป็นทางการน้อยขององค์กรเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตามสภาพแวดล้อมภายนอก และกำหนดวิธีการทำงานให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงด้วย

2.2.3.4 วัฒนธรรมการตลาด (market culture) (Cameron and Quinn,1999) หรือ วัฒนธรรมทำงานหนักและสนุกสนาน (Deal and Kennedy, 1982) หรือ วัฒนธรรมมุ่งเน้นบุคคล โดยเชื่อว่าพนักงานสามารถทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ จึงให้ความสำคัญแก่ผลลัพธ์จากการทำงาน โดยผู้เป็นผู้นำเป็นผู้ขับเคลื่อน ความผูกพันของพนักงานอยู่ที่ชัยชนะ ชื่อเสียง และความสำเร็จ ผลการดำเนินงานให้ความสำคัญแก่การแข่งขันและบรรลุเป้าหมายที่สามารถวัดได้ ในรูปแบบแบ่งการตลาด ค้นหาตลาดใหม่ หรือให้ความสำคัญต่อการขาย นอกจากนี้ยังกระตุ้นให้เกิดการแข่งขันและให้รางวัลตอบแทนเมื่องานสำเร็จ แต่ให้ความสำคัญแก่ปริมาณมากกว่าคุณภาพ

ให้อำนาจ แต่เป็นทางการสูง มอบหมายงานตามความสามารถของพนักงานเป็นหลัก ให้ความสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายและประสิทธิผลมากกว่าอำนาจหน้าที่ ถึงแม้วัฒนธรรมดังกล่าวนี้ให้ความสำคัญแก่งานแต่ยืดหยุ่นและมีพลวัตปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดี พนักงานที่มีความรู้หรือความเชี่ยวชาญจะมีอำนาจและอิสระมาก พนักงานผูกพันต่องาน จัดการโดยยึดวัตถุประสงค์ และจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน

งานวิจัยจำนวนไม่น้อยนำมาตีหรือลักษณะทางวัฒนธรรมทั้ง 4 ลักษณะดังกล่าว ข้องต้นไปศึกษาเพื่อหาความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กร ซึ่งก็พบว่าวัฒนธรรมแต่ละมิติต่างก็

สัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรแตกต่างกันไป ตามลักษณะและบริบทขององค์กรที่ศึกษา แต่ไม่สามารถระบุได้ว่าวัฒนธรรมมิติใดส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรมากที่สุด

แฮนดี้ (Handy, 1991 อ้างถึงใน Martin, 2001) ได้นำเสนอรูปแบบวัฒนธรรม 4 แบบ ที่มีอิทธิพลต่อโครงสร้างองค์กร ดังนี้

- 1) วัฒนธรรมมุ่งเน้นอำนาจ (power culture) เป็นวัฒนธรรมที่มุ่งความสำคัญไปที่คนสำคัญเพียงคนเดียว คือ ผู้มีอำนาจมากที่สุดจะรวมอำนาจไว้จุดศูนย์กลางแล้วตัดสินใจเพียงผู้เดียว ไม่มีสายบังคับบัญชา
- 2) วัฒนธรรมมุ่งเน้นบทบาท (role culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีกฎระเบียบและมีกรอบแนวทางในการทำงานที่แน่นอน ทุกคนทำงานภายใต้บทบาทหน้าที่ของตนเองมีอยู่ผ่านสายบังคับบัญชา
- 3) วัฒนธรรมมุ่งเน้นภาระหน้าที่ (task culture) เป็นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นที่ทำงานเฉพาะในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบภายใต้การทำงานแบบทีม มีสภาพการทำงานยืดหยุ่นสามารถปรับตัวให้เข้ากับความต้องการของสมาชิกในทีมและความต้องการของลูกค้า
- 4) วัฒนธรรมมุ่งเน้นบุคคล (person culture) เป็นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นบุคคล ซึ่งต่างจากวัฒนธรรมมุ่งเน้นอำนาจตรงที่ทุกคนในองค์กรมีความสำคัญเท่ากันหมด

Ouchi(1981) ได้พบว่าปัจจัยที่ทำให้บริษัทขนาดใหญ่ในญี่ปุ่นที่ประสบความสำเร็จคือวัฒนธรรมการบริหารที่ให้ความสำคัญต่อการเป็นทีมและรับผิดชอบร่วมกัน การมีส่วนร่วมของพนักงาน การสื่อสารที่เปิดกว้าง ความเท่าเทียมกัน ความปลอดภัย ซึ่งการศึกษาได้ทำการเปรียบเทียบกับวัฒนธรรมการบริหารของบริษัทในประเทศอเมริกา โดยส่งเสริมให้มีการทำงานอย่างอิสระ และมีการแข่งขันระหว่างพนักงาน และมุ่งเน้นให้ความสำคัญเฉพาะตนมากกว่า โดยนำเสนอวัฒนธรรมที่เรียกว่า “Type Z Culture” เป็นการนำวัฒนธรรมแบบญี่ปุ่นและแบบอเมริกาบูรณาการกัน โดยพนักงานมีการร่วมมือเพื่อบรรลุเป้าหมายในการทำงาน และให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยพนักงานมีความรับผิดชอบส่วนบุคคลและสามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมได้เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ

เดนิสัน (Denison, 1990) ได้ศึกษาและตีพิมพ์หนังสือ ชื่อว่า วัฒนธรรมองค์กรและประสิทธิผลองค์กร (corporate culture and organizational effectiveness) โดยได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิผลองค์กร และได้กล่าวว่า องค์กรที่สามารถประสบความสำเร็จได้ หมายถึงองค์กรที่จัดการการ จัดการ กลยุทธ์ สิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมได้อย่างเหมาะสม และได้จำแนกประเภทของวัฒนธรรมองค์กร โดยอาศัยเกณฑ์ความยืดหยุ่นและมั่นคงกับการมุ่งเน้นภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งทำให้องค์กรมีพฤติกรรมการบริหารงาน โดยแบ่งเป็น 4 ด้าน ดังนี้ ด้านความสอดคล้อง, ด้านการมีส่วนร่วม, ความสามารถในการปรับตัว และการมุ่งเน้นพันธกิจ

พีเตอร์และวอเตอร์แมน (Peter and Waterman, 1982) ได้เขียนหนังสือ ชื่อ In Search of Excellence ได้อธิบายเรื่องวัฒนธรรมด้วยวิธีง่ายกว่าของโออูชิ โดยสังเกตการณ์และคัดเลือกองค์กรที่ประสบความสำเร็จสูง แล้ววิเคราะห์ถึงการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จขององค์กรจำนวน 62 แห่ง เช่น Hewlet Packard, McDonald's Disney Productions, Levie Strauss และ Johnson and Johnson ซึ่งพบว่าประเด็นที่สำคัญคือ ค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรม นำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารงานขององค์กร โดยสรุปลักษณะวัฒนธรรมองค์กรสำคัญ 8 ประการที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร ได้แก่

1) มุ่งเน้นการปฏิบัติ (a bias for action)

พีเตอร์และวอเตอร์แมนพบว่า บริษัทที่ประสบความสำเร็จนั้นมีการตัดสินใจ แก้ไขปัญหาอย่างรวดเร็ว เมื่อองค์กรพบกับปัญหาหรืออุปสรรคต่าง ๆ ผู้บริหารเข้าถึงปัญหาของพนักงานจากการเดินไปพบปะกับพนักงานโดยตรง และใช้นโยบายเปิดประตู ติดต่อสื่อสารหลายช่องทางอย่างไม่เป็นทางการ และแบ่งหน่วยงานออกเป็นกลุ่มย่อย ๆ เพื่อให้การบริหารงานยืดหยุ่นและคล่องตัว ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้ทันทีในเรื่องต่างๆจากข้อมูลที่ได้มา จากผลการศึกษาของพีเตอร์และวอเตอร์แมนยังพบว่า บริษัทที่มีวัฒนธรรมยึดค่านิยมดังกล่าวมักประสบความสำเร็จและมีผลประกอบการดีกว่าบริษัทที่ไม่มีค่านิยมเรื่องนี้

2) ความใกล้ชิดลูกค้า (closeness to the customer)

พีเตอร์และวอเตอร์แมนพบว่า การเรียนรู้จากลูกค้าเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นค่านิยมสำคัญสำหรับองค์กรนำไปสู่การบริการลูกค้าที่เป็นเลิศ ผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพตลอดจนมีความน่าเชื่อถือสูงโดยองค์กรใส่ใจต่อสภาพแวดล้อมภายนอก กำหนดให้ความจงรักภักดีของลูกค้าเป็นกลยุทธ์สำคัญที่สร้างผลกำไรระยะยาวด้วยบริการที่มีคุณภาพ และได้รับความเชื่อถือไว้วางใจจากลูกค้าหาช่องทางการตลาดเสนอสินค้าและบริหารตรงกับความต้องการของลูกค้า ให้ความสำคัญแก่ลูกค้ามากกว่าต้นทุนค่าใช้จ่ายหรือเทคโนโลยี ตลอดจนรับฟังความคิดเห็นของลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ พีเตอร์และวอเตอร์แมนให้ความเห็นว่า บริษัทที่มีค่านิยมยึดลูกค้าเป็นสำคัญจะจะนำสู่ผลประกอบการที่ดีขององค์กร

3) มีความอิสระและมีความเป็นเจ้าของกิจการ (autonomy and entrepreneurship)

พีเตอร์และวอเตอร์แมนพบว่า ถ้าจะรักษาความสำเร็จให้อยู่กับองค์กรสืบไป องค์กรต้องต่อสู้เอาชนะกับความเคยชิน และปรับเปลี่ยนองค์กรให้มีขนาดเล็กลงเพื่อให้พนักงานรู้เป็นเจ้าของ และรู้สึกสะดวกสบายเมื่อเสนอแนะสิ่งใหม่ ๆ และกระตุ้นให้พนักงานสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยพัฒนาโครงสร้างที่สนับสนุนส่งเสริม การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กล้าเปลี่ยนแปลง และสร้างสิ่งใหม่ ๆ คณะผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนพนักงานอย่างเต็มที่ให้คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ส่งเสริมการแข่งขันภายในองค์กร โดยติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ องค์กรก็ตามพนักงานต้องอดทนต่อความล้มเหลว ในกรณีสร้างนวัตกรรมไม่สำเร็จหรือไม่บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

4) ผลงานที่ดีมาจากพนักงาน (productivity through people)

พีเตอร์และวอเตอร์แมนพบว่า องค์กรเห็นว่าพนักงานคือทรัพยากรที่มีคุณค่าที่สุดของบริษัท เนื่องจากพนักงานเป็นแหล่งคุณภาพและสามารถเพิ่มผลผลิตแก่องค์กรได้ องค์กรมีหลักปรัชญาร่วมกัน ได้แก่ ให้ความเคารพต่อปัจเจกบุคคล เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความสามารถอย่างเต็มที่ ปฏิบัติต่อพนักงานอย่างผู้มีวุฒิภาวะ เป็นต้น บริหารงานด้วยสายการบังคับบัญชาที่ยืดหยุ่น สร้างภาษาที่ใช้ร่วมกัน จัดงานรื่นเริงหรืองานเฉลิมฉลองเพื่อกระตุ้นหรือสร้าง

แรงจูงใจแก่พนักงาน บริษัทต้องสร้างวัฒนธรรมการเป็นค่านิยมเช่นนี้ โดยการปฏิบัติต่อพนักงานอย่างให้เกียรติ เคารพในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์

5) การบริหารแบบใกล้ชิดคลุกคลีกับงานใช้ค่านิยมผลัดกันงาน (hands-on, value-driven)

ผู้บริหารขององค์กรมักบริหารงานแบบไม่มีความรู้อย่างชัดเจน เช่น ประธานบริษัทผลิตรถยนต์ แต่มีความรู้เกี่ยวกับรถยนต์น้อยกว่าความรู้เกี่ยวกับการเงิน เป็นต้น จึงทำให้เกิดความไม่ชัดเจน พิเตอร์และวอเตอร์แมนพบว่าในบริษัทที่ทำการศึกษาค้นคว้าให้ความสำคัญและย้าเตือนผู้บริหารให้ยึดติดกับงานที่เป็นธุรกิจหลักของบริษัทให้ สร้างนโยบายและแนวทางปฏิบัติอย่างชัดเจน แล้วสื่อสารไปยังพนักงานระดับล่างสุด ให้เข้าใจค่านิยมแนวทาง และการปฏิบัติขององค์กร ผู้บริหารต้องไม่บริหารแต่ภายในสำนักงาน ต้องไปตามจุดปฏิบัติงานต่างๆ ทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องและมองเห็นปัญหาและแนวทางพัฒนาการทำงาน

6) การดำเนินธุรกิจที่ถนัดสามารถทำได้เป็นอย่างดีเยี่ยม (stick to the knitting)

พิเตอร์และวอเตอร์แมนพบว่า ค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรมอีกประการหนึ่งขององค์กรที่ทำให้ประสบความสำเร็จ คือ การดำเนินธุรกิจที่ตนรอบรู้และมุ่งเน้นธุรกิจใดธุรกิจหนึ่งที่มีความเชี่ยวชาญเท่านั้น ไม่ควรดำเนินธุรกิจหลายหลายประเภทที่ไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม

7) มีโครงสร้างที่เรียบง่ายและประหยัดจำนวนพนักงาน (simple form, lean staff)

พิเตอร์และวอเตอร์แมนพบว่า องค์กรส่วนใหญ่ที่ประสบความสำเร็จมีโครงสร้างไม่ซับซ้อน ฝ่ายบริหารไม่มากระดับ และมีตำแหน่งงานจำนวนน้อย เป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ลำดับชั้นการบังคับบัญชาไม่เกิน 5 ชั้น ถึงแม้เพิ่มขนาดองค์กรก็ไม่ควรเพิ่มชั้นการบังคับบัญชา โยกย้ายสับเปลี่ยนพนักงานข้ามแผนกงานอยู่เสมอ ในองค์กรที่พิเตอร์และวอเตอร์แมนได้ทำการศึกษาค้นคว้าไม่ได้ยึดค่านิยมเช่นนี้ แต่มีการวัดผลจากการปฏิบัติงานของ

ผู้บริหารที่มีต่อองค์การเป็นสำคัญ ดังนั้นวัฒนธรรมองค์การสามารถบ่งบอกให้ทราบถึงผลงานจากบุคลากรมีความสำคัญกว่าจำนวนบุคลากร

8) การจัดการทั้งแบบตึงตัวและความยืดหยุ่นพร้อม ๆ กัน (simultaneous loose-tight properties)

องค์การชั้นนำต้องมีการจัดการแบบตึงตัว เนื่องจากการจัดการที่เข้มแข็งจะช่วยเชื่อมโยงให้เกิดเอกภาพเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน แต่ในขณะเดียวกันองค์การต้องมีการจัดการแบบยืดหยุ่นไปพร้อมกัน เนื่องจากองค์การมีจำนวนผู้บริหารและบุคลากรที่มีส่วนช่วยน้อยลง รวมถึงการลดความเข้มงวดของกฎระเบียบลง จะสามารถกระตุ้นบุคลากรให้คิดริเริ่มใหม่และมีความกล้าเสี่ยงมากขึ้น

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลองค์การ ข้างต้น ผู้วิจัยได้แบ่งมิติต่างๆของวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การตามที่นักวิชาการ (Peter and Waterman, 1982; Ouchi, 1981; Deal and Kennedy, 1982 ; Denison, 1990) ได้กล่าวถึงในหลายประเด็น ดังตารางที่ 2.1 ตารางแสดงลักษณะวัฒนธรรมองค์การ และมิติที่ผู้วิจัยแบ่งไว้ยังพบว่า วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อความสำเร็จจะต้องมีความชัดเจนของพันธกิจจากผู้บริหารระดับสูง เพื่อให้การดำเนินงานของพนักงานในองค์การมีเป้าหมายเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพิรายะและคณะ (Pirayeh N. et al., 2011) ที่กล่าวถึงความสำเร็จขององค์การต้องมาจากการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน รวมถึงมีเป้าหมายเดียวกับพนักงานทั้งองค์การ ดังนั้นผู้วิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของเดนิสัน (Denison, 1990) คือ วัฒนธรรมองค์การครอบคลุมในทุกองค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลให้องค์การประสบความสำเร็จ ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำมาเป็นกรอบแนวการวิจัยในครั้งนี้ โดยประกอบด้วยวัฒนธรรมองค์การ 4 ด้าน คือ

- 1) วัฒนธรรมการมีส่วนร่วม (involvement)
- 2) วัฒนธรรมความสอดคล้องกัน (consistency)
- 3) วัฒนธรรมความสามารถในการปรับตัว (adaptability)
- 4) วัฒนธรรมการมุ่งเน้นที่พันธกิจ (mission)

ตารางที่ 2.1 แสดงลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การ

งานวิจัย	ลักษณะวัฒนธรรมองค์การ	รายละเอียด
Cameron and Quinn (1999) Trompenaars and Hampden-Turner (2004)	วัฒนธรรมมุ่งเน้นความสัมพันธ์ (clan culture) หรือวัฒนธรรมองค์การแบบครอบครัว	ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของพนักงานภายในองค์การ เพื่อสามารถพัฒนาตนเองและรองรับความเปลี่ยนแปลง ผู้นำองค์การให้ความสำคัญเอาใจใส่พนักงานและลูกค้า ค่านิยมที่สำคัญคือ การทำตามประเพณีปฏิบัติ การทำงานเป็นทีม และการมีส่วนร่วม
Deal and Kennedy (1982)	วัฒนธรรมแบบราชการ (bureaucratic culture) หรือ วัฒนธรรมองค์การแบบหอไอเฟล	มุ่งเน้นด้านวิธีการ ความมีระเบียบในการทำงาน ความสำเร็จขององค์การ เกิดจากความสามารถในการบูรณาการและมีประสิทธิภาพ ค่านิยมที่สำคัญคือ มุ่งประสิทธิภาพในการทำงาน เน้นความเป็นระเบียบแบบแผน เชื่อฟัง ทำตามคำสั่งผู้บังคับบัญชา
วัฒนธรรมมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง	วัฒนธรรมการตลาด (market culture) หรือ วัฒนธรรมทำงานหนักและสนุกสนาน	มุ่งเน้นการเพิ่มขีดความสามารถในการตอบสนองสภาพแวดล้อมภายนอก พนักงานได้รับความอิสระในการตัดสินใจและพร้อมลงมือปฏิบัติผู้นำ กระตุ้นให้พนักงานมีความกล้าเสี่ยง และมีความคิดสร้างสรรค์ได้รางวัลเป็นสิ่งตอบแทน ค่านิยมที่สำคัญ คือ ส่งเสริมการสร้างสรรค์ให้อิสระทางความคิด และมุ่งตอบสนองด้านลูกค้า จึงให้ความสำคัญแก่ผลลัพธ์จากการทำงาน ผลการดำเนินงานให้ ความสำคัญแก่การแข่งขันและบรรลุเป้าหมายที่สามารถวัดได้ ในรูปส่วนแบ่งการตลาด ค่านิยมที่สำคัญคือ การทำงานที่ยืดหยุ่นปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง พนักงานมีความเชี่ยวชาญและมีอิสระมาก

ตารางที่ 2.1 แสดงลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร (ต่อ)

งานวิจัย	ลักษณะวัฒนธรรมองค์การ	รายละเอียด
Handy (1991) อ้างถึงใน Martin (2001)	<p>วัฒนธรรมมุ่งเน้นอำนาจ (power culture)</p> <p>วัฒนธรรมมุ่งเน้นบทบาท (role culture)</p> <p>วัฒนธรรมมุ่งเน้นภาระหน้าที่ (task culture)</p> <p>วัฒนธรรมมุ่งเน้นบุคคล (person culture)</p>	<p>มุ่งความสำคัญไปที่คนสำคัญเพียงคนเดียว คือ ผู้มีอำนาจมากที่สุดจะรวมอำนาจไว้จุดศูนย์กลางแล้วตัดสินใจเพียงผู้เดียว</p> <p>มุ่งเน้นตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน มีโครงสร้างองค์การที่</p> <p>กำหนดไว้ชัดเจน และมีกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆชัดเจนทั่วองค์กร</p> <p>มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมสมาชิกให้มีความรู้ความสามารถ และมีการเริ่มสิ่งใหม่ๆเสมอ</p> <p>พนักงานมีความเป็นอิสระสูง มีความหลากหลายในความรู้ความสามารถของพนักงาน</p>
Ouchi (1981)	วัฒนธรรมการบริหาร "Type Z Culture"	<p>การนำวัฒนธรรมแบบญี่ปุ่นและแบบอเมริกาบูรณาการร่วมกัน โดยพนักงานมีส่วนร่วมเพื่อเป้าหมายในการทำงาน และให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยพนักงานมีความรับผิดชอบต่อส่วนบุคคลและสามารถทำงานร่วมกันเป็นทีม ได้เพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จ</p>

ตารางที่ 2.1 แสดงลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร (ต่อ)

งานวิจัย	ลักษณะวัฒนธรรมองค์การ	รายละเอียด
<p>Denison (1990)</p> <p>วัฒนธรรมการมีส่วนร่วม (involvement)</p> <p>วัฒนธรรมความสอดคล้องกัน (consistency)</p> <p>วัฒนธรรมความสามารถในการปรับตัว (adaptability)</p>		<p>มุ่งเน้นความมีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์การและมีความรับผิดชอบ และได้รับอำนาจให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหารงานอย่างเต็มที่ ลักษณะการทำงานที่มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม ทำให้เกิดการพัฒนาความสามารถของพนักงาน โดยมี 3 ลักษณะย่อย คือ การมีส่วนร่วมเป็น การทำงานแบบทีม และการพัฒนาความสามารถ</p> <p>การทำงานร่วมกันของสมาชิก โดยมีการยอมรับในค่านิยมหลัก (core value) ร่วมกัน และสามารถหาประโยชน์ที่ตรงใจการวิพากษ์วิจารณ์ร่วมกัน ส่งผลให้มีการทำงานร่วมกันอย่างดีและทำงานบรรลุเป้าหมายได้ โดยมี 3 ลักษณะย่อย คือ การประสานงานและบูรณาการ การมีความคิดเห็นเหมือนกัน มีค่านิยมหลักร่วมกัน</p> <p>มุ่งตอบสนองสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร เพื่อให้เกิดการปรับตัวและนำไปสู่การพัฒนาความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมให้เกิดขึ้น โดยมี 3 ลักษณะย่อย คือ การสร้างความเปลี่ยนแปลง การมุ่งเน้นที่ลูกค้า การเรียนรู้ในองค์กร</p>

ตารางที่ 2.1 แสดงลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การ (ต่อ)

งานวิจัย	ลักษณะวัฒนธรรมองค์การ	รายละเอียด
	วัฒนธรรมการมุ่งเน้นที่พันธกิจ (mission)	มุ่งเน้นให้สมาชิกในองค์การต้องร่วมมือกันในพันธกิจและสามารถเข้าถึงทิศทางของกลยุทธ์ที่องค์การใช้ในพันธกิจนั้น เมื่อทุกคนสามารถก้าวตามทีกลยุทธ์ที่กำหนดก็สามารถมุ่งไปยังเป้าหมายโดยมี 3 ลักษณะย่อยคือ ทิศทางของกลยุทธ์ที่ใช้ในภารกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์
Peter and Waterman (1982)	วัฒนธรรมการมุ่งเน้นการปฏิบัติ (a bias for action)	ผู้บริหารเข้าถึงปัญหาของพนักงานจากการเดินไปพบปะกับพนักงานโดยตรง และติดต่อสื่อสารหลายช่องทางอย่างไม่เป็นทางการ และแบ่งหน่วยงานออกเป็นกลุ่มย่อย ๆ เพื่อให้การบริหารงานยืดหยุ่นและคล่องตัว
Peter and Waterman (1982)	วัฒนธรรมความใกล้ชิดลูกค้า (closeness to the customer) วัฒนธรรมความอิสระและมีความเป็นเจ้าของกิจการ (autonomy and entrepreneurship) วัฒนธรรมมุ่งเน้นผลงานที่ดีมาจากพนักงาน (productivity through people)	ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นค่านิยมสำคัญสำหรับองค์การนำไปสู่การบริการลูกค้าที่เป็นเลิศ องค์การสามารถกำหนดใจให้ความจงรักภักดีของลูกค้าเป็นกลยุทธ์สำคัญที่สร้างผลกำไรระยะยาวด้วยบริการที่มีคุณภาพ ผู้นำสนับสนุนพนักงานอย่างเต็มที่ให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ส่งเสริมการแข่งขันภายในองค์การ โดยกระตุ้นให้พนักงานสร้างสรรค์นวัตกรรม การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และกล้าเปลี่ยนแปลง พนักงานเป็นแหล่งคุณภาพและสามารถเพิ่มผลผลิตแก่องค์การได้ ผู้นำควรเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความสามารถอย่างเต็มที่ บริหารงานด้วยสายการบังคับบัญชาที่ยืดหยุ่น สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 2.1 แสดงลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การ (ต่อ)

งานวิจัย	ลักษณะวัฒนธรรมองค์การ	รายละเอียด
<p>วัฒนธรรมการบริหารแบบใกล้ชิดคลุกคลีกับงานใช้ค่านิยมหลักต้นทุน (hands-on, value-driven)</p> <p>วัฒนธรรมการดำเนินงานที่เน้นธุรกิจที่ถนัด (stick to the knitting)</p> <p>วัฒนธรรมโครงสร้างที่เรียบง่ายและประหยัดจำนวนพนักงาน (simple form, lean staff)</p> <p>วัฒนธรรมการจัดการที่แบบตั้งตัวและความยืดหยุ่น (simultaneous loose-tight properties)</p>		<p>ให้ความสำคัญและให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เป็นธุรกิจหลักของบริษัทฯ ให้สร้างนโยบายและแนวทางการปฏิบัติอย่างชัดเจน แล้วสื่อสารไปยังพนักงานระดับล่างสุด ให้เข้าใจคำนิยามแนวทางการปฏิบัติขององค์การ การดำเนินธุรกิจที่ตนรอบรู้และมุ่งเน้นธุรกิจใดธุรกิจหนึ่งที่มีความเชี่ยวชาญเท่านั้น ไม่ควรวางแผนธุรกิจหลายประเภทที่ไม่เกี่ยวข้องกันกับธุรกิจเดิม</p> <p>โครงสร้างต้องไม่ซับซ้อน ฝ่ายบริหารไม่มากระดับ และมีตำแหน่งงานจำนวนน้อยเป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ ถ้าตีชั้นการบังคับบัญชาไม่เกิน 5 ชั้น</p> <p>การจัดการแบบตั้งตัวเป็นการจัดการที่เข้มแข็งจะช่วยเหลือโยงให้เกิดเอกภาพ ในขณะที่เดียวกันมีจำนวนผู้บริหารและบุคลากรที่มีส่วนช่วยน้อยลง รวมถึงการลดความเร่งด่วนของกฎระเบียบลง จะสามารถกระตุ้นบุคลากรให้คิดริเริ่มใหม่และมีความกล้าเสี่ยงมากขึ้น</p>



รูปที่ 2.1 แบบจำลองวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิผล
ที่มา: Denison, 1990

จากรูปที่ 2.1 ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กรของเดนิสัน (Denison, 1990) มีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1) การมีส่วนร่วม (involvement) ลักษณะของวัฒนธรรมที่ส่วนร่วมกันสูง สมาชิกในองค์กรรู้สึกได้ถึงความเป็นเจ้าขององค์กรและมีความรับผิดชอบมากขึ้น เนื่องจากได้รับอำนาจให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหารงานอย่างเต็มที่ มีระบบควบคุมที่ไม่เข้มงวดลักษณะการทำงานที่มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม (team orientation) ทำให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน สามารถแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะย่อย คือ 1) การมีส่วนร่วมเป็น 2) การทำงานแบบทีม 3) การพัฒนาความสามารถ

1.1) การมีส่วนร่วมเป็นผลมาจากการเห็นพ้องกันไปในทิศทางเดียวกัน จนเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในการปฏิบัติเพื่อบรรลุผล สอดคล้องกับงานวิจัยของ Peter and Waterman, 1982 องค์กรที่ประสบความสำเร็จต้องมีการให้อิสระและความเป็นเจ้าของแก่พนักงาน เพื่อกระตุ้นให้พนักงานเกิดความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อบรรลุเป้าหมาย

1.2) การทำงานแบบทีม มุ่งเน้นที่กระบวนการในการรวบรวมและพัฒนา กำลังความสามารถของคนในทีม เพื่อสร้างสรรค์ให้เกิดการเรียนรู้และบรรลุผลองค์การ จุดมุ่งหมาย สำคัญของการทำงานเป็นทีมคือการรวบรวมความคิดในทางสร้างสรรค์ของสมาชิกทุกคนเข้าไปใน ทิศทางเดียวกัน โดยทีมงานจะต้องระดมสมอง คิดประเด็นที่ซับซ้อนต่างๆ เพื่อให้กลายเป็นองค์ ความรู้ใหม่ การปฏิบัติงานต้องเกิดจากความร่วมมือกันทางความคิดและแนวการปฏิบัติเพื่อให้เกิด เป็นนวัตกรรม รวมทั้งทีมงานต้องมีความสามารถที่จะเกี่ยวพันให้เกิดการเรียนรู้หว่างทีมอื่นด้วย เพื่อวัตถุประสงค์ร่วมกันขององค์การ (ชนกพรธณ ดิลกโกมล, 2546)

1.3) การพัฒนาความสามารถ องค์การส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากบุคลากรถือเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าและมีผลต่อการพัฒนาองค์การ ดังนั้นการ พัฒนาความสามารถของพนักงานมักถูกบรรจุลงในกลยุทธ์องค์การทุกครั้ง การปรับเปลี่ยนและ ยกระดับคุณภาพของบุคลากรทำได้หลายรูปแบบ การฝึกอบรม เพิ่มทักษะ ให้ความรู้ เปิดโอกาสให้ พนักงานได้เรียนรู้วิชาการใหม่ๆ และพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานเอง ความรู้ความ สามารถเฉพาะตัว และความพร้อมด้านต่างๆ ช่วยสร้าง โอกาสทางธุรกิจให้องค์การได้ (จุฑามาส และพรนิภา, 2553)

2) ความสอดคล้องกัน (consistency) เป็นลักษณะของการทำงานร่วมกันของ สมาชิกในองค์การ เนื่องจากพนักงานมีการยอมรับในค่านิยมหลัก (core value) ร่วมกันซึ่งนำไปสู่ ความรู้สึกที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันด้วยการร่วมคาดหวังในสิ่งที่ตรงกัน ทำให้เกิดการตกลงเห็น พ้องต้องกัน (agreement) ได้ง่ายขึ้น สามารถหาข้อสรุปในประเด็นที่ต้องมีการวิพากษ์วิจารณ์ร่วมกัน สามารถสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งบนพื้นฐานค่านิยมร่วมกันกับสมาชิกในองค์การ ส่งผล ให้มีการทำงานร่วมกันอย่างดีและทำงานบรรลุเป้าหมายได้ โดยอาศัยการประสานงานระหว่าง หน่วยงานและนำงานนั้นมาบูรณาการร่วมกันจนงานเสร็จสิ้น สามารถแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะย่อย คือ 1)การประสานงานและบูรณาการ 2)การมีความคิดเห็นเหมือนกัน 3) ด้านค่านิยมหลัก

2.1) การประสานงานและบูรณาการ การเชื่อมโยงกันในทุกระบวนการ ทำงานและกับองค์การภายนอก โดยให้ความสำคัญกับความรวดเร็วของข้อมูลตอบกลับและให้

ความสำคัญต่อประสิทธิผลมากกว่าประสิทธิภาพ การจัดโครงสร้างองค์กรที่มีความยืดหยุ่นสูงทำให้การพนักงานสามารถทำงานได้หลากหลาย

2.2) ด้านค่านิยมหลัก ผู้บริหารจงใจการปฏิบัติงานด้วยค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยการกำหนดค่านิยมให้ชัดเจนและสื่อสารไปยังพนักงานให้มีความเข้าใจ เมื่อเข้าใจและปฏิบัติจนเกิดเป็นพฤติกรรมองค์กร

2.3) มีความคิดเห็นเหมือนกัน เพื่อเกิดความเข้าใจในทิศทางที่องค์กรต้องการ ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนให้เกิดการปฏิบัติให้สอดคล้องกับค่านิยม โดยการให้คำแนะนำปรึกษา สร้างแรงจูงใจ จัดสรรทรัพยากร และพัฒนาความสัมพันธ์กับบุคคลภายนอก

3) ความสามารถในการปรับตัว (adaptability) เป็นการมุ่งตอบสนองสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร การปรับตัวได้ดี คือ การสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลง (creating change) ภายในองค์กร โดยการวางแผนหลังจากที่อ่านแนวโน้มของธุรกิจในอนาคตได้และต้องมุ่งมั่นไปที่ลูกค้า (customer focus) โดยการตอบสนองที่รวดเร็ว ซึ่งเป็นการสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า ดังนั้นองค์กรจะต้องมีการเรียนรู้ คือ การสะสมความรู้ และพัฒนาความสามารถให้มากขึ้นเพื่อที่จะรับและแปลความหมายจากสัญญาณที่ส่งมาจากสิ่งแวดล้อมภายนอกในการสร้างสรรค์นวัตกรรมให้เกิดขึ้น สามารถแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะย่อย 1) การสร้างความเปลี่ยนแปลง 2) การมุ่งเน้นที่ลูกค้า 3) การเรียนรู้ในองค์กร

3.1) การสร้างการเปลี่ยนแปลง มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงองค์กรภายใต้พื้นฐาน มุมมอง ให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง โดยเน้นให้องค์กรสามารถเรียนรู้และปรับตัวไปสู่คุณภาพใหม่ที่ตอบสนองทั้งคุณภาพ คน และองค์กร

3.2) การมุ่งเน้นที่ลูกค้า การเรียนรู้จากลูกค้าเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ความพึงพอใจของลูกค้าสามารถนำองค์กรสู่ความเป็นเลิศ ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและมีความน่าเชื่อถือสูง ความจงรักภักดีเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างผลกำไรระยะยาว

3.3) การเรียนรู้ในองค์กร เป็นการมององค์การแบบองค์รวม คือ การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศนของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทุกระดับ ให้เกิดพร้อมกันอย่างยั่งยืน ประกอบกับการใช้กลยุทธ์การแสวงหาความรู้ การแบ่งปันความรู้ การสร้างองค์ความรู้ และการใช้ความรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง (ชนกพรรณ ดิลกโกมล, 2546)

4) การมุ่งเน้นที่พันธกิจ (mission) เป็นสิ่งที่กำหนดเพื่อให้ทุกคนในองค์กรต้องร่วมรับรู้ในพันธกิจและสามารถเข้าถึงทิศทางของกลยุทธ์ที่องค์กรใช้ในพันธกิจนั้น เมื่อทุกคนสามารถก้าวตามที่กลยุทธ์กำหนดก็สามารถมุ่งไปยังเป้าหมาย (goal) และวัตถุประสงค์ (objective) ที่สอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ (vision) ขององค์กร สามารถแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะย่อย คือ 4.1) ทิศทางของกลยุทธ์ที่ใช้ในภารกิจ 4.2) เป้าหมายและวัตถุประสงค์ 4.3) วิสัยทัศน์

ผู้บริหารมีบทบาทในการขับเคลื่อนองค์การให้ประสบความสำเร็จ โดยต้องกำหนดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจนเพื่อเป็นการชี้แจงการดำเนินงานและการตัดสินใจขององค์กร โดยกำหนดเป้าหมายของการดำเนินการและให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายด้วย องค์กรดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายโดยจัดลำดับของความสำคัญของเป้าหมายและแบ่งเป้าหมายออกมาเป็นเป้าหมายย่อยเพื่อมุ่งผลลัพธ์ จากนั้นทำการกำหนดกลยุทธ์ ระบบ วิธีการต่างๆ เพื่อให้บรรลุการดำเนินการที่เป็นเลิศและมั่นใจว่าองค์กรมีความยั่งยืน สนับสนุนแนวความคิดของ คีอท์เทอร์และเฮสเค็ทท์ (Kotter and Heskett, 1992) คือ วัฒนธรรมองค์กรที่เกิดขึ้นแล้วจะไม่เสื่อมสลายแต่อาจแทรกตัวอยู่ในโครงสร้าง แผนงาน หรือนโยบาย ดังนั้นผู้นำต้องพยายามปะติดปะต่อ ดำเนินการตามวิสัยทัศน์ของธุรกิจ และกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่และเพิ่มศักยภาพในวัฒนธรรมองค์กรให้ดีขึ้นไปอีก

วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งส่งในเชิงบวกต่อการดำเนินการและเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวาง เช่น กรีนเบิร์กและบาร์ตัน (Greenberg and Barton, 2003) กล่าวถึงงานวิจัยในบริษัทผลิตสินค้า พบว่า การแก้ปัญหายอดขายที่อย่างถาวรนั้น ผู้บริหารของบริษัทต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างจากเดิมโดยมุ่งเน้นด้านค่านิยมให้พนักงานนำไปปฏิบัติ คือ

สนับสนุนให้พนักงานมีค่านิยมที่สำคัญ 10 ประการคือ ซื่อสัตย์ มีความเป็นเจ้าของไว้วางใจกันให้ ความสำคัญแก่ลูกค้า ผูกพันต่อองค์กร สนุกสนาน สร้างนวัตกรรม รวดเร็วและเร่งรีบ ทำงานเป็น ทีม และจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลให้ผลกำไรสูงขึ้นถึงร้อยละ 36

อย่างไรก็ตามวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อผลประกอบการขององค์กรนั้น ต้องมีความแข็งแกร่งตั้งแต่แรกเริ่ม คือ ความสามารถกำหนดเป้าหมายขององค์กร กำหนด โครงสร้างและระบบการควบคุมเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานขององค์กร นอกจากนั้นวัฒนธรรม องค์กรที่มีความแข็งแกร่งยังต้องมีความเหมาะสมกับธุรกิจขององค์กรด้วย วัฒนธรรมที่ค้ำต้อง สามารถปรับเปลี่ยนได้เพื่อรองรับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

สรุป วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ประสิทธิผลขององค์กร เนื่องจากเป็นจุดแรกเริ่มในการควบคุมองค์กรยังเป็นสื่อกลางที่นำไปสู่ผลการปฏิบัติงานของ องค์กร โดยมีการกำหนดและปลูกฝังค่านิยมให้กับพนักงานจนเกิดเป็นพฤติกรรมองค์กร และ แสดงออกมาให้รูปแบบของกิจกรรมต่างๆขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรที่มีความแข็งแกร่ง คือ การมีค่านิยมหรือความเชื่อที่พนักงานส่วนใหญ่ให้การยอมรับ และความเชื่อนั้นมีความสัมพันธ์ต่อ ผลการปฏิบัติงานย่อมส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร

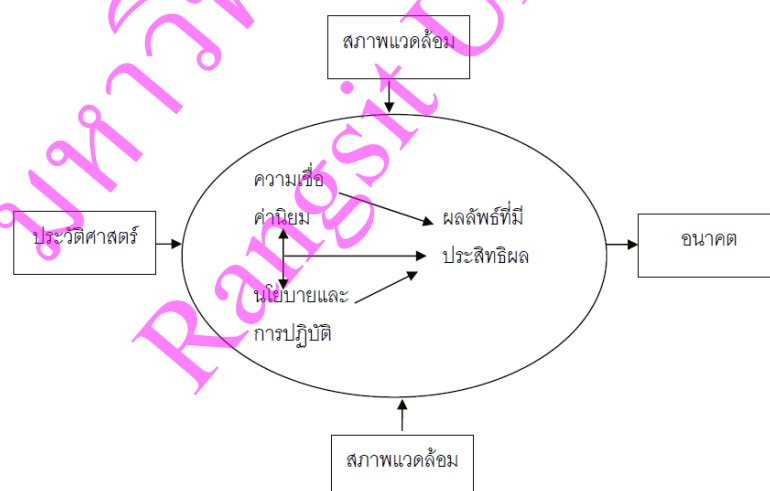
2.2.4 อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรต่อประสิทธิผลองค์กร

ผลการศึกษาผลการปฏิบัติงานในบริษัทญี่ปุ่นที่ประสบความสำเร็จสูงพบว่า มีความ สัมพันธ์สูงกับลักษณะวัฒนธรรมแบบการตลาด (เน้นค่านิยมการแข่งขัน ทำงานเชิงรุกและมุ่ง ผลลัพธ์) และวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง (เน้นค่านิยมความยืดหยุ่นและนวัตกรรม) อย่างไรก็ตาม แม้ว่านักวิชาการจะยังขาดความเห็นที่สอดคล้องกัน ของความเชื่อมโยงระหว่างวัฒนธรรมองค์กร กับประสิทธิผลองค์กรว่าเกิดขึ้นได้อย่างไร แต่การศึกษาความเชื่อมโยงของการปฏิบัติทางการ บริหารกับข้อสมมุติและความเชื่อ เป็นประเด็นสำคัญที่มักจะถูกละเลย ในการศึกษาวัฒนธรรม องค์กรกับประสิทธิผลองค์กร ค่านิยมและความเชื่อทำให้เกิดกลุ่มของการปฏิบัติทางการบริหาร นโยบายและการปฏิบัติที่สำคัญๆ บางอย่างยากที่จะแยกออกจากค่านิยม และความเชื่อ เดนิสัน

(Denison, 1990) ซึ่งปฏิสัมพันธ์ดังกล่าวทำให้เกิดกรอบแนวคิดทั่วไป และวิธีพิจารณาที่หลากหลายในการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิผลองค์กร ตามรูปภาพที่ 2.2 ดังนี้

ประสิทธิผลเป็นผลการปฏิบัติที่เกิดจากค่านิยมและความเชื่อของสมาชิกภายในองค์กร ค่านิยมเฉพาะบางอย่างที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผล การเกิดความเชื่ออย่างแรงกล้า การตระหนักต่อภารกิจหรือการยึดมั่นจากความเชื่อและค่านิยม ทำให้เกิดพื้นฐานของการร่วมมือในองค์กร การปฏิบัติบางอย่าง เช่น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้ง กลยุทธ์ในการวางแผน การออกแบบงานหรือการตกลงใจล้วนแต่มีผลต่อการปฏิบัติงานในระยะสั้นและระยะยาว

นโยบายและการปฏิบัติ มีลักษณะสอดคล้องกับความเชื่อและค่านิยม การแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ และการมีวัฒนธรรมแข็งแกร่งเป็นนัยว่าค่านิยมและการปฏิบัติมีความผูกพันต่อกัน ความผูกพันดังกล่าวมักจะอ้างว่าเป็นที่มาของความองค์กร และเป็นวิถีทางในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานและประสิทธิผลให้ดีขึ้น และในระยะยาวสภาพแวดล้อมบางอย่างจะทำให้เกิดวัฒนธรรมเฉพาะ หรือองค์กรอาจต้องการวัฒนธรรมบางอย่างเพื่อให้สามารถอยู่รอดได้



รูปที่ 2.2 ปฏิสัมพันธ์ของวัฒนธรรมกับประสิทธิผลองค์กร

ที่มา : Denison, 1990 : 5

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการสิ่งแวดล้อม (environment management)

2.3.1 ความหมายของสิ่งแวดล้อม (environment)

สถานการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมในปัจจุบันทวีความรุนแรงมากขึ้น จึงจำเป็นต้องมีการแก้ไขอย่างเร่งด่วน การจัดการด้านสิ่งแวดล้อมจึงจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับทุกคนที่ต้องใส่ใจและตระหนักถึงการดำเนินการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นระบบและถูกวิธี นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของ”สิ่งแวดล้อม” ไว้ซึ่งมีความหมายเหมือนและแตกต่างกันออกไปแล้วแต่มุมมองของแต่ละบุคคล ซึ่งผู้วิจัยสามารถรวบรวมได้ดังนี้

กรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม (2540) ได้ให้ความหมายของสิ่งแวดล้อมไว้ว่า สิ่งต่างๆที่อยู่รอบตัวเรา ทั้งมีชีวิตและไม่มีชีวิต มีวงจรที่เกี่ยวข้องกันไปทั้งระบบ ผลกระทบของปัจจัยหนึ่งจะมีส่วนส่งเสริมหรือทำลายอีกส่วนหนึ่งอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ในขณะที่เกษม จันทร์แก้ว (2525) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ทุกสิ่งที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติ และมนุษย์สร้างขึ้น มีทั้งประโยชน์และโทษ สามารถจับต้องได้และไม่ได้

สิ่งแวดล้อม (environment) สามารถสรุปความหมายได้ดังต่อไปนี้ คือ สรรพสิ่งทุกชนิดที่เกิดขึ้นเอง โดยธรรมชาติ และเกิดจากการสร้างโดยมนุษย์ที่ใ้ประโยชน์และให้โทษ ทั้งที่เป็นรูปธรรม(จับต้องและมองเห็นได้) และนามธรรม (วัฒนธรรม ประเพณี แบบแผน ความเชื่อ) สิ่งแวดล้อมมีลักษณะเป็นวงจรและวัฏจักรที่เกี่ยวข้องกันทั้งระบบ ซึ่งผลกระทบจากปัจจัยหนึ่งมีส่วนส่งเสริมหรือทำลายอีกส่วนหนึ่งอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

2.3.2 ความหมายของการจัดการสิ่งแวดล้อม (environment management)

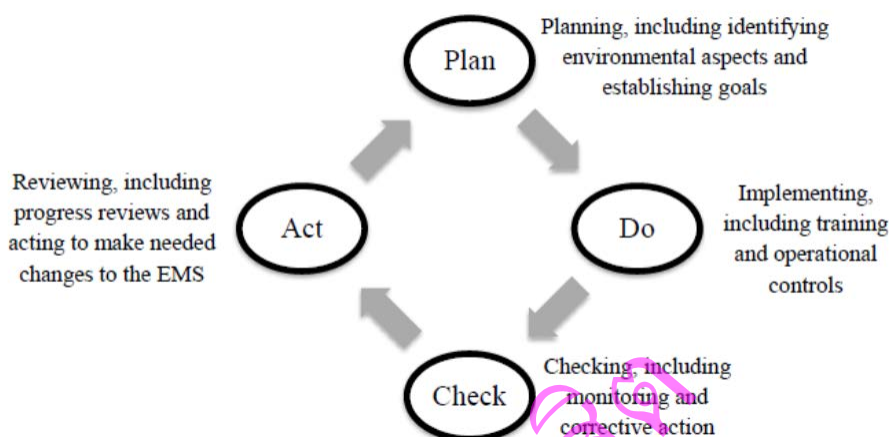
นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของ”การจัดการสิ่งแวดล้อม” ไว้ซึ่งมีความหมายเหมือนและแตกต่างกันออกไปแล้วแต่มุมมองของแต่ละบุคคล ซึ่งผู้วิจัยสามารถรวบรวมได้ดังนี้

การจัดการสิ่งแวดล้อม หมายถึง การดำเนินงานของมนุษย์ โดยกำหนดกิจกรรมในการนำทรัพยากรมาใช้โดยไม่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมเพื่อให้มีทรัพยากรใช้ไปตลอด(ราตรี ภาว, 2540) การจัดกิจกรรมภายใต้การปรับตัวของสิ่งแวดล้อม โดยคำนึงถึงปัจจัยทางนิเวศวิทยา เป็นการบริหารกิจกรรมเพื่อให้ได้ผลกำไรและมีความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งคล้ายกับสุธรรม ชาติทอง (2545) ที่ได้ให้ความหมายว่า เป็นการจัดการทรัพยากรธรรมชาติอย่างเหมาะสม โดยเน้นที่สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการจัดการภายใน ซึ่งมีการจัดเตรียมแผนดำเนินการให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนไปของสภาพเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

การจัดการสิ่งแวดล้อม (environment management) สามารถสรุปความหมายได้ดังต่อไปนี้ คือ การใช้ทรัพยากรธรรมชาติในปริมาณที่เพียงพอ โดยมีกระบวนการและขั้นตอนการดำเนินงานอย่างมีแบบแผน ซึ่งครอบคลุมถึงนโยบาย มาตรการ แผนงานและแผนปฏิบัติที่มีขั้นตอนและกลไกควบคุมให้แผนดำเนินการไปได้ และต้องไม่ให้เกิดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมทั้งทางตรงและทางอ้อม การจัดการสิ่งแวดล้อมยังเป็นอีกแนวทางหนึ่งของการพัฒนาแบบยั่งยืน กล่าวคือการนำทรัพยากรมาใช้ต้องอยู่ในวิสัยที่ธรรมชาติสามารถฟื้นฟูตัวเองได้ และสามารถเอื้อประโยชน์ต่อมนุษย์อย่างยั่งยืนและต่อเนื่อง

2.3.3 ระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม (environment management system)

องค์กรพิทักษ์สิ่งแวดล้อมแห่งสหรัฐ(U.S.EPA, 2005) ได้กล่าวถึงองค์การมาตรฐานสากล (the international for standardization, ISO)ไว้ว่า ระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมที่ต้องคำนึงถึงองค์ประกอบ ทั้งระบบการผลิต การจัดส่ง การจำหน่ายและการจัดการกับซากเศษเหลือทิ้ง ระบบการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมถูกนำไปใช้กันอย่างแพร่หลายในองค์กรรัฐบาลและเอกชน รูปแบบของระบบการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมขึ้นอยู่กับโครงสร้างของวงจรบริหารงานด้านคุณภาพ (PDCA) การวางแผน การปฏิบัติตามขั้นตอนในแผนงาน การตรวจสอบผลการดำเนินงาน การปรับปรุงแก้ไขในส่วนที่มีปัญหา ดังรูปที่ 2.3



รูปที่ 2.3 รูปแบบการวางแผน-การปฏิบัติตามขั้นตอนในแผนงาน-การตรวจสอบดำเนินงาน
การปรับปรุงแก้ไขในส่วนที่มีปัญหาของระบบการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม

ที่มา : U.S.EPA, 2005

ระบบการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมที่มีประสิทธิภาพสามารถนำไปสู่การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องได้ เช่น พัฒนาสมรรถนะทางด้านสิ่งแวดล้อม ยกระดับความเชื่อมั่น ป้องกันมลพิษและอนุรักษ์ทรัพยากร ลดความเสี่ยง เป็นที่ดึงดูดจากลูกค้าและตลาดกลุ่มใหม่ ศักยภาพเพิ่มขึ้น ลดต้นทุน สร้างขวัญและกำลังใจให้พนักงาน สร้างความตระหนักและความรับผิดชอบในสิ่งแวดล้อมให้พนักงาน เครื่องมือที่ใช้สำหรับระบบการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม มีดังนี้

2.3.3.1 การออกแบบผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (eco design)

การวางมาตรฐานการผลิตตั้งแต่เริ่มต้นการออกแบบ ซึ่งผู้ผลิตต้องคำนึงถึงวัสดุที่จะใช้ตั้งแต่เริ่มแรกต้องไม่เป็นพิษต่อสิ่งแวดล้อม ศึกษาถึงปริมาณการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ การขนส่ง ปริมาณการใช้พลังงานในการผลิต รวมถึงการรีไซเคิลหลังจากสิ้นสุดอายุการใช้งานของผลิตภัณฑ์ การออกแบบผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม กำลังเป็นที่นิยมในแถบประเทศญี่ปุ่น ยุโรปและอเมริกา แต่สำหรับประเทศไทยนั้น การผลิตรถยนต์ส่วนใหญ่เป็นลักษณะรับจ้างผลิต ซึ่งไม่มีความเกี่ยวข้องใดๆในการออกแบบผลิตภัณฑ์ โดยปกติการออกแบบรถยนต์บริษัทที่เป็นต้นสังกัดของรถยนต์ยี่ห้ออื่นๆ จะเป็นผู้ดำเนินการ

2.3.3.2 การประเมินวัฏจักรชีวิตผลิตภัณฑ์ (life cycle assessment)

เป็นการเก็บข้อมูลของผลกระทบของสิ่งแวดล้อมในเรื่องการใช้พลังงานและการกระจายของมลพิษในแต่ละขั้นตอนการผลิต โดยเก็บข้อมูลทุกกิจกรรมของทั้งกระบวนการของผลิตภัณฑ์ ตั้งแต่วัตถุดิบต่างๆที่นำมาผลิต การผลิต การขนส่ง การใช้งาน และการจัดการซากผลิตภัณฑ์ เพื่อนำมาคำนวณและหาค่าต่างๆออกมาอย่างเป็นระบบ สำหรับประเทศไทยยังไม่สามารถคำนวณออกมาได้ทุกผลิตภัณฑ์ ทั้งนี้ต้องขึ้นอยู่กับความร่วมมือจากผู้ผลิตด้วยกัน

2.3.3.3 การจัดซื้อผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (green procurement)

เป็นการจัดซื้อ จัดจ้างที่ต้องคำนึงถึงผู้จำหน่ายที่เสนอขาย ผลิตภัณฑ์ ชิ้นส่วน และวัตถุดิบ ฯลฯ ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม รวมถึงวัสดุที่ใช้งาน หรือขนส่งสามารถนำกลับมาใช้ใหม่ได้ ทั้งนี้การจัดซื้อผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมเป็นการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกันทั้งกระบวนการ หากชิ้นส่วนตัวใดตัวหนึ่งไม่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ผลิตภัณฑ์นั้นจะเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมไม่ได้เลย

2.3.3.4 มาตรฐานสากลสำหรับการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO 14000 series)

เป็นระบบมาตรฐานสากลสำหรับการจัดการสิ่งแวดล้อมขององค์กรให้เกิดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อยที่สุด มุ่งเน้นให้องค์กรองค์กรมีระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมในการควบคุม และปรับปรุงการปฏิบัติงานของกระบวนการ ผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง องค์กรระหว่างประเทศว่าด้วยการมาตรฐาน (the international for standardization, ISO) ได้นำมาตรฐานสากลสำหรับการจัดการสิ่งแวดล้อมให้เป็นที่รู้จักเพื่อพัฒนาสมรรถนะด้านสิ่งแวดล้อม โครงสร้างของมาตรฐานสากลสำหรับการจัดการสิ่งแวดล้อมเป็นการจัดการหลักเกณฑ์มาตรฐานสากลเพื่อให้องค์กรพัฒนากระบวนการในการตัดสินใจนำหลักเกณฑ์ทางสิ่งแวดล้อมที่สำคัญมาช่วยในกิจกรรม ผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กร โดยการจัดตั้งกระบวนการและวิธีการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางด้านสิ่งแวดล้อม

สิ่งสำคัญของมาตรฐานสากลสำหรับการจัดการสิ่งแวดล้อม คือ การมุ่งลดและป้องกันมลพิษ การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับ โดยการตั้งเป้าหมายการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อมที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และการมีส่วนร่วมของบุคคลในองค์กรทุกคน เพราะหากไม่ได้รับการสนับสนุนจากทุกคนในองค์กร การจัดการสิ่งแวดล้อมไม่สามารถสัมฤทธิ์ผลได้แน่นอน

สำหรับงานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจะกล่าวถึงเครื่องมือที่ใช้สำหรับระบบการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม เพียงข้อเดียวคือมาตรฐานสากลสำหรับการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO 14000 series) เนื่องจากภาครัฐให้การสนับสนุนในห้วงการเอกชนมีความกระตือรือร้นในการปรับตนเองและจัดทำระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO 14000 series)

2.4 วัฒนธรรมองค์การกับการจัดการสิ่งแวดล้อม

2.4.1 แนวคิดของวัฒนธรรมองค์การเพื่อสิ่งแวดล้อม

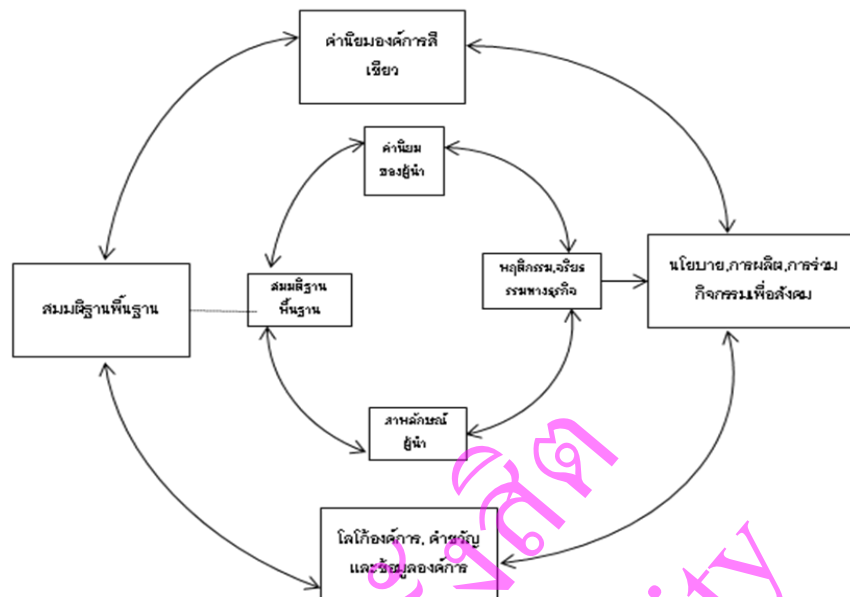
วัฒนธรรมองค์การพิจารณาจริยธรรมว่าเป็นแก่นแท้ของระบบค่านิยมขององค์การซึ่งสอดคล้องกับพฤติกรรมของบริษัท ดังนั้นอ้างอิงจากการวิจัยเชิงประจักษ์ ทรีวิโนและฮาร์ทแมน (Trevino and Hartman, 2003) บัตเทอร์ฟิลด์, ทรีวิโนและเวฟเฟอร์ (Butterfield, Trevino and Weaver, 2000) ได้สรุปไว้ว่าวัฒนธรรมที่เน้นจริยธรรม คือ โครงสร้างที่บริษัทพยายามที่เข้าไปหว่านล้อมและคาดการณ์ถึงพฤติกรรมของคนในกลุ่มผ่านรูปแบบของวัฒนธรรมระบบย่อย (cultural sub-systems) โดยวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งเน้นจริยธรรมควรพัฒนาไปนโยบายที่ชัดเจน เช่น กฎระเบียบของปฏิบัติตัวในที่ทำงานที่ชัดเจนและระบุอยู่ในคู่มือ

วัฒนธรรมองค์การที่มุ่งเน้นจริยธรรมจะเน้นในเรื่องกิจกรรมของบริษัทที่สนับสนุนสวัสดิการสังคม แต่จากการอ้างอิงการศึกษาของ พ็อตเตอร์และคาร์เมอร์ (Porter and Kramer, 2002) พบว่ากิจกรรมเพื่อสังคมนั้นเริ่มถดถอยลง เช่น 15 ปีที่ผ่านมาบริษัทมีการแบ่งสัดส่วนกำไรในการทำอะไรรเพื่อสังคมน้อยลง จากการสำรวจพบน้อยลงไปกว่า 50 เปอร์เซ็นต์ ซึ่งจากการวิจัยต่อมา พ็อตเตอร์และคาร์เมอร์ (Porter and Kramer, 2002) ได้ชี้แจงว่าสังคมและวัตถุประสงค์ของเศรษฐกิจนั้นไม่ขัดแย้งแต่เกื้อหนุนซึ่งกันและกัน ดังนั้นพวกเขาแนะนำให้ใช้โมเดลการรวบรวมความสนใจเข้าด้วยกัน (convergence of interest model) ซึ่งจะศึกษาตำแหน่งที่ตั้งทางเศรษฐกิจสามารถสร้างความสมดุลระหว่างผลประโยชน์ด้านสังคมกับผลประโยชน์ด้านเศรษฐกิจขององค์การ

จากความคิดดังกล่าวทำให้เราสร้างแนวคิดใหม่ก็คือ วัฒนธรรมองค์การเพื่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งนำเสนอในมุมมองที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ด้านเศรษฐกิจขององค์การและสวัสดิการสังคมที่นำมาเป็นประเด็นในการพิจารณาการตัดสินใจทางธุรกิจด้วย ถึงแม้ว่า แฮร์ริสและเครน(Harris and Crane, 2002)กล่าวว่าแนวคิดที่พวกเขามุ่งเน้นในวัฒนธรรมองค์การเพื่อสิ่งแวดล้อม คือ การมุ่งเน้นปัญหาด้านสิ่งแวดล้อม

อ้างอิงจากการศึกษาที่ผ่านมาที่ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การเพื่อสิ่งแวดล้อม คือการบูรณาการสมมติฐานที่ใช้ร่วมกันในองค์การที่องค์การไม่ได้คิดแค่เรื่องผลกำไรอย่างเดียวแต่ยังคิดถึงสังคมและการพัฒนาแบบยั่งยืนของสภาพแวดล้อมอีกด้วย ซึ่งสมาชิกในองค์การจะอยู่ภายใต้วัฒนธรรมองค์การเพื่อสิ่งแวดล้อม และจะซึมซับค่านิยมที่เกี่ยวข้องกับการเป็นพลเมืองดีไม่ใช่เฉพาะข้างในองค์การอย่างเดียวแต่ภายนอกขององค์การด้วย และค่านิยมเหล่านั้นจะเป็นตัวชี้นำในการประเมินการปรับสภาพภายนอก และการบูรณาการณภายในที่ถูกต้องหรือไม่ก่อนมีการแก้ไขปัญหา

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการจัดการสิ่งแวดล้อม ดังรูปที่ 2.4 ช่วยอธิบายว่าทำไมค่านิยมส่วนบุคคลของความเป็นผู้นำที่รับผิดชอบนั้นเป็นสิ่งขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์การเพื่อสิ่งแวดล้อมตามทฤษฎีของ Hatch's model ฮัทช์(Hatch, 1993)



รูปที่ 2.4 ค่านิยมของผู้นำที่ขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรเพื่อสิ่งแวดลอม

ที่มา : Hatch, 1993

พื้นฐานของวัฒนธรรมองค์กรเพื่อสิ่งแวดลอม คือ ต้องพลเมืองดี โดยเริ่มแรกนั้น ในช่วงปรากฏตัวจะพบว่า มีปลูกฝังศีลธรรมเข้าไปยังค่านิยมขององค์กรเพื่อสิ่งแวดลอม ในส่วนที่สองกระบวนการทำให้เป็นจริงโดยการเปลี่ยนแปลงค่านิยมในองค์กรเพื่อสิ่งแวดลอม ให้เป็นข้อกำหนดต่าง ๆ เช่น นโยบาย และกิจกรรมที่ต้องเข้าร่วมซึ่งกิจกรรมที่เป็นการทำเพื่อสังคมเป็นหลัก ในส่วนที่สาม ช่วงการออกแบบสัญลักษณ์ การนำข้อกำหนดต่างมาทำเป็นสัญลักษณ์ต่าง ๆ

ฮัชได้สรุปสัญลักษณ์ในวัฒนธรรมองค์กรเพื่อสิ่งแวดลอม สามารถเป็นภาพลักษณ์ต่าง ๆ เช่น มีรายละเอียดของบริษัท ที่บ่งชี้ว่าบริษัทเป็นบริษัทที่ดี หรือ พลเมืองที่ดี คำแถลงวิสัยทัศน์ของบริษัทที่เกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจ สังคม มนุษย์ชาติ การเมือง และสิ่งแวดลอม ท้ายสุดในกระบวนการตีความ คนสามารถตีความได้ว่าสมมติฐานของบริษัท คือการเป็นพลเมืองดี เพราะการที่รับรู้จากสัญลักษณ์ต่าง ๆ ที่บริษัทจัดทำขึ้น ไชน์ Schein (1985) ได้กล่าวสมมติฐานพื้นฐานขององค์กรอาจเปลี่ยนแปลงโดยค่านิยมใหม่ หรือในทางกลับกัน อาจเกิดจากความสำเร็จของการดำเนินการที่ทำให้พวกเขาเกิดความคิดใหม่ๆขึ้น ดังนั้นค่านิยมส่วนบุคคลของความเป็นผู้นำที่มีความรับผิดชอบจะส่งผลให้เกิดค่านิยมของวัฒนธรรมเพื่อสิ่งแวดลอม ซึ่งมีผลกระทบ 2 ทิศทาง คือวิธีการ

ตามเข็มนาฬิกา และวิธีการทวนเข็มนาฬิกา และยังส่งผลให้เกิดการปรับเปลี่ยนสมมติฐานพื้นฐานขององค์กรอีกด้วย นอกจากนี้พฤติกรรมของผู้นำ และรูปแบบการตัดสินใจก็มีผลกระทบต่อ นโยบายบริษัท, การผลิต และกิจกรรมอื่นๆ และในขณะเดียวกันภาพลักษณ์ของผู้นำก็มีผลต่อข้อมูลทั่วไปขององค์กร

การเสริมสร้างให้เป็นวัฒนธรรมเพื่อสิ่งแวดล้อม ได้โดยการจัดการกับปัจจัยที่หลากหลาย เช่น ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ สัญลักษณ์ และการอบรมคุณลักษณะ สำหรับช่วงสร้างและการเปลี่ยนแปลงของการเติบโตความเป็นผู้นำที่รับผิดชอบจะมีบทบาทมากในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อสิ่งแวดล้อม และในช่วงคงที่ที่จะเห็นวัฒนธรรมองค์กรถูกกระจายไปทั่วองค์กร ซึ่งบริษัทอาจจะต้องมีการเรื่องผู้นำที่รับผิดชอบเข้ามาดูแลเรื่องนี้ต่อไป ดังนั้นความเป็นผู้นำที่รับผิดชอบและวัฒนธรรมองค์กรเพื่อสิ่งแวดล้อมมีการเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน นอกจากนี้แล้ว กิจกรรมเพื่อสังคมก็คือผลของการดำเนินการธุรกิจด้วยวัฒนธรรมองค์กรเพื่อสิ่งแวดล้อม

การคิดค้นแนวคิดวัฒนธรรมองค์กรเพื่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะสนับสนุนความสมดุลระหว่างการพัฒนาบริษัทอย่างยั่งยืนและสวัสดิการสังคม เพื่อให้เข้าใจมากยิ่งขึ้นว่าวัฒนธรรมองค์กรสีเขียวนั้นสามารถเพิ่มศักยภาพในประสิทธิภาพขององค์กร และการได้เปรียบทางการค้าได้อย่างไร จึงทำการพัฒนากรอบแนวคิดขึ้นมาซึ่งประกอบด้วยบรรทัดฐานร่วมกัน และวัตถุประสงค์ร่วมกัน นอกจากนี้ยังได้อธิบายถึงหลักการที่ผู้ก่าานิยมและกิจกรรมเพื่อสังคมเข้าด้วยกัน ความเป็นผู้นำที่รับผิดชอบและวัฒนธรรมองค์กรเพื่อสิ่งแวดล้อมนั้นเกี่ยวข้องกัน และมีผลกระทบซึ่งกันและกัน และกิจกรรมเพื่อสังคมจะถูกมองว่าเป็นผลลัพธ์ของวัฒนธรรมองค์กรเพื่อสิ่งแวดล้อม

2.4.2 กิจกรรมเพื่อสังคม

กิจกรรมเพื่อสังคม หมายรวมถึง ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ กระบวนการตอบสนองต่อสังคม นโยบาย โปรแกรม การตระหนักต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

(corporate social awareness) คือ อีกวิธีหนึ่งที่สร้างความได้เปรียบทางการค้าที่สนับสนุนความสามารถของบริษัทให้ชนะคู่แข่งทางการค้าอื่นได้เด็ดขาด (Dentchev, 2004b) มีอย่างน้อย 2 วิธีที่ทำให้ได้เปรียบทางการค้าโดยผ่านการทำกิจกรรมเพื่อสังคม 1) ความสำเร็จแตกต่างจากการกระทำของคู่แข่งอาจจะส่งผลเกิดประสิทธิภาพที่เหนือกว่าพอร์เตอร์ (Porter, 1996) นอกจากนั้นบริษัทสามารถฝึกกำลังระหว่างทรัพยากรภายนอกกับความสามารถภายในองค์กรที่ส่งเสริมแผน หรือกลยุทธ์ของบริษัทให้บรรลุความสำเร็จขององค์กร, ฮิตและยูน (Hoskisson, Hitt and Yiu, 1999)

2) เด็ทเชฟ (Dentchev, 2004b) ได้ชี้ว่าการจัดการด้านกลยุทธ์นั้นขึ้นอยู่กับมุมมองในการมองทรัพยากรว่าเป็นของที่มีค่า หายาก ไม่สามารถเลียนแบบ และทดแทนได้ กิจกรรมเพื่อสังคมยังเน้นในเรื่องกลยุทธ์ของบริษัทที่สามารถสนับสนุนแหล่งของผลประโยชน์ที่ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ในบางสถานการณ์

ความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจจะสร้างกำไรให้บริษัท โดยกิจกรรมเพื่อสังคมนั้นมีความสำคัญ และส่งผลในแง่บวกให้กับประสิทธิภาพขององค์กร และยังพิสูจน์ให้เห็นว่าเมื่อบริษัททำอะไรเพื่อสังคม และสิ่งแวดล้อมก็จะส่งผลดีต่อกลยุทธ์เพื่อให้ได้กำไรสูงสุดของบริษัทฟรายท์แมน (Friedman, 1970) กิจกรรมเพื่อสังคมสามารถเพิ่มรายได้ได้ 3 ทาง 1) เข้าถึงในตลาดเฉพาะได้สะดวกขึ้น 2) มีผลิตภัณฑ์ที่แตกต่าง 3) ขยายเทคโนโลยีควบคุมมลพิษ ในทางกลับกันกิจกรรมเพื่อสังคมยังลดค่าใช้จ่ายใน 4 ช่องทาง 4) การจัดการด้านความเสี่ยง และความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก 5) ค่าใช้จ่ายในเรื่องวัตถุดิบ, พลังงาน และการบริการ 6) ต้นทุนของเงินทุน 7) ต้นทุนแรงงาน แอมเบ็คและลาโนเอ (Ambec and Lanoie, 2008)

ค็อทเทอร์และเฮสเค็ต (Kotter and Heskett, 1992) เชื่อว่า ถ้าบริษัทมีวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง ความเชื่อหรือความคิดที่เกิดขึ้นจากวัฒนธรรมองค์กรนั้นอาจจะเกิดขึ้นจากผู้นำ หรือผู้ก่อตั้ง และพวกเขาเหล่านั้นก็นำวัฒนธรรมองค์กรมาเป็นวิสัยทัศน์ หรือ กลยุทธ์ทางธุรกิจ และเมื่อกลยุทธ์ที่อ้างอิงมาจากวัฒนธรรมองค์กรนั้นขาดกลไกที่ช่วยให้สำเร็จ ก็อาจจะทำลายวัฒนธรรมองค์กรนั้น แต่ถ้ามีความต่อเนื่องของการเป็นผู้นำ มีสมาชิกที่มั่นคง การเกาะกลุ่มทางภูมิศาสตร์ ขนาดกลุ่มที่เล็กก็ส่งผลให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง ดังนั้นก็จะสรุปได้ว่า ในช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลงจะถือ

ว่าความเป็นผู้นำจะเป็นสิ่งขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรซึ่งวัฒนธรรมองค์กรนี้จะตัวกำหนดกลยุทธ์ของบริษัท และนโยบายในการตัดสินใจ

2.4.3 เชื่อมโยงวัฒนธรรมองค์กรเพื่อสิ่งแวดล้อมกับกิจกรรมเพื่อสังคม

มีการศึกษาเชิงทฤษฎีและเชิงประจักษ์มากมายที่พยายามอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและกิจกรรมเพื่อสังคม สอดคล้องกับงานวิจัยของกอร์ดอนและคณะ (Gordon et al., 1992) ได้กล่าวไว้ว่าค่านิยมขององค์กรบางประเภทมีผลบางอย่างต่อผลดำเนินการขององค์กร และความแตกต่างในความเชื่อร่วมกันซึ่งเกี่ยวข้องกับความสำเร็จของคนกับความสำคัญของประสิทธิภาพ และซาเปียนซา (Sapienza, 1985) ค้นพบว่าบริษัทที่ต้องใช้กลยุทธ์ที่แตกต่างในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของกฎหมายที่ผลกระทบต่ออุตสาหกรรม และสุดท้ายยังเจออีกว่าคุณลักษณะพิเศษบางตัวของวัฒนธรรมนั้นเกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วม การมีตัวตน และความมุ่งมั่นที่มีต่อบริษัท (O'Reilly, 1983)

ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและประสิทธิภาพนั้นจะถูกค้นพบว่าวัฒนธรรมนั้นช่วยทำให้เกิดการได้เปรียบทางการค้า เครฟติงและฟอสต (Krefting and Frost, 1985) ได้กล่าวคล้ายกันว่า มี 2 วิธีที่เป็นไปได้ในการอธิบายว่าวัฒนธรรมองค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบทางการค้าได้อย่างไร 1) การอธิบายขอบเขตขององค์กรว่าเป็นสิ่งที่สนับสนุนให้คนแต่ละคนได้มีการปฏิสัมพันธ์ และ 2) มีการสร้างข้อจำกัดขอบเขตของประมวลผลข้อมูลให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม ความได้เปรียบทางการค้าที่ยั่งยืนนั้นมาจากการสร้างความสามารถเฉพาะขององค์กรที่มีความเหนือชั้น และคู่แข่งไม่สามารถเลียนแบบได้ โดยแท้จริงแล้วทั้งความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและประสิทธิภาพนั้น คือ ปัจจัยหลักที่คล้ายกับค่านิยมองค์กร ค่านิยมที่นับถือร่วมกันของสมาชิกในองค์กรนั้นจะทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์กร และวัฒนธรรมองค์กรนั้นก็มีส่วนเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพขององค์กร

2.5 ความเป็นมาของอุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ของประเทศไทย

อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์จัดเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมเป้าหมายที่รัฐบาลให้การสนับสนุน เนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมที่มีบทบาทในการสนับสนุนอุตสาหกรรมยานยนต์ซึ่งไทยเป็นฐานการผลิตขนาดใหญ่ที่สำคัญแห่งหนึ่งของโลก และมีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ ทั้งในส่วนที่ก่อให้เกิดการจ้างงานเป็นจำนวนมาก และก่อให้เกิดการเชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมเกี่ยวเนื่องต่างๆ พร้อมทั้งเป็นอุตสาหกรรมที่สามารถทำรายได้เข้าสู่ประเทศในแต่ละปีเป็นจำนวนนับแสนล้านบาท (โครงการส่งเสริมอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์สีเขียว <http://www.thai-green-autoparts.info>, 28 กุมภาพันธ์ 2558)

อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์เริ่มมีความสำคัญนับตั้งแต่จากปี 2514 จากแนวคิดของรัฐบาลที่ได้ส่งเสริมการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ขึ้นในประเทศเพื่อทดแทนการนำเข้า โดยนโยบายนี้ก่อให้เกิดการขาดดุลทางการค้าจำนวนมากให้กับประเทศไทยในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา ทั้งนี้เนื่องมาจากรัฐบาลได้กำหนดให้ผู้ประกอบการยานยนต์ในประเทศต้องมีการใช้ชิ้นส่วนในประเทศตามสัดส่วนที่กำหนด และจำนวนสัดส่วนของการใช้ชิ้นส่วนยานยนต์จะต้องเพิ่มขึ้นในสัดส่วนที่สูงขึ้นเรื่อยๆ ในเวลาที่ผ่านมา ก่อนที่จะมีการยกเลิกข้อกำหนดการบังคับใช้ชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศตามข้อตกลงขององค์การการค้าโลก ในปี 2543 อย่างไรก็ตามแม้จะมีการยกเลิกในการกำหนดสัดส่วนการผลิต รัฐบาลก็ยังให้การส่งเสริมและคุ้มครองผู้ผลิตในอุตสาหกรรมดังกล่าว ด้วยการเพิ่มอัตราภาษีนำเข้าชิ้นส่วนยานยนต์แทน

ในช่วงเวลา 1 ทศวรรษที่ผ่านมา เนื่องจากการเติบโตของอุตสาหกรรมยานยนต์อย่างต่อเนื่อง บวกกับการย้ายฐานการผลิตของผู้ผลิตชิ้นส่วนของค่ายรถยนต์รายใหญ่จากประเทศญี่ปุ่น ส่งผลให้อุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์เติบโตทั้งส่วนการผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ เพื่อป้อนให้โรงงานประกอบรถยนต์โดยตรง และการผลิตชิ้นส่วนอะไหล่เพื่อป้อนสู่ตลาดรถทั่วไปทั้งในประเทศ และต่างประเทศ (สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย <http://ftiweb.off.fti.or.th.>, 30 ม.ค. 2554) ซึ่งอานิสงส์ของการย้ายฐานการผลิตได้ช่วยสร้างงานและเพิ่มรายได้ให้กับประเทศไทยเป็นจำนวน

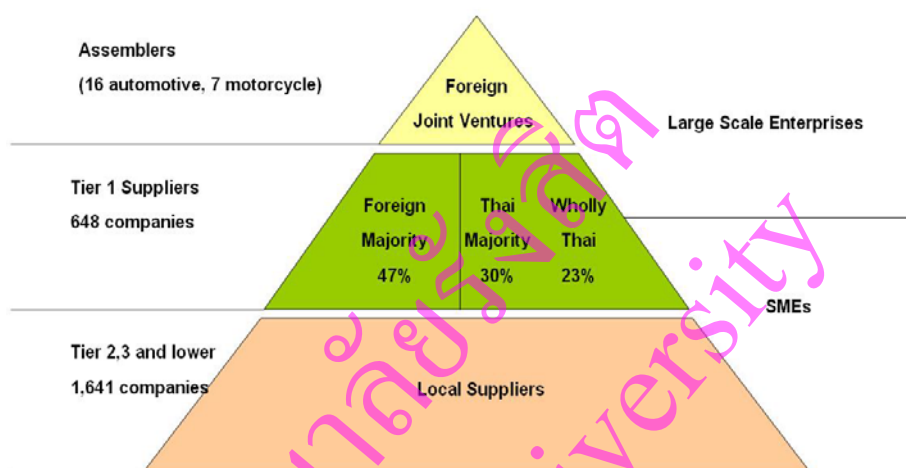
มาก อย่างไรก็ตาม สถานการณ์ของอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ไทยได้เปลี่ยนไป เนื่องจากผู้ผลิตชิ้นส่วนไทยต้องเผชิญกับภาวะการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากประเทศคู่แข่งที่มีความได้เปรียบด้านต้นทุนที่อยู่ในระดับต่ำกว่าเข้ามาชิงส่วนแบ่งตลาด ทำให้ผู้ผลิตชิ้นส่วนไทยต้องมีการปรับตัวโดยเน้นการเสริมสร้างศักยภาพการออกแบบและพัฒนา พร้อมทั้งยกระดับคุณภาพการผลิต ตลอดจนลดการสูญเสียจากการผลิตด้วยการยกระดับเทคโนโลยีการผลิต และพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถสนองความต้องการของภาคอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ไทยให้สามารถเติบโตต่อไปได้ในระยะยาว ลักษณะทั่วไปของอุตสาหกรรมปัจจุบัน โรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ มีประมาณ 1,815 ราย แบ่งแยกได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ ได้ดังนี้

1) ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 1 (tier 1) ที่เป็น Direct OEM Supplier ซึ่งเป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนที่ป้อนให้โรงงานประกอบรถยนต์โดยตรง ชิ้นส่วนที่จัดอยู่ในกลุ่มนี้ จะเป็นชิ้นส่วนที่มีคุณภาพสูง ซึ่งมาตรฐานจะถูกกำหนดโดยผู้ผลิตรถยนต์ ปัจจุบัน ผู้ประกอบการชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 1 (tier 1) มีทั้งสิ้น 635 ราย แบ่งเป็นผู้ประกอบการจากต่างประเทศ ร้อยละ 47 จะเป็นผู้ประกอบการชาวญี่ปุ่น ผู้ประกอบการร่วมระหว่างต่างชาติและคนไทย ร้อยละ 30 และผู้ประกอบการคนไทย ร้อยละ 23

2) ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 2 (tier 2) และระดับที่ 3 (tier 3) ประเภท Raw Materials หรือผู้ผลิตชิ้นส่วนประเภท REM (replacement equipment manufacturer) ซึ่งเป็นกลุ่มที่จัดหาวัตถุดิบให้กับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 1 (tier 1) หรือเป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนเพื่อจำหน่ายในตลาดอะไหล่ทดแทน หรือผู้ผลิตที่สนับสนุนด้านการผลิต (equipment supplier) ซึ่งผู้ผลิตในกลุ่มนี้อาจถูกจัดให้อยู่ในผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 1 (tier 1) ได้เช่นกันในบางผลิตภัณฑ์ ซึ่ง โดยการผลิตชิ้นส่วนอะไหล่ (replacement equipment) ยังอาจแบ่งออกได้เป็น

2.1) อะไหล่แท้ คือชิ้นส่วนที่ผู้ผลิตรถยนต์ผลิตขึ้นเองหรือว่าจ้างให้ผู้อื่นผลิตแทน โดยจะต้องมีคุณภาพได้มาตรฐานตามบริษัทผู้ผลิตรถยนต์นั้นด้วย คุณภาพของอะไหล่เหล่านี้จะทัดเทียมกับชิ้นส่วนที่ติตรถยนต์จากโรงงาน

2.2) อะไหล่เทียม ได้แก่ชิ้นส่วนที่ผลิตขึ้น โดยไม่ได้อยู่ภายใต้การควบคุมมาตรฐานของบริษัทผู้ผลิตรถยนต์ และไม่ได้ใช้เครื่องหมายการค้าของรถยนต์ชนิดใดเป็นการเฉพาะสำหรับคุณภาพอาจต่ำกว่าหรือสูงกว่าชิ้นส่วนที่เป็นอะไหล่แท้ ชิ้นส่วนประเภทนี้อาจมาจากผู้ผลิตเดียวกันกับที่ผลิตอะไหล่แท้ก็ได้ในจำนวนนี้มีผู้ผลิตมากกว่า 1,700 ราย และส่วนใหญ่เป็นผู้ประกอบการคนไทย (SMEs) ดังรูปที่ 2.6



รูปที่ 2.5 ห่วงโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมยานยนต์

ที่มา : โครงการกิจกรรมการเชื่อมโยงงานวิจัยกับภาคนโยบาย,

<http://prp.trf.or.th>, 28 กุมภาพันธ์ 2558.

2.5.1 อุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ไทยและมาตรฐานสากลสำหรับการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO 14000)

อุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์เป็นอีกหนึ่งอุตสาหกรรมที่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมในทุกกระบวนการผลิต รวมไปถึงการใช้พลังงานต่างๆอย่างสิ้นเปลือง ดังรูปภาพที่ 2.7 อธิบายได้ว่า ปัจจัยขาเข้าประกอบไปด้วยทรัพยากรและพลังงานต่างๆ ซึ่งถือรวมอยู่ในเป็นต้นทุนการผลิต เข้าสู่กระบวนการผลิต ผลลัพธ์ที่ได้มีทั้งชิ้นงานที่รอขายและส่วนสูญเสียที่ไม่ใช้ผลิตภัณฑ์รวมอยู่ด้วย ซึ่งสิ่งที่ไม่ใช้ผลิตภัณฑ์หรือสมผ.นั้นจัดเป็นต้นทุนการผลิตที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้และยังส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมในแง่การใช้ทรัพยากรอย่างฟุ่มเฟือย และไม่ก่อเกิดประโยชน์สูงสุด ตัวอย่างของสิ่งที่ไม่ใช้ผลิตภัณฑ์หรือสมผ. คือ ชิ้นงานที่รอแก้ไข ทำให้องค์การสูญเสียโอกาสใน

การขายสินค้า และต้องนำสินค้ากลับมาผลิตใหม่ในกระบวนการเดิม ซึ่งหมายความว่า ต้องใช้ทรัพยากรและพลังงานต่างๆ ในการผลิตถึงสองเท่าแต่ได้ผลลัพธ์เท่าเดิม และยังรวมถึงการใช้พลังงาน น้ำ ไฟฟ้า ลม อย่างสิ้นเปลืองด้วย สิ่งที่ไม่ใช่ผลิตภัณฑ์หรือสมผ.เป็นสิ่งที่ทำให้ต้นทุนในการผลิตสูงขึ้น

ดังนั้น การส่งเสริมและนำระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO 14001) มาใช้ในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ถือเป็นอีกวิธีที่สามารถจัดการความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสิ่งแวดล้อมให้สมดุลกันได้ในระดับหนึ่ง เนื่องจากองค์กรจะต้องมีแผนงานที่ชัดเจน สำหรับการจัดการและควบคุมกิจกรรมต่างๆ ไม่ให้ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และทำให้มั่นใจได้ว่า ทุกๆ กิจกรรมในองค์กรมีการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมได้อย่างเป็นระบบและเหมาะสม



รูปที่ 2.6 กระบวนการผลิตขององค์กร

ที่มา : โครงการส่งเสริมอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์สีเขียว,

<http://www.thai-green-autoparts.info>, 28 กุมภาพันธ์ 2558.

ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์สามารถควบคุมมลพิษได้โดยใช้หลักการ การมุ่งลดและป้องกันมลพิษจากแหล่งกำเนิด เพื่อลดค่าใช้จ่ายเนื่องจากการเสียในระบบลดลง ก่อให้เกิดจากบริหารงานอย่างเป็นระบบ ลดการแก้ไขปัญหาสิ่งแวดล้อม สร้างโอกาสในการแข่งขันทั้งในและต่างประเทศ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานรัฐ สร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่องค์กร รวมถึงองค์กรยังได้รับเครื่องหมายรับรองระบบการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม ทั้งหมดนี้ทำให้ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ได้รับประโยชน์จากการสร้างระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม(ISO 14001)อย่างแท้จริง

2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากงานที่ผู้วิจัยได้ค้นคว้าเพิ่มเติม พบว่างานวิจัยส่วนใหญ่ให้ความสนใจในการเริ่มนำการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมเข้ามามีบทบาทในการดำเนินงานขององค์กร เบื้องต้นความสนใจในการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อมมักเริ่มดำเนินการภายในขององค์กรเองก่อน โดยผู้วิจัยแบ่งเป็นประเด็นได้ 7 ประเด็น ดังนี้ วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม แรงผลักดันในการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม บทบาทของผู้บริหาร การสร้างการเปลี่ยนแปลงเพื่อเกิดการจัดการสิ่งแวดล้อมเชิงรุก การพัฒนาผู้รับจ้างช่วง การประเมินผลการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม และการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า

2.6.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องเรื่องวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม

การส่งเสริมกิจกรรมหรือการดำเนินการภายในขององค์กรให้ประสบผลสำเร็จ สมาชิกภายในองค์กรต้องมีความนิยมและทัศนคติที่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน และนำมาปฏิบัติจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร วัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญต่อการอยู่รอดขององค์กร กล่าวคือ องค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งย่อมส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรเป็นอย่างมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ ซามาราซิงเฮ (Samarasinghe R., 2012) ได้ทำการศึกษาเรื่อง The influence of cultural values and environmental attitudes on Green consumer behavior งานวิจัยนี้ได้สำรวจผลกระทบของค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรมของผู้บริโภคชาวศรีลังกา กับทัศนคติด้านสิ่งแวดล้อมของพฤติกรรมผู้บริโภคที่มุ่งเน้นด้านสิ่งแวดล้อม โดยวัฒนธรรมที่เป็นค่านิยมช่วยให้ในเรื่องความเชื่อหรือทัศนคติสำหรับพฤติกรรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมของผู้บริโภค จากการสำรวจผู้บริโภคจำนวน 250 ราย ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมที่เป็นค่านิยมมีความสัมพันธ์ กับทัศนคติด้านสิ่งแวดล้อมของพฤติกรรมผู้บริโภค แต่ผู้บริโภคชาวศรีลังกามีความสนใจน้อยมากในเรื่องการบริโภคสินค้าที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ดังนั้นภาครัฐต้องออกนโยบาย โดยการให้ความรู้และสร้างการตระหนักให้ผู้บริโภคชาวศรีลังกาเพื่อส่งเสริมให้มีการซื้อสินค้าที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เมื่อพนักงานเกิดความศรัทธาซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการแบ่งปันข้อมูลภายในองค์กร ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อแรงศรัทธาในเชิงบวก เช่น การมีส่วนร่วมของ

พนักงาน และการสื่อสาร สำหรับในเชิงลบ เช่น พฤติกรรมผู้เอาเปรียบ ปัจจัยที่ไม่ส่งผลต่อการแบ่งปันข้อมูล คือ การแบ่งปันค่านิยมและการพัฒนาการเรียนรู้

สำหรับวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการดำเนินการขององค์การมีหลายลักษณะ ไม่ว่าจะเป็นวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งเน้นผลการดำเนินงาน มุ่งเน้นบทบาท มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง มุ่งงานวิจัย จำนวนไม่น้อยที่ทำการศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการดำเนินงาน จากงานวิจัยของโบเจลสดีจส์, นัวเดอร์ฮาเวินและโคเิน (Beugelsdijk, Noorderhaven and Koen, 2004) ได้ศึกษาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศเนเธอร์แลนด์จำนวน 127 แห่ง และใช้เทคนิคทางสถิติการวิเคราะห์ปัจจัย (factor analysis) จัดแบ่งวัฒนธรรมองค์การได้เป็น 6 มิติ ได้แก่ 1) มุ่งเน้นผลลัพธ์ 2) ให้ความสำคัญแก่พนักงาน 3) การสื่อสาร 4) นวัตกรรม 5) ความมั่นคง 6) การทำงานเป็นทีม มีวัฒนธรรมองค์การเพียง 3 มิติ คือ มุ่งเน้นผลลัพธ์ นวัตกรรม และความมั่นคง สัมพันธ์กับการสร้างพันธมิตร แต่วัฒนธรรมองค์การดังกล่าวไม่มีความสัมพันธ์กับทุนทางสังคม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของโกแลมซาเดและยาซันแดนฟา (Gholamzadeh and Yazdanfar, 2012) ใช้วิธีการตัดแยกองค์ประกอบ กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาคือ ผู้จัดการและพนักงานจาก 4 บริษัทในประเทศอิหร่าน จำนวน 285 คน โดยค้นพบว่า มิติความสอดคล้องกัน (consistency) และมิติการมุ่งเน้นที่พันธกิจ (mission) เป็นวัฒนธรรมองค์การที่สำคัญที่สุด แต่มิติการมุ่งเน้นที่พันธกิจ (mission) มีความสัมพันธ์ที่มีนัยสำคัญกับวัฒนธรรมองค์การ และการศึกษายังพบอีกว่า วัฒนธรรมองค์การของทั้ง 4 องค์การมีระดับความสำคัญที่แตกต่างกันไป ไม่สามารถสรุปได้ถึงรูปแบบเฉพาะของวัฒนธรรมองค์การ ยกเว้นมิติการมุ่งเน้นที่พันธกิจ (mission) แต่ข้อแตกต่างสำหรับงานวิจัยของพีราเยห์และคณะ (Pirayeh et al., 2011) โดยศึกษาจากพนักงานบริษัท Karun oil and Gas จำนวน 186 คน ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์การทั้ง 4 ด้าน คือ การมีส่วนร่วม (involvement) ความสอดคล้องกัน (consistency) ความสามารถในการปรับตัว (adaptability) และการมุ่งเน้นที่พันธกิจ (mission) ส่งผลต่อประสิทธิผลในการกระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมกับองค์การ และจากการเปรียบเทียบวัดชี้วัดของวัฒนธรรมย่อย 12 ด้าน พบว่า การให้อำนาจ ค่านิยมหลัก ทิศทางกลยุทธ์ และการเรียนรู้ในองค์การมีอิทธิพลมากที่สุด และการประสานงานและการบูรณาการ การมุ่งเน้นที่ลูกค้าและการสร้างเปลี่ยนแปลงพบว่ามีอิทธิพลน้อยที่สุด

2.6.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องเรื่องแรงผลักดันและบทบาทผู้บริหารในการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม

การดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อมของผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 2 โดยส่วนใหญ่ได้รับการถ่ายทอดกระบวนการจากผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 1 ซึ่งวิธีการปฏิบัติอาจไม่เหมาะสมเนื่องจากโครงสร้างที่มีลักษณะเฉพาะ ดังนั้นผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 2 จึงมีการนำมาปรับปรุงเพื่อให้เหมาะสมกับองค์กรตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของลี (Lee, 2009) ได้ศึกษา Why and how to adopt green management into business organizations? The case study of Korean SMEs in manufacturing industry การศึกษาพบว่า องค์กรขนาดกลางและเล็กสามารถดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อมได้ด้วยตัวเอง โดยมีการสร้างกลยุทธ์และเปลี่ยนแปลงองค์กร สำหรับการจัดการเพื่อเป็นผู้นำด้านสิ่งแวดล้อม ปัจจัยที่สำคัญ คือ โครงสร้างองค์กร ความสามารถในการสร้างนวัตกรรม ทรัพยากรมนุษย์ การลดต้นทุน และการสร้างการได้เปรียบในการแข่งขัน

แม้ว่าผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 2 จะมีวิธีการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมกับองค์กร แต่ไม่สามารถระบุได้ชัดเจนว่าวิธีการไหนเหมาะสมที่สุด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์กรและอุตสาหกรรม ซึ่ง สอดคล้องกับซุ,ซาคิสและไล (Zhu, Sarkis and Lai, 2007) ได้ศึกษาเรื่อง Initiatives and outcomes of green supply chain management implementation of Chinese manufacturers โดยเก็บข้อมูลจากอุตสาหกรรมผลิตไฟฟ้า ปีโตรเคมี อิเล็กทรอนิกส์ และยานยนต์ ผลการศึกษาพบว่า อุตสาหกรรมที่แตกต่างกันมีการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อมและผลลัพธ์ในระดับที่ต่างกันด้วย และพบว่าอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์มีระดับการนำการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมไปใช้ในระดับที่สูงกว่าอุตสาหกรรมอื่น

ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 2 มีการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม เนื่องจากแรงกดดันภายนอกองค์กร เช่น ลูกค้า กฎหมาย และชุมชน อ้างอิงจากงานวิจัยของลูเคนและลอมพี (Luken and Rompaey, 2008) ได้ทำการศึกษาเรื่อง Drivers for and barriers to environmentally sound technology adoption by manufacturing plants in nine developing countries จากการสำรวจ โรงงานอุตสาหกรรม 105 โรงงานในประเทศที่กำลังพัฒนาจำนวน 9 ประเทศ และจากอุตสาหกรรมทั้งหมดจำนวน 4

อุตสาหกรรม พบว่า ภาวะเบียดด้านสิ่งแวดล้อมและแรงกดดันจากตลาดมีอิทธิพลในการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมมากกว่าแรงกดดันจากชุมชน สนับสนุนแนวคิดของคิเคอร์และคณะ (Khidir et al., 2010) ว่า แรงกดดันจากลูกค้าและภาวะเบียดด้านสิ่งแวดล้อมเป็นแรงผลักดันที่ทำให้เกิดการจัดซื้อเพื่อสิ่งแวดล้อม เนื่องจากผู้รับจ้างช่วงมักถูกบังคับจากบริษัทที่ใหญ่กว่า หรือบริษัทลูกค้าให้ตอบสนองในการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อมตามข้อกำหนด เพื่อรักษาสัมพันธภาพที่ดีในการทำธุรกิจต่อไปในอนาคต และสำหรับภาวะเบียดด้านสิ่งแวดล้อม แม้ว่าองค์การต่างๆที่เป็นผู้ผลิตในประเทศมาเลเซียจะมีความตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อสังคมสูง แต่พวกเขายังคงให้ความสำคัญการลูกค้าและดำเนินตามภาวะเบียดด้านสิ่งแวดล้อมเพื่อผลประโยชน์ทางธุรกิจในช่วงเวลาสั้นๆมากกว่าใส่ใจด้านสังคม

แรงกดดันภายนอกองค์การในเรื่องของกฎหมายนั้น ถือเป็นแรงผลักดันหลักที่บังคับให้มีการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อมในเมืองต้น สอดคล้องกับงานวิจัยของซูและเก็ง (Zhu Q. and Geng Y., 2010) ได้ทำการศึกษาเรื่อง Drivers and barriers of extended supply chain practices for energy saving and emission reduction among Chinese manufacturers ผลการศึกษาพบว่า ผู้ผลิตชาวจีนที่อยู่ในห่วงโซ่อุปทานมีการนำการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมไปใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการลดพลังงานของตนเองอยู่ในระดับที่ต่ำ เนื่องจากแรงผลักดันในการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การอยู่ในระดับที่ต่ำ ดังนั้นรัฐบาลของประเทศจีนต้องเพิ่มภาวะเบียดที่เข้มงวดเพื่อบังคับผู้ประกอบการ และผลักดันให้พนักงานเกิดแรงกระตุ้นในการนำการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมไปปฏิบัติด้านการจัดซื้ออย่างยั่งยืน แรงผลักดันด้านกฎหมายจะช่วยส่งเสริมด้านการจัดซื้อและการร่วมมือกับลูกค้าอย่างยั่งยืน

นอกจากแรงผลักดันภายนอกที่มีผลในการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อมแล้ว แรงผลักดันภายในองค์กรถือเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน ได้แก่ นโยบาย การมีส่วนร่วมของพนักงาน และบทบาทของผู้นำองค์กร โดยเฉพาะด้านทัศนคติในการริเริ่มดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อมของธุรกิจ ผู้บริหารต้องอุทิศเวลา ความเป็นส่วนตัว และเงินทุน เพื่อสนับสนุนในแต่ละขั้นตอนการดำเนินการ เพื่อกระตุ้นให้เกิดการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อมเชิงรุกและต้องมีความ

สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ โดยผู้นำองค์กรมีบทบาทสำคัญในการออกนโยบายด้านสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมในการสนับสนุนในองค์การนำการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมมาประยุกต์ใช้ และต้องสร้างค่านิยมเพื่อให้พนักงานเกิดทัศนคติที่ดีและพร้อมจะดำเนินการด้วยแรงกายและแรงใจ

สอดคล้องกับงานวิจัยของฮอทและโกบาดิน (Holt and Ghobadian, 2009) ได้ทำการศึกษาเรื่อง An empirical study of Green supply chain management practices amongst UK manufacturers พบว่าแรงผลักดันที่มีอิทธิพลในการพัฒนาการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม คือ การดำเนินตามกฎหมายและแรงผลักดันภายในองค์กร การดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อมของโรงงานอุตสาหกรรมในประเทศอังกฤษจะมุ่งเน้นการดำเนินการภายในองค์กร การดำเนินการแบบเชิงรับมากกว่าเชิงรุก ทัศนคติด้านสิ่งแวดล้อมถือเป็นสิ่งสำคัญในการคาดการณ์ล่วงหน้าในการทำกิจกรรมเพื่อสิ่งแวดล้อม และองค์กรเองต้องสนับสนุนให้มีทัศนคติในเรื่องนี้อย่างต่อเนื่องเพื่อการดำเนินการที่มีความกระตือรือร้น

บทบาทของผู้บริหารที่เคยมีประสบการณ์ในการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม จะสามารถกระตุ้นให้องค์กรมีความสนใจในการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมเชิงบวก จากกลุ่มคนในองค์กรที่รวมตัวเป็นเครือข่ายด้านสิ่งแวดล้อม ส่งผลให้เกิดค่านิยมที่ใช้เป็นการคาดการณ์ขององค์กรในการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม ฮุยยาและเววี Huiya and Weiwei (2010) สนับสนุนการวิจัยของโรเบอร์สันและบาร์ลิง (Robertson and Barling, 2013) ได้ทำการศึกษาเรื่อง Greening organizations through leaders' influence on employees' pro environmental behaviors โดยเก็บข้อมูลจากผู้นำองค์กรและผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวน 139 ราย ในประเทศแคนาดาและอเมริกา พบว่า พฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีส่วนสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการริเริ่มดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อมเชิงรุกของพนักงาน

ผู้นำองค์กรต้องสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการริเริ่มดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อมเชิงรุกของพนักงาน โดยให้พนักงานริเริ่มดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อมโดยสอดคล้องกับกระบวนการทำงานด้านสิ่งแวดล้อมให้ทันนอกเหนือจากเวลาทำงาน โดยพนักงานจะไม่รู้สึกว่าเป็นการเพิ่มภาระงาน และพวกเขา

จะเต็มใจที่จะปฏิบัติตาม สอดคล้องกับงานวิจัยของโอลสันและคณะ (Olson et al., 2013) ได้ทำการศึกษา เรื่อง Relationships between daily affect and pro-environmental behavior at work: The moderating role of pro-environmental attitude ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง พฤติกรรมที่ทำเป็นกิจวัตรประจำวันมีผลกระทบในการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมของสถานที่ทำงานในประเทศออสเตรเลีย ผลการศึกษาพบว่า พนักงานสามารถจัดการงานให้สอดคล้องกับวิถีความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมก็ต่อเมื่อพวกเขาารู้สึก สบาย และมีความเต็มใจ อารมณ์ของพนักงานสามารถคาดการณ์ถึงพฤติกรรมด้านการเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมเชิงรุกในสถานที่ทำงาน

ดังจะเห็นได้ว่าผู้บริหารมีส่วนสำคัญในการริเริ่มดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม โดยมีส่วนร่วมการวางแผน จัดทำกลยุทธ์ด้านสิ่งแวดล้อมและส่งเสริมให้มีการนำไปปฏิบัติอย่างจริงจัง ดังนั้น การประสบความสำเร็จในการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน จะต้องได้รับความร่วมมือระหว่าง สมาชิกในองค์กรทุกระดับ โดยเริ่มจากผู้บริหารเป็นลำดับแรก หากผู้บริหารระดับสูงไม่สนับสนุนการสร้างการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่การใส่ใจสิ่งแวดล้อมของบริษัท จะทำให้การสนับสนุนในการมีส่วนร่วม ไม่เพียงพอในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และกระบวนการเพื่อสิ่งแวดล้อม สนับสนุนงานวิจัยของ เศรษฐาศักดิ์โก (Setthasakko, 2009) ได้เสนอว่าการเปลี่ยนแปลงในองค์กรต้องมาจากผู้บริหาร ดังที่ได้ศึกษาข้อกำหนดความรับผิดชอบด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กรทำให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ใส่ใจสิ่งแวดล้อม การศึกษาพบว่า สาเหตุหลักในการกีดกันการสร้างสรรค์และการเปลี่ยนแปลงเพื่อสิ่งแวดล้อม คือ ผู้บริหารระดับสูงไม่สนับสนุนให้องค์กรพัฒนาไปสู่การตระหนักด้านสิ่งแวดล้อม

2.6.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องเรื่องการสร้างเปลี่ยนแปลงเพื่อการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม

การสร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์กรแต่ละครั้งผู้บริหารจะกระตุ้นให้พนักงานมีการแสดงความคิดเห็น ให้มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดแนวความคิดสร้างสรรค์ที่อาจนำไปสู่นวัตกรรมเชิงรุกในการทำงานด้านสิ่งแวดล้อม ดังงานวิจัยของจารุวรรณ นุตะศรีรินทร์ (2550) ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรในบริษัท ไทยยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัด ที่เอื้อต่อการเกิดนวัตกรรม พบว่าปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมได้แก่

1) กลยุทธ์ไทยยามาฮ่ามอเตอร์ มีพันธกิจที่ชัดเจนและให้ความสำคัญแก่นวัตกรรมผู้บริหารกำหนดและสื่อสารเป้าหมายและกลยุทธ์ กำหนดให้นวัตกรรมเป็นกลยุทธ์สำคัญขององค์กร ที่จะนำไปสู่การเจริญเติบโตด้านการตลาด สินค้าและบริการ สื่อสารให้พนักงานเข้าใจกลยุทธ์ของธุรกิจจากการแถลงนโยบายประจำปีและให้พนักงานมีส่วนร่วมดำเนินกลยุทธ์ด้านนวัตกรรม

2) โครงสร้างองค์กร ไทยยามาฮ่ามอเตอร์ จัดโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่นและเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ โครงสร้างองค์กรสอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กรให้อำนาจ การตัดสินใจแก่พนักงานและพนักงานทำงานร่วมกันเป็นทีม

3) ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นเครื่องมือสนับสนุนวัฒนธรรมนวัตกรรมเป็นอย่างดี โดยคัดเลือกพนักงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงานอย่างแท้จริง ด้วยการสัมภาษณ์แบบใช้งานและสมรรถนะเป็นหลัก (job based and competency based) จ่ายค่าตอบแทนและให้รางวัลโดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติของพนักงานเป็นสำคัญ ด้วยการจัดการโดยยึดวัตถุประสงค์ และจัดหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับผู้บริหารและพนักงานเพื่อพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และนวัตกรรมรวมทั้งสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมในโครงการหรือกิจกรรมขององค์กรที่จัดขึ้นเพื่อส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นอกจากนี้ยังเปิดโอกาสให้พนักงานเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบเทคโนโลยีในองค์กร เช่น อินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต เรียนรู้ทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น และใช้ข้อมูลข่าวสารจากเทคโนโลยีเหล่านี้ กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน

4) ส่งเสริมพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดนวัตกรรม ไทยยามาฮ่ามอเตอร์ให้ความสำคัญแก่การทำงานเป็นทีม เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นร่วมกันผ่านการประชุมหรือทำกิจกรรมร่วมกัน พนักงานกำหนดเป้าหมายการทำงานและสื่อสารความสำเร็จร่วมกันขณะเดียวกันผู้บริหารก็กำหนดเป้าหมายการทำงานที่ท้าทาย รวมทั้งยอมรับความผิดพลาดของพนักงานและให้โอกาสแก่พนักงานแก้ไขปัญหาความผิดพลาดนั้น ๆ ส่วนองค์กรกำหนดสมรรถนะหลักของพนักงานที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและใช้พฤติกรรมพื้นฐานแก่พนักงานทุกคนเพื่อเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สนับสนุนให้พนักงานเรียนรู้จากการทำกิจกรรมและโครงการต่าง ๆ ขององค์กร

ซึ่งการสร้างการเปลี่ยนแปลงส่วนหนึ่งต้องมาจากการถ่ายทอดองค์ความรู้ภายในองค์กรและแบ่งปันข้อมูล เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และเข้าใจในเบื้องต้น อ้างอิงจากงานวิจัยของฮาร์มส์ Harms (2011) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ Environmental sustainability and supply chain management- A framework of cross-functional integration and knowledge transfer พบว่า ความสามารถขององค์กรในการแบ่งปันข้อมูลระหว่างโครงสร้างภายนอกและภายในองค์กร ส่งผลไปถึงการพัฒนาศักยภาพของพนักงานแต่ละบุคคล สอดคล้องกับสงและคณะ (Hong et al., 2009) ได้ศึกษาเรื่อง Implementation of strategic green orientation on supply chain. An empirical study of manufacturing firms พบว่ากลยุทธ์การพัฒนาโปรแกรมด้านสิ่งแวดล้อมใหม่ๆ และคำมั่นสัญญาในการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อมในอนาคต เกิดจากการสนับสนุนแนวความคิดใหม่ๆ ภายในองค์กร เช่น การพัฒนาผลิตภัณฑ์ เครื่องมือ การร่วมมือด้านห่วงโซ่อุปทานอย่างมีประสิทธิภาพ และตัวชี้วัดด้านผลลัพธ์

2.6.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องเรื่องการสื่อสารเพื่อการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม

แรงผลักดันภายในองค์กร ได้แก่ การสนับสนุนจากผู้บริหาร การออกนโยบาย เป้าหมาย และกฎระเบียบต่างๆ ด้านสิ่งแวดล้อม จะประสบความสำเร็จไม่ได้ หากขาดการสื่อสาร ข้อมูลต่างๆ การสื่อสาร คือ การถ่ายทอดข้อมูล กฎระเบียบ เป้าหมายด้านสิ่งแวดล้อมเพื่อให้พนักงานทุกระดับรับทราบข้อมูลไปในทิศทางเดียวกัน รวมทั้งเป็นการสร้างเครือข่ายและสร้างสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกในองค์กร อีกประการ คือ การสร้างการเปลี่ยนแปลงขององค์กรมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการสื่อสารเพื่อให้สมาชิกในองค์กรรับทราบเหตุผลของการเปลี่ยนแปลง เพื่อลดการต่อต้าน การอย่างทีสเชลลีและคณะ Schelly et al., (2012) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารเป็นการเชื่อมโยงหลายลักษณะของรูปแบบในการช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่เป็นระบบระหว่างความพยายามในการอนุรักษ์ทรัพยากร และการให้ความรู้ทางด้านสิ่งแวดล้อม

เอลวิง (Elving W., 2005) ได้ทำการศึกษาเรื่อง corporate communications พบว่า บทบาทของการสื่อสารในระหว่างที่มีการเปลี่ยนแปลงในองค์กรนั้น จะต้องสะท้อนให้เห็นเป้าหมายในการดำเนินการสื่อสารภายในที่ชัดเจนถึงความสัมพันธ์ของความสัมพันธ์ขององค์กร ระหว่างการให้ข้อมูลที่ต้องการสื่อสารและวิธีการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ให้กับพนักงาน โดยรูปแบบ

ของการสื่อสารไม่ได้ส่งผลกระทบต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง แต่ยังเป็นผลกระทบที่เกิดขึ้นจากความไม่แน่นอน

2.6.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้รับจ้างช่วงในการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม

การดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อมภายในองค์กรไม่สามารถทำให้เกิดการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนได้ ดังนั้นองค์กรต่างๆ ควรคำนึงถึงหุ้นส่วนที่อยู่ในแต่ละระดับในห่วงโซ่อุปทานของตนเองด้วย การคัดเลือกผู้รับจ้างช่วงเป็นอีกหนึ่งวิธีในการคัดเลือกผู้ที่พร้อมจะร่วมดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อมในเบื้องต้น วิธีการคัดเลือกผู้รับจ้างช่วงในการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อมให้ประสบความสำเร็จนั้น จะต้องคัดเลือกจากการปฏิบัติจริง หากคัดเลือกจากด้านราคาจะทำให้ไม่ได้ผู้รับจ้างช่วงที่เหมาะสมในการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อมร่วมกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของเจบบัวร์และเจบบัวร์ (Jabbour A. and Jabbour C., 2008) ได้ทำการศึกษาเรื่อง Are supplier selection criteria going green? Case studies of companies in Brazil จากการศึกษา พบว่า องค์กรขนาดใหญ่ในประเทศบราซิลยังคงใช้มาตรฐานในการคัดเลือกผู้รับจ้างช่วงแบบเดิม คือ คัดเลือกจากคุณภาพและราคาของผลิตภัณฑ์ โดยไม่ได้คัดเลือกจากมาตรฐานการนำการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมไปปฏิบัติ แต่หลักฐานที่พบนั้นผลการคัดเลือกผู้รับจ้างช่วงส่วนใหญ่คัดเลือกจากมาตรฐานที่ผู้รับจ้างช่วงนำการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมมาปรับใช้ในองค์กร และยังมีการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมที่ก้าวหน้าในการกระบวนการทำงานด้านสิ่งแวดล้อมที่ใช้เป็นแนวทางในการคัดเลือกผู้รับจ้างช่วง

ดังนั้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้รับจ้างช่วงเป็นเรื่องสำคัญในการพัฒนาด้านสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน ลีและเชียง (Lee K. and Cheong I., 2011) ได้ศึกษา Measuring a carbon footprint and environmental practice: the case of Hyundai Motors Co. บริษัทผู้ผลิตรถยนต์เช่น ฮุนได พยายามสร้างความได้เปรียบในตลาดและมีการทำงานร่วมกับผู้รับจ้างช่วงผลิต โดยการแบ่งปันข้อมูลต่างให้ หากไม่มีการร่วมมือกับผู้รับจ้างช่วงผลิตรายหลัก ผู้ผลิตรถยนต์ไม่มีทางที่จะประสบความสำเร็จในการลดการก่อให้เกิดโลกร้อน ผลผลิตจากการทำงานมีปริมาณเพิ่มขึ้นเนื่องจากการนำการจัดการเข้ามาใช้อย่างถูกวิธีและพนักงานมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง

การถ่ายทอดวิธีการต่างๆ ไปยังผู้รับจ้างช่วงถือเป็นสิ่งสำคัญในการช่วยกันพัฒนาให้ เกิดความสัมพันธ์อันดีในเชิงธุรกิจ และยังสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายให้เกิดความ เข้มแข็งในการค้า สอดคล้องกับงานวิจัยของซิมสันและคณะ (Simpson D. et al., 2007) ได้ ทำการศึกษาเรื่อง Greening the automotive supply chain: a relationship perspective ผลการศึกษา พบว่า ผู้รับจ้างช่วงมีการตอบสนองในการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมตามข้อกำหนดของลูกค้า เพื่อ ยกระดับในความสัมพันธ์กับลูกค้า สิ่งสำคัญที่องค์กรขนาดใหญ่ต้องทำ คือ การสื่อสารให้กับผู้รับ จ้างช่วงให้ได้รับองค์ความรู้ใหม่ โดยการสื่อสารมีเป้าหมายในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม เป้าหมาย วิธีการนำการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมไปปฏิบัติ หรือการใช้เทคโนโลยี เป็นต้น รวมถึง งานวิจัยของคิมและคณะ (Kim J. et al., 2011) โดยเก็บข้อมูลจากองค์กรในประเทศเกาหลีได้ จำนวน 125 ราย พบว่า การนำการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมไปใช้ในห่วงโซ่อุปทานอย่างมี ประสิทธิภาพส่งผลต่อศักยภาพขององค์กร โดยผ่านความเชื่อมั่น ความศรัทธาในเรื่องการแบ่งปัน ข้อมูลของหุ้นส่วนในห่วงโซ่อุปทาน และการมีความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งระหว่างหุ้นส่วนในห่วง โซ่อุปทานเป็นแรงผลักดันในการนำการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมไปปฏิบัติ

การนำการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมไปใช้เพื่อควบคุมกระบวนการดำเนินการด้าน สิ่งแวดล้อมที่มีความซับซ้อน การนำมาใช้เพื่อให้เกิดศักยภาพมากที่สุดต้องมีการถ่ายทอดองค์ ความรู้เรื่องสิ่งแวดล้อม และต้องประเมินความร่วมมือกับหุ้นส่วนอื่นๆในห่วงโซ่อุปทาน ดัง งานวิจัยของนูนส์และเบตเน็ตต์ (Nunes B. and Bennett D., 2010) ได้ทำการศึกษาเรื่อง Green operations initiatives in the automotive industry ผลการศึกษาพบว่า บริษัทโตโยต้า GM และโฟร์ค สวาเก้น เป็นค่ายรถยนต์ที่มีบทบาทอุตสาหกรรมยานยนต์ระดับโลก โดยจัดว่าเป็นผู้นำด้านการ ดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมและถ่ายทอดไปยังกฎระเบียบด้านสิ่งแวดล้อมไปยังอุตสาหกรรมอื่น การเริ่มดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อมของอุตสาหกรรมยานยนต์อย่างแรก คือการควบคุมกระบวนการ ผลิต จากนั้นคือผลิตภัณฑ์ ห่วงโซ่อุปทาน ไปจนถึงการกำจัดซากเป็นกระบวนการสุดท้าย และการ ดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อมจะต้องเริ่มจากเชิงรับไปยังเชิงรุก โดยการควบคุมให้ทั่วภายในห่วงโซ่ อุปทาน

การประสานงานกันระหว่างหุ้นส่วนในห่วงโซ่อุปทานทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกันและเกิดความพึงพอใจระหว่างองค์กรและลูกค้า สอดคล้องกับงานวิจัยของลีและคราสเซ็น (Lee S. and Klassen R., 2008) ได้ทำการศึกษาเรื่อง Drivers and enablers that foster environmental management capabilities in small and medium sized suppliers in supply chains โดยศึกษาจากบริษัทผู้รับจ้างช่วง 7 บริษัท ของบริษัทรถยนต์ขนาดใหญ่จากประเทศเกาหลี จำนวน 2 บริษัท พบว่า การต้องการเป็นผู้สนับสนุนด้านสิ่งแวดล้อมให้กับลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการพยายามเริ่มต้นในการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม สองคือการทำลูกค้าให้ความสำคัญกับผู้รับจ้างช่วงโดยการสนับสนุนและควบคุมให้มีการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม โดยเริ่มควบคุมจากการสั่งซื้อที่ใส่ใจสิ่งแวดล้อมก่อน นอกจากนั้นการประสานงานกันอย่างมีประสิทธิภาพก่อให้เกิดการสนับสนุนความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ซื้อและผู้รับจ้างช่วง และยังส่งผลถึงการแบ่งปันทรัพยากรและการพัฒนาความสามารถของพนักงานด้วย

2.6.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพึงพอใจของลูกค้าในการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม

ลูกค้าหรือตลาดคือหนึ่งในแรงผลักดันที่ทำให้องค์กรดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม โดยส่วนใหญ่การดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อมและกระบวนการทำงานอื่นๆ มักถูกถ่ายทอดมาจากบริษัทลูกค้า การตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ในการปฏิบัติงานที่ได้มาตรฐาน และยังสร้างผลกำไรขององค์กรในระยะยาว สอดคล้องกับงานวิจัยของชานดราคร่าและคูมาร์ (Chandrakar R. and Kumar R., 2012) ได้ศึกษา Overview of green supply chain management: operation and environment impact at different stages of the supply chain พบว่า การดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อมในห่วงโซ่อุปทาน เป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าและผู้รับจ้างช่วง โดยผู้รับจ้างช่วงมีการตอบสนองข้อกำหนดในการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อมของลูกค้า เพื่อเป็นการลงทุนในด้านความสัมพันธ์ให้มีระดับสูงขึ้น แม้ว่าความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าอยู่ในระดับสูงก็ตาม พวกเขาอาจถูกลงโทษหากไม่ยอมปฏิบัติตามข้อกำหนดด้านสิ่งแวดล้อมของลูกค้า และสนับสนุนงานวิจัยของ

2.6.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม

การดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อมที่มีประสิทธิผลต้องสามารถประเมินผลได้องค์การต่างๆ พยายามจัดทำตัวชี้วัดเพื่อประเมินการทำงานด้านสิ่งแวดล้อม ว่าคุ้มค่าหรือมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด หากมีข้อบกพร่องจะได้ทำการพัฒนาปรับปรุงให้เหมาะสมและได้ประโยชน์สูงสุด โดยการประเมินมีทั้งประเมินภายในองค์กรและภายนอกองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของโอลูกูและว่อง (Olugu U. and Wong K., 2011) ได้นำระบบการวัดผลในการประเมินการนำการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมไปใช้ในห่วงโซ่อุปทานขององค์กรผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่เป็นองค์กรขนาดใหญ่ในประเทศมาเลเซีย โดยจะประเมินขั้นพื้นฐานของระดับต่างๆที่เกี่ยวข้องในห่วงโซ่ของแต่ละบริษัท คือ ผู้รับจ้างช่วงหลักของบริษัท 10 ราย และลูกค้าจำนวน 100 ราย ถูกคัดเลือกเพื่อประเมินการดำเนินการภายในด้านสิ่งแวดล้อมของบริษัท ผลการศึกษาพบว่า การจัดการด้านสิ่งแวดล้อมของห่วงโซ่อุปทานของผู้ผลิตรถยนต์ในประเทศมาเลเซียไม่ได้รับความสนใจเท่าที่ควร

ในการพัฒนาตัวชี้วัดการประเมินผลในการดำเนินงานด้านห่วงโซ่อุปทานเพื่อสิ่งแวดล้อมของยานยนต์นั้น ต้องวิเคราะห์ความเหมาะสมของสภาพแวดล้อมในองค์กรว่ามีความเหมาะสมหรือมีความพร้อมเพียงใด ซึ่งสนับสนุนความคิดของโอลูกูและคณะ (Olugu U. et al., 2011) ได้ทำการศึกษาเรื่อง Development of key performance measures for the automobile green supply chain การศึกษาพบว่า ความสำคัญและโปรแกรมต่างๆ ที่นำมาพัฒนาตัวชี้วัดที่มีความเป็นรูปธรรม โดยตัวชี้วัดที่สำคัญของห่วงโซ่อุปทานแบบดั้งเดิม คือ การมุ่งเน้นตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ และสำหรับตัวชี้วัดที่สำคัญของห่วงโซ่อุปทานแบบย้อนกลับ คือ คำมั่นสัญญาของผู้บริหาร ถือเป็นตัวชี้วัดในการประเมินประเมินผลในการดำเนินงานด้านห่วงโซ่อุปทานเพื่อสิ่งแวดล้อมที่สำคัญที่สุด การศึกษานี้มีความสำคัญในการให้ความรู้สำหรับอุตสาหกรรมยานยนต์ที่เพิ่งมีการเริ่มต้นในการพัฒนาตัวชี้วัดเพื่อประเมินการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมในห่วงโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมยานยนต์แบบองค์รวม และบอลเดอร์จีและคณะ (Bolderdijl et al., 2013) ได้มุ่งเน้นในการใช้เทคโนโลยีด้านการประเมินผลและการจัดการพฤติกรรมในการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมในสำนักงาน พบว่า การนำ

เทคโนโลยีควบคุมมาจัดเตรียมข้อมูลแบบย้อนกลับด้านพฤติกรรมกรรมการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อมเชิงรุก เป็นข้อมูลที่มีประสิทธิภาพในการสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรม

นอกจากการประเมินและควบคุมการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อมของตัวองค์กรเองแล้ว การประเมินและควบคุมผู้รับจ้างช่วงเป็นสิ่งที่องค์กรต้องควบคุมให้อยู่ในระดับเดียวกัน เพื่อให้การมี การดำเนินการที่สอดคล้องไปในระดับเดียวกัน ดังงานวิจัยของเซอร์ริงและมุลเลอร์ (Seuring S. and Muller M., 2008) พบว่า การควบคุมการดำเนินงานนั้นต้องให้ผู้รับจ้างช่วงประเมินตัวเอง และให้แจ้งว่า สถานะที่ตนเองทำเป็นอย่างไรบ้าง และเมื่อมีการประเมินตัวเองแล้ว หน้าที่ของบริษัทที่จ้างงาน คือไป ตรวจสอบการดำเนินงานที่โรงงานของผู้รับจ้างช่วง โดยใช้มาตรฐานด้านสิ่งแวดล้อมของบริษัทผู้จ้าง งานเป็นหลัก และอริมุระและคณะ (Arimura T. et al., 2011) ได้ศึกษา บริษัทเอพีเอดับบลิว โฟร์คสวา เก็น ในการนำการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมมาใช้ในองค์กร พบว่า ในองค์กรมีตัวชี้วัดหลายด้านในการ ลดมลภาวะและการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าอยู่แล้ว โดยที่บริษัทไม่รู้ว่าป็นหนึ่งในวิธีการของการ จัดการห่วงโซ่อุปทานเพื่อสิ่งแวดล้อม

2.6.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผลลัพธ์การดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม

ความยั่งยืนและการเป็นผู้ประกอบการที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมนั้นไม่สามารถที่จะหลีกเลี่ยงได้อีกต่อไป ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมถูกให้ความสำคัญเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะในแง่ของการดำเนินงานแต่ยังเป็นการมุ่งเน้นของลูกค้าหรือผู้บริโภคต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด ที่มีผลต่อความยั่งยืนทางธุรกิจ นอกจากบริษัทผู้ผลิตแล้วผู้บริโภคยังให้ความสำคัญกับบริษัทรับช่วง ผลิตเทียบเท่ากับผู้ผลิต แนวทางของการจัดการห่วงโซ่อุปทานเพื่อสิ่งแวดล้อมนั้นมีที่มาจากแนวโน้ม และจากการที่โรงงานหรือผู้ประกอบการจะต้องคำนึงถึงผลกระทบทางสิ่งแวดล้อม เพื่อ ผลประโยชน์ทางตรงและทางอ้อมขององค์กร คือ ผลกำไรขององค์กร การลดปริมาณการปล่อย มลภาวะ การสร้างภาพลักษณ์องค์กร การได้เปรียบในการแข่งขัน เป็นต้น สอดคล้องกับกรูซินและอลิ ตัน (Gulcin B. and Alisan C., 2009) ศึกษาเรื่อง Strategic analysis of green supply chain management practices in Turkish automotive industry พบว่า องค์กรที่มีการนำการจัดการด้าน

สิ่งแวดล้อมเข้ามามีบทบาทในการผลิต และในส่วนอื่นๆขององค์กร กลายเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญสำหรับองค์กรในการได้รับผลกำไรและส่วนแบ่งทางการตลาดที่เพิ่มขึ้น จากการลดผลกระทบทางด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กรและการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยบริษัทรถยนต์ได้นำรูปแบบดังกล่าวไปปรับใช้ ได้แก่ บริษัทรถยนต์ชั้นแนวหน้า ได้แก่ โตโยต้า ฟอร์ดและฮุนได

ความรับผิดชอบต่อสังคมถือเป็นการสร้างความยั่งยืนและสร้างผลกำไรให้กับการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม สอดคล้องกับเวนสซ่า เจนและเฟลิกซ์ (Vanessa M., Jan S. and Felix D., 2002) ได้ศึกษาเรื่อง บริษัทสามารถสร้างผลกำไรจากการเป็นบริษัทผู้ผลิตเพื่อสิ่งแวดล้อม พบว่า โรงงานที่ใส่ในสิ่งแวดล้อมไม่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ แต่พบแนวโน้มการใช้ทรัพยากรในการผลิตและการใช้ไฟฟ้าที่ลดน้อยลง นอกจากนี้ยังพบว่ามีการควบคุมให้ก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ที่เกิดขึ้นจากกระบวนการผลิตมีปริมาณลดลง สนับสนุนแนวคิดของเดลมาร์และเพคโควิก (Delmas and Pekovic, 2013) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง การนำมาตรฐานการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมมาประยุกต์ใช้และผลผลิตของพนักงาน โดยเก็บข้อมูลจากบริษัทในประเทศฝรั่งเศส จำนวน 5220 บริษัท พบว่า บริษัทที่มีการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม ส่งผลให้ผลผลิตของพนักงานเพิ่มสูงขึ้น เมื่อเทียบกับบริษัทที่ไม่ได้มีการนำมาตรฐานการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมมาใช้ในองค์กร เนื่องจากการมีส่วนร่วมของพนักงานถือเป็นสิ่งสำคัญในการเพิ่มผลผลิตของพนักงาน แต่ต้องมีการเพิ่มเติมในเรื่องการฝึกอบรมและสนับสนุนการติดต่อสื่อสารระหว่างพนักงาน

ดังนั้น ผู้ทำการวิจัยได้นำทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อค้นหาแนวทางในการวางแผนในการทำวิจัย เรื่อง วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมสีเขียว: กรณีศึกษาอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 2 ในประเทศไทย และเป็นแนวทางสำหรับบทที่3 เรื่องวิธีดำเนินการวิจัย

บทที่ 3

ระเบียบวิธีการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม: กรณีศึกษาอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 2 ในประเทศไทย เนื่องจากองค์การที่มีวัฒนธรรมการที่ใส่ใจสิ่งแวดล้อมนอกจากจะเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีแล้ว องค์การยังได้เห็นมูลค่าที่เพิ่มขึ้นจากการนำเทคโนโลยีการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมเข้ามาปรับใช้ในกระบวนการผลิตขององค์การ การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) กับผู้บริหารระดับสูงของธุรกิจผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 2 ในสมาคมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ไทย นักวิชาการที่มีความเชี่ยวชาญด้านสิ่งแวดล้อมและด้านวัฒนธรรมองค์การจากสถาบันการศึกษาในระดับอุดมศึกษาทั้งจากมหาวิทยาลัยรัฐบาลและเอกชน และผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 1 ที่ได้รับการรับรองมาตรฐานสากลสำหรับการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO 14000) ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาตามขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

- 3.1 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา
- 3.2 การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.3 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

3.1 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา

การศึกษาวิจัยวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม: กรณีศึกษาอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 2 ในประเทศไทย ผู้วิจัยทำการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) โดยมีแหล่งข้อมูล ดังต่อไปนี้

3.1.1 แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (primary source) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกโดยดำเนินการดังนี้

3.1.1.1 การเก็บข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก(in-depth interview) เป็นวิธีการเก็บข้อมูลในวิธีเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ลึกถึงในรายละเอียดของประเด็นการวิจัยที่สอดคล้องจากสภาพความเป็นจริงจากกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ที่ถูกคัดเลือกแล้วว่าเป็นตัวแทนที่มีประสบการณ์ตรงในด้านวัฒนธรรมองค์กรและการจัดการสิ่งแวดล้อม โดยมีรูปแบบการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (semi structured interview) ใช้คำถามปลายเปิด โดยเริ่มสัมภาษณ์กับคำถามหลักก่อน หลังจากนั้นทำการสัมภาษณ์เชิงลึกตามทิศทางที่กำหนด(นิสา ชูโต, 2551) กับ 3 กลุ่มดังต่อไปนี้

กลุ่มแรก ผู้บริหารของบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 2 (tier2) ในสมาคมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ไทย ที่มีการริเริ่มดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม เพื่อให้ได้คำตอบเกี่ยวกับลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการจัดการสิ่งแวดล้อมสำหรับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่2 ในประเทศไทย

กลุ่มที่สอง นักวิชาการที่มีความเชี่ยวชาญด้านสิ่งแวดล้อมและด้านวัฒนธรรมองค์กร จากสถาบันการศึกษาในระดับอุดมศึกษาทั้งจากมหาวิทยาลัยรัฐบาลและเอกชน

กลุ่มที่สาม ผู้บริหารของบริษัทผลิตชิ้นส่วนยนต์ระดับที่ 1 (tier1) ที่ได้รับการรับรองมาตรฐานสากลสำหรับการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO 14000) เป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบายด้านสิ่งแวดล้อมรวมถึงการถ่ายทอดองค์ความรู้และวิธีการดำเนินการไปยังผู้รับจ้างช่วง เพื่อค้นหาแนวทางและองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมสำหรับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่2 ในประเทศไทย

3.1.2 แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (secondary source) เป็นการเก็บข้อมูลที่ได้จากการศึกษาจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ จากทั้งในประเทศและต่างประเทศ เช่น หนังสือ บทความ วิทยานิพนธ์ เอกสารทางวิชาการ คุชชีนิพนธ์ รายงานประจำเดือน ข้อมูลจากเว็บไซต์ต่างๆ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการจัดการสิ่งแวดล้อม รวมถึงข้อมูลที่ได้จากสมาคมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ไทย

3.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้สำหรับการวิจัยในครั้งนี้เป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (purposive sampling) ซึ่งประกอบไปด้วย

3.2.1 กลุ่มผู้บริหารระดับสูงองค์กรผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 2 (tier2) ในสมาคมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ไทยหรือ TAPMA ที่มีการริเริ่มดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม โดยการดำเนินการวิจัยครั้งนี้เป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก กับ องค์กรผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 2 (tier2) จำนวน 13 แห่ง เนื่องจากเป็นกลุ่มองค์กรที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ไทยและเป็นกลุ่มที่ก่อให้เกิดมลภาวะด้านสิ่งแวดล้อม ได้แก่

- (1) คุณพนม โปราชม
ตำแหน่ง ประธาน
P & T Engineering Part Co.,Ltd.
- (2) คุณพัชระ ใจ้ว
ตำแหน่ง กรรมการผู้จัดการ
Pasho(Thailand) Co.,Ltd.
- (3) คุณนฤชา สังขรัตน์
ตำแหน่ง กรรมการผู้จัดการ
C.S.Engineering Autoparts Co.,Ltd.
- (4) คุณสมเกียรติ ชูพุ่มเจริญ
ตำแหน่ง กรรมการผู้จัดการ
Scc Tech Co.,Ltd.
- (5) คุณชนิดา วงศ์ธนาสุนทร
ตำแหน่ง ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ
Metal Engineering Co.,Ltd.

6. คุณฐาภร วุฒิวรรณ

ตำแหน่ง กรรมการผู้จัดการ

A.Yang Thai Manufacturing(1992) Co.,Ltd.

7. คุณนิติ เมฆมุก

ตำแหน่ง กรรมการผู้จัดการ

Synergy Technology Co.,Ltd.

8. คุณพัฒนศักดิ์ สุนทระกุล

ตำแหน่ง ประธานบริษัท

Thai Heng Foundry and Machining(1959) Co.,Ltd.

9. คุณสมโภชน์ โมกมิ

ตำแหน่ง ประธานบริหาร

กิจสยามอินเตอร์กรุ๊ป

10. คุณวรินทร์ กิรติภราดร

ตำแหน่ง ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ

บริษัท เจริญลาภอโต้พาร์ท จำกัด

11. คุณสราวดี รุธีระวุฒิ

ตำแหน่ง กรรมการผู้จัดการ

Vorawat Wire Products Industrial Co.,Ltd.

12. คุณสุรศักดิ์ มารีณูเคราะห์

ตำแหน่ง ผู้จัดการ

Erawan Rubber Co.,Ltd.

13. คุณรัศมี สืบชมภู

ตำแหน่ง ผู้จัดการ

Deltadisc.Co.,Ltd.

3.2.2 กลุ่มนักวิชาการที่มีความเชี่ยวชาญด้านสิ่งแวดล้อมและด้านวัฒนธรรมองค์กร สถาบันการศึกษาในระดับอุดมศึกษาจากมหาวิทยาลัยรัฐบาล และผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องกับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ เนื่องจากการสัมภาษณ์จากกลุ่มดังกล่าว ทำให้เห็นมุมมองที่เป็นประโยชน์และสามารถนำมาวิเคราะห์ห้วงองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิผลต่อการจัดการสิ่งแวดล้อมให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น จำนวน 6 คน ได้แก่

- (1) นายชนาธิป สุรชัยสิทธิกุล ตำแหน่ง อธิบดีนายกสมาคมส่งเสริมการรับช่วงผลิตไทย
- (2) ดร.นิรันดร์ คงฤทธิ์ ตำแหน่ง อาจารย์ประจำโปรแกรมวิชาวิทยาศาสตร์สิ่งแวดล้อมมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา
- (3) อาจารย์พวงพริม บุญเหมือน ตำแหน่ง อาจารย์ประจำโปรแกรมวิชาการจัดการทั่วไปคณะวิทยาการจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา
- (4) อาจารย์ฉัตรจิรา ศรีโกการัฐ ตำแหน่ง ที่ปรึกษาอุตสาหกรรม
- (5) ผศ.ดร.พรเลิศ อาภาหุต ตำแหน่ง กรรมการหลักสูตรบริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิตคณะวิทยาการจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร
- (6) ดร.หฤษฎ์สถิตย์ วิริยะ ตำแหน่ง อาจารย์ประจำโปรแกรมวิชาวิทยาศาสตร์สิ่งแวดล้อมมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

3.2.3 กลุ่มผู้บริหารระดับสูงองค์กรผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 1 (tier1) ที่ได้รับการรับรองมาตรฐานสากลสำหรับการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO 14000) เพื่อสอบถามถึงแนวทางและการจัดการสิ่งแวดล้อมในมุมมองของลูกค้าที่เป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบายด้านสิ่งแวดล้อมรวมถึงการถ่ายทอดองค์ความรู้และวิธีการดำเนินการ จำนวน 13 แห่ง ได้แก่

- (1) คุณบุญเลิศ ชดช้อย
ตำแหน่ง กรรมการผู้จัดการ
C.C.Autopart Co.,Ltd.
- (2) คุณ J Brang Aung
ตำแหน่ง กรรมการผู้จัดการ
MIS(Thailand) Co.,Ltd.
- (3) คุณสมชาย อ โนทัยยืนยง
ตำแหน่ง กรรมการบริษัท
N.Y.C. Industry Co.,Ltd.
- (4) คุณสุวรรณา จิระกุลชัยวงศ์
ตำแหน่ง กรรมการผู้จัดการ
ทองไชยอุตสาหกรรม
- (5) คุณเบญญทิพย์ ระลึก
ตำแหน่ง ผู้จัดการ
Appico Forging Co.,Ltd.
- (6) คุณศิริพันธ์ ่องอาจ
ตำแหน่ง กรรมการบริษัท
O.E.I. Part Co.,Ltd.
- (7) คุณอรรรัตน์ ผิวทอง
ตำแหน่ง ผู้จัดการทั่วไป
Synergy Technology Co.,Ltd.
- (7) คุณโชติพัฒน์ หาญเจริญอัสวสุข
ตำแหน่ง ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์
Thai Steel Cable Public Co.,Ltd.
- (9) คุณชาญชัย ตั้งธรรมพูนผล
ตำแหน่ง กรรมการผู้จัดการ

บริษัท เอส.พี.อโต้โมทีฟ โปรดักส์ จำกัด

(10) คุณพัฒนศักดิ์ แสนสมรส

ตำแหน่ง กรรมการผู้จัดการ

P Quality Machine Parts Co.,Ltd.

(11) คุณเตชะพิชญ์ อัมไพพันธ์

ตำแหน่ง ผู้จัดการ

P.C.S. Precision Works Co.,Ltd.

(12) คุณยุคลวดี วัฒนพฤกษ์

ตำแหน่ง Head of Human Resources

MAN Truck & Bus Asia Pacific Co.,Ltd.

(13) คุณศุภฤกษ์ แก้วเกตุ

ตำแหน่ง ผู้จัดการ

Somboon Advance Technology Public Co.,Ltd.

3.3 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาจะใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก 2 แหล่ง คือ

3.3.1 ข้อมูลที่ได้จากการการศึกษาจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ จากทั้งในประเทศและต่างประเทศ เช่น หนังสือ บทความ วิทยานิพนธ์ เอกสารทางวิชาการ คุชชีนิพนธ์ รายงานประจำเดือน ข้อมูลจากเว็บไซต์ต่างๆ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการจัดการสิ่งแวดล้อม

3.3.2 กำหนดกรอบแนวทางการสัมภาษณ์ โดยใช้แบบจำลองเดนิสัน (Denison, 1990) โดยประกอบด้วย 4 ด้าน คือ วัฒนธรรมแบบผูกพัน (involvement) วัฒนธรรมแบบคงที่ (consistency) วัฒนธรรมแบบการปรับตัว (adaptability) วัฒนธรรมแบบพันธกิจ (mission)

3.3.3 นำกรอบแนวความคิดที่กำหนดไว้มาตั้งเป็นคำถามเพื่อใช้เป็นแนวทางในการสัมภาษณ์กับกลุ่มตัวอย่าง และนำกรอบแนวทางการสัมภาษณ์เสนอผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (content validity) และภาษาที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) ถึงความครอบคลุมของข้อคำถามตามกรอบแนวความคิดและวัตถุประสงค์ในการวิจัย

3.3.4 ปรับปรุงแบบการสัมภาษณ์ที่ยังคลุมเครือตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญอีกครั้งเพื่อแก้ไขครั้งสุดท้ายก่อนนำไปทดลองใช้ โดยการนำแบบการสัมภาษณ์ฉบับสมบูรณ์ไปทดลองใช้กับบุคคลที่ไม่ใช่กลุ่มตัวแต่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้จำนวน 20 ราย (Abbie and John, 1992) เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ซึ่งกลุ่มดังกล่าวมีความเข้าใจและสามารถตอบคำถามได้เป็นอย่างดี

3.3.5 นำแบบสัมภาษณ์ไปใช้กับกลุ่มตัวอย่าง คือกลุ่มผู้บริหารระดับสูงองค์การผลิตภัณฑ์ส่วนยานยนต์ระดับที่ 2 (tier2) ในสมาคมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ไทย หรือ TAPMA ที่มีการริเริ่มดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม กลุ่มนักวิชาการที่มีความเชี่ยวชาญด้านสิ่งแวดล้อมและด้านวัฒนธรรมองค์การ จากสถาบันการศึกษาในระดับอุดมศึกษาทั้งจากมหาวิทยาลัยรัฐบาล และกลุ่มผู้บริหารระดับสูงองค์การผลิตภัณฑ์ส่วนยานยนต์ระดับที่ 1 (tier1) ที่ได้รับการรับรองมาตรฐานสากลสำหรับการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO 14000)

3.3.6 นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก มาทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามหลักการ แนวความคิด และทฤษฎีที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องโดยเน้นการวิเคราะห์ตามตัวแบบของเดนิสัน Denison (1990) เพื่อสร้างข้อสรุป แล้วจึงนำเสนอข้อมูลในรูปแบบพรรณนา

3.3.7 ผู้วิจัยนำข้อมูลที่วิเคราะห์ได้จากข้อ 3.3.6 มาจัดทำแบบสอบถามเพื่อนำสร้างตัวแบบประเมินวัฒนธรรมองค์การ

3.3.8 นำแบบสอบถามไปถามผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่ได้รับการรับรองมาตรฐานสากลสำหรับการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO 14000) ที่เป็นสมาชิกสมาคมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ไทย จำนวน 26 บริษัท

3.3.9 นำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์ข้อมูล และสร้างต้นแบบประเมิน วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมสำหรับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 2

3.3.10 นำต้นแบบแบบประเมินวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการจัดการด้าน สิ่งแวดล้อม ไปทดสอบกับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 2 จำนวน 3 บริษัท ดังรูปที่ 3.1 แสดง ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือและเก็บรวบรวมข้อมูล



รูปที่ 3.1 แสดงขั้นตอนการสร้างเครื่องมือและเก็บรวบรวมข้อมูล

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

3.4.1 หลังจากเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) จากกลุ่มผู้บริหารระดับสูงองค์กรผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 2 (tier2) ในสมาคมผู้ผลิตชิ้นส่วน ยานยนต์ที่มีการริเริ่มดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม กลุ่มนักวิชาการที่มีความเชี่ยวชาญด้านสิ่งแวดล้อม และด้านวัฒนธรรมองค์กร จากกรมโรงงานและสถาบันการศึกษาในระดับอุดมศึกษาทั้งจาก มหาวิทยาลัยรัฐบาลและเอกชน และกลุ่มผู้บริหารระดับสูงองค์กรผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 1(tier1) ที่ได้รับการรับรองมาตรฐานสากลสำหรับการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO 14000) จึงนำข้อมูล ที่ได้มาตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (triangulation) (สุกงศ์ จันทวานิช, 2551) โดยผู้วิจัยนำข้อมูล

ที่ได้มาเปรียบเทียบกับมีความเหมือนและแตกต่างกันอย่างไร เพื่อนำมาใช้ในการสร้างข้อสรุป ซึ่งผู้วิจัยทำการจัดแบ่งข้อมูลตามรายละเอียดของหัวข้อที่ใช้ในการศึกษา โดยนำทฤษฎีแนวความคิดจากโดยใช้แบบจำลองเดนิสันจากเดนิสัน(Denison, 1990) มาใช้สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

3.4.1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสร้างข้อสรุป (analytic induction) ในการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งข้อมูลส่วนใหญ่ที่นำมาวิเคราะห์ จะเป็นข้อความที่มีลักษณะของการบรรยาย ที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกจาก 3กลุ่ม คือ กลุ่มผู้บริหารระดับสูงองค์การผลิตภัณฑ์ส่วนยานยนต์ระดับที่ 2 (tier2) ในสมาคมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ไทยที่มีการริเริ่มดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม กลุ่มนักวิชาการที่มีความเชี่ยวชาญด้านสิ่งแวดล้อมและด้านวัฒนธรรมองค์การ จากกรมโรงงานและสถาบันการศึกษาในระดับอุดมศึกษาทั้งจากมหาวิทยาลัยรัฐบาลและเอกชน และกลุ่มผู้บริหารระดับสูงองค์การผลิตภัณฑ์ส่วนยานยนต์ระดับที่ 1 (tier1) ที่ได้รับการรับรองมาตรฐานสากลสำหรับการจัดการสิ่งแวดล้อม(ISO 14000)

3.4.1.2 การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากเอกสาร ทฤษฎี และจากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากกรอบแนวความคิดของลักษณะของวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิผลเดนิสัน (Denison,1990) ทั้งหมด 4 ด้าน ดังนี้ วัฒนธรรมแบบผูกพัน (involvement) วัฒนธรรมแบบคงที่ (consistency) วัฒนธรรมแบบการปรับตัว (adaptability) วัฒนธรรมแบบพันธกิจ(mission) เพื่อทำการวิเคราะห์ว่ามีลักษณะวัฒนธรรมองค์การใดบ้างที่ส่งผลต่อการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมของอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ส่วนยานยนต์ระดับที่2ในประเทศไทย โดยนำลักษณะวัฒนธรรมผลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาเปรียบเทียบกับกรอบแนวความคิดของลักษณะของวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิผลทั้ง 4 ด้านของเดนิสัน Denison, 1990 โดยศึกษาความสอดคล้องและความแตกต่างของลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อการจัดการสิ่งแวดล้อมในแต่ละด้าน จากนั้นดำเนินการสรุปลักษณะวัฒนธรรมองค์การแบบใดบ้างที่มีผลต่อการจัดการสิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรมองค์การลักษณะใดที่มีความแข็งแกร่งมากและน้อย จากนั้นนำมาวิเคราะห์และอธิบายตามสภาพความเป็นจริง

สำหรับการนำเสนอข้อมูลในการวิจัยนั้น ผู้วิจัยได้นำเสนอข้อมูลในรูปแบบของการพรรณนา (descriptive method) เพื่อให้สามารถอธิบายลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมของอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 2 ในประเทศไทย โดยทำการพรรณนาตามเนื้อหาที่ปรากฏ

จากแนวทางวิธีการทำวิจัยที่เกี่ยวกับการกำหนดรูปแบบการวิจัย การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย วิธีการเก็บรวบรวมรวมถึงการวิเคราะห์ข้อมูล ข้อมูลที่กล่าวมาข้างต้น ผู้ทำการวิจัยนำมาประมวลผลเพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลในบทที่ 4 เกี่ยวกับการวิเคราะห์ข้อมูลในด้านต่างๆตามกรอบงานวิจัยเรื่องวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม กรณีศึกษา: อุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 2 ในประเทศไทย

มหาวิทยาลัยรังสิต
Rangsit University

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ เรื่อง วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม: กรณีศึกษาอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 2 ในประเทศไทย เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่ การวิจัยเอกสาร และการสัมภาษณ์เชิงลึก และผู้วิจัยได้นำการวิเคราะห์ในเชิงสำรวจเข้ามาสรุปผลการวิจัย โดยมีรายละเอียดของผลการศึกษาวิจัย ดังนี้ต่อไป

4.1 ผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview)

4.2 ตัวแบบการประเมินวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม

4.1 ผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview)

ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) กับกลุ่มผู้บริหารของบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 2 ในสมาคมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ไทย ที่มีการริเริ่มดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อมจำนวน 13 แห่ง กลุ่มนักวิชาการด้านสิ่งแวดล้อมและด้านวัฒนธรรมองค์การ จากสถาบันการศึกษาในระดับอุดมศึกษาจากมหาวิทยาลัยรัฐบาลและผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องกับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ จำนวน 6 คน และกลุ่มผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 1 ที่ได้รับการรับรองมาตรฐานสากลสำหรับการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO 14000) จำนวน 13 แห่ง ทั้งนี้จากการสัมภาษณ์ทั้ง 3 กลุ่ม ได้แสดงความคิดเห็นพร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะต่อประเด็นต่างๆ ของวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อการจัดการสิ่งแวดล้อมทั้ง 12 ลักษณะ ที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม ดังนี้

4.1.1 การมีวิสัยทัศน์ (vision)

4.1.1.1 กลุ่มผู้บริหารของบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 2 ในสมาคมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ไทย ที่มีการริเริ่มดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม ได้แสดงความคิดเห็นดังนี้ กลุ่มผู้บริหารได้ระบุว่า วัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมของผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 2 ในประเทศไทย จำเป็นต้องกำหนดอยู่ในวิสัยทัศน์ (vision) และพันธกิจ (mission) ที่ชัดเจน และต้องประชาสัมพันธ์ให้พนักงานรับทราบเพื่อให้เข้าใจในวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร ซึ่งผู้บริหารของบริษัทผลิตชิ้นส่วนรถยนต์รายหนึ่งกล่าวว่า “ในอดีตองค์กรไม่มีพันธกิจและเป้าหมายที่ชัดเจนในการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม ไม่มีการสื่อสารด้านสิ่งแวดล้อมให้พนักงานทราบ มีแต่ระดับผู้บริหาร ผู้จัดการและพนักงานบางกลุ่มที่ทราบ จึงทำให้การดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อมไม่มีทิศทางในการปฏิบัติและล้มเหลวในที่สุด จากการเรียนรู้ถึงปัญหาที่เกิดขึ้นผู้บริหารจึงได้กำหนดพันธกิจ แนวทาง เป้าหมายในการปฏิบัติรวมถึงตัวชี้วัดที่ชัดเจน ส่งผลให้พนักงานรู้ต้องปฏิบัติอย่างไรแล้วได้อะไรจากการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม จึงมีการปฏิบัติเรื่อยมาเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย” วิสัยทัศน์ (vision) พันธกิจ (mission) และเป้าหมายขององค์กรจะไม่บรรลุผลได้ถ้าไม่มีการสื่อสารไปยังพนักงาน องค์กรมีการสื่อสารข้อมูลเหล่านี้เพื่อให้พนักงานเกิดความเข้าใจระหว่างบุคคลและเข้าใจในสิ่งที่องค์กรคาดหวังอย่างชัดเจน และนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการสื่อสารในการทำงานประจำวัน ซึ่งผู้บริหารของบริษัทผลิตชิ้นส่วนรถยนต์รายหนึ่งกล่าวว่า “ผู้บริหารมีช่องทางการสื่อสารกับพนักงานตลอดเวลา เช่น การประชุมตอนเช้าทุกวัน ก่อนการทำงาน จัดกิจกรรมผู้บริหารพบพนักงาน เสี่ยงตามสาย มีการเผยแพร่วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กรตามบอร์ดประชาสัมพันธ์ที่ติดไว้ตามจุดต่างๆ และมีการตั้งกลุ่มเฉพาะผ่านโทรศัพท์มือถือ เพื่อเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร เป้าหมาย กลยุทธ์ต่างๆ ให้พนักงานรับทราบ การสื่อสารในองค์กรส่วนใหญ่เป็นการสื่อสารแบบเผชิญหน้าเพื่อให้ได้ข้อมูลแบบย้อนกลับทันที การสื่อสารแต่ละแบบขึ้นอยู่กับสายการบังคับบัญชา ถ้าเป็นระดับหัวหน้าจะเดินไปคุยและมอบหมายงานเลย องค์กรมีการจัดสถานที่ให้เอื้อต่อการสื่อสาร ไม่มีผนังกั้นมากนักทำให้พนักงานสามารถติดต่อสื่อสารกันได้ง่าย” การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปสู่พนักงานใหม่เป็นเรื่องที่สำคัญ เนื่องจากพนักงาน

ใหม่หรือพนักงานที่มีอายุน้อยที่เพิ่งเริ่มเข้ามาในองค์กร อาจยังไม่เคยทราบถึงวิสัยทัศน์ นโยบายที่ เคยมีมาแล้ว องค์กรควรให้ความสำคัญกับสมาชิกในองค์กรกลุ่มนี้ด้วย

4.1.1.2 กลุ่มนักวิชาการด้านสิ่งแวดล้อมและด้านวัฒนธรรมองค์กร จาก สถาบันการศึกษาในระดับอุดมศึกษาจากมหาวิทยาลัยรัฐบาลและผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องกับผู้ผลิต ขึ้นส่วนยานยนต์ ให้ทัศนคตินี้ วัฒนธรรมด้านวิสัยทัศน์ส่งผลต่อการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม โดยการประสบความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับ การวางแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งประกอบด้วย การกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ เป้าหมาย และแผนงานขององค์กร โดยต้องคำนึงถึงผู้เกี่ยวข้องทั้งภายใน และนอกองค์กร ผู้บริหารจะนำข้อมูลต่างๆ วิเคราะห์เพื่อประมวลและหาทิศทางขององค์กร ผู้บริหารเปรียบเสมือนตัวกระตุ้น และจูงใจให้พนักงานเต็มใจปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ มีความ กระตือรือร้นในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของแผนกหรือองค์กร การที่องค์กรมีความชัดเจน ในการวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรนั้น สมาชิกในองค์กรสามารถปฏิบัติได้ตามที่บรรลุ เป้าหมายที่ตั้งไว้

4.1.1.3 กลุ่มผู้ผลิตขึ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 1 (tier1) ที่ได้รับการรับรอง มาตรฐานสากลสำหรับการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO 14000) ในด้านวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการ จัดการด้านสิ่งแวดล้อมในด้านการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ทางผู้บริหารส่วนใหญ่ได้แสดงความคิดเห็นที่ สอดคล้องกันดังนี้ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและผู้จัดการของหน่วยงานต่างๆมีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ให้กับพนักงานในทุกระดับ เพื่อให้พนักงานรับทราบถึงทิศทางที่องค์กรวางไว้ โดยผู้บริหารต้อง สื่อสารวิสัยทัศน์ไปยังพนักงานทุกระดับ ผู้บริหารของบริษัทผลิตขึ้นส่วนรถยนต์รายหนึ่งกล่าวว่า “องค์กรของเรามีการตีความวิสัยทัศน์ไว้ที่บอร์ดประชาสัมพันธ์ด้านหน้าบริษัท และยังให้ฝ่ายทรัพยากร บุคคลประชาสัมพันธ์ให้กับพนักงานใหม่ตอนปฐมนิเทศ” การที่พนักงานสามารถเข้าใจวิสัยทัศน์จะ ทำให้ทราบว่าการเข้าร่วมโครงการ หรือกิจกรรมด้านสิ่งแวดล้อมมีวัตถุประสงค์เพื่ออะไร ผู้บริหาร ของบริษัทผลิตขึ้นส่วนรถยนต์รายหนึ่งกล่าวว่า “พนักงานที่รับรู้ถึงวิสัยทัศน์ขององค์กร เป็นสิ่งที่พวกเขา รู้สึกว่ามีเป้าหมายร่วม” พนักงานจะรู้สึกได้ว่ามีเป้าหมายร่วมกันทั้งองค์กรสามารถช่วยส่งเสริม ให้องค์กรมีความได้เปรียบหรือความเข้มแข็งอย่างไร การรับทราบวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนทำให้

พนักงานรู้ว่าหน้าที่ที่พวกเขาปฏิบัติมีความสำคัญต่อองค์กรอย่างไร โดยผู้จัดการมีการช่วยเหลือพนักงานในทุกๆด้าน เพื่อให้พนักงานทำงานได้บรรลุเป้าหมายด้านสิ่งแวดล้อม

สรุป วัฒนธรรมองค์การด้านการมุ่งเน้นวิสัยทัศน์นั้นส่งผลต่อการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม จากการสัมภาษณ์เชิงลึกทั้ง 3 กลุ่มจะเห็นได้ว่าให้ทัศนะที่สอดคล้องและตรงกันว่าองค์กรต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เพื่อให้พนักงานรับทราบทิศทางการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงมีการสื่อสารวิสัยทัศน์ให้พนักงานรับทราบทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้พนักงานเกิดการเข้าถึงข้อมูล รับรู้ และตระหนักในการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม การจะบรรลุเป้าหมายในการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมจะต้องมีการสนับสนุนและจูงใจจากผู้บริหาร ผู้จัดการและหัวหน้าหน่วยงาน เพื่อช่วยพนักงานในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจได้อย่างทันท่วงที ซึ่งจะทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของการทำให้องค์กรไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม และอยากปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

4.1.2 ทิศทางกลยุทธ์ขององค์กร (strategic direction and intent)

4.1.2.1 กลุ่มผู้บริหารของบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 2 ในสมาคมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ไทย ที่มีการริเริ่มดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม ได้แสดงความคิดเห็นดังนี้ กลุ่มผู้บริหารได้ระบุว่า วัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมของผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 2 ในประเทศไทย จำเป็นต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อความอยู่รอดขององค์กร ในการปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร องค์กรต้องกำหนดกลยุทธ์ให้มีความแตกต่างเพื่อให้เกิดความแตกต่างเชิงสร้างสรรค์ในการแข่งขันเชิงธุรกิจ ผู้บริหารของบริษัทผลิตชิ้นส่วนรถยนต์รายหนึ่งกล่าวว่า “องค์กรไม่มีการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารงานด้านสิ่งแวดล้อมอย่างชัดเจน จึงทำให้การจัดการด้านการใช้ทรัพยากรไม่ต่อเนื่องและต้องหยุดโครงการลดพลังงานลดโลกร้อน” จึงถือได้ว่าการมีกลยุทธ์ที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพย่อมส่งผลให้องค์กรสามารถตอบสนองการบริหารงานที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอด

4.1.2.2 กลุ่มนักวิชาการด้านสิ่งแวดล้อมและด้านวัฒนธรรมองค์กร จากสถาบันการศึกษาในระดับอุดมศึกษาจากมหาวิทยาลัยรัฐบาลและผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องกับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ให้ที่สนะดังนี้ ผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญในการกำหนดและปฏิบัติตามกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อจะทำให้องค์กรพัฒนาได้อย่างบรรลุเป้าหมาย การกำหนดกลยุทธ์ถือว่าเป็นการดำเนินการภายใต้กรอบการปฏิบัติที่ต้องคำนึงถึงทรัพยากรที่จำกัด เป้าหมายของการกำหนดกลยุทธ์คือการจัดสรรปันส่วนของทรัพยากรให้เหมาะสมเพื่อตอบสนองความสำเร็จขององค์กรได้ การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ในการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อมนั้นจะต้องสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ที่ดำเนินการและต้องสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของด้านสิ่งแวดล้อม และจะต้องเข้าใจถึงพื้นฐานของธุรกิจว่ามีจุดแข็งจุดอ่อนอะไร ถึงจะส่งผลให้องค์กรสามารถได้เปรียบในการแข่งขันได้

4.1.2.3 กลุ่มผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับ 1 (tier1) ที่ได้รับการรับรองมาตรฐานสากลสำหรับการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO 14000) มีที่สนะว่า ในด้านวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมในด้านการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรนั้นเป็นการวางแผนอย่างรอบรอบ เป็นขั้นเป็นตอนและมีความยืดหยุ่นเพื่อให้หลบหลีกอุปสรรคต่างๆ โดยเป็นการวางแผนอย่างต่อเนื่องในระยะยาว ผู้บริหารของบริษัทผลิตชิ้นส่วนรถยนต์รายหนึ่งกล่าวว่า “การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรมีการปรับเปลี่ยนอยู่เสมอเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน” การวางแผนกลยุทธ์ด้านสิ่งแวดล้อมจะช่วยให้ผู้บริหารต้นตัวต่อการเปลี่ยนแปลง เห็นโอกาสใหม่ๆ และสามารถสร้างโอกาสที่เห็นและใช้จุดแข็งขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ผู้บริหารของบริษัทผลิตชิ้นส่วนรถยนต์รายหนึ่งกล่าวว่า “องค์กรใช้กลยุทธ์การเติบโตอย่างยั่งยืน ในการมุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นผลทำให้เป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการค้นหาสิ่งที่ไม่ใช่ผลิตภัณฑ์ (สมผ.) จาก โครงการส่งเสริมอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์สีเขียว ส่งผลให้องค์กรสามารถลดกระบวนการผลิตและต้นทุน” ผู้บริหารมีการทำงานในลักษณะเชิงรุกโดยมีการร่วมมือกับบุคลากรเพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อให้ทราบถึงโอกาสและอุปสรรคในการพัฒนาบริษัท ผู้บริหารของบริษัทผลิตชิ้นส่วนรถยนต์รายหนึ่งกล่าวว่า “องค์กรมีนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาบริษัท” ผู้บริหารกำหนดให้ทุกฝ่ายปฏิบัติตามกลยุทธ์ของบริษัท ผู้บริหารของบริษัทผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ราย

หนึ่งกล่าวว่า “องค์กรมีการจัดฝึกอบรมเพื่อให้บุคลากรสามารถดำเนินการได้ตามแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากร” ผู้บริหารมีการติดตามประเมินกลยุทธ์ในแต่ละข้อ หากพบว่าไม่เหมาะสมต้องปรับปรุงให้ดีขึ้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรวางไว้

สรุป วัฒนธรรมด้านกลยุทธ์ขององค์กร จากการสัมภาษณ์เชิงลึกทั้ง 3 กลุ่มจะเห็นได้ว่าให้ทัศนะที่สอดคล้องและตรงกันว่า กลยุทธ์ขององค์กรส่งผลต่อประสิทธิภาพของการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม ดังต่อไปนี้ การประสบความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับ การวางแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ เป้าหมาย และแผนงานขององค์กร โดยต้องคำนึงถึงผู้เกี่ยวข้องทั้งภายในและนอกองค์กร ผู้บริหารจะนำข้อมูลต่างๆ มาวิเคราะห์เพื่อประมวลและหาทิศทางขององค์กร ผู้บริหารเปรียบเสมือนตัวกระตุ้น และจูงใจให้พนักงานเต็มใจปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ มีความกระตือรือร้นในการทำงาน ให้บรรลุเป้าหมายของแผนหรือองค์การ การที่องค์กรมีความชัดเจนในการวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร นั้นสมาชิกในองค์กรสามารถปฏิบัติได้ตามที่บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

4.1.3 การมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ (goals and objectives)

4.1.3.1 กลุ่มผู้บริหารของบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 2 ในสมาคมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ไทย ที่มีการริเริ่มดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม ได้แสดงความคิดเห็นดังนี้ กลุ่มผู้บริหารได้ระบุว่า วัฒนธรรมขององค์กรที่มีผลต่อการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมของผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 2 ในประเทศไทย จำเป็นต้องมีการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยจะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร ดังนั้นการวางแผนกำหนดเป้าหมายการทำงาน มอบหมายงาน ให้ข้อมูลแก่พนักงาน ติดตามการประเมิน รายงานผลการปฏิบัติงาน แก้ไขปัญหาการทำงานให้พนักงาน พร้อมทั้งสนับสนุนการทำงานของพนักงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร เหล่านี้คือ หน้าที่ของผู้บริหารที่องค์กรได้กำหนดไว้ ซึ่งผู้บริหารของบริษัทผลิตชิ้นส่วนรถยนต์รายหนึ่งกล่าวว่า “ผู้บริหารทุกระดับชั้นขององค์กร มีหน้าที่เหมือนกันคือ การวางแผน จัดองค์กร มอบหมายงาน ดูแล

ผู้ได้บังคับบัญชา แนะนำแก้ไขปัญหา แต่มีการกำหนดอำนาจตามตำแหน่ง ผู้บริหารต้องสนับสนุนพนักงานในการทำงานมิใช่การชี้แจงสั่ง”

4.1.3.2 กลุ่มนักวิชาการด้านสิ่งแวดล้อมและด้านวัฒนธรรมองค์กร จากสถาบันการศึกษาในระดับอุดมศึกษาจากมหาวิทยาลัยรัฐบาลและผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องกับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ในด้านวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมในด้านการมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ว่า หลังจากที่ตั้งองค์การมีวิทัศน์ทัศน์ กลยุทธ์แล้ว องค์การต้องมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกัน การวางแผนและวัตถุประสงค์เป็นเรื่องเฉพาะของแต่ละองค์การ เพื่อเป็นการตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะดำเนินงานอย่างไร ผู้บริหารมีบทบาทหลักในการวางแผนกลยุทธ์ซึ่งถือเป็นยุทธวิธีในการทำธุรกิจ จากนั้นจึงแตกย่อยเป็นแผนการปฏิบัติในแต่ละแผนกว่ามีการปฏิบัติอย่างไรในแต่ละเป้าหมาย

4.1.3.3 กลุ่มผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับ 1 (tier1) ที่ได้รับการรับรองมาตรฐานสากลสำหรับการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO 14000) ในด้านวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมในด้านการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ผู้บริหารสูงสุดขององค์การทำการประชุมร่วมกับผู้จัดการระดับกลาง เพื่อที่จะกำหนดเป้าหมายในการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม โดยจะทำการกำหนดเป็นเป้าหมายหลักขององค์การ จากนั้นกำหนดเป้าหมายให้กับทุกแผนกในการดำเนินการและที่สำคัญต้องกำหนดเป้าหมายแต่ละบุคคลว่าได้ดำเนินการให้ตรงเป้าหมายหรือไม่ ซึ่งผู้บริหารของบริษัทผลิตชิ้นส่วนรถยนต์รายหนึ่งกล่าวว่า “เป้าหมายด้านสิ่งแวดล้อมของแผนกถูกกำหนดเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายหลัก โดยในแต่ละเดือนจะมีการประชุมเพื่อรายงานการดำเนินการว่าบรรลุเป้าหมายกี่ข้อ หากไม่บรรลุจะต้องมีการทำแผนการแก้ไขมาด้วย เช่น เป้าหมายด้านสิ่งแวดล้อมของฝ่ายสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย จะต้องอบรมพนักงานในเรื่องเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมให้ได้อย่างน้อย 60 ชั่วโมงต่อเดือน” การตั้งเป้าหมายจะช่วยให้การทำงานมีขอบเขตขึ้นและลดงานซ้ำซ้อนลงได้ ผู้จัดการของบริษัทผลิตชิ้นส่วนรถยนต์รายหนึ่งกล่าวว่า “ที่บริษัทมีการกำหนดเป้าหมายของแต่ละหน่วยงานและจัดทำแผนการปฏิบัติงานไว้ โดยสื่อสารไว้ในแผนกรับทราบ” นอกจากนี้ผู้ให้สัมภาษณ์แสดงเอกสารที่แสดงเอกสารเกี่ยวกับ

เป้าหมาย ผลการดำเนินการแต่ละแผนก ซึ่งผู้วิจัยพบรายงานผลการดำเนินการของทุกเดือนติดไว้ที่บอร์ดในแผนกจากการสัมภาษณ์หลายของค์กรพบการทำงานที่มีลักษณะคล้ายกัน คือ มีการกำหนดเป้าหมายแต่ละแผนก กำหนดตัวชี้วัดผลงาน โดยทำดัชนีชี้วัดสำหรับพนักงานเป็นรายบุคคล(KPI) และมีการรายงานผลการดำเนินงานทุกเดือน เพื่อให้แต่ละแผนกรายงานความคืบหน้า ในกรณีที่ผลงานไม่ตรงเป้าหมาย ผู้บริหารจะประชุมเพื่อหาสาเหตุและวางแผนแก้ไขต่อไป

สรุป วัฒนธรรมด้านการมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ จากการสัมภาษณ์เชิงลึกทั้ง 3 กลุ่มจะเห็นได้ว่าให้ทัศนคติที่สอดคล้องและตรงกันว่า การดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม องค์กรต้องมีการวางแผนเป้าหมายในระยะยาวและมีวัตถุประสงค์ในการตอบให้ตรงเป้าหมายที่วางไว้ การวางแผนช่วยให้การทำงานราบรื่นเพราะอยู่ในขอบเขตที่ชัดเจน และยังช่วยให้องค์กรสามารถรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนได้

4.1.4 การประสานงานและบูรณาการ (coordination and integration)

4.1.4.1 กลุ่มผู้บริหารของบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 2 ในสมาคมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ไทยที่มีการริเริ่มดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม มีทัศนคติว่า การจัดการสิ่งแวดล้อมที่มีประสิทธิผลนั้นทุกฝ่ายในองค์กรต้องมีการประสานงานทำงานร่วมกัน ไม่มีการขัดแย้งหรือเหลื่อมล้ำซึ่งกันและกัน ทั้งนี้เพื่อการดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่นและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ด้านสิ่งแวดล้อม การประสานงานที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิตที่มีประสิทธิภาพควรต้องกระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรมีความเต็มใจในการร่วมมือ การประสานงานด้านสิ่งแวดล้อมที่มีประสิทธิภาพนอกจากมีทั้งระบบการประสานงานจากบนลงล่างแล้ว ยังต้องมีการประสานงานจากล่างขึ้นบนและในระดับเดียวกันด้วย จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรหนึ่ง กล่าวว่า “โดยปกติการประชุมด้านสิ่งแวดล้อมมีการระดมสมองอยู่เสมอ” การประสานงานด้านสิ่งแวดล้อมให้มีประสิทธิผลนั้นต้องมีการติดต่อสื่อสารร่วมมือกัน ดังนั้นการติดต่อสื่อสารถือเป็นเรื่องสำคัญเพื่อให้เกิดการเข้าใจตรงกันในการร่วมมือปฏิบัติงาน โดยมีการสื่อสารทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้เข้าถึง รับรู้ข้อมูล สามารถวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาได้ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรหนึ่ง กล่าวว่า “มีการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การแก้ไขปัญหาาร่วมกันเดือนละครั้งในเรื่องการลดพลังงาน” นอกจากนี้ องค์กรมีการใช้ระบบสารสนเทศมาเก็บข้อมูลดิบ เช่น ค่าใช้จ่ายในการ

ดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม เพื่อนำข้อมูลไปวิเคราะห์ได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำ

4.1.4.2 กลุ่มนักวิชาการด้านสิ่งแวดล้อมและด้านวัฒนธรรมองค์กร จากสถาบันการศึกษาในระดับอุดมศึกษาจากมหาวิทยาลัยรัฐบาลและผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องกับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ให้ทัศนะดังนี้ วัฒนธรรมด้านการประสานงานและบูรณาการส่งผลต่อการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม เนื่องจากการประสานงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ด้านสิ่งแวดล้อมนั้นต้องอาศัยความร่วมมือและเวลาจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยเริ่มตั้งแต่การกำหนดโครงการปฏิบัติงานด้านสิ่งแวดล้อม จากนั้นทำความเข้าใจในโครงการโดยกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละฝ่าย และดำเนินการประสานงานตามหน้าที่ สิ่งที่สำคัญของการจัดการสิ่งแวดล้อมแบบบูรณาการ คือ การแลกเปลี่ยนข่าวสารและความเข้าใจระหว่างบุคคล เนื่องจากระบบนิเวศมีการเคลื่อนไหวและเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ความยืดหยุ่นและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงด้านสิ่งแวดล้อมเสมือนการเปิดรับความรู้ใหม่อยู่เสมอ และองค์การต้องมีการประสานงานระหว่างเจ้าหน้าที่ภาครัฐเกี่ยวกับข้อมูลและการทำงานเพื่อตอบสนองต่อกฎหมายด้านสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่การจัดการสิ่งแวดล้อมแบบบูรณาการของผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย

4.1.4.3 กลุ่มผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับ 1 (tier1) ที่ได้รับการรับรองมาตรฐานสากลสำหรับการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO 14000) มีทัศนะดังต่อไปนี้ ในด้านวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม ในด้านการประสานงานและการบูรณาการ ทางผู้บริหารส่วนใหญ่ได้แสดงความคิดเห็นที่สอดคล้องกันดังนี้ คือการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อมให้มีประสิทธิภาพจะต้องให้ความสำคัญในด้านการบูรณาการทางสิ่งแวดล้อม โดยการใช้วิธีการดำเนินการแบบเชิงรุก องค์กรมีการใช้การแก้ไขปัญหาและหาวิธีการป้องกันก่อนเกิดภาวะวิกฤตด้านมลพิษ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรหนึ่ง พบว่า การจัดการด้านสิ่งแวดล้อมที่ดีต้องเริ่มตั้งแต่การวิเคราะห์และคาดเดาถึงปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมที่จะเกิดขึ้นตั้งแต่ต้น และดำเนินการจัดการประสานงานเพื่อป้องกันปัญหาทุกกลาม เช่น ต้องมีการบำบัดน้ำเสีย ก่อนปล่อยออกภายนอกโรงงาน เป็นต้น สิ่งที่สำคัญในการจัดการสิ่งแวดล้อมแบบบูรณาการให้มีประสิทธิผล คือการประสานงานร่วมกันกับสมาชิกในองค์กร โดยมีกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิธีการดำเนินงาน รวมทั้งหน้าที่ความรับผิดชอบต่างๆ ให้ชัดเจน เพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วมในการดำเนินการร่วมกัน ปัจจัยที่มีผล

ต่อการประสานงานที่ดี คือ การรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ และเผยแพร่ข้อมูลทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ และสามารถนำไปตัดสินใจในการบริหารได้อย่างถูกต้อง จากการสัมภาษณ์ผู้วิจัย พบว่า นอกจากมีการสื่อสารด้านสิ่งแวดล้อมทั้งในที่ประชุม ตามบอร์ดประชาสัมพันธ์แล้ว องค์กรยังมีการนำระบบสารสนเทศเข้าจัดการกับข้อมูลด้านสิ่งแวดล้อมที่สำคัญ โดยถูกจัดทำเป็นฐานข้อมูลเพื่อเชื่อมโยงกับระบบต่างๆ ได้อย่างสะดวก สามารถวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูลได้ทันที จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรท่านหนึ่งกล่าวว่า “ของเสียจากกระบวนการผลิตลดลง และช่วยลดต้นทุนลง 30%”

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การด้านการประสานงานและบูรณาการที่ส่งผลต่อการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม จากการสัมภาษณ์เชิงลึกทั้ง 3 กลุ่มจะเห็นได้ว่าให้ทัศนะที่สอดคล้องและตรงกันว่า การจัดการด้านสิ่งแวดล้อมให้มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องมีการจัดการสิ่งแวดล้อมในเชิงรุก ต้องมีการศึกษา วิเคราะห์ข้อมูล และหาวิธีการแก้ไขป้องกันการเกิดมลพิษ โดยการประสานงานร่วมกันทั้งสมาชิกภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงการกระจายข่าวสาร ข้อมูลต่างๆ เพื่อให้ทุกฝ่ายในองค์กรรับรู้และดำเนินการไปในทิศทางเดียวกันและบรรลุเป้าหมายด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร นอกจากนี้ ยังมีการนำระบบสารสนเทศเข้ามาจัดการข้อมูลต่างๆ เพื่อให้ง่ายต่อการวิเคราะห์และตัดสินใจ

4.1.5 การมีความคิดเห็นเหมือนกัน (agreement)

4.1.5.1 กลุ่มผู้บริหารของบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 2 ในสมาคมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ไทย ที่มีการริเริ่มดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม มีทัศนะว่า การจัดการสิ่งแวดล้อมที่มีประสิทธิผลนั้นทุกฝ่ายในองค์กรต้องมีความคิดเห็นที่ไปในทิศทางเดียวกัน ในเรื่องของทิศทางของการต้องการและการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม ผู้บริหารต้องมีการประชุมแจ้งแนวทางอย่างชัดเจนเมื่อมีการริเริ่มโครงการด้านสิ่งแวดล้อม จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรท่านหนึ่งกล่าวว่า “สมัยก่อนองค์กรไม่มีการประชุมเพื่อดูแนวทางการคิดในการดำเนินการในโครงการใดๆ ปรากฏว่าผลการดำเนินการล้มเหลว พนักงานไม่มีส่วนร่วมในการ

ทำงาน เนื่องจากบางฝ่ายไม่เข้าใจและเกิดความไม่เห็นด้วย จึงไม่ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้” การดำเนินการใดก็ตามผู้บริหารจะต้องให้ความชัดเจนในเรื่องนั้น เพื่อความเข้าใจที่ตรงและสอดคล้องกัน จะทำให้การดำเนินการต่างๆ ลุล่วงไปได้ด้วยดี จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์การท่านหนึ่งยังกล่าวอีกว่า “องค์การเข้าร่วมโครงการอุตสาหกรรมสีเขียว โดยให้พนักงานทุกระดับมีบทบาทในการประชุมหารือร่วมกัน เน้นร่วมคิดร่วมทำ พนักงานส่วนใหญ่เห็นถึงความสำคัญร่วมกันและเป็นกระบอกเสียงที่ดีในการประชาสัมพันธ์โครงการ”

4.1.5.2 กลุ่มนักวิชาการด้านสิ่งแวดล้อมและด้านวัฒนธรรมองค์กร จากสถาบันการศึกษาในระดับอุดมศึกษาจากมหาวิทยาลัยรัฐบาลและผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องกับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ให้ทัศนะดังนี้ ผู้บริหารต้องมีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าหมาย แผนการดำเนินงานต่างๆ ให้พนักงานรับทราบ เพื่อให้มีความคิดเห็นเหมือนกัน การที่สมาชิกในองค์กรต้องมีความเห็นพ้องตรงกันทำให้พนักงานเข้าใจและเต็มใจในการมีส่วนร่วม เพื่อให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์

4.1.5.3 กลุ่มผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับ 1 (tier1) ที่ได้รับการรับรองมาตรฐานสากลสำหรับการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO 14000) มีทัศนะดังต่อไปนี้ การจัดการด้านสิ่งแวดล้อมที่ประสบความสำเร็จ ผู้นำต้องมีบทบาทที่สำคัญในการกำหนดทิศทาง การดำเนินการ และการเปลี่ยนแปลงด้านการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม โดยถ่ายทอดให้พนักงานรับรู้และเข้าใจมากจนเกิดความคิดเห็นเหมือนกัน และร่วมกันระดมความคิด ตัดสินใจ แก้ไขปัญหา จนเกิดความคิดในการริเริ่มดำเนินโครงการด้านสิ่งแวดล้อมและนำไปปฏิบัติจนเห็นผลสำเร็จ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์การท่านหนึ่งกล่าวว่า “การริเริ่มกิจกรรมด้านสิ่งแวดล้อม ส่วนใหญ่เกิดจากการเสนอความคิดเห็นจากพนักงานระดับล่าง”

4.1.6 การมีค่านิยมหลัก (core values)

4.1.6.1 กลุ่มผู้บริหารของบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 2 ในสมาคมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ไทย ที่มีการริเริ่มดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม มีทัศนคติว่า การจัดการสิ่งแวดล้อมที่มีประสิทธิผลนั้นทุกฝ่ายในองค์กรต้อง มีค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรม โดยค่านิยมจะถูกระบุไว้ในคำขวัญขององค์กร ค่านิยมคือความเชื่อที่ยึดถือร่วมกัน จากการสัมภาษณ์องค์กรในระดับนี้ ไม่มีการกำหนดค่านิยมเป็นลายลักษณ์อักษร ส่วนใหญ่เป็นการปฏิบัติและรับรู้ร่วมกันมา จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรท่านหนึ่งกล่าวว่า “องค์กรไม่มีค่านิยม แต่มุ่งเน้นปฏิบัติงานให้ลูกค้าพึงพอใจเท่านั้น” การรับรู้ด้านค่านิยมในส่วนของพนักงานอายุน้อย ส่วนใหญ่ไม่เข้าใจสิ่งที่เขาทำไปแล้วคืออะไร เพื่ออะไร โดยมีความเข้าใจค่านิยมตามตัวหนังสือ ในขณะที่พนักงานอายุมากมีการมองเห็นวิสัยทัศน์ ค่านิยมในภาพกว้างและต่อเนื่อง แต่พนักงานอายุน้อยมีแนวโน้มการรับรู้ค่านิยมมากกว่าพนักงานที่มีอายุมาก เนื่องจากค่านิยมเกี่ยวข้องกับตัวเองมาก เช่น การเลื่อนตำแหน่ง พนักงานรับรู้ค่านิยมร่วมกับองค์กรและร่วมกับลูกน้องโดยผ่านผู้นำหรือผู้จัดการฝ่าย หากผู้นำไม่มีการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมค่านิยมองค์กรจะทำให้ลูกน้องมีการไม่รับรู้ค่านิยม จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรท่านหนึ่งกล่าวว่า “องค์กรมีค่านิยมที่รับรู้เฉพาะผู้บริหาร ไม่มีการถ่ายทอดไปยังทุกระดับ ทำให้พนักงานไม่มีการรับรู้หรือมีส่วนร่วม ดังนั้นการจัดกิจกรรมใดจึงไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ พนักงานแค่รู้สึกสนุกเท่านั้น”

4.1.6.2 กลุ่มนักวิชาการด้านสิ่งแวดล้อมและด้านวัฒนธรรมองค์กร จากสถาบันการศึกษาในระดับอุดมศึกษาจากมหาวิทยาลัยรัฐบาลและผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องกับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ให้ทัศนคติดังนี้ ค่านิยมส่วนใหญ่เกิดจากความคิด ความเชื่อ พฤติกรรมของพนักงานในทุกระดับ รวมถึงวิสัยทัศน์ของผู้นำรุ่นก่อนๆ ที่ถ่ายทอดออกมาเป็นรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรนั้นๆ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับค่านิยมเพื่อจะสร้างเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสม นักวิชาการท่านหนึ่งกล่าวว่า “ค่านิยมเป็นวิถีที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ” การดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อมนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องวางแผนสร้างกลยุทธ์ต้องสร้างความร่วมมือ เพื่อให้พนักงานเกิดความเชื่อ ค่านิยมร่วมเพื่อให้ยอมรับในการเปลี่ยนแปลงและปฏิบัติอย่างเต็มที่ หน้าที่ของผู้บริหาร

ที่สำคัญคือการระบุค่านิยมขององค์กรโดยมุ่งความสนใจของพนักงานไปสู่สิ่งที่องค์กรอยากให้เป็น

4.1.6.3 กลุ่มผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับ 1 (tier1) ที่ได้รับการรับรองมาตรฐานสากลสำหรับการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO 14000) มีทัศนคติต่อไปนี้ ด้านวัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมในด้านค่านิยม เพื่อความสำเร็จด้านการจัดการสิ่งแวดล้อม ผู้บริหารควรปลูกฝังค่านิยมด้านสิ่งแวดล้อมให้ทั่วทุกด้านขององค์กร รากฐานของค่านิยมขององค์กรถูกสร้างมาได้หลายปัจจัย เช่น ลูกค้ำ ลักษณะการแข่งขันขององค์กร การต้องการเป็นผู้นำของตลาด เป็นต้น องค์กรที่ต้องการมีความสำเร็จในการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมต้องมีการมุ่งค่านิยมที่โดดเด่นของตนเอง จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรท่านหนึ่งกล่าวว่า “ผู้นำจะเน้นย้ำเสมอในการเป็นผู้นำด้านการผลิตที่ใส่ใจสิ่งแวดล้อม” ผู้วิจัยพบป้ายแสดงคุณค่าขององค์กรติดอยู่ที่ประตูทางเข้าบริษัท” องค์กรควรนำนโยบายมาใช้ให้เกิดความเคลื่อนไหวในกระแสองค์กรตลอด คือ มีการจัดกิจกรรมที่มีความสอดคล้องกับค่านิยมร่วมขององค์กร จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรท่านหนึ่งกล่าวว่า “องค์กรมีการจัดกิจกรรมให้ปิดไฟก่อนออกจากตึก โดยมีการรณรงค์ทุกวัน” พนักงานรู้สึกมีส่วนร่วมเป็นป็นพฤติกรรมที่เกิดอย่างต่อเนื่อง การสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างค่านิยม พนักงานจะมีการซึบซับข้อมูลจนเกิดเป็นความเชื่อ ความศรัทธาและเกิดเป็นพฤติกรรมไปโดยอัตโนมัติ

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรด้านค่านิยม นั้นส่งผลต่อการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม จากการสัมภาษณ์เชิงลึกทั้ง 3 กลุ่มจะเห็นได้ว่าให้ทัศนคติของผู้บริหารของบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 2 ในสมาคมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ไทย ที่มีการริเริ่มดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อมมีความแตกต่างจากทั้งสองกลุ่ม คือ การจัดการด้านสิ่งแวดล้อมให้มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องเริ่มมาจากการที่องค์กรต้องมีค่านิยมที่ชัดเจนและถูกถ่ายทอดมาจากแนวความคิดของผู้บริหาร โดยผู้บริหารต้องสร้างค่านิยมให้พนักงานมีส่วนร่วม จนเกิดเป็นความเชื่อ ความศรัทธา และเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ใส่ใจสิ่งแวดล้อม แต่สำหรับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 2 นั้นผู้บริหารไม่ได้ให้ความสำคัญมากเท่ากับผลการดำเนินงาน อีกทั้งยังไม่มีมีการถ่ายทอดค่านิยมไป

ยังพนักงานทุกระดับองค์กรไม่มีค่านิยมที่ถูกจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร แต่มีค่านิยมที่อยู่ในรูปแบบพฤติกรรมที่เกิดขึ้น จึงทำให้การจัดการด้านสิ่งแวดล้อมไม่เกิดการต่อเนื่อง

4.1.7 การพัฒนาความสามารถ (capability development)

4.1.7.1 กลุ่มผู้บริหารของบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 2 ในสมาคมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ไทย ที่มีการริเริ่มด้านสิ่งแวดล้อม มีทัศนะว่า การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จในการดำเนินงานหรือการจัดทำโครงการใด ๆ นั้นพนักงานมีส่วนสำคัญในความสำเร็จนั้น ดังนั้นองค์กรมีการพยายามในการพัฒนาศักยภาพและผลผลิตขององค์กร แต่มีหลายปัจจัยที่ทำให้ไม่สามารถพัฒนาศักยภาพของพนักงานได้ เช่น การที่พนักงานไม่รู้สึกรู้ว่าตนเองมีคุณค่าในสถานที่ทำงาน หรือขาดความเหมาะสม การพัฒนาบุคลากรเป็นการเพิ่มองค์ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ทักษะ แรงจูงใจ ทันท่วงทีของเทคโนโลยี และเปิดโอกาสให้นำความรู้ความเข้าใจออกมาใช้ให้สัมฤทธิ์ผลเพื่อให้พนักงานมีความสำเร็จสูง ผู้บริหารองค์กรท่านหนึ่งกล่าวว่า “องค์กรมีการพัฒนาศักยภาพพนักงานอยู่เสมอ แต่ด้วยเงินทุนที่มีจำกัดองค์กรจึงพัฒนาได้แค่เพียงการฝึกอบรมตามที่กรมมีออกร่างกำหนดเท่านั้น” จากการสัมภาษณ์มีหลายองค์กรไม่เห็นด้วยกับการพัฒนาศักยภาพแรงงาน เนื่องจากเมื่อพนักงานลาออกหลังจากมีความรู้มากขึ้น ผู้บริหารองค์กรท่านหนึ่งกล่าวว่า “องค์กรไม่มีนโยบายในการส่งพนักงานฝึกอบรมภายนอก”

4.1.7.2 กลุ่มนักวิชาการด้านสิ่งแวดล้อมและด้านวัฒนธรรมองค์กร จากสถาบันการศึกษาในระดับอุดมศึกษาจากมหาวิทยาลัยรัฐบาลและผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องกับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ให้ทัศนะดังนี้ การที่ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทยมีการพัฒนาความสามารถของพนักงานอยู่เสมอ จนก่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจ มีความคิดสร้างสรรค์ การเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน และส่งผลให้บรรลุเป้าหมายในการจัดการสิ่งแวดล้อมและสามารถดำเนินธุรกิจให้ได้เปรียบจากการแข่งขัน นักวิชาการด้านสิ่งแวดล้อมท่านหนึ่งเสนอว่ามีการเพิ่มทักษะให้กับพนักงาน โดยการฝึกอบรมให้ความรู้เพิ่มเติมด้านการจัดการและเทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัย มุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรและลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมทำให้พนักงานมีความสามารถในการทำงานและมั่นใจในองค์ความรู้ที่มีอยู่และสามารถในการถ่ายทอดความรู้ไปยังพนักงานคนอื่นได้ การปฏิบัติงานของพนักงานควรมีการกำหนดขอบเขตการทำงานที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมอย่างชัดเจน เพื่อให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญของการใช้ทรัพยากร

อยู่เสมอ นักวิชาการด้านสิ่งแวดล้อมยังระบุอีกว่าพนักงานในองค์กรมีความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์กรที่จะทำให้เชื่อมโยงยังความรู้สึกที่ดีต่อองค์กรที่ทำงานด้วยความตั้งใจและมีประสิทธิภาพอย่างเต็มที่ ซึ่งผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทยควรให้ความสำคัญต่อการพัฒนาความสามารถของพนักงานอย่างเต็มที่และสนับสนุนการจัดฝึกอบรม เพิ่มทักษะ การเข้าร่วม โครงการต่างๆกับภาครัฐ เพื่อให้เกิดความรู้ใหม่ๆ ในการส่งเสริมและพัฒนาการจัดการสิ่งแวดล้อมในองค์กรอย่างสัมฤทธิ์ผล

4.1.7.3 กลุ่มผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับ 1 (tier1) ที่ได้รับการรับรองมาตรฐานสากลสำหรับการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO 14001) มีทัศนะว่า การจัดการด้านสิ่งแวดล้อมให้มีประสิทธิภาพของผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทยควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสามารถของมนุษย์ ทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นทรัพย์สินที่มีค่ามากที่สุด ต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสามารถของพนักงาน เนื่องจากพฤติกรรมของพนักงานนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานขององค์กร ความสามารถของบุคลากรเป็นสินทรัพย์ที่มีคุณค่ามากต่อการพัฒนาองค์กร ดังนั้นการวางแผนหรือกลยุทธ์ต่างๆต้องคำนึงถึงพนักงานเสมอ การลงทุนในในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นการลงทุนที่คุ้มค่าในการพัฒนาองค์กรอย่างรวดเร็ว เพราะความสามารถของพนักงานเป็นปัจจัยในการปรับเปลี่ยนและยกระดับการพัฒนาบุคลากรในองค์กรควบคู่ไปกับการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัย จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรท่านหนึ่งกล่าวว่า “องค์กรมีการส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน โดยจัดงบประมาณสำหรับการฝึกอบรมพนักงานโดยเฉพาะ การส่งพนักงานฝึกอบรมทั้งภายในและจ้างผู้เชี่ยวชาญเข้ามาอบรมภายในองค์กร เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของพนักงานให้มีทักษะและความรู้อย่างแท้จริงในการทำงาน อีกทั้งยังเพิ่มความมั่นใจในการทำงานในพนักงานด้วย ซึ่งจะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานได้ดีขึ้น” จากการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในปัจจุบันภาครัฐมีการส่งเสริมการผลิตรถยนต์ประหยัดพลังงาน และอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมจึงทำให้การผลิตมีความซับซ้อนและต้องคำนึงถึงการผลิตที่ทันสมัย ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อมมากขึ้น ดังนั้นองค์กรจึงมีการจัดการฝึกอบรม เพิ่มทักษะความรู้ความสามารถ เรียนรู้วิชาการใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเอง องค์กรควรมีการส่งเสริมการเรียนรู้ และอบรมเชิงปฏิบัติให้พนักงานบริหารระดับกลางและระดับปฏิบัติการอยู่เสมอ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรท่านหนึ่งกล่าวว่า “องค์กรส่งพนักงานระดับปฏิบัติการเข้าโครงการส่งเสริมอุตสาหกรรมยานยนต์สีเขียว 2 รอบ เพื่อปรับปรุงการผลิตที่ล้ำสมัยและส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม” แม้ว่าการลงทุนในด้านบุคลากรจะมีค่าใช้จ่ายสูงแต่เป็นการลงทุนที่คุ้มค่า หากการสร้างบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และส่งเสริมให้มีการนำทรัพยากรบุคคลมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพให้ตรง

ความสามารถของบุคคล ส่งเสริมให้พนักงานทำงานทดแทนกันได้ เพื่อให้เกิดความชำนาญในการทำงานที่หลากหลายและมีโอกาสเติบโตในสายงานในองค์กร ซึ่งผู้บริหารของบริษัทผลิตชิ้นส่วนรถยนต์รายหนึ่งกล่าวว่า “องค์กรมีนโยบายในการส่งเสริมให้พนักงานมีทักษะและความรู้ที่หลากหลาย (multi skill) มีการหมุนเวียนการทำงาน (job rotation) เป็นประจำทุกๆ 2 ปี ตัวพนักงานเองจะได้เกิดความกระตือรือร้นในการพัฒนาศักยภาพและความสามารถของตนเอง เพื่อจะได้มีโอกาสเติบโตในองค์กรและได้รับค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้นตามความสามารถ” การสร้างและเตรียมความพร้อมให้บุคลากรในองค์กรมีความรู้ความสามารถ และมีทักษะที่หลากหลาย สามารถคิดและวิเคราะห์ได้ทันต่อเหตุการณ์หรือสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

สรุป จากการสัมภาษณ์เชิงลึกทั้ง 3 กลุ่ม ที่มีต่อวัฒนธรรมองค์กรในด้านการพัฒนาความสามารถของพนักงานที่มีผลต่อการจัดการสิ่งแวดล้อม จากการสัมภาษณ์เชิงลึกทั้ง 3 กลุ่มจะเห็นได้ว่าให้ทัศนะของผู้บริหารของบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 2 ในสมาคมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ไทย ที่มีการริเริ่มดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อมมีความแตกต่างจากทั้งสองกลุ่ม คือ การที่ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์จะบรรลุเป้าหมายได้ ต้อง เพิ่มทักษะ ความรู้เพื่อพัฒนาความสามารถของพนักงานอยู่เสมอ โดยส่งเสริมพนักงานเข้าร่วมโครงการต่างๆ ในเชิงปฏิบัติ รวมถึงการส่งเสริมให้พนักงานมีทักษะความหลากหลายในหน้าที่และพร้อมรับมือการสถานการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป แต่สำหรับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 2 นั้น มีการพัฒนาความสามารถของพนักงานอยู่ในระดับหนึ่ง คือ การอบรมภายในองค์กรเท่านั้น เนื่องจากการพัฒนาความสามารถของพนักงานถือเป็นการลงทุนที่ไม่คุ้มค่าหากพนักงานที่ถูกฝึกอบรมมาแล้วลาออก

4.1.8 การทำงานแบบทีม (team orientation)

4.1.8.1 กลุ่มผู้บริหารของบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 2 ในสมาคมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ไทยที่มีการริเริ่มด้านสิ่งแวดล้อม มีทัศนะว่า องค์กรจะประสบความสำเร็จในการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมจะต้องให้ความสำคัญกับการทำงานแบบทีม ผู้บริหารของบริษัทผลิตชิ้นส่วนรถยนต์รายหนึ่งกล่าวว่า “องค์กรเน้นเรื่องการทำงานเป็นทีมเป็นหลัก” โดยองค์กรมีการจัดโครงสร้างที่เรียบง่ายสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์กร มีการจัดแบ่งกิจกรรมที่จำเป็นสำหรับองค์กร การปรับเปลี่ยน โครงสร้างองค์กรให้มีสายบังคับบัญชาที่สั้นลงเพื่อรวดเร็วต่อการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม ซึ่งผู้บริหารของบริษัทผลิตชิ้นส่วนรถยนต์รายหนึ่งกล่าวว่า “การ

บริหารงานสมัยนี้เน้นความรวดเร็วในการตัดสินใจ และการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ดังนั้นควรมีสายการบังคับบัญชาที่สั้น กระชับ และง่ายต่อพนักงานสำหรับสื่อสาร อนุมัติกิจกรรม ด้านสิ่งแวดล้อม” สมาชิกในทีมมีทักษะที่หลากหลายทำให้ได้ข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจหลายแง่มุม ส่งผลให้องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้ นอกจากนี้ผู้นำควรสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจโดยมีการให้รางวัลกับทีมงานที่ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารของบริษัทผลิตชิ้นส่วนรถยนต์รายหนึ่งกล่าวว่า “องค์กรมีแบ่งทีมในการค้นหาสิ่งทีก่อให้เกิดมลพิษ และสิ่งที่เป็นต้นเหตุในการใช้ทรัพยากรอย่างสิ้นเปลือง เช่น ระบบลมรั่ว การผลิตงานเสีย หากทีมงานไหนสามารถค้นหา และหาแนวทางแก้ไขได้มากที่สุดจะได้รับรางวัลจากผู้บริหารและได้ประกาศนียบัตร”

4.1.8.2 กลุ่มนักวิชาการด้านสิ่งแวดล้อมและด้านวัฒนธรรมองค์กร จากสถาบันการศึกษาในระดับอุดมศึกษาจากมหาวิทยาลัยรัฐบาลและผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องกับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ให้ทัศนะดังนี้ การทำงานด้านสิ่งแวดล้อมไม่สามารถสำเร็จได้หากไม่ทำงานเป็นทีม โดยการตั้งเป้าหมายของทีมงานนั้นควรสอดคล้องกับนโยบายด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร การทำงานเป็นทีมจึงมีความสำคัญมากในการนำพาองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย สมาชิกในทีมมีทักษะที่หลากหลายโดยมีบทบาทและมีส่วนร่วมในการทำงาน นอกจากนี้ยังมีการประสานงานระหว่างเพื่อนร่วมงานและบุคคลอื่นภายนอกองค์กร ทีมงานที่ดีควรมีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจนและสามารถวัดผลการดำเนินงานได้

4.1.8.3 กลุ่มผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับ 1 (tier1) ที่ได้รับการรับรองมาตรฐานสากลสำหรับการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO 14000) มีทัศนะว่า การจัดการด้านสิ่งแวดล้อมให้มีประสิทธิภาพของผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทยควรให้ความสำคัญกับ การสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม การที่มีทีมงานที่ประสิทธิภาพจะส่งผลให้องค์กรมีประสิทธิผลในการจัดการสิ่งแวดล้อม เนื่องจากการทำกิจกรรมด้านสิ่งแวดล้อม การปฏิบัติให้สอดคล้องกับข้อกำหนดตามมาตรฐานสากลสำหรับการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO 14000) จำเป็นต้องมีการจัดตั้งทีมงานให้มีเป้าหมายและความรับผิดชอบร่วมกัน ร่วมกันแก้ไขปัญหาในการดำเนินงานด้าน

สิ่งแวดลอมอย่างรวดเร็ว และสามารถวัดผลการดำเนินการทำงานร่วมกันได้ เมื่อทีมงานเข้มแข็ง ย่อมส่งผลให้บรรลุเป้าหมายด้านสิ่งแวดล้อมอยู่เสมอ นอกจากนี้การทำงานร่วมกันเป็นทีม ทำให้พนักงานมีความเชี่ยวชาญที่หลากหลายหน้าที่ จากคำบอกเล่าของผู้บริหารด้านพัฒนาบุคลากร ที่ว่า “ทีมงาน 3Rถือเป็นการทำงานแบบทีมในด้านการลด แยกขยะ และการนำขยะกลับมาใช้ใหม่ โดยผู้บริหารเป็นผู้คัดเลือกหัวหน้ากลุ่ม ตลอดจนกำหนดคุณสมบัติ วิธีการดำเนินงานภายในกลุ่ม และให้สมาชิกในทีมดำเนินการต่อกันเองตามอำนาจ หน้าที่ของการทำงาน สำหรับความสำเร็จของทีมงานพิจารณาจากแผนงานที่คลอคลอคล้องกับนโยบายขององค์กร และเมื่อสิ้นสุดโครงการนี้ สมาชิกในกลุ่มกลับไปปฏิบัติหน้าที่ของตนเองต่อไป” การทำงานให้บรรลุเป้าหมายด้านสิ่งแวดล้อมต้องมีทีมงานที่หลากหลายเพื่อให้การแก้ไขปัญหาเป็นไปอย่างมีขั้นตอนภายในระยะเวลาที่จำกัด เช่น ทีมงานปฏิบัติ ทีมงานเอกสารและทีมงานแก้ไขปัญหา การกำหนดทีมงานขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงานของบุคคลนั้นๆ

4.1.9 การมีส่วนร่วม: การเป็นเจ้าของ (empowerment)

4.1.9.1 กลุ่มผู้บริหารของบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 2 ในสมาคมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ไทย ที่มีภารกิจเริ่มต้นสิ่งแวดล้อม มีทัศนะว่า การสร้างการมีส่วนร่วมให้กับพนักงานจะต้องทำให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เมื่อพนักงานรู้สึกว่าตนเองเป็นเสมือนเจ้าขององค์กรพวกเขาจะทุ่มเททำงานและมีความรับผิดชอบอย่างเต็มที่ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรหนึ่ง กล่าวว่า “เมื่อเรามอบหมายงานกิจกรรมการลดการใช้พลังงานไป พนักงานที่มีความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมการเป็นเจ้าของ สามารถจัดกิจกรรมได้เอง โดยเราไม่ต้องเข้าไปดูแลมากนัก” การกระจายอำนาจหน้าที่ที่มีส่วนช่วยให้พนักงานได้รับอิสระทางความคิด สามารถวางแผนการทำงานได้ด้วยตนเอง โดยกำหนดเป้าหมายการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาได้ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์องค์กรหนึ่ง พบว่า ผู้บริหารระดับกลางขององค์กรได้รับมอบอำนาจโดยเฉพาะการให้อำนาจในการตัดสินใจในการดำเนินโครงการอุตสาหกรรมยานยนต์สีเขียวร่วมกับสถาบันยานยนต์ พบว่า ผู้บริหารระดับกลางสามารถตัดสินใจในงานที่ตนเองได้รับมอบหมายทั้งด้านการบริหารโครงการ การบริหารทีมงานและการบริหารการเงิน โดยไม่ต้องคอยสอบถามหรือปรึกษากับผู้บังคับบัญชาของตนเองในทุกขั้นตอนการทำงาน และจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรท่านหนึ่งกล่าวว่า “การให้อิสระในการตัดสินใจภายใต้ขอบเขตของเขา ทำให้พวก

เขาเกิดความภูมิใจในตนเองและส่งผลบวกต่อองค์กร” นอกจากนี้เมื่อบริษัทประสบปัญหาหรือวิกฤตต่างๆ พนักงานก็จะมาช่วยองค์กรแก้ไขปัญหาต่างๆ เพื่อให้องค์กรฟื้นกลับสู่สภาพปกติ พนักงานกลุ่มที่มีรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรจะช่วยส่งเสริมให้องค์กรเติบโตอย่างรวดเร็ว และช่วยผลักดันให้องค์กรเปลี่ยนแปลงและเจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืน

4.1.9.2 กลุ่มนักวิชาการด้านสิ่งแวดล้อมและด้านวัฒนธรรมองค์กร จากสถาบันการศึกษาในระดับอุดมศึกษาจากมหาวิทยาลัยรัฐบาลและผู้ที่ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องกับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ให้ทัศนะดังนี้ การที่องค์กรต้องการประสบความสำเร็จในด้านการจัดการสิ่งแวดล้อมนั้น องค์กรต้องให้พนักงานรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เป็นส่วนที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและความสำเร็จด้านสิ่งแวดล้อมเกิดมาจากการร่วมมือของทุกคนในองค์กร โดยการให้อำนาจในการตัดสินใจ ให้โอกาสในการเสนอข้อมูลต่าง และการยอมรับความคิดเห็นของพนักงาน เมื่อความรู้สึกดังกล่าวมีความแข็งแรงแรงขึ้นความรู้สึกนั้นจะถูกปรับเปลี่ยนเป็นความผูกพันองค์กร ซึ่งส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จในการทำโครงการหรือกิจกรรมต่างๆ ดังนั้น องค์กรจะต้องมีการสื่อสารให้พนักงานรับรู้ถึงเป้าหมายและทิศทางในการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อมอย่างชัดเจน ผู้นำโครงการต้องส่งเสริม สนับสนุน ผลักดันให้พวกเขาู้สึกว่างานหรือกิจกรรมด้านสิ่งแวดล้อมที่เขาได้รับมอบหมายมีความสำคัญเพียงใดต่อองค์กร ผู้นำต้องมีบทบาทในการรายงานความคืบหน้าของโครงการด้านสิ่งแวดล้อมที่พวกเขามีส่วนร่วมอยู่เสมอ เพื่อให้พวกเขาเห็นว่าสิ่งที่พวกเขาทำอยู่สามารถสนับสนุนขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายและเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ซึ่งจะช่วยให้พวกเขาเกิดความภาคภูมิใจ ความเชื่อมั่น และศรัทธาในองค์กร พร้อมทั้งจะเป็นส่วนหนึ่งในขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายด้านสิ่งแวดล้อมต่อไป

4.1.9.3 กลุ่มผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับ 1 (tier1) ที่ได้รับการรับรองมาตรฐานสากลสำหรับการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO 14000) มีทัศนะว่า การบริหารองค์กรให้ประสบความสำเร็จและไม่ทำลายสิ่งแวดล้อมนั้น องค์กรไม่สามารถดำเนินการได้ด้วยตัวเอง ต้องอาศัยการร่วมมือร่วมใจจากพนักงาน การสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน เพื่อก่อให้เกิดความภาคภูมิใจในองค์กรไม่สามารถสร้างได้จากภายนอกแต่ต้องสร้างจากภายในตัวพนักงานเอง โดยผู้นำองค์กรต้องมีส่วนช่วยผลักดันให้เกิดการมีส่วนร่วม โดยเริ่มตั้งแต่ การร่วมกันจัดตั้งเป้าหมายด้านสิ่งแวดล้อม ให้ความสำคัญต่อการตัดสินใจของกลุ่ม จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรท่านหนึ่ง กล่าวว่า “ให้พนักงานระดมสมองตั้งเป้าหมายด้านสิ่งแวดล้อม พวกเขาจะภูมิใจในการนำเสนอและจะผลักดันกิจกรรมให้ประสบความสำเร็จด้วยพวกเขาเอง” นอกจากนี้ การสื่อสารด้านสิ่งแวดล้อม โดย

มีการประชุม แลกเปลี่ยนความรู้โดยเปิดโอกาสให้พนักงานมีการแสดงความคิดเห็นด้านสิ่งแวดล้อมต่างๆ สร้างความตระหนักด้านสิ่งแวดล้อม รวมทั้งให้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของโรงงานว่ามีก่อให้เกิดปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมในส่วนไหนบ้าง จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์การท่านหนึ่งกล่าวว่า “ผู้จัดการ โครงการอุตสาหกรรมสีเขียวช่วยผลักดันให้พนักงานพูดคุยและนำเสนอประเด็นด้านสิ่งแวดล้อมที่ค้นพบในโรงงาน ตอนประชุมหน้าแถวทุกเช้าวันพุธ”

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์การท่านหนึ่ง พบว่า “การเพิ่มบทบาทและให้ความสำคัญกับพนักงานจะก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมและเกิดความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการประสบความสำเร็จในโครงการด้านสิ่งแวดล้อม และนำไปสู่การพัฒนาองค์การอย่างยั่งยืน และสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน ดังนั้น การรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การถือเป็นวัฒนธรรมองค์การที่สำคัญในการพัฒนาโครงการต่างๆ ด้านสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน และสามารถถ่ายทอดไปยังพนักงานรุ่นใหม่จนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์การที่ใส่ใจสิ่งแวดล้อม”

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การด้านการมีส่วนร่วมการเป็นเจ้าของนั้นที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพต่อการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมสีเขียว จากการสัมภาษณ์เชิงลึกทั้ง 3 กลุ่มจะเห็นได้ว่าให้ทัศนคติที่สอดคล้องและตรงกันว่า การที่พนักงานรู้สึกมีส่วนร่วมการเป็นเจ้าของนั้น ช่วยส่งเสริมดำเนินการในกิจกรรมต่างด้านสิ่งแวดล้อมให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยองค์การต้องส่งเสริมผลักดันให้ความรู้ และสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงานในองค์การ ดังนั้น ข้อเสนอของวัฒนธรรมด้านการมีส่วนร่วมการเป็นเจ้าของ จึงเป็นวัฒนธรรมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพเรื่องการจัดการสิ่งแวดล้อมสีเขียวของผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย กล่าวคือหากองค์การใดที่มีสมาชิกในองค์การมีความรู้สึกมีส่วนร่วมการเป็นเจ้าของอย่างเข้มแข็ง จะปรากฏต่อการปฏิบัติงานใน โครงการหรือกิจกรรมด้านสิ่งแวดล้อมที่ดีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกฝ่าย มีผลให้องค์การบรรลุเป้าหมายด้านสิ่งแวดล้อม จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์การท่านหนึ่ง กล่าวว่า “องค์การมีการกำหนดการทำงานเป็นทีมเป็นสมรรถนะหลักขององค์การ”

4.1.10 การสร้างการเปลี่ยนแปลง (creating change)

4.1.10.1 กลุ่มผู้บริหารของบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 2 ในสมาคมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ไทย ที่มีการริเริ่มด้านสิ่งแวดล้อม มีทัศนะว่า ด้านวัฒนธรรมองค์การที่มีผล

ต่อการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมในด้านการสร้างการเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย ควรกระตุ้นให้พนักงานยอมรับและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร การยอมรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ เป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่ผู้บริหารทุกระดับและพนักงานทุกคนควรให้ความสำคัญ เพื่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรม เพราะนวัตกรรมเป็นสิ่งสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งรายใหม่ได้ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรหนึ่งพบว่า องค์กรมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับกฎหมายด้านสิ่งแวดล้อม และมีการสนับสนุนพนักงานให้มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานให้ดีขึ้น ด้วยการเรียนรู้การวางแผนและดำเนินกลยุทธ์ด้านการจัดการสิ่งแวดล้อม การใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่า การนำสิ่งของกลับมาใช้ใหม่อย่างเป็นระบบ ซึ่งจะเห็นได้ว่าผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์มีการยอมรับและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงด้านสิ่งแวดล้อมที่ปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา และเพื่อให้ลูกค้ายืนยันได้ว่าในคุณภาพและการผลิตที่สะอาดขององค์กร การสนับสนุนจากผู้บริหารในการริเริ่มโครงการต่างๆ ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้องค์กรมีการปรับปรุงกระบวนการผลิตสินค้าและกระบวนการทำงานให้ดีขึ้นกว่าเดิม องค์กรให้อำนาจพนักงานในการตัดสินใจตามระดับความรับผิดชอบ พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้องค์กรพัฒนากระบวนการเพื่อลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ตลอดจนการ ซึ่งผู้บริหารของบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์รายหนึ่งกล่าวว่า “องค์กรได้เข้าร่วมโครงการอุตสาหกรรมรถยนต์สีเขียว มีการอบรมให้ความรู้พร้อมปฏิบัติที่สถานที่จริง เพื่อค้นหาสมพ.หรือสิ่งที่ผลิตภัณฑ์คือเมื่อผ่านกระบวนการผลิตแล้วไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งของผลิตภัณฑ์ที่ต้องการ การเข้าร่วมโครงการและการให้ความรู้ สร้างการตระหนักให้พนักงานมีความคิดริเริ่มในการค้นหา และปรับปรุงกระบวนการผลิตให้เหมาะสม ผลที่ได้รับคือ ชิ้นงานเสียหายในการผลิตลดลง และพนักงานมีแนวความคิดใหม่ๆ ในการเปลี่ยนการปิดเปิดสวิตช์ไฟเป็นระบบออโตเมติกแทน”

4.1.10.2 กลุ่มนักวิชาการด้านสิ่งแวดล้อมและด้านวัฒนธรรมองค์กร จากสถาบันการศึกษาในระดับอุดมศึกษาจากมหาวิทยาลัยรัฐบาลและผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องกับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ให้ทัศนะดังนี้ วัฒนธรรมด้านการสร้างการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อประสิทธิภาพของการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม ดังนี้ การดำเนินกิจกรรมต่างๆของผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ส่วนใหญ่ มักก่อให้เกิดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม การผลิตสินค้าขององค์กรอาจเกี่ยวข้องกับการใช้

ทรัพยากรธรรมชาติอย่างสิ้นเปลือง ดังนั้นองค์กรควรให้สมาชิกในองค์กรการยอมรับในการเปลี่ยนแปลง และศึกษาแนวทางในการปรับปรุงแบบบูรณาการในการดำเนินกิจกรรมและการตัดสินใจขององค์กร โดยมุ่งเน้นการป้องกันมลภาวะ น้ำ อากาศ รวมทั้งการใช้ทรัพยากรอย่างยั่งยืน นักวิชาการด้านวัฒนธรรมองค์กรท่านหนึ่งเสนอว่า ผู้นำต้องมีบทบาทสำคัญโดยการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีการตั้งเป้าหมายด้านการลดการใช้ทรัพยากร กำหนดใ้พนักงานทำงานเชิงรุกมิใช่ตั้งรับเหมือนในอดีต พร้อมทั้งปรับเปลี่ยนการดำเนินงานต่างๆภายในองค์กรให้สอดคล้องซึ่งกันและกัน

4.1.10.3 กลุ่มผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับ 1 (tier1) ที่ได้รับการรับรองมาตรฐานสากลสำหรับการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO 14000) มีทัศนะว่า ด้านวัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมในด้านการสร้างการเปลี่ยนแปลง การแข่งขันในยุคปัจจุบันปัจจัยทางด้านสิ่งแวดล้อมถือเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้นผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ต้องตั้งรับกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยปรับเปลี่ยนวิธีการผลิตให้เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม สนับสนุนผู้รับจ้างช่วงให้ได้รับการรับรองมาตรฐานสากลสำหรับการจัดการสิ่งแวดล้อม(ISO 14000) ผลักดันให้พนักงานมีส่วนร่วมและตระหนักในความสำคัญของการลดการใช้ทรัพยากรอย่างสิ้นเปลือง เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและยังสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรได้ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรหนึ่งกล่าวว่า “เราต้องยอมรับการเปลี่ยนแปลง ถ้าไม่เปลี่ยนเราอยู่ไม่ได้ เราต้องดำเนินธุรกิจให้เกิดการสมดุลทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม” การจูงใจให้พนักงานเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้บริหารต้องมีเป้าหมายให้ชัดเจนว่าต้องการเปลี่ยนแปลงเรื่องใดบ้าง และเมื่อพนักงานดำเนินงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้บริหารต้องให้รางวัลแก่พนักงานเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ โดยผู้บริหารองค์กร อธิบายว่า “ในช่วงแรกพนักงานยังติดการทิ้งขยะแบบเดิม ไม่สนใจการแยกขยะ แต่หลังจากการตั้งเป้าหมายเพื่อลดปริมาณขยะในโรงงาน และนำเงินจากการขายขยะมาเป็นสวัสดิการน้ำสมุนไพรให้พนักงาน การเปลี่ยนแปลงถูกยอมรับและนำไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว”

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรด้านการสร้างการเปลี่ยนแปลงนั้น ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพต่อการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมสีเขียว จากการสัมภาษณ์เชิงลึกทั้ง 3 กลุ่มจะเห็นได้ว่าให้ ทักษะที่สอดคล้องและตรงกันว่า การสร้างการเปลี่ยนแปลงจากแรงกดดันสภาพแวดล้อมภายนอก องค์กรนั้น ผู้บริหารต้องกำหนดเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน พร้อมทั้งกำหนดรางวัลตอบแทนเป็นการแลกเปลี่ยน การสร้างการเปลี่ยนแปลงเป็นการปรับเปลี่ยนองค์กรแบบเชิงรุกมากกว่า เชิงรับ กล่าวคือ เป็นการปรับเปลี่ยนเพื่อสร้างความแตกต่างหรือนวัตกรรมเพื่อให้ได้เปรียบในการ แข่งขันและพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

4.1.11 การมุ่งเน้นที่ลูกค้า (customer focus)

4.1.11.1 กลุ่มผู้บริหารของบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 2 ในสมาคม ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ไทย ที่มีการริเริ่มด้านสิ่งแวดล้อม ได้แสดงความคิดเห็นดังนี้ กลุ่มผู้บริหาร ได้ระบุว่า ด้านวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมในด้านการ มุ่งเน้นที่ลูกค้านั้น ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย จำเป็นต้องใส่ใจความพึงพอใจของลูกค้า เป็นค่านิยมสำคัญสำหรับองค์การนำไปสู่การบริการลูกค้าที่เป็นเลิศเนื่องจากองค์การจะประสบ ความสำเร็จได้ในระยะยาวนั้นต้องได้รับการสนับสนุนจากลูกค้าเป็นสำคัญ จากการสัมภาษณ์ ผู้บริหารองค์การหนึ่งกล่าวว่า “องค์การจัดให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นวัฒนธรรมหลักขององค์การ” แต่ความพึงพอใจมีความไม่แน่นอน เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตามสถานการณ์ เช่น ผลกระทบทาง กายภาพของสิ่งแวดล้อมส่งผลต่อความต้องการของลูกค้าให้มีการเปลี่ยนแปลงไป โดยต้องการ สินค้าที่ไม่มีการปนเปื้อนของสารเคมี วัสดุดิบที่นำมาผลิตเป็นชิ้นงานจะต้องผ่านการทดสอบสาร ต้องห้าม (RoHS) ต้องไม่นำสารมีพิษหรือสารต้องห้าม (toxic or hazardous materials) มาใช้ใน กระบวนการผลิต ในกระบวนการผลิตต้องลดปริมาณการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์สู่ บรรยากาศ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์การหนึ่งกล่าวว่า “เราจะดำเนินธุรกิจที่ปลอดภัยต่อ สิ่งแวดล้อมของลูกค้า”

การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นเรื่องสำคัญ ต้องสำรวจข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า ใส่ใจและตอบสนองความต้องการแก่ลูกค้ารวมถึงพัฒนาความสัมพันธ์กับลูกค้า เพราะความจงรักภักดีของลูกค้านำมาซึ่งผลกำไรในระยะยาวขององค์กร จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรหนึ่งกล่าวว่า “คะแนนด้านความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ ในการพิจารณาการสั่งซื้อครั้งต่อไป” ดังนั้นการตอบสนองความต้องการของลูกค้าในด้านต่างๆ เช่น ด้านการผลิต ด้านการบริหาร การจัดทำระบบมาตรฐานต่างๆ รวมถึงการสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าส่งผลให้ลูกค้าเกิดความรู้สึกพึงพอใจและเกิดความภักดี จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรหนึ่งกล่าวว่า “ในอดีต ลูกค้ามีการร้องขอให้บริษัทดำเนินการที่มาตรฐานต่างๆ เช่น มาตรฐานการบริหารงานคุณภาพสำหรับผู้ประกอบการด้านยานยนต์ ISO/TS 16949 มาตรฐานการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม ISO14000 เพื่อเป็นไปตามกฎในการจัดซื้อจัดจ้างของบริษัทลูกค้า แต่บริษัทไม่ปฏิบัติตามการร้องขอจากลูกค้า จึงส่งผลให้ลูกค้าไม่สามารถสั่งของจากบริษัทเราได้ จึงไปสั่งซื้อสินค้ากับบริษัทอื่นที่มีมาตรฐานการผลิตที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ จึงทำให้ยอดขายตกต่ำ บริษัทจึงต้องปฏิบัติตามสิ่งที่ลูกค้าร้องขอเพื่อดึงยอดขายให้กลับมา”

4.1.10.2 กลุ่มนักวิชาการด้านสิ่งแวดล้อมและด้านวัฒนธรรมองค์กร จากสถาบันการศึกษาในระดับอุดมศึกษาจากมหาวิทยาลัยรัฐบาลและผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องกับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ให้ทัศนะดังนี้ วัฒนธรรมด้านการมุ่งเน้นที่ลูกค้า ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม การสร้างความรู้สึกร่วมกันที่จิตใจ การทำให้ลูกค้าประทับใจเป็นกลยุทธ์หนึ่งที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจ การดำเนินกิจกรรมใดๆขององค์กรที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าย่อมส่งผลทางด้านบวกต่อองค์กร เมื่อลูกค้ามั่นใจหรือเห็นภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรจะเกิดความไว้วางใจต่อสินค้าขององค์กรต่อไป

4.1.11.3 กลุ่มผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับ 1 (tier1) ที่ได้รับการรับรองมาตรฐานสากลสำหรับการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO 14000) มีทัศนะดังต่อไปนี้ ในด้านวัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมในด้านการมุ่งเน้นที่ลูกค้า ทางผู้บริหารส่วนใหญ่ได้แสดงความคิดเห็นที่สอดคล้องกันดังนี้ การที่องค์กรผลิตสินค้าที่ได้มาตรฐานตามที่ลูกค้ากำหนดถือเป็นหัวใจสำคัญของธุรกิจผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ทำให้ลูกค้าที่เกี่ยวข้องในธุรกิจเกิดการเชื่อถือ

ศรัทธาที่ดีเป็นผลทำให้เกิดความยั่งยืน การผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในปัจจุบันที่ลูกค้าให้ความสนใจเป็นอันดับรองจากคุณภาพ คือ ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม โดยวัตถุดิบต้องไม่มีสารพิษปนเปื้อน กระบวนการผลิตต้องไม่มีการสร้างมลภาวะ รวมถึงสารเคมีที่ใช้ในการผลิตจะต้องไม่เป็นอันตรายต่อผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้น องค์กรต้องพัฒนาระบบต่างๆเพื่อความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้า ไม่ว่าจะเป็นการตรวจสอบสารปนเปื้อนในวัตถุดิบและการติดตามการปล่อยสารพิษ นอกจากนั้นยังมีการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าและแก้ไขข้อร้องเรียนจากลูกค้าอย่างทันที เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดีขึ้น ซึ่งผู้บริหารของบริษัทผลิตชิ้นส่วนรถยนต์รายหนึ่งกล่าวว่า “บริษัทมีหน่วยงานที่ดูแลความต้องการของลูกค้าโดยตรง และได้มีการส่งแบบสำรวจความพึงพอใจให้กับลูกค้าทุกๆ 6 เดือน โดยมีรายละเอียด คือ คุณภาพงาน การส่งมอบสินค้า การประสานงาน สิ่งที่ต้องปรับปรุง เป็นต้น และได้นำข้อเสนอแนะจากลูกค้ามาปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดีขึ้น เช่น หากคะแนนการส่งมอบต่ำกว่าเกณฑ์ บริษัทมีการแก้ไขโดยการกำหนดเส้นทางการส่งมอบให้ทันเวลา หรือเข้าระบบขนส่งสินค้าให้มีประสิทธิภาพในการส่งมอบไปยังคนถัดไปในห่วงโซ่อุปทาน (ระบบmilk run)”

สรุปวัฒนธรรมองค์กรด้านการมุ่งเน้นที่ลูกค้าที่ส่งผลต่อการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม จากการสัมภาษณ์เชิงลึกทั้ง 3 กลุ่มจะเห็นได้ว่าให้ทัศนะที่สอดคล้องและตรงกันว่า วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพต่อการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมสีเขียว นั้น จำเป็นต้องใส่ใจความพึงพอใจของลูกค้าเพื่อนำไปสู่ผลประกอบการที่เป็นเลิศขององค์กร องค์กรต้องบริหารความสัมพันธ์ของลูกค้า (customer relationship management) เพื่อรักษาฐานลูกค้าเดิม เพิ่มช่องทางการติดต่อลูกค้าให้หลากหลายช่องทาง มีการพัฒนาธุรกิจโดยคำนึงถึงลูกค้าเป็นหลักเพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจเห็นการพัฒนาที่แตกต่าง (differentiate) และได้เปรียบในเชิงการแข่งขันจากคู่แข่ง ส่งผลให้องค์กรมีผลประกอบการที่ยั่งยืน

4.1.12 องค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization)

4.1.12.1 กลุ่มผู้บริหารของบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 2 ในสมาคมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ไทย ที่มีการริเริ่มด้านสิ่งแวดล้อม ได้แสดงความคิดเห็นดังนี้ กลุ่มผู้บริหาร

ได้ระบุว่า ด้านวัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมในด้านการเรียนรู้ในองค์กรนั้น ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย การเรียนรู้ด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กรส่วนใหญ่เป็นการเรียนรู้มาจากคำสั่งของลูกค้า โดยมีการถ่ายทอดความรู้ให้กับคนที่ติดต่อเฉพาะด้านเท่านั้นแล้วค่อยถ่ายทอดต่อมายังพนักงานท่านอื่นอีกที เนื่องจากมีข้อจำกัดด้านเวลาและบุคลากร ผู้บริหารของบริษัทผลิตชิ้นส่วนรถยนต์รายหนึ่งกล่าวว่า “ที่องค์กรไม่มีการส่งเสริมการเรียนรู้อย่างจริงจัง เนื่องจากไม่มีหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรง”

4.1.12.2 กลุ่มนักวิชาการด้านสิ่งแวดล้อมและด้านวัฒนธรรมองค์กร จากสถาบันการศึกษาในระดับอุดมศึกษาจากมหาวิทยาลัยรัฐบาลและผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องกับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ให้ทัศนะดังนี้ วัฒนธรรมด้านการเรียนรู้ในองค์กร ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม ดังต่อไปนี้ องค์กรต้องมีการพัฒนาเพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากสิ่งแวดล้อมอยู่ตลอดเวลาและการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมยังเป็นเรื่องที่ซับซ้อน ดังนั้น การเรียนรู้ในองค์กรเป็นการถ่ายทอดความรู้ใหม่ๆซึ่งกันและกันภายในองค์กร องค์กรประกอบของการเรียนรู้ในองค์กรประกอบด้วย ทัศนทัศน์ วัฒนธรรมองค์กร กลยุทธ์ และโครงสร้าง องค์กร การมีทัศนคติร่วมกัน มีความมุ่งมั่นไปในทิศทางเดียวกัน รวมถึงการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในทีม ส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ข้อมูลในอดีต การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ร่วมกัน เกิดการทดลองปฏิบัติในสิ่งใหม่ๆ และแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ

4.1.12.3 กลุ่มผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับ 1 (tier1) ที่ได้รับการรับรองมาตรฐานสากลสำหรับการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO 14000) มีทัศนะดังต่อไปนี้ ในด้านวัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมในด้านการเรียนรู้ในองค์กร ทางผู้บริหารส่วนใหญ่ได้แสดงความคิดเห็นที่สอดคล้องกันดังนี้ สภาพแวดล้อมในการดำเนินงานรวมถึงกฎระเบียบด้านสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งภายในและภายนอกองค์กร คือ ปัจจัยที่สำคัญในการผลักดันให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กรเพิ่มขึ้น เพื่อให้องค์กรพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ทุกขณะ เพื่อให้เกิดกระบวนการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการถ่ายทอดองค์ความรู้ใหม่และก่อให้เกิดเป็นนวัตกรรมใหม่ที่สามารสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน ผู้บริหารของบริษัทผลิตชิ้นส่วนรถยนต์รายหนึ่งกล่าวว่า “การเรียนรู้ในองค์กรสามารถพัฒนาไปสู่องค์กรแห่ง

นวัตกรรมได้” การเรียนรู้ในองค์กรเป็นการขยายขีดความสามารถอย่างต่อเนื่องให้กับบุคลากรโดยคำนึงถึงการพัฒนาต่อยอดทางความคิด จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารท่านหนึ่งกล่าวว่า “เนื่องจากการเปลี่ยนทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว การแข่งขันทางธุรกิจที่มีความรุนแรงและการดำเนินการขององค์กรต้องไม่กระทบต่อสิ่งแวดล้อม ดังนั้นผู้บริหารต้องก้าวให้ทันเทคโนโลยีและเหนือกว่าคู่แข่งอยู่เสมอ รวมทั้งมีองค์ความรู้ในการบริหารจัดการอย่างเหมาะสม องค์กรมีการพัฒนาและส่งเสริมผู้นำองค์กรตามสมรรถนะหลัก ผลงานของผู้บริหารสะท้อนถึงการจัดการในแต่ละโครงการ” สมาชิกในองค์กรต้องเรียนรู้และเข้าใจและเห็นภาพที่เกี่ยวข้องกับองค์กร เช่น เทคโนโลยีการผลิต แนวโน้มธุรกิจ การแข่งขัน และสภาพแวดล้อม สมาชิกในองค์กรต้องมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกันกับองค์กร เปิดใจกว้างรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารท่านหนึ่งกล่าวว่า “องค์กรจัดอบรมเมื่อมีกฎหมายด้านสิ่งแวดล้อมใหม่ และมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันระหว่างอบรม เพื่อให้เกิดความร่วมมือและเรียนรู้กันในทีม” นอกจากนี้ผู้บริหารด้านทรัพยากรบุคคลยังกล่าวเพิ่มเติมอีกว่า “เราอยู่ในระหว่างการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในรูปแบบการจัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติร่วมกับหน่วยงานต่างๆ ที่จัดขึ้นภายในองค์กร การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน และแบบการสอนงาน (coaching)”

สรุป วัฒนธรรมมององค์กรด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ส่งผลต่อการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม จากการสัมภาษณ์เชิงลึกทั้ง 3 กลุ่มจะเห็นได้ว่าให้ทัศนะของผู้บริหารของบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 2 ในสมาคมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ไทย ที่มีการริเริ่มดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อมมีความแตกต่างจากทั้งสองกลุ่ม คือ การเรียนรู้ในองค์กรไม่ว่าจะเป็น การอบรม การถ่ายทอดประสบการณ์และการแลกเปลี่ยนความรู้ ล้วนแล้วแต่เป็นการมุ่งการเรียนรู้ในองค์กรเพื่อพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงทางด้านสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นอยู่เสมอๆ การเรียนรู้ในองค์กรต้องคำนึงถึงวิสัยทัศน์ เป้าหมาย การดำเนินการ ขององค์กร การสร้างการเรียนรู้ในองค์กรอยู่เสมอจะสามารถพัฒนาไปสู่การเกิดนวัตกรรมเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน แต่สำหรับบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 2 ไม่ได้มุ่งเน้นในเรื่องนี้ เนื่องจากการเรียนรู้ด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กรส่วนใหญ่เป็นการเรียนรู้มาจากคำสั่งของลูกค้า การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นน้อยมาก ประกอบกับบุคลากรที่มีจำกัดทำให้เป็นการยากในการส่งเสริมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากการสรุปผลสัมฤทธิ์เชิงลึก โดยการเขียนเชิงพรรณานี้ได้มีการนำข้อมูลดังกล่าว โดยทำเป็นcheck listเพื่อตรวจสอบข้อมูลแบบสัมฤทธิ์อีกครั้งหนึ่ง จากการสัมฤทธิ์ทั้งหมด สามารถสรุปได้เป็นตารางที่ 4.1 ผลการสัมฤทธิ์กลุ่มทั้งสามกลุ่ม พบว่าความสำคัญขององค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมสำหรับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่2ในประเทศไทยนั้น ให้มีความสำคัญ ดังนี้

ตารางที่ 4.1 แสดงผลการวิจัย ลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมจากการสัมฤทธิ์เชิงลึก 3 กลุ่ม

ลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการจัดการสิ่งแวดล้อม	การสัมฤทธิ์เชิงลึก		
	Tier 2	นักวิชาการ	Tier 1
1. การกำหนดวิสัยทัศน์	✓	✓	✓
2. การมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์	✓	✓	✓
3. กลยุทธ์ที่ใช้ในการกิจ	✓	✓	✓
4. ด้านค่านิยมหลัก	-	✓	✓
5. การมีความคิดเห็นเหมือนกัน	✓	✓	✓
6. การประสานงานและบูรณาการ	✓	✓	✓
7. การพัฒนาความสามารถ	-	✓	✓
8. การทำงานแบบทีม	✓	✓	✓
9. การมีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์การ	✓	✓	✓
10. การสร้างการเปลี่ยนแปลง	✓	✓	✓
11. การมุ่งเน้นที่ลูกค้า	✓	✓	✓
12. การเรียนรู้ในองค์การ	-	✓	✓

หมายเหตุ ✓ = การให้ความสำคัญกับลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการจัดการ

ด้านสิ่งแวดล้อมสำหรับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่2ในประเทศไทย

Tier 1 = ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 1

Tier 2 = ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 2

ซึ่งผู้ทำการวิจัยได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมสำหรับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่2ในประเทศไทยโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับจากกลุ่มผู้บริหารระดับสูงของบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่2ในสมาคมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ไทยที่มีการริเริ่มดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม, กลุ่มนักวิชาการด้านสิ่งแวดล้อมและด้านวัฒนธรรมองค์กร จากสถาบันการศึกษาในระดับอุดมศึกษาจากมหาวิทยาลัยรัฐบาลและผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องกับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ และกับกลุ่มผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับ1 (tier1) ที่ได้รับการรับรองมาตรฐานสากลสำหรับการจัดการสิ่งแวดล้อม(ISO 14000) โดยมีประเด็นการสัมภาษณ์อ้างอิงจากผลการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรตามกรอบแนวคิดของลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิผลทั้ง 4 ด้านของDenison, 1990และวิธีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (methodological triangulation) โดยจัดทำเป็นตารางและนำผลการสัมภาษณ์เชิงลึกที่กล่าวถึงลักษณะวัฒนธรรมองค์กรต่างๆเพื่อหาความถี่ในการให้ความสำคัญแต่ละองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร จากนั้นนำผลรวมความถี่ของแต่ละผู้ให้สัมภาษณ์มารวมคะแนนและจัดทำการเปรียบเทียบเป็นเปอร์เซ็นต์ จากลักษณะวัฒนธรรมองค์กร 12 ลักษณะ คิดเป็นเปอร์เซ็นต์เท่ากับหนึ่งร้อยเปอร์เซ็นต์ และทำการแบ่งระดับความคิดเห็นโดยใช้วิธีการกระจายตัวแบบปกติ(normal curve)

กลุ่มผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่2 จากประชากรทั้งหมด 13 คน มีระดับความคิดองค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมเห็นเกิน 50 เปอร์เซ็นต์ แต่พบว่ามี การพัฒนาความสามารถ ด้านค่านิยมหลัก และการเรียนรู้ในองค์กร มีระดับความคิดเห็นต่ำกว่า 49 เปอร์เซ็นต์ ดังนั้น ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่2 แสดงความคิดเห็นอยู่ในไม่เห็นด้วย เนื่องจาก ผู้ให้สัมภาษณ์ไม่เข้าใจเรื่องค่านิยม ในส่วนการพัฒนาความสามารถนั้นผู้ให้สัมภาษณ์มีความคิดเห็นว่าการปฏิบัติตามผู้บังคับบัญชาถือเป็นการปฏิบัติที่เหมาะสม หลายองค์กรประสบปัญหาเมื่อพัฒนาพนักงานถึงระดับที่พึงพอใจ พนักงานขอลาออกไปทำงานในบริษัทที่ใหญ่กว่าหรือไปเปิดกิจการส่วนตัว และสำหรับการเรียนรู้ในองค์กร เนื่องจากผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่2 มีข้อจำกัดที่เงินทุนและเวลา ดังนั้นการเรียนรู้ส่วนใหญ่เป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริงทันที การที่องค์กรจะส่งพนักงานไปฝึกอบรมภายนอกสามารถทำได้ยาก

กลุ่มผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่1 จากประชากรทั้งหมด 13 คน มีระดับความคิดเห็นเรื่ององค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมเห็นเกิน 50 เปอร์เซ็นต์ ซึ่งอยู่ในระดับที่เห็นด้วยถึงเห็นด้วยอย่างยิ่ง

กลุ่มนักวิชาการด้านสิ่งแวดล้อมและด้านวัฒนธรรมองค์การ จากสถาบันการศึกษาในระดับอุดมศึกษาจากมหาวิทยาลัยรัฐบาลจำนวน 6 คน มีระดับความคิดเห็นเรื่ององค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมเห็นเกิน 50 เปอร์เซ็นต์ ซึ่งอยู่ในระดับที่เห็นด้วยถึงเห็นด้วยอย่างยิ่ง ดังรายละเอียดระดับความคิดเห็นต่างคู่ได้จากภาคผนวก

นอกจากนี้ จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยยังได้ค้นพบประเด็นสำคัญที่แตกต่างออกไปจากกรอบแนวความคิดของDenison คือ การให้ความสำคัญต่อการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนของผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่2ในประเทศไทย การมุ่งเน้นองค์ประกอบในด้านหลัก 2 ด้าน ดังนี้

1) การมีจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม (ethic and corporate social responsibility) ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทยต้องให้ความสำคัญกับการมีจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม เนื่องจากความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมถือเป็นหน้าที่สำคัญของธุรกิจผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ที่ต้องเอาใจใส่รักษาสภาพแวดล้อมควบคู่ไปกับการผลิตที่ใช้เทคโนโลยีสูง จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของบริษัทผลิตชิ้นส่วนรถยนต์รายหนึ่งกล่าวว่า “องค์การมีการจัดกิจกรรมภายในในการคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมในการใช้พลังงานอย่างสิ้นเปลือง” หลายองค์การอีกทั้งมีจัดกิจกรรมปลูกป่า เก็บขยะที่ชายหาดและจัดการช่วยเหลือในยามประสบภัยต่างๆ เช่น น้ำท่วม

องค์การควรให้ความสำคัญกับชุมชนอย่างแท้จริง และทำกิจกรรมด้วยความจริงใจและเป็นมิตรเพื่อให้สังคมอยู่ได้อย่างสงบสุข การทำกิจกรรมทางสังคมต้องเน้นไปยังระดับพนักงานในองค์การด้วย เพื่อให้พนักงานร่วมกันช่วยเหลือสังคม กิจกรรมทางสังคม เช่น การลดมลภาวะที่เป็นพิษกับสิ่งแวดล้อม การส่งเสริมแรงงานท้องถิ่น การให้ทุนการศึกษา การบริจาค และช่วยเหลือสังคม ล้วนแล้วแต่เป็นกิจกรรมดีที่จรรโลงสังคม นักวิชาการด้านสิ่งแวดล้อมได้

แสดงทัศนะว่า ยุคนี้เป็นยุคจิตอาสา ไม่มีองค์กรไหนสามารถอยู่ได้อย่างโดดเดี่ยว องค์กรต้องใส่ในชุมชนและสิ่งแวดล้อมรอบข้าง” การดำเนินธุรกิจในยุคปัจจุบันต้องใส่ใจสิ่งแวดล้อมเป็นสำคัญ มิใช่แสวงหาผลกำไรเพียงอย่างเดียว การเติบโตและอยู่ร่วมกันได้ในชุมชนอย่างยั่งยืน โดยองค์กรต้องกำหนดโครงสร้างและกระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ มีการสื่อสารระหว่างองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอยู่เสมอ การดำเนินงานขององค์กรต้องเคารพในสิทธิมนุษยชนทั้งต่อพนักงานขององค์กร ผู้รับจ้างช่วง พันธมิตรทางธุรกิจ เช่น สิทธิพื้นฐานในการทำงาน รวมถึงมีการปฏิบัติในด้านแรงงานอย่างยุติธรรม

สรุป วัฒนธรรมองค์กรด้านการมุ่งเน้นการมีจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม ส่งผลต่อประสิทธิภาพต่อการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมสีเขียว จากการสัมภาษณ์เชิงลึกทั้ง 3 กลุ่มจะเห็นได้ว่าให้ทัศนะที่สอดคล้องและตรงกันว่า องค์กรต้องมีความเป็นธรรมาภิบาล มีการกำกับดูแลอย่างเป็นระบบ และต้องคำนึงถึงพนักงานขององค์กร ผู้รับจ้างช่วง พันธมิตรทางธุรกิจ โดยใส่ใจเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม สังคม จึงการพัฒนาด้านสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน องค์กรต้องมีการบริหารที่เป็นหลักธรรมาภิบาล มีการกำกับดูแลอย่างเป็นระบบ และต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกด้าน การจัดกิจกรรมเพื่อสังคมถือว่าเป็นส่วนหนึ่งในการสื่อสารให้เห็นถึงความรับผิดชอบต่อสังคม การดำเนินงานขององค์กรมิได้แสวงหากำไรเพียงอย่างเดียว แต่เป็นการดำเนินธุรกิจที่มุ่งเน้นการดำเนินการให้เกิดสมดุลระหว่างเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่อการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน

2) การสื่อสาร (communication) การดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อมให้ประสบความสำเร็จ องค์กรต้องให้ความสำคัญต่อการสื่อสารทั้งในสายงานเดียวกันและต่างสายงาน การสื่อสารมีทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ รวมถึงการสื่อสารจากระดับผู้บริหารลงสู่พนักงานระดับล่างและเป็นแบบย้อนกลับ ผู้วิจัยเห็นได้จากเอกสารที่พนักงานที่ส่งถึงกันในสำนักงาน เอกสารที่เผยแพร่ที่ติดที่บอร์ด ผู้จัดการของบริษัทผลิตชิ้นส่วนรถยนต์รายหนึ่งกล่าวว่า “องค์กรยังมีการทำรายงานการประชุมในรูปแบบการเขียน ซึ่งทำให้การสื่อสารเกิดการล่าช้า” สำหรับการสื่อสารด้านสิ่งแวดล้อม องค์กรใช้วิธีการสื่อสารแบบเผชิญหน้าเพื่อให้ได้ข้อมูลตอบ

กลับทันที ผู้บริหารของบริษัทผลิตชิ้นส่วนรถยนต์รายหนึ่งกล่าวว่า “บางครั้งองค์การใช้วิธีการประชุมผ่านVDO conference”

สรุป วัฒนธรรมองค์การด้านการสื่อสาร มีความสำคัญในการถ่ายทอด วิสัยทัศน์ ค่านิยมองค์การ พันธกิจ กลยุทธ์ เป้าหมาย และการดำเนินการให้กับพนักงานทุกระดับ เข้าใจและปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน การสื่อสารมีหลายช่องทางเพื่อให้พนักงานเข้าถึงข้อมูล ข่าวสารต่างๆ เพื่อให้ประกอบการตัดสินใจได้ทันที

โดยการค้นพบความแตกต่างสำหรับการศึกษาวิจัยครั้งนี้จะก่อให้เกิดประโยชน์ในการนำไปประยุกต์และเป็นแนวทางในการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมให้มีความยั่งยืนกับ ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่2ในประเทศไทย ดังนั้นจากการสัมภาษณ์เชิงลึกสามารถสรุป ลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม สำหรับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ทั้ง ระดับที่2 ในประเทศไทย ได้ 14 ลักษณะ ดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 สรุปลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมสำหรับผู้ผลิต ชิ้นส่วนยานยนต์ทั้งระดับที่2 ในประเทศไทย

ลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการจัดการสิ่งแวดล้อมสำหรับผู้ผลิต ชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 2 ในประเทศไทย จากการสัมภาษณ์เชิงลึก
1. การกำหนดวิสัยทัศน์
2. การมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์
3. กลยุทธ์ที่ใช้ในภารกิจ
4. ด้านค่านิยมหลัก
5. การมีความคิดเห็นเหมือนกัน
6. การประสานงานและบูรณาการ
7. การพัฒนาความสามารถ
8. การทำงานแบบทีม
9. การมีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์การ

ตารางที่ 4.2 สรุปลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมสำหรับผู้ผลิต
ชิ้นส่วนยานยนต์ทั้งระดับที่ 2 ในประเทศไทย (ต่อ)

ลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการจัดการสิ่งแวดล้อมสำหรับผู้ผลิต ชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 2 ในประเทศไทย จากการสัมภาษณ์เชิงลึก
10. การสร้างการเปลี่ยนแปลง
11. การมุ่งเน้นที่ลูกค้า
12. การเรียนรู้ในองค์การ
13. การมีจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม
14. การสื่อสาร

นอกจากนั้น ผู้วิจัยยังได้จัดลำดับความสำคัญของลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมมากที่สุดคนละ 3 ลำดับ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มตัวอย่างเดิม แต่ผู้วิจัยให้ความสำคัญเฉพาะกลุ่มที่เป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ทั้งระดับที่ 1 และระดับที่ 2 เท่านั้นเนื่องจากเป็นกลุ่มที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงานวิจัยนี้ จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 1 และระดับที่ 2 รวมทั้งสิ้น 26 บริษัท พบว่า ลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมที่มีคะแนนสูงสุด คือ การมีส่วนร่วมการเป็นเจ้าของ โดยมีคะแนนเฉลี่ย 61.51 รองลงมาคือ การมีวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน โดยมีคะแนนเฉลี่ย 42.31 และสุดท้ายการสื่อสารให้พนักงานรับทราบวิสัยทัศน์ รวมถึงข้อมูลข่าวสารที่ชัดเจน ทันสมัย เพื่อให้ปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีคะแนนเฉลี่ย 34.62 ดังนั้น หากผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 2 ในประเทศไทย ที่ต้องการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อมให้ประสบความสำเร็จควรให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมด้านดังกล่าว ดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 แสดงผลการวิจัย ลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม สำหรับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่2ในประเทศไทย

ลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ที่มีประสิทธิผลทั้ง 4 ด้านของDenison,1990		กลุ่มตัวอย่าง 26 คน																										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	ความถี่
การมีส่วนร่วม (involvement)	การมีส่วนร่วมการเป็นเจ้าของ	✓		✓	✓		✓	✓		✓			✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓				✓	✓		61.54
	การทำงานแบบทีม													✓		✓			✓							✓	✓	23.08
	การพัฒนาความสามารถ		✓											✓														
ความสอดคล้อง (consistency)	การประสานงานและบูรณาการ			✓					✓		✓								✓				✓	✓			✓	30.77
	การมีความคิดเห็นเหมือนกัน								✓														✓					7.69
	ด้านค่านิยมหลัก									✓																		3.85
ความสามารถ ในการปรับตัว (adaptability)	การสร้างการเปลี่ยนแปลง			✓		✓												✓						✓			✓	23.08
	การมุ่งเน้นที่ลูกค้า		✓										✓		✓													11.54
	การเรียนรู้ในองค์กร																					✓				✓		15.38
การมุ่งเน้นพันธกิจ (mission)	กลยุทธ์ที่ใช้ในการกิจ																											3.85
	เป้าหมายและวัตถุประสงค์			✓																						✓		11.54
	วิสัยทัศน์	✓			✓			✓	✓	✓	✓	✓														✓		42.31
การสื่อสาร					✓	✓				✓	✓	✓					✓				✓		✓					34.62
การมีจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม					✓	✓				✓	✓	✓					✓	✓							✓			30.77

**เลขที่ 1 – 26 คือ บริษัทที่ทำการสัมภาษณ์

4.2 ตัวแบบการประเมินวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม

ผู้วิจัยได้ศึกษาหาตัวแบบการประเมินวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมสำหรับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 2 ในประเทศไทย โดยนำข้อมูลจากผลสรุปที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสามเส้า จากตารางที่4.2 คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ การมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ด้านกลยุทธ์ที่ใช้ในการกิจ การมีความคิดเห็นเหมือนกัน การประสานงานและบูรณาการ ด้านการทำงานแบบทีม การมีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์การ การสร้างการเปลี่ยนแปลง การมุ่งเน้นที่ลูกค้า ค่านิยมหลัก การพัฒนาความสามารถ การเรียนรู้ในองค์กร การมีจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคมและการสื่อสาร โดยผู้วิจัยได้นำข้อมูลทั้งหมดมาสร้างเป็นแบบสอบถามที่

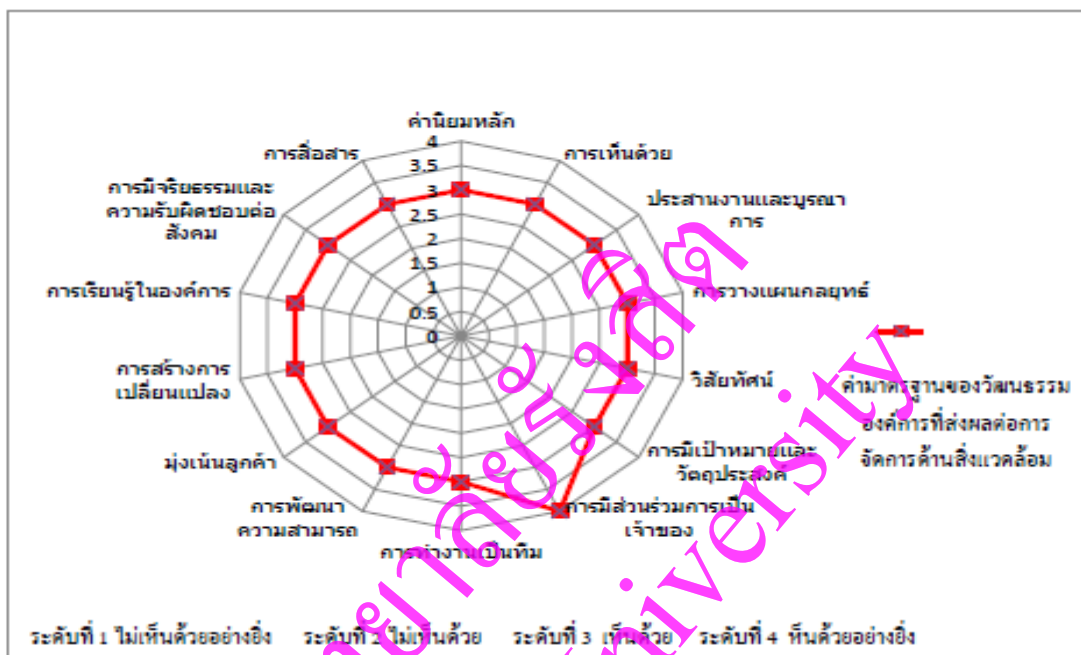
ครอบคลุมวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม ทั้งหมด 14 ลักษณะ จำนวน 46 ข้อคำถาม คู่มือสอบถามได้ที่ภาคผนวก

โดยการรวบรวมข้อมูลจากผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม คือ ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่ได้รับการรับรองมาตรฐานสากลสำหรับการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO 14000) รวมทั้งสิ้น 26 บริษัท เพื่อนำมาสรุปและสร้างตัวแบบมาตรฐานในการประเมินวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมสำหรับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 2 ในประเทศไทย

จากการเก็บข้อมูลสามารถสรุปผลพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการเห็นด้วยอยู่ในระดับที่ 3 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่มีระดับเห็นด้วย และยังพบว่าลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 2 ในประเทศไทย ควรให้ความสำคัญคือ การมีส่วนร่วมการเป็นเจ้าของ มีค่าอยู่ในระดับที่ 4 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่มีระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง และยังคงคล้องกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสามเสา ที่สรุปได้ว่าลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมสำหรับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 2 ในประเทศไทยที่ต้องให้ความสำคัญ คือ การมีส่วนร่วมการเป็นเจ้าของ

ผู้วิจัยได้ทำการสรุปตัวแบบมาตรฐานในการประเมินวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมต่อการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมสำหรับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 2 ในประเทศไทย โดยใช้แผนภูมิเรดาร์แสดงค่าที่เหมาะสมสำหรับใช้เป็นต้นแบบการประเมินวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมสำหรับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 2 ในประเทศไทย โดยผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 2 ในประเทศไทยที่ต้องการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อมให้ประสบความสำเร็จจะต้องมีระดับการประเมินวัฒนธรรมองค์การของตนเองในด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ การมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ด้านกลยุทธ์ที่ใช้ในภารกิจ การมีความคิดเห็นเหมือนกัน การประสานงานและบูรณาการ ด้านการทำงานแบบทีม การสร้างการเปลี่ยนแปลง การมุ่งเน้นที่ลูกค้า ค่านิยมหลัก การพัฒนาความสามารถ การเรียนรู้ในองค์การ การมีจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อ

สังคมและการสื่อสารอยู่ในระดับที่ 3 และด้านการมีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์กรอยู่ในระดับที่ 4
 ดังรูปที่ 4.1



รูปที่ 4.1 แสดงค่าที่ใช้เป็นต้นแบบของวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมสำหรับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 2 ในประเทศไทย

สำหรับตัวแบบมาตรฐานในการประเมินวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างขึ้นนี้ เหมาะสำหรับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 2 ที่ต้องการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม โดยต้องการประเมินสถานะของวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทตนเองในปัจจุบัน ว่ามีวัฒนธรรมใดที่แข็งแกร่งและอ่อนแอ โดยตัวแบบมาตรฐานในการประเมินวัฒนธรรมองค์กรนี้ จะแสดงวัฒนธรรมองค์กรของเดิมที่องค์กรมีอยู่ และสามารถรับรู้ได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรลักษณะใดควรให้ความสำคัญเป็นลำดับแรก การประเมินลักษณะวัฒนธรรมองค์กรนั้นจะต้องใช้แบบสอบถาม(ดูจากภาคผนวก) ในการสำรวจลักษณะวัฒนธรรมองค์กรเบื้องต้นและนำผลการประเมินที่ได้มาสรุปผล

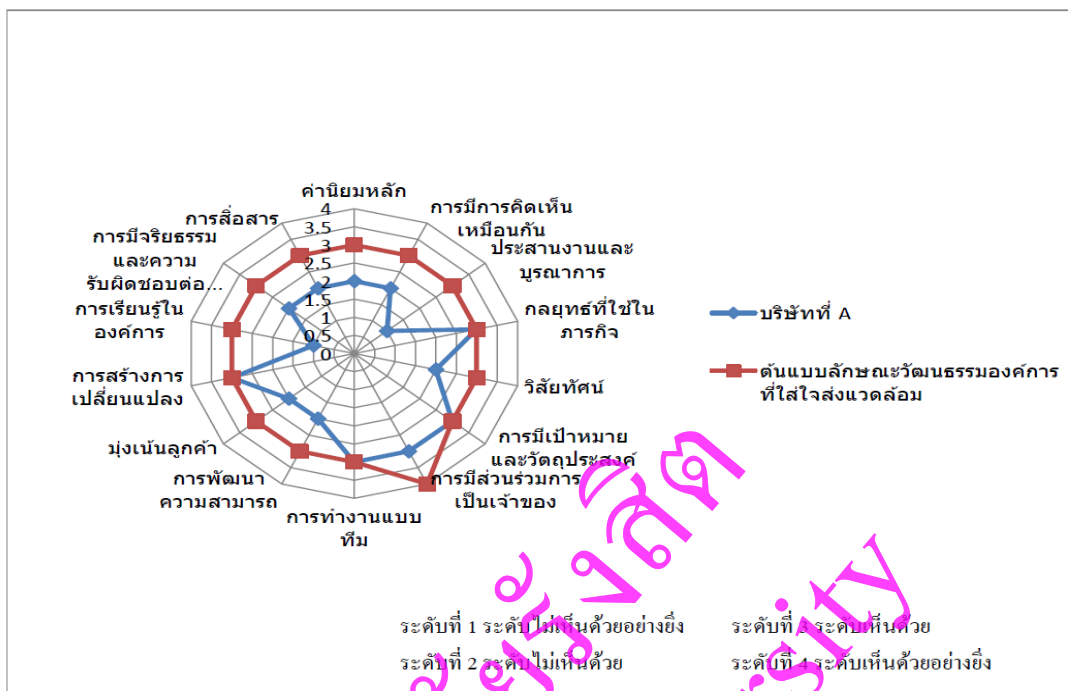
ผู้วิจัยได้นำตัวแบบมาตรฐานในการประเมินวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมสำหรับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 2 ในประเทศไทย ไปทดลองและ

ประเมินกับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 2 โดยทำการประเมินบริษัทในเบื้องต้นว่ามีลักษณะ วัฒนธรรมใดที่มีความแข็งแกร่งและต้องปรับปรุงวัฒนธรรมองค์การด้านใดเพื่อให้สามารถ ดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อมให้บรรลุเป้าหมาย

4.2.1 ผลการทดสอบตัวแบบการประเมินวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการจัดการด้าน สิ่งแวดล้อมสำหรับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 2 ในประเทศไทย

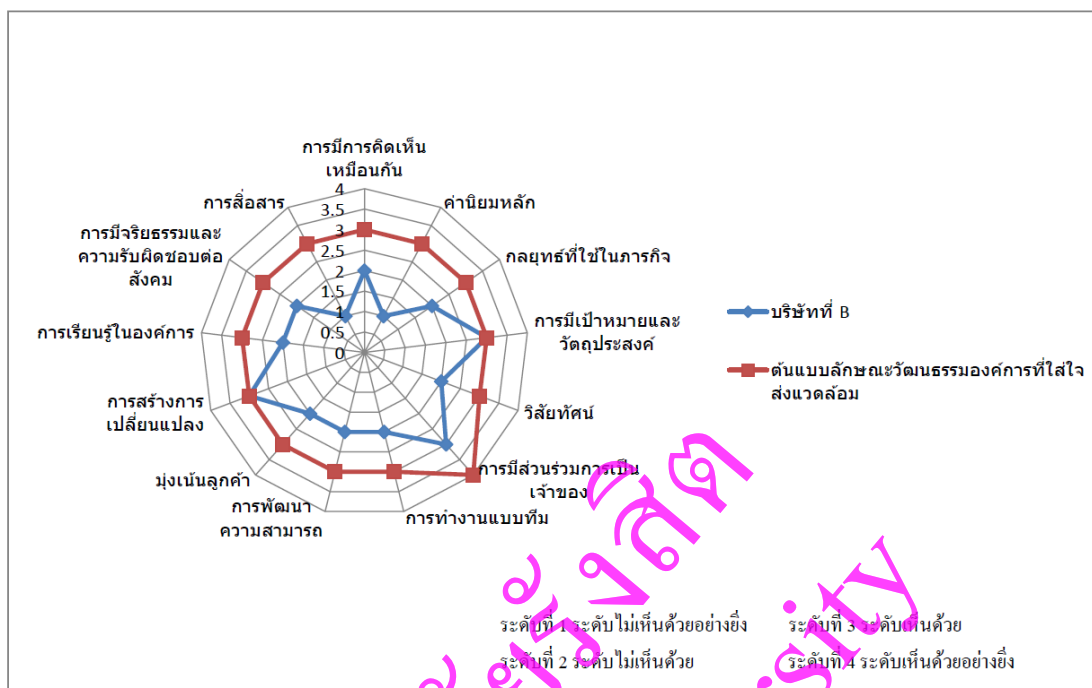
ผลจากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากตอบแบบสอบถามจากผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ระดับที่ 1 ที่ได้รับการรับรองมาตรฐานสากลสำหรับการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO 14000) รวม ทั้งสิ้น 26 บริษัท และนำต้นแบบลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม สำหรับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 2 ในประเทศไทย มาประยุกต์ใช้กับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ระดับที่ 2 จำนวน 3 บริษัท โดยสมมติให้เป็นบริษัท A บริษัท B บริษัท C ตามลำดับ โดยมีผลการ ทดสอบ ดังนี้

จากรูปที่ 4.2 เมื่อเปรียบเทียบระหว่างวัฒนธรรมองค์การของบริษัท A และ วัฒนธรรมองค์การต้นแบบ ผลการประเมินสถานะวัฒนธรรมองค์การเบื้องต้นของบริษัท A พบว่า บริษัท A มีวัฒนธรรมองค์การที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การต้นแบบอยู่ 3 ด้าน คือ การมี เป้าหมายและมีการวางกลยุทธ์ที่ชัดเจนขององค์การในการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม รวมถึงการ สนับสนุนให้พนักงานมีการทำงานเป็นทีม และสร้างการยอมรับในการเปลี่ยนแปลงจาก สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป และพบว่ายังมีวัฒนธรรมองค์การที่ไม่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การ ต้นแบบอยู่หลายด้าน หากบริษัท A ต้องการที่จะบรรลุเป้าหมายในการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อมให้ ประสบความสำเร็จ บริษัทต้องให้ความสำคัญกับการสร้างการเรียนรู้ จัดฝึกอบรมในเรื่องต่างๆที่ เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมในองค์การ เช่น การแยกขยะ วิธีการใช้พลังงาน และผู้บริหารต้องให้ ความสำคัญในด้านการประสานงานและการบูรณาการ โดยสนับสนุนให้พนักงานในองค์การเสนอ แนวทางการแก้ไขปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมและพลังงาน โดยเน้นการทำงานด้านสิ่งแวดล้อมเชิงรุก



รูปที่ 4.2 แสดงผลการประเมินวัฒนธรรมองค์กรของบริษัท A โดยใช้ต้นแบบลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมสำหรับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 2 ในประเทศไทย

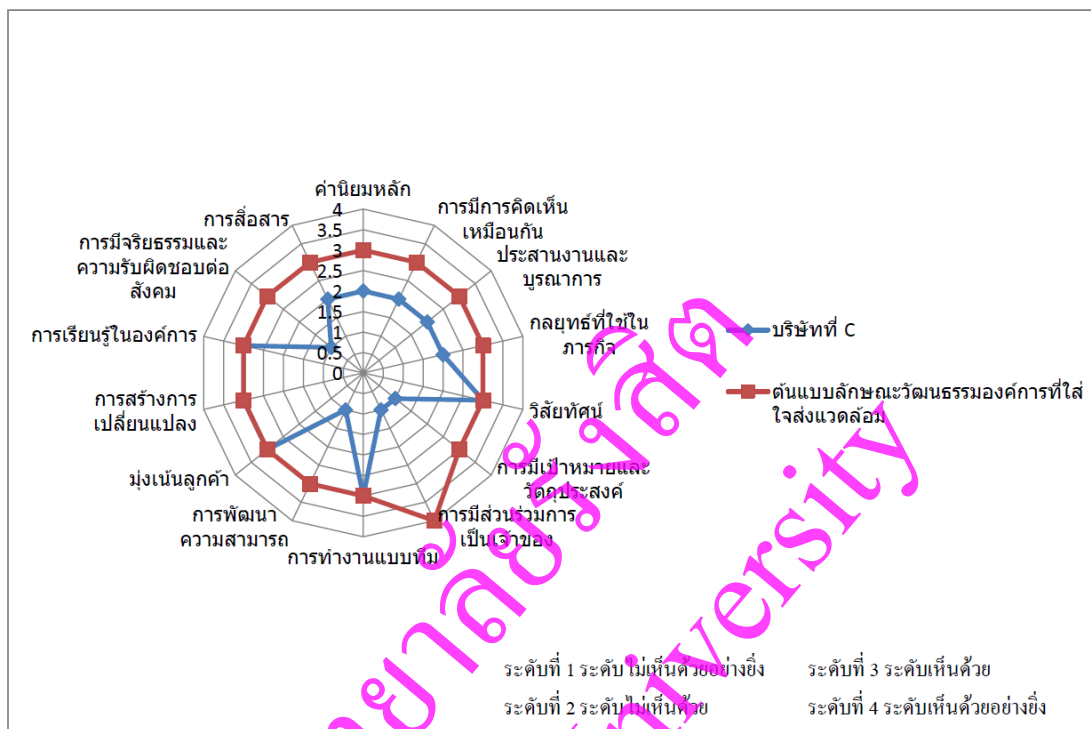
จากรูปที่ 4.3 เมื่อเปรียบเทียบระหว่างวัฒนธรรมองค์กรของบริษัท B และวัฒนธรรมองค์กรต้นแบบ ผลการประเมินสถานะวัฒนธรรมองค์กรเบื้องต้นของบริษัท B พบว่า บริษัท B มีวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรต้นแบบอยู่ 2 ด้าน คือ การมีเป้าหมายที่ชัดเจนขององค์กรในการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม รวมถึงการสนับสนุนให้พนักงานสร้างการยอมรับในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาวิธีการใหม่ๆ ในการป้องกันการเกิดมลภาวะ และพบว่ายังมีวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรต้นแบบอยู่หลายด้าน หากบริษัท B ต้องการที่จะบรรลุเป้าหมายในการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อมให้ประสบความสำเร็จ บริษัทต้องให้ความสำคัญในด้านค่านิยมหลัก โดยเริ่มตั้งแต่มีการปลูกฝังให้พนักงานมีความเชื่อในความสำเร็จด้านสิ่งแวดล้อม โดยมุ่งเน้นให้มีการสื่อสาร ข้อมูล ข่าวสารต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานด้านสิ่งแวดล้อมให้ทั่วถึงทุกส่วนในองค์กร



รูปที่ 4.3 แสดงผลการประเมินวัฒนธรรมองค์กรบริษัท B โดยใช้ต้นแบบลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมสำหรับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 2 ในประเทศไทย

จากรูปที่ 4.4 เมื่อเปรียบเทียบระหว่างวัฒนธรรมองค์กรของบริษัท C และวัฒนธรรมองค์กรต้นแบบ ผลการประเมินสถานะวัฒนธรรมองค์กรเบื้องต้นของบริษัท C พบว่า บริษัท C มีวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรต้นแบบอยู่ 5 ด้าน คือ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนขององค์กรในการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม รวมถึงการสนับสนุนการเรียนรู้ให้พนักงานมีการพัฒนาความคิดใหม่เพื่อป้องกันปัญหาด้านสิ่งแวดล้อม มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีมในการระดมสมองเพื่อร่วมประชุม จัดกิจกรรมส่งเสริมความเข้าในด้านทรัพยากร รวมถึงการสร้างการยอมรับและพร้อมที่การเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ทำให้องค์กรเกิดความยืดหยุ่นง่ายต่อการตอบสนองลูกค้า ส่งผลให้ลูกค้าพึงพอใจ และพบว่ายังมีวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรต้นแบบอยู่หลายด้าน หากบริษัท C ต้องการที่จะบรรลุเป้าหมายในการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อมให้ประสบความสำเร็จ บริษัทต้องให้ความสำคัญในการมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ทั้งๆที่องค์กรวิสัยทัศน์ในการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อมที่ชัดเจน แต่ขาดการตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการดำเนินจึงทำให้การจัดการด้านสิ่งแวดล้อมไม่ประสบผลสำเร็จบริษัท C ควรมีจริยธรรมและ

ความรับผิดชอบต่อสังคม โดยผู้บริหารมีส่วนสำคัญในการจัดกิจกรรมและมีส่วนในการส่งเสริมให้พนักงานใส่ใจกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



รูปที่ 4.4 แสดงผลการประเมินวัฒนธรรมองค์การบริษัท C โดยใช้ต้นแบบลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมสำหรับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 2 ในประเทศไทย

สำหรับการศึกษาวิจัยครั้งนี้ การค้นพบลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่มีความเหมือนและความแตกต่างจากต้นแบบการประเมินวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมในครั้งนี้ องค์กรต่างๆสามารถรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่มีอยู่ในองค์กร รวมถึงการพัฒนาจะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างยิ่งต่อการนำไปใช้เป็นแนวทางในการเป็นองค์กรที่มีวัฒนธรรมที่ใส่ใจต่อสิ่งแวดล้อมสำหรับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 2 ในประเทศไทย โดยการนำผลการวิจัยมาเป็นตัวแบบในการสร้างลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ในการจัดการสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้ยังเป็นการเสริมสร้างการแนวทางในการบริหารจัดการและปรับปรุงองค์การให้มีประสิทธิภาพทางด้านการผลิตและด้านสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน ประโยชน์สำหรับกลุ่มผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในประเทศไทย

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัย เรื่อง วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม: กรณีศึกษา อุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่2ในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะของ วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมของอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ระดับที่2 ในประเทศไทย และสร้างตัวแบบประเมินวัฒนธรรมของวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมของอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่2ในประเทศไทย งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพแบบการศึกษาเฉพาะกรณี(case study method) ของกลุ่ม อุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่2ในประเทศไทย และทำการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก จากผู้บริหารระดับสูงของบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่2ในสมาคมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ไทยที่มีการริเริ่มดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม, กลุ่มนักวิชาการด้านสิ่งแวดล้อมและด้านวัฒนธรรมองค์การ จากสถาบันการศึกษาในระดับอุดมศึกษาทั้งจากมหาวิทยาลัยรัฐบาล และกลุ่มผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่1(tier1)ที่ได้รับการรับรองมาตรฐานสากลสำหรับการจัดการสิ่งแวดล้อม(ISO 14000) โดยมีประเด็นในการสัมภาษณ์อ้างอิงจากกรอบแนวคิดวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของDenison,1990 ประกอบด้วยวัฒนธรรม 4 ด้าน คือ ด้านภารกิจ, ด้านความสอดคล้อง, ด้านการเกี่ยวข้อง และด้านความสามารถในการปรับตัว

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกนี้ ทำให้ได้ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมของอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่2 ในประเทศไทย และจึงได้นำมาใช้เป็นแบบสอบถามกับกลุ่มผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่1(tier1) ที่ได้รับการรับรองมาตรฐานสากลสำหรับการจัดการสิ่งแวดล้อม(ISO 14000)จำนวน 26 บริษัท เพื่อให้ทราบข้อมูลในการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมให้สำเร็จ และได้สร้างตัวแบบการประเมินวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม เพื่อประเมินสถานะด้านวัฒนธรรมองค์การบริษัทในเบื้องต้นว่ามีลักษณะวัฒนธรรมใดที่มีความแข็งแกร่งและต้องปรับปรุงวัฒนธรรมองค์การด้านใดเพื่อให้สามารถ

ดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อมให้บรรลุเป้าหมาย และนำตัวแบบการประเมินวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมไปทดสอบกับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 2 โดยเข้าไปทำการสอบถามและประเมินสถานะด้านวัฒนธรรมองค์กรในเบื้องต้น ผลการวิจัยครั้งนี้นำมาซึ่งข้อสรุปดังนี้

5.1 ลักษณะวัฒนธรรมที่ส่งผลต่อการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมของอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 2 ในประเทศไทยและอภิปรายผล

5.2 ตัวแบบของวัฒนธรรมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพต่อการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม

5.3 ข้อเสนอแนะของผู้ทำวิจัย

5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไปในอนาคต

5.1 องค์ประกอบและลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมของอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 2 ในประเทศไทยและอภิปรายผล

5.1.1 องค์ประกอบและลักษณะวัฒนธรรมองค์กรหลักที่ส่งผลต่อการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมของอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 2 ในประเทศไทย ควรให้ความสำคัญดังต่อไปนี้

1) การกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) พบว่า วัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน จะต้องทำให้สอดคล้องกับธุรกิจหรือกลยุทธ์ขององค์กรซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของคินิคิและเครนเนอร์ Kinicki and Kreitner (2008) โดยผู้บริหารองค์กรต้องกำหนดแผนการดำเนินงานระยะยาว มุ่งสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยผลิตสินค้าที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม การอยู่รอดได้ขององค์กรต้องอาศัยทรัพยากรต่าง เช่น วัตถุดิบ แรงงาน ความรู้ บุคลากร เงินทุน เพื่อผลิตสินค้า แต่ทรัพยากรดังกล่าวถูกควบคุมโดยกลุ่มสังคมภายนอก ดังนั้นองค์กรต้องปรับตัวตามสิ่งแวดล้อม องค์กรต้องมีความชัดเจนในเรื่องของพันธกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์ขององค์กร และมีการกำหนดแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงเป้าหมายในการทำงานของแต่ละส่วนงาน พนักงานรับทราบและเข้าใจกลยุทธ์ขององค์กร การดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายด้านสิ่งแวดล้อม ต้องมีการดำเนินอย่างมีกลยุทธ์ คือมีการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร

2) การมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ (goals and objectives) พบว่า การวางแผนและวัตถุประสงค์เป็นเรื่องเฉพาะของแต่ละองค์การ องค์การต้องมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกันเพื่อเป็นการตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะดำเนินงานอย่างไร การวางแผนเป้าหมายในระยะยาวและมีวัตถุประสงค์ในการตอบให้ตรงเป้าหมายที่วางไว้ การวางแผนช่วยให้การทำงานราบรื่นเพราะอยู่ในขอบเขตที่ชัดเจน และยังช่วยให้องค์การสามารถรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ(สักรินทร์ อยู่ผ่องและอัศวรัตน์ พลุกระจ่าย, 2556) ที่ว่า องค์การต้องมีการตั้งเป้าหมายให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เพื่อให้มองเห็นทางที่องค์การเติบโต การตั้งเป้าหมายต้องมีความท้าทายและสามารถวัดผลได้

3) ด้านกลยุทธ์ขององค์การ(strategic direction and intent) พบว่า ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ องค์การจะอยู่รอดได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับวางแผนกลยุทธ์ องค์การต้องกำหนดกลยุทธ์ให้มีความแตกต่างเพื่อให้เกิดความแตกต่างเชิงสร้างสรรค์ในการแข่งขันเชิงธุรกิจ รวมถึงการปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม สอดคล้องกับงานวิจัยของ(สักรินทร์และอัศวรัตน์, 2556) ที่สนับสนุนว่า สภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นการวางกลยุทธ์ต้องมีความซับซ้อนเพื่อให้ได้เปรียบในการแข่งขัน

4) ด้านการมีความคิดเห็นเหมือนกัน (agreement) การกำหนดทิศทาง การดำเนินการและการเปลี่ยนแปลงด้านการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม โดยถ่ายทอดให้พนักงานรับรู้และเข้าใจมากจนเกิดความคิดเห็นเหมือนกัน และร่วมกันระดมความคิด ตัดสินใจ แก้ไขปัญหา จนเกิดความคิดในการริเริ่มดำเนิน โครงการด้านสิ่งแวดล้อมและนำไปปฏิบัติจนเห็นผลสำเร็จสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุรศักดิ์ อัศวาริสุข (2555) ที่ว่า องค์การมีความค่านิยม ความเชื่อ ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์โดยผู้บริหารต้องทำการถ่ายทอดสิ่งเหล่านี้ไปสู่พนักงาน เพื่อให้เกิดความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกันจนกลายเป็นพฤติกรรมที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การ

5) การประสานงานและบูรณาการ (coordination and integration) การสร้างการมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกับผู้อื่น มีการสร้างกลุ่มการทำงาน และมีการกำหนดหน้าที่ของสมาชิก

และเป้าหมายกลุ่มที่ชัดเจน เพื่อบรรลุเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกับองค์กร โดยมีการสื่อสารทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้เข้าถึง รับรู้ข้อมูล สามารถวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาได้ทันที เช่นเดียวกับการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมด้วยวิธีการใหม่ คือการบูรณาการด้านสิ่งแวดล้อม เป็นวิธีการจัดการปัญหาแบบเชิงรุก ป้องกันปัญหาก่อนที่จะเกิด เน้นการจัดการอย่างระมัดระวังเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดมีระบบ เช่นเดียวกับงานวิจัยหลายชิ้น ที่สนับสนุนแนวคิดดังกล่าว เช่น โบเจลส์ เดล นัวเตอร์ฮาเวนและ โคเอน Beugelsdeijk, Noorderhaven and Koen (2004)

6) การทำงานแบบทีม (teamwork) การทำงานเป็นทีมมีผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร ตามแนวคิดการจัดการสมัยใหม่ ที่กล่าวว่าองค์กรต้องการการรวมตัวกันทำงานมากกว่าแยกกันทำงาน เนื่องจากความสำเร็จในการแข่งขันขององค์กรจะเกิดขึ้นมากขึ้นน้อยเพียงใด ต้องอาศัยการทำงานร่วมกันของปัจจัยการผลิต การมีพลังเกิดจากความสัมพันธ์ร่วมกันปัจจัยต่างๆ แม้ว่าพนักงานในองค์กรมีพนักงานที่มีทักษะที่แตกต่างหลากหลายวัน หากมีการรับผิดชอบงานร่วมกันเป็นทีม ทำให้ผลประสบความสำเร็จรวดเร็วขึ้น พนักงานสามารถร่วมกันพัฒนากระบวนการทำงาน เพิ่มผลผลิตหรือปริมาณงานที่ได้รับ รวมถึงได้วิธีการทำงานใหม่ๆ ในการแก้ไขปัญหาด้านสิ่งแวดล้อม เนื่องจากสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างรอบครอบกว่าการดำเนินงานเพียงคนเดียว สร้างความพึงพอใจของลูกค้า และพนักงานมีความพึงพอใจในงานแตกต่างจากการทำงานตามรูปแบบเดิมที่ให้ความสัมพันธ์เพียงผลลัพธ์และผลการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับงานวิจัยเรื่องความสัมพันธ์กับผลปฏิบัติงานของพีเตอร์และวอเตอร์แมน (Peters and Waterman, 1982) ที่ว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จต้องให้ความสำคัญแก่การทำงานเป็นทีม ซึ่งผลการปฏิบัติงานมีผลต่ออัตราการเข้าออกของพนักงาน

7) การมีส่วนร่วมความเป็นเจ้าของ (empowerment) การให้อิสระในการตัดสินใจ แก้ปัญหาด้วยตัวเอง และเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนมีโอกาสแสดงศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ ลดการพึ่งพาผู้อื่น มีความคิดสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ ดังนั้น หน้าที่และอำนาจการตัดสินใจของสมาชิกในองค์กรทุกระดับชั้นถูกกำหนดอยู่ในเอกสารบรรยายลักษณะงาน (job description) ชัดเจนอยู่แล้ว ดังนั้นวัฒนธรรมองค์กรลักษณะนี้มีการดำเนินงานเป็นปกติ ทั้งสองกลุ่มจึงมีความคิดเห็น

ตรงกันว่า การมีส่วนร่วมความเป็นเจ้าของนั้นเป็นการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานเท่านั้น ซึ่งสอดคล้องกับ โรบินส์ Robbins (2004) เห็นว่าขนาดขององค์กร เป็นปัจจัยกำหนดระดับการรวมหรือกระจายอำนาจ ซึ่งองค์กรขนาดใหญ่ โรบินส์ Robbins เห็นว่าควรรวมอำนาจ สอดคล้องกับแนวคิดขององค์กรราชการแบบเครื่องจักร ที่กล่าวว่าองค์กรราชการแบบเครื่องจักรมักมีขนาดใหญ่

8) การสร้างการเปลี่ยนแปลง (creating change) สมาชิกทุกคนมีบทบาทในการเรียนรู้จากทุกๆ ส่วน เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร และเสริมสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ๆ องค์กรต้องให้ความสำคัญสนับสนุนการสร้างความคิดใหม่ๆ โดยผู้บริหารองค์กรต้องให้ความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยสร้างการเรียนรู้ ส่งเสริมให้พนักงานมีความคิดริเริ่มอยู่เสมอ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของทอมเพนาร์สและแฮมพ์เด็น Trompenaars and Hampden (2004) ที่ให้ความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง คือ มีความเป็นผู้คิดริเริ่ม สร้างสรรค์ ผู้นำองค์กรต้องให้การสนับสนุนพนักงานให้เกิดความรู้สึกผูกพันกับการทดลองการทำงาน หรือ โครงการใหม่ๆ

9) การมุ่งเน้นลูกค้า (customer focus) ปัจจัยของการสำเร็จขององค์กรในระยะยาวมาจากความพึงพอใจของลูกค้า การสำรวจข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า ข้อร้องเรียนต่างๆ การผลิตงานที่มีคุณภาพ ไม่มีสารเคมีปนเปื้อนส่งไปยังลูกค้า เพื่อตอบสนองความต้องการแก่ลูกค้า รวมถึงการดำเนินกลยุทธ์ที่หลากหลายเพื่อได้เปรียบคู่แข่ง และพัฒนาความสัมพันธ์กับลูกค้าจนเกิดความจงรักภักดีและเกิดผลกำไรในระยะยาว สอดคล้องกับงานวิจัยของพีเตอร์และวอเตอร์แมน Peter and Waterman (1982) ที่ว่าวัฒนธรรมที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ คือ องค์กรต้องใกล้ชิดลูกค้า หาปราศจากลูกค้าองค์กรนั้นย่อมไม่เกิดผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากไม่มีรายได้ และมีงานวิจัยจำนวนไม่น้อยที่กล่าวถึงความสัมพันธ์ของลูกค้ากับประสิทธิภาพองค์กร เช่น ค็อตเทอร์และเฮสเค็ท Kotter and Heskett (1992) พบว่า องค์กรที่ให้ความสำคัญสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ ลูกค้า สามารถทำให้องค์กรมีรายได้เพิ่มสูงขึ้น

5.1.2 องค์ประกอบและลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมสีเขียวของอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ประเทศไทย ควรให้ความสำคัญดังต่อไปนี้

1) ด้านค่านิยมหลัก พบว่า ค่านิยมหลักขององค์การเกิดจากความคิด ความเชื่อ และส่งผลต่อพฤติกรรมของพนักงานในทุกระดับ โดยมีความเชื่อพื้นฐานมาจากวิสัยทัศน์ของผู้นำ ที่ถ่ายทอดออกมาเป็นรูปแบบวัฒนธรรมองค์การ การดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อมให้ได้อย่างต่อเนื่อง นั้นผู้บริหารจำเป็นมีการวางแผนสร้างกลยุทธ์ต้องสร้างความร่วมมือ เพื่อให้พนักงานเกิดความเชื่อ เป็นค่านิยมร่วมเพื่อให้ยอมรับและกลายเป็นพฤติกรรม สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุรศักดิ์ อัครอารีสุข (2555) ที่ว่า องค์การต้องเรีต้งแต่การมีค่านิยมหลักเพื่อเป็นฐานและทิศทางที่ดีให้สมาชิก มนองค์การยึดมั่นปฏิบัติ

2) การพัฒนาความสามารถ พบว่า นอกจากการฝึกอบรม เพิ่มความรู้ในการจัดการ ด้านสิ่งแวดล้อมแล้ว การจัดการด้านสิ่งแวดล้อมให้มีประสิทธิผลจะต้องมีการทำงานร่วมกันเป็นทีม และภายในทีมงานมีการคัดเลือกบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านอยู่ที่สามารถวิเคราะห์และ แก้ไขปัญหาได้อย่างต่อเนื่อง ทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นเหมือนกัน เรื่องการพัฒนาความสามารถมี ส่วนในการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมให้มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ จุฑามาส แสงอาวุธและพรนิภา จินดา (2553) ที่ว่า การพัฒนาบุคลากรมีความจำเป็นต่อการพัฒนาองค์การ มาก โดยมุ่งเน้นที่การฝึกอบรม ศึกษาดูงาน ปฐมนิเทศ

3) การเรียนรู้ในองค์การ องค์การต้องมีระบบการเรียนรู้ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ ของบุคลากรทุกระดับตลอดเวลา ผู้นำองค์การมีส่วนสำคัญในการสนับสนุนด้านการเงินและ กระตุ้นให้พนักงานเต็มใจในปฏิบัติงาน มีการเรียนรู้ร่วมกันในองค์การ มีบรรยากาศการเรียนรู้ ทดลองสิ่งใหม่ๆ การเรียนรู้ในองค์การพัฒนาไปสู่องค์การแห่งนวัตกรรม การเรียนรู้ในองค์การ อย่างยั่งยืนสามารถทำได้เกิดขึ้นได้ในทุกฝ่าย แต่การเรียนรู้จะต้องไปในทิศทางเดียวกับวิสัยทัศน์ ขององค์การไปสู่การสร้างสรรค้สิ่งใหม่ทำให้องค์การเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สามารถเติบโต ได้อย่างยั่งยืน สอดคล้องกับงานวิจัยของมาร์ควาร์ดท์และเรย์โนลด์ส์ Marquardt and Reynolds(1994) ที่ว่า การพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องมีโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม

มีความยืดหยุ่น มีการเพิ่มอำนาจหน้าที่ในงาน มีอิสระในการตัดสินใจ มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และมีบรรณาคที่สนับสนุนในการพัฒนาการเรียนรู้

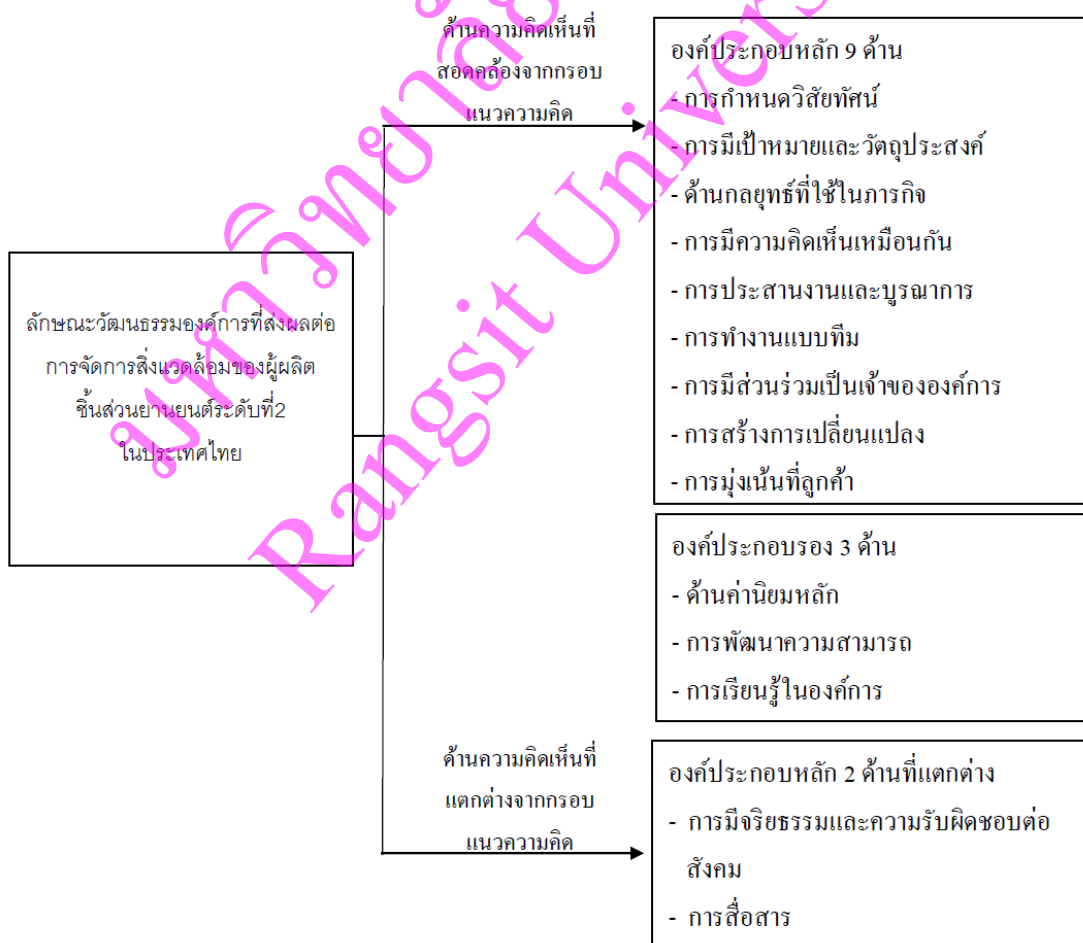
นอกจากนี้พบว่าลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างไปจากกรอบแนวคิดของ เดนิสัน Denison (1990) คือ ลักษณะวัฒนธรรมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการจัดการด้าน สิ่งแวดล้อมสีเขียวของอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ประเทศไทย ควรให้ความสำคัญ ดังต่อไปนี้

1) ด้านการมีจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม(ethic and corporate social responsibility) ควรให้ความสำคัญกับกิจกรรมอย่างมีจริยธรรม เหมาะสมพึงปฏิบัติ มิใช่ ปฏิบัติตามกฎหมายเพียงอย่างเดียว สำหรับความรับผิดชอบต่อสังคมนั้น การสร้างประโยชน์แก่ ชุมชน สังคมและสิ่งแวดล้อมให้อยู่รอดอย่างยั่งยืน โดยกระบวนการผลิตขององค์การมีความ สอดคล้องต่อกฎระเบียบด้านสิ่งแวดล้อม สามารถสร้างผลกำไรและสร้างภาพลักษณ์ขององค์การ ในระยะยาว เพื่อให้เห็นถึงความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นการคืนกำไรให้สังคมเพื่อพัฒนาสังคมได้ดี ขึ้น องค์การไม่ควรมุ่งเน้นแต่การเจริญเติบโตของยอดขายหรือผลกำไรเพียงอย่างเดียว ดังนั้น องค์การจึงควรใส่ใจผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การ ด้วยการกำกับดูแลกิจการที่ดี สร้าง ความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายทุกองค์การ ซึ่งประกอบด้วย พนักงาน ลูกค้า ผู้รับจ้างช่วง ชุมชน รวมทั้งสิ่งแวดล้อม โดยยึดมั่นปฏิบัติดูแลกิจการด้วยความโปร่งใส สุจริต ผลิตชิ้นงานที่มี คุณภาพประสิทธิภาพ เปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมสร้างสรรค์ผลงาน และยังมี การกหนดกฎระเบียบ ข้อบังคับ แนวทางปฏิบัติเพื่อป้องกันและจัดการขัดแย้งทางผลประโยชน์ต่างๆ โดย ผลการวิจัยครั้งนี้ได้สอดคล้องกับ โรบินส์และดีเซ็นโซ Robbins and DeCenzo (2004)กับ แนวความคิดการจัดการสมัยใหม่ที่เห็นว่า องค์การนอกจากมีความรับผิดชอบต่อทางเศรษฐกิจและมีความ รับผิดชอบต่อกฎหมายยังต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคมอีกด้วย เพราะความรับผิดชอบต่อ สังคมก่อให้เกิดผลดีต่อองค์การหลายประการ ได้แก่ การได้รับผลกำไรระยะยาว สภาพแวดล้อมที่ดี ขึ้น และสามารถป้องกันปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมให้กับองค์การอีกด้วย

2) การสื่อสาร เป็นหนึ่งในวัฒนธรรมองค์การที่มีความสำคัญในการ เปลี่ยนแปลงสารสนเทศ จากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง การสื่อสารที่มีประสิทธิผล คือ การ สื่อสารที่ถูกต้อง ชัดเจน ทำให้พนักงานมีความเข้าใจข้อมูลที่ตรงกันและดำเนินการตัดสินใจในการ ดำเนินงานได้ชัดเจนและตรงเป้าหมาย การสื่อสารในองค์การสามารถทำได้ทั้ง การสื่อสารแบบ

เผชิญหน้าและแบบสองทาง ผู้บริหารองค์การต้องสื่อสารเป้าหมายด้านสิ่งแวดล้อม วิธีการดำเนินงาน โครงการต่างๆ ให้กับพนักงานทุกฝ่ายรับทราบ และพนักงานเองต้องมีการส่งข้อมูลย้อนกลับให้กับผู้บริหารเพื่อช่วยในการตัดสินใจและทำให้การดำเนินงานลุล่วงเป้าหมายขององค์การได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของเลีย เซนและเลีย (Liu, Chen and Liu, 2006) ที่กล่าวว่า การจัดการประชุมระหว่างผู้บริหารและพนักงาน ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การ

ผลสรุปลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมสำหรับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 2 ในประเทศไทย ในองค์ประกอบที่สอดคล้องและแตกต่างกับกรอบแนวคิดของ เดนิสัน Denison, 1990 และลักษณะวัฒนธรรมองค์การรองที่สามารถใช้เป็นแนวทางในการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ใส่ใจเรื่องสิ่งแวดล้อม ได้ดังรูปที่ 5.1



รูปที่ 5.1 แสดงองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมสำหรับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ประเทศไทย

ผลการศึกษาระดับรองของวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการจัดการสิ่งแวดล้อมของผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่2ในประเทศไทย จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่1 รวมทั้งสิ้น 26 บริษัท พบว่า ลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมที่มีคะแนนสูงสุด คือ การมีส่วนร่วมการเป็นเจ้าของ ควรส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมและเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นด้านสิ่งแวดล้อม เพื่อให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จขององค์กร โดยมีคะแนนเฉลี่ย 61.51 รองลงมาคือ การมีวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน โดยมีคะแนนเฉลี่ย 42.31 และการสื่อสารให้พนักงานรับทราบวิสัยทัศน์ รวมถึงข้อมูลข่าวสารที่ชัดเจน ทันสมัย เพื่อให้ปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีคะแนนเฉลี่ย 34.62 สำหรับวัฒนธรรมองค์การด้านอื่นๆ มีคะแนนเฉลี่ยลดลงตามลำดับ ดังตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1 แสดงลำดับความสำคัญขององค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมสำหรับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่2ในประเทศไทย

ลำดับความสำคัญของลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการจัดการสิ่งแวดล้อมเรียงตามความถี่	ความถี่
การมีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์กร	61.54
การกำหนดวิสัยทัศน์	42.31
การสื่อสาร	34.62
การประสานงานและบูรณาการ	30.77
การมีจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม	30.77
การสร้างการเปลี่ยนแปลง	23.08
การทำงานแบบทีม	23.08
การเรียนรู้ในองค์กร	15.28
การมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์	11.54
การมุ่งเน้นที่ลูกค้า	11.54
การพัฒนาความสามารถ	7.69
การมีความคิดเห็นเหมือนกัน	7.69
ด้านค่านิยมหลัก	3.85
กลยุทธ์ที่ใช้ในการกิจ	3.85

จากการสรุปองค์ประกอบลักษณะวัฒนธรรมองค์การโดยการจัดอันดับความสำคัญ พบว่า องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การการในหัวข้อการมีส่วนร่วมการเป็นเจ้าของมีการให้ความสำคัญเป็นอันดับสูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม และสอดคล้องกับงานวิจัยของฮอลท์และโฮบาดีน (Holt D. and Ghobadian A., 2009) ได้กล่าวถึงแรงผลักดันที่มีอิทธิพลในการพัฒนาการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม โดยการมุ่งเน้นการดำเนินการภายในองค์กร และการมีส่วนร่วมกับพนักงานรวมถึงกระบวนการที่มีส่วนร่วมจากภายนอกองค์กร เพื่อการดำเนินการแบบเชิงรับมากกว่าเชิงรุก

วัฒนธรรมในองค์กรที่ส่งผลต่อความสำเร็จนั้นส่วนใหญ่ไม่ได้มีเพียงวัฒนธรรมองค์การลักษณะเดียว และจากการวิจัย พบองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การการในหัวข้อวิสัยทัศน์ ได้รับความสำคัญเป็นอันดับที่สอง ดังนั้นลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมสำหรับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 2 ในประเทศไทย ยังต้องให้ความสำคัญอีกประการ คือ วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นพันธกิจ สอดคล้องกับงานวิจัยของฮองและคณะ (Hong P. et al., 2009) ในการให้ความสำคัญต่อการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม เพื่อนำมาจัดทำกลยุทธ์การพัฒนาโปรแกรมด้านสิ่งแวดล้อมใหม่ๆ รวมถึง คำมั่นสัญญาในการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อมในอนาคต เกิดจากการสนับสนุนแนวความคิดใหม่ๆภายในองค์กร โดยในวัฒนธรรมองค์การลักษณะนี้ ผู้บริหารต้องมีบทบาทสำคัญ ด้วยการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และต้องมีการสื่อสารให้ทุกฝ่ายรับรู้ร่วมกัน รวมถึงการมีเป้าหมายในการทำงานที่สอดคล้องกัน นอกจากนี้ผู้บริหารยังต้องสนับสนุนส่งเสริม กระตุ้นให้พนักงานมีความอยากทำงานด้านสิ่งแวดล้อม

สรุปผลการวิจัย เรื่องวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมสำหรับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 2 ในประเทศไทย ที่ต้องการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อมให้ประสบความสำเร็จ องค์กรจะต้องมุ่งให้ความสำคัญสำหรับวัฒนธรรมด้านการมีส่วนร่วมและด้านการมุ่งเน้นพันธกิจ นอกจากนี้องค์กรต้องมีการสื่อสารในทุกระดับเพื่อให้พนักงานเกิดความรับรู้เข้าใจไปในทิศทางเดียวกันจนเกิดเป็นวัฒนธรรมเพื่อสิ่งแวดล้อม

5.2 ตัวแบบประเมินวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมสำหรับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 2 ในประเทศไทย

ตัวแบบที่เหมาะสมในการประเมินวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมสำหรับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 2 ในประเทศไทย ซึ่งมาจากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มผู้บริหารระดับสูงของกลุ่มผู้บริหารบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์กลุ่มผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับ 1 (tier1) โดยมีประเด็นการสัมภาษณ์มาจากกรอบแนวคิดของเดนิสัน (Denison, 1990) และจากผลการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การโดยวิธีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (methodological triangulation) พบว่า ลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมสำหรับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 2 ในประเทศไทย ควรให้ความสำคัญในทุกด้าน แต่ด้านที่ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 2 ควรให้ความสำคัญมากที่สุด คือ ด้านการมีส่วนร่วมการมีเจ้าของ โดยการที่ผู้บริหารต้องสนับสนุนให้พนักงานมีการร่วมมือเพื่อให้กิจกรรมด้านสิ่งแวดล้อมดำเนินได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ต้องมีการร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมดำเนินการและร่วมติดตามดำเนินผล ดังรูปที่ 4.1 ที่กล่าวไปแล้วในบทที่ 4

5.3 ข้อเสนอแนะของผู้ทำวิจัย

ผลจากการศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม ตัวแบบที่เหมาะสมในการประเมินลักษณะวัฒนธรรมองค์การเบื้องต้น และการทดสอบตัวแบบนั้นทำให้ได้ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้และข้อเสนอแนะในงานวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

5.3.1.1 เชนนโยบาย

1) ตามแผนแม่บทอุตสาหกรรมยานยนต์ปี พ.ศ. 2555 - 2559 ได้ให้ความสำคัญของการพัฒนาอย่างยั่งยืนของอุตสาหกรรมยานยนต์ โดยให้ความสำคัญกับกระบวนการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ในอนาคตควรมีการสนับสนุนผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 2 ให้มีการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อมที่มีความเป็นรูปธรรม โดยมุ่งเน้นถึงความวัฒนธรรมองค์การที่แข็งแกร่งเป็นหลักในการ

2) ภาครัฐบาลควรมีการกำหนดนโยบายที่ชัดเจนในการสนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ใส่ใจสิ่งแวดล้อมให้กับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่2

5.3.1.1 เชิงปฏิบัติการ

1) การส่งเสริมการจัดการสิ่งแวดล้อมไปใช้ในอุตสาหกรรมผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่นั้นยังไม่กว้างขวาง ซึ่งส่วนใหญ่จะพบแต่บริษัทที่มีขนาดใหญ่และได้รับข้อมูลข่าวสาร ดังนั้นภาคส่วนที่เกี่ยวข้องต้องมีการเผยแพร่ข้อมูล กิจกรรม โครงการต่างๆที่เกี่ยวกับด้านสิ่งแวดล้อมเพื่อให้เกิดความเข้าใจ และนำไปประยุกต์อย่างต่อเนื่อง

2) ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่1 ควรให้ความสำคัญกับการถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านสิ่งแวดล้อมให้เหมาะสมกับสถานะของผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่2 และควรมีการติดตามผลการดำเนินงานอยู่เสมอโดยใช้ต้นแบบประเมินด้านการจัดการสิ่งแวดล้อม เพื่อวัดผลการดำเนินการหรือปรับปรุงด้านสิ่งแวดล้อม

3) ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่2 ควรให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมในด้านการมีส่วนร่วมการมีเจ้าของ โดยต้องให้อำนาจในการร่วมแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในขอบเขตที่กำหนด เพื่อให้เกิดการร่วมมือและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ซึ่งความรู้สึกเหล่านี้จะผลักดันให้องค์การบรรลุเป้าหมายด้านสิ่งแวดล้อมได้อย่างยั่งยืน

4) ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่2 ควรให้ความสำคัญในด้านการมีวิสัยทัศน์ เนื่องจากการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเป็นเสมือนเข็มทิศขององค์การที่สามารถชี้ได้ว่าองค์การมีความต้องการที่จะไปในทิศทางใด โดยผู้บริหารต้องกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน เพื่อให้พนักงานเกิดความเข้าใจในทิศทางเดียวกัน

5) ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่2 ควรให้ความสำคัญในด้านการสื่อสาร องค์การต้องมีการสื่อสารวิสัยทัศน์ เป้าหมาย ข่าวสาร กิจกรรมต่างๆ รายงานการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมให้พนักงานและชุมชนรับทราบ เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจอันดีระหว่างองค์การกับพนักงานและองค์การกับชุมชนภายนอกรับผิดชอบต่อสังคม เพราะเป็นการสร้างประโยชน์แก่ชุมชน สังคมและสิ่งแวดล้อมให้อยู่รอดอย่างยั่งยืนสามารถทำให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อชุมชนและสังคม รวมถึงเป็นการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

7) ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่2 ควรให้ความสำคัญในด้านการประสานงานและบูรณาการ เพราะการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมในยุคปัจจุบันเป็นการจัดการเชิงรุก โดยทุกฝ่ายในองค์การต้องร่วมมือกันในการค้นหาการใช้ทรัพยากรอย่างสิ้นเปลือง รวมถึงจุดที่ก่อให้เกิดมลภาวะในองค์การ

8) ผู้บริหารองค์การผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่2 สามารถนำแนวทางที่ได้จากการศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์ที่ส่งผลต่อการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมสำหรับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่2ในประเทศไทยมาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางปฏิบัติสำหรับการทำให้องค์การมีระบบการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อมที่ไม่ก่อให้เกิดมลพิษ และส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีเพื่อพัฒนาอย่างยั่งยืนในอนาคต อีกทั้งองค์การยังสามารถอยู่กันได้ดีเป็นอย่างดีกับชุมชนและสังคม

9) ด้านสังคมและชุมชน รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์การ จากการศึกษาจะเห็นว่าตัวแบบวัฒนธรรมองค์การที่ชัดเจนสำหรับการพัฒนาปรับปรุงวัฒนธรรมองค์การในด้านที่อ่อนแอให้กลายเป็นวัฒนธรรมองค์การที่แข็งแกร่งพร้อมที่ตอบสนองการแข่งขันในอุตสาหกรรมได้มากขึ้น ดังนั้นหากองค์การผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่2 มีการนำลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมไปประยุกต์ใช้ จะก่อให้เกิดการเข้าใจที่ดีต่อพนักงาน ชุมชน และสามารถอยู่ร่วมกันได้เป็นอย่างดีขึ้น ซึ่งเป็นผลที่ดีต่อการการสร้างความยั่งยืนในการแข่งขัน

5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไปในอนาคต

5.4.1 การศึกษาครั้งต่อไป ผู้วิจัยควรศึกษาเพื่อประเมินผลความสำเร็จของบริษัทที่นำลักษณะวัฒนธรรมองค์ที่ส่งผลต่อการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมไปประยุกต์ใช้ ให้เห็นข้อมูลเชิงปริมาณที่เปรียบเทียบได้

5.4.2 การศึกษาครั้งต่อไป ผู้วิจัยควรศึกษาศึกษาการสร้างวัฒนธรรมองค์การสีเขียว เปรียบเทียบระหว่างอุตสาหกรรมยานยนต์และอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ โดยหาความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์การและประสิทธิผลของผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ทุกระดับภายในห่วงโซ่อุปทานในการจัดการห่วงโซ่อุปทานสีเขียว

5.4.3 การศึกษาครั้งต่อไป ผู้วิจัยควรศึกษาเชิงเศรษฐศาสตร์ของผลประโยชน์ที่ได้รับโดยเทียบกับต้นทุนจากการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม

บรรณานุกรม

กรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม. *ความรู้เรื่องสิ่งแวดล้อม*. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพมหานคร:

โรงพิมพ์ชุมนุมการเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, 2551.

เกษม จันทร์แก้ว. *วิทยาศาสตร์สิ่งแวดล้อมศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: โครงการสหวิทยาการ

บัณฑิตศึกษา สาขาวิทยาศาสตร์สิ่งแวดล้อม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์,
2525.

โครงการกิจกรรมการเชื่อมโยงงานวิจัยกับภาคคนโยบาย. “บริษัทข้ามชาติให้อะไรกับไทย?”

[ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก: <http://prp.trf.or.th>, 28 กุมภาพันธ์ 2558.

โครงการส่งเสริมอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์สีเขียว. “PREMA แนวคิดและการนำไปใช้.”

[ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก : <http://www.thai-green->

[autoparts.info/download/Green_Auto_Tool_PREMA.pdf](http://www.thai-green-autoparts.info/download/Green_Auto_Tool_PREMA.pdf), 28 กุมภาพันธ์ 2558.

จารุวรรณ นุตศรีรินทร์. “วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเกิดนวัตกรรม กรณีศึกษา ไทยยามาฮ่า

มอเตอร์ จำกัด.” สารนิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการพัฒนาศาสตร์พยากรณ์

มนุษย์และองค์การ คณะพัฒนาศาสตร์พยากรณ์มนุษย์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2550.

จุฑามาส แสงอาวุธและพรนิภา จินดา. “แนวทางพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุน

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตสุราษฎร์.” รายงานวิจัยจากงบประมาณเงินรายได้:

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี, 2553.

ชนกพรธ ดิลกโกมล. “วัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้: บริบทในบริษัท เบ็ทเทอร์ฟาร์ม

จำกัด.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขารัฐศาสตร์และรัฐประศาสน

ศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2546

นิตา ชูโต. *การวิจัยเชิงคุณภาพ*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: บริษัท พรินต์โพร จำกัด, 2551.

บัญญัติ แก้วส่ององค์การ. *การจัดการและการพัฒนา*. กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัด

ทิพย์วิสุทธิ, 2545.

พิทยา บวรวัฒนา. *รัฐประศาสนศาสตร์ ทฤษฎีและแนวทางการศึกษา (ค.ศ. 1887-1970)*. กรุงเทพฯ:

โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ราตรี ภาธา. ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม. กรุงเทพมหานคร: บริษัท อักษรภาพพัฒนา จำกัด ,2540.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. โรงเรียน: องค์การแห่งการเรียนรู้ กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีทางบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: บริษัทอักษรภาพพัฒนา จำกัด, 2544.
- สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย. “กว่าจะมาเป็น 2 ล้านคันของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยไทย. [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก: <http://www.ftiweb.off.fti.or.th.>, 30 มกราคม 2555.
- สุนทร วงศ์ไวยสุวรรณ. วัฒนธรรมองค์การ: แนวคิด งานวิจัยและประสบการณ์. กรุงเทพมหานคร: โฟร์เพช, 2540.
- สุธรรม ชาติทอง. การมีส่วนร่วมของพนักงาน บริษัท เอ เอ็ม ดี ไทยแลนด์ จำกัด ในการจัดการสิ่งแวดล้อมตามมาตรฐาน ISO 14001. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2545.
- สุภางค์ จันทวานิชม. การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551.
- สุรศักดิ์ อัครอารีสุข. “การรับรู้ค่านิยมร่วมขององค์กร: ศึกษากรณี สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์.” วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2555.
- สักรินทร์ อยู่ผ่องและอัครรัตน์ พลุกระจำง. “การศึกษารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานประกอบการขนาดเล็ก.” วารสารวิชาการ คณะบริหารธุรกิจ. 8 (กรกฎาคม 2556) : 28-46.
- อรุณ รักษ์ธรรมม. หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิชย์, 2527.
- Abbie Griffin, and John Hauser. *The Voice of the Customer -Report Number 92-106*. Marketing Science Institute, Cambridge, Massachusetts, 1992.
- Alvesson, M. *Cultural Perspective on Organizations*. Massachusetts: Cambridge University Press, 1993.
- Ambec. S. and Lanoie, P. “Does it Pay to be Green? A Systematic Overview.” *Academy of Management*. vol. 22 (November2008): 45-62.
- Arimura H. T., Darmall N. and Katayama H. “Is ISO 14001 a Gateway to more Advanced Voluntary Action? The Case of Green Supply Chain Management.” *Journal of Environmental Economics and Management*. vol. 61, (March 2011): 170-182.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Bateman T.S., and S.A. Snell. *Management Competing in the New Era 5th ed.* New York.: McGraw-Hill, 2002.
- Beuglsdijk, S., Koen, C.I. and Noorderhaven, N.G. *Organizational culture and relationship skills.* Tilburg University. 2004.
- Bolderdijl, Steg and Postmes, “Forstoring Support for Work Floor Energy Conservation Policies: Accounting for Privacy Concerns.” *Journal of Organizational Behavior.* vol. 34 (2013): 151 -155.
- Butterfield K., Trevino L., and Weaver, G.R. “Moral Awareness in Business Organizations: Influences of Issue-Related and Social Content Factors.” *Human Relation.* vol. 53 (July 2000): 981-1018.
- Cameron K.S. and R.E. Quinn, *Diagnosing and Changing Organizational Culture.* New Jersey : Addison-Wesley, 1988.
- Cameron K.S. and R.E. Quinn, *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Base on the Competing Values Framework.* Addison-Wesley, 1999.
- Cameron, Kim S. “*Organizational Effectiveness: Its Demise and Re-emergence Through Positive Organizational Scholarship.*” In *Great Minds in Management, the Process of Theory Development*, Ken G. Smith and Michael A. Hitt. Eds. New York: Oxford University Press. 2005: 304-330.
- Chandrakar R. and Kumar R., “Overview of Green supply chain management: Operation and Environment Impact at Different Stages of the Supply Chain.” *International Journal of Engineering and Advance Technology.* vol. 1 (2012): 2249-8958
- Daft R.L. *Organization Theory and Design.* 7th ed. Ohio. South-Western College Publishing. 2001.
- Deal Terence E. and Kennedy Allan A. *Corporate Culture: the Rites and Rituals of Corporate Life.* Reading Mass. Addison-Wesley. 1982.
- Delmas and Pekovic. “Environmental Standards and Labor Productivity: Understanding the Mechanisms that Sustainability.” *Journal of Organizational Behavior.* vol. 34 (February 2013): 151 -155

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Denison D. 2000b. "Organizational Culture: Can it be a Key Lever for Driving Organizational Change?." [On line] available at: <http://www.denisonculture.com/research..html> ,10 October 2012.
- Denison Daniel R. *Corporate Culture and Organization Effectiveness*. New York: John Wiley & Sons. 1990.
- Denison D.R. and Mishra A.K. "Toward a Theory of a Organizational Culture and Effectiveness." *Organization Science*. vol. 6 (1995).
- Dentchev N. "Managing the Reputation of Restructuring Corporations: Send the Right Signal to the Right Stakeholder." *Journal of Public Affairs*. vol. 4 (2004): 56-72.
- Elving J.W. "The role of communication in organizational change." *Corporate Communications: An International Journal*. vol. 10 (2005): 129-138.
- Feldman, Daniel C., Arnold, Hugh J., "Position choice: Comparing the Importance of Job and Organizational Factors." *Journal of Applied Psychology*. vol. 63 (December 1978): 706-710.
- Friedman M. "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits." *New York Times Magazine*. vol. 13 (1970): 32-33.
- Gholamzadeh D. and Yazadanfar K. "Analysis Organizational Culture Level in Selected Iranian Corporations Using Denison Model (Case study: Snova, Hayer, Lorch and Mana Co.)" *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. vol.3 (2012).
- Gordon, George G., DiTomaso and Nancy. "Predicting Corporate Performance from Organizational Culture." *Journal of Business Economics and management*. vol. 4 (1992): 201-211.
- Greenberg J. and Baron R.A. *Behavior in Organizational Climate for High Performance*. Netherland: Elsevier Butterworth-Heinemann. 2003.
- Gulcin Buyukozkan and Alisan Capan. *Strategic Analysis of Green Supply Chain Management Practices in Turkish Automotive Industry*. Research in Transport and Logistics. 2009.
- Guth W. and Tagiuri R. *Personal values and corporate strategy*. Concepts for Corporate Strategy: Readings in Business Policy. 1972.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Handy, C. 1993. *Understanding Organizations*. 4th ed. London: Penguin, Cited J. Martin, 2001. *Organizational Behavior*. 2nd ed. London: Thomson Learning. 1991. Sustainability. vol. 1 (2011).
- Harms D. "Environmental Sustainability and Supply Chain Management- A Framework of Cross-Functional Integration and Knowledge Transfer." *Journal of Environmental Sustainability*. vol. 1 (2011).
- Harris L. and Crane A. "The Greening of Organizational Culture: Management Views on the Depth, Degree and Diffusion of Change." *Journal of Organizational Change Management*. vol.15 (2002): 214-234.
- Hatch M. J. "The dynamics of organization culture." *Academy of Management Review*. 1993: 657-693.
- Hellriegel D., S. E. Jackson and J. W. Slocum. *Management: A Competency-Base Approach*. 9th ed. Canada: South Western/Thomson Learning. 2002.
- Hofstede G.H. *Culture and Organizations: Software and Mind*. New York: McGraw-Hill. 1991.
- Holt D. and Ghobadian A. "An Empirical Study of Green Supply Chain Management Practices amongst UK Manufacturers." *Journal of Manufacturing Technology Management*. vol. 20 (2009): 933-956.
- Hong P., Kwon H. and Roh J. "Implementation of Strategic Green Orientation on Supply Chain. An Empirical Study of Manufacturing Firms." *European Journal on Innovation Management*. vol. 12 (2009): 512-532.
- Hoskisson R.E., Hitt, M.A. and Yiu D. "Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum." *Journal of management*. vol. 25 (June 1999): 417-456.
- Hoy W. and C. Miskel. *Educational Administration: Theory, Research and Practice*. 6th ed. New York: McGraw-Hill. 2001.
- Huiya C. and Weiwei W. *Green supply chain management for a Chinese auto manufacturer*. Program in Logistics Management and Innovation. 2010.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Jabbour B. A. and Jabbour C. "Are Supplier Selection Criteria Going Green? Case Studies of Companies in Brazil." *Industrial Management & Data Systems*. vol. 109 (2009) : 477-495.
- Kim H. J., Youn S. and Roh J. J. "Green supply chain management orientation and firm performance: evidence from South Korea." *International Journal of Services and Operation Management*. vol. 8 (2011): 283 – 304.
- Kinicki Angelo and Kreitner Robert. *Organizational Behavior: Key Concepts, Skills & Best Practice*. New York: McGraw-Hill/Irwin. 2008.
- Kotter J. and Heskett, J. *Corporate Culture and Performance*. The Free Press. A Division of Macmillan, Inc., 1992.
- Krefting L. and Frost P. "Untangling webs, surfing wares, and wildcatting: a multiple-metaphor perspective on managing organizational culture." *Organizational Culture*. (1985): 155-168.
- Lee Ki-Hoon. "Why and how to adopt green management into business organizations? The case study of Korean SMEs in manufacturing industry." *Management Decision*. vol. 47 (2009): 1101-1121.
- Lee K. and Cheong I. "Measuring a carbon footprint and environmental practice: the case of Hyundai Motors Co." *Industrial Management & Data System*. vol. 111 (2011): 961-978.
- Lee S. and Klassen. "Driver and Enables that Foster Environment Management Capabilities in Small and Medium Sized Suppliers in Supply Chains." *Production and operations management*. vol. 17 (2008).
- Liu S. Chen G. and Liu Q. "Through the Lenses of Organizational Culture: a Comparison of State-Owned Enterprises and Joint Ventures in China. *China Media Research*. vol. 2 (2006): 15-24.
- Luken R. and Rompaey V. F. "Drivers for and Barriers to Environmentally Sound Technology Adoption by Manufacturing Plants in Nine Developing Countries." *Journal of Cleaner Production*. vol. 16 (2008): 67-77.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Lorraine M. Uhlaner, Marta M. Berent-Braun, Ronald J.M. Jeurissen, Gerrit de Wit. "Beyond Size: Predicting Engagement in Environmental Management Practices of Dutch SMEs." *Journal of Business Ethics*. (November 2011).
- Marquardt M. and Reynold A. The Global Learning Organization. ITWIN: New York. 1994.
- Martin J. Organizational Behavior. London: Thomson Learning. 2001.
- Meglino B. and Ravlin E. "Individual Values in Organizations: Concepts, Controversies, and Research." *Journal of Management*. vol. 24 (1998).
- Moorthy M. Krishna, Peter a/I Yacob, Mahendra Kumar a/I Chelliah, Dr. Lawrence Arokiasamy. "Driver for Malaysian SMEs to Go Green." *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. vol. 2 (September 2012): 2222-6990.
- Nahavandi A. and Malekzadeh A.R. *Organization Behavior: Person-Organization Fit*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall. 1999.
- Newstrom J. and W. Davis. *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. New York: McGraw-Hill. 2001.
- Nunes B. and Bennett D. "Green Operations Initiatives in the Automotive Industry: an Environmental Report Analysis and Report Benchmarking Study." *An International Journal*. vol. 17 (2010).
- Olson B., Iyer, Fieling and Zacher. "Relationships between Daily Affect and Pro-Environmental Behavior at Work: The Moderating Role of Pro-Environmental Attitude." *Journal of Organizational Behavior*. vol. 34 (2013): 151-155.
- Olugu U. E., Wong Y. K. and Shaharoun M. A. "Development of key performance measures for the automobile green supply chain." *Resources, Conservation and Recycling*. vol. 55 (April 2011): 567-759.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Olugu U. E. and Wong Y. K. "Evaluation of Green Supply Chain Management Practices in the Malaysian Automotive Industry." *International Journal of Services and Operation Management*. vol. 9 (June 2011): 245 – 258.
- O'Reilly C. *Corporations, culture and organizational culture: lessons from Silicon Valley firms*. Paper presented at the Academy of Management meetings Dallas Texas. 1983.
- Ouchi, William G. *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Reading, MASS: Addison-Wesley. 1981.
- Peters Thomas J. and Waterman Robert H. *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper & Row. 1982.
- Pirayeh N.,Mahdvi A. M. and Nematpour A. M. "Study of Organizational Culture Influence (Base on Denison's Model) on Effectiveness of Human Resources in Karun Oil & Gas Production Company." *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*. vol. 5 (2011): 1186-1895.
- Porter M. "What's strategy." *Harvard Business Review*. vol. 74 (1996): 61-78.
- Porter M. and Kramer M. "The competitive advantage of corporate philanthropy." *Harvard Business Review*. vol. 80 (2002): 56-68.
- Robertson and Barling. "Greening organizations through leaders' influence on employee' pro-environmental behaviors." *Journal of Organizational Behavior*. vol. 34 (2013): 151 -155.
- Robbin S.P. *Organization Theory: Structure, Design and Application*. 3rd ed. Englewood Cliff, N. J. : Prentice-Hall. 1989.
- Robbin S.P. and DeCenza D.A. *Fundamentals of Management: Essential Concepts and Applications*. 4th ed. Upper Saddle River,N.J. : Pearson. 2004.
- Samarasinghe R. "The influence of cultural values and environmental attitudes on Green consumer behavior." *International Journal of Behavioral Science*. vol. 7 (2012) : 83-98.
- Sapienza A. "Believing is seeing: How culture influences the decisions top managers make." *Gaining Control of the Corporate Culture*. (1985): 66-83.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Schelly C., Cross J.E., Franzen W.S., Hall P., Reeve S. "How to go Green: Creating a Conservation Culture in a Public High School through Education, Modeling and Communication." *Journal of Environmental Education*, vol. 43 (2012) : 143-161.
- Schermerhorn J.R, *Management*. 7th ed. New York: John Wiley & Sons, Inc. 2002.
- Schien E.H. *Organizational Culture and Leadership*. Sanfrancisco: Jossey-Bass. 1985.
- Schien E.H. *The Corporate Culture Survival Guide: Sense and Nonsense about Culture Change*. California: Jossey-Bass. 1992.
- Setthasakko W. "Barriers to Implement Corporate Environment Responsibility in Thailand a Qualitative Approach." *International Journal of Organizational Analysis*, vol. 17 (2009): 169-183.
- Seuring S. and Muller M. "From a Literature Review to Concept Framework for Sustain Supply Chain Management." *Journal of Cleaner Production*, vo. 16 (2008): 1699-710.
- Shukla A.C., Deshmukh S.G. and Kanda A. "Environmentally Responsive Supply Chains: Learning from the Indian Auto Sector." *Journal of Advances in Management Research*, vol. 6 (2009): 154-171.
- Simpson D., Power D. and Samson D. "Greening the Automotive Supply Chain: A Relationship Perspective." *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 27 (2007): 28-48.
- Tesluk P., Hofmann D. and Quigley N. *Integrating the Linkages Between Organizational Culture and Individual Outcomes at Work*. Psychological Management of Individual Performance. Sabine Sonnentag. New York: John Wiley & Sons. 2002.
- The U.S. Environmental Protection Agency. *The Various Drivers of Green Supply Chain Management (GSCM)*. 2005.
- Trevino L., Brown M. and Hartman L.P. "A Qualitative Investigation of Perceived Executive Ethical Leadership: Perceptions from Inside and Outside the Executive Suite." *Human Relations*, vol. 56 (January 2003): 5-37.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Trompenaars, Fons and Hampden-Turner, Charles. *Managing People Across Cultures*. Oxford: Capstone. 2004.
- Unsowrth K., Dmitrieva A. and Adrisola E. “Changing Behavior: Increasing the Effectiveness of Workplace Interventions in Creating Pro-Environmental Behavior Change.” *Journal of Organizational Behavior*. vol. 34 (February 2013): 151 -155.
- Vanessa, M., Jan, S. and Felix, D. “Can companies profit from greener manufacturing?.” *Measuring Business Excellence*. vol. 12 (2002): 22-31.
- Walls and Hoffman. “Exceptional Boards: Environmental Experience and Positive Deviance from Institutional Norms.” *Journal of Organizational Behavior*. vol.34 (2013): 151 -155.
- Williamson, D., G. Lynch-Wood and J. Ramsay. “Drivers of Environmental Behavior in Manufacturing SMEs and the Implications for CSR” *Journal of Business Ethics*. vol. 67 (2006): 317-330.
- Wright, Pratrck M, Smart, D.L. and McMahan. “Match Between Human Resources and Strategy Among NCAA Baseball Team.” *Academy of Management Journal*. vol. 38 (1995): 1052-1074.
- Zhu Q., Sarkis J. and Lai K. “Initiatives and Outcomes of Green Supply Chain Management Implementation of Chinese Manufacturers.” *Journal of Environmental Management*. vol. 85 (October 2007): 179-189.
- Zhu Q. and Geng Y. “Drivers and Barriers of Extended Supply Chain Practices for Energy Saving and Emission Reduction among Chinese Manufacturers.” *Journal of Cleaner Production*. vol. 40 (February 2013): 6-12.

มหาวิทยาลัยรังสิต
Rangsit University

ภาคผนวก

แบบสัมภาษณ์เชิงลึก
วัฒนธรรมองค์การที่ส่งต่อการจัดการสิ่งแวดล้อม
กรณีศึกษาอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 2 ในประเทศไทย

งานวิจัยฉบับนี้จัดทำเพื่อทำการศึกษาลักษณะและสร้างตัวแบบประเมินวัฒนธรรมองค์การที่มีที่ส่งต่อการจัดการสิ่งแวดล้อม กรณีศึกษาอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 2 ในประเทศไทยซึ่งอยู่ในหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยรังสิต ผลจากการศึกษาวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์สำหรับกลุ่มผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ไทยและกลุ่มอุตสาหกรรมรูปแบบอื่นเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการและปรับปรุงองค์การให้มีประสิทธิภาพทางการผลิตและด้านสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน โดยผู้ศึกษาจะเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เพื่อใช้ประโยชน์ในการศึกษาเท่านั้น ข้อมูลที่ได้จากท่านจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการศึกษาครั้งนี้ และผู้ศึกษาขอขอบพระคุณท่านอย่างสูงในการให้ความร่วมมือในการให้สัมภาษณ์เป็นอย่างดี

น.ส. วรางคณา ต้นสกุล

**แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง เรื่อง วัฒนธรรมองค์การที่ส่งต่อการจัดการสิ่งแวดล้อม
กรณีศึกษาอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 2 ในประเทศไทย**

แนวคำถามที่ใช้สำหรับการสัมภาษณ์วัฒนธรรมองค์การ

1. การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมมีความสำคัญต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์การเพื่อสิ่งแวดล้อมอย่างไร
 - 1.1 องค์การมีการสื่อสารวิสัยทัศน์และเป้าหมายไปยังระดับพนักงานอย่างไร
2. พนักงานในองค์การมีส่วนร่วมในการสร้างวัฒนธรรมองค์การเพื่อสิ่งแวดล้อมหรือไม่อย่างไร
 - 2.1 องค์การมีการกำหนดขอบเขตอำนาจในการตัดสินใจของพนักงานหรือไม่ อย่างไร
 - 2.2 องค์การสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมอย่างไรกับกิจกรรมด้านสิ่งแวดล้อม
3. องค์การมีการสร้างค่านิยมเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมอย่างไร
 - 3.1 สมาชิกในองค์การยอมรับในเป้าหมายด้านสิ่งแวดล้อมในทิศทางเดียวกันหรือไม่
 - 3.2 การมีค่านิยมด้านสิ่งแวดล้อมร่วมกัน ส่งผลให้องค์การบรรลุเป้าหมายด้านสิ่งแวดล้อมอย่างไร
4. การเป็นองค์การเพื่อสิ่งแวดล้อมเป็นการสร้างความพึงพอใจของลูกค้าอย่างไร
 - 4.1 ลูกค้ามีการร้องขอในเรื่องการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อมอย่างไร
 - 4.2 องค์การตอบสนองความต้องการลูกค้าด้านสิ่งแวดล้อมอย่างไร
5. การทำงานเป็นทีมมีส่วนช่วยในการเกิดวัฒนธรรมองค์การเพื่อสิ่งแวดล้อมอย่างไร
6. องค์การมีการสนับสนุนที่ดีต่อชุมชนและสังคมอย่างไร
 - 6.1 การสร้างวัฒนธรรมองค์การเพื่อสิ่งแวดล้อมจำเป็นต้องใช้กิจกรรมเพื่อสังคมหรือไม่ อย่างไร
 - 6.2 ผู้บริหารองค์การมีส่วนร่วมในความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างไร
 - 6.3 องค์การส่งเสริมมาตรฐานจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคมด้วยวิธีการใดบ้าง

6.4 การดำเนินการส่งเสริมมาตรฐานจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคมมีส่วนช่วยให้องค์การเพื่อสิ่งแวดล้อมอย่างไร

7. พนักงานในองค์กรมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการจัดการสิ่งแวดล้อม อย่างไร

8. การพัฒนาความสามารถของพนักงานในองค์กรมีส่วนช่วยให้อะไรเกิดขึ้นกับวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการจัดการสิ่งแวดล้อม อย่างไร

8.1 องค์กรมีการดำเนินการพัฒนาความสามารถของพนักงานอย่างไร

9. การจัดองค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมมีผลอย่างไรต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการจัดการสิ่งแวดล้อม

9.1 องค์กรมีการจัดโครงสร้างองค์กรอย่างไรให้เหมาะสมในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการจัดการสิ่งแวดล้อม

10. จากวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการจัดการสิ่งแวดล้อม 14 องค์ประกอบ คือ

10.1 การกำหนดวิสัยทัศน์

10.2 การมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์

10.3 กลยุทธ์ที่ใช้ในการกิจ

10.4 การมีค่านิยมหลัก

10.5 ความคิดเห็นเหมือนกัน

10.6 การประสานงานและบูรณาการ

10.7 การพัฒนาความสามารถ

10.8 การทำงานแบบทีม

10.9 การมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ

10.10 การสร้างความเปลี่ยนแปลง

10.11 การมุ่งเน้นที่ลูกค้า

10.12 องค์กรแห่งการเรียนรู้

10.13 การมีจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม

10.14 การสื่อสาร

วัฒนธรรมองค์การลักษณะใดที่มีความสำคัญที่สุด ในการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการจัดการสิ่งแวดล้อม ระบุเหตุผล

มหาวิทยาลัยรังสิต
Rangsit University

แบบประเมินสถานะด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร

ให้อ่านข้อความแล้วใส่เครื่องหมาย✓ ลงไปในช่องที่ตรงกับองค์กรของท่านมากที่สุด

ลำดับ	ข้อความ	1 ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	2 ไม่เห็นด้วย	3 เห็นด้วย	4 เห็นด้วย อย่างยิ่ง
1	องค์กรมีแผนปฏิบัติงานในการ ดำเนินการเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม				
2	มีการมอบหมายงาน ติดตามผลการ ประเมิน และรายงานผลการปฏิบัติงานอยู่ เสมอ				
3	องค์กรมีแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการใช้ พลังงานและทรัพยากรอย่างประหยัด				
4	บุคลากรในองค์กรเข้าใจเป้าหมายการ ทำงานไปในทิศทางเดียวกัน				
5	วัตถุประสงค์ด้านสิ่งแวดล้อมไม่บรรลุ เป้าหมายหากไม่มีผู้จัดการรับผิดชอบ				
6	องค์กรมีการควบคุมการเกิดของเสียจาก อุตสาหกรรมเสมอ				
7	องค์กรมีการรายงานผลการปฏิบัติงาน ด้านสิ่งแวดล้อมแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เสมอ				
8	ผู้บริหารมีความตระหนักและความ รับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม				
9	บุคลากรในองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้ หลากหลายหน้าที่				
10	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรใน องค์กรมีโอกาสที่จะพูดเกี่ยวกับ สิ่งแวดล้อม				
11	องค์กรมีการพัฒนากระบวนการเพื่อลด ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม				
12	ผู้บริหารมีการสนับสนุนในกิจกรรมด้าน สิ่งแวดล้อมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเสมอ				

ลำดับ	ข้อความ	1 ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	2 ไม่เห็นด้วย	3 เห็นด้วย	4 เห็นด้วย อย่างยิ่ง
13	บุคลากรในองค์กรมีความสามารถในการปรับตัวรับกฎเกณฑ์ด้านสิ่งแวดล้อมที่				
14	บุคลากรในองค์กรมีความเชื่อมั่นต่อการ ทำงานที่มุ่งการเปลี่ยนแปลงและ สร้างสรรค์				
15	บุคลากรในองค์กรมีการแสวงหาวิธีการ ใหม่ๆเพื่อลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง				
16	องค์กรมีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยน แผนงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์				
17	องค์กรมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ สอดคล้องกับข้อกำหนดของลูกค้า				
18	ผู้บริหารมีกำหนดเป้าหมายในการทำงาน ด้านสิ่งแวดล้อม				
19	ผู้บริหารมีส่วนช่วยกระตุ้นให้พนักงาน เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติด้าน สิ่งแวดล้อม				
20	องค์กรมีการจัดกลุ่มย่อยเพื่อปฏิบัติงาน ในการด้านสิ่งแวดล้อม				
21	องค์กรมีการประเมินผลการดำเนินงาน เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมของทุกฝ่าย				
22	การคัดเลือกคู่ค้าจะต้องคำนึงมาตรฐาน ด้านสิ่งแวดล้อม				
23	มีการเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับผลการ วิเคราะห์ทางด้านสิ่งแวดล้อม				
24	มีการส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมี กิจกรรมและประชาสัมพันธ์เรื่อง สิ่งแวดล้อม				
25	กิจกรรมที่เกิดขึ้นในองค์กรมีส่วนทำลาย สิ่งแวดล้อม				
26	องค์กรมีการประชุมเพื่อหาวิธีการจัดการ ด้านสิ่งแวดล้อมให้มีประสิทธิผล				

ลำดับ	ข้อความ	1 ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	2 ไม่เห็นด้วย	3 เห็นด้วย	4 เห็นด้วย อย่างยิ่ง
27	มีการลดปริมาณการใช้พลังงานและวัสดุสิ้นเปลือง				
28	องค์กรมีการดำเนินการเพื่อรองรับกฎระเบียบด้านสิ่งแวดล้อมของลูกค้า				
29	การดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อมให้ประสบความสำเร็จเกิดจากคำสั่งที่ได้รับ				
30	บุคลากรในองค์กรมีการแบ่งปันทรัพยากรที่สามารถใช้ประโยชน์ร่วมกันได้				
31	องค์กรส่งเสริมให้บุคลากร ชุมชน มีส่วนร่วมในการเรียนรู้เรื่องสิ่งแวดล้อม				
32	องค์กรมีการจัดขยะมูลฝอยอย่างเหมาะสมและถูกวิธี				
33	สิ่งที่สำคัญสำหรับบุคลากรในองค์กรคือความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อย				
34	ลูกค้ามีบทบาทในการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร				
35	กระบวนการผลิตขององค์กรมีความสอดคล้องต่อกฎระเบียบด้านสิ่งแวดล้อม				
36	องค์กรมีการบำบัดน้ำเสียและทางระบายน้ำที่ถูกสุขลักษณะ				
37	องค์กรมีการพัฒนาหรืออบรมพนักงานด้านสิ่งแวดล้อมอยู่เสมอ				
38	องค์กรมีการรณรงค์ให้ลดการใช้สารเคมีในกระบวนการผลิต				
39	องค์กรมีการใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อสอนเรื่องสิ่งแวดล้อมให้บุคลากรในองค์กร				
40	องค์กรมีค่านิยมที่ชัดเจนคอยควบคุมการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม				

ลำดับ	ข้อความ	1 ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	2 ไม่เห็นด้วย	3 เห็นด้วย	4 เห็นด้วย อย่างยิ่ง
41	บุคลากรในองค์กรมีการเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ				
42	องค์กรใช้เกณฑ์ด้านสิ่งแวดล้อมในการคัดเลือกผู้รับจ้างช่วง				
43	การปกป้องสิ่งแวดล้อมนั้นเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับทุกคนในองค์กร				
44	ความสำเร็จของการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมเกิดจากความร่วมมือและการประสานงาน				
45	มีการให้รางวัลกับบุคลากรในองค์กรที่มีความคิดริเริ่มด้านสิ่งแวดล้อม				
46	ผู้บริหารสนับสนุนให้ทำประโยชน์ร่วมกับชุมชนในการพัฒนาสิ่งแวดล้อมต่างๆ				

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	วรางคณา ต้นสกุล
วันเดือนปีเกิด	6 กันยายน 2520
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ ปริญญาศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาภาษาอังกฤษ, 2543 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, 2549 มหาวิทยาลัยรังสิต ปริญญาบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต, 2556.
สถานที่ทำงาน	บริษัท ซี.เอส. เอ็นเจเนียริง ออโต้พาร์ท จำกัด
ตำแหน่งปัจจุบัน	ผู้จัดการทั่วไป

มหาวิทยาลัยรังสิต
Rangsit University