

ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรกับแรงจูงใจ
ในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท พานาโซนิค แอ็พไลแอนซ์ รีฟริจเอเรชั่น ดีไวซ์
(ประเทศไทย) จำกัด

THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATION CULTURE PATTERN
AND WORKING MOTIVATION OF EMPLOYEES OF PANASONIC
APPLIANCES REFRIGERATION DEVICES (THAILAND) COMPANY
LIMITED

นางอารยา กริชนัน

หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์
วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม

บทคัดย่อ

การค้นคว้าอิสระฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของบริษัท เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยส่วนบุคคลกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเพื่อศึกษารูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่มี ความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานกรณีศึกษา บริษัท พานาโซนิค แอ็พไล แอนซ์ รีฟริจเอเรชั่น ดีไวซ์ (ประเทศไทย) จำกัด รูปแบบการวิจัยเป็นเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคือพนักงานบริษัท พานาโซนิค แอ็พไลแอนซ์ รีฟริจเอเรชั่น ดีไวซ์ (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 181 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือแบบสอบถามเรื่องความสัมพันธ์ ระหว่างรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท พานาโซนิค แอ็พไลแอนซ์ รีฟริจเอเรชั่น ดีไวซ์ (ประเทศไทย) จำกัด วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบสมมติฐานโดยทดสอบค่าความสัมพันธ์แบบเพียร์ สัน (Pearson Product Moment Correlation)

ผลการศึกษาพบว่า

1. บริษัท พานาโซนิค แอ็พไลเอด์ส รีฟริจเจอเรชั่น ดีไวซ์ (ประเทศไทย) จำกัด มีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรแบบลำดับชั้น รองลงมาคือ แบบตลาด แบบยืดหยุ่น และแบบเครือข่ายตามลำดับ
2. พนักงานบริษัทมีระดับแรงจูงใจในการทำงานปัจจัยจูงใจโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีระดับแรงจูงใจด้านความสำเร็จในการทำงานของบุคคลสูงที่สุด รองลงมาคือด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ และด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานตามลำดับ ระดับแรงจูงใจในการการทำงานปัจจัยด้านจูงใจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีระดับแรงจูงใจด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานสูงที่สุด รองลงมาคือด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านผลประโยชน์ตอบแทน ด้านนโยบายและการบริหาร และ ด้านสภาพการทำงานและความมั่นคงตามลำดับ ส่วนวัฒนธรรมองค์กรแบบเครือข่ายมีระดับแรงจูงใจสูงสุดในระดับปานกลาง รองลงมาคือแบบตลาด แบบลำดับชั้นและแบบยืดหยุ่น
3. ปัจจัยส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมี ด้านเพศ ด้านระดับการศึกษาเท่านั้นที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ส่วนด้านอายุ ด้านประสบการณ์การทำงาน และด้านตำแหน่งงาน ไม่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท พานาโซนิค แอ็พไลเอด์ส รีฟริจเจอเรชั่น ดีไวซ์ (ประเทศไทย) จำกัด
4. รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรแบบเครือข่ายมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท พานาโซนิค แอ็พไลเอด์ส รีฟริจเจอเรชั่น ดีไวซ์ (ประเทศไทย) จำกัด โดยกลุ่มตัวอย่างมีแรงจูงใจปานกลางในภาพรวม และรายด้านมีความสัมพันธ์ปานกลางด้านนโยบาย และการบริหาร ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ด้านการยอมรับนับถือ และด้านสภาพการทำงานและความมั่นคง และค่อนข้างต่ำในด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความสำเร็จในการทำงานของบุคคล และด้านผลประโยชน์ตอบแทน

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การบริหารงานองค์การในปัจจุบันต้องเผชิญกับปัญหาที่ยุ่งยากสลับซับซ้อนและโดยทั่วไปก็เป็นที่ยอมรับกันว่าทรัพยากรทางด้านกำลังคน และความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการต่างๆ มีความสำคัญมาก การศึกษาแนวการบริหารงานจำเป็นต้องพิจารณาให้เห็นถึงความสำคัญของการจัดการแต่ละชนิดมีความสัมพันธ์กันอย่างไรใกล้ชิดเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารงาน

ให้บรรลุวัตถุประสงค์ องค์การจะบรรลุเป้าหมายมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติงาน การให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานจะบังเกิดได้ต่อเมื่อผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาเข้าใจถึงความต้องการของมนุษย์ และสามารถเลือกใช้วิธีการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีความมั่นใจและเกิดความรู้สึกที่จะอุทิศตนเพื่องานและองค์การได้อย่างจริงใจ ดังนั้น การสร้างแรงจูงใจจึงเป็นภาระที่สำคัญสำหรับผู้บริหาร การจูงใจเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับคนโดยตรง ซึ่งบุคคลแต่ละคนก็มีความคิดความต้องการแตกต่างกันออกไป บุคลากรที่มีคุณภาพถือเป็นทรัพยากรสำคัญสามารถสร้างความได้เปรียบแก่องค์การ แต่ต้องเชื่อมโยงบุคลากรเข้ากับองค์การด้วยค่านิยมขององค์การ (Corporate Values) เพื่อให้พนักงานผูกพัน (Commitment) ต่องค์การ ค่านิยมนี้แสดงออกมาในรูปของวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture หรือ Corporate Culture) ซึ่งเป็นความเชื่อ ค่านิยมและแบบแผนของพฤติกรรมที่พนักงานมีและปฏิบัติร่วมกัน ในรูปคำพูด ความคิด การเรียนรู้ การกระทำหรือพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในองค์การ สามารถทำให้องค์การประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลวได้ หรือกล่าวได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรทำให้พนักงานแสดงพฤติกรรมการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การด้วยความผูกพันต่อความเชื่อและค่านิยมที่มีร่วมกัน

มีการศึกษาว่าวัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อความสำเร็จขององค์การเกิดขึ้น ตั้งแต่ทศวรรษที่ 80 เห็นได้จากความสำเร็จของบริษัทญี่ปุ่นเมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทอเมริกันในยุคนั้น หรือจากงานวิจัยที่ศึกษาบริษัทที่ประสบความสำเร็จในการประกอบธุรกิจและถูกจัดอยู่ในอันดับต้น ๆ ของนิตยสาร Fortune บริษัทเหล่านี้มีองค์ประกอบเหมือนกันอย่างหนึ่ง คือ พนักงานมีค่านิยมและปทัสถานร่วมกันซึ่งเอื้อต่อการดำเนินกิจการของบริษัท ต่อมางานวิจัยนี้ได้รับการตีพิมพ์และกลายเป็นหนังสือขายดี ชื่อ Corporate Cultures: the Rite and Rituals of Corporate Life โดย Deal and Kennedy (1982) หนังสือเล่มนี้ให้ความสำคัญกับค่านิยมของพนักงานและบรรทัดฐานในองค์การว่าเป็นแก่นของวัฒนธรรมในบริษัทต่าง ๆ สามารถทำให้องค์การประกอบกิจการรุ่งเรืองหรือเสื่อมลงก็ได้ทั้งสองด้าน (สิทธิโชค วรรณสันติกุล, 2547, หน้า 175 - 176)

ในทศวรรษ 90 Dension (1990, pp. 2) พบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผล (Effectiveness) ขององค์การ เนื่องจากความเชื่อและค่านิยมของพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง 2 ความเชื่อที่แข็งแกร่ง (Strong) ความไว้วางใจต่อพันธกิจ (Mission) หรือค่านิยม (Value) และความเชื่อ (Belief) ที่พนักงานมีอย่างมั่นคง สม่่าเสมอ เป็นพื้นฐานสำคัญต่อความร่วมมือกันปฏิบัติงานภายในองค์การ โดยเฉพาะความเชื่อและค่านิยมหลักที่สอดคล้องกับนโยบายและการปฏิบัติงานมีผลต่อประสิทธิผลขององค์การ คือ สามารถนำวิสัยทัศน์ (Vision) ของผู้นำไปปฏิบัติให้เกิดขึ้นจริงได้ พร้อมทั้งสร้างวัฒนธรรมที่แกร่ง (Strong Culture) ทำให้ค่านิยมและพฤติกรรมสอดคล้องกันอย่างมาก (Highly Consistent) นำไปสู่การพัฒนาการปฏิบัติงานและประสิทธิผลของ

องค์การในที่สุดนอกจากนี้ ยังมีงานวิจัยอื่น ๆ ที่สนับสนุนว่าวัฒนธรรมองค์การมีผลต่อผลการปฏิบัติงานเช่น งานวิจัยของ Kotter and Heskett (1992) ที่พบว่า วัฒนธรรมองค์การมีผลกระทบต่ออย่างมีนัยสำคัญต่อผลดำเนินงานทางการเงิน (Economic Performance) ในระยะยาว โดยพบว่า องค์การที่มีวัฒนธรรมให้ความสำคัญแก่สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ เช่น ลูกค้า ผู้ถือหุ้น คู่แข่งขัน เป็นต้น และผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ ในระยะเวลา 11 ปี สามารถทำให้องค์การมีรายได้ (Revenues) เพิ่มสูงขึ้นร้อยละ 682 จากร้อยละ 166 มูลค่าหุ้น (Stock Price) สูงขึ้นเป็นร้อยละ 901 จากเดิมที่มีมูลค่าเพียงร้อยละ 74 เท่านั้น และสามารถพัฒนารายได้สุทธิ (Net Incomes) ได้ถึงร้อยละ 756 (Kotter and Heskett, 1992, pp. 11) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Gordon and DiTomaso(1992) ในปีเดียวกัน ที่พบว่า หากองค์การมีวัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง (Strong Culture) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการปรับตัว (Adaptability) ทำให้องค์การมีผลการดำเนินงานทางการเงินสูงขึ้นในปีต่อ ๆ ไป

เมื่อวัฒนธรรมองค์การมีความสำคัญต่อองค์การ นักวิชาการจำนวนมากพยายามจำแนกมิติของวัฒนธรรมองค์การเพื่อความสะดวกสำหรับการศึกษา รูปแบบวัฒนธรรมขององค์การโดยยึดหลักการของ “ค่านิยมเชิงปรัชญา” ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 มิติ 4 กลุ่มหรือลักษณะ (Kim S.Cameron กับ Robert E.Quinn (1999) มิติแรก คือ 1) แบบยืดหยุ่น (Adhocracy) 2) แบบลำดับชั้น (Hierarchy) 3) แบบเครือญาติ (Clan) 4) แบบตลาด (Market) และมีงานวิจัยจำนวนมากนำมิติ ดังกล่าวนี้ มาศึกษาวิจัยถึงลักษณะวัฒนธรรมขององค์การต่าง ๆ ซึ่งองค์การที่ต่างกัน มุ่งเน้นหรือให้ความสำคัญแก่วัฒนธรรมองค์การไม่เหมือนกัน และส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การแตกต่างกันไปด้วย ซึ่งไม่ว่าองค์การให้ความสำคัญแก่วัฒนธรรมองค์การรูปแบบใดก็ตาม ย่อมส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การด้วยกันทั้งสิ้น

การสร้างแรงจูงใจ (Motivation) เป็นเทคนิคหรือวิธีการที่สำคัญประการหนึ่งที่น่ามาใช้ในการทำงานและปฏิบัติงานที่ถูกต้อง เป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาสามารถนำไปใช้กับบุคคลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้ โดยจะเน้นสิ่งที่ทุกคนมีความต้องการมีไว้ให้มากที่สุด เพราะในแต่ละวัน บุคคลโดยทั่วไปต้องการแรงจูงใจเพื่อการบริหารงานและการปฏิบัติงานองค์การในหรือหน่วยงาน การทำงานหรือประกอบกรใดๆ นอกจากจะอาศัยปัจจัยบุคคล (man) วัสดุ (material) และวิธีการจัดการ (management)

เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่าปัจจัยที่สำคัญยิ่งที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์การมีความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ คือ ปัจจัยบุคคล (man) แต่การใช้วิธีการจัดการ (management) ให้บุคคลเป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดผลสำเร็จในการทำงานเพราะบุคคลนั้นมีชีวิตจิตใจมีความรู้สึก มีความต้องการ อารมณ์และพฤติกรรม ที่สลับซับซ้อนยากแก่การเข้าใจกระบวนการที่จะได้บุคคล ซึ่ง

มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานในองค์การและวิธีการที่จะทำให้บุคคลนำเอาศักยภาพที่มีอยู่มาใช้ในการปฏิบัติงานในองค์การและวิธีการที่จะทำให้บุคคลนำเอาศักยภาพที่มีอยู่มาใช้ในการปฏิบัติงานให้ได้ประสิทธิภาพมากที่สุดรวมถึงการที่ทำให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจ เต็มใจ มีความรับผิดชอบ และมีความจงรักภักดีต่อองค์การ ตลอดจนอุทิศพลังความรู้ความสามารถทั้งหมดที่มีอยู่ให้กับองค์การ ให้มีความเจริญก้าวหน้าต่อไปนั้น คือการสร้างแรงจูงใจ (motivation)

ดังนั้นการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การ กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การนับเป็นประเด็นที่ผู้วิจัยมีความสนใจ เนื่องจากจะทำให้ทราบถึงประเด็นสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จของงานและความเจริญก้าวหน้าขององค์การ รวมทั้งความสุขของผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งยังทำให้สามารถนำองค์ความรู้ที่ได้รับไปทำการปรับปรุง พัฒนาองค์การ เพื่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานลดอัตราการขาดงาน และการลาออกจางาน

ความสำคัญของการศึกษา

หลังจากที่สถานการณ์น้ำท่วมครั้งใหญ่ในรอบ 50 ปีของประเทศไทย ในปี 2554 นับว่าเป็นอุทกภัยครั้งร้ายแรงที่เกิดขึ้น ได้สร้างความเสียหายต่อกิจกรรมทางเศรษฐกิจของไทย เนื่องจากน้ำท่วม ทะลักเข้าพื้นที่ศูนย์กลางเศรษฐกิจที่สำคัญของประเทศ ทั้งนิคมอุตสาหกรรมรวม 7 แห่งในจังหวัดพระนครศรีอยุธยาและปทุมธานี แต่ผลพวงของผลกระทบที่เกิดจากวิกฤตดังกล่าวทำให้ภาคอุตสาหกรรม หลายแห่งต้องลดขนาดองค์การ การย้ายฐานการผลิต หรือประกาศปิดกิจการ

บริษัทที่ผู้ศึกษาวิจัย ก็เป็นบริษัทหนึ่งที่ได้รับผลกระทบจากวิกฤตการณ์น้ำท่วมในครั้งนี้ ทำให้ต้องมีการทบทวนนโยบาย การปรับปรุงระบบการบริหารงาน โครงสร้างหน่วยงาน การจัดสรรอัตรากำลังคน การรายงานผลการดำเนินงาน ไปยังบริษัทแม่ ให้มีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันมากขึ้น และเนื่องจากวัฒนธรรมและรูปแบบการบริหารงานของบริษัทที่เป็นแบบไทยผสมญี่ปุ่น หลังจากวิกฤตการณ์ทางอุทกภัยที่ผ่านมามีการเปลี่ยนแปลงและถูกติดตามผลการดำเนินงานมากขึ้น ทำให้บริษัทต้องมีการมุ่งเน้นเรื่องการพัฒนาองค์การมากขึ้น เพื่อให้เข้ากับบริบทที่เปลี่ยนไป ซึ่งจะส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในทุกระดับ จึงทำให้ผู้ศึกษามีความสนใจที่จะทำการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบของวัฒนธรรมในการบริหารงานรูปแบบต่างๆ กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

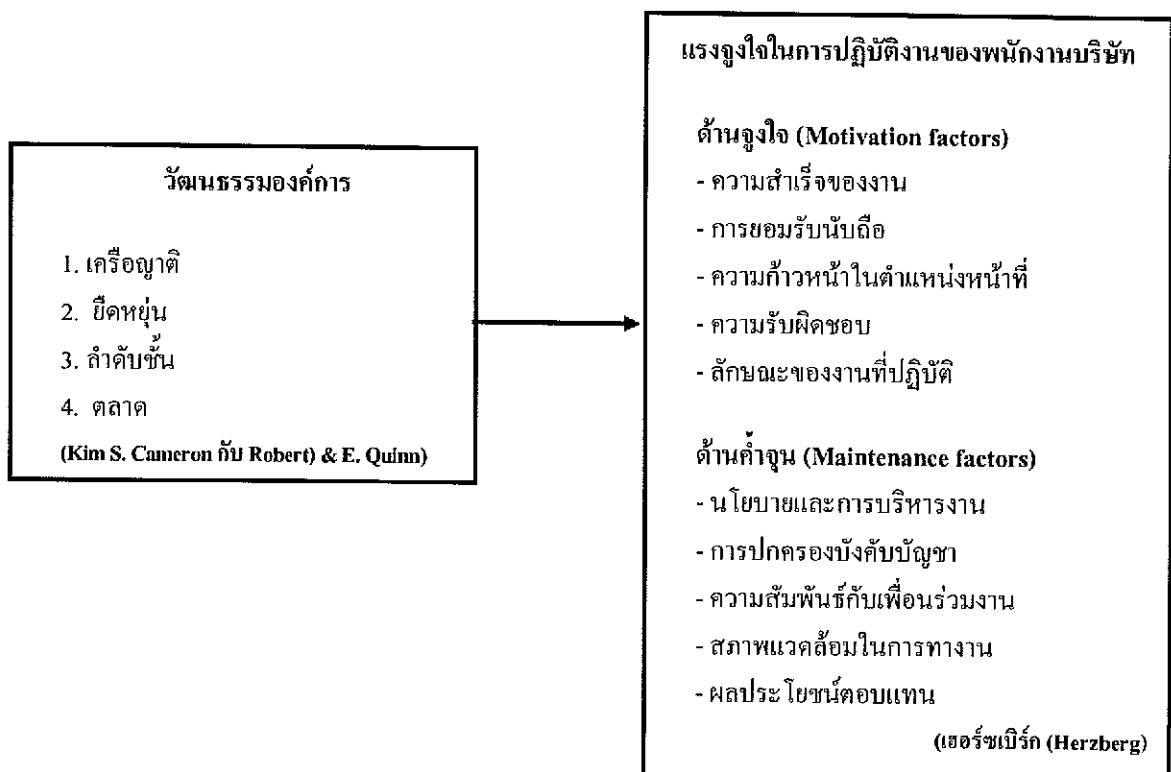
วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษารูปแบบวัฒนธรรมองค์การของบริษัท พานาโซนิค เอเชียตะวันออกเฉียงใต้ รีฟริก เจอเรชั่น ดีไวซ์ (ประเทศไทย) จำกัด
2. เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท พานาโซนิค เอเชียตะวันออกเฉียงใต้ รีฟริก เจอเรชั่น ดีไวซ์ (ประเทศไทย) จำกัด
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท พานาโซนิค เอเชียตะวันออกเฉียงใต้ รีฟริก เจอเรชั่น ดีไวซ์ (ประเทศไทย) จำกัด
4. เพื่อศึกษารูปแบบวัฒนธรรมองค์การที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท พานาโซนิค เอเชียตะวันออกเฉียงใต้ รีฟริก เจอเรชั่น ดีไวซ์ (ประเทศไทย) จำกัด

กรอบแนวคิดในการศึกษา

ตัวแปรอิสระ

ตัวแปรตาม



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา

วิธีดำเนินการศึกษา

1. รูปแบบในการศึกษา

รูปแบบในการศึกษาครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้สถิติเชิงพรรณนาและสถิติเชิงอนุมาน โดยใช้พนักงานของบริษัท พานาโซนิค แอ็พลีแอนด์ รีพริคเจอเรชั่น ดีไวซ์ (ประเทศไทย) จำกัด เครื่องมือที่ใช้ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์กร ตามแนวคิดของ Kim S. Cameron และ Robert E. Quinn (1999) และ ทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg

2. การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร (Population) ในการศึกษาครั้งนี้เป็นพนักงานบริษัท พานาโซนิค แอ็พลีแอนด์ รีพริคเจอเรชั่น ดีไวซ์ (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 330 คนตามโครงสร้างอัตรากำลังคน ณ วันที่ 31 มีนาคม 2555 ซึ่งประกอบด้วยพนักงานฝ่ายผลิต 37 คน พนักงานฝ่ายควบคุมโรงงาน 14 คน พนักงานฝ่ายวิศวกรรมโรงงาน 14 คน และ พนักงานสำนักงาน 32 คนกลุ่มตัวอย่าง (Sample) ที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้จำนวน 181 คนซึ่งได้มาจากการคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนของกลุ่มประชากรที่เหมาะสม ตามวิธีของ Taro Yamane (1973) โดยใช้ค่าความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างร้อยละ 5 หรือ 0.05

วิธีการสุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างได้มาจากการเลือกตัวอย่างแบบสะดวก (Convenience Sample) โดยใช้กลุ่มตัวอย่างบริษัท พานาโซนิค แอ็พลีแอนด์ รีพริคเจอเรชั่น ดีไวซ์ (ประเทศไทย) จำกัดจำนวน 181 คน

3. ขั้นตอนการดำเนินการศึกษา

การดำเนินการศึกษาครั้งนี้ได้ดำเนินการศึกษาตามแนวคิดของ Kim S. Cameron และ Robert E. Quinn (1999) และประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 เป็นการจัดเตรียมโครงการศึกษา ขั้นตอนนี้เป็นการจัดเตรียมโครงการเพื่อให้เกิดระบบของการดำเนินการตามโครงการ โดยการศึกษาจาก เอกสาร ตำรา ข้อมูล สถิติ ปัญหา วรรณกรรม รวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เขียนโครงการงานวิจัย เพื่อเสนออนุมัติ โครงการงานศึกษาต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการตามโครงการศึกษา เป็นขั้นตอนที่ผู้ศึกษาสร้างเครื่องมือพัฒนาคุณภาพของเครื่องมือ แล้วนำไปเก็บข้อมูลจากแหล่งที่เป็นตัวอย่างในงานศึกษาแล้วนำข้อมูลที่เก็บได้มาตรวจสอบความถูกต้อง ความสมบูรณ์ของข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ และแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการศึกษาเป็นขั้นตอนการร่าง รายงานผลการศึกษาเสนอต่อคณะกรรมการควบคุมสารนิพนธ์ ตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงข้อบกพร่องต่างๆ ตามที่คณะกรรมการผู้ควบคุมสารนิพนธ์เสนอแนะ เสนอขออนุมัติสอบ พิมพ์และส่งรายงาน ผลงานการศึกษาลบับสมบูรณต์ต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม

4.เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการศึกษาในครั้งนี้ ผู้ศึกษาใช้แบบสอบถามความคิดเห็นตามทัศนะของพนักงานที่ผู้ศึกษาได้พัฒนาและดัดแปลง โดยอาศัยแนวคิดจากงานวิจัยของ วาสนา พัฒนานันท์ชัย (2553) ซึ่งศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์และแบบสอบถามOCAI (The Organizational Culture Assessment Instrument) ของ Kim S. Cameron และ Robert E. Quinn (1999) นำมาประยุกต์เพื่อบรรลุมิตถุประสงค์ของการศึกษาครั้งนี้โดยแบ่งแบบสอบถาม ออกเป็น 3 ตอน ตามรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวนทั้งสิ้น 5 ข้อ ประกอบด้วย

1. เพศ
2. อายุ
3. ระดับการศึกษา
4. ประสบการณ์การทำงาน
5. ตำแหน่งงาน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ทั้ง 4 ด้าน จำนวน 24 ข้อ คือ

1. รูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ
2. รูปแบบวัฒนธรรมแบบยึดหยุ่น
3. รูปแบบวัฒนธรรม แบบลำดับชั้น
4. รูปแบบวัฒนธรรม แบบตลาด

ตอนที่ 3 แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ทั้ง 2 ด้าน จำนวน 50 ข้อ คือ

1. ด้านจูงใจ (Motivation factors)

- ความสำเร็จของงาน
- การยอมรับนับถือ
- ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่
- ความรับผิดชอบ
- ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ

2. ด้านค้ำจุน (Maintenance factors)

- นโยบายและการบริหารงาน
- การปกครองบังคับบัญชา
- ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน
- สภาพแวดล้อมในการทำงาน
- ผลประโยชน์ตอบแทน

เกณฑ์การให้คะแนนในแบบสอบถาม

ในแบบสอบถามส่วนที่ 2 และ 3 เกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การและปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นแบบสอบถามที่กำหนดมาตรวัดแบบประเมินค่าของไลเคิร์ต (Likert's Scale) โดยการแบ่งช่วงระดับในแต่ละระดับนั้นใช้วิธีหาความกว้างของอัตราก้าวขึ้น และใช้สูตร การหาความกว้างของอัตราก้าวขึ้นโดยเป็นการประเมิน 5 ระดับ คือ

มากที่สุด	ให้ค่าน้ำหนัก เท่ากับ	5
มาก	ให้ค่าน้ำหนัก เท่ากับ	4
ปานกลาง	ให้ค่าน้ำหนัก เท่ากับ	3
น้อย	ให้ค่าน้ำหนัก เท่ากับ	2
น้อยที่สุด	ให้ค่าน้ำหนัก เท่ากับ	1

สำหรับการพิจารณาวิเคราะห์ระดับรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน แบ่งออกเป็น 5 ระดับ คือ

การพิจารณาดังกล่าวข้างต้นจึงกำหนดระดับรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานดังนี้

- คะแนนเฉลี่ย 5 กำหนดให้ในระดับรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 4	กำหนดให้ระดับรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับมาก
คะแนนเฉลี่ย 3	กำหนดให้ระดับรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย 2	กำหนดให้ระดับรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับน้อย
คะแนนเฉลี่ย 1	กำหนดให้ระดับรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับน้อยที่สุด

การแปลผลของคะแนน

การแปลผลของคะแนน ที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้ให้ข้อมูล ผู้ศึกษาได้กำหนดเกณฑ์ในการวิเคราะห์ตามแนวคิดของ เบสท์ (Best) ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	4.21 – 5.00	แสดงว่า ระดับรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย	3.41 – 4.20	แสดงว่า ระดับรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับมาก
คะแนนเฉลี่ย	2.61 – 3.40	แสดงว่า ระดับรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	1.81 – 2.60	แสดงว่า ระดับรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับน้อย
คะแนนเฉลี่ย	1.00 – 1.80	แสดงว่า ระดับรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ในระดับน้อยที่สุด

การหาคุณภาพของแบบสอบถาม

การทดสอบความถูกต้องของเนื้อหา (Content Validity) เพื่อให้เนื้อหาทุกข้อครอบคลุม เป็นไปตามที่ต้องการและตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาที่กำหนด วิธีการทดสอบทำโดย นำแบบสอบถามไปใช้เก็บข้อมูลกับพนักงาน จำนวน 30 คน ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างเพื่อหาความเชื่อมั่น โดยวิธีการแบบครอนบัท (Cronbach) เพื่อให้ได้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha Coefficient) ซึ่งคำนวณได้ค่า Reliability Coefficients ของชุดแบบสอบถามรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การได้เท่ากับ .8059 แบบสอบถามแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านจูงใจ ได้เท่ากับ .9552 และแบบสอบถามแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านค่าจูงได้เท่ากับ .7918 ซึ่งถือว่าแบบสอบถามมีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาสูงสามารถนำไปใช้งานได้

5.การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้ศึกษาคำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ตามขั้นตอนดังนี้

1. ขอนหนังสือจากคณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีปทุม ถึงผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บริษัทพานาโซนิค แอ็พไลแอนซ์ รีพริคเจอเรชั่น ดิไวส์ (ประเทศไทย) จำกัด เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม
2. ผู้ศึกษาเป็นผู้ทำการแจกแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งหัวหน้างาน โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามกรอกแบบสอบถามเอง แล้วส่งคืนด้วยตนเองทุกๆ หน่วยงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เมื่อได้รับแบบสอบถามกลับมาแล้วตรวจสอบความถูกต้องของแบบสอบถามแต่ละฉบับ และนำแบบสอบถามที่สมบูรณ์ไปวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

6.สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลทางสถิติ ในการประมวลผลนี้ถ้าเป็นข้อมูลเชิงปริมาณ ข้อมูลเหล่านั้นจะถูกนำมาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมการวิเคราะห์ทางสถิติ โดยข้อมูลที่ได้รับจะนำมาวิเคราะห์ตามหลักสถิติดังต่อไปนี้

สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) สถิติที่ใช้อธิบายคุณลักษณะหรือรายละเอียดของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาหรือค่าสถิติพื้นฐาน ประกอบด้วย

1. หาค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) สำหรับข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

2. หาค่าเฉลี่ย (Mean) ใช้เพื่อแปลความหมายของข้อมูลต่าง ๆ
3. หาค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้เพื่อแสดงการกระจายของข้อมูลสถิติอ้างอิง (Inferential Statistic)
4. ใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation) สำหรับการวัดความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบวัฒนธรรมองค์การของบริษัทกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	ความหมาย
0.81 – 1.00	ตัวแปรที่ศึกษามีความสัมพันธ์สูงหรือสูงมาก
0.61 – 0.80	ตัวแปรที่ศึกษามีความสัมพันธ์ค่อนข้างสูง
0.41 – 0.60	ตัวแปรที่ศึกษามีความสัมพันธ์ปานกลาง
0.21 – 0.40	ตัวแปรที่ศึกษามีความสัมพันธ์ค่อนข้างต่ำ
0.01 – 0.20	ตัวแปรที่ศึกษามีความสัมพันธ์ต่ำ

สรุปผลการศึกษา

1. ปัจจัยส่วนบุคคล

ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย (ร้อยละ 52.5) มีอายุระหว่าง 31 – 35 ปี (ร้อยละ 32.6) จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย หรือ ปวช. (ร้อยละ 70.2) มีประสบการณ์ในการทำงาน 10 ปีขึ้นไป (ร้อยละ 38.1) ดำรงตำแหน่ง Operator (ร้อยละ 72.9)

2. ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.13 โดยด้านปัจจัยจูงใจ (ค่าเฉลี่ย 3.18) และด้านปัจจัยค้ำจุน (ค่าเฉลี่ย 3.09) อยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกันเมื่อพิจารณาปัจจัยจูงใจ เป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ด้านความสำเร็จในการทำงานของบุคคล เป็นอันดับ 1 รองลงมาคือ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านการยอมรับนับถือ และ ด้านความรับผิดชอบตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน

ปัจจัยค้ำจุน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เป็นอันดับ 1 รองลงมาคือ ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านผลประโยชน์ตอบแทน ด้านนโยบายและการบริหาร ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ด้านสภาพการทำงานและความมั่นคง

3. รูปแบบของวัฒนธรรมองค์การ

ผลการศึกษา รูปแบบของวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.17) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า รูปแบบที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ รูปแบบวัฒนธรรม แบบลำดับชั้น (ค่าเฉลี่ย 3.32) รองลงมา รูปแบบวัฒนธรรม แบบตลาด (ค่าเฉลี่ย 3.24) รูปแบบวัฒนธรรมแบบยืดหยุ่น (ค่าเฉลี่ย 3.10) และรูปแบบที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ รูปแบบวัฒนธรรมแบบเครือข่าย (เฉลี่ย 3.02)

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะทั่วไป

จากการศึกษาพบว่า รูปแบบวัฒนธรรมองค์การเป็นแบบลำดับชั้น ซึ่งมุ่งเน้นในโครงสร้างและการควบคุม และพนักงานปฏิบัติงานตามกฎระเบียบที่กำหนด เพื่อให้องค์การสามารถเป็นองค์การทำงานได้บรรลุตามเป้าหมาย แต่การทำงานเพื่อให้เกิดแรงกระตุ้นและสร้างขวัญและกำลังใจพนักงานต้องการความสัมพันธ์ของเพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา ในการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน เน้นการทำงานเป็นทีม เพื่อความสำเร็จขององค์การ ซึ่งผลการศึกษาพนักงานมีแรงจูงใจในระดับปานกลาง ทั้งด้านจูงใจและค่าจูง ซึ่งเป็นหน้าที่ที่องค์การ ควรจะส่งเสริมด้านวิชาการเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถของพนักงาน

ส่วนระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัทพานาโซนิค แอ็พไลเอนซ์ รีพริกเจอเรชั่น ดีไวซ์ (ประเทศไทย) จำกัด มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง องค์การควรมีการปรับปรุงนโยบายเพื่อกระตุ้นให้พนักงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น ซึ่งแบ่งเป็นด้านๆ ได้ดังนี้

ด้านปัจจัยจูงใจ

1. ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน องค์การควรมีนโยบายในการเลื่อนตำแหน่งที่เป็นธรรมและชัดเจน โดยการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้า (Career Path) เพื่อให้พนักงานได้ทราบถึงโอกาสความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานให้แก่พนักงาน
2. ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ องค์การควรมีแนวทางและนโยบายอย่างชัดเจนสำหรับ การกล่าวยกย่อง ชมเชย หรือให้รางวัลกับพนักงานในกรณีที่ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ และเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน
3. ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ องค์การควรมอบหมายงานให้พนักงานปฏิบัติงานที่มีลักษณะเป็นงานที่ท้าทาย น่าสนใจ และใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มากขึ้น อันจะส่งผลให้พนักงานเร่งสร้าง “สมรรถนะ” และ “ผลงาน” มากขึ้น เพื่อแข่งขันกับเพื่อนร่วมงาน

4. ด้านความรับผิดชอบ ผู้บริหารระดับสูงควรให้โอกาสพนักงานเลือกวิธีการ ทำงานได้ด้วยตนเอง มีอิสระในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ คนเป็นเพียงผู้ให้คำปรึกษากรณีพนักงานไม่สามารถทำงานได้

ด้านปัจจัยต้นทุน

1. ด้านนโยบายและการบริหาร ต้องมีหลักเกณฑ์และความชัดเจน โดยต้องเป็น นโยบายที่สามารถปฏิบัติได้ และง่ายต่อการนำไปปฏิบัติ ตลอดจนให้พนักงานรู้สึกว่าการบริหาร ขององค์กรเป็นแบบครอบครัวเดียวกัน

2. ด้านการปกครองบังคับบัญชา ผู้บริหารควรใช้คุณธรรมในการบริหารงาน ให้ความสำคัญเป็นธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาโดยเท่าเทียมกัน และมีภาวะของความเป็นผู้นำ เพื่อให้พนักงานยอมรับการบังคับบัญชาของผู้บริหาร

3. ด้านผลประโยชน์ตอบแทน องค์กรควรมีการปรับปรุงบัญชีเงินเดือนใหม่ เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานมากยิ่งขึ้น เพื่อให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงาน ตลอดจนให้ความสำคัญในการพิจารณาการเลื่อนขึ้นเงินเดือนตามผลงาน โดยการพิจารณาค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับความรู้ ความสามารถ และศักยภาพของพนักงาน เป็นการส่งผลให้พนักงานได้แสดงความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อแข่งขันกับเพื่อนร่วมงานมากขึ้น ทำให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลตามมา

ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาตัวแปรอื่นๆ เช่น ปัจจัยส่วนบุคคลกับ ลักษณะงานตามหน่วยงานเพื่อ เปรียบเทียบว่ามีแรงจูงใจที่แตกต่างหรือเหมือนกันอย่างไร

2. ควรศึกษาต่อเนื่องโดยแยกกลุ่มเป้าหมายตามระดับตำแหน่งงาน เพื่อนำผลไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรและปรับปรุงองค์การ