บทที่ 2
แนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ (The Constructive Culture) กับ แรงจูงใจในการทำงาน (Work Motivation) กรณีศึกษา กำลังพล สำนักงานวิจัยและพัฒนาการทางทหารกองทัพบก ผู้ศึกษาได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษา ดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.1 แนวคิด ทฤษฎีที่ใช้ในการศึกษา

2.2 แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา

2.3 ผลงานวิจัยและงานด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิด ทฤษฎีที่ใช้ในการศึกษา

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ มีนักวิชาการและนักวิจัยหลายท่านได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การไว้หลายทัศนะ สรุปได้ดังนี้

ทองฟู ศิริวงศ์ (2555: 228) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ระบบการแบ่งปันการกระทำ ค่านิยม และความเชื่อ ความเข้าใจ ซึ่งพัฒนาภายในองค์การ และชี้นำพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ มีพื้นฐานของกลุ่มบุคคลที่รวมกันเกี่ยวกับค่านิยมในองค์การ ความเชื่อบรรทัดฐาน สัญลักษณ์ ภาษา พิธีการทางศาสนา ตำนาน รวมถึงวิธีการปฏิบัติซึ่งพัฒนาขึ้นในองค์การและเป็นแบบอย่างในการประพฤติปฏิบัติของสมาชิกในองค์การนั้น

พันเอก พร ภิเศก (2546: 27) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ คือ กลุ่มของค่านิยมร่วมที่ได้รับการยอมรับในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิก และช่วยให้สมาชิกในองค์กรเข้าใจว่าการปฏิบัติใดที่ได้รับการพิจารณาว่า ยอมรับได้เกิดแนวการปฏิบัติที่สืบต่อกันมา อีกทั้งค่านิยมเหล่านี้มักจะถูกถ่ายทอดผ่านทางเรื่องราว และสื่อทางสัญลักษณ์ต่างๆ

โดยอาจแบ่งกลุ่มของลักษณะทางวัฒนธรรมออกได้เป็น 3 กลุ่ม คือ

1. กลุ่มของแนวคิด หรือ ความคิด บรรทัดฐาน อุดมการณ์ ทัศนคติ ค่านิยม ที่สมาชิกองค์กรมีร่วมกัน จนเกิดเป็นรูปแบบพฤติกรรมการปฏิบัติเฉพาะในองค์กร สร้างมาตรฐานแนวคิดและการตัดสินใจที่ส่วนมากรู้กันภายใน และเป็นเอกลักษณะของกลุ่ม ซึ่งต้องตีความจากรูปแบบความคิด ความเชื่อ และการกระทำ

2. กลุ่มของสิ่งประดิษฐ์และสัญลักษณ์ เป็นการสร้างสิ่งของขึ้นมาแทนความเชื่อ และสื่อความหมายที่เห็นได้อย่างเป็นรูปธรรม

3. กลุ่มของพิธีกรรมต่างๆ ที่สมาชิกแสดงออกร่วมกันในรูปของการแสดง เพื่อสื่อความหมาย

วิเชียร วิทยอุดม (2547: 396) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ การสร้างของค่านิยมและความเชื่อ ซึ่งสมาชิกขององค์กร หรือ หน่วยงานให้ความสนใจต่อการดำรงอยู่ขององค์กรวัฒนธรรมองค์กรแบบไหนที่มีอยู่ในองค์กรที่สามารถจะค้นพบได้โดยการเรียนรู้ ตลอดจนรวมถึงตัวสัญลักษณ์และสถานภาพพิเศษของตัวองค์กร ผู้บริหารต้องมีความรู้ความเข้าใจถึงความสำคัญของปัจจัยทั้งหมดที่สามารถใช้ในการพัฒนาองค์กร ซึ่งก็จะเป็นประโยชน์ต่อตัวองค์กรได้เป็นอย่างมาก

เชอร์เมอร์ฮอน (Schemerhorn, Uhl - Bien, Hunt and Osborn .2003: 262 อ้างใน ทองฟู ศิริวงศ์, 2555: 227) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ระบบการปฏิบัติการ ค่านิยม และเป็นการเชื่อว่าเป็นการพัฒนาภายในองค์การ และชี้นำพฤติกรรมของสมาชิก

กอร์ดอน (Gordon, 1999: 342 อ้างใน สมุทร ชำนาญ: 2) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ สิ่งที่อธิบายสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่รวมเอาข้อสมมุติ (Set of assumptions) ความเชื่อ และค่านิยมที่สมาชิกขององค์กรที่มีร่วมกัน และใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน เพื่อมีปฏิสัมพันธ์กับโครงสร้างอย่างเป็นทางการ ในการกำหนดรูปแบบพฤติกรรม วัฒนธรรมเกี่ยวข้องกับการมีความหมาย หรือ การตีความร่วม ซึ่งส่วนมากรู้กันภายในและมีลักษณะเฉพาะกลุ่ม

หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2005:181 - 182) กล่าวในหนังสือพฤติกรรมองค์การ ที่แปลจากงานเขียนของ Stephen P . Robbins ได้กล่าวถึง หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การ ดังนี้

1. วางขอบเขตบทบาท ซึ่งบทบาทนั้นสร้างความแตกต่างระหว่างองค์การหนึ่งกับองค์การหนึ่ง
2. สร้างความรู้สึกที่บ่งชี้ความเป็นสมาชิกองค์การ
3. สนับสนุนบุคลากรรุ่นใหม่ มีความผูกพันต่อสิ่งที่ยิ่งใหญ่กว่าความสนใจในส่วนตัวของแต่ละปัจเจกบุคคล
4. ช่วยยกระดับความมั่นคงของระบบสังคม เปรียบเหมือนสิ่งเชื่อมติดบุคคลในองค์การเข้าด้วยกัน โดยมีมาตรฐานที่เหมาะสมสำหรับบุคคล ว่าควรพูดอย่างไรทำอย่างไร
5. เป็นกลไกการควบคุมและความรู้สึกต่อการกระทำ ที่เป็นแนวทางและรูปแบบของทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากร

แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การ(Organizational Culture Theory)

Cooke and Lafferty (1989) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อและความคาดหวังของแต่ละบุคคลที่จะเป็นส่งผลกระทบในด้านบวกและด้านลบกับการบรรลุผลสำเร็จขององค์การ บนพื้นฐานองค์ความรู้ที่ได้รับการยอมรับในหลายด้าน ทั้งทฤษฎีด้านจิตวิทยาและทฤษฎีด้านการบริหาร ได้แก่ แนวคิดแรกเริ่มที่พัฒนามาจาก เรื่องแบบแผนการดำเนินชีวิต

(Life style Inventory) ของ Dr. J. Clayton Lafferty และ Dr. Robert A Cooke ได้นำมาพัฒนาเปลี่ยนแปลงให้เป็นตาข่ายวงกลมที่มีความเที่ยงตรง เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินองค์การ โดยโยงกับพื้นฐานทฤษฎีแรงจูงใจตามความต้องการของบุคคลของ Maslow และ McClelland ที่แบ่งรูปแบบของทัศนคติ และรูปแบบพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในองค์การ จัดเป็นแบบแผนการดำเนินชีวิตได้ 12 รูปแบบ และต่อมา Cooke and Lafferty (2001) ได้ดำเนินการวิจัยและพัฒนา และนำเสนอเครื่องมือในการวินิจฉัยวัฒนธรรมองค์การ Diagnostic Tool: Organizational Culture Inventory ®: OCI ® โดยแบ่งรูปแบบวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ (The Constructive Culture) วัฒนธรรมองค์การแบบตั้งรับ - เฉื่อยชา (Passive/Defensive Culture) และวัฒนธรรมองค์การแบบตั้งรับ - ก้าวร้าว (Defensive/Aggressive Culture) ซึ่งเป็นเครื่องมือนี้ถูกนำไปใช้เป็นกรอบแนวคิดอย่างกว้างขวางในการศึกษา เพื่อการวัดเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การ และเป็นประโยชน์ในการนำไปทำการพิสูจน์ในการวัดด้านการจัดการด้านวัฒนธรรมองค์การ ในแต่ละระดับของกลุ่มวัฒนธรรมองค์การ แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ กับผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจ และความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร ด้านความปลอดภัย ความน่าเชื่อถือ การบูรณาการ สู่ความสำเร็จ ความคิดสร้างสรรค์ ความสามารถในการปรับตัว และการสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า ในด้านสังคมศาสตร์ ทำให้เข้าใจถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ ในการพิสูจน์มีความสัมพันธ์ในด้านลบของวัฒนธรรมองค์การแบบตั้งรับ และความสามารถในการแข่งขันในเวทีโลก โดยใช้แบบประเมิน OCI® ที่สามารถแบ่งได้เป็น 12 แบบแผนพฤติกรรม และจัดเป็นกลุ่มวัฒนธรรมองค์การ 3 รูปแบบ เป็นการบูรณาการตัววัดในหลายระดับเชื่อมโยงเข้าด้วยกัน และสามารถนำไปใช้วัดได้ดี รวมถึงการใช้ภาษาที่คนทั่วไปสามารถนำไปใช้อธิบาย และทำการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของตนเองได้ (อ้างถึงแหล่งข้อมูล http://www.humansynergistics.com Research & Development by Robert A. Cooke, Ph.D., and J. Clayton Lafferty, Ph.D. Copyright © by Human Synergistics International. All Rights Reserve)

กรอบแนวคิดของวัฒนธรรมองค์การ ของ Cooke and Lafferty (1989) มีรายละเอียดในการจัดกลุ่มวัฒนธรรมองค์การใน 3 แบบ ได้แก่

1. วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ (The Constructive Culture)

เป็นองค์กรที่มีลักษณะของการให้ความสำคัญกับค่านิยมในการทำงาน โดยมุ่งส่งเสริมให้สมาชิกในองค์กรมีปฏิสัมพันธ์และสนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทำงานมีลักษณะที่ส่งผลให้สมาชิกภายในองค์กรประสบความสำเร็จในการทำงาน และมุ่งที่ความพึงพอใจของบุคคลเกี่ยวกับความต้องการความสำเร็จในการทำงาน และมุ่งที่ความพึงพอใจของบุคคลเกี่ยวกับความต้องการความสำเร็จ และความต้องการไมตรีสัมพันธ์ ซึ่งลักษณะพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ แบ่งเป็น 4 มิติ คือ

1.1 มิติมุ่งความสำเร็จ (Achievement) คือ องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกในการทำงานของสมาชิกภายในองค์กรที่มีภาพรวมของลักษณะการทำงานที่ดี มีการตั้งเป้าหมายร่วมกัน พฤติกรรมการทำงานของทุกคนเป็นแบบมีเหตุมีผล มีหลักการและการวางแผนที่มีประสิทธิภาพ มีความกระตือรือร้นและมีความสุขในการทำงาน รู้สึกว่างานมีความหมายและมีความท้าทาย ลักษณะเด่น คือ สมาชิกในองค์กรมีความกระตือรือร้น และรู้สึกว่างานท้าทายความสามารถอยู่ตลอดเวลา

1.2 มิติมุ่งสัจการแห่งตน/มุ่งความสำเร็จสูงสุดในชีวิตตน (Self - actualizing) คือ องค์กรที่มีค่านิยม และพฤติกรรมการแสดงออกของการทำงานในทางสร้างสรรค์ โดยเน้นความต้องการของสมาชิกในองค์กรตามความคาดหวัง เป้าหมายการทำงานอยู่ที่คุณภาพงานมากกว่าปริมาณงาน โดยที่เป้าหมายของตนสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งความสำเร็จของงานมาพร้อมๆ กับความก้าวหน้าของสมาชิกในองค์กร ทุกคนมีความเต็มใจในการทำงาน และภูมิใจในงานของตน สมาชิกทุกคนได้รับการสนับสนุนในการพัฒนาตนเองจากงานที่ทำอยู่ รวมทั้งมีความอิสระในการพัฒนางานของตน ลักษณะเด่น คือ สมาชิกในองค์กรมีความยึดมั่นผูกพันกับงานและมีบุคลิกภาพที่มีความพร้อมในการทำงานสูง

1.3 มิติมุ่งบุคคล (Humanistic - encouraging) คือ องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกของการทำงานที่มีรูปแบบการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมและมุ่งบุคคลเป็นศูนย์กลาง ให้ความสำคัญกับสมาชิกในองค์กร โดยถือว่าสมาชิก คือ ทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร การทำงานมีลักษณะติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สมาชิกมีความสุขและภูมิใจในการทำงาน ได้รับการสนับสนุนความก้าวหน้าในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ลักษณะเด่น คือ ทรัพยากรบุคคลเป็นสิ่งสำคัญที่สุดขององค์กร

1.4 มิติมุ่งไมตรีสัมพันธ์ (Affiliative) คือ องค์กรที่มีลักษณะที่มุ่งให้ความสำคัญกับสัมพันธภาพระหว่างบุคคล สมาชิกทุกคนในองค์กรมีความเป็นกันเอง เปิดเผย จริงใจ และไวต่อความรู้สึกของเพื่อนร่วมงานและเพื่อนร่วมทีม ได้รับการยอมรับและเข้าใจความรู้สึกซึ่งกันและกัน ลักษณะเด่น คือ ความเป็นเพื่อนและความจริงใจต่อกัน

2. วัฒนธรรมองค์การแบบตั้งรับ - เฉื่อยชา (Passive/Defensive Culture)

หมายถึง องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานของระดับบุคคล มุ่งเน้นความต้องการความมั่นคงของพนักงาน และผู้นำที่มุ่งเน้นบุคคล เน้นการคล้อยตามความคิดของผู้นำ/ผู้บริหาร ยึดถือกฎระเบียบแบบแผน พึ่งพาผู้บริหารและหลีกเลี่ยงงานที่ต้องรับผิดชอบ ยอมรับการมอบหมายงาน สมาชิกเน้นสัมพันธภาพระหว่างบุคคลในลักษณะปกป้องตัวเองและตั้งรับเป็นแนวทางที่ทำให้รู้สึกมั่นคง ปลอดภัย แบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ

2.1 มิติการเห็นพ้องด้วย (Approval) คือ องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกที่บุคคลให้การยอมรับ เห็นด้วยซึ่งกันและกัน คล้อยตาม หลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ทำเหมือนคนส่วนใหญ่ในองค์การ

2.2 มิติการเน้นกฎระเบียบ (Conventional) คือ องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกแบบอนุรักษ์นิยม ยึดกฎระเบียบธรรมเนียมปฏิบัติ ที่มีการควบคุม มุ่งเน้นการสร้างความประทับใจที่ดี

2.3 มิติเน้นการพึ่งพา (Dependent) คือ องค์การที่มีค่านิยม และพฤติกรรมการแสดงออกที่สะท้อนถึงสายการบังคับบัญชา การบริหารจัดการ สมาชิกต้องการปฏิบัติตามแนวทางที่ได้แจ้งไว้ และการตัดสินใจจะรวมศูนย์อยู่ที่ผู้บริหาร/ผู้บังคับบัญชา ประสิทธิภาพของระดับบุคคลในกลุ่มและในองค์การจะค่อนข้างน้อย ก็จะมีแนวโน้มเป็นรูปแบบเน้นการพึ่งพา

2.4 มิติเน้นการหลีกเลี่ยง (Avoidance) คือ องค์การที่มีค่านิยม ที่เน้นการลงโทษเมื่อเกิดการผิดพลาดในการทำงาน มากกว่าได้รับรางวัลเมื่อทำงานประสบความสำเร็จ ทำให้สมาชิกในองค์การมีพฤติกรรมการแสดงออกที่จะปัด/กระจายความรับผิดชอบกับคนอื่น และหลีกเลี่ยงการถูกตำหนิจากการทำผิด ทุกคนหลีกเลี่ยงในการทำงานและการตัดสินใจที่อาจก่อให้เกิดการขัดแย้งและความผิดพลาด เน้นปลอดภัยไว้ก่อน

3. วัฒนธรรมองค์การแบบตั้งรับ - ก้าวร้าว (Defensive/Aggressive Culture) คือ องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกที่ผู้นำที่เน้นงาน และเน้นความต้องการความมั่นคงของบุคลากร ลักษณะการทำงานมุ่งเน้นอำนาจหน้าที่ แบ่งลักษณะวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 4 มิติ คือ

3.1 มิติเน้นการเห็นตรงกันข้าม (Oppositional) คือ องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดง ออกในลักษณะการเผชิญหน้าอย่างมาก ความท้าทายต่อการไม่เปลี่ยนแปลงตามคนอื่น มีค่านิยมในการเจรจาต่อรอง สมาชิกในองค์การมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า จะเกิดความขัดแย้งกับคนอื่นเสมอ ในลักษณะชอบสงสัย ไม่ค่อยให้ความไว้วางใจคนอื่น แสดงการตำหนิต่อต้านความเห็นผู้อื่น

3.2 มิติเน้นอำนาจ (Power) คือ องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกถึงรูปแบบโครงสร้างการบริหารแบบไม่มีส่วนร่วม เน้นที่อำนาจหน้าที่ การควบคุมกำกับดูแล บทบาทหน้าที่ของสมาชิกตามการแต่งตั้งตำแหน่ง พร้อมการตัดสินใจเป็นไปตามอัตโนมัติ รางวัลได้จากการได้รับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น อำนาจหน้าที่แสดงถึงความมั่นคงในงาน

3.3 มิติการแข่งขัน (Competitive) คือ องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกถึงการแข่งขันสูง เน้นเรื่องการแพ้ - การชนะ มีความต้องการที่จะชนะ เปรียบการทำงานกับเพื่อนร่วมงานเพื่อให้ได้รับการพิจารณา/ดีกว่าคนอื่น การแข่งขันเป็นการรักษาคุณค่าของตนเองวัดผลสำเร็จที่ผลงาน เนื้อหามากกว่าผู้ร่วมงาน สมาชิกในองค์การเชื่อว่าการทำงานต้องมีการแข่งขันถึงจะประสบความสำเร็จ

3.4 มิติมุ่งเน้นความสมบูรณ์แบบ (Perfectionist) คือ องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกถึงลักษณะความพิถีพิถันละเอียดถี่ถ้วนในการทำงาน มุ่งหลีกเลี่ยงข้อผิดพลาด เน้นการทำงานหนัก ต้องดีที่สุด สูงที่สุด จึงใช้ระยะเวลานานในการบรรลุเป้าหมาย

จากการศึกษาถึงรูปแบบวัฒนธรรมองค์การของ Cooke and Lafferty, 1989 พบว่า วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ (Constructive Culture) แสดงถึงวัฒนธรรมแบบเป็นเลิศ (Excellent Organization) ในการให้ประสิทธิผลสูงสุดแก่องค์การ โดยให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของสมาชิกในองค์การ เน้นการทำงานอย่างสร้างสรรค์ สร้างค่านิยม ในการทำงานที่มุ่งความสำเร็จและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน มีความกระตือรือร้นในการทำงาน เน้นการทำงานเป็นทีม สัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วมงาน และมีความรู้สึกว่างานท้าทายความสามารถอยู่ตลอดเวลา ในทางตรงกันข้าม วัฒนธรรมองค์การแบบตั้งรับ - เฉื่อยชา (Passive/Defensive Culture) และวัฒนธรรมองค์การแบบตั้งรับ - ก้าวร้าว (Aggressive/Defensive Culture) แสดงถึงวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับความคงที่ขององค์การ ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง หรือ มีลักษณะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทำให้สมาชิกในองค์การยึดติดกับกฎระเบียบแบบแผน เน้นลดความเสี่ยงในการผิดพลาดให้เกิดขึ้นน้อยที่สุด เพื่อความก้าวหน้าและมั่นคงในอาชีพการงาน จึงเป็นวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอุปสรรคต่อการปรับเปลี่ยนพัฒนาองค์การ พัฒนาและสร้างแรงจูงใจในการทำงานกับบุคลากรในการเพิ่มประสิทธิภาพ และผลผลิตให้สูงขึ้น

ทฤษฎีแรงจูงใจ (Motivation Theory)

ความหมายของแรงจูงใจ

สมยศ นาวีการ (2543: 287) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการจิตวิทยาที่ให้ความมุ่งหมาย หรือ ทิศทางแก่พฤติกรรม เป็นพลังที่ริเริ่มกำกับและค้ำจุนพฤติกรรม และการกระทำส่วนบุคคล

มัลลิกา ต้นสอน (2544: 194) กล่าวว่า การจูงใจ หมายถึง ความยินดีและเต็มใจที่บุคคลจะทุ่มเทความพยายาม เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย บุคคลที่มีแรงจูงใจจะแสดงออกมาในการแสดงพฤติกรรมด้วยความกระตือรือร้น มีทิศทางที่เด่นชัด และไม่ย่อท้อเมื่อเผชิญอุปสรรค หรือ ปัญหา

เทอร์รี่ (Terry, 1964: 556 อ้างถึงใน มัลลิกา จุลธรรมาสน์, 2544: 19) กล่าวว่า สิ่งจูงใจ หมายถึง สิ่งที่กระตุ้นให้มีการกระทำ หรือ สิ่งที่มีแนวโน้มที่จะกระตุ้นให้มีการกระทำ

ทองฟู ศิริวงศ์ (2555: 99 - 100) กล่าวว่า การจูงใจ หมายถึง การกระตุ้นจากบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ชี้นำให้ถูกทิศทางที่เป็นขั้นเป็นตอน อันเกิดจากกลไกในร่างกายได้รับการกระตุ้นจนกลายเป็นเหตุจูงใจให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมออกมา เกิดความพยายามทำงานให้แล้วเสร็จ ตามทิศทางที่ตนเลือกว่ามีคุณภาพ มีผลผลิตที่ดี และทุ่มเทมากกว่าคนที่ไม่มีแรงจูงใจ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2005: 39) กล่าวในหนังสือพฤติกรรมองค์การ ที่แปลจากงานเขียน

ของ Stephen P. Robbins โดยกล่าวว่า แรงจูงใจ คือ ความตั้งใจของบุคคลที่จะทำบางสิ่งบางอย่าง และมีเงื่อนไข คือ ความสามารถในการกระทำ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในความจำเป็นที่ต้องการ (Need) ของบุคคลนั้น

ความสำคัญของแรงจูงใจ

พิภพ วชังเงิน (2547: 38 - 39) กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นเครื่องมือในการทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน ทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ ความสำคัญของแรงจูงใจสามารถสรุปได้ดังนี้

1. ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ทำให้เกิดขวัญกำลังใจที่ดีในการทำงาน และทำงานอย่างเต็มความสามารถด้วยความเต็มใจ

2. ใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานบุคคล เพื่อลดอัตราการลาป่วย ลากิจ และการลาออก เพราะบุคคลถ้าได้รับแรงจูงใจที่ดี เขาย่อมแสวงหาความสุขจากการทำงานได้

3. ช่วยเสริมสร้างเจตนคติที่ดีต่อการทำงาน รวมทั้งช่วยให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานและต่อการทำงาน เป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างสายสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในการทำงาน

4. เป็นเครื่องมือในการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน

ทฤษฎีแรงจูงใจของเฮอร์ซเบิร์ก

(อ้างถึง Hodgetts & Hegar, 2008: 57 - 61) กล่าวถึง ในหนังสือ “Modern Human Relations at Work” ในบทที่ 2 รากฐานของแรงจูงใจ (Fundamentals of Motivation) หัวข้อ Two Factor Theory เป็นทฤษฎีแรงจูงใจที่มาจากการวิจัยของ Frederick Herzberg จาก University of Utah ในการหาความสัมพันธ์ของความพึงพอในการทำงาน และการเพิ่มผลผลิต โดยทำการศึกษาในกลุ่มนักบัญชีและวิศวกร จำนวน 200 คนในแต่ละสาขา ถามถึงความคิดเห็นในช่วงเวลาที่รู้สึกดีในการทำงาน ช่วงที่รู้สึกไม่ดีในการทำงาน และอธิบายถึงเงื่อนไขที่ทำให้รู้สึกเช่นนั้น การวิจัย พบว่า พนักงานมีเหตุผลในชื่อต่างๆ กันที่เงื่อนไขที่ทำให้รู้สึกดีและไม่ดี ซึ่ง Herzberg ได้ทำการสรุปแรงจูงใจได้เป็น 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene) และปัจจัยจูงใจ (Motivators) สรุปตามตารางที่ 2.1 ดังนี้

ตารางที่ 2.1 ปัจจัย ตามทฤษฎีแรงจูงใจ ของ Frederick Herzberg

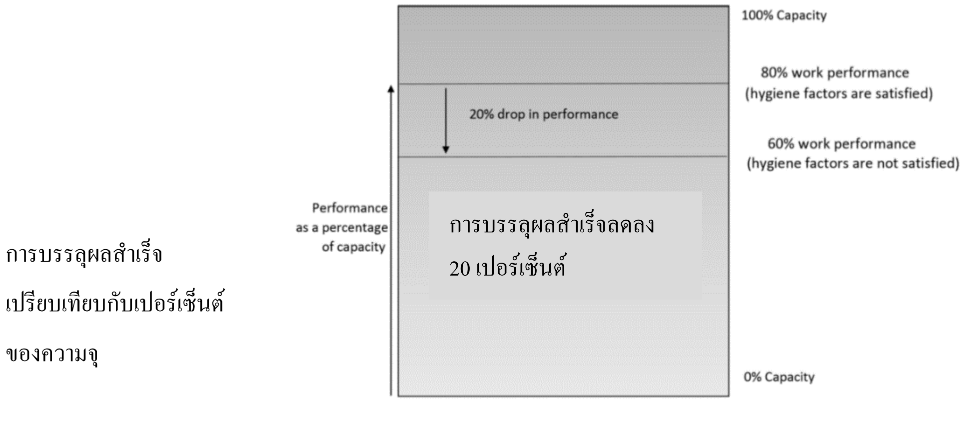
ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor Environment)	**ปัจจัยจูงใจ Motivators (Work Itself)**
เงินเดือน (Salary)	การได้รับการยอมรับ (Recognition)
การควบคุมทางเทคนิค (Technical supervision)	ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Advancement)
เงื่อนไขในการทำงาน (Working condition)	ความเจริญเติบโต (Possibility of growth)

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor Environment)	**ปัจจัยจูงใจ Motivators (Work Itself)**
นโยบายและการบริหาร (Company policies and administration)	ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement)
ความสัมพันธ์ส่วนบุคคล (Interpersonal relations)	ลักษณะงานที่ทำ (Work itself)

ที่มา: Modern Human Relations at Work : 57

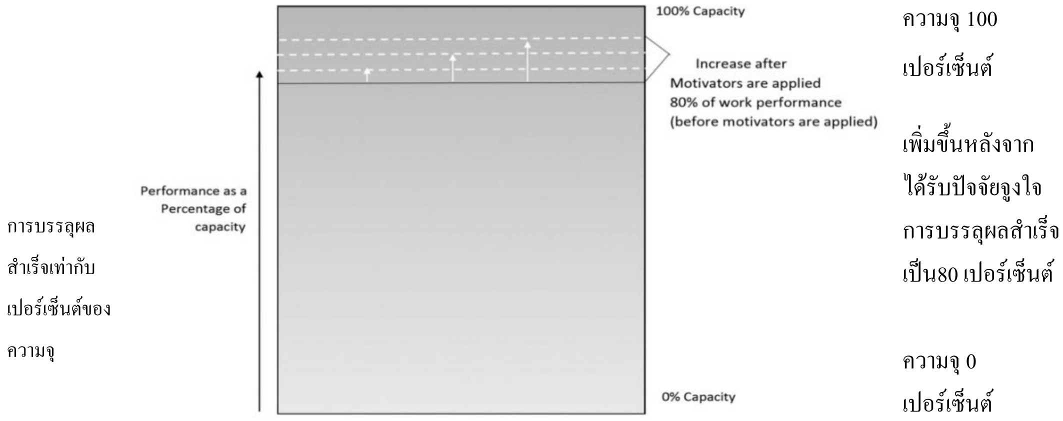
Hygiene Factor หรือ ปัจจัยค้ำจุน Herzberg เรียกปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความรู้สึกในด้านลบ ว่า Hygiene Factor โดยแต่ละสาขาอาชีพเมื่อถูกถามว่ามีอะไรบ้างที่ทำให้ท่านรู้สึกไม่ดีในการทำงาน ก็จะได้รับคำตอบว่ารู้สึกไม่พึงพอใจในเงินเดือนน้อยไปมาก เจ้านายควบคุมกำกับดูแลเข้มงวดมาก เป็นต้น ซึ่งมีสิ่งที่มีลักษณะเป็นเรื่องธรรมดาทั่วไปที่มีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมที่ทำให้งานสำเร็จลุล่วง เปรียบเทียบคล้ายกับปัจจัยทางกายภาพของร่างกายที่จะช่วยป้องกันไม่ให้ทรุดลง แต่ไม่ช่วยให้เติบโต ดังนั้น Hygiene Factors หรือ ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยป้องกันไม่ให้คนเกิดความไม่พอใจในงานที่ปฏิบัติอยู่ เช่น 1. นโยบายของหน่วยงานและการบริหาร 2. การบังคับบัญชา 3. สภาพการทำงาน 4. ความสัมพันธ์ส่วนบุคคล 5. รายได้ 6. ตำแหน่ง และ 7. ความมั่นคง ถ้าปัจจัยเหล่านี้ขาดไปจะทำให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน แต่ถ้ามีอยู่ก็จะสามารถช่วยป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน แต่ก็ไม่ได้เพิ่มความไม่พอใจในการทำงาน หรือเพิ่มแรงจูงใจได้ ปัจจัยเหล่านี้มิได้เป็นสิ่งจูงใจที่จะทำให้เกิดผลผลิตเพิ่มขึ้น หรือความสามารถที่เพิ่มขึ้น แต่จะเป็นข้อกำหนดเบื้องต้น เพื่อป้องกันไม่ให้คนเกิดความไม่พอใจงานทำอยู่ หรือเกิดการปฏิเสธ



ภาพประกอบที่ 2.1 การบรรลุผลสำเร็จ เมื่อปัจจัยค้ำจุนไม่เป็นที่พอใจ

ที่มา: Modern Human Relations at Work :58

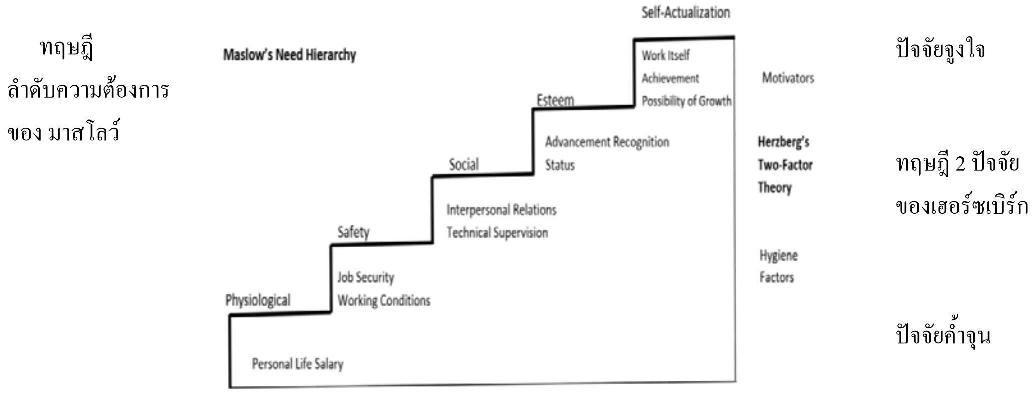
Motivator Factors หรือ ปัจจัยจูงใจ เป็นปัจจัยทำให้รู้สึกด้านบวก คนทำงานมีความรู้สึกพอใจ ใน ปัจจัยเหล่านี้ส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติอยู่ โดยคนจะถูกจูงใจให้เกิดการเพิ่มผลผลิต ปัจจัยจูงใจประกอบด้วย 1. ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) 2. การได้รับการยอมรับ (Recognition) 3. ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Advancement) 4. ลักษณะงานที่ทำ (Work Itself) 5. ความรับผิดชอบ (Responsibility) เพราะสามารถสนองความต้องการสำเร็จให้ชีวิตได้ ปัจจัยเหล่านี้สร้างความรู้สึกความพึงพอใจ รู้สึกดีในการทำงาน เป็นสิ่งจูงใจภายในบุคคลที่จะเพิ่มขีดความความสามารถ ช่วยเพิ่มผลผลิต นำไปสู่แนวทางการดำเนินการในการเพิ่มขีดความสามารถในการเพิ่มผลผลิต และเพิ่มเพิ่มผลลัพธ์การดำเนินการ



ภาพประกอบที่ 2.2 ผลกระทบของแรงจูงใจ ที่มีต่อผลการทำงานของบุคลากร
ที่มา: Modern Human Relations at Work: 59

อีกทั้งได้กล่าวถึงเหตุผลของการเป็นที่ยอมรับจากผู้จัดการต่างๆ ในการประยุกต์ใช้ทฤษฎีแรงจูงใจ Motivation - Hygiene Theory คือ

1. สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับทฤษฎีความต้องการของ Maslow ได้



ภาพประกอบที่ 2.3 ภาพความสัมพันธ์ของแรงจูงใจและทฤษฎีความต้องการพื้นฐาน
ที่มา: Modern Human Relations at Work :60

2. ผู้จัดการต่างๆ ได้นำทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg ไปในการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และการสร้างเส้นทางความก้าวหน้าในการทำงาน จากการสอบถาม 128 คน ทั้งชาย - หญิง ที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง พบว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivators) ที่สำคัญสูงสุด 2 ปัจจัย ที่เป็นแรงจูงใจในการทำงาน คือ ความสำเร็จของงาน (Achievement) และความท้ายในงาน (Challenge) ช่วยในการเพิ่มคุณค่าของทฤษฎีแรงจูงใจ 3. นำไปใช้ในบริษัท โดยให้ความใส่ใจในการคำนึงถึงตัวแปรของแนวทางการสร้างแรงจูงใจ และการสร้างความยั่งยืนของแรงจูงใจของพนักงานในการทำงาน

สุพานี สฤษฎ์วานิช (2549: 205 - 206) กล่าวถึง Frederick Herzberg และคณะได้เสนอทฤษฎีสองปัจจัยขึ้น โดยในช่วงปลายปี ค.ศ. 1950 - 1960 เขาได้ทำการวิจัย โดยวิธีการสัมภาษณ์และนำผลสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ในเชิงเนื้อหา (Content Analysis) ซึ่งทำให้ค้นพบว่า มีปัจจัย 2 กลุ่มที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกที่มีต่องาน ความพอใจในการทำงานและแรงจูงใจในการทำงานประกอบด้วย

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivator factors) เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความพอใจโดยตรง ได้แก่ปัจจัยในกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง (Intrinsic to the job) ได้แก่

1.1 การประสบความสำเร็จของงาน (Achievement)

1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition)

1.3 การได้รับผิดชอบ (Responsibility)

1.4 โอกาสก้าวหน้าขึ้น (Advancement)

1.5 เนื้องาน (Work itself)

1.6 ความเจริญเติบโต (Growth)

2. ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene factor) หรือ ปัจจัยบำรุงรักษา (Maintenance factor) เป็นปัจจัยที่ช่วยป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจ ซึ่งจะเป็นปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง หรือ เป็นปัจจัยภายนอกต่องาน (Extrinsic to the job) ได้แก่

2.1 กฎ ระเบียบ นโยบายบริษัท

2.2 การบริหารจัดการ การบังคับบัญชา

2.3 สิ่งแวดล้อมในการทำงาน สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ

2.4 ค่าจ้าง ค่าตอบแทนที่ได้รับ

2.5 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

2.6 ความมั่นคงในหน้าที่การงาน

ปัจจัยกลุ่มนี้ช่วยป้องกันความไม่พอใจ ไม่รู้สึกเป็นลบ และช่วยตอบสนองความต้องการพื้นฐานของพนักงานนั่นเอง เรื่องค่าตอบแทนซึ่งอยู่ในปัจจัยการบำรุงรักษา นี้จะเป็นปัจจัยในกลุ่มจูงใจด้วย แต่สัดส่วนอยู่ในกลุ่มปัจจัยบำรุงรักษาสูงกว่า

จากการค้นพบของ เฮอร์ซเบอร์ก (Herzberg) กานดา จันทร์แย้ม (2546: 66) ได้กล่าวถึงปัจจัยค้ำจุนนี้มีขึ้น เพื่อสร้างบรรยากาศแวดล้อมบำรุงจิตใจผู้ปฏิบัติงาน ถ้าหากไม่ได้จัดให้มีขึ้นผู้ปฏิบัติงานอาจจะรู้สึกผิดปกติ และเกิดความรู้สึกไม่พอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์การได้ ส่วนปัจจัยจูงใจมีขึ้นเพื่อสร้างความพอใจในการปฏิบัติงานกระตุ้นแรงจูงใจให้การทำงานยิ่งขึ้น ดังนั้นถ้าหากผู้บริหารต้องการให้ผู้ปฏิบัติงานด้วยความพึงพอใจเพื่อให้ผลงานมีคุณภาพสูง ควรจะจัดให้มีปัจจัยที่จูงใจอย่างเหมาะสม แต่บางครั้ง ผู้บริหารไม่สามารถจัดปัจจัยจูงใจให้ได้ ก็สามารถจัดปัจจัยค้ำจุน หรือ ปัจจัยอนามัย เพื่อที่ได้บำรุงรักษามิให้เกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติงาน

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2551: 88 - 89) กล่าวถึง แนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยของ เฮอร์ซเบอร์ก ว่า เป็นแนวคิดการธำรงรักษาให้คนที่มีความรู้ความสามารถอยู่กับองค์กร และกระตุ้นให้คนปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ โดยการออกแบบและจัดระบบงานการให้ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ การพัฒนาอาชีพและการบริหารงานภายในองค์กร

ภาวิณี เพชรสว่าง (2552: 58 - 60) กล่าวโดยสรุปทฤษฎีสองปัจจัยของ เฮอร์ซเบอร์ก ว่า ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน สำหรับปัจจัยค้ำจุน หากไม่ได้รับการตอบสนองจะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ ในทางกลับกันถ้าได้รับการตอบสนองจะรู้สึกแค่ปราศจากความไม่พึงพอใจ แต่ไม่ถึงกับรู้สึกพึงพอใจ เพราะความพึงพอใจจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อได้รับการตอบสนองปัจจัยจูงใจ

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

พิภพ วชังเงิน (2547: 38 - 39) กล่าวในหนังสือพฤติกรรมองค์การ หัวข้อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานว่า แรงจูงใจ (Motivation) เป็นกระบวนการทางจิตวิทยาและเป็นองค์ประกอบสำคัญของพฤติกรรม ใน3 ประการ คือ พฤติกรรมต้องมีสาเหตุ พฤติกรรมต้องมีจุดมุ่งหมาย และพฤติกรรมต้องมีแรงจูงใจ ดังนั้นหากไม่มีแรงจูงใจ พฤติกรรมย่อมไม่อาจเกิด

Dorland (1974: 983) กล่าวถึง ความหมายของ Motivation ที่มีรากศัพท์มาจากภาษาลาตินว่า Movere หมายถึง การเคลื่อนที่ หรือ การเคลื่อนไหว หรือ สิ่งที่ทำให้เกิดการเคลื่อนไหว คำว่า แรงจูงใจ จึงหมายถึงพลังที่อยู่ในตัวบุคคล ทำหน้าที่ให้เกิดพฤติกรรม หรือการกระทำ ที่สามารถตอบสนองความต้องการของปัจเจกบุคคล เป็นผลให้ผู้นั้นบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งใจไว้ได้ ด้วยเหตุนี้แรงจูงใจจึงต้องมีจุดมุ่งหมายเสมอ

กล่าวโดยสรุป แรงจูงใจในการทำงานหมายถึง ความสำคัญด้านพฤติกรรมในระดับบุคคลจะมีความเกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในฐานะเป็นเครื่องมือในการทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน ทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์โดยสรุปได้ 4 ประการคือ

1. แรงจูงใจทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน เกิดขวัญ กำลังใจที่ดีทำงานอย่างเต็มความสามารถด้วยความเต็มใจ

2. แรงจูงใจใช้เป็นเครื่องในการบริหารงานบุคคล เพื่อลดอัตรา การลากิจ การลาป่วย

ลาออกให้น้อยลง เพราะแรงจูงใจที่ดีทำให้บุคลากรแสวงหาความสุขจากที่ทำงานได้

3. แรงจูงใจช่วยส่งเสริมเจตคติที่ดีต่อการทำงาน ต่อเพื่อนร่วมงาน และต่องาน เกิดสัมพันธภาพที่ดี

4. แรงจูงใจเป็นเครื่องมือในการเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการทำงาน ซึ่งเป็นผลจากข้อ 1 - 3 จะทำให้บุคลากรในองค์การทุ่มเททำงานอย่างเต็มความสามารถ

2.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องในการศึกษา

แนวความคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรในรูปแบบต่างๆ

ดีล และ เคนเนดี้ (Deal & Kennedy, 1982: 107 อ้างใน สุพิชญาย์ อดิศัยรัตกุล, 2550: 11) ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมองค์กร 4 แบบ ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรเหล่านี้ขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 อย่าง คือ 1. ความเสี่ยงภัยของการตัดสินใจ 2. ความรวดเร็วของผลได้เสียของการตัดสินใจ แบ่งวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น

1. วัฒนธรรมแบบลูกผู้ชาย (Tough - guy, macho culture) โดยวัฒนธรรมแบบลูกผู้ชายจะเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่การตัดสินใจเสี่ยงภัยสูงและผลงานรู้ได้รวดเร็ว ผู้บริหารสามารถรู้ได้อย่างรวดเร็วว่าการเสี่ยงภัยของพวกเขาถูก หรือ ผิด ซึ่งวัฒนธรรมแบบนี้มักเกิดขึ้นภายในบริษัท เช่น การก่อสร้าง วัฒนธรรมนี้จะเป็นเอกบุคคล วัฒนธรรมนี้จะไม่ทำให้เกิดทีมงาน งานจะเสี่ยงภัยสูง ใครที่สามารถบรรลุความสำเร็จจะกลายเป็นคนสำคัญ งานจะมุ่งเน้นที่การแก้ปัญหาและการหลีกเลี่ยงข้อผิดพลาดที่สำคัญและการให้รางวัลแก่ความสำเร็จที่ดีเด่น

2. วัฒนธรรมแบบทำจริง/เล่นจริง (Work hard/play hard culture) โดยวัฒนธรรมแบบทำจริง/เล่นจริงนี้ จะเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่การตัดสินใจเสี่ยงภัยต่ำและผลงานรู้ได้รวดเร็ว กลยุทธ์จะมีลักษณะเป็นการตัดสินใจที่ไม่สำคัญหลายอย่างแทนการตัดสินใจที่สำคัญเพียงไม่กี่อย่าง เป็นการสร้างวัฒนธรรมภายในครอบงำด้วยการกระทำ ความสนุกสนาน การก้าวอย่างรวดเร็ว และวิธีการที่รวดเร็ว วัฒนธรรมแบบนี้จะกระตุ้นการกระทำ การตัดสินใจ และความคิดสร้างสรรค์อย่างมากมาย

3. วัฒนธรรมแบบเสี่ยงภัย (Bet - your - company culture) โดยวัฒนธรรมแบบเสี่ยงภัย เกิดขึ้นอยู่ภายในสถานการณ์ที่ความเสี่ยงภัยสูงและผลได้เสียช้า ภายในวัฒนธรรมแบบเสี่ยงภัยนี้จะเป็นผู้ที่ฉลาดและชำนาญ มีอายุงานและประสบการณ์ จะมีคุณค่าไม่เหมือนกับวัฒนธรรมแบบทำงานหนัก ซึ่งวีรบุรุษก็คือผู้ที่อดทนต่อโครงการใหญ่อยู่หลายปีจนบรรลุความสำเร็จ วีรบุรุษนี้จะให้กำลังใจแก่พนักงานที่กำลังเสี่ยงภัยและไม่รู้ว่ามันจะบรรลุความ - สำเร็จหรือไม่

4 .วัฒนธรรมแบบกระบวนการ (Process culture) วัฒนธรรมแบบกระบวนการจะเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่การตัดสินใจเสี่ยงภัยต่ำและมีผลได้เสียช้า ซึ่งผลลัพธ์จะมีการวัดได้ยาก ดังนั้น

ผู้บริหารจะมุ่งวิธีการตัดสินใจและวิธีการทำงาน ค่านิยมที่สำคัญของที่นี่คือ การดำเนินตามระเบียบวิธีปฏิบัติ ซึ่งบริษัทที่อยู่ภายในสภาพแวดล้อม ความต้องการทางสังคมและอารมณ์ของพนักงานงานพิธีจะเสริมแรงระเบียบวิธีปฏิบัติงาน การให้รางวัลจะเรียกร้องความสนใจที่ชื่อตำแหน่งและการเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนตำแหน่งตามสายงานจะเป็นเครื่องหมายของความสำเร็จ

ไซน์ (Schien, 1985 cited in Furnham and Gunter, 1993: 84 - 85) ได้กล่าวถึง วัฒนธรรมองค์กร โดยทำการแบ่งแยกออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่

1. วัฒนธรรมมุ่งอำนาจ (Power culture)

2. วัฒนธรรมมุ่งบทบาท (Role culture)

3. วัฒนธรรมมุ่งความสำเร็จ (Achievement culture)

สุพานี(2549: 518 - 520) กล่าวถึง การแบ่งประเภทของวัฒนธรรม ตามแนวคิดทฤษฎีองค์การของริชาร์ด แอล ดาฟท์ (Richard L.Daft, Leadership: Theory and Practice, 1998: 194) โดยแบ่งเป็น 4 มิติ คือ เน้นการมองภายในเป็น(Internal Focus)กับการมุ่งเน้นไปภายนอก (External Focus) และมิติของการยืดหยุ่น (Flexible) กับการรักษาสภาพที่เป็นอยู่ (Stability) สามารถแบ่งวัฒนธรรมได้เป็น 4 แบบ คือ

1. วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีความยืดหยุ่นแต่มุ่งเน้นภายในองค์การ มีการเรียนรู้กระบวนการทางสังคมมาก มีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี พนักงานรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของและจงรักภักดีต่อองค์การ

2. วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture) เป็นวัฒนธรรมที่เน้นความมีเสถียรภาพมั่นคง มุ่งเน้นภายในองค์การเป็นสำคัญ โดยมีค่านิยม ก่อให้เกิดประสิทธิภาพสามารถคาดหมายผลลัพธ์ได้ เหมาะกับองค์การที่สิ่งแวดล้อมไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง

3. วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability Culture) เป็นวัฒนธรรมที่เน้นความยืดหยุ่นและการตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมภายนอก ส่งเสริมการสร้างสรรค์ ให้อิสระ ให้คิด ให้ทำได้ มุ่งตอบสนองลูกค้า

4. วัฒนธรรมที่เน้นความสำเร็จ (Achievement Culture) เป็นวัฒนธรรมที่เน้นเสถียรภาพหรือความมั่นคง มุ่งเน้นการยอมรับหรือตอบรับจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ (External Stakeholders) โดยเน้นความสำเร็จ มีเป้าหมายที่ชัดเจน ทำให้บุคลากรมีการแข่งขันกันทำงานอย่างหนัก

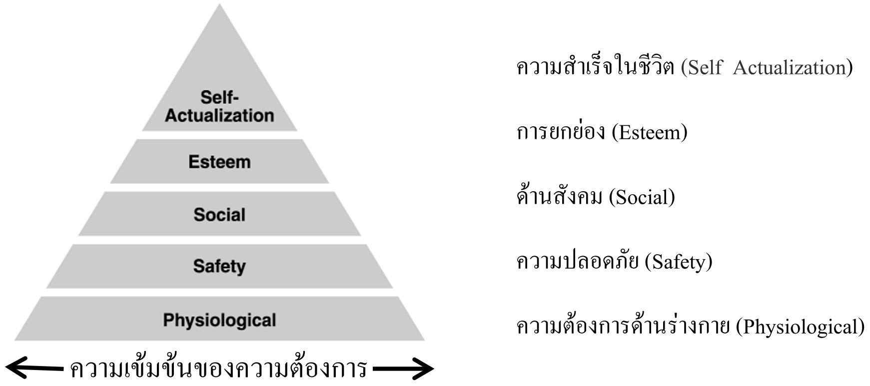
ทฤษฎีแรงจูงใจ ที่เกี่ยวข้อง

Hodgetts, R.M. and Hegar, K.W. (2008). กล่าวถึง ในหนังสือ Modern Human Relation at Work ถึงแนวคิดทฤษฎีแรงจูงใจแนวเนื้อหา (The content theories of motivation) 3 ทฤษฎี ที่อยู่ในกลุ่มเดียวกับทฤษฎี สองปัจจัยของเฮอร์ซเบอร์ก (Herzberg)ได้แก่

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์กับการทำงานในองค์การ

(Maslow’s Hierarchy of needs Theory)

โดยธรรมชาติของมนุษย์แล้ว ส่วนใหญ่มีความปรารถนาที่จะเห็นความเจริญก้าวหน้าของตนเอง ต้องการความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ซึ่งนับว่าเป็นธรรมชาติและความต้องการหนึ่งของมนุษย์ โดยทฤษฎีตามลำดับขั้นของ Maslow



ภาพประกอบที่ 2.4 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์
ที่มา : Modern Human Relations at Work :56

แนวคิดของ Maslow จัดอยู่ในกลุ่มมนุษยนิยม ซึ่งมีทัศนคติในการมองมนุษย์ด้านที่ดีงาม โดยอธิบายว่ามนุษย์มีธรรมชาติใฝ่ดี สร้างสรรค์ความดี ปรารถนาความเจริญก้าวหน้า รู้จักคุณค่าในตนเอง รู้จักผิดชอบชั่วดี มีความรับผิดชอบในชีวิต ทุกสิ่งเกิดจากการเลือกของตนเอง ที่สำคัญ คือ มนุษย์มีความปรารถนาจะประจักษ์รู้จักตนเอง และความสามารถเฉพาะของตนเอง เพื่อใช้ความรู้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ถ้ามนุษย์อยู่ในสิ่งแวดล้อมที่ดีเอื้อต่อการวิวัฒน์พัฒนาแล้ว เขาก็จะพัฒนาไปสู่ความมุ่งดี ความเจริญของบุคลิกภาพและวุฒิภาวะเสมอ Maslow เห็นต่างจากทฤษฎีบุคลิกภาพอื่นหลายทฤษฎีว่า ควรจะศึกษาจิตวิทยาจากบุคคลที่มีสุขภาพจิตดี บุคลิกภาพมั่นคง ประสบความสำเร็จและมีความสุขในชีวิต เพื่อค้นหาว่าคุณลักษณะของบุคลิกภาพที่ดีนั้นต้องมีองค์ประกอบอะไรบ้าง มีแนวทางพัฒนามาอย่างไร นอกจากนี้ในการศึกษาเรื่องคนนั้นต้องศึกษาคนทั้งคน ไม่ใช่ศึกษาแยกเป็นส่วนย่อยแล้วนำมาสรุปเป็นกฎเกณฑ์ หรือ วิธีการบำบัด ซึ่งวิธีการนี้เสี่ยงต่อความผิดพลาดมาก

Maslow ระบุว่ามนุษย์จะมีความต้องการที่เรียงลำดับจากระดับพื้นฐานไปยังระดับสูงสุด ขอบข่ายทฤษฎีของMaslow จะอยู่บนพื้นฐานของสมมติฐาน 3 ข้อ คือ

1. มนุษย์มีความต้องการอยู่เสมอและไม่มีที่สิ้นสุด

2. ความต้องการของบุคคลจะถูกเรียงลำดับตามความสำคัญ หรือเป็นลำดับขั้นความต้องการพื้นฐาน

3. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมนั้นๆ ต่อไป

ทฤษฎี Maslow's Hierarchy of needs Theory แบ่งลำดับความต้องการของมนุษย์ไว้ ดังนี้

ขั้นที่ 1 ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological needs) ความต้องการในขั้นนี้เป็นความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ เป็นความต้องการขั้นพื้นฐาน (Basic needs) ซึ่งมีพลังมากที่สุด เพราะเป็นความต้องการที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิต ตัวอย่างเช่น ความต้องการอากาศ อาหาร ยารักษาโรค หากความต้องการขั้นแรกยังไม่ได้รับการตอบสนองก็ยากที่จะพัฒนาสู่ขั้นอื่นๆ ได้

ขั้นที่ 2 ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety and security needs) ความต้องการในขั้นนี้จะเกิดเมื่อขั้นแรกได้รับการตอบสนอง ความต้องการในขั้นนี้เป็นความต้องการที่จะรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของตนเอง หากไม่ได้รับการตอบสนองหากไม่ได้รับการตอบสนองจะเกิดความรู้สึกหวาดกลัว ผวา รู้สึกไม่มั่นคง

ขั้นที่ 3 ความต้องการความรัก และความเป็นเจ้าของ (Belonging and love needs) เมื่อ 2 ขั้นแรกได้รับการสนองความต้องการแล้ว มนุษย์จะสร้างความรักและความผูกพันกับผู้อื่น

ขั้นที่ 4 ความต้องการการได้รับการยกย่องนับถือ (Esteem needs) แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่

- ความต้องการนับถือตนเอง (Self - respect) คือ ความต้องการมีอำนาจ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความสามารถและความสำเร็จ มีความเคารพนับถือตนเอง

- ความต้องการได้รับการยกย่องนับถือ (Esteem from others) คือ ความต้องการชื่อเสียงเกียรติยศ การยอมรับยกย่องจากผู้อื่น

ขั้นที่ 5 ความต้องการที่จะเข้าใจประจักษ์ตนเองอย่างแท้จริง (Self - actualization needs) เป็นความต้องการเพื่อตระหนักรู้ความสามารถของตนกับประพฤติปฏิบัติตนตามความสามารถ และสุดความสามารถ โดยเพ่งเล็งประโยชน์ของคนอื่นและของสังคมส่วนรวมเป็นสำคัญ

ทฤษฎี ERG ของ Alderfer

(ทองฟู ศิริวงศ์, 2555: 107) กล่าวถึง ทฤษฎีของ เครตั้น แอลเดอร์เฟอร์ (Clayton Alderfer)

ได้เสนอทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการที่มีความแตกต่างจากทฤษฎีของ Maslow เหลือเพียง 3 ประการ คือ

1. ความต้องการการอยู่รอด (Existence Needs) เป็นความปรารถนาทางด้านร่างกายและความจำเป็นที่ต้องการอยู่รอด

2. ความต้องการทางด้านความสัมพันธ์ (Relatedness Needs) เป็นความปรารถนาที่ได้รับความพึงพอใจของความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น

3. ความต้องการการเจริญก้าวหน้า (Growth Needs) เป็นความต้องการความเจริญก้าวหน้าและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

ทฤษฎี ERG จะมีความยืดหยุ่นกว่าทฤษฎีของ Maslow ซึ่งทฤษฎีERG พบว่า หากความต้องการของบุคคลบรรลุแล้ว ความต้องการจะเขยิบสูงขึ้น แต่เช่นเดียวกันหากยังไม่พร้อมก็สามารถกลับมาสู่ระดับความต้องการที่ต่ำลงได้

กล่าวโดยสรุปว่า การสร้างแรงจูงใจ ตามทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการของทฤษฎี ERG ใน 3 ประการ สามารถที่ดำเนินการพัฒนาส่งเสริมจะตอบสนองต่อความต้องการบุคลากรได้ยืดหยุ่นกว่า และต้องใส่ใจในการสร้างแรงจูงใจอย่างต่อเนื่อง

ทฤษฎีความต้องการของ McClelland

(วิเชียร วิทยอุดม ,2547: 169 - 174 อ้างถึงใน สุพิชญาย์ อดิศัยรัตกุล, 2550: 34)

ทฤษฎีความต้องการที่เกิดขึ้นภายหลัง (Acquired needs theory) โดยนักจิตวิทยาชื่อ เดวิด ซี. แม็คเคิลแลนด์ (David C. McClelland) ได้เสนอทฤษฎีความต้องการจากการเรียนรู้ (Learned needs theory) ที่เกี่ยวกับการจูงใจ ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับแนวความ – คิดของการเรียนรู้อย่างใกล้ชิด คือ ความต้องการมีความสุขความสบาย และความต้องการปลอดจากการเจ็บปวด แต่สำหรับความต้องการอื่นๆ นั้นต่างก็เกิดขึ้นภายหลัง โดยวิธีการเรียนรู้ และเขายังมีความเชื่อว่า การจูงใจของคนมีพื้นฐานมาจากวัฒนธรรมทางสังคม โดยเชื่อว่ามาจากความต้องการการเรียนรู้ (Learned needs) อยู่ 3 ประเภท คือ

1. ความต้องการความสำเร็จ (Need for achievement, nAch) เป็นความปรารถนาที่จะ ทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้ดีขึ้น หรือ มีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าที่เคยทำมาก่อน หรือ ให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย ที่พึงปรารถนา มีความพยายามที่จะเอาชนะปัญหาอุปสรรคต่างๆ หรือ แก้ปัญหาจัดการกับงานที่ซ้ำซ้อนให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้

จากการวิจัยของแม็คเคิลแลนด์ ได้บ่งบอกถึงคุณลักษณะของคนที่มีความสัมฤทธิ์ผลสูงได้ดังนี้

- บุคคลที่ต้องการประสบความสำเร็จสูง ชอบที่จะหลีกเลี่ยงเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ง่ายเกินไปและยากเกินไป เขาจะชอบเป้าหมายระดับ ปานกลาง ที่เขาคิดว่าเขาสามารถทำได้สำเร็จจริงๆ จึงทำให้เขาเลือกงานที่ยากแบบปานกลาง
- บุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จอย่างสูง ชอบสิ่งที่ป้อนกลับโดยตรงทันทีทันใดและน่าเชื่อถือได้ เพราะการป้อนกลับแบบนี้เท่านั้น ที่ทำให้เขาสามารถวัดความสำเร็จของพวกเขาได้ และมักเชื่อถือได้ในเรื่องวิธีที่เขาทั้งหลายกำลังปฏิบัติงานมากกว่า
- บุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จสูง ชอบที่จะรับผิดชอบสำหรับการแก้ปัญหา

ในการวิจัยนี้ชี้ให้เห็นถึงความซับซ้อนของสิ่งที่กระตุ้นความสำเร็จของแต่ละบุคคล ที่มีความต้องการความสำเร็จอย่างสูง มักเน้นความในเรื่องการบรรลุผลสำเร็จที่แตกต่างจากบุคคลที่เน้นในเรื่องการหลีกเลี่ยงความล้มเหลว แต่ละบุคคลที่เน้นในเรื่องการบรรลุผลสำเร็จมีแนวโน้มไปสู่การตั้งเป้าหมายที่เป็นจริงมากกว่า และจะเลือกงานที่ยากพอสมควร ความต้องการเพื่อความสำเร็จ

ถูก พบว่า มีความสัมพันธ์อย่างมากกับความต้องการที่บรรลุถึงตำแหน่ง หรือ ความร่ำรวย โดยเฉพาะสำหรับสิ่งนี้มักมีความเกี่ยวพันกับกลุ่มการจ้างงานที่มีสถานภาพตำแหน่ง หรือ ค่าตอบแทนที่สูง

2. ความต้องการอำนาจ (Need for power, n Pow) คือ ความปรารถนาที่จะได้มาและรักษาการควบคุมบุคคลอื่นเอาไว้ หรือ ก็คือความต้องการที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น อันเป็นพฤติกรรมแสดงออกให้เห็นว่าความสามารถที่จะควบคุมบุคคลอื่น เพื่อให้ตนเองสามารถบรรลุความต้องการ โดยจะพยายามกระทำทุกวิถีทางเพื่อให้ได้มาซึ่งอำนาจ เมื่อได้มาซึ่งอำนาจก็จะเกิดความภาคภูมิใจในสิ่งที่จะได้กระทำสิ่งใดๆ ได้เหนือกว่าบุคคลอื่น ในขณะที่ผู้บริหารที่ต้องการอำนาจสูงกลับจะมุ่งพยายามแสดงออกเพื่อมีอำนาจควบคุมบุคคลอื่น ข้อมูล และทรัพยากรอื่นๆ ที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายมากกว่าคนประเภทที่นิยมชมชอบต่ออำนาจเป็นอย่างมากนี้ มักจะเป็นคนที่พยายามมุ่งจะที่ใช้วิธีการสร้างอิทธิพลให้มีอำนาจเหนือ หรือ จะพยายามหว่านล้อมให้เกิดการยอมรับนับถือจากฝ่ายอื่นๆ และบ่อยครั้งมักจะเป็นคนที่ใฝ่หาตำแหน่งที่จะได้เป็นผู้นำของกลุ่มที่ตนเองสังกัดอยู่ คนกลุ่มนี้จะรู้สึกว่ามีแรงจูงใจสูง ถ้าหากได้มีการเปิดโอกาสให้เขาได้แสดงออกในทางต่างๆ ที่จะเป็นการเพิ่มบทบาทต่ออำนาจได้อย่างเต็มที่ ลักษณะของคนที่มีความต้องการด้านอำนาจนี้มักจะเป็นคนที่นิยมและเชื่อในระบบอำนาจที่มีอยู่ในองค์การ เชื่อในคุณค่าของงานที่ทำ เชื่อในความเป็นธรรมที่ไม่มีการลำเอียงใดๆ และพร้อมที่จะสละผลประโยชน์ส่วนตนให้กับองค์การ

ความต้องการอำนาจจะเกี่ยวพันกับความปรารถนา จากความพยายามมีอิทธิพลเหนือและต้องการควบคุมผู้อื่น คุณลักษณะบุคคลที่มีความต้องการอำนาจจะเป็นบุคคลที่มีคุณลักษณะดังนี้

- มีความต้องการที่จะได้รับตำแหน่ง ชอบที่จะอยู่ในสถานการณ์ที่มีการแข่งขัน ชอบการแข่งขันกับบุคคลอื่นภายในสถานการณ์ที่เปิดโอกาสให้เขาครอบงำได้
- ชอบสนุกสนานกับการเผชิญหน้ากับบุคคลอื่น

3. ความต้องการมิตรสัมพันธ์ (Need of affiliation, nAff) เป็นความปรารถนาที่จะให้ตนเป็นที่รักและยอมรับของผู้อื่น มีความต้องการสร้างสัมพันธภาพที่ดีและเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นๆ ในสังคม มีปฏิสัมพันธ์ทำงานร่วมกับกลุ่มและมีความกลมเกลียวกันมากกว่าการแข่งขัน ก็จะได้รับการช่วยเหลือและตอบสนองความต้องการของตนได้ ความต้องการความผูกพันจะเกี่ยวพันกับความต้องการความชอบและการสร้างความ สัมพันธ์ที่เป็นมิตรขึ้นมา บุคคลที่มีความต้องการมิตรสัมพันธ์สูงจะเป็นบุคคลที่มีลักษณะดังนี้

- พยายามที่สร้างความเป็นมิตรและความสำคัญทางจิตใจอย่างใกล้ชิดกับบุคคลอื่น
- สนุกสนานกับงานเลี้ยง กิจกรรมทางสังคม และการคุยเล่น
- แสวงหาการส่วนร่วมด้วยการเข้าร่วมกับกลุ่มหรือองค์กร

2.3 ผลงานวิจัยและเอกสารอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษานี้ ได้ทำการศึกษา ทบทวนเอกสาร และผลงานวิจัยที่สนับสนุนเรื่องความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์การกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และผลงานวิจัยที่ทำการศึกษาที่มีความใกล้เคียงกัน มานำเสนอดังต่อไปนี้

งานวิจัยในประเทศ

พินิจ หนูเกตุ (2550) ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์การและความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี มีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อ 1. วิเคราะห์ลักษณะวัฒนธรรมองค์การจากพฤติกรรมของบุคลากรในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี 2. เพื่อเปรียบเทียบลักษณะวัฒนธรรมองค์การในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี 3. เพื่อศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การและความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี มีขอบเขตเนื้อหา โดยยึดกรอบวัฒนธรรมองค์การของ Cooke and Lafferty (1989) ทฤษฎีที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน ซึ่งมีผลต่อแรงจูงใจสูงตามแนวคิดของ Herzberg (1982) การเลือกตัวแปรความพึงพอใจในงานของ weiss (1967 cited in George and Jones, 1999) ตามกรอบทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์การ ของ Cambell (1970) และ Quin and Rohbaugh (1983) ผลการวิจัย พบว่า ลักษณะวัฒนธรรมองค์การในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานีมี 3 รูปแบบ โดยรวมส่วนมากเป็นแบบตั้งรับ - เฉื่อยชา รองลงมาเป็นแบบลักษณะสร้างสรรค์ และแบบตั้งรับ - ก้าวร้าว ความพึงพอใจในงานมากที่สุดในด้านการบรรลุผลสำเร็จ รองลงมา คือ ความรับผิดชอบ การใช้ความรู้ความสามารถ ความเป็นอิสระ การได้รับการยอมรับ ความหลากหลายของงาน การใช้ความคิดสร้างสรรค์ ความก้าวหน้า การมีอำนาจและผลประโยชน์ ตามลำดับ การศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การ และความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การ พบว่า รูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบลักษณะการสร้างสรรค์ในมิติให้ความสำคัญกับบุคคล และการกระตุ้นความพึงพอใจในงานด้านการยอมรับ และวัฒนธรรมองค์การแบบลักษณะการสร้างสรรค์ เป็นตัวพยากรณ์ที่สำคัญในการที่จะ มีอิทธิพลต่อการเพิ่มประสิทธิผลองค์การ

อภิวัตน์ เปรมบุญ (2545) ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับความพึงพอใจในการทำงาน ของข้าราชการสำนักงานสถิติแห่งชาติระดับ 1 - ระดับ 6 ในเขตกรุงเทพมหานคร วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับความพึงพอใจในการทำงาน โดยใช้แบบสอบถามวัดลักษณะรูปแบบวัฒนธรรมองค์การและความพึงพอใจในการทำงาน ผลการวิจัย พบว่า 1. สำนักงานสถิติแห่งชาติระดับ 1 - ระดับ 6 ในเขตกรุงเทพมหานคร มีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรแบบตั้งรับ - เฉื่อยชา มากที่สุด 2. ตัวแปร อายุ รายได้และระยะเวลาทำงาน สัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ ตัวแปร เพศ อายุ การศึกษา รายได้ ตำแหน่งงาน และระยะเวลาทำงาน สัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์การแบบตั้งรับ - เฉื่อยชา และพบว่าตำแหน่งงาน

สัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์การแบบตั้งรับ - ก้าวร้าว 3. เพศ อายุ ตำแหน่งงาน และระยะเวลาทำงาน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน 4. วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน

ชาคริญา ธรรมขันและคณะ (2556) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรสาธารณสุขในโรงพยาบาลเชียงรายประชานุเคราะห์ กลุ่มตัวอย่างเป็นสหวิชาชีพ จำนวน 345 คน ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างรับรู้วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์อยู่ในระดับสูง แบบตั้งรับ - เฉื่อยชาและตั้งรับ - ก้าวร้าวอยู่ในระดับปานกลาง การรับรู้คุณภาพชีวิตการทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง พบว่า ด้านโอกาสในการพัฒนาสมรรถภาพตนเอง ด้านความก้าวหน้า และความมั่นคงในงาน ด้านการร่วมมือกันและความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น สิทธิส่วนบุคคล ความสมดุลชีวิตการทำงานส่วนตัว และด้านลักษณะงานที่มีประโยชน์ต่อสังคม อยู่ในระดับสูง ส่วนค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม สิ่งแวดล้อมความปลอดภัย และส่งเสริมสุขภาพอยู่ในระดับปานกลาง วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ และแบบลักษณะการตั้งรับ - เฉื่อยชา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณภาพชีวิตการทำงาน อย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติ แต่วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ - ก้าวร้าว ไม่มีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตการทำงานของกลุ่มตัวอย่าง

รุจารินทร์ จิตต์แก้ว และ กิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ (2555) ศึกษาวิจัยเรื่อง อิทธิพลด้านวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของภาคเอกชนในกรุงเทพฯ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ศึกษามีจำนวน 400 คน เพื่อศึกษาความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านสวัสดิการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจ ผลการวิจัย พบว่า ลักษณะส่วนบุคคลมีผลต่อแรงจูงใจแตกต่างกัน อย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรด้านวัฒนธรรมเน้นที่งาน มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ปัจจัยเฉพาะด้านสวัสดิการด้านสุขภาพอนามัย และด้านอื่นๆ มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

พิเชษฐ์ ทรวงโพธิ์และคณะ (2553) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรกับแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรกรมทรัพยากรน้ำบาดาล กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาจำนวน 320 ตัวอย่าง ผลการวิจัย พบว่า กรมทรัพยากรน้ำบาดาลมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ รองลงมา คือ แบบปรับตัว แบบเครือญาติและแบบราชการ ภาพรวมบุคลการมีแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับมาก โดยภาพรวมมีแรงจูงใจด้านด้านความสำเร็จสูงสุด รองลงมา คือ ด้านด้านผู้บริหาร ด้านการยอมรับ ด้านสถานะทางสังคมตามลำดับ ส่วนความสัมพันธ์ด้านวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จมีค่าเฉลี่ยสูงสุด มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจด้านการยอมรับ ด้านลักษณะของเนื้องาน ด้านสัมพันธภาพกับผู้บริหาร และด้านการบริหาร/การจัดการ

ผลงานวิจัยในต่างประเทศ ที่ทำการศึกษาที่มีความใกล้เคียงกัน มานำเสนอดังต่อไปนี้

งานวิจัยของไทยที่ได้รับการตีพิมพ์ และเผยแพร่เป็นภาษาอังกฤษ

Siriwan Sirisakdiporn (2006) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ รูปแบบการสร้างความร่วมมือในการจัดการความขัดแย้ง และประสิทธิภาพของทีม บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงาน จำนวน 381 ตัวอย่าง ในเครือเจริญโภคภัณฑ์อาหาร .PLC ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของทีม อย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจของพนักงาน และการเจริญเติบโต โดยบรรทัดฐาน ความเชื่อ และคุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ ทั้ง 4 ด้านสามารถช่วยให้บรรลุเป้าหมายในระดับองค์การ รวมทั้งในระดับบุคคลด้วย ดังนั้นจึงมีอิทธิพลกับผลการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจของพนักงานและการเติบโต ความสัมพันธ์รูปแบบการสร้างความร่วมมือในการจัดการความขัดแย้ง มีความสัมพันธ์ประสิทธิภาพของทีม อย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจของพนักงาน และการเจริญเติบโต เช่นเดียวกัน ในการที่จะต้องดำเนินการเพื่อหาแนวทางที่จะแก้ปัญหา และสร้างความพอใจแบบ win - win ด้วยกันทั้ง 2 ฝ่าย เนื่องจากจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับความไม่ร่วมมือ มีผลต่อประสิทธิภาพของทีม

Janet L.Szumal, Ph.D. (2001) ศึกษาเรื่องความน่าเชื่อถือและความเที่ยงตรงของ OEI (The Organizational Effectiveness Inventory; Cooke, 1995) เครื่องมือวัดประสิทธิภาพองค์การ โดยการสร้างเครื่องมือสำรวจทัศนคติ พฤติกรรมระดับบุคคล เกี่ยวกับประสิทธิภาพ ได้แก่ การทำงานเป็นทีม แรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจ และเครื่องมือในการวัดปัจจัยภายใน และเงื่อนไขต่างๆ ได้แก่ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ภาวะผู้นำ และการออกแบบงาน โดยการเชื่อมโยงกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การในที่จะประเมินด้านผลกระทบต่อการเพิ่มประสิทธิภาพ ด้วยเครื่องมือ OCI (Organizational Culture Inventory; Cooke&Lafferty, 1983) ทำการศึกษากลุ่มตัวอย่างจำนวน 6,444 ตัวอย่าง ใน 1080 องค์การ ผลการวิจัย พบว่า คะแนนผลลัพธ์ของประสิทธิภาพองค์การ โดยการใช้ OEI มีความสัมพันธ์กับรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การ 3 แบบ (วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์, แบบตั้งรับ - เฉื่อยชา และแบบตั้งรับ - ก้าวร้าว) ที่วัดโดย OCI อย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ คือ ผลประสิทธิภาพองค์การโดยการประเมินด้วย OEI มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ และมีความสัมพันธ์เชิงลบกับวัฒนธรรมองค์การแบบตั้งรับ - เฉื่อยชา และแบบตั้งรับ - ก้าวร้าว และสามารถช่วยพยากรณ์ประสิทธิภาพในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ระดับองค์การได้ด้วย ในการวิเคราะห์ประเด็นย่อย วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ มีความสัมพันธ์เชิงบวก กับผลลัพธ์ประสิทธิภาพระดับบุคคลด้วยเครื่องมือ OEI ในกลุ่มผลลัพธ์ของประสิทธิภาพด้านบวกระดับบุคคล

ได้แก่ เรื่องของความชัดเจนของบทบาท (Role clarity) แรงจูงใจในการทำงาน (Motivation) และความพึงพอใจ (Satisfaction) การคงอยู่ (Intention to stay อย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .55, .61, .65 และ .36 ตามลำดับ

Zeine, Boglarsky, Blessinger & Hamlet (2011) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่องการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การของสถาบันด้านการศึกษาในระดับสูง (HEds) โดยแนวทางของบริษัทที่ปรึกษา HSI (Human Synergistic International) และใช้กรอบแนวคิดของรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การของ OCI (Organizational Culture Inventory; Cooke&Lafferty, 1983 and 2001) เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การใน 3 กลุ่มรูปแบบได้แก่ วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์, แบบตั้งรับ - เฉื่อยชา และแบบตั้งรับ - ก้าวร้าว พบว่า บุคลิกลักษณะของบรรทัดฐานทางวัฒนธรรมองค์การส่วนมากเป็นวัฒนธรรมองค์การแบบตั้งรับ - เฉื่อยชา และแบบตั้งรับ - ก้าวร้าว ในขณะที่รูปแบบวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์แสดงให้เห็นน้อย เมื่อนำไปเปรียบเทียบระหว่างรูปแบบวัฒนธรรมองค์การที่เป็นปัจจุบัน (Current) กับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การในอุดมคติที่คาดหวังจะให้มีในองค์การ (Ideal) พบว่า ผลมีอิทธิพลมาจาก ลักษณะการมุ่งเน้นงานเป็นศูนย์กลางมากกว่าการมุ่งเน้นคนเป็นศูนย์กลาง และการมุ่งเน้นเรื่องความปลอดภัย มากกว่าด้านความพึงพอใจ โดยรูปแบบวัฒนธรรมองค์การทั้ง 2 ด้าน ที่เป็นปัจจุบันและอุดมคติ มาจากความรับผิดชอบของสถาบันการศึกษาระดับสูง โดยคณาจารย์และการบริหารจัดการ ที่ต้องมุ่งเน้นการไม่แสวงหากำไร หรือ ผลประโยชน์ แต่มุ่งหวังผลประโยชน์ที่เกิดต่อองค์การที่มุ่งสู่ความเป็นสากล ผลการศึกษาวิจัยการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การ มีเป้าหมายในการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การจำเป็นต้องสามารถระบุประเด็นได้ และการได้รับคำแนะนำที่สอดคล้อง เพื่อการพัฒนาเพื่อให้สถาบันก้าวไปสู่วัฒนธรรมองค์การในอุดมคติที่คาดหวัง คือ วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ จากผลการวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap) ของวัฒนธรรมองค์การในปัจจุบัน และในอุดมคติ นำไปสู่ข้อเสนอแนะแนวทางการเปลี่ยนแปลงในการสร้างวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ใน 4 มิติ คือ วัฒนธรรมองค์การที่มุ่งเน้นความสำเร็จ วัฒนธรรมองค์การที่มุ่งเน้นความเป็นตนเอง/สัจการแห่งตน วัฒนธรรมองค์การที่มุ่งเน้นบุคคล และวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งเน้นไมตรีสัมพันธ์ ด้วยกลยุทธ์และแนวทางปฏิบัติ 13 ประเด็น เพื่อให้การดำเนินงานของสถาบันมีประสิทธิภาพสูงสุด