

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ของพนักงานบริษัท พีทีจี เอ็นเนอวี่ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

#### 2.1 แนวคิด และทฤษฎีที่ใช้ในการศึกษา

- 1) แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การ
- 2) แนวคิดและทฤษฎีวัฒนธรรมองค์การประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

#### 2.2 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวข้องกับการศึกษา

#### 2.3 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- 1) งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การ
- 2) งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

#### 2.4 งานเอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการศึกษา

##### 1) แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การ

Robbins (1994 : 245) ได้กล่าวถึง วัฒนธรรมองค์การว่าดูเหมือนจะเป็นข้อตกลงอย่างกว้าง ซึ่งกล่าวถึงระบบของการให้ความหมายร่วมกัน ซึ่งยึดถือโดยสมาชิกในองค์การและทำให้สามารถเห็นความแตกต่างขององค์การเรากับองค์การอื่น ระบบการให้ความหมายร่วมเป็นการวิเคราะห์อย่างใกล้ชิดถึงคุณลักษณะเด่นที่สำคัญ ที่องค์การเห็นคุณค่า หรือยอมรับว่าเป็นสิ่งดี ซึ่งมีลักษณะที่สำคัญ 10 ประการ ดังต่อไปนี้

1. การริเริ่มส่วนบุคคล (Individual Initiative) เป็นระดับของหน้าที่ความรับผิดชอบ อิศรภาพ เสรีภาพ และความเป็นอิสระซึ่งแต่ละคนควรมีในงานที่รับผิดชอบ และเป็นระดับที่องค์การสนับสนุนให้พนักงานประดิษฐ์คิดค้นหรือริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ พนักงานมีความเป็นอิสระในการคิดค้นหรือริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ที่องค์การเปิดโอกาสให้พนักงาน

2. การยอมรับในเรื่องความเสี่ยง (Risk Tolerance) เป็นระดับที่พนักงานได้รับการส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดความมั่นใจ เกิดการประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ และมีความกล้าเสี่ยงในการปฏิบัติงานหรือกล้าเสี่ยงในการตัดสินใจขององค์การ ทำให้องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ

3. การกำหนดทิศทางและเป้าหมาย (Direction) เป็นระดับที่องค์กรกำหนดวัตถุประสงค์และความคาดหวังในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน

4. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Integration) เป็นระดับที่หน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรได้รับการกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมประสานและร่วมมือกันเพื่อให้เกิดความหลากหลายและเกิดการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานย่อยในองค์กร

5. การสนับสนุนในเรื่องการบริหาร (Management Support) เป็นระดับที่ผู้บริหารมีการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน ผู้บริหารให้การสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา

6. การควบคุมขององค์กร (Control) เป็นระดับที่องค์กรมีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ตลอดจนการบังคับบัญชาโดยตรง ในการควบคุมพฤติกรรมของพนักงาน

7. ลักษณะที่เป็นเอกลักษณ์ขององค์กร (Identity) เป็นระดับที่สมาชิกในองค์กรมีความเชื่อหรือเห็นว่าตนเป็นสมาชิกขององค์กรและมององค์กรทั้งองค์กรในภาพรวมมากกว่าการสนใจเฉพาะหน่วยงานของตน

8. ระบบการให้รางวัลขององค์กร (Reward System) เป็นระดับของการกำหนดการให้รางวัล เช่น การขึ้นเงินเดือน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น โดยองค์กรมีระดับของการให้รางวัลจากผลงานของพนักงานมากกว่าการให้รางวัลจากความสนิทกัน ระบบอาวุโสหรือความชอบส่วนตัว

9. การยอมรับต่อความขัดแย้งขององค์กร (Conflict Tolerance) เป็นระดับของการที่องค์กรสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถวิพากษ์วิจารณ์และจัดการความขัดแย้งอย่างเปิดเผย

10. แบบแผนการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร (Communication Patterns) เป็นระดับของความเป็นทางการในการติดต่อสื่อสารตามสายการบังคับบัญชา

ลักษณะทั้ง 10 ประการนี้จะป็นปัจจัยหรือแนวทางในการพิจารณาถึงวัฒนธรรมองค์กรว่าองค์กรมีบุคลิกเฉพาะขององค์กรหรือวัฒนธรรมอย่างไร

## 2) แนวคิด และทฤษฎีวัฒนธรรมองค์กรประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

Petersen & Plowman (1953) กล่าวว่าประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานต้องประกอบไปด้วยปัจจัยที่สำคัญ 4 ประการคือ 1. คุณภาพของงาน(Quality) 2. ปริมาณ (Quantity) 3. เวลาในการปฏิบัติงาน (Time) 4. ค่าใช้จ่าย (Cost) โดยแบ่งออกเป็น 4 มิติ ดังนี้

1. มิติด้านคุณภาพของงาน หมายถึง คุณสมบัตินี้ของงาน/บริการ สามารถตอบสนองความต้องการและสร้างให้เกิดความพึงพอใจได้

2. มิติด้านปริมาณงาน หมายถึง ปริมาณของงานที่เกิดขึ้นต้องเป็นไปตามความคาดหวังขององค์กร
3. มิติเวลา หมายถึง รวดเร็ว มีความเหมาะสมกับงาน และผลงานเสร็จตามเวลาที่กำหนด
4. มิติด้านค่าใช้จ่าย หมายถึง ความสามารถในการลดต้นทุน หรือใช้ทรัพยากรต่ำกว่าที่กำหนด โดยยังได้ผลตามที่ต้องการ

## 2.2 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวข้องกับการศึกษา

"วัฒนธรรม" ในภาษาไทย มาจากคำสองคำ คำว่า "วัฒน" จากคำศัพท์ "วทุฒน" ในภาษาสันสกฤต หมายถึง ความเจริญ ส่วนคำว่า "กรรม" มาจากคำศัพท์ "กรรม" ในภาษาสันสกฤต หมายถึง ความดี เมื่อนำสองคำมารวมกันจึงได้คำว่า "วัฒนธรรม" หมายถึง ความดีอันจะก่อให้เกิดความงอกงามที่เป็นระเบียบเรียบร้อย ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมไว้ว่าเป็น "สิ่งที่ทำให้เจริญงอกงามแก่หมู่คณะ, วิถีชีวิตของหมู่คณะ (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถานพ.ศ. 2525)

### ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรเป็นวิถีชีวิต เป็นแนวทางในการดำเนินปฏิบัติชีวิตในองค์กร ซึ่งมีจุดเริ่มต้นจากกลุ่มคนภายในองค์กรที่ได้ปฏิบัติมา อาจเกิดจากพฤติกรรมของคนเพียงบางกลุ่มจนเปลี่ยนแปลงเป็นความเคยชินจากความเคยชินนั้นจึงนำมาปฏิบัติจนคิดเป็นนิสัยและเป็นประเพณี ความเชื่อ ค่านิยม ที่สืบทอดกันมา โดยแต่ละองค์กรจะมีวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกันไป โดยวัฒนธรรมองค์กรจะเป็นตัวที่กำหนดหรือทำให้บุคลากรภายในองค์กรสามารถอยู่ร่วมกัน ปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีระบบระเบียบ

ซึ่งหากกล่าวถึงคำว่าวัฒนธรรมองค์กร จะสามารถพบได้ว่ามีนักวิชาการได้ให้ความหมายหรือคำนิยามไว้มากมาย ดังนี้

โคเนอร์ และคลัดครอน (Kroeber and Kluckhorn, 1994, อ้างถึงใน พิรยา ภูศรี, 2553, หน้า 38) ได้ให้ความหมายของคำว่าวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า เป็นรูปแบบของพฤติกรรมที่ปฏิบัติอย่างเห็นได้ชัดแจ่มอยู่เสมอ และสิ่งที่ทำให้กลุ่มมนุษย์มีความแตกต่างกันในแต่ละกลุ่ม รวมถึงสิ่งที่มนุษย์สร้างขึ้นจาก ความคิด ประเพณี ซึ่งวัฒนธรรมจะประกอบด้วยคุณลักษณะ 5 ประการ ดังนี้

1. สามารถที่จะเรียนรู้ได้ วัฒนธรรมสามารถเกิดขึ้นได้จากการเรียนรู้ ประสบการณ์และการสังเกต

2. มีลักษณะร่วมกัน เป็นสิ่งที่สมาชิกภายในกลุ่มและสังคมยอมรับร่วมกัน
3. สามารถถ่ายทอดส่งผ่านความรู้ได้ เป็นเสมือนการสะสมความรู้และส่งต่อรุ่นต่อไป
4. มีอิทธิพลต่อการรับรู้ เป็นเครื่องกำหนดและสร้างรูปแบบของพฤติกรรมและเป็นการกำหนดมุมมองของบุคลากร
5. การปรับตัว เป็นสิ่งที่ขึ้นอยู่กับตัวบุคคลและความสามารถในการปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลง

ดาร์ฟ (Daft, 1992, อ้างถึงใน พิรยา ภูศรี, 2553, หน้า 39) ได้ให้ความหมายของคำว่า วัฒนธรรมองค์การไว้ว่า เป็นความเข้าใจและวิถีคิดร่วมกันของบุคลากรภายในองค์การ และดำเนินการถ่ายทอดให้แก่บุคลากรที่เป็นสมาชิกใหม่ ซึ่งจะทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

กอร์ดอน และคณะ (Gordon and others, 1990 อ้างถึงใน พิรยา ภูศรี, 2553, หน้า 39) ได้ให้ความหมายของคำว่าวัฒนธรรมองค์การไว้ว่า เป็นระบบของความเชื่อ ความนิยมและพฤติกรรมในการปฏิบัติร่วมกันของบุคลากรภายในองค์การ ซึ่งมีความสอดคล้องกับการจัดโครงสร้างขององค์การ ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรมีความเข้าใจว่าจะต้องปฏิบัติตนอย่างไร

(Curtis W. Cook and Phillip L. Hunsaker, 2001, อ้างถึงใน ทองฟู ศิริวงศ์, 2553, หน้า 228) ได้ให้ความหมายของคำว่าวัฒนธรรมองค์การไว้ว่า เป็นค่านิยม ความเชื่อ ภาษา พิธี ตำนานของสมาชิกในองค์การ ซึ่งเป็นที่ยอมรับและเป็นสื่อในการประพฤติปฏิบัติ

(Don Hellriegel, John W. Slocum, Jr. and Richard W. Woodman, 2001, อ้างถึงใน ทองฟู ศิริวงศ์, 2553, หน้า 228) ได้ให้ความหมายของคำว่าวัฒนธรรมองค์การไว้ว่า เป็นเสมือนสิ่งที่ฝังรากอยู่ในองค์การ ซึ่งจะประกอบไปด้วย ความคาดหวัง ความคิด ค่านิยม ทักษะ พฤติกรรมร่วมกันอยู่ในองค์การ

(Schermerhorn, Hunt and Osborn, 2003, อ้างถึงใน ทองฟู ศิริวงศ์, 2553, หน้า 228) ได้ให้ความหมายของคำว่าวัฒนธรรมองค์การไว้ว่าเป็น ระบบในการปฏิบัติการ ในเรื่องของค่านิยม และมีความเชื่อว่าเป็นสิ่งที่พัฒนาองค์การภายในและเป็นสื่อกลางเพื่อให้บุคลากรภายในองค์การได้ปฏิบัติตาม

โรบบินส์ (Robbins, 1991, อ้างถึงใน วีรพล จักร์ตรึงมล, 2553, หน้า 13) ได้ให้ความหมายของคำว่าวัฒนธรรมองค์การไว้ว่า เป็นระบบที่บุคลากรภายในองค์การได้เข้าใจความหมายร่วมกัน และสามารถแยกความแตกต่างขององค์การหนึ่งจากองค์การอื่น ๆ ได้

โรบบินส์ (Robbins, 2003, อ้างถึงใน ลัดดา ดวงรัตน์, 2554, หน้า 18 ) ได้ให้ความหมายของคำว่าวัฒนธรรมองค์การไว้ว่า เป็นระบบขององค์การในทุก ๆ สิ่งที่จะส่งผลให้เกิดความเข้าใจ

ร่วมกันของสมาชิกภายในองค์การที่จะมีแนวทางในการปฏิบัติในทุก ๆ เรื่องแม้กระทั่งในการทำงานภายในองค์การ

ริชาร์ท (Richard L. Daft, 1992, อ้างถึงใน ลัดดา ดวงรัตน์, 2554, หน้า 18) ได้ให้ความหมายของคำว่าวัฒนธรรมองค์การไว้ว่า เป็นชุดของความเชื่อ ความเข้าใจที่จะส่งผลกระทบต่อวิถีคิด และปฏิบัติร่วมกันของบุคลากรภายในองค์การอีกทั้งยังถ่ายทอดให้แก่บุคลากรภายในองค์การ ซึ่งวัฒนธรรมองค์การจะเป็นตัวช่วยให้บุคลากรภายในองค์การเกิดความรู้สึกผูกพันกับองค์การ

(Deal & Kennedy, 1992, อ้างถึงใน พุทธิรักษ์ ภาวัง, 2548, หน้า 18) ได้ให้ความหมายของคำว่าวัฒนธรรมองค์การไว้ว่า เป็นระบบที่มีความหมาย และกลุ่มบุคลากรภายในองค์การยอมรับในช่วงเวลาหนึ่ง อาจรวมถึง ภาษา ประเพณี ค่าเชื่อ

(Schwartz & Davis, 1981, อ้างถึงใน พุทธิรักษ์ ภาวัง, 2548, หน้า 18) ได้ให้ความหมายของคำว่าวัฒนธรรมองค์การไว้ว่า เป็นค่านิยมทัศนคติของบุคลากรภายในองค์การ วิธีการจัดการ และพฤติกรรมที่ปฏิบัติแก้ไขปัญหาของบุคลากรภายในองค์การ

(Bormann, 1983, อ้างถึงใน รักษ์ ภาวัง, 2548, หน้า 18) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การไว้ว่า เป็นส่วนประกอบที่สำคัญขององค์การที่จะสามารถบรรลุผลได้ ประกอบไปด้วย กฎระเบียบที่ปฏิบัติและยึดถือร่วมกัน เรื่องราว ประเพณีปฏิบัติ ทั้งนี้จะต้องได้รับการยอมรับจากบุคลากรภายในองค์การและนำมาซึ่งเอกลักษณ์ขององค์การ

ในส่วนของนักวิชาการไทยก็ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกันไปออกดังนี้

อมรา พงศาพิชญ์ (2537, อ้างถึงใน พิทยา ภูศรี, 2553, หน้า 39) ได้ให้ความหมายของคำว่าวัฒนธรรมองค์การไว้ว่า เป็นสิ่งที่มนุษย์กำหนดขึ้น และนำมาใช้ในการปฏิบัติงานหรือแม้กระทั่งอาจใช้เป็นการกำหนดความคิดเห็น

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548, อ้างถึงใน ทองฟู ศิริวงศ์, 2553, หน้า 227) ได้ให้ความหมายของคำว่าวัฒนธรรมองค์การไว้ว่า เป็นสิ่งที่บุคลากรในองค์การได้จำกัดความหมายไว้ร่วมกัน ซึ่งแบ่งลักษณะที่มีคุณค่าขององค์การอย่างใกล้ชิด และเป็นการกระทำของกลุ่มบุคคลในองค์การ

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2552, อ้างถึงใน อ้างถึงใน ทองฟู ศิริวงศ์, 2553, หน้า 227) ได้ให้ความหมายของคำว่าวัฒนธรรมองค์การไว้ว่า เป็นสิ่งที่ถูกปลูกฝังตั้งแต่ในอดีต และมีผลกระทบต่อปัจจุบันอีกทั้งยังส่งผลกระทบต่อความคาดหวังในอนาคต วัฒนธรรมองค์การเป็นการสั่งสมค่านิยม ความเชื่อ ที่มีต่อความผูกพันภายในสมาชิกขององค์การ

ไกรฤทธิ์ บุญเกียรติ (2530, อ้างถึงในวีรพล จักษ์ตรีมงคล, 2553, หน้า 12) ได้ให้ความหมายของคำว่าวัฒนธรรมองค์การไว้ว่าเป็นประเพณีหรือธรรมเนียมวิธีการในการปฏิบัติที่ถ่ายทอดกันมารุ่นสู่รุ่นภายในองค์การ ทั้งนี้ไม่ได้เกี่ยวกับหน้าที่และตำแหน่งในการปฏิบัติงาน

สมยศ นาวิกาน (2533, อ้างถึงใน วีรพล จักษ์ตรีมงคล, 2553, หน้า 12) ได้ให้ความหมายของคำว่าวัฒนธรรมองค์การไว้ว่าเป็นค่านิยม ความเข้าใจ ความเชื่อ และสิ่งที่สมาชิกภายในองค์การปฏิบัติร่วมกันซึ่งวัฒนธรรมองค์การ จะเป็นสิ่งที่ปฏิบัติโดยไม่เป็นทางการ อีกทั้งยังไม่มีลายลักษณ์อักษรที่ผูกมัดในการปฏิบัติของบุคลากรภายในองค์การ ซึ่งสามารถวิเคราะห์วัฒนธรรมภายใต้ 2 ระดับองค์การด้วยกัน คือ

1. ระดับพื้นผิว คือสิ่งที่มองเห็นได้ เช่น งานพิธีขององค์การ เครื่องแต่งกาย สัญลักษณ์
2. ระดับที่ลึกกว่า คือ ค่านิยม ซึ่งค่านิยมไม่สามารถมองเห็นได้ด้วยตาเปล่า แต่สามารถแปลความได้จากเรื่องราว ภาษา ที่เป็นตัวแทน ซึ่งค่านิยมจะเป็นสิ่งที่บุคลากรภายในองค์การเข้าใจความสำคัญของมันร่วมกัน

กรีช สืบสนธิ์ (2537, อ้างถึงใน วีรพล จักษ์ตรีมงคล, 2553, หน้า 13) ได้ให้ความหมายของคำว่าวัฒนธรรมองค์การไว้ว่า เป็นการดำเนินชีวิตในการใช้ชีวิตร่วมกันในความเป็นอยู่ของกลุ่ม เช่น มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกลุ่มบุคลากรภายในองค์การ คือ มีการรับรู้ข่าวสารจากภายนอกองค์การและมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดขององค์การ

#### ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ

คูกและลาฟเฟอร์ตี (Cooke & Lafferty, 1989 อ้างถึงในพีรยา ภูศิริ, 2553, หน้า 26) แบ่งวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 3 ลักษณะ ได้แก่ ลักษณะสร้างสรรค์ ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว

1. ลักษณะสร้างสรรค์ (constructive style) หมายถึง เป็นสิ่งที่ยังองค์การให้ความสำคัญถึงค่านิยมในการปฏิบัติงาน โดยจะเน้นให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ คือ ได้รับความสำเร็จจากการปฏิบัติงาน ที่จะส่งผลให้พนักงานมีความรัก ความสัมพันธ์สนับสนุนกันภายในองค์การ ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 4 มิติ

- 1.1 มิติมุ่งความสำเร็จ (achievement dimension)
- 1.2 มิติมุ่งสัจการแห่งตน (self-actualizing dimension)
- 1.3 มิติมุ่งบุคคลและการสนับสนุน (humanistic-encouraging dimension)
- 1.4 มิติมุ่งไม่ตรีสัมพันธ์ (affiliative dimension)

2. ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา (passive/defensive style) หมายถึง องค์การมีการกำหนดหรือตั้งค่านิยมและพฤติกรรมในการแสดงออกที่จะมุ่งเน้นความต้องการความมั่นคงของพนักงาน และ

ผู้นำที่เน้นบุคคลที่ยึดกฎระเบียบ พึ่งพาและคล้อยตามความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา และการหลีกเลี่ยงงานที่ต้องรับผิดชอบ แต่ทั้งนี้ก็ยอมรับการมอบหมายงานจากผู้บริหาร ซึ่งจะช่วยส่งผลให้องค์กรบรรลุผลได้ช้า และสามารถแบ่งออกเป็น 4 มิติ

- 2.1 มิติมุ่งเห็นพ้อง (approval dimension)
- 2.2 มิติมุ่งยึดกฎเกณฑ์ (conventional dimension)
- 2.3 มิติมุ่งการพึ่งพา (dependent dimension)
- 2.4 มิติมุ่งการหลีกเลี่ยง (avoidance dimension)

3. ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว (aggressive/defensive style) หมายถึง องค์กรที่มีการค่านิยมและพฤติกรรมในการแสดงออกในลักษณะที่มุ่งเน้นความต้องการทางด้านความมั่นคงของพนักงาน มุ่งเน้นงานจากพนักงาน โดยจะมีลักษณะความคิดและพฤติกรรมซึ่งตึงเครียดกันในการปฏิบัติงาน ซึ่งมุ่งเน้นความสมบูรณ์และจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงให้องค์กรบรรลุผลได้ยาก ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 มิติ

- 3.1 มิติมุ่งใช้อำนาจ (power dimension)
- 3.2 มิติมุ่งการแข่งขัน (competitive dimension)
- 3.3 มิติมุ่งความสมบูรณ์แบบ (perfectionistic dimension)

เฮนดี้ (Handy C., 1981 อ้างถึงใน พิทยา ภูศรี, 2553, หน้า 17) ได้ให้ความหมายของคำว่า วัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า เป็นลักษณะที่แสดงถึงวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ ลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่ดี ลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ดี ลักษณะบุคลากรที่ดี วิธีการที่หน่วยงานปฏิบัติ บุคลากร การควบคุมและการประสิทธิผล การมอบหมายงานและการแข่งขัน ซึ่งโดยแต่ละรูปแบบจะมีลักษณะที่แตกต่างกันไป

(Kluckhohn, 1951 อ้างถึงใน พุทธิรักษ์ ภาวัง, 2548, หน้า 12) ได้ระบุลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรไว้ 8 ลักษณะ ดังนี้

1. วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่สามารถศึกษาเรียนรู้ได้
2. วัฒนธรรมมีการกำเนิดจาก สภาพแวดล้อม จิตวิทยา และประวัติศาสตร์
3. วัฒนธรรมมีโครงสร้าง
4. วัฒนธรรมแบ่งได้เป็นเรื่อง ๆ ไป
5. วัฒนธรรมสามารถเปลี่ยนแปลงได้เสมอ
6. วัฒนธรรมมีความหลากหลาย
7. วัฒนธรรมแสดงออกถึงกฎ ระเบียบ
8. วัฒนธรรมเป็นเครื่องมือที่บุคลากรสามารถนำไปปรับให้เข้ากับแวดล้อมโดยรวมของตน

## 2) แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

### ความหมายของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หมายถึง เป็นสิ่งที่ผู้บริหาร หรือ ผู้ประกอบการ เจ้าของธุรกิจองค์การมีความต้องการเป็นอย่างมาก เพราะถ้าบุคลากรภายในองค์การสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ก็จะส่งผลให้งานต่าง ๆ เกิดผลิตผลได้ตามเป้าหมายที่องค์การได้กำหนดไว้ อีกทั้งยังช่วยในเรื่องของผลิตผลในภายภาคหน้าที่จะสามารถเพิ่มขึ้นได้ทันต่อความต้องการ

หากกล่าวถึงคำว่าประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ก็ได้มีนักวิชาการที่ได้ให้ความหมายหรือคำนิยาม ไว้ดังนี้

เซอร์โต (Certo, 2009, อ้างถึงใน สุกลวัฒน์ นิธิกุลธนาโรจน์, 2552, หน้า 23) ได้ให้ความหมายของคำว่าประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไว้ว่า เป็นวิธีการจัดการทรัพยากรในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด และเกิดความสิ้นเปลืองน้อยที่สุด ซึ่งสามารถบรรลุวัตถุประสงค์โดยที่ใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด กล่าวคือเป็นการใช้ทรัพยากรโดยมีเป้าหมาย

ไซมอน (Simon, 1960, อ้างถึงใน สุกลวัฒน์ นิธิกุลธนาโรจน์, 2552, หน้า 23) ได้ให้ความหมายของคำว่าประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไว้ว่า ในการจะวัดถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานนั้นสามารถดูได้จากความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยการนำเข้า (Input) และผลผลิต (Output)

มิลเล็ท (Millet, 1954, อ้างถึงใน สุกลวัฒน์ นิธิกุลธนาโรจน์, 2552, หน้า 24) ได้ให้ความหมายของคำว่าประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไว้ว่า เป็นผลในการปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ อีกทั้งยังได้รับผลกำไรจากการปฏิบัติงานนั้น ๆ

ฮาร์ริงตัน (Harrington, 1996, วิโรจน์ ทรงนิรันดร์, 2552, หน้า 13) ได้ให้ความหมายของคำว่าประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไว้ว่า โดยให้ความสำคัญของโครงสร้างขององค์การและเป้าหมาย ซึ่งมีการกำหนดหลักประสิทธิภาพไว้ 12 ประการ ที่อาจส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและการบริหาร ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. กำหนดจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนเพื่อมุ่งเน้นต่อเป้าหมายโดยไปในทิศทางเดียวกัน
2. ใช้หลักเหตุผลทั่วไปโดยจะต้องมีการพัฒนาความสามารถโดยเน้นการหาความรู้ใหม่ ๆ เพิ่มเติม
3. คำแนะนำที่ดีโดยผู้บริหารก็ต้องการคำแนะนำจากผู้อื่น
4. วิจัยผู้บริหารควรมีการกำหนดกฎ ระเบียบ ไว้อย่างชัดเจน
5. ความยุติธรรม คือ ให้ความยุติธรรมอย่างเหมาะสม
6. มีข้อมูลที่น่าเชื่อถือได้โดยจะต้องมีข้อเท็จจริงในการตัดสินใจ



7. ความฉับไวของการจัดส่ง จะต้องมีการวางแผนตามเพื่อสามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น

8. มาตรฐานและตารางเวลา ผู้บริหารจะต้องมีการพัฒนาวิธีการทำงาน

9. สภาพมาตรฐาน ควรมีการรักษาสภาพแวดล้อมให้ดี

10. การปฏิบัติการที่มีมาตรฐาน มีการรักษารูปแบบมาตรฐานของวิธีการปฏิบัติที่ดี

ในส่วนของนักวิชาการไทยก็ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกันไปออกดังนี้

ชานินทร์ สุทธิคุณุช (2543, อ้างถึงใน นารินทร์ จันทรสุวรรณ, 2551, หน้า 28) ได้ให้ความหมายของคำว่าประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไว้ว่า เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจแก่บุคคล อีกทั้งยังรวมถึงแง่คิดในการพิจารณาความพึงพอใจในการให้บริการแก่บุคคล ซึ่งสามารถดูได้จาก

1. การให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน
2. การให้บริการอย่างรวดเร็ว
3. การให้บริการอย่างเพียงพอ
4. การให้บริการอย่างต่อเนื่อง
5. การให้บริการอย่างก้าวหน้า

ชงชัย สันติวงษ์ (2541, อ้างถึงใน นารินทร์ จันทรสุวรรณ, 2551, หน้า 29) ได้ให้ความหมายของคำว่าประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไว้ว่า การมีความสามารถในการมีระบบในการปฏิบัติงานมีการสร้างชิ้นงานอย่างต่อเนื่องและยังคงมีประสิทธิภาพเพื่อนำไว้ในการขยายตัวต่อไป

กันตนา เพิ่มผล (2541, อ้างถึงใน นารินทร์ จันทรสุวรรณ, 2551, หน้า 29) ได้ให้ความหมายของคำว่าประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไว้ว่า เป็นสิ่งที่สามารถวัดได้และความสามารถของความสำเร็จ หรือเป็นสิ่งที่ปฏิบัติให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของตนเอง และองค์การ

ดิน ประชญพฤทธิ (2542, อ้างถึงใน สุกลวัฒน์ นิธิกุลธนาโรจน์, 2552, หน้า 24) ได้ให้ความหมายของคำว่าประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไว้ว่า เป็นวิธีในการสนับสนุนในระบบการบริหารที่ได้รับผลดีมากที่สุด โดยในการปฏิบัติงานนั้นจะต้องเกิดค่าใช้จ่ายที่สิ้นเปลืองน้อยที่สุด

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541, อ้างถึงใน สุกลวัฒน์ นิธิกุลธนาโรจน์, 2552, หน้า 24) ได้ให้ความหมายของคำว่าประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไว้ว่า เป็นความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายโดยการใช้ทรัพยากรให้น้อยที่สุด ด้วยการใช้วิธีการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และสิ้นเปลืองน้อยที่สุด

สมใจ ลักษณะ (2549, อ้างถึงใน สุกลวัฒน์ นิธิกุลธนาโรจน์, 2552, หน้า 24) ได้ให้ความหมายของคำว่าประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไว้ว่า เป็นสิ่งที่สั่งสมเข้าไปในระบบการปฏิบัติงานร่วมกันได้ดีเพียงไหน เปรียบเสมือน ความสามารถในการปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดผลผลิตที่มากขึ้น เป็นการรักษาประสิทธิภาพให้คงอยู่ในระดับคุณภาพที่สูง อีกทั้งยังใช้เวลาที่น้อยลง

สมยศ นาวิการ (2545, อ้างถึงใน สุกลวัฒน์ นิธิกุลธนาโรจน์, 2552, หน้า 24) ได้ให้ความหมายของคำว่าประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไว้ว่า เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงานสู่ความสำเร็จของเป้าหมาย โดยที่สามารถตอบคำถามได้ว่าเราต้องเสียค่าใช้จ่ายเท่าไรในการปฏิบัติงาน

สุกัญญา เอ็มอัมธรรม (2546, อ้างถึงใน สุกลวัฒน์ นิธิกุลธนาโรจน์, 2552, หน้า 24) ได้ให้ความหมายของคำว่าประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไว้ว่า เป็นความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการนำเข้า และผลที่ออกมา คือ ผลที่ได้ออกมาจะต้องมากกว่าปัจจัยการนำเข้า นั่นถึงเรียกว่าการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ชนะจิต โมพิยสุวรรณ (2543, อ้างถึงใน โรจน์ ทรงนิรันดร์, 2552, หน้า 14) ได้ให้ความหมายของคำว่าประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไว้ว่า เป็นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดผลประโยชน์แก่องค์กรมากที่สุด เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2546, อ้างถึงใน โรจน์ ทรงนิรันดร์, 2552, หน้า 14) ได้ให้ความหมายของคำว่าประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไว้ว่า เป็นสิ่งที่ผู้บริหารได้แสดงความสามารถในการบริหารองค์การให้ได้ผลตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยใช้ทรัพยากรในจำนวนที่น้อย แต่สามารถได้ผลลัพธ์ที่มาก

แสวง รัตนมงคลมาศ (2545, อ้างถึงในโรจน์ ทรงนิรันดร์, 2552, หน้า 15) ได้ให้ความหมายของคำว่าประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไว้ว่า เป็นความสามารถในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ หมายถึง การให้ได้ผลกำไรสูงสุด โดยการบริหารจัดสรรทรัพยากร

ทวี มณีสาย และ จาริรักษ์ วีระหงส์ (2546, อ้างถึงใน โรจน์ ทรงนิรันดร์, 2552, หน้า 14) ได้ให้ความหมายของคำว่าประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไว้ว่า เป็นความสามารถขององค์การในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ โดยมีการใช้ทรัพยากรที่น้อยที่สุด โดยใช้วิธีการจัดสรรทรัพยากรให้สิ้นเปลืองน้อยที่สุด

## องค์ประกอบของประสิทธิภาพ

สมพงษ์ เกษมสิน (2521, อ้างถึงใน สุกุลวัฒน์ นิธิกุลธนาโรจน์, 2552, หน้า 25) สามารถสรุปองค์ประกอบของประสิทธิภาพไว้ได้ 4 ข้อ

1. คุณภาพของงาน คือ จะต้องมียุทธศาสตร์ของงานที่ได้รับประโยชน์สูงสุด
2. ปริมาณงาน คือ งานที่เกิดขึ้นจะต้องเป็นไปตามที่องค์การหรือตนเองคาดหวัง
3. เวลา คือ เวลาและปริมาณของงานจะต้องมีความสอดคล้องกัน
4. ค่าใช้จ่าย คือ ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานจะต้องเหมาะสมกับงาน

## 2.3 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1) ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การ

รุ่งเรือง เพ็ญพิก (2555) ได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การ คุณภาพชีวิตในการทำงาน คุณลักษณะของงาน กับประสิทธิภาพในการทำงาน ของบุคลากรมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 382 คน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องนี้โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก คือ มีวัฒนธรรมองค์การ คุณภาพชีวิตในการทำงาน และคุณลักษณะของงานแตกต่างกัน และพบว่า วัฒนธรรมองค์การ คุณภาพชีวิตในการทำงาน คุณลักษณะของงานในความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงาน

แสงเดือน เสียมไหม (2540) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในองค์การ ได้ทำการเปรียบเทียบระหว่างบริษัทกรุงเทพประกันชีวิต กับบริษัทเมืองไทยประกันชีวิต ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลอย่างมากในที่จะทำให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อเปรียบเทียบปัจจัยวัฒนธรรมระหว่างบริษัท กรุงเทพประกันชีวิต จำกัด และ บริษัทเมืองไทยประกันชีวิต จำกัด พบว่า ความสอดคล้องระหว่าง 2 บริษัทเกี่ยวกับปัจจัยวัฒนธรรมที่มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติงานในองค์การ ได้แก่ นโยบายขององค์การบรรยากาศขององค์การ การสนับสนุนทางการจัดการ ส่วนปัจจัยวัฒนธรรมที่ไม่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติงานในองค์การ คือ ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ การควบคุม ความไม่สอดคล้อง ดังนั้นจากข้อค้นพบปัญหาดังกล่าวส่วนหนึ่งได้สะท้อนให้เห็นว่า ปัจจัย ด้านนโยบายขององค์การมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การ

สุดารัตน์ โยธาบริบาล (2554) ได้ทำการศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์การกับผลสัมฤทธิ์การดำเนินงาน อำเภอเมืองนครปฐม จำนวน 95 คน (บุคคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่) และ 330 คน (ประชาชนผู้มาใช้บริการ) ซึ่งผลของการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์การของอำเภอเมืองนครปฐมโดยรวมมี

คะแนนอยู่ในระดับที่สูง และผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานของอำเภอเมืองนครปฐมก็มีคะแนนเฉลี่ยที่อยู่ในระดับสูง ดังนั้นวัฒนธรรมองค์กรจึงมีความเชื่อมโยงกับผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงาน

อภิขชชา บุญเจริญ (2556) ได้ทำการศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวน 424 คน ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์กร ด้านวัฒนธรรมเน้นสัมพันธภาพระหว่างสมาชิกในองค์กร วัฒนธรรมเน้นความรู้สึกเป็นชุมชน วัฒนธรรมเน้นการเอาใจใส่ และวัฒนธรรมเน้นความเชื่อใจ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าสมมุติฐานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.05

กาญจนา เกษร (2555) ได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 จำนวน 291 คน ผลการวิจัยพบว่า 1. วัฒนธรรมองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2. ประสิทธิผลของโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมากเช่นกัน 3. ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิผลของโรงเรียนมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันคือ ในทิศทางบวก และมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ 0.01

สิริกร สุขสุดไพศาล และกาญจน์ระวี อนันต์อัครกุล (2556) ได้ทำการศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์กรและแรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการพลเรือนในกรุงเทพมหานคร จำนวน 400 คน ผลการวิจัยพบว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงาน ด้านแรงจูงใจพบว่าด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ด้านความรับผิดชอบ ซึ่งจะอยู่ในกลุ่มของเพศชายมากที่สุด

## 2) ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

สนธยา ไม้จันทร์ (2551) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจ ความพึงพอใจในงาน กับประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร กรณีศึกษาบริษัทหลักทรัพย์ เคทีบี จำกัด (สำนักงานใหญ่) จำนวน 117 คน ผลวิจัยพบว่าปัจจัยด้านส่วนบุคคล บุคลากรที่มีเพศต่างกัน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน มีประสิทธิภาพในการทำงานไม่แตกต่างกัน บุคคลที่มีระดับการศึกษาตำแหน่ง รายได้ สถานภาพสมรสแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการทำงานที่แตกต่างกันและพบว่าบุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีมีประสิทธิภาพในการทำงานสูงที่สุด ด้านปัจจัยความพึงพอใจในงาน มีความสัมพันธ์ที่ค่อนข้างต่ำอยู่ที่ระดับ 0.05

นภัสชนินทร์ อินทร์นุ่มพันธ์ (2552) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ และประสิทธิผลการปฏิบัติงาน จำนวน 170 คน ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรในองค์กรมีระดับ

ประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ระดับมาก โดยประสิทธิผลในการปฏิบัติงานด้านความสามารถในการบรรลุเป้าหมายในงานหลักขององค์กรสูงที่สุด

สมยศ แยมเพื่อน (2551) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานปฏิบัติการ บริษัท เอเชียน มารีน เซอร์วิส จำกัด(มหาชน) จำนวน 250 คน ผลการวิจัยพบว่าประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานปฏิบัติการบริษัท เอเชียน มารีน เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ด้านปริมาณงาน ด้านคุณภาพ และด้านผลผลิต พบว่า พนักงานมีระดับประสิทธิภาพในการทำงานโดยรวมแต่ละด้านอยู่ในระดับดี

ไพบุลย์ ตั้งใจ (2554) ได้ทำการศึกษาเรื่องประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานตามหลักอิทธิบาท 4 กรณีศึกษา บริษัท แอมพาสอินดัสตรี จำกัด อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรปราการ จำนวน 237 คน ผลการวิจัยพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าพนักงานมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามหลักอิทธิบาท 4 ในด้านจิตตะที่สูง (คือการเอาใจใส่ใฝ่ในการทำงาน) ส่วนในด้านที่ต่ำคือ ด้านวิริยะ (คือความเพียรพยายามในการปฏิบัติงาน)

ปรีศรา พิมพา (2558) ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม จำนวน 232 คน ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด และปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นกัน

ณัฐธิดา ชูเจริญพิพัฒน์ (2555) ได้ทำการศึกษาเรื่องวัฒนธรรมในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ เขตนครสวรรค์ จำนวน 168 คน ผลการวิจัยพบว่าบุคลากรในองค์กรมีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์กรในระดับมาก โดยความคิดเห็นส่วนมากจะมอง วัฒนธรรมที่เน้นความมั่นคงเป็นส่วนมากที่สุด และในส่วนของผลการปฏิบัติงานส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานเป็นส่วนมาก โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

## 2.4 งานเอกสารอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง